

Д. И. БАРКАН

Управление продажами



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
С.-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

*Светлой памяти жены Эллы
посвящает автор эту книгу*

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

Д. И. Баркан

**УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ**

Учебник



Издательский дом С.-Петербургского государственного университета

2007

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. О. А. Третьяк
(Гос. ун-т — Высшая школа экономики);
Е. В. Попов (Управляющий, «Строительная корпорация
„Возрождение Санкт-Петербурга"»)

*Печатается по постановлению
редакционно-издательского совета
Санкт-Петербургского государственного университета*

Баркан Д. И.
Б25 Управление продажами: Учебник / Д. И. Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2007. — 908 с.

ISBN 978-5-288-04415-1

Настоящий учебник посвящен основным вопросам и проблемам, связанным с управлением продажами во всех сферах этого вида деятельности. Отличительной чертой учебника следует считать его структуру и подход к изложению основной тематики. Структурно он разделен на три большие части, первая из которых посвящена собственно сбыту, то есть системе продаж «от производителя»; во второй рассматриваются различные аспекты управления каналами дистрибуции, а в третьей сосредоточен практический материал, связанный с анализом и оценкой деятельности различных российских фирм в управлении продажами. Особым разделом учебника является его заключительная часть, состоящая из нескольких статей по специальным вопросам управления продажами.

Книга предназначена для студентов школ бизнеса, в том числе обучающихся по программе МВА. Она будет также полезна директорам по продажам и руководителям подразделений служб продаж.

ББК 65.050.2

*Данное издание подготовлено в рамках реализации
приоритетного национального проекта «Образование»
в части создания Высшей школы менеджмента СПбГУ*

Содержание

Вместо введения.....	11
Предисловие.....	13
РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ СБЫТОМ.....	17
Глава 1. Сущность и цели сбыта. Сбытовая стратегия фирмы.....	19
1.1. Целевая ориентация и основные задачи сбыта.....	19
1.2. Стратегия сбыта в контексте общефирменной стратегии: содержание и основные элементы.....	28
Глава 2. Система, методы и практика взаимодействия сбыта с клиентурой фирмы. Сбыт с позиции маркетинга отношений.....	55
2.1. Участие сбытовиков в клиентском анализе.....	55
2.2. Формирование и развитие отношений с клиентурой.....	70
2.3. Работа с рекламациями и блокировка разочарований клиентов.....	78
2.4. Взаимодействие службы продаж с VIP-клиентурой.....	83
Глава 3. Организация и планирование сбыта.....	97
3.1. Структуры службы сбыта.....	97
3.2. Планирование сбыта.....	117
Глава 4. Персонал службы сбыта и организация его работы.....	141
4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта.....	141
4.2. Эффективное управление торговым персоналом.....	157
4.3. Сбытовые территории и сбытовые квоты.....	168
4.4. Результативность работы продавцов: факторы влияния и использование рабочего времени.....	175
4.5. Обучение и подготовка персонала сбытовых служб.....	182

Глава 5. Оплата и стимулирование труда сбытового персонала	189
5.1. Проблематика оплаты труда сбытового персонала	189
5.2. Принципы построения эффективных систем оплаты труда сбытовиков	193
5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты	198
5.4. Оплата труда руководителей службы сбыта	214
, Глава 6. Операционный инструментарий сбытовика: управление дебиторской задолженностью	227
6.1. Формирование политики коммерческого кредита	227
6.2. Процесс планирования дебиторской задолженности	234
6.3. Формирование механизмов коммерческого кредита	239
6.4. Основные методы получения дебиторской задолженности и особенности их использования	245
Глава 7. Методы и техника личных продаж	253
7.1. Базовый инструментарий сбытовика	253
7.2. Ключевые техники профессионала-продавца	266
 РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	285
Глава 8. Каналы распределения: сущность, функции, виды участников	287
8.1. Сущность канала распределения и роли участников	287
8.2. Функциональная структура канала распределения	295
8.3. Торговые посредники: основные виды, целевая ориентация, предварительные стратегические аспекты формирования каналов	304
Глава 9. Дизайн канала распределения	317
9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»	317
9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка, выбор оптимальной структуры	330
Глава 10. Управление в канале: сущность, структура, инструментарий	359
10.1. Сущность и проблематика управления в канале	359

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов.....	368
10.3. Товарная политика в канале.....	379
10.4. Ценовая политика в канале и система скидок.....	388
10.5. Разработка программ стимулирования продаж.....	402
10.6. Оценка эффективности работы посредников.....	408
Глава 11. Поведение потребителей в контексте управления продажами.....	419
11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры.....	419
11.2. Модель процесса и факторы влияния.....	428
11.3. Осознание потребности и поиск информации.....	433
11.4. Оценка вариантов и покупка.....	440
11.5. Потребление и освобождение от товара.....	448
Глава 12. Взаимодействие фирмы-производителя и розничной структуры в одноуровневом канале.....	460
12.1. Основные проблемы розницы в работе с поставщиком.....	460
12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа долговременного сотрудничества.....	472
12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе.....	481
12.4. Оценка эффективности работы производителя с розницей.....	492
Глава 13. Фирменная розничная торговля.....	504
13.1. Сущность и проблематика фирменных розничных продаж.....	504
13.2. Роль и место фирменной розницы в системе управления продажами. Ассортиментная и ценовая политика фирменной розницы.....	508
13.3. Организация и управление фирменной розницей.....	522
Глава 14. Многоуровневые каналы: анализ в контексте управления продажами.....	535
14.1. Проблемы управления в многоуровневых каналах.....	535
14.2. Конфликты в многоуровневых каналах: существо, последствия и возможности преодоления.....	543
14.3. Оптимизация и рационализация работы в многоуровневом канале.....	553

РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ: РОССИЙСКИЙ ОПЫТ	571
Глава 15. Концепция управления продажами: практический подход для анализа стратегии и тактики фирм в условиях российского рынка	573
15.1. Концепция управления продажами: практическая структура анализа.....	573
15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле.....	584
15.3. Концепция управления продажами на уровне представительства фирмы-производителя.....	605
Глава 16. Пути и тенденции развития одноуровневых каналов в России: сетевая розница как лидер развития	617
16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур на состояние и развитие сетевой розницы в России.....	617
16.2. Тенденции развития российской сетевой розницы и задачи отечественного производителя.....	625
Глава 17. Двухуровневый канал и работа производителя с дистрибьюторами	639
17.1. Управление продажами: уроки завода «НижФарм».....	639
17.2. Крупный оптовик и сетевое развитие: уроки развития фирмы SELA.....	647
17.3. Дистрибуция и работа с дистрибьюторами: основные тенденции на российском рынке.....	655
Глава 18. Ситуационные возможности в управлении продажами: анализ, оценка, использование	674
18.1. Ситуация и ее использование в управлении продажами.....	674
18.2. Ситуация «взгляд от покупателя».....	677
18.3. Ситуационная смесь.....	686
 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ	
КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ПЛАНИРОВАНИИ СБЫТА: ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (Ловцюс В. В., Раевский М. В.)	713
Моделирование в экономических системах.....	713

Имитационное моделирование в управлении сбытом.....	716
Структура модели и основные принципы имитационного моделирования	720
Алгоритм имитационного моделирования.....	723
Описание примера применения имитационного моделирования в планировании деятельности оптового сбытового подразделения торговой компании.....	732
МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИСТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ	
УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ (Кирюков С. И., Баркан Д. И.).....	755
Определение и сущность маркетинговой логистики.....	755
Основные решения маркетинговой логистики.....	760
Функции маркетинговой логистики.....	767
Организация, планирование и контроль маркетинговой логистики	780
ЧАСТНЫЕ ТОРГОВЫЕ МАРКИ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ	
И БРЕНДИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ (Старов С. А.).....	791
Розничная сеть, форматы магазинов и частные торговые марки.....	791
Классификация частных торговых марок.....	797
Становление и развитие частных торговых марок розничных сетей.....	801
Брендинг частной торговой марки.....	811
Особенности развития частных торговых марок розничных сетей и брендинга в розничной торговле России.....	819
РАЗНОУРОВНЕВЫЕ КАНАЛЫ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ	
В НИХ: ОТРАСЛЕВОЙ ОПЫТ (Черепяхин А. Д.).....	823
Описание бизнеса широкопрофильного дистрибьютора на примере компании Marvel.....	823
Предложения по классификации партнеров широкопрофильного дистрибьютора.....	824
Описание бизнеса системного интегратора.....	826
Описание бизнеса розничного продавца.....	829
Описание бизнеса ресселера	830
Описание бизнеса субдистрибьютора-«спекулянта».....	833
Выбор и описание принципов и критериев сегментации.....	834
Описание стратегий взаимодействия с системным интегратором.....	843
Описание стратегии взаимодействия с розничным продавцом.....	848
Описание стратегии взаимодействия с ресселером.....	854
Описание стратегии взаимодействия с субдистрибьютором-«спекулянтом».....	859

Содержание

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОДАЖАМИ (Кирюков С. И., Баркан Д. И.)	863
Региональные продажи: определение и отличительные черты	863
Стратегические решения.....	864
Организационные решения региональных продаж.....	877
Оперативные решения региональных продаж.....	881
Контроль региональных продаж.....	888
Вместо заключения	896
Литература.....	897
Глоссарий.....	903

Вместо введения

Однажды выдающийся английский политический деятель У. Черчилль произнес фразу, которая повторялась потом разными людьми и изданиями, наверное, тысячу раз: «Смелость есть самая важная из всех добродетелей человека, потому что только она делает возможным существование всех других его добродетелей».

Позволю себе перефразировать мысль великого англичанина следующим образом: «Продажа есть самая важная из всех сфер деятельности предприятия, потому что только она делает возможным существование всех других сфер». И поскольку это действительно так, я расскажу об одном эпизоде, очень важном для меня.

В начале 1980-х гг. я получил свою первую и единственную тогда стажировку в Технологическом университете города Лаппиенранта. До сих пор не понимаю, как моему Учителю, профессору Константину Федоровичу Пузине, удалось выбить для меня (еврея, да еще и беспартийного!) стажировку в капиталистической стране. Я две недели с упоением занимался в Финляндии своим любимым делом — маркетингом! Слово это тогда не жаловали в Советском Союзе, хотя первые переводные книжки по маркетингу уже появились в наших магазинах и какие-то «отголоски» рыночной экономики стали все чаще обсуждаться на экономических форумах. Именно во время этой поездки и произошел со мной случай, который я бы хотел сделать своеобразным введением к той книге, которую вы, уважаемый читатель, держите в руках.

Я разговорился с 20-летней финской девчушкой, студенткой Технологического университета, в свободное время работавшей торговым агентом, продававшую (а точнее — продвигавшую на рынок) разную нехитрую парфюмерную продукцию. Я спросил ее: «А нет у вас ощущения, что, предлагая свой товар, вы в чем-то похожи на попрошайку?!» Девушка посмотрела на меня с легкой улыбкой и ответила: «Но как же, господин доцент! Ведь посмотрите: в начале наши ученые делали рецептуры, затем инженеры разрабатывали технологию, потом рабочие в тяжелых условиях (я тогда подумал — эту бы девочку к нам в Ленинград на завод «Красный выборжец»: она бы увидела, что такое тяжелые условия!) делали эту продукцию, и вот теперь я — на передней линии! И если я продам, то, значит, вся нация сработала на отлично, а если не продам, то...» — И девушка выразительно посмотрела на меня.

Каждое утро сотни тысяч мужчин и женщин России отправляются в свои офисы, едут, плывут и летят к своим клиентам, чтобы сделать самое главное для всей нации — продать! И если они продадут, то мы все работали на отлично, а если нет, то...

Эту книгу я писал в течение нескольких лет в расчете на то, что она поможет бойцам, офицерам и генералам самого важного фронта — фронта продаж — продавать лучше, выгоднее, интереснее, а самое главное — продавать так, чтобы развивались и росли они сами и их фирмы, чтобы покупатели их услуг и товаров получали максимум удовольствия от своих приобретений. И если реально эта книга хоть в чем-то поможет им, я буду считать свою задачу выполненной.

Заканчивая это небольшое введение, я хочу обратиться к тем, кто работает на будущее нашей страны — моим читателям: «Нет ничего интереснее, увлекательнее и романтичнее, чем заниматься продажами!»

Предисловие

Настоящий учебник системно охватывает вопросы управления продажами, причем особое внимание уделяется структурированию системы продаж, ее функциональному наполнению, методическим вопросам ее эффективной работы и, естественно, стратегии и тактике управления системой. Следует признать, что в условиях, когда в России издано уже достаточное количество прежде всего зарубежных монографий по управлению продажами, выход в свет очередной книги такого рода не может не вызвать вопросов, и главный из них: в чем заключается особенность данной книги?

Если совсем коротко ответить на этот вопрос, то можно выделить три особенности. Прежде всего, важнейшей целью было предельно компактное изложение автором основных теоретико-методических, организационных и информационных аспектов управления продажами, как они выглядят сегодня с точки зрения отечественной практики. Во-вторых, на наш взгляд, не следует перегружать учебники такого рода излишним количеством кейсового материала, поскольку такой материал, безусловно полезный для практических тренировок, тем не менее существенно ухудшает целостность изложения. И наконец, в-третьих, сегодня уже есть определенные предпосылки того, что можно назвать положительным опытом управления продажами именно с учетом российской специфики. В этом смысле кейсовый материал нужно рассматривать как нечто цельное, пропущенное через рамки соответствующих теоретических и методических построений. Именно эти три «постулата» и положены в основу формирования книги и ее структуры.

Первый базовый раздел работы охватывает вопросы, связанные с управлением сбытовой деятельностью фирмы. Поскольку термин «сбыт» в учебнике употребляется как сфера деятельности, которая охватывает продажи продукции и предоставление услуг предприятиями-производителями, материалы этой книги будут полезны для тех, кто работает или предполагает работать в сфере сбыта. В связи с этим важно подчеркнуть, что первые десять лет реформы не были особенно удачными для российских производителей, поскольку отечественная промышленность, во многом ориентированная в советские времена на выпуск военной продукции, переживала исключительно тяжелый период. Этот период можно назвать стихийной реструктуризацией, поскольку практически до последних нескольких

лет правительство не имело сколько-нибудь внятной промышленной политики, а во многих случаях необходимость ее просто отрицалась. Следовательно, говоря о стихийной реструктуризации, мы имеем в виду тот очевидный факт, что коренной сдвиг промышленного производства в сторону потребительского рынка в огромной мере — заслуга частных российских предпринимателей и лишь в очень небольшой степени может быть отнесен к результатам усилий различных органов власти. Вместе с тем следует признать, что в последние годы положение начало изменяться и у соответствующих правительственных ведомств все-таки появились определенные программы и проекты, которые формируются в русле представлений о промышленной политике государства.

Управление сбытом как особой и важнейшей сферой деятельности промышленного предприятия претерпело в условиях первого десятилетия реформы существенные изменения. Рынок сам по себе, а тяжелые условия переходного периода в еще большей мере заставили руководителей предприятий уделять особое внимание вопросам продажи продукции, а следовательно, обеспечению ее конкурентоспособности. При этом особую роль играл тот факт, что в значительной мере конкурентоспособность обеспечивалась не только продукцией и услугами как таковыми, но особенно системой их продаж. Поскольку эффективность системы продаж в решающей мере зависит от управления ею, то и управлению сбытом в практической работе российских предпринимателей и менеджеров отводится ведущее место. Мы не случайно подчеркнули, что это произошло именно на практике. К сожалению, теоретические, методологические и методические аспекты сбыта до настоящего времени разработаны крайне слабо. Если не считать нескольких книг по коммерческому делу (а это иное направление), то пока литература по этой теме ограничивается отдельными главами в учебниках по маркетингу и относительно небольшим числом релевантных статей в специальной периодике. В чем же причина такого положения?

Это объясняется тем, что современный маркетинг в России — «абсолютное порождение» западных первоисточников. В этом нет вины российских авторов, поскольку создание оригинальной национальной специальной литературы по маркетингу требует накопления и осмысления соответствующего опыта функционирования экономики в условиях рынка. Это — что касается сбыта как, еще раз подчеркнем, фундаментальной основы всей системы управления продажами.

Другая составляющая этой системы — дистрибуция и каналы. Отметим сразу, что в высшей степени удивительным представляется тот факт, что наиболее сильная, на наш взгляд, монография, написанная по управлению каналами, а именно книга Берта Розенблома, выдержавшая в Америке около 10 изданий и являющаяся, безусловно, основным учебником в этой сфере, до сих пор не переведена в России. Между тем концепция этого выдающегося ученого и его школы, по нашему мнению, явля-

является наиболее целостной, полной и законченной именно в отношении менеджмента каналов. Опираясь на эту концепцию, мы предлагаем методологию дизайна и систематизацию инструментов управления в канале, причем здесь рассматриваются различные формы торгового посредничества: работа дистрибьюторов, дилеров, розничных систем и т. д. Отметим также, что ряд более частных вопросов, таких как проблемы маркетинговой логистики, частных торговых марок, специфики региональных продаж и других, также являются предметами обсуждения в настоящем издании и оформлены отдельными статьями в приложении. Наконец, несколько слов о его третьей части, поскольку она представляет отдельный и самостоятельный интерес.

Поскольку систематизация отечественного опыта управления продажами требует особого внимания к периоду рубежа 2002-2003 гг., когда закладывались, по существу, все основные тенденции формирования и развития системы продаж, характерные для современной России, материал третьей части построен в первую очередь на анализе и оценке того опыта, который приобретался разными фирмами в этот период. Там, где была возможность, мы стремились показать, к чему привела реализация открывавшихся тогда возможностей и учет тенденций. Заранее принесем извинения тем замечательным фирмам, опыт которых конкретно разбирается в третьей части учебника. Поскольку мы ориентировались на открытые и доступные материалы, в ряде случаев статистика и фактография могут несколько отличаться от того, что реально имело место в фирмах. Это — формальное извинение. Другое — по существу...

В третьей части учебника дан авторский взгляд на деятельность этих фирм. И в этом отношении он может не совпадать с оценками их топ-менеджмента, инвесторов и других заинтересованных лиц.

В заключение — выполнение важного и приятного долга: глубокие благодарности автора.

Прежде всего, я хочу искренне поблагодарить декана Высшей школы менеджмента СПбГУ Валерия Катькало, который был инициатором создания этой книги, а также рецензентов Ольгу Третьяк и Егора Попова за профессиональное внимание к книге.

Отдельные благодарности моим коллегам, которые специально для этого издания подготовили отдельные статьи. Это — замечательно интересный и глубокий исследователь, мой коллега по Высшей школе менеджмента Сергей Кирюков; молодые талантливые экономисты Максим Раевский и Владимир Ловцюс; один из наиболее сильных специалистов России в современном брендинге, также мой коллега по ВШМ, Сергей Старов и один из наиболее сильных питерских управленцев, работающих в сфере продаж компьютерной техники, Антон Черепяхин.

Моя искренняя благодарность Александру Мондрусу, генеральному директору MC-Bauchemie Russia, благодаря усилиям и энергии которого

Предисловие

мы совместно решали многие задачи, связанные с развитием его замечательной фирмы, и обсуждали ключевые вопросы, рассматриваемые в этой книге.

Моя глубочайшая благодарность Издательству ВШМ СПбГУ, трудная и кропотливая работа которого позволила этой книге увидеть свет. Наконец моя искренняя благодарность кандидату экономических наук Людмиле Никитиной, которая на протяжении всей работы над книгой была верным и надежным помощником.

Автор с благодарностью примет отзывы о книге, замечания, предложения и различного рода пожелания по адресу: publishing@som.pu.ru.

Раздел I

**УПРАВЛЕНИЕ
СБЫТОМ**

Сущность и цели сбыта. Сбытовая стратегия фирмы

- 1.1. Целевая ориентация и основные задачи сбыта.
- 1.2. Стратегия сбыта в контексте общефирменной стратегии: содержание и основные элементы.

1.1. Целевая ориентация и основные задачи сбыта

Термин *«сбыт»* перекочевал в рыночную экономику России из советских времен, но, по существу, он очень точно отражает концептуальную основу предмета, которому посвящено настоящее издание. Речь идет об исключительно широкой сфере деятельности фирм, производящих товары и оказывающих услуги, которая связана с продажей этих товаров и услуг промежуточным либо конечным покупателям. Эта сфера издавна привлекала к себе внимание практиков и теоретиков и, следовательно, может считаться сегодня одной из наиболее разработанных областей современного маркетинга. Вместе с тем были и остаются вопросы сущностного, понятийного и общеметодологического характера, которые до настоящего времени не нашли адекватного разрешения и должны рассматриваться как исходные точки понимания предмета. Поскольку понятие «сбыт» до настоящего времени не определено достаточно четко, в работе принят обычный в решении такого рода вопросов подход, который условно можно назвать углублением понятия: попытка перейти от обсуждения различных сторон категории ко все более глубокому ее пониманию. А в этом случае правильное понимание категории — вопрос принципиальный.

Сбыт определяется как сфера деятельности предприятия-производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.

В рамках этого простейшего определения мы устанавливаем как минимум три главные характеристики сбыта.

- Во-первых, сбыт определяет ту и только ту сферу, которая принадлежит деятельности фирм-производителей и никому более. Отметим в связи с этим, что методологически некорректно говорить о системе сбыта, на-

пример, оптовой фирмы, различного рода иных посреднических фирм и тем более фирм розничной торговли — здесь должны использоваться другие термины. Этот первый момент важен еще и по другой причине: коль скоро сбыт относится исключительно к производителям, то должны быть некие особенности этой области в рамках всей сферы продаж. Уточним нашу позицию: мы изначально соглашаемся с тем, что есть широкая по своему содержанию сфера торговли (продаж), охватывающая все области обмена. И естественно, что все области этой сферы обладают определенными общими родовыми чертами. С другой стороны, достаточно четко должны выделяться специфические черты каждой области обмена в зависимости от той среды, той «начальной точки развития», которая эту область порождает.

- Во-вторых, в определении четко указывается на основную целевую ориентацию всего, что делается в этой сфере, а именно продажу той продукции (услуг), которую выпускает производитель. Сама по себе такая ориентация ничего не говорит о том, насколько эффективными должны быть эти продажи: идет ли речь о продаже всего произведенного или его части, следует ли включать в сбыт также продажу службой сбыта изделий и оказание услуг, произведенных другими фирмами, и т. д. В этом смысле констатация самого факта продажи как таковой никак не выявляет существенные цели, условия, ограничения, связанные с продажей. Соответствующие «подробности» будут рассмотрены ниже.

- Наконец, в-третьих, из определения следует исключительно важный момент деятельности сбыта, а именно ответ на вопрос: кому продаем? Ответ на этот вопрос сразу определяет направление сбытовой деятельности, которое условно можно пока назвать каналами распределения. Соответственно, здесь же в явном виде есть утверждение о такой важнейшей стороне деятельности сбыта, как работа с различными видами промежуточных покупателей, или торговых посредников. Одновременно четко указывается и на возможность обходиться без таковых и использовать преимущества (одновременно получая и все недостатки) прямого маркетинга.

Если суммировать все то, что выше было сказано об определении, то его и следует принять, как это предполагалось вначале, в качестве исходной точки. По ходу изложения и анализа основных вопросов учебника мы будем возвращаться к нему, углубляя и расширяя понимание, что имеет помимо теоретического серьезное практическое значение.

Определим теперь понятие **«триада продажи»**: формально — это цепочка «сбыт — дистрибуция — продажи». Эта не строгая по форме, но весьма содержательная по существу структура будет полезна для дальнейшего анализа. Введение этой триады позволит четко выделить три важнейшие области сферы продажи: сбыт (продает производитель и/или специально созданные им структуры); дистрибуция (сфера всех без исключения промежуточных покупателей) и собственно продажа (доведение товара и/или услуги до конечного покупателя). Уже на этом этапе анализа

ясно, что сама по себе триада должна рассматриваться как естественное поле активности сбыта и та среда, в рамках которой сбыт может и должен решать разнообразные свои задачи и быть эффективным с точки зрения фирмы-производителя. Соответственно, определение сбыта, с одной стороны, и введение триады — с другой дают возможность более четко сформулировать те задачи, которые будет решать сбыт.

Представляется правомерной следующая система базовых задач, решаемых в процессе сбыта (рис. 1.1). Рассмотрим подробнее эти задачи.

1. Постоянное осуществление (совместно со службами маркетинга, финансовой и экономической) комплексного анализа системы «потребитель — товар — рынок» и выработка на этой основе стратегии и тактики работы на рынке.

Сама постановка и решение этой задачи выступают исключительно важным инструментом изначального обеспечения эффективности сбыта. Только всесторонний и подробный анализ поведения и предпочтений потребителей в отношении данного и конкурирующего товаров позволяет грамотно сформулировать вопрос о реальности и напряженности тех целей, которые ставятся перед сбытовой службой, с одной стороны, и необходимых затратах на их достижение — с другой. Вряд ли здесь нужно что-то доказывать профессиональному менеджеру.

Есть, однако, другой вопрос, который нуждается в пояснении: не вторгаются ли сбытовики в сферу деятельности, в которой наиболее компетентны маркетологи и в определенной мере — экономисты и финансисты, или насколько вообще полезно и тем более необходимо участие сбытовиков в этой работе?! Современная практика бизнеса отвечает на этот вопрос абсолютно однозначно: какую бы высокую квалификацию ни имели маркетологи и какой бы масштабной информацией они ни располагали, без видения и учета живой картины реального рынка (а ею обладают только сбытовики!) не может быть объективного представления и, соответственно, надежного прогноза о возможностях товаров и услуг фирмы на рынке. Совершенно то же самое относится и к тем сторонам анализа, которыми профессионально занимаются экономисты и финансисты: только сбытовик видит реальную реакцию покупателя на соотношение цены и ценности товара, и только он может дать объективную оценку того, готов ли покупатель платить эту цену, и, следовательно, обеспечивать нам соответствующий уровень прибыльности. Но и это еще ответ не на весь вопрос.

Практика бизнеса однозначно свидетельствует о том, что далеко не все сбытовики охотно и активно участвуют в таком анализе. Часто именно от сбытовиков можно услышать: «Все это дело маркетологов, экономистов и финансистов, а наше дело — продавать». Внешне простая дилемма — «анализировать или продавать» — на самом деле вскрывает глубинное противоречие, о котором говорилось выше. Обратимся к нему еще раз. Но вначале одно принципиальное замечание.



Ключевая глобальная проблема — встраивание менеджмента продаж в целостную систему управления фирмой и «три позиции» менеджмента продаж

Рис. 1.1. Структура базовых задач сбыта

Сама идея — продавать, чтобы получить прибыль, — естественным образом формирует основную концептуальную позицию, которая и реализуется в ходе любого маркетингового анализа. Вместе с тем следует иметь в виду, что еще около двух десятилетий назад гуру современного менеджмента Питер Дракер достаточно подробно развил и обосновал тезис о порочности прибыли как главного целевого показателя деятельности фирмы. Не вдаваясь сейчас в подробности позиции П. Дракера, отметим только, что она, конечно же, если и является для кого-то актуальной, то уж точно не для фирм отсталых стран и переходных экономик. Или иными словами: в анализе нужно учитывать и некие другие элементы, но прибыльность — главное. Теперь о противоречии, упомянутом выше.

Небрежность и тем более неточность в определениях, в том числе в определениях задач сбыта, имеют не только теоретическое, но прежде всего важнейшее практическое значение. Покажем это на примере. Если согласиться с тем, что анализ, о котором идет речь, — важная сфера деятельности сбытовика и его участие в нем абсолютно необходимо, то, следовательно, это входит в обязанности менеджера по продажам. Отсюда же начинается цепочка, которая выглядит примерно так: если все согласны с тем, что сбытовик должен выполнять эту работу, то в первую очередь необходима адекватная квалификация и соответствующая подготовка. Далее следует обеспечить ему определенные условия для систематизации получаемой информации и прежде всего некоторый резерв времени на выполнение такого рода задачи. Необходимо также стимулировать сбытовика к активности, и что особенно важно — он должен видеть, что результаты этой работы реально помогают ему добиваться наиболее высоких достижений. Добавим к сказанному еще один важный момент. Поскольку данная аналитическая работа предполагает «работу в команде», то необходимо, чтобы управленческий аппарат организовывал, направлял и поддерживал активность коллектива, выполняющего ее.

Таким образом, нетрудно видеть, что сама постановка этой задачи и ее практическая реализация требуют значительных усилий менеджмента не только собственно в сфере сбыта, но и фирмы в целом. В связи с этим еще раз отметим, что сама-то задача явно инициирована соответствующими представлениями об эффективности сбыта.

2. Подготовка, выработка и принятие решений о наиболее рациональной структуре каналов распределения и системе управления ими.

Это — задача фундаментальной важности для любой службы сбыта, поскольку именно она определяет, каким образом, где и когда товары и услуги доводятся до потребителя. Как и отмечалось выше, каналы распре-

¹ Далее в тексте термины «сбытовик», «менеджер по продажам» и «продавец» употребляются в едином значении: профессионал, осуществляющий продажи в сфере сбыта, дистрибуции и конечных продаж.

деления — область специального изучения, и в рамках учебника эта тема рассматривается отдельно. Учитывая это обстоятельство, сделаем только два замечания чисто методологического свойства.

Прежде всего, следует иметь в виду тот факт, что научно обоснованные методы формирования и развития каналов (равно как и управление ими) даже в условиях рыночно-развитого Запада еще очень далеки от совершенства и создания некоей стройной теории дистрибьюции. Соответственно, здесь исключительно велика роль таких качеств, как интуиция руководителей разных уровней, здравый смысл и, что особенно важно, учет условий функционирования каналов. Заметим, что если это утверждение совершенно справедливо для развитых рыночных экономик, то оно вдвойне правомерно для пореформенной экономики России, где нет сколько-нибудь серьезного опыта научно обоснованного и просто управленчески грамотного формирования системы каналов распределения. Но еще важнее другой аспект этой же проблемы.

Речь идет о том, что сами по себе каналы заставляют с особым вниманием относиться к той области экономики вообще и маркетинга в частности, которая сегодня именуется маркетингом отношений. Действительно, коль скоро в работу по продаже товаров и услуг фирмы вовлекаются торговые посредники и зачастую достаточно крупные коллективы торгующих фирм, формирование и продуманное развитие системы отношений между поставщиком и промежуточным покупателем выступает на первый план. Не менее важно и то, что именно эти отношения во многом формируют потом представление наших конечных покупателей не только о товарах и услугах фирмы, но и о фирме-производителе как таковой. Следовательно, задача формирования эффективных взаимоотношений при грамотном и полноценном ее решении заставляет систему сбыта фирмы не только работать, что называется, «на острие современной теории», но и предполагает определенный и нередко существенный вклад сбыта в ее развитие посредством использования результатов передовой практики.

Обратим при этом внимание на тот очевидный факт, что данная задача теснейшим образом связана с первой: действительно, весьма трудно себе представить, чтобы формирование и развитие каналов и тем более системы управления ими могло бы обходиться без сколько-нибудь серьезного анализа. И еще одно замечание в этой связи. Выше мы уже неоднократно подчеркивали решающую роль эффективности сбыта в понимании его сущности и основных задач. Свой «вклад» в это вносит и данная задача. Нетрудно видеть, что эффективность сбыта и в первом, и во втором концептуальном подходе, и тем более — в их единстве решающим образом зависит от правильного построения каналов распределения и квалифицированного управления ими.

3. Обеспечение финансовой эффективности сбытовых операций и прежде всего разработка и реализация соответствующей политики ком-

мерческого кредита, системы управления дебиторской задолженностью и товарными запасами готовой продукции и рациональной системы скидок для покупателей.

Если в формулировке данной задачи мы выбрали не совсем корректный термин «финансовая эффективность сбытовых операций», то это определяется исключительно тем, что в настоящее время происходит мощная финансиаризация бизнеса в целом и сферы продаж в частности. Умение и менеджера по продажам, и руководителя сбытового подразделения, и коммерческого директора (директора по продажам) смотреть на все, что делается в сбыте, через призму финансовых оценок и показателей как раз и является доказательством того, что никакой эффективности сбыта в отрыве от фирмы в целом быть не может. А объединение интересов сбыта и фирмы в целом не может быть выполнено лучше, нежели при помощи соответствующих финансовых инструментов. Другой вопрос — ограничения, которые в этом случае имеют место для рамок собственно сбытовой деятельности. Не случайно при постановке задачи и были перечислены четыре ключевые подзадачи, из которых она состоит. Каждая из них в отдельности и все они вместе, в принципе, определяют, насколько эффективно (по оценке промежуточных и конечных показателей деятельности фирмы) работает ее сбыт. Поскольку большинство из этих подзадач будут подробно рассмотрены в соответствующих разделах учебника, прокомментируем только их структурные взаимосвязи.

Представляется, что в первую очередь при рассмотрении этого вопроса необходимо говорить об эффективности использования того оборотного капитала, который (в рамках бюджета сбыта) предоставляет фирма своей сбытовой службе. Этот оборотный капитал позволяет решить две из названных выше подзадач, а именно: эффективное создание и использование необходимых запасов готовой продукции, с одной стороны, и рациональное управление дебиторской задолженностью — с другой. При этом сама дебиторская задолженность естественным образом вытекает из принятой фирмой политики коммерческого кредита. Таким образом, три из четырех подзадач теснейшим образом связаны самим фактом необходимости эффективного использования оборотного капитала. Что касается четвертой подзадачи — рациональной системы скидок с цен, то она естественным образом «граничит» с каждой из первых трех: эффективная и достаточно дифференцированная политика скидок способствует ускорению оборачиваемости товарных запасов, с одной стороны, и уменьшению нагрузки на оборотный капитал фирмы (за счет рационального сочетания скидок и кредитной политики) — с другой. Таким образом, соблюдается единство всех подзадач.

Практика многих российских фирм показывает, что нередко как минимум три из этих четырех подзадач решаются в отрыве друг от друга: формируется политика коммерческого кредита, отдельно и практически вне связи с ней — система скидок и отдельно решаются вопросы об уровне

и динамике пополнения товарных запасов в разных звеньях каналов распределения. Разумеется, все это имеет место в фирмах с довольно слабым финансовым менеджментом и, соответственно, с относительно слабой финансовой подготовкой сбытового персонала и его руководителей. Современный бизнес, безусловно, требует принципиально иного подхода. Не менее важен и другой момент.

Большую роль в грамотном решении этой задачи играет собственно бюджетирование, процесс, который, к сожалению, пока весьма слабо освоен большинством российских фирм. Тем не менее понятно, что вне рамок бюджетирования и прямой ответственности сбыта за рациональность использования предоставляемых в его распоряжение средств фирмы ни о каком серьезном решении этой задачи речи быть не может. Вновь обратим внимание на взаимосвязи задач между собой.

Нет нужды доказывать тот очевидный факт, что именно финансовая составляющая деятельности сбыта в решающей мере зависит от наличия и использования соответствующего анализа. С другой стороны, каждая из подзадач третьей задачи является важнейшим элементом управления в каналах распределения: вряд ли есть более насущные и острые вопросы во взаимоотношениях производителя и посредников, нежели политика коммерческого кредита, уровень запасов и скидки. Что же касается возникновения и получения дебиторской задолженности как прямого следствия этой политики, то об особой роли этой проблемы достаточно много и написано, и сказано.

4. Обеспечение эффективной сбытовой логистики и комплексного сервиса клиентуры.

В принципе, каждую из этих задач можно рассматривать и отдельно, но в данном случае их объединение вызвано нашей принципиальной позицией: в центре работы службы сбыта должны быть поставлены отношения с клиентурой, формирование атмосферы максимальных удобств и достижение максимального же уровня удовлетворенности клиентуры, а именно это и обеспечивают логистика и сервис.

Как особый и специфический предмет деятельности, достаточно хорошо обеспеченный методическим материалом, специальной литературой и различного рода нормативными документами, логистика рассматривается в рамках отдельной главы настоящего учебника. Она имеет самостоятельный характер и во многих случаях является для службы сбыта естественным объектом аутсорсинга, выносимым за пределы собственно фирменных структур и выполняемым специализированными предприятиями. В этом отношении исключение логистики из рассмотрения в рамках учебника вполне правомерно. Есть, однако, другая сторона вопроса, на которую целесообразно сегодня обратить особое внимание. И она теснейшим образом связана как со стратегическими, так и с тактическими вопросами сбытовой деятельности.

Речь идет о том, что логистика в современном сбыте становится исключительно мощным оружием конкурентной борьбы и формирования лояльности клиентуры по отношению к фирме. Сама идея «увести клиента у конкурента посредством логистики» имеет в современной практике бизнеса так много интересных примеров, что в ряде случаев она может рассматриваться даже и как наиболее эффективное оружие конкуренции, тем более когда речь идет о торговле на таких пространствах, как российские регионы. В этом смысле логистику хотя бы отчасти следует вводить в задачи собственно сбытовой службы и вне зависимости от того, используется ли собственная логистика фирмы или применяется аутсорсинг, анализировать ее возможности в повышении эффективности сбытовой деятельности.

По-видимому, сам по себе сервис, или предоставление различных услуг клиентуре, — наиболее спорная из рассматриваемых задач с точки зрения принадлежности к службе сбыта. Действительно, поскольку во многих фирмах (и даже в большинстве) службы сервиса имеют самостоятельный характер, здесь есть дискуссионный момент. Тем не менее принципиальная позиция автора учебника заключается в том, что отрыв сервиса от сбыта может самым негативным образом сказаться на уровне удовлетворенности клиентуры. И если мы стоим на той позиции, что клиенту следует продавать не товар или услугу, а решение его проблемы, то необходимость теснейшей связи сбыта и сервиса абсолютно очевидна. Тот факт, что существуют различные виды сервиса (предпродажная подготовка товара, доставка, установка, гарантии, послепродажное обслуживание), никак не может служить основанием структурного и административного разделения этих служб. Сервис существует не сам по себе, а именно как система удовлетворения разнообразных потребностей клиентуры в период и после приобретения товара. И поскольку важнейшие требования к эффективному сбыту — формирование, поддержание и развитие лояльности клиентуры, то сервис мы и рассматриваем как неотъемлемую часть сбыта.

5. Собственно продажа продукции и услуг.

Важность и ключевая роль этой задачи не вызывают сомнений, поскольку все отмеченные выше задачи необходимы и имеют смысл лишь постольку, поскольку реально осуществляется процесс продажи продукции и услуг. Но даже из того, о чем говорилось выше, явно следует и самая болезненная проблема сбыта, связанная с его центральной задачей. Коротко говоря, она заключается в том, что в условиях неразвитого и отсталого менеджмента именно эта задача рассматривается как единственная и абсолютная, в то время как первые четыре задачи либо вообще не связаны со сбытом, либо эта связь достаточно формальна. Принципиальная позиция автора в этом случае совершенно однозначна. Продажи продукции и услуг фирмы эффективны ровно настолько, насколько они обеспечены грамотным и совместным решением первых четырех задач. И именно поэтому задача собственно продажи поставлена нами в конец перечня, хотя в струк-

туре, приведенной на рис. 1.1, она и занимает положенное ей центральное место. И еще одно замечание. Как правило, пока в России уровень профессионализма продавца в основном определяется тем, насколько умело и разносторонне он владеет методами и техникой продаж, которые преимущественно и обеспечивают решение этой задачи. Полностью признавая значение этой части профессиональной подготовки продавца (ей посвящена целая глава в данном издании), мы особо отмечаем тот факт, что профессионализм современного сбытовика в обязательном порядке включает умения и навыки, связанные с решением первых четырех задач.

Мы ограничимся перечнем ключевых задач сбыта, поскольку они включают в себя самые острые проблемы и вопросы, возникающие и сопутствующие собственно реализации товаров и/или услуг. По мере нашего рассмотрения различных тем настоящего учебника эти задачи также будут уточняться и дополняться необходимыми элементами. Тем не менее уже сейчас можно перейти к рассмотрению вопросов, связанных с сущностью и методологией стратегии сбыта.

1.2. Стратегия сбыта в контексте общекорпоративной стратегии: содержание и основные элементы

Цель настоящего параграфа заключается в том, чтобы дать по возможности системное представление о роли и месте стратегии сбыта в общей стратегии развития фирмы и показать те ключевые элементы стратегии сбыта, которые в любом случае необходимо иметь в виду и тщательно прорабатывать их. В связи с этим представим схему последовательных шагов анализа и оценки, которая, на наш взгляд, достаточно полно иллюстрирует процесс разработки стратегии сбыта (рис. 1.2). Приведенный ниже краткий комментарий к каждому шагу схемы позволяет более полно представить не только целевую ориентацию шагов, но и те вопросы, трудности и возможности, которые сопровождают работу над каждым шагом.

Шаг 1 — наиболее ответственная базовая задача всей схемы разработки стратегии сбыта. Именно здесь директор по продажам решает для себя (и отстаивает перед руководством фирмы) ключевой вопрос о том, какой из двух концепций продаж будет следовать его служба. Мы определяем эти концепции как «концепция первого посредника» и «концепция тотального управления в канале». Поясним кратко каждый из подходов и проиллюстрируем их примером из российской практики.

Концепция первого посредника предполагает, что самое главное для фирмы — достаточно точно определить того посредника, который непосредственно будет приобретать товары фирмы и распределять их далее по рынку. Понятно, что эта концепция имеет одно явное достоинство и один очевидный недостаток. Достоинство заключается в том, что, по существу, вся работа в канале продвижения в конечном итоге сводится только ко взаимодействию с непосредственным партнером, и в этом смысле управление про-

дажами, казалось бы, существенно упрощается. Но именно отсюда вытекает и весьма серьезный недостаток подхода, который заключается в том, что фирма может в значительной мере утратить контроль за движением своих товаров на рынке и, соответственно, резко снизить возможность активного вмешательства в различного рода ситуации, которые сопровождают продажи ее товаров на разных рынках. Приведем весьма показательный, на наш взгляд, пример.

Несколько лет назад в журнале «Секрет фирмы» появилось интервью тогдашнего владельца фирмы, производившей отечественные телевизоры марки «Рубин» г-на Могилевского, в котором он заявил, что сбытовая служба его фирмы насчитывает всего пять человек. В ответ на вопрос корреспондента, не слишком ли это мало для компании, производящей десятки тысяч телевизоров, владелец ответил примерно следующее: «...Да и этих-то много: главное — знать кому продавать!» Через некоторое время после публикации этого интервью на российском рынке продаж бытовой техники разразился памятный специалистам скандал, связанный с тем, что вышедшая на тот момент в Москву французская сеть «Ашан» стала продавать телевизоры «Рубин» по 3 тыс. 900 руб. за штуку (для справки: на тот момент на знаменитой московской «Горбушке» этот телевизор продавался по 4 тыс. 900 руб. за штуку!).

Члены Российской ассоциации продавцов электронной техники (РАТЕК) были возмущены тем обстоятельством, что, по их мнению, фирма-производитель давала неоправданно высокие скидки французскому продавцу, и пригрозили ответными мерами. В свою очередь, руководство фирмы оправдывалось и утверждало, что никаких особых скидок «Ашан» не получал. Не разбираясь подробно в деталях этой истории, отметим исключительно важное, на наш взгляд, заявление тогдашнего президента РАТЕК, в котором он предельно точно сформулировал центральную проблему всей ситуации следующим образом: «В конце концов, то, что происходит, это не проблема скидок и даже не проблема того, как действует на российском рынке „Ашан“. Это прежде всего проблема самой фирмы-производителя, которая, по существу, позволила торговому посреднику перепозиционировать ее товар».

Эта исключительно точная формулировка как раз и указывает на главную слабость концепции первого посредника: в ряде случаев он может, помимо прочего, таким образом перепозиционировать товар фирмы, что это будет входить в жесткое противоречие с ее стратегическими замыслами. Действительно, если позиционировать «Рубин» как телевизор для беднейшей части населения, то цена, установленная французским посредником, была на тот момент вполне приемлемой. Если же позиционировать его как телевизор для нижнего среднего сегмента покупателей, а именно это и имела в виду фирма-производитель, то понятно, что как раз имело место перепозиционирование товара.

Глава 1. Сущность и цели сбыта. Сбытовая стратегия фирмы

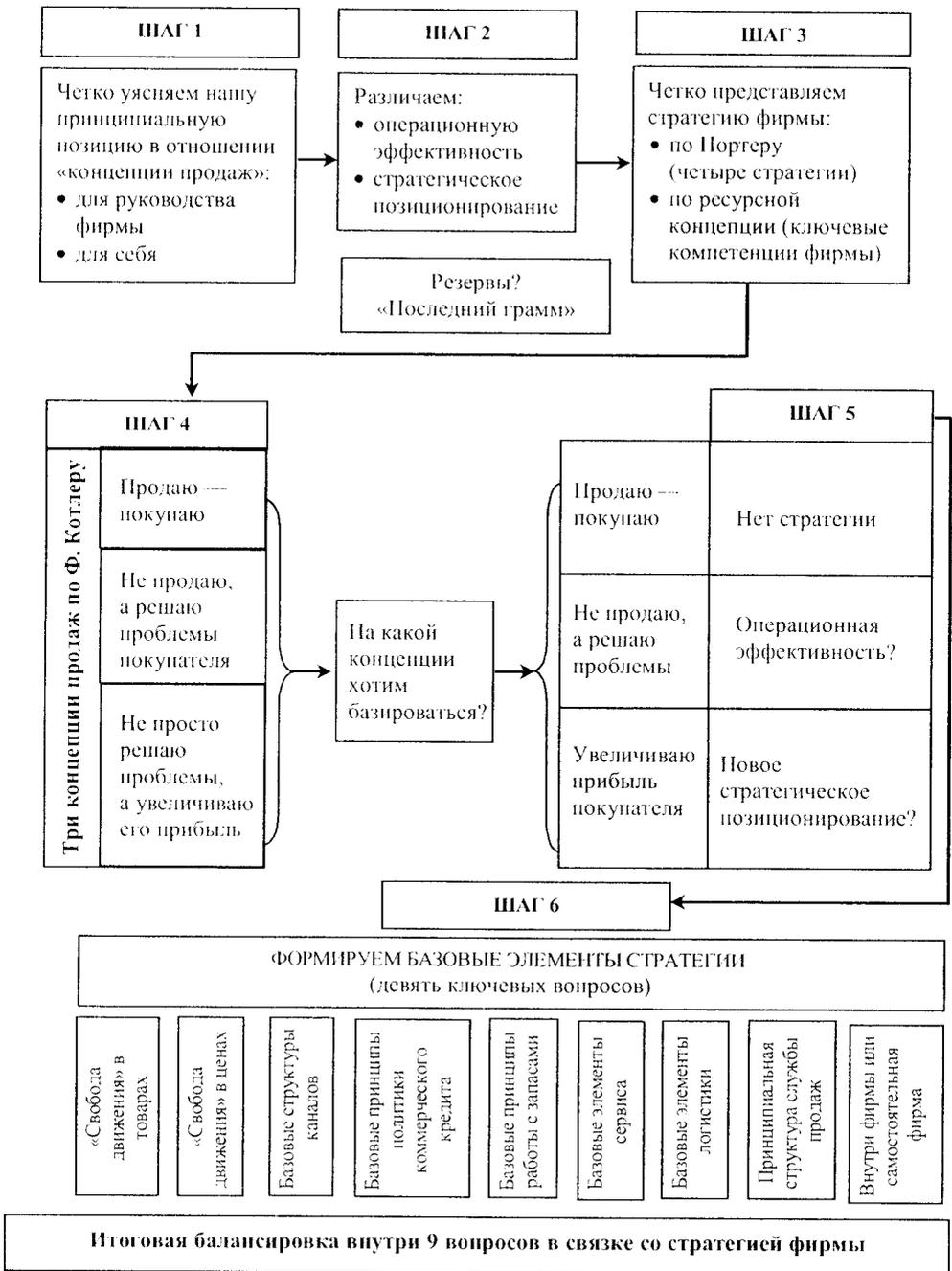


Рис. 1.2. Разработка стратегии сбыта: пошаговая схема

В отличие от концепции, описанной выше, концепция тотального управления в канале предполагает, что фирма-производитель всегда тем или иным способом воздействует на движение своего товара по каналу и, используя разные подходы, стремится четко выдерживать стратегические ориентиры своей работы в продажах на рынке вне зависимости от того, с каким посредником и на каком этапе движения по каналу приходится иметь дело. Позже мы более подробно рассмотрим этот вопрос.

На *шаге 2* решается очень важный для управления сбытом вопрос: имеет ли служба продаж возможность занять новую стратегическую позицию на рынке или же речь должна идти о наращивании ее операционной эффективности в разных процессах и процедурах, связанных с продажами продукции и услуг?

Если опираться на выводы одной из наиболее разработанных теорий конкуренции и стратегического позиционирования фирмы, принадлежащей Майклу Портеру, то прежде всего следует четко различать понятия так называемой операционной эффективности и стратегии. Как известно, один из базовых постулатов теории М. Портера состоит в том, что выделяется категория «вид деятельности», под которым понимается определенный комплекс операций «...необходимых для создания, представления, продажи и доставки... товаров и услуг...» [Портер, 2000, с. 50].

Автор теории утверждает, что вид деятельности и является базовым элементом конкурентного преимущества. При этом операционная эффективность возникает тогда, когда компания выполняет сходные виды деятельности лучше, более эффективно, чем ее конкуренты. Так, если говорить о сбыте как о виде деятельности, то, имея примерно те же самые каналы распределения, что и конкуренты, схожую логистику и сервис, компания лучше ведет работу со своими посредниками, использует более рациональные виды перевозок и имеет, например, более широкие временные рамки для различных видов обслуживания. Тогда компания операционно более эффективна и за счет этого может иметь больший объем продаж, чем конкуренты. Понятно, что никаких принципиальных отличий от того, что делают конкуренты, компания в данном виде деятельности не имеет. Следовательно, по Портеру — компания и не имеет никаких стратегических преимуществ.

«В противоположность этому стратегическое позиционирование означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями» [Портер, 2000, с. 51]. Если, например, некая фирма, осуществляя иное стратегическое позиционирование, переходит в своей системе сбыта на франчайзинг и рывком опережает конкурентов в данном виде деятельности. Еще раз уточним главное." по Портеру, «равностратегичны» будут и новые виды деятельности (выход компании на новые для себя рынки), и иные пути выполнения существующих видов деятельности (в нашем примере — франчайзинг).

Суть приведенных выше утверждений знаменитого американского исследователя состоит в том, что по мере технологического и организационно-управленческого развития все наиболее сильные фирмы на данном рынке подходят к организационным порогам операционной эффективности. Действительно, все они могут приобретать одну и ту же передовую технологию, наиболее эффективные для производства виды сырья, использовать рациональные управленческие схемы и т. д. Следовательно, употребляя расхожее выражение американских аналитиков, все они подходят к попытке «выжать последний грамм эффективности», что само по себе в определенном пределе уже не дает сколько-нибудь заметных эффектов. Можно сказать, что операционная эффективность конечна и ограничена.

В отличие от нее идею стратегического конкурентного преимущества по Портеру можно выразить его же словами: «быть непохожим», т. е. иметь такие виды деятельности или методы их выполнения, которые принципиально отличают фирму от ее конкурентов. Интересно отметить в связи с этим, что создатель теории определил *три возможных вида, и точнее, источника стратегических позиций:*

- позиционирование, ориентированное на широту номенклатуры, т. е. в данном случае фирма основную ставку делает на разнообразие товаров и услуг, «покрывающих» самые разные потребительские сегменты; при этом экономическая целесообразность такого позиционирования формируется за счет того, что ряд товаров и услуг из этого набора компания делает эффективнее;
- позиционирование, ориентированное на потребности, т. е. товары и услуги фирмы жестко ориентированы на целевой потребительский сегмент;
- и наконец, позиционирование на основе доступа к тем или иным потребительским сегментам. Здесь имеется в виду некая конфигурация видов деятельности, которая обеспечивает компании более легкий доступ к определенным потребительским сегментам и группам.

Это сжатое изложение портеровского подхода исключительно важно для определения и понимания стратегии сбыта по следующим причинам.

Во-первых, четкое разделение операционной эффективности и стратегического позиционирования создает четкую границу между тактикой и стратегией сбыта, или иначе: в рамках определенных видов деятельности, из которых состоит сбыт, и в рамках решений отмеченных выше базовых задач сбыта можно находить более эффективные технологии, приемы и методы, которые обеспечат фирме некие преимущества над конкурентами именно в рамках операционной эффективности. Более того, эти преимущества могут быть достаточно велики и работать относительно долго. Но их принципиальная особенность в том, что они относительно легко воспроизводимы (к термину «воспроизводимый» мы вернемся далее, обсуждая иные,

нежели портеровские, подходы к вопросам стратегии), а следовательно, могут быть относительно легко скопированы конкурентами. Если же фирма хочет достигнуть серьезного преимущества в стратегическом позиционировании, ей придется либо искать принципиально иную схему сбыта, либо принципиально иные пути выполнения видов деятельности в рамках традиционной схемы. Так, на примере известной американской фирмы AVON видим, безусловно, иную стратегическую позицию, найденную именно в сбыте.

Во-вторых, само по себе стратегическое позиционирование выводит на исключительно интересный вопрос, который молено было бы определить так: что должно стоять в центре обсуждения вопроса о стратегии сбыта? Уже на этом этапе анализа достаточно очевидны два возможных ответа на этот вопрос. С одной стороны, можно и нужно говорить о том, что стратегическое позиционирование в сбыте дает фирме в целом то конкурентное преимущество, которое мы и определяем именно как стратегическое. Тот же пример с фирмой AVON - типичная иллюстрация этого утверждения. С другой же стороны, можно в этом случае говорить и о стратегии сбыта как таковой. Вспомним приведенный выше пример с франчайзингом.

Если обобщить сказанное, то следует признать, что обе позиции образуют своего рода единое целое, а именно: если фирма вырабатывает некую отличную от конкурентов стратегию сбыта, то она сама по себе становится частью общефирменной стратегии и, следовательно, может:

а) играть решающую роль в стратегическом позиционировании фирмы, поскольку ни в каком другом элементе своей деятельности фирма не достигла того, что Портер называет «быть непохожим»;

б) играть дополняющую роль, поскольку такие элементы, как, например, товарная и ценовая стратегии фирмы, играют ключевую роль в ее конкурентной борьбе и обеспечивают «непохожесть», а сбыт, образно говоря, помогает им в этом;

в) не играть никакой стратегической роли, поскольку сбыт выполняется вполне традиционным образом и, следовательно, может претендовать только на обеспечение лучшей операционной эффективности. Попробуем теперь сформулировать первое определение стратегии сбыта исходя из ключевых концепций портеровской теории. Но вначале — одно существенное замечание.

В цитируемой нами статье М. Портера есть исключительно важное замечание, которое вынесено в заголовок одного из разделов статьи: «Правильное сочетание видов деятельности обеспечивает и конкурентное преимущество, и его устойчивость» [Портер, 2000]. Не вдаваясь в подробности самой постановки (они хорошо известны из работы американского исследователя), отметим важнейший его вывод: речь идет о том, что фирма молсет иметь достаточно традиционные виды деятельности, но сочетаются (или, но

портеровскому выражению, «подгоняются») они таким образом, что взаимно усиливают друг друга и, следовательно, создают необходимое конкурентное преимущество. Напомним в связи с этим пример, имеющий непосредственное отношение к нашей тематике. Известная американская фирма одежды Гар оптимизировала систему поставки с трех центральных складов в ежедневном режиме, поскольку ее главная товарная стратегия состоит в ориентации всего на несколько типов одежды преимущественно нескольких основных цветов. Таким образом, она свела к минимуму необходимость проведения значительного количества учетных операций непосредственно в магазине и почти вдвое по сравнению с другими фирмами ускорила свой товарооборот. О чем этот пример? Попросту говоря, он свидетельствует о том, что Гар ничего принципиально нового ни в товарах как таковых, ни в системе сбыта не придумала, но сочетала различные виды деятельности (товарную и сбытовую, особенно логистику и учет) таким способом, что получила явное и мощное результативное стратегическое преимущество.

Уже после анализа, проводимого на этом шаге, мол-сем дать первоначальное, достаточно общее определение стратегии сбыта (своего рода «первая редакция»):

Под стратегией сбыта понимается особый способ создания и/или осуществления видов деятельности, обеспечивающих доведение товаров и услуг производителя до промежуточных и конечных потребителей, который может выступать в трех основных формах:

- *создание и/или осуществление принципиально новых по отношению к конкурирующим видов сбытовой деятельности;*
- *принципиально иное по отношению к конкурирующим соединением традиционных видов деятельности;*
- *осуществление традиционных видов деятельности в традиционной системе их объединения.*

Эта «первая редакция» определения стратегии сбыта достаточно четко выделяет главное, а именно: стратегия возникает тогда, когда можно четко очертить некий особый образ создания и/или осуществления видов сбытовой деятельности. Тот факт, что стратегии сбыта могут делиться на три основных вида, которые условно можно определить как стратегия новых видов, стратегия нового соединения и традиционная стратегия, по нашему мнению, особенно полезен для руководителей и сбыта, и фирмы в целом. Руководитель должен четко представлять себе, какую стратегию он выбирает и насколько она эффективна в достижении серьезных конкурентных преимуществ.

Переходя к *шагу 3*, еще раз напомним, что в портеровской схеме четырех фирменных стратегий имеются следующие основные элементы: лидерство по издержкам, дифференциация и сфокусированная дифференциация. Естественно, управление сбытом должно четко представлять эти важней-

шие стратегические ограничители. Именно они задают достаточно жесткие рамки практически для любого элемента фирменной стратегии сбыта. Действительно, следует согласиться с тем, что, например, выбор фирмой стратегии лидерства по издержкам уже сам по себе задает низкие цены на ее товары и услуги как важнейший стратегический ориентир, равно как и диктует интенсивное распределение в каналах, которым доступны низкодходные группы потребителей. Не развивая дальше эти хорошо известные положения, еще раз обратим внимание на те возможности, которые открывают более новый подход к теории стратегического управления, интенсивно развивающийся сейчас как в США, так и в Западной Европе. В этой связи представляется уместным и целесообразным дополнить портеровскую концепцию стратегического позиционирования сжатым рассмотрением ключевых идей наиболее современного теоретического подхода к вопросам стратегического управления, а именно ресурсной концепции.

Несколько упрощая в целях лучшего понимания основные идеи ресурсного подхода, отметим главное. При таком подходе фирма является своего рода системой различных ресурсов, и их условно можно разделить на два вида: ресурсы общего характера, или факторы производства, которые могут быть куплены на рынке, и уникальные ресурсы типа знаний, навыков, ноу-хау, особых комплексов рутинных управленческих процедур и т. д. Именно ресурсы второго вида в сочетании с первыми, особенно в определенных сочетаниях между собою, и образуют ключевую категорию ресурсного подхода — «отличительную компетенцию». Как очень точно отметил один из теоретиков подхода, основные конкурентные преимущества фирмы лежат в ее умении находить или создавать компетенцию, являющуюся по-настоящему отличительной. Сразу обратим внимание на четкую параллель портеровского и ресурсного подходов (хотя сами теоретики ресурсного подхода почему-то не любят это признавать!), которая заключается в том, что и первый, и второй подход жестко утверждают преобладание отличительных особенностей и непохожести в формировании стратегического конкурентного преимущества. По и не только это.

Нетрудно видеть, что каждый из подходов рассматривает некую часть единого целого, а именно когда М. Портер говорит о некоей конкурентной позиции, он, по существу, говорит о результате действия того, что авторы ресурсной концепции называют ключевой компетенцией. Или иначе: источником нового стратегического позиционирования через товары, услуги и различные виды деятельности на самом деле являются ключевые компетенции и их сочетания внутри фирмы (склейка в терминологии теоретиков ресурсного подхода). Поэтому портеровские конкурентные преимущества высоких порядков — это, по сути, трансформация специфических относительно фирмы ресурсов в ресурсном подходе. Необходимость выявления этой явной связки двух теоретических подходов исключительно важна для точного определения и понимания стратегии сбыта.

Как явствует из изложенного выше, конечным продуктом деятельности службы сбыта выступает феномен двоякого рода: на поверхности явления — ото продажи товаров и/или услуг фирмы. Но внутренним содержанием этой продажи выступает удовлетворенность потребителя, которая одна только и может гарантировать лояльность и, что предельно важно для фирмы, систематические повторные покупки, привлечение новой клиентуры, соответствующее укрепление имиджа и т. д. Если теперь рассмотреть этот конечный продукт с точки зрения теории Портера, то в первой его части трудно обнаружить некое новое стратегическое позиционирование. Или проще — вряд ли что-то новое может быть в самом акте купли-продажи. Совсем иное дело — внутреннее содержание этого «продукта сбыта»: здесь явно видно, что может иметь место такой уровень удовлетворенности покупателя, который в определенной мере и будет соответствовать новому стратегическому позиционированию. (Весьма важным вопросом здесь является то, насколько этот уровень удовлетворенности вызван самим товаром или услугой и не является заслугой сбыта как такового и насколько удовлетворенность покупателя связана с тем, как решены все базовые задачи сбыта по отношению к данному покупателю.) Можно констатировать, что есть явные соответствия теоретических посылок стратегического позиционирования и «продукта сбыта».

Если теперь обратиться к ресурсной концепции, то явно видно, что именно *ключевые компетенции* в службе сбыта, т. е. *профессионалы, владеющие специальными знаниями и ноу-хау в части решения базовых задач*, как раз и определяют то, насколько «продукт сбыта» способен обеспечить фирме иное стратегическое позиционирование. Приведем в этой связи весьма показательный российский пример.

Еще несколько лет назад продажа достаточно дорогих автомобилей иностранных марок в кредит казалась для России делом весьма далекого будущего. Но первые же российские дилеры крупных зарубежных автоконцернов, рискнувшие предложить эти условия российским покупателям (прежде всего среднего класса), сразу одним рывком вышли на мощное конкурентное преимущество и, по сути дела, заставили всех остальных либо последовать их примеру, либо оказаться в существенно худшей рыночной позиции. Сравним пример, о котором мы говорим, с широко известным примером. Когда около пятнадцати лет назад японские автостроители объявили десятилетнюю антикоррозийную гарантию на корпуса своих автомобилей, это был не просто технологический прорыв, но принципиально иная конкурентная позиция на рынке. И точно так же, как в первом примере, за этой фирмой должны были последовать другие крупнейшие автопроизводители, что и произошло в течение нескольких месяцев. Предельная схожесть результатов этих примеров весьма показательна и лишней раз подчеркивает, что и сами по себе ключевые компетенции, и непохожие сочетания видов деятельности, и их конечные результаты если и не в рав-

ной, то в очень сопоставимой мере имеют отношение как к сфере производства, так и к области сбыта. И еще одно подтверждение этой достаточно очевидной истины — тот факт, что в ресурсном подходе в активах, которые трудно или невозможно симитировать, на первом месте стоят торговые секреты. И только после них идут специализированные производственные секреты и опыт инжиниринга. Обратим внимание еще на один момент¹.

Как отмечают ведущие исследователи ресурсного подхода, главной идеей большинства способностей и компетенций является то, что они не могут быть легко собраны вместе посредством механизма рынка. Это в высшей степени справедливо прежде всего именно для сбыта, поскольку те ключевые компетенции, которые имеют место в нем, в максимальной мере оригинальны, уникальны и трудновоспроизводимы, поскольку в первую очередь касаются отношений и взаимодействия с конкретными покупателями фирмы. Нетрудно себе представить, что тех или иных специалистов сбыта можно перекупить (и можно приобрести технологические ресурсы, опосредующие сбытовую деятельность), но «перекупить» их взаимоотношения и их взаимосвязи с конкретными покупателями будет уже существенно сложнее, поскольку они во многом определяются всеми другими связями и взаимодействиями в рамках фирмы. Это не говоря уже о том, что ключевые компетенты, как правило, высокоэффективно работают в хорошо отлаженной системе внутренних взаимосвязей самой службы сбыта (именно отсюда следует иногда трактуемый как парадокс факт, что есть смысл «перекупать» коммерческого директора лишь в том случае, если «перекупается» и большая часть его команды!). Важен здесь и другой фактор.

Мы полностью согласны с теоретиками ресурсной концепции в том, что различные системы фирмы не только взаимосвязаны, но и невозможно изменить один их уровень без изменения остальных. Или иначе: если в фирме достаточно высок уровень менеджмента, то понятно, что служба сбыта планирует на основе процедур «торговли вокруг плана»; имеет развитую систему бюджетирования, достаточно отработанные процедуры выработки и реализации политики коммерческого кредита и т. д. Если же теперь имеет место попытка «перекупить» руководителя и даже большую часть ведущих сотрудников службы сбыта и они перемещаются в другую фирму с существенно более низким уровнем менеджмента, то это как раз и будет тем самым случаем, о котором один из известных американских исследователей сказал, что частичная имитация либо воспроизведение успешной модели может принести нулевые выгоды. Есть, однако, другая сторона того же вопроса, на которую следует обратить пристальное внимание.

Ресурсный подход констатирует хорошо известную истину о том, что радикальные инновации часто привносятся в данную отрасль пришельцами, т. е. людьми, чей опыт и знания накоплены в других отраслях. Полностью соглашаясь с этим, мы констатируем, что здесь имеет место своего

рода эффект локомотива, при котором знания и опыт, накопленные и апробированные в другой отрасли, дают успешные модели для подражания в тех или иных фирмах данной отрасли. В этом смысле приход более продвинутого сбытового менеджера в отсталую фирму той же отрасли при определенных условиях также может иметь своего рода локомотивный эффект, но преобразования будут идти значительно труднее и сложнее по совершенно понятным причинам.

В заключение этого обсуждения отметим некоторые важные для понимания стратегических сторон сбыта элементы ресурсного подхода, а именно: организационные и управленческие процессы, реконфигурацию и трансформацию, структурные и рыночные структурные активы, репутационные активы и организационные границы. Все эти понятия так или иначе важны для более глубокого понимания сущности стратегии сбыта, подробно эти понятия освещены в [Лнсофф, 1999; Болт, 2001; Хисрик, 1996].

Исследование различных аспектов сбытовой стратегии фирмы не может быть полным, если не учитывать три концепции продажи, в свое время предложенные одним из главных теоретиков маркетинга Ф. Котлером. Напомним, что вкратце они сводятся к следующим основным тезисам (*шаги 4, 5*).

- Наиболее простая концепция, соответствующая низкому уровню развития менеджмента и «зачаточным» отношениям производителя и покупателя, это так называемая концепция «продаем товар».

Она предполагает главенствующую роль акта купли-продажи и ограничения отношений между продавцом и покупателем именно этим актом. Не требует доказательств тот факт, что в переходных экономиках типа нынешней российской и тем более в первые годы реформ именно эта концепция является определяющей для многих фирм (прежде всего малых и средних). И понятно почему: эта концепция предполагает минимизацию усилий и, соответственно, расходования всех видов ресурсов фирмы на поддержание и развитие отношений с покупателями. Иными словами, это самая дешевая в исполнении концепция продажи. Также понятно, что эта дешевизна своей обратной стороной имеет разовость и спонтанность отношений покупателя и продавца, исключительно малый временной горизонт взаимодействия, отсутствие серьезных намерений на сотрудничество в перспективе и т. д.

- Концепция «не продаем товар, а решаем проблемы потребителя».

Как видно из названия, этот подход принципиально отличается от первого и основан на очевидном факте: в подавляющем большинстве случаев покупатель приобретает не товар или услугу, а некий набор полезных для него функций. Соответственно, функционирование товара и использование услуги практически всегда сопряжены с возникновением различных проблем, которые в рамках первой концепции в основном решает сам потребитель, а в рамках второй — основную тяжесть их решения берет на себя

1.2. Стратегия сбыта в контексте общекорпоративной стратегии.

фирма-производитель (фирма-продавец). Как уже отмечали, продукт сбыта состоит из двух частей, и вторая, важнейшая его часть, а именно удовлетворенность потребителя, сама по себе становится качественно иной при использовании второй концепции. Естественно, что ее применение сопровождается и принципиально иной организацией сбыта, прогнозированием и планированием и иным уровнем решения всех без исключения базовых задач сбыта, поскольку каждая из них теперь ориентирована на максимальный рост удовлетворенности клиента.

- Концепция «увеличиваем прибыль покупателя».

Это название не совсем точное, поскольку собственно о прибыли речь может идти прежде всего при продаже товаров в системе «business to business» или как минимум тех товаров, которые обеспечивают некую экономию затрат даже и в личном потреблении. Но на самом деле Ф. Котлер, конечно, имеет в виду куда более широкие рамки. Представляется правомерной такая интерпретация концепции: иод прибылью понимается рост как материальной, так и моральной удовлетворенности покупателя вне зависимости от имеющихся факторов мотивации покупки. Поскольку такими могут выступать и реальное желание получить дополнительную прибыль, и экономия издержек, и обеспечение дополнительных удобств, и влияние на вопросы, связанные со здоровьем, и многое другое, то термин концепции «увеличиваем прибыль» правомерно трактовать как «увеличиваем удовлетворенность». В чем принципиальная отличительная особенность этой концепции?

Она заключается прежде всего в том, что производитель ставит своей целью не просто решение проблем, связанных с его товаром или услугой (вторая концепция), но серьезное проникновение в специфику либо бизнеса покупателя, либо условий эксплуатации и использования товара потребителем. Смысл этого проникновения в том, чтобы помочь покупателю извлечь некие дополнительные, можно даже сказать, изначально неочевидны*? выгоды из использования произведенного товара или оказанной услуги. Приведем в связи с этим несколько примеров. Продавец мебели, работая в рамках второй концепции, безусловно, обеспечивает покупателю запасную фурнитуру, если это необходимо, возможности быстрого получения консультаций и, конечно, соответствующих видов ремонта, сюда входит и возможность того или иного обновления мебели. Но если он пытается перейти на уровень третьей концепции, то он тем или иным образом знакомится с дизайном жилища покупателя, дает полезные рекомендации по наиболее рациональному и эстетически приемлемому размещению мебели, вместе с покупателем обдумывает возможности удешевления набора, задумывается над вопросами будущей сохранности мебели в условиях, если в доме имеются дети и животные, и т. д. Другой пример: производитель, продав покупателю деревообрабатывающий станок, в рамках второй концепции гаранти-

руст запчастей, различные виды сервиса и обучение персонала, равно как и консультационную поддержку. В рамках же третьей концепции производитель серьезно анализирует не только то, что будет производиться на этом станке, но и как оно наилучшим образом затем может продаваться: только в этом случае он будет способствовать реальному увеличению прибыли клиента. И вполне возможно, что будет складываться ситуация, когда клиенту предложат в этой связи: иную конфигурацию станка, более эффективный набор вспомогательных приспособлений, обучение персонала дополнительным технологическим операциям на данном станке и т. д. Более того, практика показывает, что самые умные производители оборудования весьма глубоко вникают в технологическую цепочку покупателя с тем, чтобы максимально адаптировать свой товар к среде его функционирования в производстве покупателя. Представляется, что этих примеров вполне достаточно для понимания третьей концепции и теперь уместно задать тот самый вопрос, ради которого этот обзор и был включен в анализ: каким образом концептуальная структура Ф. Котлера соотносится с обсуждаемыми проблемами стратегии сбыта?

На наш взгляд, связи здесь более чем очевидны и исключительно важны. Рассмотрим их в той последовательности, в которой анализировались теоретические предпосылки проблемы.

Портеровское стратегическое позиционирование прямо и непосредственно связано со структурой Котлера, поскольку, находясь в рамках первой концепции, фирма реализует наиболее примитивную стратегию сбыта (если это вообще можно назвать стратегией), и о чем уж точно не может идти речь, так это о возможностях приобретения конкурентных преимуществ через такое позиционирование. Что касается второй концепции, то (особенно в переходных экономиках) она, безусловно, выводит фирму на лидирующие конкурентные позиции, поскольку главная беда и проблема продажи любого товара и оказания услуги - это последующие большие и маленькие неприятности, возникающие у клиента по мере использования товара и реализации услуги. Конечно, если брать высококачественные товары и дорогие услуги, этих проблем существенно меньше, но, так или иначе, для основной массы населения они возникают и постоянно существуют.

Избавление покупателя от этих проблем, особенно если это не сопряжено со значительными дополнительными затратами, точно может рассматриваться в переходных экономиках как стратегическое конкурентное преимущество фирмы, однозначно ведущее и к серьезному росту удовлетворенности, и к повторным покупкам, и к привлечению новой клиентуры и т. д. И конечно, все сказанное выше по второй концепции в еще большей мере относится к третьей, и здесь стратегические позиции фирмы, образно говоря, становятся предельно сильными. Все это достаточно очевидные вещи, и именно поэтому мы ограничиваемся только краткой констатацией вполне

явных положений. Гораздо интереснее и важнее для целей нашего анализа рассмотреть котлеровской структуры с позиции ресурсного подхода.

Начиная это обсуждение, мы прежде всего отметим тот факт, который внешне незаметен, но внутренне абсолютно очевиден: Котлер благодаря этой структуре сделал процесс продажи своего рода «номером один» среди всех видов деятельности фирмы. И это следствие из построения знаменитого маркетолога имеет куда более глубокую сущностную природу, нежели обычная в таких случаях формула: «Сделать каждый может, ты вот продай попробуй!» В рамках этой расхожей истины бизнеса дается справедливое и банальное утверждение, что всякий товар ценен лишь постольку, поскольку его возможно продать. Это — правда, но ее основанием все равно является создание товара как такового, ведь без него продажи в любом случае не будет! Истина котлеровской структуры куда более глубока.

По нашему мнению, процитированной выше истине отвечает первая концепция: товар сделан, и его нужно продать. Но уже вторая, а в особенности третья концепция формируют утверждение иначе: товар и продажа сливаются в единое целое! Главная задача этого целого: *как минимум решить все проблемы покупателя, связанные с интересующей его функцией купленного товара, и как максимум — обеспечить покупателю существенно большую удовлетворенность контактом с фирмой, чем ту, на которую он предварительно рассчитывал.* Приведенное выше выражение «товар и продажи сливаются» становится актуальным в том смысле, что фирме-производителю совершенно не важны ни товар как таковой, ни процесс его продажи, а важно в первую очередь то, что думает, чувствует и ощущает покупатель от использования того, что произведено фирмой. Если принять эту позицию, то прежде всего совершенно по-иному высвечивается роль сбыта и место его базовых задач, а именно: сбыт становится не продавцом товаров фирмы, а ее ведущим контактером с покупателем, обеспечивающим максимум удовлетворенности специфическими для данной фирмы действиями по отношению к покупателю. Но эту постановку не следует отождествлять с хорошо известной из теории маркетинга так называемой маркетинговой ориентацией фирмы. И вот почему.

Если задуматься над этой формулировкой, то мы как бы «с другой стороны» пришли к понятию «ключевая компетенция фирмы» применительно к особенностям деятельности сбыта. Или иначе: вполне может быть употреблен термин типа *сбыт как мегакомпетенция*. Что понимается под этим несколько своеобразным выражением?

По нашему мнению, речь идет о том, что ключевые компетенции фирмы прежде всего рождают высокоэффективные и конкурентоспособные товары и услуги. В них, по сути дела, овеществлены, например, ключевые компетенции фирмы в отношении закупок сырья и материалов, технологии, неких других видов производственной деятельности. Далее эта ключевая компетенция «передается» службе сбыта, и она может либо просто до-

бавить к ней некую свою ключевую компетенцию (хорошую логистику и сервис, эффективную технику продаж и т. д.), либо, впитав в себя все предшествующие компетенции, выступить перед потенциальным покупателем как мегакомпетенция, которая как бы говорит нашему клиенту: «Мы пришли и вступили в контакт с вами не для того, чтобы только продать товар или услугу, и даже не для того, чтобы избавить вас от хлопот, связанных с ними, но прежде всего для того, чтобы обеспечить вам максимум удовлетворенности от полученных функциональных возможностей и от контактов с нашей фирмой по поводу этих возможностей». Если это так, то возникает вопрос: кем или чем должна быть служба сбыта и ее персонал и достаточно ли тех базовых задач сбыта, которые сформулированы выше?

Современный и высокоэффективный сбыт, отвечающий третьей котлеровской концепции, должен обладать исключительно высоким профессионализмом в части функционирования продаваемых товаров и использования услуг в конкретных условиях работы и жизни покупателя, и, что особенно важно, этот профессионализм должен охватывать области ключевых компетенций самого покупателя! Тогда получается исключительно интересная цепочка следующего вида (рис. 1.3).

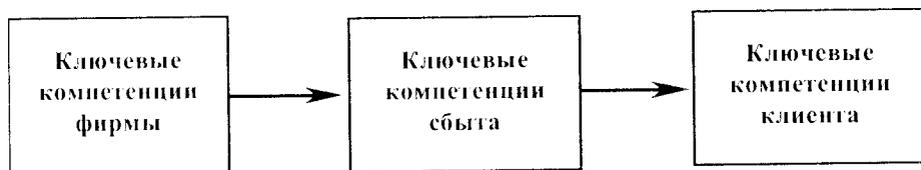


Рис. 1.3. Цепочка ключевых компетенций

Именно в рамках этой цепочки в огромной мере возрастают требования к тому сбыту, который потенциально может обладать (или становиться) мегакомпетенцией фирмы.

Завершим обсуждение в этой части одним обобщающим принципиальным выводом: котлеровская структура создает важные и творчески очень продуктивные рамки рассмотрения стратегии сбыта, поскольку ее использование при разработке стратегии само по себе выводит на исключительно сильные конкурентные позиции. Излишне подробно обсуждать и то очевидное обстоятельство, что только формирование в рамках фирменного сбыта иерархии ключевых компетентов, обеспечивающих клиенту суперэффективные решения в собственно продаже, логистике, различных видах сервиса и в решении иных базовых задач сбыта, позволяет реализовать котлеровский подход. Но еще более важно то обстоятельство, что непосредственно продающий персонал должен стать носителем мегакомпетенции того типа, о котором говорилось выше. Таким образом, мы вновь приходим к очевидной связи с теорией ресурсного подхода: наличие системы таких компетен-

1.2. Стратегия сбыта в контексте общефирменной стратегии.

тов, их особой «склейки»² между собою и с комитентами в других подразделениях фирмы может создавать уникальные конкурентные преимущества и уникальную конкурентную позицию фирмы.

Таким образом, завершение рассмотрения первых пяти шагов нашей схемы позволяет на заключительном этапе анализа сжато прокомментировать **шаг 6**, который является своего рода контрольным фильтром и на котором в конечном итоге и формируются основные элементы стратегии сбыта. Как видим, на этом шаге окончательно уточняются представления разработчиков стратегии сбыта о девяти ее важнейших составляющих:

1. Прежде всего с учетом всех наработок предшествующих шагов директор по продажам и его помощники определяют возможности, а более точно — свободу движения в отношении тех товаров и услуг, которые они продают. Понятно, что решающую роль здесь играет общая стратегия фирмы, однако сама дирекция по продажам может предложить интересные дополнения и расширения ассортимента за счет несложной, но эффективной с точки зрения продаж модификации существующих товаров и услуг. Л что особенно важно и интересно — за счет включения в ассортимент товаров и услуг, производимых другими фирмами (в ряде случаев — даже и конкурирующими!), служба продаж-, что называется, «получает» первый важнейший элемент своей стратегии.

2. Идеологически «свобода движения» в ценах (вторая составляющая шага 6) реализует совершенно тот же подход, но речь здесь идет прежде всего о скидках и различного рода гибких инструментах модификации цен применительно к заданным ранее стратегическим ограничениям, с одной стороны, и к ситуации конкурентной борьбы на рынке — с другой. Согласимся, что даже для такой достаточно жесткой общефирменной стратегии, как портеровская сфокусированная дифференциация, соответствующие элементы гибкости могут быть найдены и рационально использованы.

3. Выбор базовых структур каналов - отдельная и исключительно важная в современных условиях часть разработки стратегии сбыта. В данном случае мы только отметим самое важное требование, без соблюдения которого практически невозможно эффективно решать задачу разработки стратегии: директор по продажам должен иметь абсолютные права и абсолютную свободу принятия решений в отношении того, как именно он выстраивает свою дистрибьюцию, какие каналы и каких посредников он выбирает и т. д. Конечно, даже на уровне простого здравого смысла понятно, что те или иные ограничения, в том числе и серьезные, у него все равно будут, поскольку их диктуют различные составляющие общефирменной стратегии. Но в рамках этих ограничений у него должна быть полная и абсолютная свобода выбора.

²«Склейка» — определенная конфигурация взаимодействия ключевых компетенций фирмы в рамках разных видов ее деятельности.

4-5. Четвертый и пятый элементы данного шага естественным образом формируют представления о тех элементах стратегии сбыта, которые связаны с эффективным использованием оборотного капитала, предоставляемого в распоряжение службы продаж финансовой дирекции. Мы достаточно подробно касались этих вопросов выше, а что касается, например, техники формирования товарно-кредитной политики и планирования дебиторской задолженности, то они достаточно подробно излагаются в последующих главах настоящего учебника.

6-7. Здесь мы только констатируем, что все то, о чем говорилось ранее в задачах сбыта, относящихся к сервису и логистике, становится своего рода «отправной точкой» при разработке данных элементов стратегии. Вопросы, связанные с ролью и местом сервиса в стратегии и тактике деятельности службы продаж, будут рассмотрены ниже. Здесь же сделаем одно важное для понимания данного шага замечание.

Отдельная глава настоящего учебника будет посвящена вопросам маркетинговой логистики, и именно там, в рамках целевой ориентации нашей книги, более подробно остановимся на вопросах, связанных с эффективным управлением запасами готовых товаров и, естественно, с собственно логистическими проблемами, относящимися к сфере продаж.

8. Нет нужды говорить о том, что само по себе формирование и развитие структуры дирекции по продажам — важнейший не только стратегический, но и тактический вопрос деятельности фирмы, и в контексте настоящего шага будет полезно использовать все те представления о существе и аспектах данной проблемы, которые мы выносим в третью главу настоящего учебника.

9. Рассмотренные первые восемь элементов на заключительном этапе разработки стратегии могут в ряде случаев вызвать вопрос о том, не следует ли выделить службу продаж в самостоятельную фирму, в рамках которой будет с максимальной свободой принятия решений реализовываться на рынке весь ассортимент товаров и услуг, производимых материнской фирмой. Нет нужды доказывать, что при решении этого вопроса придется весьма тщательно взвешивать все «за» и «против», поскольку, по сути дела, здесь имеет место многофакторный подход. Для примера: «вечный спор» между дирекцией по продажам и финансовой дирекцией относительно объема оборотного капитала, который может быть отдан в распоряжение сбытовиков, в условиях самостоятельной продающей фирмы решается максимально просто. А именно: теперь самостоятельная фирма может реально воспользоваться услугами банка или любой другой инвестиционно-финансовой структуры, не оглядываясь на финансовую дирекцию материнской фирмы. И таких положительных примеров можно привести немало.

Но есть и другая сторона вопроса. Например, ключевым вопросом эффективности деятельности вновь созданной фирмы, конечно же, будет уровень ее лидера и тот состав его помощников, который непосредственно по-

1.2. Стратегия сбыта в контексте общефирменной стратегии...

еле «отделения» возглавит функционирование фирмы. Из практики хорошо известно, что руководители и специалисты службы продаж, достаточно уверенно чувствовавшие себя в рамках дирекции, менее эффективны в новых ролях в рамках самостоятельной фирмы. Такого рода позитивные и негативные факторы достаточно многочисленны, и на уровне разработки стратегии требуют особого внимания и аналитико-оценочных усилий прежде всего от руководства самой фирмы-производителя.

Разработка девяти отмеченных выше элементов стратегии сбыта завершается, как это и принято в обычной практике фирменного менеджмента, итоговой балансировкой, т. е. согласованием требований и ограничений каждого элемента с аналогичными атрибутами других элементов.

Перейдем теперь к естественному завершению исследования вопросов сущности и стратегии сбыта, а именно к связи общей методологии, изложенной выше, с конкретными стратегическими разработками на операционном уровне. Представляется, что весьма продуктивным здесь будет подход, который можно определить как рассмотрение стратегии сбыта в контексте «стандартизованных представлений» классики стратегического менеджмента относительно концептуальных и операционных основ формирования и реализации эффективной стратегии. Следовательно, в дальнейшем изложении мы отчасти используем принцип «инструментальной смеси», т.е. выделим, не ранжируя и не систематизируя, ряд классических положений, через призму которых и будем рассматривать эту проблему.

1. Функциональная стратегия. Принципиально вряд ли можно выдвигать какие-либо возражения против такой трактовки стратегии сбыта, ведь, по существу, принцип декомпозиции: от стратегии фирмы в целом к стратегиям подразделений — естественный и хорошо апробированный практикой подход. Вместе с тем необходимо видеть и его ограничения в отношении той стратегической концепции, которая рассматривалась выше. С одной стороны, тот факт, что фирма выбирает стратегию экономии на издержках, уже сам по себе задает ограничения для сбыта в части, например, использования определенных финансовых инструментов, развития системы отношений с покупателями и т. д. Соответственно, сужаются рамки выстраивания собственно стратегических альтернатив сбыта, и, скорее всего, они будут лежать в основном в сфере проектирования каналов распределения.

С другой стороны, именно сбыт, непосредственно оперируя на рынке, в рамках своей функциональной стратегии может «навести» фирму в целом на иное видение стратегических рыночных возможностей. Или иными словами: особенность сбыта как ключевой функции фирмы-производителя заключается в том, что его функциональная стратегия в гораздо большей мере, неясно-если другие, может иметь «локомотивный эффект» по отношению ко всей фирме.

2. Стратегия как концентратор ресурсов. Здесь даже не требуется сколько-нибудь развернутого комментария, поскольку именно реализация стратегического замысла весьма четко расставляет приоритеты сбыта в отношении использования ограниченных ресурсов и прежде всего бюджета. Есть здесь и куда более интересный и тонкий момент, связанный с обсуждавшейся выше ресурсной теорией.

В рамках этой теории следует признать, что собственно концентрация скорее должна относиться к ресурсам общего вида, или, как они названы классиками, факторам производства. Что же касается так называемых специфических по отношению к фирме ресурсов, и в первую очередь ключевых компетентов с их знаниями, умениями и ноу-хау, здесь речь скорее должна идти не о концентрации, а об особых видах их соединения, которые как раз и порождают уникальные стратегические достижения фирмы. В известном смысле такого рода соединения можно рассматривать как особый вид систематизированной концентрации.

3. Стратегия как эффективный контроль будущего. Это также почти бесспорное положение, которое нуждается только в одном существенном дополнении.

Поскольку ключевые компетенции фирмы постоянно обновляются и изменяются, очень важно, чтобы разрабатываемая на их основе стратегия была гибким «контролером» будущего и допускала бы соответствующие своевременные корректировки. Более того, введенное Х. Виссемой понятие «стратегический демонтаж» [Виссема, 1996] как нельзя более применимо к данному обсуждению: заранее обнаруживая, что ряд ключевых компетенций либо интенсивно и успешно воспроизводится конкурентами, либо перестает играть действительно стратегическую роль, разумная служба сбыта не переходит па новые стратегические рубежи, не осуществив различного рода (и иногда далеко не безболезненные!) операции стратегического демонтажа, особенно когда они связаны с перемещением и/или иным механизмом взаимодействия профессионалов.

4. Стратегия как основа мотивации персонала. При всей бесспорности положения следует обратить внимание на достаточно часто встречающуюся в российской практике проблему, с которой столкнулся целый ряд крупнейших фирм в процессе перестройки. Речь идет о том, что зачастую фирма, выдвигая и декларируя определенную стратегию, не учитывает участие персонала в ее реализации при решении вопроса о продвижении людей на вышестоящие должности. Складывается парадоксальное положение: реализуемая стратегия требует на разных уровнях управления наличия менеджеров, которые верят в нее и способствуют ее реализации. И в то же время именно такие люди недостаточно интенсивно продвигаются по служебной лестнице. Этот интересный и важный пример имеет самое непосредственное отношение к разработке и реализации стратегии сбыта, особенно в той ее части, которая связана со структурой Котлера. Быть носителем мегакомпетенции и посте-

пенно дорастать до этого уровня означает в первую очередь исключительно интенсивную работу над тем, чтобы персонал службы сбыта проникался такого рода идеями, овладевал соответствующими знаниями и навыками и мотивировался в этом направлении. В то же время сам процесс продвижения менеджеров по продажам по ступенькам иерархической лестницы зачастую в гораздо большей мере привязан к конкретным результатам собственно продаж, нежели к решению ими серьезных стратегических задач (своего рода «подавление» тактикой стратегии). Именно поэтому обсуждаемая сторона мотивации становится главным вопросом не только и даже не столько для самой службы сбыта, сколько для фирмы и успешности ее развития в целом.

5. Обеспечение стратегической реакции. В контексте нашего обсуждения вопрос о связи стратегической реакции с выработкой и реализацией сбытовой стратегии играет особую роль, поскольку сама мысль И. Лнсоффа относительно стратегической реакции как локального элемента стратегии в первую очередь относится к проблемам, связанным с продажей продукции фирмы в особых условиях. А именно: когда становится явно видно, что на рынке произошли не спрогнозированные фирмой «тектонические сдвиги», которые заставляют коренным образом менять выработанную стратегию и которые, соответственно, требуют определенного временного интервала для ее разработки и начала реализации. Как правило, такого рода события с особой **остротой** ставят вопрос о том, что же делать с товарами и **услугами** фирмы, которые в условиях перемен на рынке продаются и востребованы потенциальными покупателями существенно иначе, нежели планировалось. Соответственно, мы можем снова констатировать, что задачи службы сбыта становятся первоочередными по нескольким причинам, которые и рассмотрим подробнее.

Первая и наиболее важная причина -- это попытка фирмы сохранить основной контингент своих традиционных покупателей, не дать возможности конкурентам в этих условиях осуществить **сколько-нибудь значительный** захват целевых покупательских сегментов. Понятно, что реализация этой задачи становится максимально сложной в условиях, когда сами перемены на рынке вызваны внезапным появлением конкурентоспособных и более сильных товаров и услуг соперников. Тем не менее, используя различного рода приемы стимулирования продаж, фирма может грамотно выстроить свою стратегическую реакцию, обеспечивая маневр и концентрацию ресурсов на исходных направлениях будущей стратегии. Именно с ресурсами связана вторая причина: в ряде случаев оказывается, что комплексное осуществление стратегической реакции ограничивается нехваткой инвестиционных возможностей и, соответственно, служба сбыта обязана обеспечить по возможности максимальный объем прибыли. Если необходимость **стратегической** реакции не связана с новой товарной **стратегией конкурентов**, эта задача упрощается. Тем не менее, как правило, первая и вторая причины объекты первостепенного внимания сбытовиков в условиях

стратегической реакции. Есть и еще одна сторона вопроса, тесно связанная с обсуждавшейся выше методологией.

Речь идет о том, что сама по себе стратегическая реакция и уж тем более обновление стратегии выступают как первостепенное поле приложения интеллекта и усилий ключевых компетентов. В то же время ситуация выглядит достаточно проблематично: по существу, необходимость стратегической реакции возникает тогда и постольку, когда и поскольку существенно поколеблены именно ключевые компетенции фирмы. Но в этих условиях перед фирмой особенно остро встает вопрос, с которого, по сути, и начинается стратегическая реакция и который, к сожалению, до настоящего времени не стал объектом серьезного теоретического анализа. А именно: если ценность некоторых ключевых компетентов поставлена иод вопрос, то означает ли это, что потенциал этих ключевых компетентов также исчерпан? В связи с этим не следует ли фирме в первую очередь заняться «обновлением» состава ключевых компетентов?

Наиболее простое и поверхностное решение — фирма «обновляет» некоторые свои ключевые компетенции. (Будет ли она это делать посредством приглашения профессионалов со стороны, ротации на различных уровнях или какими-то иными методами — это уже не важно.) Нет никакого сомнения в том, что именно так и бывает, особенно в периоды серьезных технологических сдвигов. Хорошо известная из истории бизнеса ситуация с некогда знаменитой «Ферчайлд Семикондактор» — наглядное тому подтверждение. Совершенно то же самое происходило в десятках фирм, например, при смене ламповых технологий транзисторными; в судостроении — при переходе с клепки на сварку и т. д. Тем не менее еще раз отметим, что такие решения называются «лобовым вариантом». А в современных и куда более сложных ситуациях в дело вступает как раз один из базовых принципов ресурсной теории, а именно — возможности «склейки».

Выше было уделено внимание обсуждению вопроса о том, почему изменение конфигурации взаимосвязи ключевых компетентов и изменение характера координации их усилий выступают важнейшим источником будущих конкурентных преимуществ и нового стратегического позиционирования фирмы. Реконфигурация набора ключевых компетентов в сбыте в этих условиях может быть куда более эффективной, нежели приглашение профессионалов со стороны и иные методы «обновления» ключевых компетентов.

Подытоживая все сказанное выше, можно согласиться с тем, что известная мысль Р. Акоффа «...стратегия представляет собою просто системный подход, обеспечивающий сбалансированность и общее направление роста...» [Акофф, 1985] в полной мере относится к стратегии сбыта как минимум в силу трех главных обстоятельств:

- Стратегия сбыта как системная конструкция опирается на теснейшую взаимосвязь комплекса задач, рассмотренных выше. При этом равно-

значность и равноценность каждой из них для обеспечения стратегии сбыта никак не исключает того очевидного факта, что в зависимости от принятой фирмой стратегии некоторые из этих задач (или даже одна из них) играют ключевую роль и выдвигаются на передний план, другие же обеспечивают решение тактических вопросов.

- Особого внимания заслуживает обсуждение общего направления роста. Достаточно дискуссионной здесь является постановка вопроса, связанная именно с направлением роста. По нашему мнению, скорее речь должна идти о развитии. Тем не менее важно, что классик говорит об «общем направлении», поскольку стратегия и задает именно эту **характеристику**. В системе сбыта таким общим направлением может быть, например, развитие системы для России в целом, если стратегически фирма перепозиционирует себя как национального оферента; другой пример того же рода, о котором речь шла выше, — использование франчайзинга, или системы прямого маркетинга, как основного направления развития системы продаж фирмы.

- Своего рода идеологию определения задает понятие «сбалансированность». В данном случае особенно важно обратить внимание на его многомерный характер. С нашей точки зрения, несколько **основных связей сбалансированности** заслуживают особого внимания.

1. Сбалансированность задач

Представляется, что в большинстве случаев именно этот аспект сбалансированности становится решающим. Дело в том, что на определенных этапах развития фирмы те или иные базовые задачи сбыта становятся особенно важными и, как и отмечалось выше, стратегическими по своему характеру. В условиях активного расширения фирмой своих операций такую роль приобретает формирование и развитие каналов распределения и работа с посредниками. В условиях достаточно стабильного по структуре и объемам продаж рынка и ужесточения на нем конкурентной борьбы на первый план могут выходить финансовые задачи сбыта, поскольку они дают один из основных инструментов в конкурентной борьбе. В ситуации, когда фирма конкурирует за выгодных, но отдаленных клиентов и тем более за их значительные кластеры, достаточно стратегическими могут становиться задачи логистики. В ситуациях, когда фирма, производящая оборудование или сложную технику, развертывает продажи в регионах со слабой инфраструктурой обслуживания, эту роль начинает играть сервис и т. д. Следовательно, одна из задач становится своего рода локомотивом, «вытягивая» остальные на необходимый для сбалансированности сбыта уровень. Разумеется, могут иметь место ситуации, при которых этот процесс идет не столь быстро, да и рынок не требует быстрого темпа. Тем не менее в конечном итоге сбалансированность, так или иначе, берет свое, и в полном соответствии с теорией.

Здесь наблюдается своего рода «шумпетерианское созидательное разрушение», поскольку нововведение, ставшее основой качественного развития одной из задач, способствует переходу на этот уровень других. Через некоторое время стратегическую и локомотивную роль начинает играть другая задача, и уже ее нововведения «разрушают» сложившееся на определенном участке развитие статус-кво. По существу, говоря о сбалансированности задач как комплекса, мы имеем в виду постоянно обновляемые изменения этой сбалансированности.

2. Сбалансированность сбыта и других видов деятельности фирмы

('разу обратим внимание на тот факт, что мы не случайно рассматриваем этот вид сбалансированности после обсуждения ее влияния на задачи сбыта. По существу, именно стратегический характер некоторых задач задает не только ориентиры сбалансированности задач между собою, но и те условия и ограничения, в рамках которых сбыт эффективно сочетается с другими видами деятельности.

Обсуждая это понятие в контексте портеровской теории, мы констатировали четкое утверждение классиков о том, что определенные сочетания видов деятельности и их разумная координация между собою обеспечивают новое стратегическое позиционирование фирмы. С другой стороны, в рамках ресурсной теории примерно тот же подход рассматривался применительно к возможностям и потенциалу ключевых компетентов, работа которых формирует в конечном итоге стратегические конкурентные преимущества. Что же дает приложение этих выводов к вопросу о сбалансированности сбыта и других видов деятельности фирмы?

По существу, задавая новое стратегическое позиционирование через изменение неких видов деятельности и тем более через их новое сочетание, фирма должна особенно тщательно анализировать не только перспективы новой стратегической позиции, но и то, что потенциально может «держаться» ее на прежнем уровне, мешать ей достигать новых стратегических рубежей. Следовательно, во многих случаях такую негативную роль может играть сбыт. Поскольку в технологически сильной фирме (и этот факт неоднократно отмечается в литературе) существенно большее внимание уделяется различного рода технологическим видам деятельности, а сбыт сам по себе рассматривается через призму известного выражения Л. Якокки «...не нужно быть великим продавцом, чтобы продавать хороший товар...» [Якокка, 1991], конечным итогом такого подхода становится отставание фирмы на рынке в силу недостаточного внимания, усилий, финансовых и иных ресурсов, привлекаемых к развитию сбыта.

Отдавая должное современному этапу развития, в том числе и в условиях пореформенной российской экономики, следует признать, что именно этот вид сбалансированности реально становится сегодня центром интереса ведущих руководителей фирм и, что особенно важно, к его осуществлению привлекаются самые разные ключевые компетенты. Обратим в связи с этим

внимание и на тот факт, что сама по себе стоимость этих профессионалов на рынке труда постоянно и весьма интенсивно возрастает.

3. Сбалансированность по факторам производства и специфическим для фирмы ресурсам

Теория ресурсного подхода, давая это разделение, как нам представляется, в неявном виде, подразумевает именно эту особенность. (Правда, термин «сбалансированность» нигде не проявляется.) Между тем представляется весьма важным, и особенно для российских условий, сегодня четко расставить акценты в этом вопросе.

Далее, когда будем обсуждать рыночный и сбытовой потенциал фирмы, на соответствующих структурных построениях будет показано, насколько сложными и многосторонними являются сегодня все проблемы современной инфраструктуры сбыта. Связь, транспорт, информационные системы, оргтехника, помещения и их оборудование и многое другое в существенной мере определяют сегодня эффективность работы сбытовиков. По что особенно важно в контексте нашего обсуждения — это достаточно новый взгляд на роль и значение факторов производства для максимизации отдачи специфических по отношению к фирме ресурсов.

Традиционный взгляд на профессионалов, называемых в нынешней теории ключевыми компетентами, выделяет их выдающиеся интеллектуальные способности, высочайший уровень образованности, значительные объемы знаний, умений и навыков, которыми владеют эти люди. Полностью соглашаясь с такой точкой зрения, отметим, однако, что она претерпевает существенные изменения в условиях современного технологического развития. Действительно, интеллектуально богатый и образованный профессионал, лишенный умений и навыков работы, например, с современными техническими средствами, электроникой, видео- и аудиосредствами, будет явно проигрывать именно как ключевой компетент по двум очевидным причинам: с одной стороны, такой пробел не будет давать ему возможности достаточно быстро развиваться и интеллектуально расти, а с другой — именно эти проблемы могут играть весьма негативную роль в попытках практически использовать его возможности в развитии фирменных специфических ресурсов. Не требует доказательств тот факт, что даже в этом смысле сбалансированность, о которой идет речь, приобретает весьма важное значение.

Другая сторона этого вопроса — обеспеченность самих ключевых компетентов и всего менеджмента в фирме соответствующей инфраструктурой факторов производства. Очевидно, что при низком уровне такой обеспеченности они лишены возможности эффективно реализовывать свой потенциал, а при превышении определенных границ — такого рода факторы не могут эффективно использоваться. Обратим в связи с этим внимание на подход, который можно назвать «анклавная сбалансированность» и который фактически помогает хотя бы отчасти решить обсуждаемую задачу.

В самом простом толковании анклавная сбалансированность означает выделение ограниченного набора ключевых компетентов, которые в первую очередь и в полном объеме обеспечиваются необходимой факторной инфраструктурой. Понятно, что такой подход имеет издержки, поскольку отнюдь не вся иерархия (а точнее, система) ключевых компетентов мол-сет быть в одинаковой мере оснащена. Но как временное решение, своего рода «мини-стратегическая реакция», этот подход реально **полезен** и широко используется.

В рамках обсуждения приведенной выше формулировки Р. Лкоффа мы ограничимся рассмотрением только указанных ранее видов сбалансированности и отметим, что вся проблема сбалансированности является проблемой соответствующих нормативов. К сожалению, на сегодняшний день в российской практике их недостаточно, особенно это относится к'слудсбам сбыта. Именно в этих службах работа практически не поддается механизации и автоматизации, и, следовательно, достаточно трудно использовать некий нормативный подход на основе надежных цифровых ориентиров. В значительно большей мере проблема сбалансированности здесь будет проявляться как неформальная оценка лидеров, анализ сложившихся ситуаций и некоего видения путей, методов и средств достижения сбалансированности.

Когда-то Берии О'Кифи заметил, что на самом деле любая стратегия — это просто несколько хороших и достаточно простых принципов. Несмотря на обыденность и отсутствие какой бы то ни было теоретической подоплеки в словах О'Кифи, представляется, что они как нельзя более точно отражают сущность именно стратегии сбыта как производной от общей стратегии фирмы. Действительно, коль скоро сама фирма позиционирует себя в одной из портеровских базисных стратегий, а следовательно, ее сбыту уже задаются ограничения, присущие этой стратегии, то далее просто выделяется комплекс одной-двух базовых задач сбыта как определяющих стратегию продаж фирмы, и мы приходим к нескольким действительно простым положениям. Будут ли они хорошими, как того требует обсуждаемая формулировка, — это уже вопрос практической разработки и реализации стратегии сбыта.

Резюме

В итоге рассмотрения вопросов существа, целевой ориентации и основных задач сбыта, а также обсуждения его проблематики и методологических основ можно констатировать следующее:

1. Сбыт понимается как сфера деятельности предприятия-производителя, имеющая целью реализацию его продукции и услуг на соответствующих рынках.

2. Цель сбыта достигается посредством решения пяти базовых задач. Центральная роль здесь принадлежит, соответственно, продаже, четыре

другие задачи: участие сбытовиков в комплексном маркетинговом анализе, формирование и использование каналов распределения, обеспечение финансовой эффективности сбытовых операций, сервис и логистика -- в совокупности позволяют обеспечить эффективность продаж и даже (как заключительный акт сбытовой деятельности) должны опосредовать вторую часть конечного продукта сбыта — постоянный рост удовлетворенности покупателя.

4. Все задачи сбыта теснейшим образом связаны друг с другом, и необходимо адекватно учитывать их взаимное влияние.

5. Стратегия сбыта является частью стратегии фирмы в целом, как и любая другая функциональная стратегия, но в определенных рамках может рассматриваться и как достаточно самостоятельный элемент, нередко позволяющий фирме получить исключительно важные стратегические конкурентные преимущества.

6. С точки зрения теории стратегического позиционирования М. Портера стратегия сбыта может рассматриваться как особый способ создания и/или осуществления видов деятельности по доведению товаров и услуг фирмы до покупателей, выступающий в трех основных формах.

7. С точки зрения ресурсного подхода сбытовая деятельность должна рассматриваться как «мегакомпетенция фирмы», органически соединяющая в себе собственно продукт и его продажу в единое целое, обеспечивающее постоянно высокий уровень удовлетворенности покупателя его работой с фирмой. (Здесь решающее значение имеет выход сбыта на работу по третьей концепции продаж Ф. Котлера.)

8. Сбытовая деятельность как мегакомпетенция фирмы при определенных условиях как раз и обеспечивает стратегическое позиционирование фирмы, дающее ей важнейшие стратегические преимущества.

9. Для эффективного формирования сбытовой стратегии важное значение имеет учет таких направлений стратегического подхода, как концентрация ресурсов, контроль будущего, мотиватор и стратегическая реакция.

10. Рассматривая выработанную стратегию сбыта как подход, обеспечивающий сбалансированность и общее направление роста, следует особое внимание уделять сбалансированности самих задач сбыта между собою, сбалансированности сбыта и других видов деятельности фирмы и сбалансированности факторов производства и специфических для фирмы ресурсов.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему, по вашему мнению, есть смысл и практическая польза выделять сбыт из других сфер продажи?
2. Приведите доводы и контрдоводы в отношении включения задач логистики и сервиса в структуру сбытовых задач?
3. Строго говоря, и коммерческий кредит, и тем более дебиторская задолженность — финансовые категории. Почему, по вашему мне-

нию, управление эффективностью их выполнения ложится тем не менее на сферу сбыта? Хватает ли у сбытовиков компетентности заниматься этим?

4. Как вы понимаете основной лозунг стратегического позиционирования «быть непохожим» в применении к сбыту? Можно ли говорить о разных степенях «непохожести» в сбыте, если речь идет о фирмах, работающих в одной и той же отрасли? (Приведите пример.)
5. Можете ли вы привести практические примеры из опыта работы российских или зарубежных фирм, в которых эффективная стратегия сбыта формировалась за счет значительного числа выигрышей в операционной эффективности отдельных операций сбыта?
6. Могли бы вы предложить и привести практические примеры важности поддержания и других видов сбалансированности в сбытовой стратегии, кроме перечисленных?
7. Каковы, по вашему мнению, основные достоинства и недостатки, связанные с выделением службы продаж в отдельную самостоятельную фирму под контролем материнской фирмы-производителя?
8. Опишите ситуацию (теоретическое обоснование и пример из практики российского рынка), когда концепция первого посредника является вполне приемлемой и достаточно рациональной.
9. Современная теория управления однозначно утверждает, что максимальное вовлечение персонала в разработку стратегии (в том числе и функциональной) — абсолютно необходимый подход для обеспечения как эффективности, так и практической реализуемости стратегии. Какие бы меры вы предложили для активного вовлечения персонала службы продаж в этот процесс?

Система, методы и практика взаимодействия сбыта с клиентурой фирмы.

Сбыт с позиции маркетинга отношений

- 2.1. Участие сбытовиков в клиентском анализе.
- 2.2. Формирование и развитие отношений с клиентурой.
- 2.3. Работа с рекламациями и блокировка разочарований клиентов.
- 2.4. Взаимодействие службы продаж с VIP-клиентурой.

2.1. Участие сбытовиков в клиентском анализе

Традиционно после разделов, посвященных сущности сбыта и его стратегии, идут вопросы планирования, организации, целеполагания сбытовых подразделений и т. д. По своей сути правильный, этот подход в современных условиях имеет очень серьезный недостаток. Определить его можно так: за стратегиями, целями, структурами и планами фирма во многих случаях перестает видеть то главное, ради чего она работает, а именно — *удовлетворенность клиентуры*.

Если фирма, несмотря на отличное качество выпускаемых товаров, справедливые цены, своевременную доставку и хороший сервис, не будет считать основным объектом своей деятельности (в первую очередь — сбыта) фигуру клиента (как промежуточного, так и конечного), то ее нельзя назвать фирмой, ориентированной на покупателя. Эта небольшая преамбула иллюстрирует принципиальную позицию автора, уже заявленную в первой главе и заключающуюся в том, что только концепция маркетинга отношений, которая и ставит во главу угла взаимодействие с партнерами фирмы вообще и с покупателями в первую очередь, является сегодня единственно правильной.

В этой связи полезно еще раз напомнить о той постановке, которая сделана в предшествующей главе. Там мы ввели понятие «мегакомпетенция» сбытовой службы и отметили, что принципиальная и по-своему уникальная особенность современного сбыта — своего рода слияние товара и продажи, в результате которого фирма прежде всего интересуется не от-

дельными видами своей деятельности, связанными с клиентом, а характером и уровнем выполнения интересующих клиента функций, его мыслями, чувствами, мнениями и отношением к фирме и всему, что она делает. По нашему мнению, это и есть реальный маркетинг отношений (во всяком случае — применительно к клиенту), и именно здесь уровень современности и настоящее качество всей работы фирмы раскрываются предельно полно.

Вместе с тем подобная постановка ни в коем случае не означает утраты фирмой неких экономических ориентиров (один из самых важных — прибыльность) в качестве важнейших направлений своей деятельности. В этом смысле маркетинг отношений просто переводит это, казалось бы, серьезное противоречие в иную плоскость рассмотрения. Речь идет о том, что все сотрудники в фирме, а топ-менеджеры и сбытовики в первую очередь, понимают и проникаются идеей о том, что постоянная забота об удовлетворенности клиентуры как раз и есть наиболее надежное основание для корректного решения известной котлеровской постановки «полной ценности клиента».

Напомним в этой связи, что Ф. Котлер в одной из своих работ обоснованно сформулировал положение о том, что эффективно работающую фирму должна интересовать не покупка товара, услуги как таковая и даже не повторные покупки сами по себе, но та характеристика, которую он назвал *«полная ценность потребителя»*. Она *измеряется, как известно, общей массой прибыли, которую потребитель приносит фирме за весь период, в течение которого он так или иначе приобретает и использует товары и услуги фирмы.*

Как известно, именно на этой основе в ряде работ было рассчитано и показано, что потребитель, 35—40 лет использующий зубную пасту данной фирмы, с позиций прибыли, полученной компанией, вполне сопоставим с покупателем автомобиля среднего класса. Следовательно, можно сформулировать цепочку: максимизация удовлетворенности потребителя на достаточно длительном временном промежутке — максимизация его лояльности по отношению к фирме — максимизация «полной ценности потребителя». Если была бы возможность, рассматривая это понятие, выделить каждую из характеристик, то предложенная структура формально была бы основанием некоторой задачи динамического программирования. Вся проблема, однако, заключается в том, что серьезно измерению традиционными методами поддается только третье звено в цепочке. Что же касается удовлетворенности и лояльности, то они лишь в последние два-три десятилетия стали объектами многочисленных экспериментов, прежде всего в США и Западной Европе, и эти эксперименты в определенной мере уже создают некую базу будущих измерений. (Справедливости ради признаем, что до комплексных и теоретически обоснованных решений здесь довольно далеко.) Тем не менее известная мысль классика: «...цель маркетинга — обеспечение потребительской ценности при сохранении прибыльности ком-

пани...» [Дракер, 2000, с. 529] — хорошо иллюстрирует непротиворечивость дихотомии удовлетворенность — прибыльность³.

Поскольку сама по себе категория «удовлетворенность потребителя» достаточно подробно рассматривается в курсе «Поведение потребителей» и по этому поводу существует весьма интересные публикации [Гантер, 1997, Финансовое управление компанией, 1996; Тэмпорал, 2001; Энджел, 1999], мы сосредоточим внимание на «технической» стороне вопроса, а именно каким образом сбытовик:

- узнает об уровне удовлетворенности потребителя;
- способствует повышению этого уровня посредством специфических методов, приемов и техники своей работы;
- контролирует удовлетворенность потребителя, блокируя его возможные разочарования в деятельности фирмы в целом и недовольства отдельными ее сторонами.

Когда в предыдущей главе в качестве первой базовой задачи обсуждался комплексный анализ, в котором должны участвовать сбытовики, особо подчеркивался такой момент, как обязательность этой работы и необходимость ее теснейшей связи с деятельностью службы маркетинга и других подразделений фирмы. Сам по себе клиентский анализ — совершенно типичный пример такого рода аналитических задач, которые без участия сбытовиков практически не могут быть выполнены на хорошем уровне.

Будем понимать под клиентским анализом целенаправленный сбор, систематизацию и обработку данных, охватывающих мнения клиентуры фирмы о ее деятельности в целом и отдельных сторонах, таких как товары и услуги фирмы, цены, сервис, работа различных категорий персонала с клиентурой и т. д.

Понятно, что такого рода анализ всегда дискретно ориентирован и охватывает, как правило, лишь несколько направлений работы фирмы. Иногда он будет жестко сфокусирован на наиболее важном в сложившейся ситуации вопросе, например ценах или качестве продукции и/или услуг. Понятно, что, по сути, проведение клиентского анализа как части рыночных исследований — безусловная прерогатива службы маркетинга. А тот факт, что сбытовики играют здесь ключевую роль, также достаточно очевиден. Для обсуждения различных сторон этого участия ниже приводится упрощенная схема клиентского анализа.

Как видно из приведенной схемы (рис. 2.1), существуют три главные задачи и одновременно направления работ, в которых сбыт активно использует информацию, получаемую в результате клиентского анализа. Рассмотрим их подробнее.

³ В главе 1 упоминалась позиция П. Дракера об ошибочности концепции прибыли как целевого ориентира в деятельности фирмы.

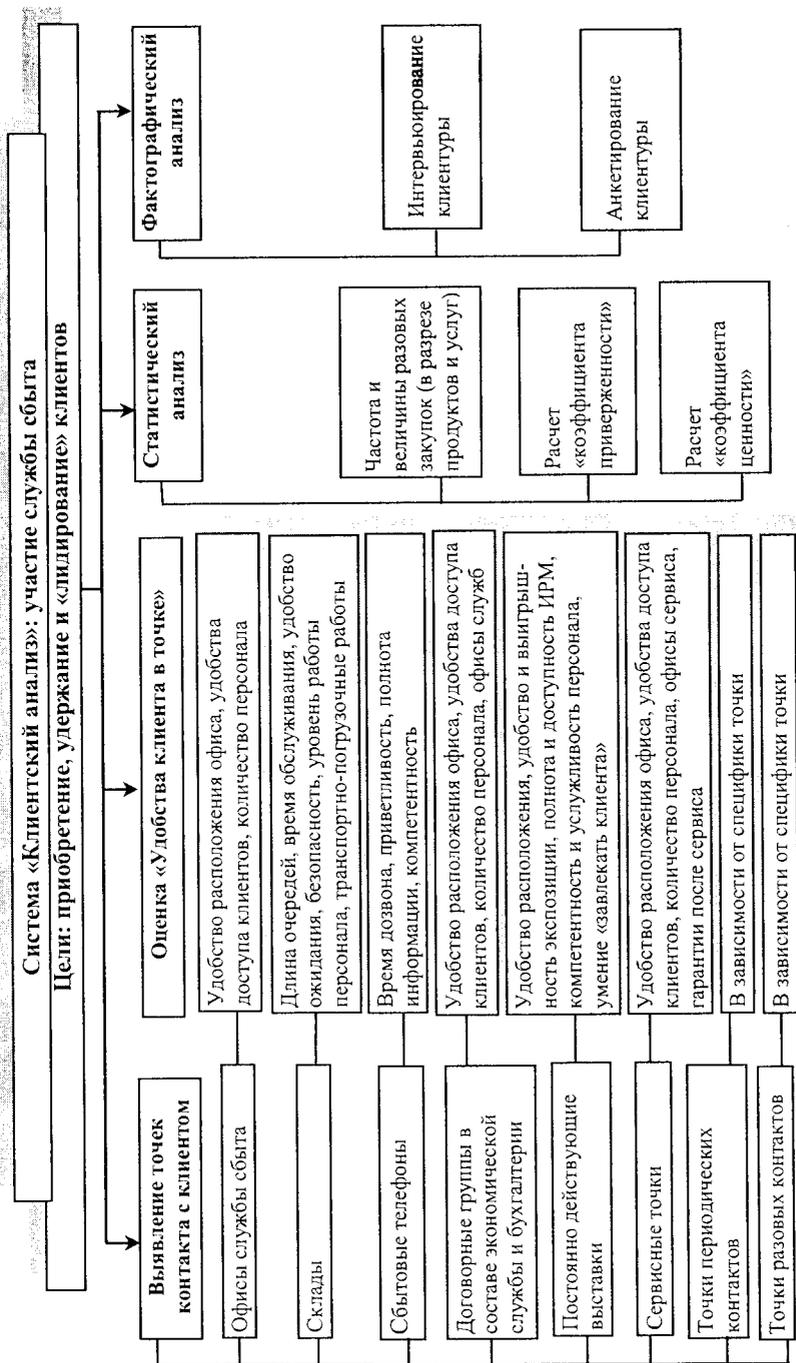


Рис. 2.1. Участие сбытовиков в клиентском анализе

Современная практика эффективной работы в продажах достаточно четко показывает, что успешность работы с клиентурой, помимо прочего, серьезно зависит от таких трех категорий, как поиск, удержание и лидерование клиентуры. Если в этой структуре принять успешность работы с клиентом за 100%, то примерно удельные веса составляющих выглядят следующим образом: по 20% приходится на поиск и лидерование и 60% на комплексную систему удержания клиентуры. (Разумеется, эти цифры задают только ориентиры и могут существенно варьироваться в зависимости от отраслевой специфики и характера деятельности фирмы.) Поскольку мы неоднократно будем возвращаться к этим элементам, поясним только смысл термина «лидерование». Он означает некие систематические усилия фирмы, благодаря которым она узнает о перспективных нуждах и потребностях клиента в интересах адаптации своих товаров и услуг к этим будущим изменениям.

Как видно из рис. 2.1, исходным элементом клиентского анализа является выделение так называемых точек контакта с клиентурой. Здесь имеются в виду вообще все реально происходящие контакты, а соответственно, и все их возможные точки. В то же время ясно, что здесь не обойтись без определенной классификации.

Прежде всего должны быть выделены точки постоянных контактов с клиентурой, и именно здесь основная тяжесть будущего исследования ложится на плечи сбытовиков, поскольку сами офисы службы сбыта, склады, сбытовые телефоны и иные того же рода элементы системы сбыта как раз и создаются для обеспечения постоянных контактов с клиентурой. Разумеется, этими точками дело не ограничивается: например, те же договорные группы в составе экономической службы предприятия или соответствующие подразделения в бухгалтерии однозначно являются точками постоянных контактов. Тем не менее, как и отмечалось, основное внимание здесь уделяется точкам сбытовой структуры.

Далее необходимо выделить точки, условно называемые точками периодических контактов, к таковым, например, могут относиться подразделения, занимающиеся проблемами клиентуры, учебные структуры фирмы и некоторые другие. Разумеется, в ряде случаев такое деление на постоянные и периодические носит достаточно условный характер: в конце концов, нужно смотреть на реальную частоту таких контактов.

И естественно, выделяются точки контактов одноразового характера. Здесь имеет место совершенно то же самое соображение: разовый контакт с клиентурой может произойти где угодно, но будем исходить из здравого смысла. Берем те точки, в которых эти контакты, как показывает опыт фирмы, наиболее вероятны. Пример: время от времени наши клиенты ходят обедать в столовую фирмы, и, соответственно, как «стандартная точка» разовых контактов столовая может быть учтена и принята во внимание.

Глава 2. Система, методы и практика взаимодействия сбыта с клиентурой фирмы

Внешне дело выглядит таким образом, что максимум данных мы получаем от точек постоянного контакта, и им, естественно, уделяем максимум внимания. В подавляющем большинстве случаев это справедливо. Но здесь следует иметь в виду одно немаловажное обстоятельство: опыт показывает, что в разовых контактах и в «нестандартных» ситуациях контактов клиенты зачастую выдают неординарную и крайне интересную и важную для фирмы информацию. Есть, однако, и другая сторона вопроса: нередко в разовом контакте можно получить совершенно случайную и, более того, искаженную информацию.

Когда точки контакта выделены, целесообразно определить лицо, ответственное за сбор данных в этой точке. В отношении сбытовиков вопрос решается гораздо проще: все они, по сути дела, и являются такими ответственными в силу того, что постоянно контактируют с клиентурой. Тем не менее отметим, что именно на обязанностях ответственных лежат такие операции, как раздача клиентам анкет и иных информационно-аналитических материалов, их последующий сбор, а нередко и уточняющие интервью. Что касается работников службы сбыта, то они, безусловно, должны проходить специальное обучение по клиентскому анализу, которое, как правило, проводится специалистами службы маркетинга и в котором отрабатываются:

- основные сведения по разработке и структуре анкет;
- определение оптимальных временных и ситуационных точек вручения анкет;
- приемы и методы стимулирования клиента к эффективному заполнению анкет;
- умение грамотно отвечать на уточняющие вопросы;
- приемы «напоминания» по работе с анкетами;
- приемы первичной оценки ценности анкеты;
- приемы первичной (черновой) обработки анкет.

Такого рода учеба должна проводиться как минимум один раз в год. И кроме того, служба маркетинга обязана оценивать знания и навыки отдельных сбытовиков и помогать им в приобретении дополнительной квалификации в этом вопросе. При этом есть один дискуссионный вопрос, который целесообразно рассмотреть отдельно.

Службы маркетинга, как и службы сбыта в разных фирмах, придерживаются различных точек зрения на то, следует или не следует поручать сбытовикам короткие и так называемые уточняющие интервью. С одной стороны, методика и техника проведения интервью — достаточно серьезное дело и требует необходимой специальной подготовки. В этом смысле маркетолог куда более пригоден для интервьюирования. (Если, конечно, фирма не нанимает для этих целей специальный консультационный коллектив.) С другой стороны, совершенно очевидно, что сбытовика, с которым у кли-

ента постоянно сотрудничает ответственное лицо, удастся получить существенно больше ценной информации, нежели маркетологу, который только в рамках интервью знакомится с этим сотрудником. Поскольку аргументы «за» и «против» достаточно весомы, на практике, по-видимому, следует придерживаться такого принципа: если служба маркетинга приняла решение о проведении части клиентского анализа методом интервью, то, скорее всего, более полезны здесь будут профессионалы-маркетологи. (Это ни в коей мере не умаляет роли сбытовиков, которые, безусловно, должны обеспечить соответствующую атмосферу будущего интервью, оказать поддержку своему маркетологу и т. д.). Если же речь идет о небольших уточнениях в анкетах и мини-интервью, не требующих серьезной специальной подготовки, — здесь могут быть эффективно использованы сбытовики. Тем более что такого рода работа полезна и для улучшения качества их непосредственной деятельности.

Когда выделены точки контакта и приняты решения о характере сбора данных, весьма важно (особенно с точки зрения современного маркетинга отношений!) определить то, что мы условно называем «нормативы удобства клиента в точке». Речь идет об определенных измеримых характеристиках обслуживания клиентуры, от которых во многом зависит уровень удовлетворенности клиента общей работой фирмы и службой сбыта в частности. Рассмотрим это подробнее.

Когда в «поведении потребителей» рассматривается структура удовлетворенности клиентуры, в ней выделяется несколько элементов. Как известно, важнейшими среди них являются: удовлетворенность качеством и иными характеристиками товаров и услуг фирмы; удовлетворенность финансовыми характеристиками сотрудничества с фирмой — прежде всего ценами и условиями оплаты; удовлетворенность работой фирмы, связанной с предоставлением товаров и услуг и последующим их использованием. (Причем современная концепция поведения потребителей этот последний элемент распространяет вплоть до утилизации товара.) Следовательно, в упомянутых выше нормативах удобств речь как раз и идет об этом третьем элементе удовлетворенности, и здесь важно подчеркнуть, что во многом сама удовлетворенность формируется в точках контакта.

Действительно, как только у клиента возникает какая-либо большая или малая проблема, а также пожелания, мнения и чувства, которыми он считает нужным поделиться с фирмой, непременно появляется и какая-то точка контакта. Поскольку первейшая задача фирмы в этом смысле — обеспечить максимальную легкость контакта, то фирма и делает все от нее зависящее, а сбыт в первую очередь обеспечивает отсутствие неудобств уже в момент возникновения желания клиента установить контакт. В самой простой формулировке можно сказать: чем больше контактных телефонов, средств электронной связи и иных возможностей доступны клиенту, тем выше уровень его удовлетворенности уже в самом начале контакта. Именно

на это и ориентированы многие «нормативы удобств». Другие же нормативы охватывают сам процесс контакта и получаемые в его ходе результаты.

При этом важно подчеркнуть следующее: чем более развит маркетинг отношений в фирме, чем более высокого уровня удовлетворенности клиентуры она добивается, тем больше будет этих нормативов в каждой точке. Это одна сторона вопроса. Но есть и другая, и она теснейшим образом связана со спецификой нашей переходной экономики и с тем очевидным обстоятельством, что подавляющее большинство российских фирм, к сожалению, не имеют пока реальных возможностей вводить и тем более практически обеспечивать такие нормативы. Поэтому естественный совет начинающим и малым фирмам — начать с принятия и по возможности строгого соблюдения хотя бы одного-двух нормативов для основных точек контакта. По мере развития фирмы перечень таких точек и тем более количество нормативов в точке могут увеличиваться, что и будет объективно свидетельствовать об усилении клиентской ориентации фирмы. Теперь представляется целесообразным для примера обсудить какой-либо из нормативных перечней, приведенных на рис. 2.1. Рассмотрим нормативы удобств, связанных с использованием сбытовых телефонов⁴.

Так называемые контактные телефоны в рыночных условиях — важнейший инструмент фирмы на рынке. Начиная с того, что наша реклама эффективна ровно настолько, насколько с нами можно выйти на контакт, и заканчивая тем, что в девяти случаях из десяти не удовлетворенный чем-то клиент обращается именно к тому, кто продал товар. Телефоны службы сбыта — важнейший инструмент обеспечения эффективности продаж. Необходимо отметить и то обстоятельство, что постоянное совершенствование средств связи, и в частности появление электронной почты, никак не умаляют, вопреки иногда высказываемому мнению, роли и значения телефона. И дело здесь отнюдь не только в том, что число пользователей электронной почты, к сожалению, недостаточно велико. Прежде всего дело в том, что общение «живым голосом с живым человеком» гораздо предпочтительнее и результативнее сухого электронного обмена информацией. Одним словом, контактный сбытовой телефон был, есть и пока остается важнейшим техническим средством в сфере продаж. Если это так, то правомерно выделить те основные направления обеспечения удовлетворенности клиентуры, которые и должны лежать в основе разрабатываемых нормативов.

1 Прежде всего речь идет о *скорости обеспечения первого контакта*, а проще говоря — о так называемом времени дозвона, и основания у этого норматива просты: если быстро не дозваниваются в фирму, то звонят конкурентам.

⁴ В ряде работ по методам и технике личных продаж особо рассматриваются эффективные приемы продаж по телефону. В данном случае речь идет о другом.

Есть интересные наблюдения специалистов по телефонным продажам: если в фирме трубку не снимают после третьего-четвертого гудка, то вероятность последующего звонка в другую фирму аналогичного профиля увеличивается в пять-семь раз. Это одна сторона вопроса. Но есть и другая, которая теснейшим образом связана с готовностью фирмы предоставить своей службе продаж то количество телефонов, которое обеспечивает беспроблемность дозвона. Автор этих строк неоднократно наблюдал парадоксальное положение, когда в службе сбыта фирмы всего два-три телефона (которые, естественно, постоянно заняты!) и в то же время по одному телефону имеют все, даже самые небольшие подразделения других служб. Оставляя этот факт без комментариев — он говорит сам за себя, отметим только то, что при выборе между длительностью ожидания ответа на свободном телефоне и попытками «пробиться» по занятому телефону практически каждый клиент отдаст предпочтение первой ситуации. Наконец, речь, конечно, должна идти и о количестве сотрудников в службе сбыта, которые могут квалифицированно отвечать на эти телефонные звонки. Здесь мы приходим ко второму направлению формирования норматива удобств.

- *Компетентность персонала и полнота информации.* Конечно, в этом случае мы чисто условно употребляем термин «норматив»; здесь речь идет просто о нормальном для фирмы уровне решения вопросов. Принципиальный подход к формированию этого уровня должен быть таким: излишний уровень компетентности для оператора, отвечающего на телефонные звонки фирмы, вряд ли следует признать рациональным. (Согласимся, что дополнительная компетентность требует и дополнительной оплаты!) Столь же неприемлемо и полное отсутствие компетентности, т. е. ситуация, при которой оператор на контактном телефоне не может ответить на простейшие вопросы потенциальных клиентов. Не говоря уже об излишней потере времени на соединение с нужными людьми и отвлечении их на низкоквалифицированную работу, такого рода вещи просто-напросто раздражают потенциальных клиентов. (Возникает мысль: «...А для чего вас посадили у этого телефона?!») Из всего сказанного выше — простейший вывод: операторы, обслуживающие контактные телефоны, должны проходить специальную подготовку, чтобы уметь информировать клиента по наиболее типичным вопросам, предоставлению ему необходимой для первого контакта информации и грамотному «переключению» при возникновении более сложных вопросов.

Разбор этих двух нормативов удобств позволяет выявить, что в основе их создания зачастую лежат простейшие соображения обычного здравого смысла и минимально необходимого привлечения опыта сбытовой службы фирмы. Кстати, об опыте — один интересный пример.

Проводя в середине 1990-х гг. консультационную работу в одной из крупных торговых фирм Петербурга, автор обратил внимание на существен-

ный, но, к сожалению, не всегда используемый метод сокращения длины очередей и времени ожидания обслуживания на складе (см. точку контакта «Склад»). Работники склада по прошествии некоторого времени его функционирования обнаружили, что большая часть клиентуры использует для местных перевозок получаемых грузов автофургоны производства Ижевского завода. Поскольку в этот фургон входило точно определенное число коробок данного продукта, склад принял решение предварительно комплектовать загрузку именно этим числом коробок. Следовательно, было резко сокращено время погрузки, а вместе с ним — время обслуживания клиента и длины очередей. Аналогичный пример — из практики знаменитой фирмы McDonalds: к людям, стоящим в очереди, подходит сотрудник фирмы, принимающий своего рода предварительный заказ, что затем резко сокращает время обслуживания клиентов. Можно было бы и дальше продолжать эти примеры (их достаточно много), но, с нашей точки зрения, гораздо важнее еще раз подчеркнуть основную мысль: *разработка, внедрение и строгое соблюдение хотя бы небольшого числа нормативов резко повышают уровень удовлетворенности клиента работой фирмы в разных точках контакта с ним.*

Почему в рамках клиентского анализа мы уделяем значительное внимание именно нормативам удобств? Дело в том, что в такого рода анализе могут быть задействованы и будут особенно полезны именно сбытовики: в конце концов они, образно говоря, оценивают отношение клиента к своим усилиям по увеличению уровня его удовлетворенности. Это ни в коей мере не снижает роли и значения базовых информационных документов и инструментов клиентского анализа: анкет, интервью и статистического исследования и в то же время служит полезным и продуктивным дополнением к ним.

Особо следует остановиться на статистическом анализе и прежде всего на двух таких важнейших характеристиках работы с клиентурой, как коэффициент ценности и коэффициент приверженности клиентуры (рис. 2.2).

В современных условиях, как и отмечалось выше, служба сбыта должна во все возрастающей мере ориентироваться на определенный ряд квантифицированных оценок успешности своей работы с клиентурой. Рассматриваемые коэффициенты играют серьезную роль в такого рода оценках, поскольку они охватывают две исключительно важные стороны активности сбытовиков в работе с покупателями, а именно:

- с одной стороны — и это относится к коэффициенту ценности, сбыт стремится в возможно более полной мере реализовывать ту мысль, которая неоднократно встречается у различных исследователей маркетинга. Речь идет о том, что для фирмы крайне важно выделять так называемые наиболее ценные для нее группы клиентуры в том сегменте (сегментах), которые она обслуживает. Разумеется, представление о ценности клиентуры для фирмы — достаточно дискуссионный вопрос, поскольку она решающим образом связана со стратегическими и тактическими целями фирмы, с основными задачами ее рыночной политики;

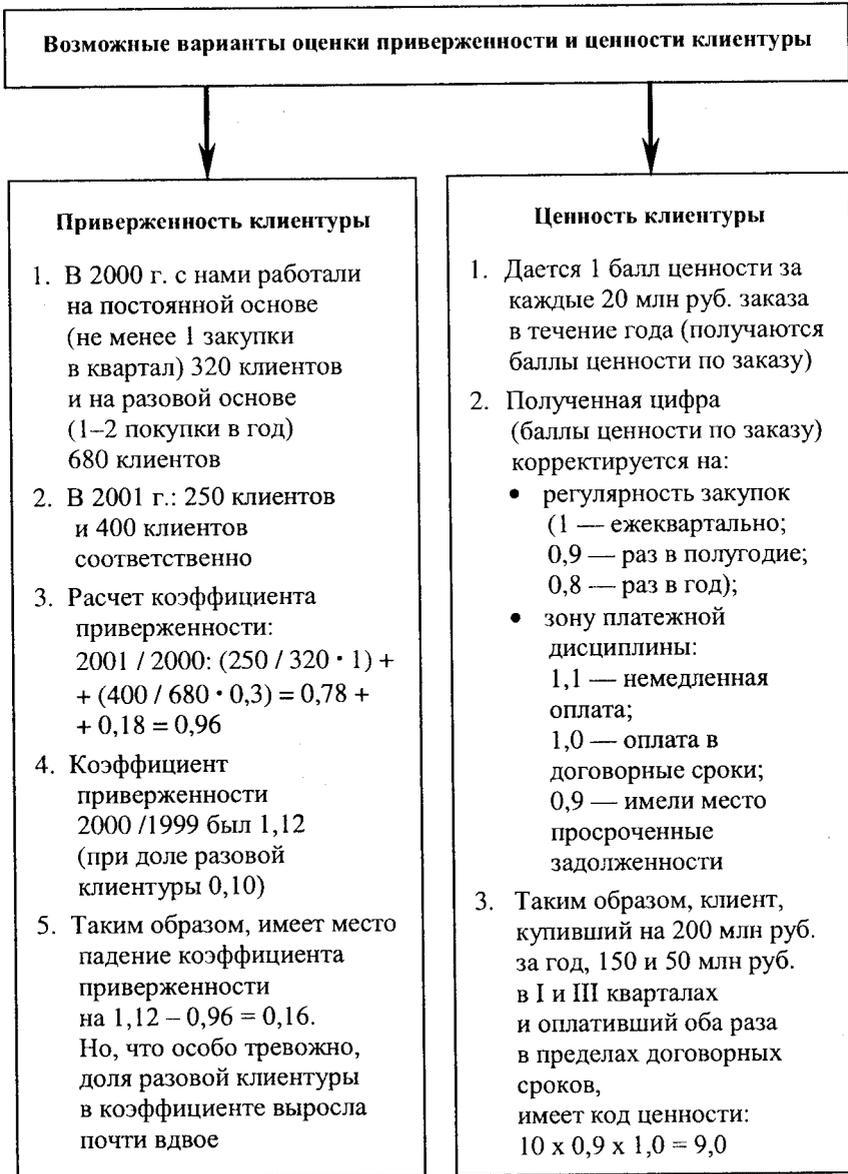


Рис. 2.2. Ценность и приверженность клиентуры: расчетные схемы

• с другой стороны, фундаментальное правило продаж — «Профессионалом в продажах может считаться только тот, у кого совершают повторную

покупку» — требует, чтобы приверженность клиентуры, т. е. в первую очередь ее продолжительность работы с фирмой, имела возможно более высокий уровень. В такой постановке мы явно видим естественное продолжение вопроса, который обсуждался выше: полная ценность клиента для фирмы. Вполне понятно, что эта ценность постоянно увеличивается по мере того, как клиент все больше и в течение более длительного времени покупает товары и пользуется услугами фирмы. Безусловно, и здесь есть свои дискуссионные вопросы.

Подводя итог сказанному, можно констатировать, что на самом деле коэффициенты ценности и приверженности дают если и не абсолютно полное, то, во всяком случае, исключительно важное представление об эффективности работы службы сбыта с клиентурой фирмы.

Обратимся теперь к структурным характеристикам каждого коэффициента в рамках примеров, приведенных на схемах. Сделаем при этом важное замечание: хотя «идеология» коэффициентов достаточно полно отражена именно в рассматриваемых примерах, тем не менее специфика работы фирмы и характера ее взаимодействия с клиентурой может привести к довольно значительному разнообразию структур коэффициентов, т. е. прежде всего включенных в них характеристик работы с клиентурой. Никак не ограничивая возможности и, если угодно, фантазию сбытовиков и маркетологов в разработке этих коэффициентов, отметим только естественное требование, которое можно определить как «разумную сложность структуры». Имеется в виду тот очевидный факт, что излишнее количество взаимоувязанных характеристик внутри каждого коэффициента зачастую только усложняет работу с ними, и, конечно же, возникает серьезная проблема взаимного согласования этих характеристик.

Как видно из рис. 2.2, коэффициент приверженности в данном случае формируется на основе оценки двух категорий клиентуры: так называемой постоянной клиентуры (1) и разовой (0,3). Этот в целом разумный подход ставит, однако, перед маркетологами и сбытовиками задачу адекватного отнесения клиентуры к каждой из названных групп. Для фирм с достаточно длительным производственным циклом и для фирм с коротким циклом это, естественно, будут различные характеристики в том, что касается постоянства клиентуры. Аналогично следует учитывать специфике разовости, поскольку, например, для мебельной фирмы, фирмы, производящей пищевые продукты, и фирмы, занимающейся капитальным строительством, понятие разового клиента будет существенно варьироваться.

Следовательно, возникает и проблема разумного коэффициента компенсации. Так мы называем редукцию, позволяющую определенным образом свести воедино характеристики разовой и постоянной клиентуры с тем, чтобы получить представление об общем коэффициенте приверженности. Как видно из рис. 2.2, величина коэффициента приверженности у фирмы в

определенной мере вызывает тревогу, поскольку падение коэффициента одновременно сопровождается уменьшением доли постоянной клиентуры и увеличением разовых покупок. Представляется важным обратить внимание в связи с этим на самую принципиальную основу, которая внешне не очевидна при формальном рассмотрении коэффициента.

В первой главе настоящего пособия говорилось о том, что принципиальной особенностью современной работы фирмы с клиентурой является переход к маркетингу отношений. Следует, однако, иметь в виду, что сам по себе маркетинг отношений — категория, что называется, закономерная только в рамках достаточно длительного временного континуума, и если это условие не соблюдается, то, соответственно, маркетинг отношений вырождается в обычные мини-взаимодействия на основе разовых сделок.

Рассмотрим теперь структуру построения коэффициента ценности, сделав при этом важную оговорку. С позиции деловой этики и в обыденном употреблении слова «ценность» для фирмы (вне зависимости от каких бы то ни было характеристик) все клиенты одинаково ценны, требуют к себе внимательного и дружественного отношения и являются полноценными партнерами фирмы. В данном же случае речь идет об измеримой ценности, связанной именно с определенными характеристиками клиента, так или иначе полезными для деятельности фирмы.

Такого рода характеристик, как и отмечалось, может быть достаточно много, но в подавляющем большинстве случаев, на наш взгляд, вполне достаточно трех основных. Речь идет о величине разовой закупки, регулярности закупок и уровне так называемой платежной дисциплины клиента. Понятно, что расчет каждой из этих характеристик имеет некую сложность. Так, например, оценивая разовую покупку (а они могут быть в течение года различными), возможно, следует ориентироваться на некую среднеарифметическую величину. Анализируя регулярность, мы опять-таки в ряде случаев должны выводить некую ее среднюю характеристику. Что касается платежной дисциплины, то следует принять (как это и сделано в схеме) какие-то численные характеристики, своего рода условную шкалу измерения этой дисциплины. Как видно из схемы, даже если при этом использованы приближенные и в целом грубые оценки, тем не менее фирма получает достаточно ясное представление о характеристиках ценности клиентуры.

Суммируя все сказанное о двух основных коэффициентах, отметим их исключительно важную роль в системе менеджмента сбыта. Они дают возможность, кроме всего прочего, достаточно эффективно увязать между собой систему поощрения сбытовиков и оценки ценности и приверженности. Хотя вопросы оплаты и стимулирования труда сбытовиков рассматриваются в следующих главах, здесь уместно коснуться этого аспекта проблемы.

Практический опыт ряда российских фирм, использующих такие коэффициенты, однозначно показывает, что оба коэффициента могут быть

реально привязаны к системам мотивации. Это разумно, поскольку в конечном итоге каждый менеджер по продажам должен стремиться и к увеличению приверженности собственной клиентуры, и в разумных рамках — к росту ее ценности. Не обсуждая в данном случае весьма специфический вопрос о непосредственных методиках такой «привязки» (это, безусловно, дело каждой фирмы, требующее очень тонкой отладки), обратим внимание на три дискуссионных момента этой проблемы.

Первый, очевидно, связан с тем, что сбытовики работают в разных региональных, отраслевых, финансовых и иных условиях и, следовательно, было бы грубой ошибкой попытаться делать единую структуру привязки для всей службы сбыта. Это типичный пример необходимости индивидуализации, к которой мы обратимся позже, рассматривая проблемы мотивации персонала в службе сбыта.

Другой, не менее важный вопрос: какую именно часть заработной платы следует связывать с ценностью и приверженностью клиентуры? Здесь нет сомнения в отношении структуры (именно в том, что это — некая часть индивидуальной премии сбытовика), но какой именно удельный вес должно иметь поощрение за эти коэффициенты — это уже вопрос конкретной разработки системы мотивации. Наконец, обратим внимание и на определенную противоречивость, заложенную в совместное использование данных коэффициентов в рамках системы мотивации. Действительно, у сбытовика время от времени может возникать ситуация, когда ему приходится выбирать между более ценным, но явно менее приверженным клиентом, и наоборот: его выбор во многом будет определяться грамотным построением индивидуального премирования в этой части.

Но и это еще не все: в варианте интенсивного технологического развития фирмы, ее крупномасштабного выхода в новые для себя регионы сама по себе система, использующая традиционное понимание ценности и приверженности, может не просто давать сбои, но в пределе привести к грубым управленческим ошибкам. Достаточно очевидно, что, завоевывая позиции в новых технологиях и/или в новых регионах, сбытовик не может ориентироваться на традиционное использование указанных инструментов и вполне возможен вариант, когда будет полезным не только существенно модифицировать их, но и просто на определенное время исключить из системы мотивации.

Взаимосвязь рассматриваемых коэффициентов и оценки эффективности работы сбытового персонала — одна сторона использования коэффициентов. Есть и другая, не менее интересная и в то же время в существенной мере связанная с первой. Речь идет о своего рода системе мотивации самой клиентуры посредством использования указанных коэффициентов. Но вначале приведем некоторые общие методологические замечания.

Если обратиться к хорошо известной банковской практике, то не вызывает сомнения справедливость, разумность и правомерность кредито-

ния клиентуры любым банком в зависимости от показателей типа финансовой устойчивости, платежеспособности и иных того же рода характеристик претендента на кредит. Тем более когда речь идет о крупных инвестиционных заимствованиях — это нормальная практика банковского сектора. Но почему же в этом случае не предположить, что фирма, работая со своей клиентурой, имеет право использовать рациональные моменты такого подхода?! Ведь ни у кого не вызывает сомнений обычная практика, например, скидок, при которой учитывается, скажем, объем закупки клиента или же скорость оплаты им счета и т. д.; по сути дела, во всех этих случаях имеет место явная либо неявная оценка некоей характеристики ценности клиентуры, но несистематичная и во многом опирающаяся на случайные основания.

Использование коэффициентов ценности и приверженности для формирования грамотной и комплексной структуры поощрения клиентуры в контексте того, о чем говорилось выше, — куда более разумный и эффективный путь. Иначе говоря, речь идет о том, что, выработывая три важнейшие характеристики своей работы на рынке — ценовую политику, политику скидок и политику коммерческого кредита, фирма без особого труда может реально привязать их именно к обсуждаемым коэффициентам.

В этом случае механизм так называемого перехода клиентуры в новое для фирмы качество приобретает достаточно обоснованный характер и не может вызывать у клиентуры неприятие и ощущение несправедливости отношения. Это ни в коем случае не умаляет значения иных элементов, которые следует при этом учесть, но все-таки в основе лежит главное — объективная квантифицированная оценка. Завершим наше рассмотрение участия сбытовиков в клиентском анализе замечанием о «конечном» результате этого анализа.

При грамотном построении вся схема клиентского анализа заканчивается широким обсуждением его результатов в интересах повышения эффективности работы фирмы в целом, а сбыта — прежде всего с покупателями. Разумеется, термин «заканчивается» употреблен здесь условно. Речь идет о некоем промежуточном результате, поскольку сам по себе клиентский анализ не заканчивается никогда. Тем не менее такое обсуждение должно выявить три основных эффекта:

- прежде всего службе необходимо четко понять, где скрываются резервы роста характеристик продаж с точки зрения изменения и улучшения ее собственной работы;
- далее сбытовики рассматривают, анализируют и вносят свои предложения по вопросам, связанным с улучшением деятельности фирмы в целом и отдельных ее подразделений, кроме сбыта, которые могли бы привести к осязаемому росту продаж и прибыльности;

• наконец, еще одним важным результатом этого обсуждения должны стать более ясные представления сбытовиков об отношении клиентуры к фирме и ее усилиям на рынке, причем эти представления вовсе не обязательно могут сразу превращаться в дополнительные выгоды на рынке. Скорее, речь должна идти о новом уровне отношений с клиентурой, который во многих случаях будет характеризоваться тем, что можно назвать «неосязаемый рост лояльности». И возможно, что, с точки зрения перспектив фирмы на рынке, именно этот результат в конечном итоге и окажется самым важным.

С учетом сказанного следует вывод, что документ типа «Результаты клиентского анализа за ...» должен рассматриваться как один из важнейших документов в системе управления сбытом, а методика его обсуждения обязательно включает в себя следующие элементы:

1. Тщательное ознакомление каждого сбытовика с содержанием документа.
2. Обсуждение документа внутри компактных сбытовых коллективов и подразделений службы сбыта и формирование на этой основе перечней предложений подразделений по итогам обсуждения.
3. Корректировка текущих планов и программ сбыта на основе разработанных предложений.
4. Формирование перечней предложений сбыта, адресованных другим подразделениям фирмы, и обсуждение этих перечней с руководителями и специалистами этих подразделений.
5. Формирование при необходимости компактных программ устранения недостатков и/или развития совместной работы с клиентурой.
6. Разработка и передача службе маркетинга каких-то дополнительных пожеланий сбыта и/или конкретных вопросов, которые следовало бы учесть при очередном цикле клиентского анализа.
7. Проведение со сбытовиками мини-тренингов по формам и методам доведения до клиентуры информации о реальных изменениях, происходящих или планируемых фирмой по итогам клиентского анализа.

2.2. Формирование и развитие отношений с клиентурой

Приведенные выше соображения по участию сбытовиков в клиентском анализе со всей очевидностью показывают, что основой эффективного развития отношений с клиентурой может быть только полная, всесторонняя и объективная информация о самой клиентуре и ее отношении к товарам и услугам и деятельности фирмы в целом. Именно такая информация рождается и постоянно обновляется в ходе систематического клиентского анализа. Понятно, что практически любой грамотный менеджер по продажам ведет такой анализ непрерывно в ходе своих постоянных контактов с клиентурой.

2.2. Формирование и развитие отношений с клиентурой

Отличительное качество хорошего продавца — постоянный анализ своей работы и попытка сделать некие позитивные выводы. Можно без преувеличения сказать, что для каждого профессионала в сбыте собственно результаты официального клиентского анализа и его собственных размышлений как раз и формируют ту базу, на которой строятся взаимодействия и развиваются отношения с покупателями. Без излишних доказательств понятно, что удовлетворенность покупателя, как уже отмечалось выше, является тем стержнем, вокруг которого строится вся работа менеджера по продажам.

Приведем краткий перечень «Критерии и показатели для анализа клиентуры». Как известно из практики, каждая фирма формирует для себя такого рода документы. (Вспомним хотя бы знаменитый 66-пунктный вопросник Х. Маккея, по поводу которого сам автор шутливо замечает, что его фирма знает о своих клиентах больше, чем налоговое ведомство США [Маккей, 1994].) В этом смысле данный документ — всего лишь один из возможных вариантов. И поскольку он достаточно стандартен, обратим внимание только на раздел (см. рис. 2.2), посвященный удовлетворенности клиентуры. Этот раздел построен по достаточно очевидной структуре: товары фирмы — цены — логистика — сервис — персонал — фирма в целом. Несмотря на кажущуюся простоту этой структуры, она дает вполне приемлемые результаты и формирует весьма объективное мнение об удовлетворенности клиента, если эта структура используется достаточно постоянно.

В то же время следует отметить, что существует довольно много нюансов удовлетворенности клиентуры, которые обуславливают необходимость серьезного расширения структуры. То же самое относится к различным элементам аутсорсинга, которые все шире используются в современных условиях российскими фирмами. Любая фирма должна считать абсолютно жестким правилом для себя, что передача каких-то операций некоему самостоятельному внешнему исполнителю, который напрямую работает с клиентом, ни в коем случае не освобождает фирму от ответственности за качество, сроки и объем выполнения всех работ внешним контрагентом.

Иными словами, клиента ни в коем случае не должно интересовать, делает ли нечто фирма сама или передает кому-то. В любом случае он, клиент, имеет дело только с фирмой и именно от нее ждет выполнения всех обязательств.

Постоянно изучая, анализируя и делая практические выводы из оценки удовлетворенности клиентуры, сбытовик должен именно под эту оценку «подстраивать» всю свою индивидуальную работу и то же самое должна делать служба сбыта в целом. Выстраивая же на этой основе систему своих отношений с клиентурой, служба сбыта должна развивать их на базе двух рабочих структур, схематично представленных на рис. 2.3 и 2.4.

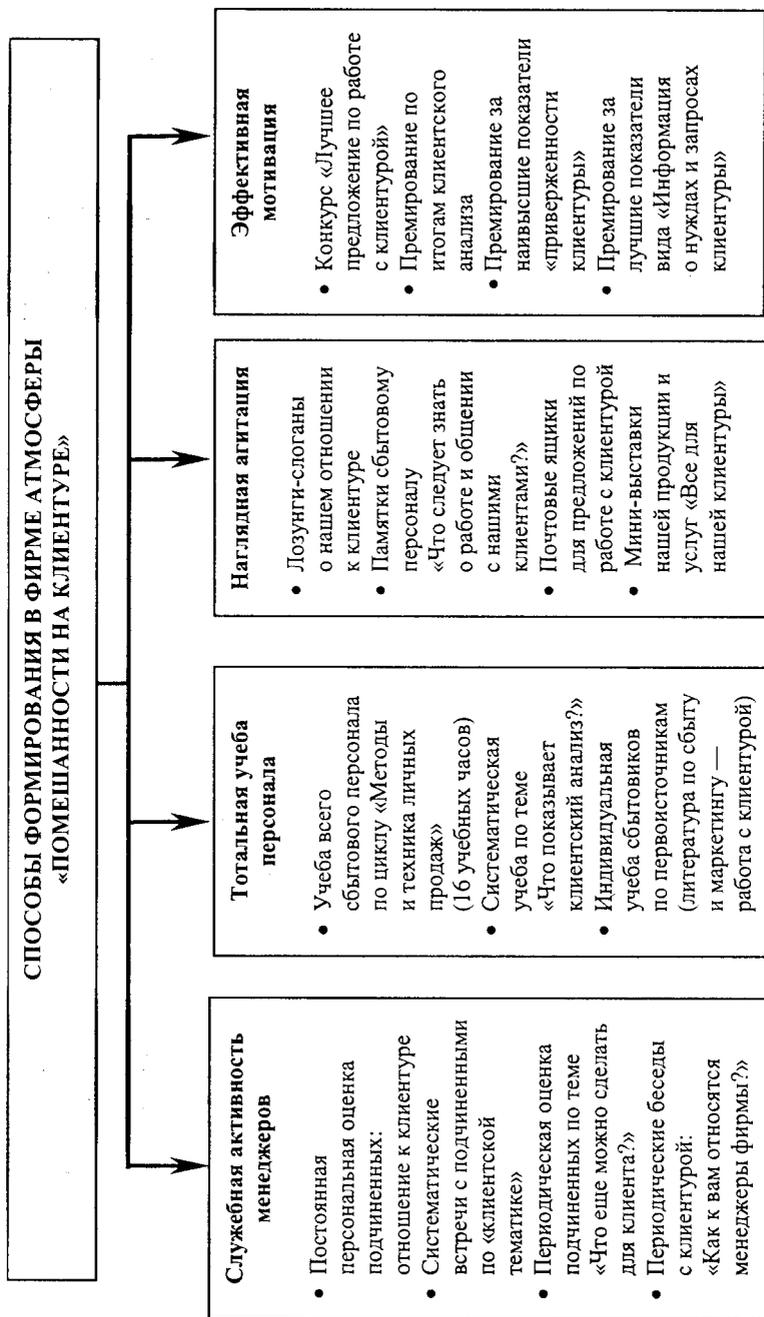


Рис. 2.3. Структура «Помешанность на клиентуре»

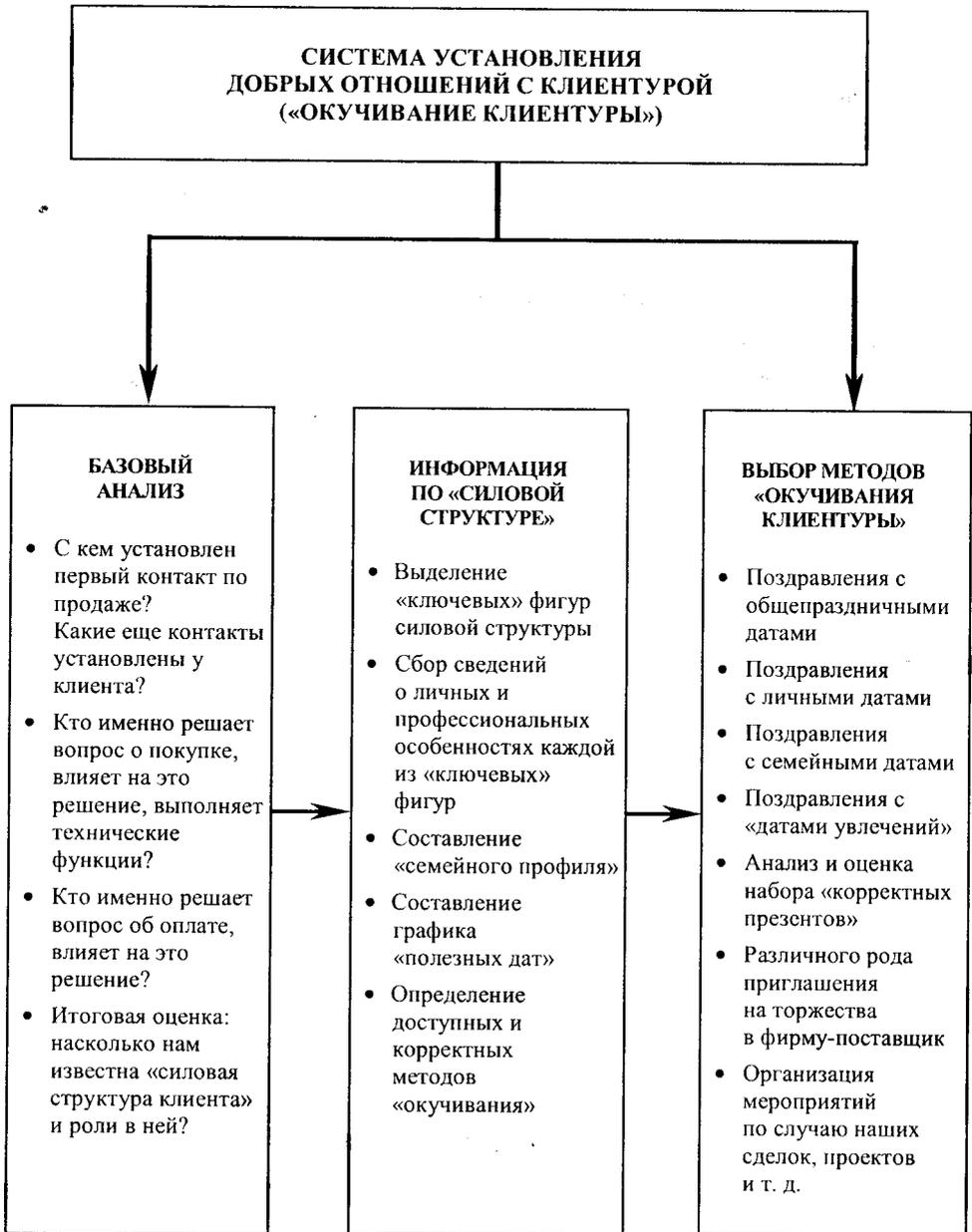


Рис. 2.4. Структура «Окучивание клиентуры»

Критерии и показатели для анализа клиентуры

АНКЕТНЫЕ ДАННЫЕ КЛИЕНТА

- Реквизиты клиента
- Отрасль, в которой работает клиент
- «Крупность» клиента (в его отрасли и в системе нашей клиентуры)
- Географическое положение и основные характеристики региона
- Финансовое положение клиента

СТАТИСТИЧЕСКИЕ / ФАКТОГРАФИЧЕСКИЕ

- Объем закупок
- Частота закупок
- Закупаемая номенклатура и ассортимент
- Цены закупок
- Финансовые характеристики закупок (в том числе дебиторская задолженность и предпочитаемые формы оплаты закупок)

ПО ЛОГИСТИКЕ ЗАКУПОК

- Месторасположение клиента
- Самовывоз или наша доставка
- Транспортные характеристики
- Транспортные затраты
- Необходимость таможенных и иных процедур того же рода
- Необходимость специальной транспортной упаковки

ПО УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТА

- Мнения о наших товарах
- Мнения о нашем персонале
- Мнения о наших ценах
- Мнения о нашей логистике
- Мнения о нашем сервисе
- Мнения о нашей фирме в целом

ПО ОБЪЕМУ И УРОВНЮ НАШИХ ОСОБЫХ ЗНАНИЙ О КЛИЕНТЕ

- Знание руководства клиента
- Знание «силовой структуры» клиента
- Знание организационной структуры и системы управления
- Знание основных партнерских связей клиента
- Знание перспективных планов клиента

Прежде чем перейти к индивидуальному рассмотрению каждой схемы, отметим следующий важный момент: обе схемы вместе образуют своего рода две половинки «критической массы» работы службы сбыта с клиентурой. С одной стороны, именно сбыт отвечает за то, чтобы он сам и фирма в целом были образцами «помешанности на клиентуре», жили ее интересами и стремились во всем и всегда быть полезными своей клиентуре. С другой стороны, именно сбыт постоянно использует и развивает систему, которая в схеме шутливо названа «окучивание клиентуры» и которая связана с установлением и постоянным развитием добрых отношений с нею. Или иными словами, если первая схема дает своего рода пассивное основание для установления позитивных отношений с клиентурой, то вторая выполняет роль своеобразного активизатора этих отношений. Достаточно очевидно, что каждая из структур воздействует тем или иным образом на другую. Рассмотрим эти структуры.

- Формирование в фирме атмосферы «помешанности на клиентуре» предполагает четыре главных направления работы: служебная активность менеджеров; тотальная учеба персонала; наглядная агитация и эффективная мотивация. Нетрудно видеть, что каждое из направлений теснейшим образом связано со всеми другими и попытка исключить или преуменьшить роль какого-то одного из них сразу и однозначно будет сказываться на эффективности использования структуры в целом. В схеме все достаточно понятно, поэтому в рамках приведенного ниже комментария кратко рассмотрим основные методические особенности использования некоторых элементов схемы.

Персональная оценка подчиненных, как правило, строится в фирме на основе тех же данных клиентского анализа. При этом используется своего рода двусторонняя оценка, а именно, с одной стороны, в клиентском анализе всегда так или иначе фигурируют вопросы типа: «Довольны ли вы работой менеджера по продажам, обслуживающего вас?». Соответственно, рассматривая дискретные ответы и их динамику по каждому клиенту, можно обеспечить объективную оценку сбытовиков по этой характеристике. С другой стороны, общеизвестно, что руководитель сбытового подразделения по специальному графику должен периодически посещать клиентов данного сбытовика вместе с ним. Следовательно, и у него как у непосредственного руководителя время от времени появляется такого рода информация. Именно на это и ориентирован четвертый элемент первого столбца — «Периодические беседы с клиентурой». И конечно, в особенно неприятных для фирмы случаях (различного вида жалобы и рекламации) имеются дополнительные возможности такого рода оценки.

- Встречи руководителей службы сбыта со своими подчиненными по клиентской тематике целесообразно организовывать по итогам каждого очередного цикла клиентского анализа (а следовательно, не реже чем раз в квартал).

- Учеба персонала по методам и технике личных продаж в значительной мере должна быть ориентирована не просто на технические приемы сбыта, но в первую очередь на формирование через продажу устойчивых позитивных отношений с клиентурой. Здесь исключительно велика роль соответствующим образом подготовленных тренеров. Интересно отметить, что ряд российских фирм уже сегодня перешел к системе так называемых внутренних тренеров, при которой специально подобранные и обученные маркетологи и сбытовики постоянно ведут тренинги по отдельным темам методов и техники личных продаж.

- Что касается «наглядной агитации», то в силу исторических особенностей нашей реформы долгое время этому серьезному инструменту воспитания персонала не придавали значение: в памяти многих и сам термин, и сопровождавшие его доски почета и лозунги до сих пор ассоциируются с временами социализма. Представляется, что это глубокое заблуждение, особенно если взглянуть на практику американских и японских фирм. В этой связи интересно отметить опыт такой выдающейся сетевой структуры, как Home Depot, в каждом магазине которой оформлены специальные больших размеров доски с фотографиями лучших работников, причем на отдельной площади доски выделяется лучший менеджер по работе с клиентурой. Здесь же видны хорошо продуманные и красочно выполненные лозунги соответствующего содержания, главная задача которых — пробуждать энтузиазм в обслуживании покупателей. Общеизвестна и японская практика, при которой персонал постоянно «подпитывается» различного рода наглядной информацией, в том числе о соответствующих достижениях конкурентов, что особенно важно для отношений с клиентурой.

- Мотивационная составляющая формирования атмосферы достаточно очевидна, и здесь можно добавить лишь то, что ранее говорилось о системе оценки ценности и приверженности клиентуры: необходима разумная и не чересчур рафинированная с точки зрения структуры подсистема мотивации на работу с клиентурой. (Отметим попутно, что наиболее «продвинутая» схема оплаты труда менеджеров по продажам может вообще строиться во многом на том, как клиентура оценивает работу данного менеджера.)

Завершая краткое рассмотрение схемы, отметим ее безусловную трудоемкость и, соответственно, весьма высокую степень ответственности руководителей сбытовой службы за реализацию всех или большей части ее элементов. В то же время трудно переоценить тот эффект роста лояльности клиентуры, который имеет место при постоянном и возрастающем внимании к формированию «атмосферы помешанности». И все же уместен будет такой вопрос: является ли данная схема чисто сбытовой или она реально должна служить основанием для общефирменной активности подобного рода? Наша точка зрения в этом вопросе однозначна: схема, безусловно, должна иметь общефирменный характер, а роль службы сбыта в ее реализации двояка: с одной стороны, служба сбыта первой широко

внедряет у себя данную схему, а с другой стороны, она становится своего рода проводником и консультантом фирмы в реализации этой схемы на уровне фирмы.

Как и отмечалось выше, вторая структура (см. рис. 2.4) ориентирована на формирование и развитие системы добрых отношений с клиентурой, и здесь прослеживаются три главные линии: базовый анализ, информация по «силовой структуре»; выбор и использование методов «окучивания». В целом схема не нуждается в пояснениях, кроме двух важных моментов.

Термин «силовая структура» применительно к сфере продаж впервые ввел в оборот Дж. Холден — известный американский специалист по управлению продажами и президент корпорации Holden Corporation: термин обозначает всех лиц, влияющих в существенной мере на принятие двух главных для сбытовика решений — о закупке как таковой и об оплате счетов. Таким образом, сам смысл приведенной схемы есть работа не только с непосредственным «закупщиком», но и по возможности со всей снабженческой структурой. Именно здесь и возникают, особенно для российских фирм, довольно серьезные и скорее психологические, нежели административные, проблемы.

Один американский специалист как-то шутливо заметил, что если сбытовик немного не актер и немного не разведчик, то настоящим сбытовиком и первоклассным продавцом он по определению быть не может. Если говорить о второй части этого замечания, то в более широком контексте оно должно интерпретироваться следующим образом: непосредственный контакт сбытовика с неким специалистом закупочного центра в фирме-клиенте является базой для сбора информации, но круг этого сбора должен быть существенно шире. Безусловно, соблюдая необходимую корректность и предельную осторожность, ни в коем случае не задевая самолюбие и не ущемляя законные интересы непосредственного представителя фирмы-клиента, сбытовик тем не менее должен стремиться с его помощью определить сотрудников «силовой структуры», установить с ними, если это возможно, хотя бы минимальные связи и, конечно, иметь информацию, необходимую для выбора «методов окучивания».

Другое замечание по схеме касается именно этих методов. Безусловно, ориентированные на личность и увлечения соответствующих лиц в «силовой структуре» методы должны быть корректными и не выходящими за рамки общепринятых морально-этических норм и тем более законности. И в этой связи сделаем еще одно важное замечание.

В России и сегодня весьма распространен взгляд, согласно которому главные достижения сбытовика во многом связаны с возможностями представления закупщику явной или завуалированной взятки. Не обсуждая правовую сторону этого дела (она хорошо понятна), обратим внимание на «менеджментский» аспект проблемы. А он состоит в том, что в первые годы реформы бедная и лишенная общепринятых в демократическом обществе

этических трудовых ориентиров Россия действительно демонстрировала тотальную и всеобщую власть взятки. Было бы наивно считать, что положение сегодня коренным образом изменилось. И тем не менее практически всем работающим в бизнесе и продажах уже сегодня очевидно, что влияние взяток в бизнесе в целом и в продажах в частности хотя и медленно, но уменьшается. И связано это с двумя обстоятельствами. Первое заключается в том, что владельцы предприятий заинтересованы в росте эффективности своей фирмы и постепенно освобождаются от людей в иерархии закупок, набивающих свои карманы за счет интересов фирмы. Параллельно с этим все интенсивнее идет процесс насыщения различных служб (прежде всего передовых фирм) молодыми, профессионально образованными менеджерами, для которых стремление к честному заработку на основе роста эффективности фирмы является нормой поведения. Никак не преувеличивая значения и темпов этих сдвигов, тем не менее отметим, что уже и сегодня, а тем более в перспективе значение грамотного «набора» этических и уместных методов поддержания хороших отношений с клиентурой будет постоянно возрастать.

Таким образом, на базе двух указанных выше структур формируются обстановка и атмосфера (у службы сбыта и работников фирмы) жесткой и безусловной ориентации на удовлетворенность клиентуры не отдельными достижениями фирмы в товаре, ценах, сервисе и т. д., а деятельностью фирмы в целом.

Разумеется, и сама хорошо налаженная система клиентского анализа, и тем более рассмотренные выше структуры должны приносить и приносят свои плоды в борьбе за удовлетворенность клиента, его внимание и деньги, иначе говоря, за формирование важнейших конкурентных преимуществ фирмы на рынке. Тем не менее даже вся эта достаточно масштабная система не может полностью предотвратить и тем более исключить различные негативные последствия, возникающие вследствие ошибок и недоработок фирмы, а следовательно — разочарований клиента и известного падения уровня его лояльности по отношению к фирме. Именно поэтому исключительно важное значение в обеспечении эффективной работы с клиентурой имеет умение персонала (сбыта — прежде всего, а в более широком контексте — и всего персонала фирмы) грамотно работать с рекламациями и претензиями клиентов, активно использовать различные методы блокировки разочарований покупателей.

2.3. Работа с рекламациями и блокировка разочарований клиентов

Есть два аспекта рассматриваемой проблемы: их условно можно определить как менеджментский и психологический. Условно именно потому, что имеет место взаимопроникновение и сложное взаимодействие этих оснований. Тем не менее как рабочий прием такое деление вполне правомерно.

2.3. Работа с рекламациями и блокировка разочарованных клиентов

Когда-то выдающийся японский бизнесмен и основатель знаменитой электронной империи «Мацусита Денки» К. Мацусита произнес замечательную фразу, ставшую одним из символов веры современного бизнеса: «Если клиенты не жалуются на ваши товары и услуги, значит, они решили никогда больше не иметь дело с вашей фирмой». В этой замечательной фразе великий японец гениально просто указал, возможно, на самое главное в бизнесе и в менеджменте: как бы ни старались предприниматели и управляющие, все равно ошибки и недоработки, а следовательно, неудовольствие и жалобы клиентов обязательно будут. И в этом смысле хорошая фирма отличается от плохой двумя важнейшими обстоятельствами:

- во-первых, количество ошибок и разочарований клиентов у хорошей фирмы гораздо меньше;
- во-вторых, хорошая фирма постоянно и эффективно работает с жалобами и претензиями клиентуры. Старается быстро устранить их причины и всеми способами уменьшить разочарования клиента в деятельности фирмы.

Если это так, то, естественно, возникает вопрос: какова технология устранения разочарования клиента?

Прежде всего необходимо сформировать комплекс определенных правил, позволяющий резко усилить позиции фирмы на этом исключительно сложном участке конкурентной борьбы. (Поскольку понятно, что мы здесь даем некую универсальную конструкцию, учет фирменной, рыночной, товарной и другой специфики будет делом каждой конкретной фирмы.) Приведем правила и сжатый комментарий к ним.

1. Воспитываем и развиваем у всех сотрудников фирмы, а у сбытовиков в первую очередь, серьезный интерес к самому главному: насколько клиент удовлетворен товарами, услугами и работой фирмы в целом.

По сути дела, все, о чем упоминалось в параграфах 2.1 и 2.2, можно считать ответом на этот вопрос. Поэтому в качестве единственного дополнения обратим внимание на глаголы «воспитываем и развиваем»: именно эту задачу менеджмент фирмы и каждого ее подразделения должен решать повседневно.

2. Во всех точках соприкосновения с нашим потребителем задаем вопросы типа: «Что хорошо и что плохо в нашем товаре? Что можно было бы улучшить и как?»

Очевидно, что самой такой постановкой, особенно ее второй частью, мы как бы вовлекаем реальных и потенциальных клиентов в процесс совершенствования товара. А это само по себе — один из путей блокировки будущих разочарований.

3. *Постоянно облегчаем покупателю возможность сообщить свое мнение о делах нашей фирмы и особенно — пожаловаться на любые недостатки.*

В этом смысле исключительную важность имеют такие технические приемы, как вкладывание в упаковки товаров небольших фолдеров — открыток с обратным адресом; введение в службы маркетинга фирмы телефонов «горячей линии»; создание в местах наших контактов с клиентом, в том числе при проведении дегустаций, презентаций и тому подобных мероприятий, ящиков для жалоб и пожеланий клиентуры; организация семинаров для покупателей товаров. Особенно важно (безусловное требование к службам сбыта, сервиса и логистики) быстро и своевременно доводить все жалобы покупателей до соответствующих структур фирмы.

4. *Постоянно интересуемся самим процессом и особенностями использования наших товаров у покупателей.*

По существу, здесь речь идет о безусловном требовании, которое в цикле «Поведение потребителей» формулируется как «анализ процесса потребления». Чем глубже фирме удастся проникнуть в этот процесс, тем больше шансов узнать и различного рода негативные его стороны, а значит, быстрее устранить их или как минимум обеспечить хотя бы частичную блокировку разочарований клиентуры. Современная практика изучения поведения потребителей выработала здесь несколько основных приемов: от соответствующих соглашений о наблюдениях с самими покупателями до установки в уместных случаях видеокамер, фиксирующих непрерывно или периодически сам процесс использования товаров. Понятно, что фирма здесь обязана учесть и необходимость серьезного стимулирования покупателей к такого рода активности. Уместно обратить внимание и еще на один технический прием, обеспечивающий эту информацию: многие фирмы сегодня идут по пути предоставления возможности своему персоналу разных категорий приобретать товары и услуги фирмы по приемлемой цене в обмен на постоянную информацию о свойствах товара и проблемах, возникающих в процессе его эксплуатации.

5. *По мере развития формируем у персонала сбыта и других подразделений комплекс приемов эффективной работы с рекламациями (умение сочувственно выслушать клиента, умение сопереживать и извиняться, навыки компенсации неудовольствия клиента, навыки последующего контроля эффективности мероприятий по рекламациям и т. д.).*

Здесь, по существу, не требуется никаких комментариев за исключением: во-первых, фирма должна разработать соответствующий стандарт или как минимум небольшую памятку для персонала и, во-вторых, нужна тотальная учеба персонала по этим вопросам и разумный постоянный контроль и оценка эффективности применения соответствующих навыков.

6. Устанавливаем твердые этические правила рекламы и информационной работы с клиентурой, которые категорически запрещают любого рода неточную информацию о свойствах и качествах товаров и услуг.

Пожалуй, если взять все вышеприведенные правила, это — самое трудное для исполнения, поскольку ни для кого не является секретом, что практически все мероприятия рекламы и PR несут в себе определенную долю преувеличений и излишних похвал в адрес товаров и услуг фирмы. Сразу оговоримся, что эти традиционные черты рекламно-информационной деятельности сами по себе нами под сомнение не ставятся. Речь идет о другом: о сдержанности в подаче такого рода информации и четком недопущении возникновения у потенциального клиента каких бы то ни было неоправданных ожиданий. И понятно почему: практика бизнеса показывает, что особенно тяжело воспринимается клиентом откровенная ложь фирмы по поводу ее товаров и услуг. А следовательно, именно в этих случаях и не получается сколько-нибудь эффективной блокировки разочарований.

7. Установление в фирме абсолютно твердого порядка, при котором тот работник, который первым принял рекламацию (как правило, это почти всегда сбытовик), координирует в дальнейшем все усилия по работе с ней и является единственным контактером клиента в фирме.

Без длинных комментариев понятно, что речь здесь идет о недопущении того, что по-русски называется «отфутболиванием» в отношении клиента. Абсолютное правило работы с вступившим в контакт недовольным клиентом: кто принял «сигнал», тот и доводит до конца решение проблемы. Опыт показывает, что в лучших российских фирмах это правило уже действует.

8. Гарантированный возврат в фирму купленных у нее товаров (отказа от услуг) — важнейшие элементы блокировки разочарований покупателя.

Обратим внимание на один важный момент, формально лежащий за пределами обсуждаемой проблемы. Практика лучших фирм мира (производственных, оптовых и розничных) однозначно доказывает, что именно соблюдение этого пункта настолько мощно блокирует возможные разочарования покупателей, что сам по себе объем продаж фирмы значительно увеличивается (заметим — ровно на величину контингента наиболее сомневающихся и любящих безрисковые решения покупателей).

Ни в коем случае не претендуя на какую-то абсолютную полноту приведенных выше правил, тем не менее отметим исходя из практики многих российских фирм, что их строгое, постоянное и контролируемое применение значительно повышает степень удовлетворенности клиентуры.

И в заключение выскажем несколько замечаний об организационных новациях в рассматриваемой области, которые уже сегодня вошли в практику ряда зарубежных фирм и к которым достаточно пристально присматриваются сегодня наиболее передовые российские фирмы.

Речь идет о создании в рамках управленческих структур фирмы специальных подразделений по работе с проблемами и жалобами клиентуры. С точки зрения чисто организационной, серьезные проблемы здесь вряд ли могут быть. В конце концов, в создании такого подразделения, в которое стекались бы все рекламации и которое постепенно приобретало бы опыт и навыки их скорейшего разрешения, особых трудностей нет. Есть, однако, безусловно, сложная проблема взаимодействия, и именно на нее и следует обратить особое внимание.

Вопрос можно сформулировать следующим образом: сегодня в отсутствие такого подразделения каждая служба так или иначе занимается проблемами клиентуры, входящими в сферу ее компетенции. Разумеется, возникают определенные сложности в тех случаях, когда решение проблемы зависит от нескольких служб и необходима координация их усилий. Но вот создан отдел по проблемам клиентуры, и теперь любые нарекания клиентов автоматически попадают в сферу его деятельности, и он, по существу, становится своего рода «двойником» жалующегося клиента в фирме. Не будет ли в этом случае иметь место так называемый эффект «отфутболивания», когда службы просто не станут заниматься вопросами удовлетворения тех или иных требований клиентуры и предоставят это делать специальному подразделению?! Такая опасность, безусловно, существует, и зарубежные фирмы, которые ввели у себя такую структуру, отчасти столкнулись с этим.

Выход здесь, как представляется, только один: высокий уровень этики взаимоотношений подразделений и отдельных сотрудников внутри фирмы и, следовательно, их общее стремление ни в коем случае не оставить клиента один на один с его проблемами и посредством активного взаимодействия так или иначе решить их. Заметим, что в правиле 7 в неявном виде сформулирован вопрос о том, кто должен заниматься проблемами клиентуры и наиболее эффективно координировать усилия различных подразделений.

Завершим круг нашего обсуждения вопросов эффективной работы сбыта с клиентурой прекрасной мыслью Х. Маккея: «...Отличительной чертой хорошего торговца является то, что его клиент вообще не относится к нему как к торговцу, а считает его своим доверенным и неизменным консультантом, еще одним своим сотрудником, услуги которого, к счастью, не оплачиваются» [Маккей, 1994, с. 50]. К этому высказыванию вряд ли можно что-то добавить, и, по существу, вся вторая глава учебника как бы является попыткой ответа на вопрос: как практически реализовать этот замечательный совет выдающегося бизнесмена? Поэтому сделаем только небольшое уточне-

ние: формально Х. Маккей совершенно прав в шутовском замечании о неоплачиваемом сотруднике, но форма оплаты все же есть. Возможно, это самая высокая плата, на которую может рассчитывать сбытовик: все возрастающая лояльность клиента по отношению к фирме!

2.4. Взаимодействие службы продаж с VIP-клиентурой

Вопрос о существовании и характере работы различных фирм с VIP-клиентурой по мере развития рынка в России приобретает все большее и большее значение. На наш взгляд, достаточно естественным основанием такого положения является то обстоятельство, что в пореформенных российских условиях все более совершенным становится маркетинг фирмы и управление ее продажами. Фирма все более активно и профессионально занимается сегментацией своей клиентуры и старается учитывать как особенности клиентуры и специфику взаимодействия с ней, так и тот очевидный факт, что разная клиентура имеет разную ценность для фирмы, соответственно, это тоже важный момент во всей работе фирмы, а прежде всего — в работе службы сбыта. Отсюда вытекает первый достаточно принципиальный вопрос, связанный с выделением VIP-клиентуры.

Кратко его можно сформулировать следующим образом: даже если признать, что клиенты имеют разную и зачастую существенно различную ценность для жизнедеятельности фирмы, то разве это может служить основанием одних клиентов считать важными, а других - второстепенными?! На наш взгляд, в такой постановке вопроса явно видна подмена понятий, а именно: нельзя согласиться с точкой зрения, что, помимо VIP-клиентуры, все другие партнеры фирмы на рынке — второстепенные клиенты. Приведем в этой связи пример, относящийся к хорошо известной стороне банковской деятельности. Никого не удивляет и не возмущает тот факт, что клиентура банка, имеющая достаточно длительную и успешную кредитную историю, получает соответствующие займы на наиболее льготных условиях, и наоборот. Означает ли это, что первый тип заемщиков - важные для банка клиенты, а все остальные - второстепенные?! Вряд ли даже стоит обсуждать эту более чем сомнительную идею!

В предыдущем параграфе мы уже отмечали, что распределение клиентуры по определенной шкале ценностей безусловно определяет те предпочтения, которые клиенты получают при взаимодействии с фирмой (условия коммерческого кредита, скидки, разнообразные виды поддержки и т. д.). Конечно, само распределение по этой шкале уже разграничивает клиентов, но из этого никак не следует какая-либо «второстепенность» клиентуры, имеющей более низкие оценки ценности и приверженности.

Наша точка зрения состоит в том, что выделение VIP-клиентуры и особые подходы к работе с ней — свидетельство не только специфики рынков и товаров, с которыми работает фирма, но и определенное доказатель-

ство соответствующего уровня общего менеджмента в ней, а прежде всего - маркетинга и управления продажами.

Приняв эту точку зрения, необходимо признать, что работа с VIP-клиентурой требует системного подхода, и в этой системе есть свои важные и специфические блоки анализа, оценки и практических шагов, которые делают работу с такого рода клиентами осмысленной и эффективной. Никак не претендуя на абсолютную полноту и преследуя лишь цель представить один из возможных вариантов такой системы (достаточно типичный в своей основе), приведем схему, состоящую из семи блоков, которые вычлениют и иллюстрируют необходимый комплекс шагов в обеспечении эффективного взаимодействия с VIP-клиентурой (рис. 2.5-2.11). Содержание каждого шага (блока) понятно благодаря рисункам, и поэтому ограничимся лишь исключительно сжатым комментарием к каждому из них.

1. Прежде всего фирме следует четко уяснить для себя необходимость и полезность перехода к новой структуре работы с клиентами, в центре которой теперь будет стоять работа с VIP-клиентурой (рис. 2.5). Решающим обстоятельством для положительного ответа на этот вопрос является наличие у фирмы в целом, а в первую очередь у службы продаж, критериев и показателей, которые помогут сделать необходимые обоснованные выводы. Безусловно, невозможно дать какой-то жесткий рецепт (и тем более — формальный метод), который автоматически обеспечит правильное решение. Необходим ряд факторов как неформального характера, так и имеющих некую квантифицированную базу, а также следует продумать вопрос о возможностях создания особого подразделения и/или подразделений, ориентированных на работу с VIP-клиентурой. При этом тщательно проанализировать различные стороны этого вопроса от наиболее важных — кадровых до возможностей размещения соответствующего структурного подразделения, наличия необходимых технических средств и т. д. Также встает особый вопрос, связанный с тем, должна ли служба продаж рассматривать VIP-клиентуру как единый сегмент в своей деятельности или же отдельные клиенты такого рода имеют серьезную специфику в зависимости от того, с каким из подразделений службы продаж работает тот или иной клиент. В любом случае анализ заканчивается разработкой стандарта управления фирмой «Положение по работе с VIP-клиентурой». При этом если имеет место определенная специфика по подразделению службы продаж, она находит свое адекватное отражение как в самом положении, так и в реальной организации работы с VIP-клиентурой.

2. Приняв для себя принципиальное решение по п. 1, служба продаж должна четко структурировать VIP-клиентуру по тем критериям значимости (важности), которые определили необходимость перехода к новой структуре взаимодействия (рис. 2.6).

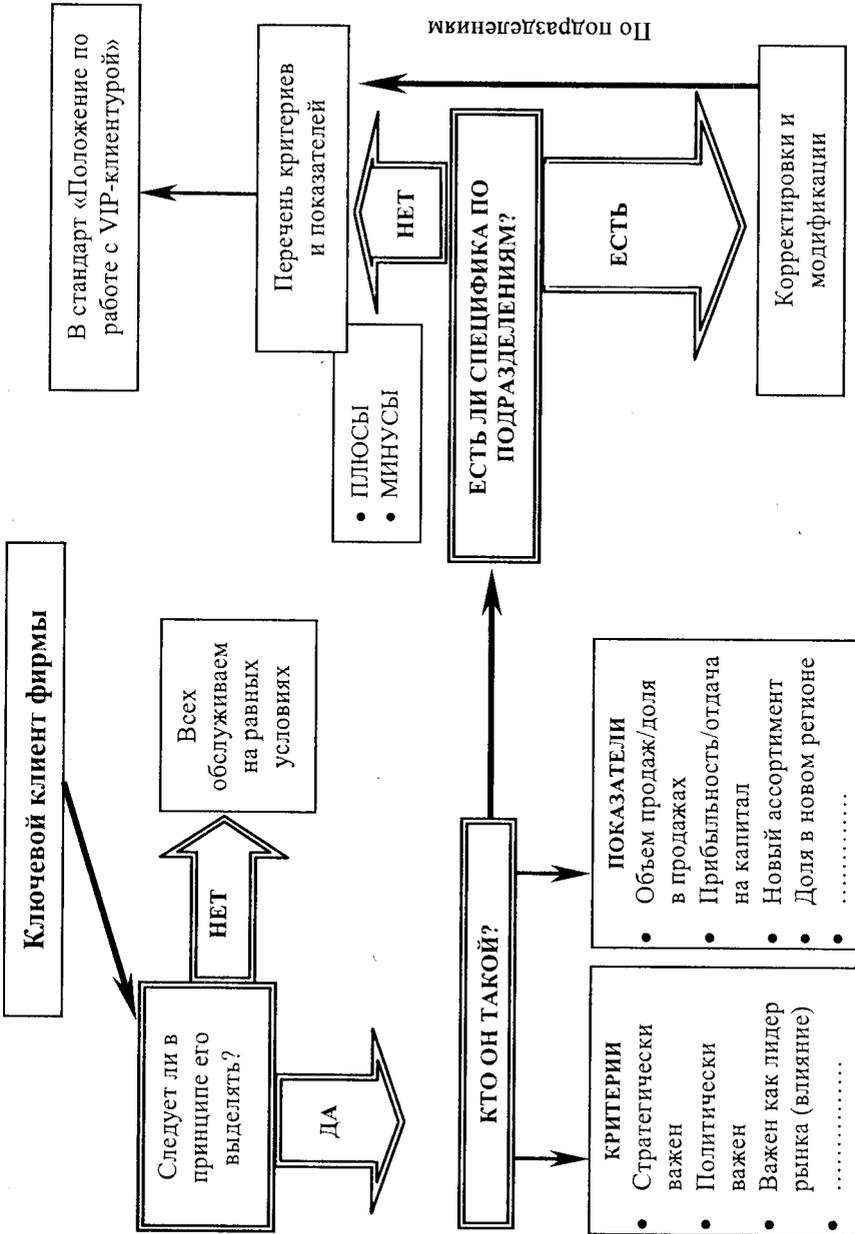


Рис. 2.5. Структура работы с клиентами

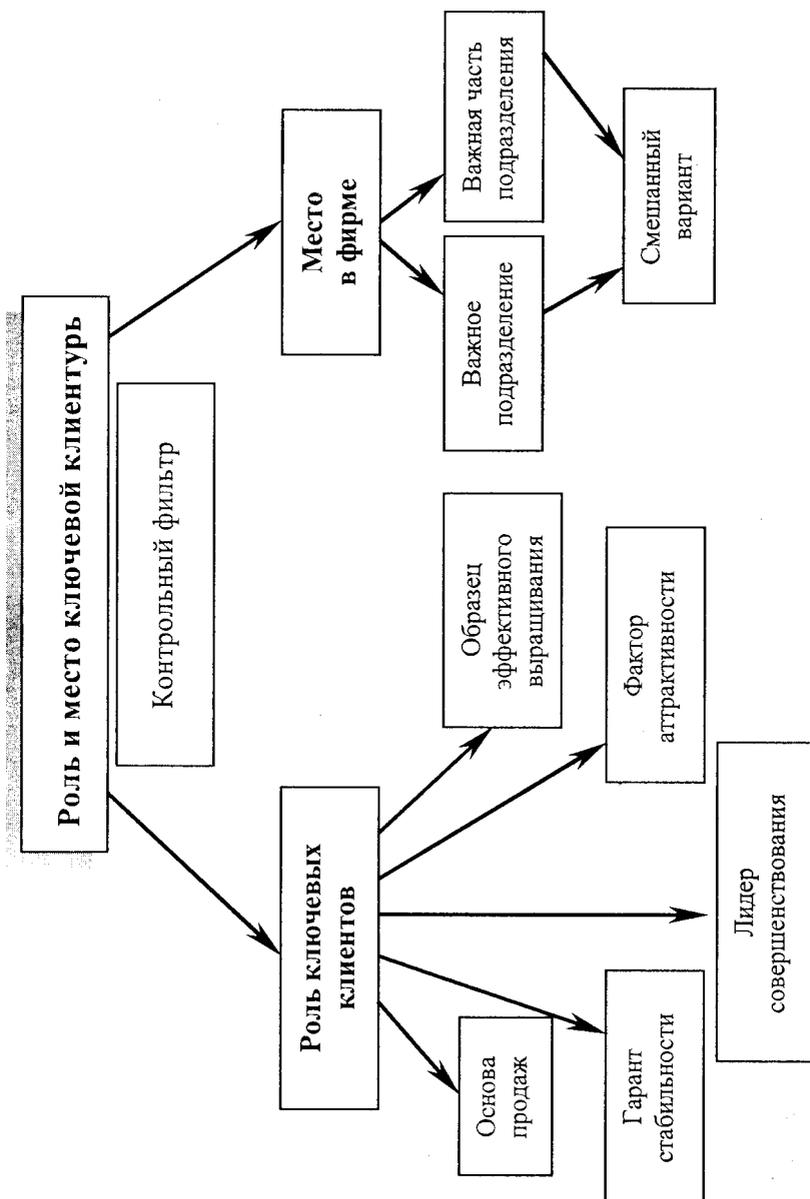


Рис. 2.6. Роль и место ключевой клиентуры

На рис. 2.6 видно, что существует несколько основных ролевых параметров, определяющих важность данной клиентуры для фирмы. При этом каждый из таких параметров уже сам по себе ориентирует на определенную специфику работы с данным клиентом. Так, например, VIP-клиент, являющийся «лидером совершенствования», т. е. постоянным и интенсивным инноватором в разных областях своей деятельности, в свою очередь заставляет службу продаж непрерывно подстраиваться под свою активную нововведенческую политику и менять характер и методы работы, чтобы фирма-продавец не отставала от темпов развития своего покупателя. С другой стороны, VIP-клиент, используемый нами как фактор аттрактивности, может и не иметь особенно большого значения в плане объемов своих закупок и тем более в отношении темпов инновации, но исключительно важен для фирмы как фактор привлечения к ней разнообразной другой клиентуры. Приведем в этой связи вполне значимый пример. В дореволюционной России очень почетно было считаться «поставщиком Двора Его Величества», но при этом, как хорошо известно, многие фирмы имели более чем скромные объемы соответствующих поставок. Что же касается места, которое ключевая клиентура занимает в фирме, то здесь речь идет о структурных изменениях в рамках самой службы продаж, что и показано на рисунке.

3. Основные задачи фирмы в работе с VIP-клиентурой не нуждаются в специальном подробном комментарии (рис. 2.7), поскольку рассматриваемые здесь моменты достаточно ясны. Обратим только внимание на три, по нашему мнению, важных обстоятельства. Во-первых, в левой колонке показаны хорошо известные из предшествующих параграфов задачи: эффективное удержание, блокировка разочарований и т. д. И это лишний раз подчеркивает, что работа с VIP-клиентурой никак не может считаться (с организационно-методической точки зрения) чем-то из ряда вон выходящим по сравнению со всей сферой взаимодействия службы продаж с клиентурой фирмы.

Во-вторых, в средней колонке четко декларируется и приобретает адекватную структуру естественное требование эффективной работы с VIP-клиентурой, которая может быть сформулирована следующим образом: «Работа с VIP-клиентурой — дело всей фирмы». Реализуя этот подход, служба продаж намечает основные составляющие задачи формирования и развития общефирменных усилий по работе с VIP-клиентурой.

Наконец, третье замечание — относительно влияния задач по работе с VIP-клиентурой на работу с другими клиентами фирмы. Как видно из рисунка (правая колонка), здесь — три важных направления работы: по возможности максимально исключить «ощущение неполноценности» у прочей клиентуры. Важным моментом работы в этой сфере будет внедрение неких элементов VIP-обслуживания в работу с другими клиентами фирмы. Наконец, служба продаж или ее специальное подразделение держит под контролем самые разнообразные ситуации «пересечения» интересов VIP-клиентуры и прочей клиентуры с целью не допустить возникновения и тем более развития каких-то негативных процессов.

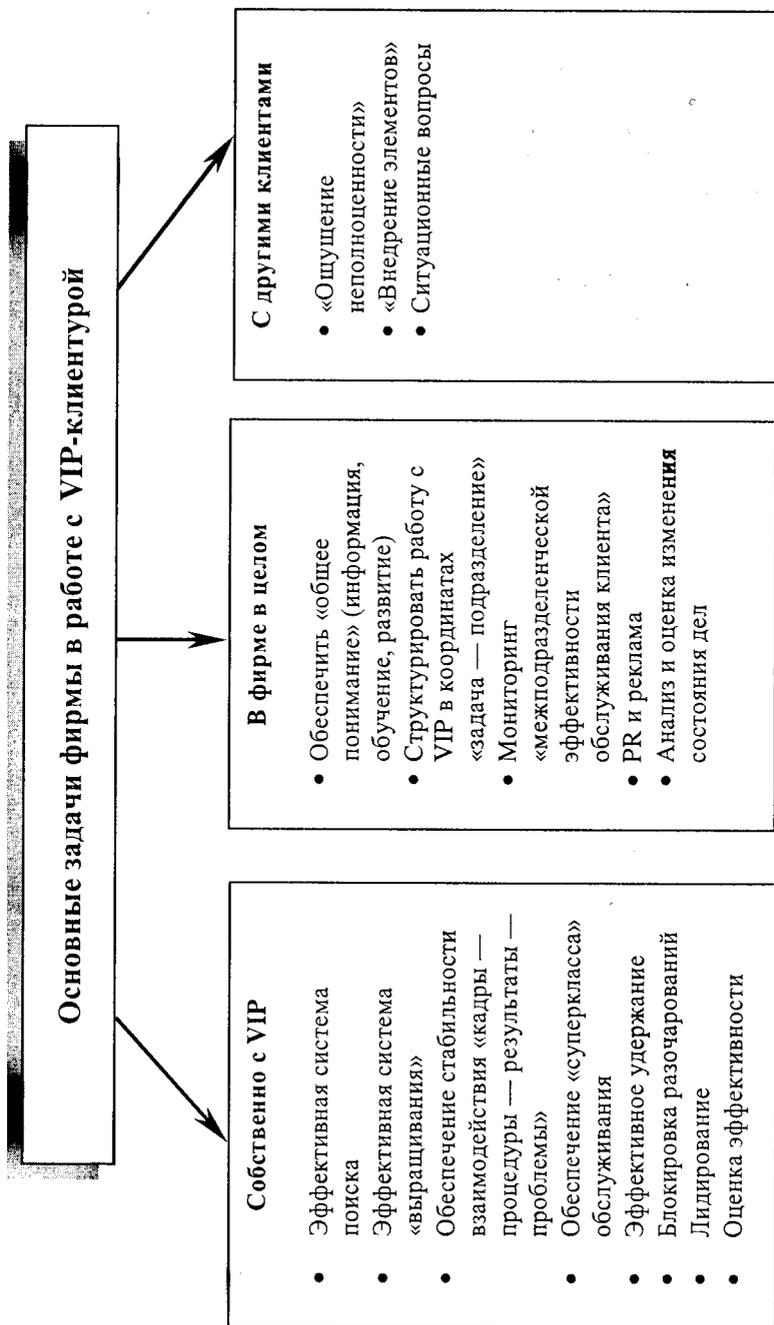


Рис. 2.7. Основные задачи фирмы в работе с VIP-клиентурой

4. Существуют определенные особенности взаимодействия с VIP-клиентурой, которые в целом могут быть сведены к пяти основным параметрам (рис. 2.8). Пояснений требует только на блок «Готовность». Он имеет особое значение в работе с VIP-клиентурой, поскольку именно указанные там параметры позволяют избежать такой наиболее опасной ситуации, как уход VIP-клиента к конкуренту. Клиент должен вполне точно знать, что быстрота нашей реакции максимальна в сложившихся реальных обстоятельствах, и мы готовы вместе с ним как можно точнее понять и сформулировать проблему, которая привела к той или иной форме кризиса в наших отношениях. А что еще более важно — персонал, работающий с VIP-клиентурой, постоянно демонстрирует свою готовность довести до конца решение любой возникающей проблемы. Еще раз подчеркнем один важный момент: этот блок (как, впрочем, и любой другой!) в идеале следовало бы в полной мере проецировать на отношения с любым клиентом фирмы, однако реальных ресурсов даже наиболее сильных фирм на это зачастую не хватает, именно поэтому мы в первую очередь реализуем такого рода готовность применительно к VIP-клиентуре.

5. На рис. 2.8 представлен перечень основных требований, которым должен удовлетворять эффективно работающий менеджер по VIP-клиентуре, однако не менее важна и схематика структуры взаимодействия с VIP-клиентом (рис. 2.9).

По существу, речь идет об основных блоках в значительной мере формализованных процедур взаимодействия, поэтому ограничимся лишь кратким комментарием.

Что касается схемы взаимодействия, то принципиальная позиция менеджера по VIP-клиентуре была определена выше, и он по возможности привлекает все наиболее важные подразделения фирмы к такому взаимодействию. При этом он придает существенное значение и стилю своего общения с соответствующим клиентом, создавая «VIP-эффективную атмосферу», которая, с одной стороны, ненавязчиво показывает нашей клиентуре ее особую значимость для фирмы-поставщика, а с другой — формирует целый ряд достаточно важных элементов, способствующих укреплению и развитию взаимоотношений. При всей формальности постановки продолжительность и частота контактов должны стать предметом особого внимания, поскольку здесь имеют место разнонаправленные тенденции: с одной стороны, у VIP-клиентов, как правило, крайне мало времени для контактов любого рода и тем более с поставщиками, для которых они являются и без того весьма важными персонами. С другой стороны, для менеджера по продажам крайне важно иметь и для себя, и для других профессионалов фирмы, вовлеченных в процесс обслуживания VIP-клиентуры, достаточные временные рамки. Отметим также абсолютную необходимость создания и строгого следования VIP-стандартам и соблюдения самых важных формальностей в работе с VIP-клиентурой.

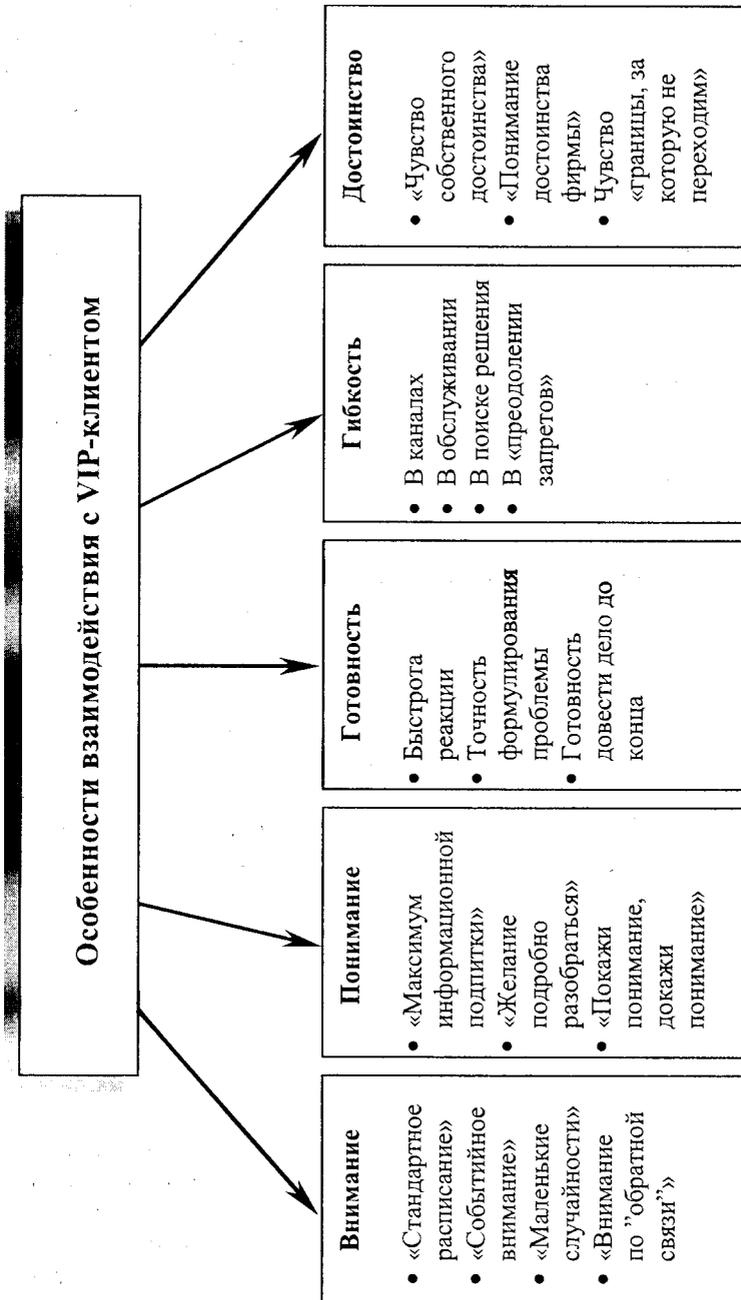


Рис. 2.8. Особенности взаимодействия с VIP-клиентом

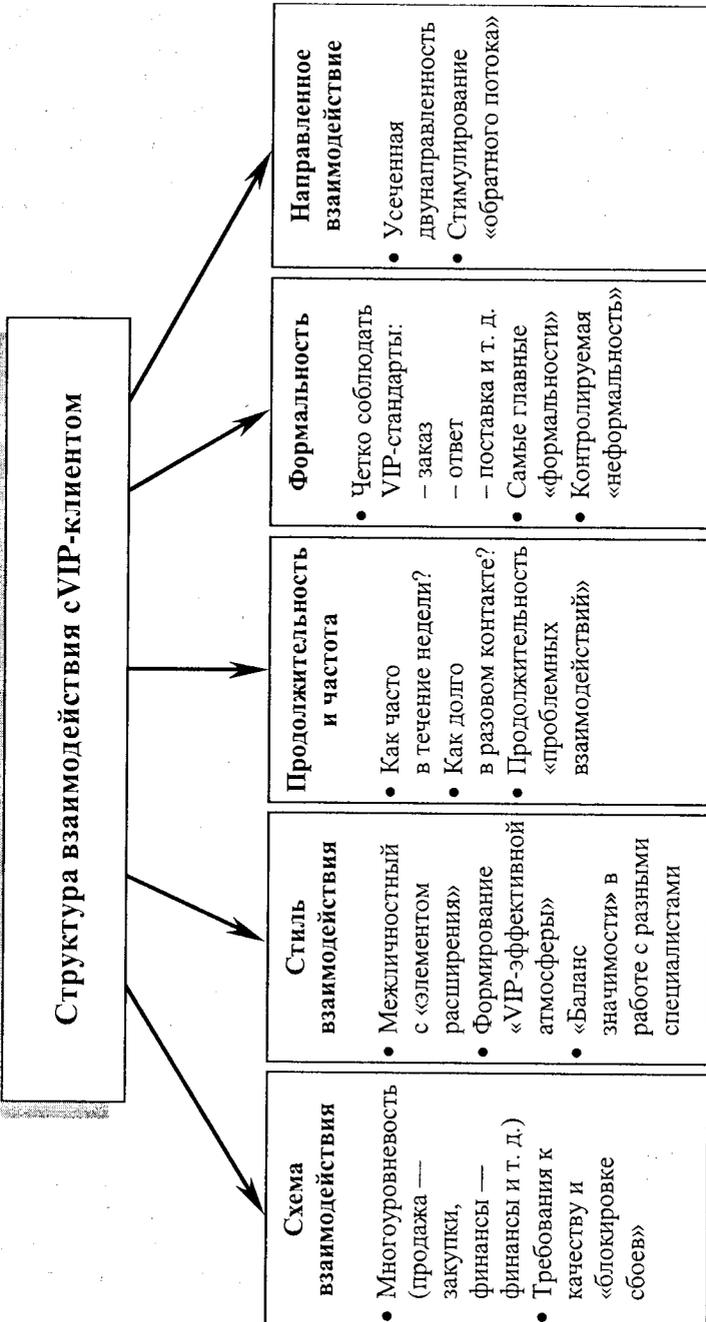


Рис. 2.9. Структура взаимодействия с VIP-клиентом

Что же касается термина «контролируемая неформальность» (4-й блок), то здесь речь идет также о принципиальной постановке вопроса. Она заключается в том, что определенная структура неформальных дружеских и уважительных отношений с руководителями и специалистами VIP-клиента — естественная составляющая маркетинга отношений и создания эффективной VIP-атмосферы. Что же касается контролируемости этих процессов, то очень важно не переступать определенные тонкие грани неформального взаимодействия, нарушение которых может привести к неприятным последствиям для деятельности фирмы-поставщика в целом. Определенную роль в структуре взаимодействия с VIP-клиентом играет активизация двусторонних связей «стимулирование обратного потока», т. е. не только информации, идущей к нам от VIP-клиента, но и готовности его руководителей и специалистов постоянно подпитывать этот поток и участвовать в процессах анализа и оценки положения дел с учетом такого рода информации.

6. Развитие отношений с VIP-клиентурой (рис. 2.10), как правило, идет по трем основным каналам. При этом крайне важно, чтобы развитие в первом блоке не перекрывало необходимость достаточного внимания к второму и третьему блокам.

Передовая практика фирм как за рубежом, так уже и в России определенно свидетельствует, что ведение совместных инновационных проектов сильно и позитивно влияет на отношение VIP-клиентуры к поставщику. Что же касается развития межличностного взаимодействия, то здесь, естественно, особая роль принадлежит контактам на топ-уровне. И эта проблема особенно сложна в условиях, когда масштабы деятельности VIP-клиента настолько велики и несравнимы с параметрами деятельности фирмы-поставщика, что о прямых контактах топ-менеджеров не может быть и речи. Совет довольно простой: пренебречь принципом равенства рангов и смелее идти на контакты между топ-менеджерами фирм поставщика и руководителями структурных подразделений VIP-клиента, вовлеченными в процесс взаимодействия.

7. В заключение этого параграфа представим схему тех контрольных точек, которые менеджер по работе с VIP-клиентурой всегда держит в поле своего зрения (рис. 2.11).

Отметим здесь только один важный момент: в периодической оценке менеджер по работе с VIP-клиентурой должен в обязательном порядке обладать достаточной широтой кругозора и уровнем знаний по общим вопросам бизнеса для реальной оценки каждого из четырех представленных элементов. Понятно, что важнейшую роль в этом случае будут играть соответствующая информационная база и готовность руководителя подразделения, а в отдельных случаях — директора по продажам вместе с менеджером участвовать в такого рода анализе.

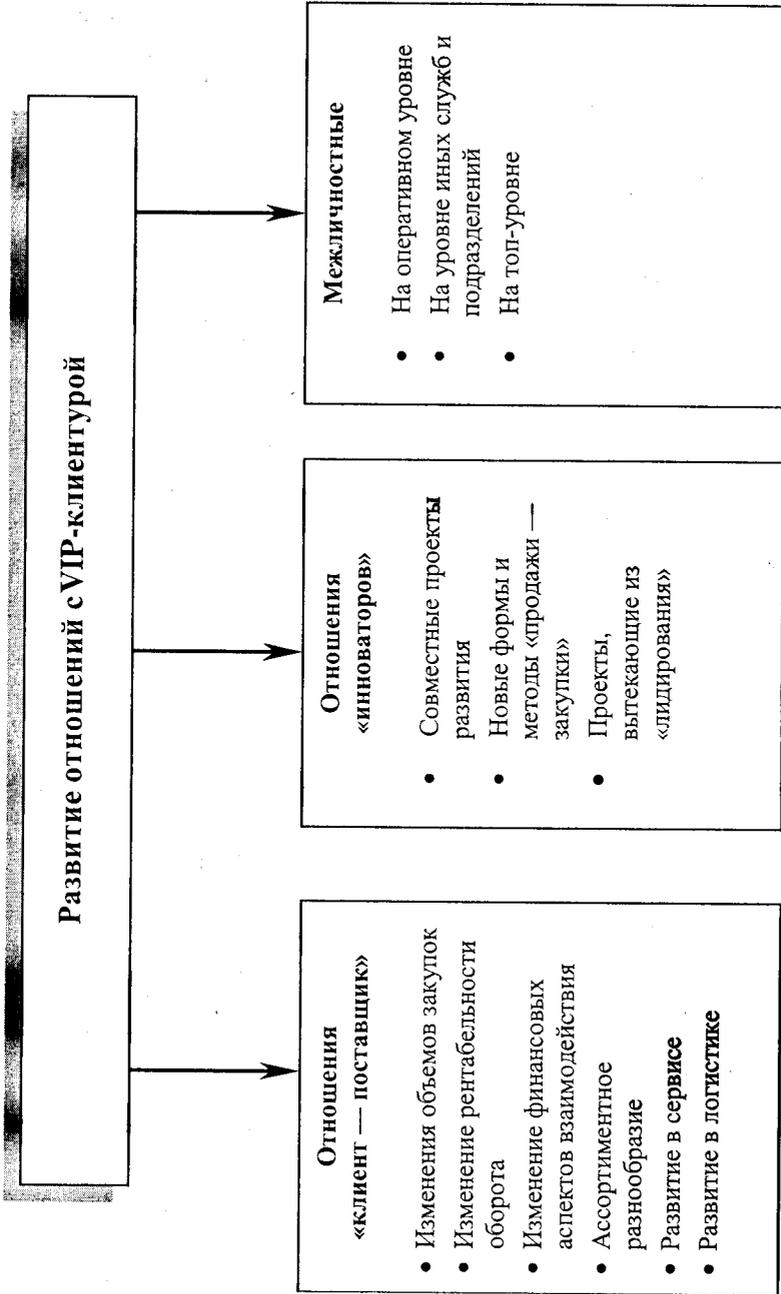


Рис. 2.10. Развитие отношений с VIP-клиентурой

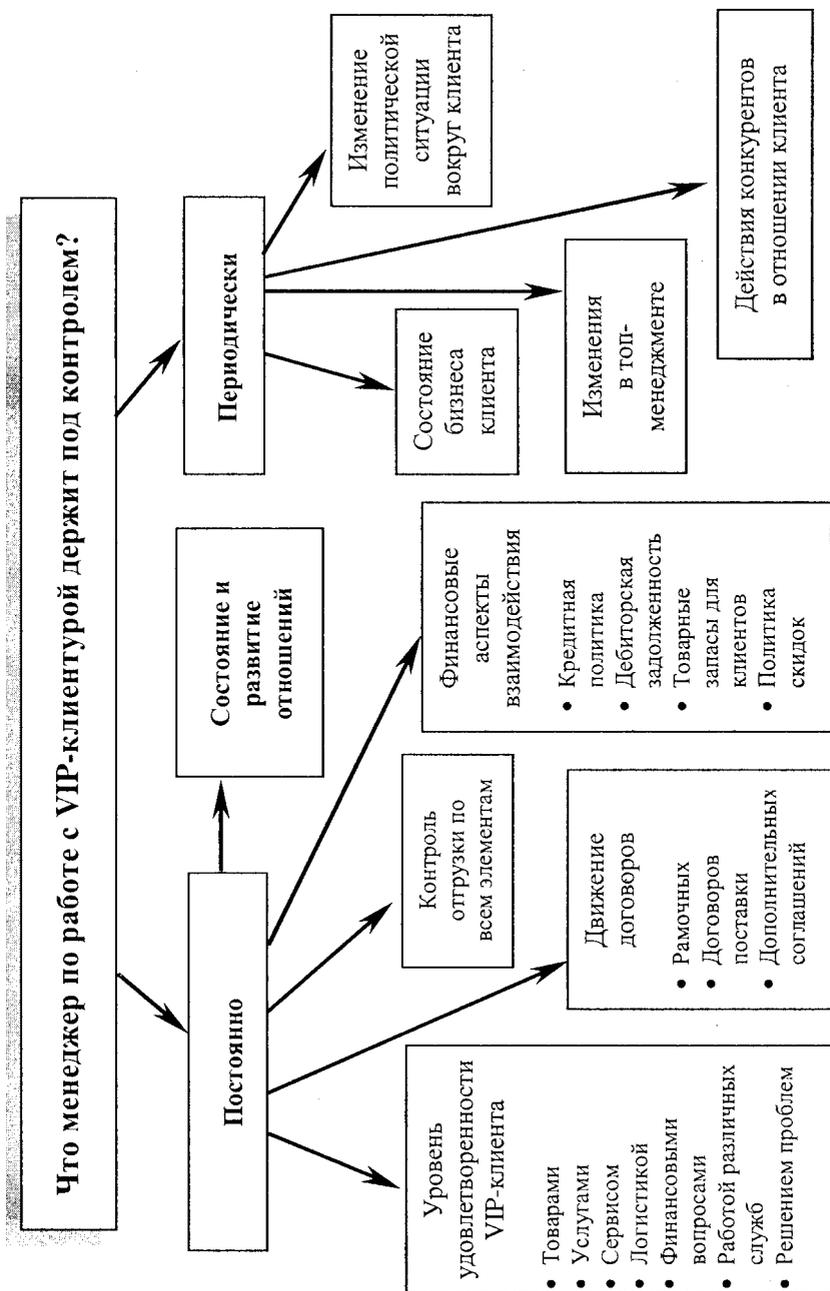


Рис. 2.11. Что менеджер по работе с VIP-клиентурой держит под контролем

Резюме

Рассмотрение вопросов обеспечения эффективной работы сбытовиков с клиентурой фирмы позволяет сделать следующие выводы:

1. Необходимо постоянное участие всего персонала службы сбыта в клиентском анализе и прежде всего в оценке удобств клиента в точках контакта с фирмой, в оценке ценности и приверженности клиентуры. Сбытовики также помогают маркетологам в проведении опросов и интервью.
2. Особую важность имеют оценки уровня удовлетворенности клиентуры в цепочке: товар — персонал — цена — логистика — сервис — фирма в целом.
3. Развитие отношений с клиентурой должно опираться на постоянное совершенствование работы по формированию в фирме атмосферы «помешанности на клиентуре» за счет повышения служебной активности менеджеров, всеобщей учебы персонала сбыта, наглядной агитации и эффективной мотивации сбытовиков.
4. Следует постоянно развивать хорошие отношения с клиентурой на основе разносторонней информации и базового анализа, а также знаний о «силовой структуре» клиента и использовать корректные методы проявления знаков внимания к клиентуре.
5. Огромное значение для постоянного роста эффективности работы с клиентурой имеет понимание сбытовиками и персоналом фирмы в целом причин разочарований клиентуры работой с фирмой-производителем. Здесь должны быть выработаны четкие и строго соблюдаемые правила блокировки разочарований, а также предприняты некоторые организационные меры для решения проблем.

Контрольные вопросы и задания

1. Насколько правомерно ставить вопрос о «полной ценности» потребителя для фирмы, продающей мебель: ее ведь покупают даже не каждые пять лет?
2. Как «технически» следует осуществлять лидирование клиента? Приведите ряд методов, которые в совокупности помогут корректно решить эту задачу.
3. Какие опасности таит в себе использование «коэффициента приверженности» в управлении сбытом в разных ситуациях развития фирмы и ее рынков?
4. То же — по коэффициентам ценности.
5. Предложите дополнительные элементы в рис. 2.3 и 2.4.
6. В каких ситуациях оценка удовлетворенности клиентуры утрачивает свою объективность?

7. Предложите еще несколько способов блокировки разочарований клиентуры в дополнение к приведенным в параграфе 2.3.
8. Как, по вашему мнению, должен выглядеть процесс оценки и отбора менеджеров для работы с VIP-клиентурой?
9. Поскольку в работе с VIP-клиентурой конфликты практически неизбежны, то как, по вашему мнению, могут выглядеть основные рекомендации по технике разрешения этих ситуаций?
10. Может сложиться ситуация, когда поставки одних и тех же комплектующих ведут три фирмы, из которых только одна отнесена к VIP. В каких случаях это может происходить?
11. Когда ранее обсуждались вопросы, связанные с коэффициентами приверженности и ценности клиентуры, мы вводили две градации (один уровень — для постоянной клиентуры, а другой — для разовой). Считаете ли вы полезным и целесообразным вводить еще один особый уровень для VIP-клиентуры? Обоснуйте свою точку зрения.

Организация и планирование сбыта

3.1. Структуры службы сбыта.

3.2. Планирование сбыта.

3.1. Структуры службы сбыта

Вопросы эффективного управления сбытом — это в первую очередь вопросы, связанные с двумя ключевыми аспектами деятельности службы сбыта. С одной стороны, речь идет об организации службы и сбытовой деятельности в целом, а с другой — о том, каким образом рациональная система взаимосвязанных планов позволяет осуществлять продажи и развитие самой службы сбыта на стабильной научно обоснованной базе. Сразу отметим неординарность каждого из этих вопросов. Хотя организация и планирование сбытовой деятельности подчиняются во многом теоретическим канонам организационно-планового управления, однако необходимость в индивидуализированных творческих решениях здесь весьма высока. Виной тому высокий динамизм внешней среды. В этой связи уместно вспомнить еще одно высказывание К. Мацуситы. В цитированной выше работе он утверждал, что если структура службы продаж фирмы не «перетряхивается» хотя бы два раза в год, то фирма по определению отстает в своем развитии от развития рыночной среды. Заметим, что эта мысль К. Мацуситы, естественно, относится прежде всего к фирмам, оперирующим на рынках экономически развитых стран, а отсюда понятно, сколь серьезна проблема динамического развития структур сбыта для куда менее стабильных переходных экономик. Добавим к этому и важные соображения, которые отмечают Р. Хисрик и Р. Джексон в своей монографии [Энджел, 1999, с. 22-24]. Они справедливо указывают на тот очевидный факт, что ряд новых элементов, жестко проявившихся в последние два-три десятилетия, заставляет пересмотреть некоторые сложившиеся ранее представления о структурных аспектах сбыта. Это, в частности, существенно возросшая компетентность покупателей, ужесточение международной конкуренции, бурное развитие электронной торговли, широкое внедрение в практику продаж таких технических средств, как видео- и аудиотехника, специальные электронные

устройства, новые транспортные возможности. Выше мы также отмечали постоянно возрастающую роль логистики и сервиса в обеспечении высокого уровня эффективности сбыта. Еще раз отметим усиливающуюся роль стратегических альянсов, формирование и развитие которых, безусловно, влияет на структуры и планирование сбыта. Было бы серьезным заблуждением полагать, что сама по себе относительная неразвитость российского рынка позволяет не принимать в расчет указанные выше новации. Можно без преувеличения сказать, что российский бизнес весьма интенсивно осваивает все нововведения в деловой сфере вообще, а в сфере продаж — в первую очередь. Подытожим теперь все сказанное выше принципиально важным для понимания целей этой главы положением:

современная точка зрения на организацию и планирование сбыта заключается прежде всего в том, что, во-первых, отвергается само по себе представление о некоей оптимальной в долгосрочном плане организации сбытовой деятельности, т. е. каждый серьезный менеджер сбыта должен понимать, что вопрос «наилучшей» структуры сбытовой службы может корректно решаться только применительно к достаточно короткому временному интервалу. И во-вторых, именно применительно к сбыту сегодня особенно правомерно известное утверждение Р. Акоффа, что «планирование важнее плана», смысл которого: неустойчивость внешней среды может заставить достаточно часто менять планы продаж. Таким образом, гораздо важнее искусство не только «делания» планов, но и их быстрого адекватного изменения. Иными словами, грамотный разговор об организации и планировании сбыта должен предполагать сегодня постоянно принимаемую в расчет динамику внешней среды.

Констатируя приведенное выше положение, мы вновь обращаемся к введенным в главе 1 понятиям «стратегическая реакция» и «стратегический демонтаж». По существу, во многих случаях именно изменение организационной структуры, достаточно быстрое и эффективное по результатам, и является организационной основой стратегической реакции фирмы. Понятно, что вслед за этим и отчасти параллельно с ним должны идти и другие составляющие стратегической реакции, относящиеся к производству, финансам, экономике и иным видам деятельности фирмы. Но, как и показано выше, эффективность стратегической реакции в части сбыта во многом определяет ее успешность для фирмы в целом.

Поскольку стратегическая реакция выполняет свою миссию, может и должен встать вопрос о серьезной и в ряде случаев принципиальной перестройке организации сбыта и определенных аспектов его планирования. Именно тогда фирма сталкивается с феноменом «стратегического демонтажа»: суть его в том, чтобы как можно безболезненнее для фирмы провести реструктуризацию сбыта, осуществить необходимый переход к неким новым организационным принципам его работы. Употребляя термин «безбо-

лезненно», мы имеем в виду безусловное сохранение ключевых компетен- тов и, с другой стороны, формирование обновленных комплексов их взаи- модействий, а также их взаимосвязей с другими структурами фирмы. Есте- ственно, что, говоря о новых организационных принципах, прежде всего необходимо понять, какими вообще они могут быть. И именно в этой точке анализа целесообразно рассмотреть основные варианты организационных структур сбыта, которые имеют место в практике фирм.

Во многих монографиях достаточно подробно рассматриваются наибо- лее практически употребимые структуры службы сбыта, и поскольку есть безусловное единство мнений различных авторов на этот счет, ниже и рас- сматриваются наиболее часто встречающиеся структуры. При этом важно иметь в виду, что сама по себе структура сбыта в первую очередь зависит от целевой ориентации продаж и принятой фирмой стратегии сбыта. Разуме- ется, тактические соображения играют здесь существенно более важную роль, нежели в организации других видов деятельности, поскольку в пол- ном соответствии с отмеченным выше высказыванием К. Мацуситы именно серьезные тактические перемены на рынке могут заставить фирму внести изменения в уже имеющуюся структуру службы. Все это так, и тем не менее более устойчивая некая, можно сказать, основная ориентация струк- туры вытекает именно из стратегии сбыта и укладывается в четыре-пять видов принципиально различных вариантов:

- функциональная структура;
- товарно-ориентированная структура;
- клиентски-ориентированная структура;
- территориально-ориентированная структура;
- структура смешанного типа.

Отмеченные структуры приведены на рис. 3.1-3.5.

Сущность первых четырех структур понятна из их названия. Что же касается смешанной структуры, то она в любом варианте может рассматри- ваться как попытка «ответить структурой» на разнонаправленные требова- ния рынка и соответствует ситуации, в которой в отношении одних товаров и услуг для фирмы важна, например, клиентская ориентация, а для других более эффективной схемой будет территориальная организация сбыта. Рас- сматривая далее достоинства и недостатки каждого подхода, а также воз- можные сферы его использования, считаем необходимым еще раз подчерк- нуть, что речь может идти только о своего рода экспертной оценке пригод- ности и эффективности той или иной структуры и, разумеется, не суще- ствует каких-то расчетно-аналитических методик, которые могли бы на формальном уровне решить эту проблему.

Как видно из приведенных структур, каждая из них достаточно точно соответствует основной целевой ориентации, отраженной в названии. А именно функциональная схема во многом основывается на базовых зада-

чах сбыта, товарная использует принцип структурирования сбыта по ассортименту продукции, клиентская — по видам клиентуры и, наконец, территориальная — по принципу охватываемого региона.



Рис. 3.1. Функциональная структура службы сбыта



Рис. 3.2. Товарно-ориентированная структура службы сбыта



Рис. 3.3. Клиентски-ориентированная структура службы сбыта



Рис. 3.4. Территориально-ориентированная структура службы сбыта



Рис. 3.5. Смешанная структура службы сбыта

Достаточно очевиден тот факт, что *функциональная структура* наиболее простая из всех возможных и соответствует, по-видимому, фирме с ограниченным и достаточно схожим ассортиментом и своего рода четким выполнением каждой функции.

В современных условиях российской практики продаж функциональная структура характерна для малых и отчасти средних фирм с относительно небольшим кругом клиентуры и ограниченными территориальными возможностями сбыта. Говоря о достоинствах и недостатках этой структуры, следует прежде всего отметить позитивное влияние на продажи высокого уровня специализации по функциям, а также достаточно серьезную проблему координации усилий между исполнителями отдельных функций. В целом же функциональная структура сбыта сегодня является наименее распространенной, и скорее можно говорить об использовании ее элементов в рамках смешанных структур.

Товарно-ориентированные структуры наиболее эффективно могут быть использованы для фирм, производящих различную номенклатуру технически сложных изделий.

И понятно почему. Здесь в первую очередь необходимы обширные знания сбытовиков по самым разнообразным вопросам, связанным с приобретением, установкой и эксплуатацией такой техники. Также нужны тесные контакты со службой сервиса, что предполагает высокий уровень компетентности менеджеров по продажам. В то же время товарно-ориентированная структура не может рассматриваться как исключительная прерогатива системы business to business. В ряде случаев она может успешно функционировать и в системе продажи потребительских товаров. Естественно, все это возможно только при наличии особой специфики как самого товара, так и условий его продажи. Именно специфика требует товарно-ориентированного управления продажами. При этом понятно, что когда речь идет о специфике самого товара и его продаж, то, разумеется, в теснейшей связи с особыми нуждами потребителя и во многих случаях — с особым не только сегментом, но и некой социальной группой внутри потребительского сегмента. Так, например, продажи мыла могут быть сосредоточены в руках одного менеджера, но продажи детского мыла или специальных дорогих сортов для женщин — это типичные примеры эффективности товарно-ориентированной структуры, замкнутой на данные покупательские группы.

Товарно-ориентированная структура в силу самой своей природы позволяет делать сложную и гибкую товарно-ассортиментную политику (что весьма важно для рационализации производственных процессов), а с другой стороны — в этой структуре могут быть столь же эффективно созданы и реализованы различные элементы политики коммерческого кредита. Одним словом, можно констатировать, что товарная ориентация сбыта обладает существенными преимуществами.

В то же время очевидны и недостатки этой структуры, отмечая которые мы как бы указываем на коренной недостаток всех ориентированных структур. Речь идет о том, что товарная ориентация в значительной мере ослабляет интерес фирмы к территориальному срезу сбыта и может привести к определенным коллизиям в части клиентской ориентации, особенно когда речь идет о необходимости модификации товара и/или услуги к нуждам разных покупательских групп. Столь же очевиден и другой недостаток всех ориентированных структур: приходится либо дублировать некоторые функции сбыта для каждого товарного направления, либо переходить к использованию смешанных структур.

В дополнение к сказанному о товарно-ориентированном сбыте отметим, что некоторые авторы [Болт, 2001] вводят также понятие сбыта, ориентированного по типу отрасли (например, продажи для электронной отрасли, отрасли стройматериалов, правительственных учреждений и т. д.). На наш взгляд, такая ориентация скорее отражает особенности клиентски-ориентированного сбыта, но только в этом случае речь идет о более широком понимании клиента как отрасли (подотрасли) в целом.

Клиентски-ориентированный сбыт используется тогда, когда именно специфика нужд и запросов клиентуры в отношении товаров и услуг фирмы формирует главное стратегическое направление эффективной работы в продажах.

При этом клиентская ориентация может модифицироваться в очень широком спектре от чисто индивидуальных характеристик клиента (молодая деловая женщина) через организационные особенности (например, продажа только строительным фирмам) и выходить на уже упоминавшиеся ранее исключительно широкие характеристики клиентов (отрасль, подотрасль). Клиентски-ориентированный сбыт, очевидно, обладает тремя основными положительными особенностями. Во-первых, продажа товаров и услуг может гибко приспосабливаться к требованиям клиентуры: временным, особенностям предпродажной подготовки и установки, транспортным, сервисным и т. д. Во-вторых, именно такая ориентация позволяет более надежно лидировать клиента и, соответственно, организовывать надежную информационную базу по учету требований перспективного развития клиентуры для разработок, производства и сервиса. Наконец, немаловажное достоинство структуры — более эффективная работа с дебиторской задолженностью, которая так или иначе всегда «привязана» к клиентам. В отношении недостатков повторим то, что было выше сказано об ориентированных структурах вообще. Клиентски-ориентированная структура, конечно же, выглядит слабее в отношении учета территориальной специфики. Что касается товарной ориентации, то, по-видимому, сама по себе нацеленность на тот или иной вид клиента все-таки заставляет фирму достаточно быстро и рационально учитывать клиентские запросы в изменениях номенклатуры и ассортимента.

Трудно определить сферы и области наиболее эффективного применения данной структуры, и тем не менее, как показывает мировая и российская практика, она особенно сильно проявляет себя с положительной стороны, когда речь идет об ориентации на крупных институциональных клиентов.

Территориально-ориентированная структура, если говорить о широте распространности, была и остается наиболее «массовой» структурой.

Пожалуй, у этой структуры больше всего специфических достоинств, особенно важных для страны с такой огромной территорией, как Россия. К основным достоинствам относятся:

- достаточно надежная методическая база для расчета и оценки потенциала регионального и субрегионального рынка;
- возможность эффективного учета различных особенностей региона, областей, городов;
- возможность подбора торговых посредников (в том числе местных торговых фирм);
- возможность установления эффективных связей с органами регионального управления.

Вместе с тем эта наиболее традиционная для России структура именно в силу своей привычности и относительно хорошей организационной отработанности в определенной мере тормозит введение в практику рассмотренных выше структур с товарной и клиентской ориентацией. Обобщая все сказанное выше о структурах сбыта, представим их достоинства и недостатки в виде схемы (рис. 3.6).

Итак, мы уже можем рассмотреть вопрос, вероятно, важнейший в сфере организации сбыта о том, насколько вообще целесообразны и эффективны чистые (или ориентированные) структуры.

В качестве общего ответа можно констатировать, что все большее число российских фирм, так или иначе, переходит к структурам смешанного типа, пытаясь выявить своего рода оптимальную ориентацию отдельных сбытовых подразделений и возможности достижения за счет этого максимального эффекта в объемах продаж, их прибыльности и привлечении новой клиентуры. Так, например, организационную структуру одной из петербургских фирм по производству и продаже строительных материалов можно определить как смешанный регионально-клиентский вариант, но в то же время в нем четко прослеживаются и функциональные элементы (рис. 3.7):

- на верхнем уровне структуры — четыре основных сбытовых подразделения имеют три ориентации: территориальную — городские продажи и отдел регионального развития; клиентскую — отдел по работе со строительными организациями; функциональную — отдел логистики;
- внутри подразделений — столь же смешанная картина: территориальная — в региональном отделе; функциональная — в отделе строительных организаций и в логистике; клиентская структура в двух случаях и территориальная — в третьем — в отделе городских продаж.

Этот вариант структуры — типичный образец не просто смешанной структуры как таковой, но ее вариации в зависимости от рассматриваемого элемента структуры. Как и отмечалось выше, такого рода «смеси» — достаточно естественная попытка прогрессивной фирмы найти «структурные» ответы на все возрастающую сложность внешней среды в целом и сферы продаж в особенности.

Рассмотрение основных вариантов организационных структур позволяет вновь вернуться к вопросу, который в неявном виде был сформулирован еще в начале настоящей главы. Теперь его можно представить так: в какой мере стратегический демонтаж и переход к новой организационной структуре, в принципе, может изменить эффективность деятельности фирмы в новых рыночных условиях? Ни в коем случае не пытаюсь дать некий универсальный ответ на этот вопрос, отметим только некоторые важные обстоятельства, которые управляющий сбытом и/или руководитель сбытового подразделения должен учесть, прежде чем приступить к реструктуризации, и которые позволяют реалистично оценить будущие результаты.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ СБЫТА ФИРМЫ			
	РЕГИОНАЛЬНАЯ	КЛИЕНТСКАЯ	ТОВАРНАЯ
ДОСТОИНСТВА	<ul style="list-style-type: none"> • Традиционная знакомая структура • Эффективен для условий России • Хорошая методика оценки потенциала рынка • Хорошие возможности подбора торговых посредников • Могут быть эффективно учтены особенности регионов 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможности гибкого приспособления товаров и услуг к требованиям клиентуры • Более эффективная работа с дебиторской задолженностью • Возможности прогнозирования и учета перспективного развития клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность существенного усиления товарно-ассортиментной политики • Более эффективная товарно-кредитная политика • Более качественный подбор торговых посредников • Существенное улучшение взаимодействия сбыта с производством
ОСЛАБЛЕНИЯ	Основной недостаток каждой из «ориентированных» структур — ухудшение условий адаптации к другим осям ориентации		

Рис. 3.6. Сравнение товарного, клиентского и регионального сбыта

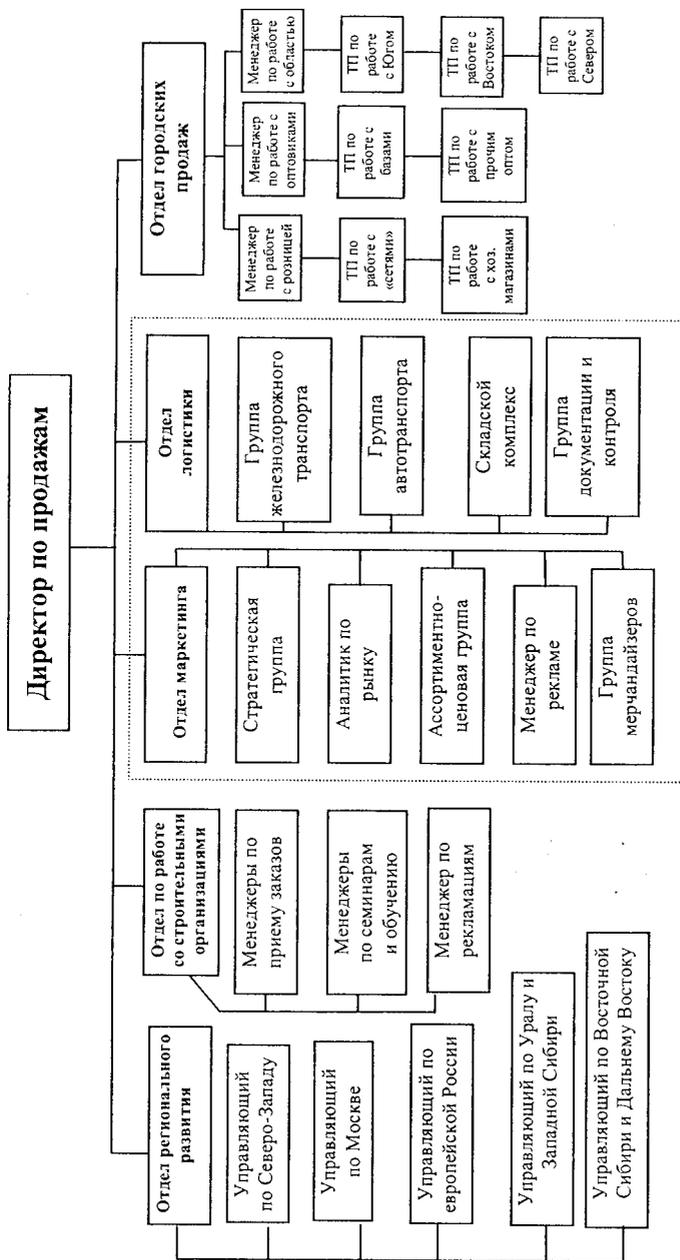


Рис. 3.7. Организационная структура дирекции по продажам (регионально-клиентский вариант)
 ТП — торговый представитель

1. Есть исключительно точное замечание Г. Бенвенисте о том, что изменить структуру фирмы еще не значит изменить поведение людей в ней. Это в высшей степени верное положение для службы сбыта, по-видимому, наиболее значимо и в максимальной мере должно учитываться.

Представим себе, что фирма переходит от территориально-ориентированной структуры первых лет ее развития к настоятельно необходимой в новых условиях клиентски-ориентированной. Может ли это автоматически означать, что менеджеры по продажам, всегда работавшие в регионе с разной клиентурой, стимулируемые за выполнение территориальных квот и привыкшие решать различные сложные вопросы на уровне региона, теперь перестроят свою работу и в значительно большей мере будут интересоваться нуждами особых групп клиентов, закрепленных за ними? Следует ли из этого также, что не будут задеты личные амбиции и особые требования отдельных сбытовиков при перераспределении клиентов между ними? Наконец, означает ли будущая перестройка, что все ключевые компетенты получили новую оптимальную структуру взаимодействия или ее придется еще долго выявлять?

Эти вопросы можно было бы продолжать, но представляется, что и сказанного вполне достаточно для того, чтобы констатировать совершенно очевидный вывод: собственно реорганизация структуры сбыта должна рассматриваться компетентным менеджментом исключительно как первый и, конечно же, абсолютно необходимый шаг к изменению всех других сторон деятельности службы и управления ею, начиная от информационных баз и отчетных документов и кончая новой системой стимулирования.

2. Следующий не менее важный момент — это постановка вопроса о степени контроля за деятельностью подразделений и отдельных сбытовиков в сочетании с предоставлением им значительной доли самостоятельности в решениях.

Перестраивая структуру, следует иметь в виду замечательную мысль Р. Акоффа, который определил наиболее эффективное структурное построение в фирме сочетанием двух требований: минимум зависимости и максимум сотрудничества. Заметим, что здесь классик очень точно указал на характерную особенность и, возможно, главную отличительную черту хорошего управления любой фирмой: можно составлять бесконечные структурные схемы, вводить различные соподчиненное™ и писать должностные инструкции, но ничто не в силах заменить дух эффективного сотрудничества, которым пронизана организация в целом и каждое отдельное подразделение. Это в максимальной мере относится к сбыту, где творческий подход и индивидуальная работа с клиентурой вообще не очень хорошо поддаются жесткой регламентации и формальному контролю. Следовательно, переход от одной структуры к другой (частичное внедрение новой структуры) всегда будет наткаться с точки зрения чисто формальной на неотработанность новых организационных документов и шероховатости в новых

схемах соподчиненности. Именно здесь выручает (или не выручает!) дух сотрудничества, так хорошо определенный Р. Акоффом. Само по себе употребление терминов «зависимость» и «сотрудничество» обуславливает существенно более серьезный и важный для структурирования сбыта вопрос о целесообразности, возможности и ограничениях сочетания централизации и децентрализации.

Прежде всего необходимо иметь в виду, что предельная сложность современного сбыта и постоянно обостряющаяся конкуренция сделали из дихотомии «централизация — децентрализация» достаточно серьезное оружие структурного развития сбыта. А поскольку оно является, как и отмечалось, ответом на сложности внешней среды, то и первый вопрос, который следует здесь задать: какие факторы этой среды заставляют широко использовать в сфере продаж децентрализацию? Как явствует из многих работ по структурам управления, есть несколько основных факторов, способствующих широкому переходу сбыта к децентрализованной работе:

- динамичное изменение рынков сбыта;
- возникновение и развитие новых покупательских сегментов и ниш;
- активизация действий конкурентов;
- влияние изменений социальной и политической внешней среды;
- влияние изменений возможностей и требований руководителей служб и подразделений.

В этом контексте нет смысла обсуждать, какой из этих факторов играет большую либо меньшую роль — это вопрос учета временного фактора, деловой ситуации и специфики деятельности самой фирмы. Но, как правило, все указанные выше факторы, сложно переплетаясь, подталкивают фирму к необходимости все в большей мере переводить достаточно ответственные решения на усмотрение самостоятельных подразделений и руководителей среднего и низового уровней. (Нет нужды здесь повторять банальные истины о необходимости соответствующих стратегических рамок.) Следовательно, в сбыте возникает несколько типических ситуаций и адекватных организационных решений (своего рода континуум решений).

В крайне левой точке этого континуума в большинстве российских фирм продолжает сохраняться жесткая структурная подчиненность сбыта генеральной дирекции и даже сохранение, казалось бы, уже давно отжившего термина «отдел сбыта». В более развитом варианте он перерастает в дирекцию по продажам с достаточно серьезной долей управленческой самостоятельности и собственным бюджетом. Дальнейшее развитие может привести к тому, что будет создана специализированная торговая фирма, в компетенцию которой входит продажа товаров и услуг материнской фирмы.

Таким образом, российская практика, во всяком случае для ряда наиболее прогрессивных фирм, постепенно переходит к использованию хорошо известного западного опыта, в рамках которого особые дочерние торговые

фирмы и занимаются сбытом продукции создавшей их фирмы-производителя. Заметим, что здесь, конечно, возникают определенного рода сложности, связанные со спецификой транзакций, но вместе с тем есть и определенные, зачастую значительные преимущества, которые связаны именно с самостоятельностью фирмы в сфере продаж. Нелишне в этой связи отметить и тот факт, что ключевые компетенты, как хорошо известно из практики, гораздо лучше чувствуют себя и эффективнее работают в условиях самостоятельности и возможности до конца раскрыть свой профессиональный потенциал.

В заключение несколько слов о регламентирующей и нормативной стороне структурных построений сбыта. К настоящему времени отечественная практика накопила уже значительный опыт в разработке различных положений и должностных инструкций, и этот опыт в полной мере задействован в практике регулярного менеджмента отечественных служб сбыта. По существу, здесь нечего обсуждать, кроме, пожалуй, одной и на сегодня наиболее острой проблемы российского менеджмента вообще и управления службами продаж в частности.

Речь идет о хорошо и печально известном феномене российской действительности, который в свое время очень точно и едко определил М. Е. Салтыков-Щедрин: «...жестокость российских законов смягчается необязательностью их выполнения». В переложении на язык нашего сегодняшнего менеджмента это звучит так: структурные схемы и положения о подразделениях написаны и существуют, но те, для кого они написаны, вовсе не следуют предписаниям этих документов, а их непосредственные начальники не слишком озабочены контролем за выполнением соответствующих требований. Излишне говорить о том, что такое положение не просто чревато серьезными организационными нарушениями, «сбоями» в действии систем мотивации и иными разрушительными последствиями для менеджмента сбыта, но в некоторых случаях может поставить под угрозу эффективность службы продаж в целом и создавать проблемы для конкурентного положения фирмы на рынке. К чести лучших российских фирм скажем: именно в них положения о службах и подразделениях и иные документы регулярного менеджмента являются реальными рабочими инструментами, действенность которых постоянно контролируется, и сами эти документы своевременно обновляются.

Ко всему сказанному об организационных структурах сбыта добавим теперь некоторые замечания относительно одной их разновидностей, особенно популярной сегодня в России. Выше мы достаточно подробно освещали различные аспекты работы фирмы с так называемыми ключевыми клиентами, а в рамках настоящего параграфа сжато коснемся организационной стороны этого вопроса.

Поскольку в современных условиях исключительно важна роль ключевых клиентов фирмы, то возникает еще один существенный вопрос орга-

низации сбытовой деятельности — возрастание роли особых менеджеров по ключевой клиентуре. Насколько правомерно их выделение и каким образом их деятельность сочетается с активностью соответствующих подразделений в целом — вопрос весьма актуальный сегодня для многих российских фирм. Можно без преувеличения сказать, что сосредоточение усилий на основной целевой клиентуре (и об этом говорилось ранее) — одна из ключевых проблем эффективности работы фирмы на рынке. Но коль скоро это так, то одним из первых, если не самым первым мероприятием и должно быть определенное организационное построение и выделение соответствующих зон ответственности особых специалистов по сбыту. Но не сталкиваемся ли мы в этом случае с коллизией, обсуждавшейся в контексте ценности и приверженности клиентуры? Это действительно так, и там же мы пришли к определенному выводу о том, что такой подход никак не задевает других клиентов фирмы и вполне правомерен. Приведем в этой связи еще одну структурную схему, наглядно иллюстрирующую организационные аспекты феномена *ключевых клиентов* (рис. 3.8).

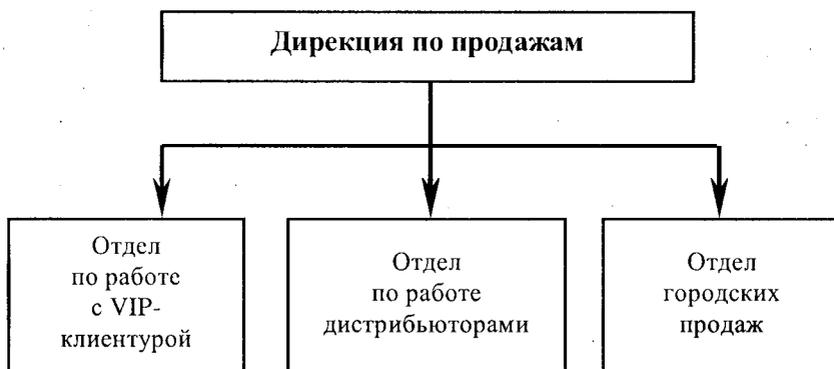


Рис. 3.8. Структура с выделением ключевых клиентов

Важно также остановиться и еще на одном вопросе, который во многих случаях по праву может считаться одним из ключевых в проблеме организационной структуры сбыта.

Речь идет о явлении, при котором в употребление вводятся такие термины, как *«внутренняя служба сбыта»* и *«внешняя служба сбыта»*. Смысл явления в следующем.

Сбытовая деятельность в целом может рассматриваться в двух аспектах: один из них можно условно назвать привлечение новых покупателей и обеспечение первых продаж. Здесь активно работают менеджеры по продажам, обрабатывающие свои целевые сегменты, выходящие на конкретных покупа-

телей и заключающие первые договоры. Совершенно понятно, что именно они являются, если можно так выразиться, главными ключевыми компетенциями сферы продаж, поскольку убедить нового покупателя в полезности приобретения именно вашей, а не конкурирующей продукции, — искусство высокого класса. Заметим, что в этом случае речь идет не просто и не только о методах и технике продаж, но о соответствующем уровне талантливости сбытовика и, соответственно, о плате за профессионализм и талант. Наше упоминание вопросов оплаты в этом контексте преследует лишь одну цель — еще раз подчеркнуть редкость таланта, в том числе и таланта продавца, и необходимость признания особой роли этого контингента сбытовиков.

Что касается дальнейшей работы с покупателем, при условии если ему понравился наш товар и работа фирмы в целом, то здесь используются два принципиально различных подхода. Один из них заключается в том, что менеджер, который привлек данного покупателя, продолжает с ним работать и в последующих его закупках. Конечно, и в этом случае, например, комплектацию заказа, логистику, различного рода вспомогательные операции осуществляют другие подразделения службы сбыта или даже другие службы фирмы. Тем не менее понятно, что такого рода практика на определенном этапе приводит к тому, что значительную часть времени сбытовика занимает именно обслуживание уже приобретенной клиентуры. Поскольку же оно не требует соответствующего таланта и выдающихся личностных качеств, фирма, по сути, приходит к тому, что ключевые компетенции службы сбыта все в большей мере недоиспользуют свой потенциал, и именно эта сторона деятельности сбыта оборачивается конкурентной слабостью фирмы. В конце концов ни одна даже благополучная фирма не может до бесконечности увеличивать штат менеджеров по продажам и тем более постоянно привлекать к себе самых талантливых из них. Где же выход из такого положения?

Как правило, фирмы стараются максимально использовать потенциал талантливых продавцов и создают организационную структуру, в рамках которой «внешняя служба сбыта», т. е. указанные выше талантливые продавцы, осуществляют только привлечение и первые продажи, а далее передают клиентуру, продолжающую закупки у фирмы, так называемой внутренней службе, которую более точно можно было бы назвать подразделением обслуживания клиентуры. Именно это подразделение принимает все последующие заказы, обеспечивает их выполнение, следит за финансовыми аспектами сделки, информирует клиента по различным вопросам и т. д. Внешне такое решение кажется практически беспроblemным и создает своего рода рациональную структуру взаимодействия, в которой, с одной стороны, в максимальной мере используется талант и возможности продавцов и, с другой — хорошо организована рутинная работа с клиентурой, не требующая особых способностей и высокой квалификации. Эта внешняя беспроblemность, однако, скрывает целый ряд серьезных вопросов, с которыми на практике сталкиваются фирмы.

Пожалуй, наиболее важным среди них является вопрос о том, насколько стабильны запросы клиента в течение определенного временного промежутка и по каким причинам эти запросы могут измениться? Нет нужды доказывать особое влияние динамики рынка и ситуации, так как на этом мы неоднократно останавливались на протяжении всех предшествующих глав учебника. Поскольку это так, то есть много причин, и главная из них — постоянное развитие клиентуры, по которым клиент может, а точнее сказать, и должен изменять свои запросы и потребности. Но кто и как должен адекватно реагировать на это? Если бы речь шла о менеджере по продажам, то его профессиональный уровень и умение лидировать клиента вполне позволили бы устранить осложнившуюся ситуацию. Но в случае, когда с клиентом работает внутренняя служба, речь идет просто о персонале, который по определению не должен вдумываться в такого рода нюансы, а просто выполнять, как и отмечалось, рутинные, хорошо отлаженные операции. Именно здесь и кроется опасность потери клиента при разделении структуры сбыта на внешнюю и внутреннюю. Но и это еще не все.

Выше мы несколько раз обращали внимание на бурное развитие маркетинга отношений в современных условиях и отмечали, что развитие этих отношений требует таланта и постоянных усилий профессионального сбытовика, а соответственно, его постоянных контактов с клиентом, слежения за их развитием и т. д. Более того, если вспомнить мысль Х. Маккея, которой мы заканчивали вторую главу, вполне можно сформулировать вопрос так: каким же образом сбытовик может стать советчиком, консультантом и даже добрым другом клиента, если его контакты с клиентом ограничиваются первыми продажами?! Есть и еще одна проблема в этом же ряду.

Обсуждая вопросы удовлетворенности клиентуры, мы уделили особое внимание необходимости грамотной работы с жалобами и рекламациями и блокировке разочарований клиента. Если с этих позиций рассмотреть деятельность внутренней службы, то становится понятным, что любой серьезный сбой в повседневном обслуживании клиента (а они вполне реальны в условиях практического бизнеса) может привести не только к глубокому недовольству клиента, но и поставить под угрозу будущую работу с ним в целом. Речь идет о том, насколько сотрудники внутренней службы, не обладающие талантом и способностями менеджера-продавца, способны эффективно разрешать такие проблемы?

Если обобщить все три отмеченные проблемы, то становится очевидным, что ни о какой беспроблемности™ в условиях разделения сбыта на внешний и внутренний и речи быть не может. А отсюда следующий вопрос: каков же выход из создавшегося положения? Вряд ли можно предложить некое оптимальное и на все случаи жизни пригодное решение. Повторимся уже в который раз: здесь нужно точно и тонко учитывать специфику. Тем не менее использование (и желательно совместное!) двух ключевых подходов может в значительной мере способствовать стабилизации и улучшению положения.

1. *Передовые российские фирмы пошли по пути создания так называемых рабочих групп или, как их именуют на Западе, проектных команд (рис. 3.9).*



Рис. 3.9. Рабочие группы

Суть подхода в том, что формируется единый коллектив, включающий в себя одного-двух ключевых менеджеров по продажам и относительно небольшую «обслуживающую» команду, которая и берет на себя все вопросы обеспечения текущих заказов клиентуры, финансовой и информационной работы с нею. В то же время существование команды зиждется на том, что ключевые менеджеры могут в любой момент подключиться к решению различных вопросов и анализу ситуации, и все их клиенты знают, что они не выпадают из поля зрения своих менеджеров и что речь идет как раз о рациональной командной работе. Если этот путь и не является идеальным, то во многом, на наш взгляд, он способен решить все те основные проблемы, о которых речь шла выше. Разумеется, и здесь фирмы будут сталкиваться с определенным «эффектом сатурации», поскольку на определенном этапе расширения клиентской базы чисто рабочие ограничения будут и у самих ключевых менеджеров, и у их команд. Но это — вопрос рационального расширения сбыта и (это особенно подчеркнем) грамотного выбора принципиальной структуры сбыта. Не вдаваясь в детальное обсуждение этого вопроса, отметим, что работа таких команд будет по-разному организована в условиях, например, клиентски-ориентированной структуры или, скажем, территориальной, а от этого будет в значительной мере зависеть и эффект сатурации.

Остановимся на основных проблемных моментах, связанных с использованием этой структуры.

Прежде всего следует отметить такой негативный момент, как достаточно болезненное решение вопросов, связанных с взаимодействием рабочих групп и основной части службы продаж. Нет сомнений в том, что это взаимодействие достаточно многогранно и в зависимости от конкретных решаемых задач может охватывать целый комплекс функций. Например, рабочие группы, с одной стороны, и другие подразделения сбытовой службы — с другой требуют существенного внимания со стороны директора по продажам, и распределение этого внимания — уже вопрос, порождающий непростые коллизии. Во многом он связан (и это следует признать со всей откровенностью) с достаточно ревнивым отношением различных сбытовых подразделений к самому факту создания и активной деятельности рабочих групп. В среде сбытовиков иногда возникают разногласия между «белой костью» (так называют «продающих таланты») и прочими. И понятно, что только умелое руководство и терпеливая воспитательная деятельность директора по продажам может если и не полностью, то в значительной мере снять эту остроту.

Не будем забывать и тот очевидный факт, что в условиях экономического подъема в современной России многие фирмы и их службы продаж попадают в положение, когда продаваемого товара явно не хватает, и встает опять-таки непростой вопрос о распределении этого «дефицита» между различными клиентами. Лидеры рабочих групп, отстаивая интересы своей клиентуры, могут вступить в довольно сложный конфликт с другими подразделениями сбыта, и в этой связи абсолютно необходимо, что называется, «стандартизованный инструментарий» распределения товаров в условиях описанной ситуации. В самом общем виде речь идет даже не о специальном «Положении», а о какой-то особой части, например фирменном стандарте управления по взаимодействию с клиентурой. Заметим при этом, что если в данном абзаце мы коснулись только вопроса о распределении товара, то в более общей постановке речь всегда идет о так называемой борьбе за ресурсы. И в самой этой борьбе, абсолютно естественной составляющей работы любой дирекции фирмы, не было бы ничего особенного применительно к рассматриваемой структуре, если бы не тот аспект проблемы, с которого мы начали это рассмотрение: ревнивое отношение других подразделений к статусу и положению рабочих групп. А прежде всего — их лидеров. И тем не менее, несмотря на достаточную остроту отмеченных проблем, все же главная, связанная с деятельностью рабочих групп, — другая.

Следует признать, что рабочая группа с «продающим талантом» во главе эффективна лишь тогда, когда ей предоставлена пусть и не абсолютная, но во всяком случае максимально возможная самостоятельность в принятии практически всех решений, относящихся к ее деятельности. В усло-

виях, когда группа возглавляется определенным типом лидера, именно это качество достаточно быстро приводит к попыткам превратить рабочую группу в отдельную, независимую и, естественно, конкурирующую фирму, причем в крайних проявлениях речь идет и о том, что бывшая рабочая группа «уводит» вместе с собой значительную часть наработанной ею ранее ценной клиентуры. Еще раз повторим — именно эта проблема и является, как показывает опыт и зарубежных, и уже российских фирм, на сегодня главной. А отсюда вопрос: каким образом может быть заблокирована даже сама попытка такого рода действий?

Не претендуя на полноту и абсолютную точность рекомендаций, отметим лишь несколько интересных решений из опыта зарубежных и российских фирм. Первое из них связано с наделением лидера группы (иногда ведущих менеджеров — его помощников) правами собственности и включение их в число акционеров фирмы. Есть уже вполне убедительный российский опыт, что такого рода действия весьма эффективны для достаточно сильной «привязки» продающих талантов к фирме. Еще одно интересное решение — формирование мощной системы связей служб фирмы с деятельностью рабочей группы. И что особенно важно — включение в эту работу масштабных программ поддержки посредников. Достаточно понятно, что в этом случае любая попытка ухода рабочей группы из фирмы сразу же ведет к резкому ухудшению качества обслуживания клиентуры, что, по существу, и является достаточно сильным блокиратором.

2. Преодолевая недостатки, присущие рабочим группам, ряд фирм использует в своей деятельности концепцию «внешней и внутренней службы сбыта».

Ю. Витт в своей монографии [Витт, 1997] определяет принцип кооперации в работе внешней и внутренней службы (рис. 3.10).

«...Для разгрузки и поддержки внешней службы внутренняя служба может взять на себя следующие задачи:

- *согласование сроков с покупателями;*
- *подготовка редакции документов с последующим обобщением переговоров с новым покупателем;*
- *работа над формулировками при получении предложений;*
- *информация покупателей отдельно по целевым группам с помощью дополнительных предложений (прямая реклама);*
- *работа с мелкими покупателями с помощью продаж по телефону;*
- *получение информации о покупателях, например о спросе, партнерах и прочее, особенно о потенциальных новых покупателях;*
- *активизация традиционных покупателей;*
- *определение резервов рынка с помощью анализа базы данных о покупателях» [Витт, 1997, с. 42].*

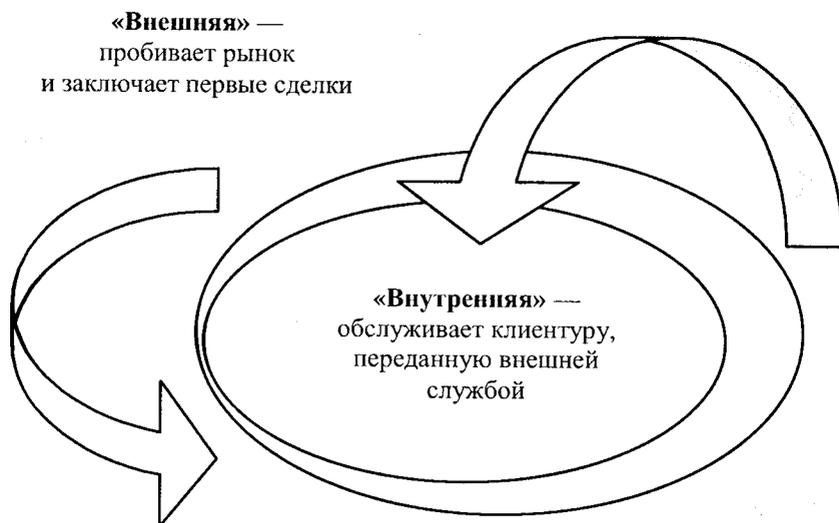


Рис. 3.10. Внешняя и внутренняя службы сбыта

В этой весьма длинной цитате отметим лишь самое главное. По существу, Ю. Витт в явном виде предлагает высококомпетентную внутреннюю службу, способную эффективно участвовать и в переговорах с покупателями, и в оценке потенциала рынка, и в активизации покупателей. Само по себе это предложение, конечно, заманчиво, но сразу возникает вопрос о подготовке столь компетентных людей для внутренней службы, а следовательно, об уровнях их оплаты и т. д. По нашему мнению, это сегодня вряд ли возможно в условиях пореформенной России, тем более с учетом серьезного кадрового дефицита в службах сбыта. Поэтому для нас, по-видимому, правомерно просто ставить вопрос о том, что в случае относительной самостоятельности внутренней службы сбыта ее персонал нужно хотя бы на самом простом уровне обучать умению разговаривать с клиентом в ситуациях изменения его заказа, активному сотрудничеству с менеджерами по продажам и хотя бы самым начальным навыкам блокировки разочарований клиентуры.

Следует признать, что в структуре внешней и внутренней службы сбыта имеет место своего рода «обезличка»: в отличие от рабочих групп, где найденный клиент, с которым «продающий талант» заключил уже первую сделку, передается вполне определенному члену команды, в рассматриваемой структуре эта процедура носит случайный характер. Или, другими словами, передача нового клиента осуществляется тому менеджеру по обслуживанию, который в данный момент наиболее свободен. Суммируя все сказанное выше как о рабочих группах, так и о концепции внешней и внутрен-

ней службы сбыта, следует все же признать, что на растущих новых рынках первая структура будет, безусловно, эффективнее.

Этим обсуждением мы завершаем изложение материала, посвященно-го организационной структуре службы сбыта, и переходим к другому ключевому вопросу управления сбытом — планированию сбытовой деятельности. Но предварительно сделаем одно существенное замечание.

Классика менеджмента давно расставила каждую из этих функций в определенном порядке, а именно: считается теоретически верным вначале планировать, а потом под разработанный план изменять организацию. Не вызывает сомнений правомерность такой постановки, поскольку именно план должен определять цели и задачи службы, а уже под них должна формироваться структура.

К сожалению, не только российская, но в большинстве случаев и западная практика показывает, что организационные структуры, так или иначе, становятся первичными элементами системы управления, а за ними и для них следуют планы служб и подразделений. С этими реалиями, пока во всяком случае, приходится считаться, и важно только иметь в виду необходимость систематического обновления структур сбыта, о чем и шла речь выше.

3.2. Планирование сбыта

Планирование сбыта даже и сегодня остается одной из самых «болезненных точек» всей системы менеджмента в фирмах-производителях. Здесь целый ряд причин, но все же выделим две главные: одна заключается в том, что планирование сбыта в целом, а в более узком смысле — планирование продаж, по существу, является достаточно сложной работой, требующей весьма мощной информационной базы, постоянной активности участников процесса и, конечно же, творческого подхода во всем, что касается оценки рыночной ситуации и возможностей разных групп клиентуры. Или, другими словами, грамотное планирование продаж не может иметь никакого иного фундамента, кроме обоснованных системных результатов исследования рынка и столь же важных для него результатов соответствующей работы менеджеров по продажам с их клиентурой. Излишне доказывать тот факт, что даже и десять лет реформы еще не создали в большинстве российских фирм адекватно высокую культуру маркетинга в целом и исследования рынка в частности, а с другой стороны — методы и техника работы с клиентурой также не самая сильная сторона нашего менеджмента продаж сегодня. Если к этому добавить абсолютную необходимость участия в аналитических процессах, предшествующих и параллельных планированию, других подразделений фирмы (финансистов, экономистов, производителей, снабженцев), то понятны и все сложности этого процесса. Но это — одна сторона дела, которую условно можно назвать технической. Есть другая, не менее важная, и ее можно определить как идеологическую.

Идеология современного планирования сбыта может быть определена весьма удачным термином, принадлежащим, насколько известно, руководителям знаменитой фирмы «Шелл»: этот термин — *«торговля вокруг плана»*. Суть подхода заключается в том, что даже при всей развитости методов анализа потенциала рынка и расчета квот продаж пока не существует, да вряд ли появится и в будущем надежная техника формальной оценки реальных возможностей менеджеров по продажам и сбытовой службы в целом. И понятно почему: ведь речь идет о необходимости задействования внутренних резервов специалиста-профессионала, раскрытия его творческих способностей в продажах. А здесь одновременно действуют несколько главных факторов, и прежде всего стремление профессионала к самореализации, с одной стороны, и различного рода искусственные мотиваторы, используемые фирмой, — с другой. Следовательно, имеет место положение, при котором самый лучший способ раскрытия этих резервов может быть определен как сочетание сильного мотивирующего начала, с одной стороны, и своего рода свободы творчества профессионала-продавца — с другой. Иными словами: *каждый продавец в отдельности, подразделение в целом и вся служба сбыта целиком должны иметь возможность «торговаться» со своим руководством по поводу того, сколько, с какой прибылью и каким именно группам покупателей можно продать*. Излишне доказывать тот очевидный факт, что именно такой подход и процесс в полной мере отвечает демократическому стилю управления и демократическим же методам установления заданий для подчиненных. Все это так, но на пути внедрения такого подхода в практику вообще и в российскую в частности лежат два серьезных препятствия, которые можно определить как традиция и культура.

Несмотря на определенный временной промежуток жизни России в условиях пусть и несовершенной, но все-таки демократии, традиции советского периода, директивное планирование и все, что с этим связано, еще серьезно довлеют над менеджментом производственных предприятий. Конечно, по мере того, как на разных уровнях управления более молодые, прогрессивных взглядов менеджеры сменяют своих старших коллег, эта традиция ослабевает. Но, как и отмечалось, пока она все еще исключительно сильна.

Не менее сложной является и проблема культурных особенностей, которая подробно рассматривается в рамках сравнительного менеджмента. В самом общем виде и не претендуя на абсолютную точность, ее можно определить следующим образом: есть ряд культур, более склонных именно к демократическим методам установления заданий для подчиненных, и есть культуры, в которых более сильно прослеживается линия директивы и приказы сверху. Не вдаваясь в подробности вопроса, отметим только, что широко известный пример из монографии Ронена [Rohnen, 1986], в котором грек-подчиненный и начальник-американец резко расходятся и в оценке ситуации, и в оценке способностей и поведения друг друга, на наш

взгляд, имеет самое непосредственное отношение и к определенным сторонам культурных особенностей России. Конечно, и здесь происходят значительные и весьма неординарные перемены. Так, исследования А. Кармина выявили интересную особенность современной молодежи России [Кармин, 1997]. Он пришел к выводу, что молодежь в значительно большей степени похожа на своих американских и западноевропейских сверстников, нежели на отцов, матерей и тем более старшее поколение в их семьях. Понятно, что здесь имеют место определенные культурные сдвиги, связанные с изменением общественного строя России и вхождением ее в систему свободного рынка и мирового демократического сообщества. Пока трудно сказать, насколько эти изменения глубоки и как они будут выглядеть, когда нынешние двадцатилетние достигнут возраста своих родителей. Однако такого рода факты налицо, и в целом они способствуют проникновению в культуру российского менеджмента и развитию в ней демократических начал.

Если вернуться теперь к началу нашего изложения, то можно констатировать, что в целом обе рассмотренные выше проблемы создают серьезные трудности для внедрения современных подходов планирования продаж в практику российских фирм. Но, как и показано выше, эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми и общее развитие российского менеджмента как раз и способствует их достаточно полному разрешению. Нужны только «разумные правила» и система их строгого соблюдения.

Таким образом, мы приходим к очевидному выводу, что эффективное современное планирование сбыта в целом и продаж в частности следует поставить — и это совершенно необходимый организационный шаг — на основе системы базисных принципов, которые руководство и фирма в целом должны строго соблюдать и реальное соблюдение которых как раз и обеспечивает эффективность плановых процедур и надежность их результатов. Ниже приведены указанные базисные принципы с необходимыми краткими комментариями.

- 1. Руководство (владельцы фирмы) должно иметь достаточно четкие цели, определяющие деятельность фирмы на перспективу, и только в этом случае план сбыта будет, в свою очередь, иметь ясные целевые ориентиры.***

Этот первый принцип, по существу, констатирует абсолютную необходимость формирования планов сбыта исходя из стратегических целей и задач фирмы в целом. Следовательно, мы приходим к положениям, которые рассмотрены в первой главе настоящего учебника, а именно: только в этом случае план сбыта как своего рода реализатор стратегии сбыта непосредственно вытекает из общефирменных стратегических предпосылок. И еще один важный момент: говоря выше о целях деятельности фирмы, мы, конечно же, имели в виду весь их комплекс, т. е. и чисто финансовые цели, и цели научно-технического и производственного развития, и цели социаль-

ного характера и т. д. Именно тогда и только в этом случае продажи фирмы становятся не сбытом ради сбыта и достижением каких-то его собственных показателей, но концентрированным выражением всего комплекса целей фирмы на рынке. Когда в главе 1 обсуждалась известная точка зрения П. Дракера о порочности концепции прибыли как главного целевого ориентира деятельности фирмы, мы отмечали, что для относительно бедной и только начавшей реформы России — это дело далекого будущего. Сейчас можно уточнить выдвинутую позицию следующим образом: объемы продаж и их прибыльность как два важнейших показателя собственно сбыта имеют социальную, научно-техническую и иную «окраску» ровно настолько, насколько весь комплекс целей руководства (владельцев) фирмы охватывает данное разнообразие. Именно это и следует считать наиболее адекватной позицией в современных условиях российского бизнеса. Не менее важны в связи с этим и сам момент, и, если угодно, техника доведения этих целей до руководства и рядовых менеджеров сбытовой службы. По существу, уже здесь имеет место проблема декомпозиции, а именно: сбытовой «верх» получает такого рода цели, участвуя в их разработке, и далее осуществляет разумную трансформацию этих целей в задачи службы сбыта и декомпозицию этих задач по уровням управления сбытом.

2. План сбыта всегда должен состоять из двух взаимоувязанных планов, а именно: из плана продаж, с одной стороны, и плана развития службы сбыта — с другой.

Естественность этого принципа не вызывает сомнений по той простой причине, что любое серьезное приращение результатов продаж во многом связано с различными элементами роста и развития потенциала самой сбытовой службы. Здесь имеется в виду все: прежде всего интенсивность и масштабы обучения сотрудников службы (выше мы уже отмечали однозначный вывод современной теории о том, что самые выгодные вложения сегодня — это вложения в людей), и развитие технической инфраструктуры сбыта, как-то: транспорт, связь, оргтехника, — и развитие его информационных возможностей. Нелишне заметить, что и «внешний облик» службы играет сегодня важную роль во взаимоотношениях с клиентурой и эффективным взаимодействием с ней, а это, в свою очередь, означает необходимость серьезных вложений с целью создания современных сбытовых офисов и их адекватного наполнения. Вместе с тем здесь необходимо сделать и одно важное замечание относительно параллельности этих двух планов.

Вряд ли сегодня имеются некие точные методы, посредством которых можно было бы определить, какое дополнительное оснащение, обучение персонала или развитие информационной базы необходимо для того или иного прироста объемов и прибыльности продаж. Но именно здесь и сказывается один из важнейших эффектов «торговли вокруг плана», т. е. важнейшего из рассматриваемых принципов: именно торгуясь вокруг роста

или уменьшения тех или иных показателей продаж, сбытовики и будут выдвигать определенные требования по развитию и росту самого потенциала службы сбыта. В свою очередь, руководство на разных уровнях будет справедливо требовать серьезных обоснований такого рода заявок, и в конечном итоге решения, принятые в рамках плана развития службы сбыта, как раз и станут в известной мере оптимальными.

3. Планировать сбыт должна сама служба сбыта, а не экономическая, плановая или любая другая служба фирмы.

Это — один из наиболее важных во всей системе принципов, поскольку именно здесь Россия пока не имеет серьезных традиций, того, что можно назвать «самопланирование». Один из американских авторов очень интересно озаглавил свою статью: «Планировать или быть планируемым». Эта исключительно точная постановка как раз и определяет ядро принципа: если ты сам для себя разрабатываешь план, это означает, что ты сам планируешь свою деятельность и должен быть кровно заинтересован в том, чтобы твои планы соответствовали твоим максимальным возможностям и учитывали все привходящие обстоятельства; если кто-то планирует твою деятельность, то все, что указано выше, становится уже его проблемой, и насколько хорошо он с ней справится — не столь простой вопрос. Переводя все это на язык планирования сбыта, принцип утверждает, что только в том случае, когда сбытовики планируют себе сами и используют при этом подход на основе «торговли вокруг плана», план и становится, как отмечалось, оптимальным. Разумеется, для этого необходимы две важнейшие предпосылки, которые отмечены выше: с одной стороны, ясные целевые ориентиры (см. принцип 1), а с другой — серьезная система мотивации, ориентирующая сбытотиков на принятие достаточно напряженных плановых заданий. И еще один важный момент: именно здесь на рабочем уровне проявляется одно из теоретических положений, отмеченных еще в главе 1: особым образом сочетаемые усилия ключевых компетентов дают интересные, нетривиальные и высокоэффективные для деятельности фирмы результаты. В переводе на язык настоящего принципа это должно звучать так: безусловно, сбыт планирует для себя сам, но в теснейшем контакте и постоянно обмениваясь информацией с финансистами, экономистами, производственниками и другими заинтересованными службами фирмы.

4. Процесс планирования сбыта и особенно планирования собственно продаж гораздо важнее самого плана как результата.

Здесь нет необходимости в длинном комментарии, поскольку выше мы подробно анализировали эту мысль Р. Акоффа. Отметим только, что именно сбытовики в реальных продажах нередко сталкиваются с тем, что некие непредвиденные действия конкурентов или сдвиги во внешней среде резко меняют обстановку на рынке, и попытка продолжать выполнять разрабо-

тайный ранее план была бы просто бессмысленной. Следовательно, перво-степенное значение имеет дух команды и наработанные приемы взаимодействия, поскольку в этом случае необходимо «включить» вновь все процедуры процесса планирования и проделать их максимально быстро и эффективно. А это под силу только команде единомышленников-сбытовиков и ключевых компетентов из других служб.

5. Анализ и оценка должны быть основаниями для разработки любого реалистичного плана сбыта.

Здесь будет полезен только один комментарий: повторим подчеркнутую выше мысль о необходимости серьезной маркетингово-аналитической базы планирования и участия в этих процессах представителей других служб, прежде всего финансистов и экономистов. По сути дела (как это будет видно из приведенной ниже схемы), здесь используется анализ трех основных видов:

- анализ самих сбытовиков по планам и фактическим показателям предшествующих периодов;
- анализ, предоставляемый исследователями рынка из службы маркетинга;
- анализ финансистов и экономистов по различного рода финансовым показателям и характеристикам издержек, а также их анализ и прогноз по состоянию внешней среды фирмы.

Конечно, во многих случаях понадобится и участие специалистов из других подразделений.

6. Весь персонал службы сбыта должен быть вовлечен в процесс планирования, и только в этом случае план становится естественным сочетанием реальности и напряженности с точки зрения каждого сбытовика.

Очевидность этого принципа не вызывает сомнений и, пожалуй, не нуждалась бы в комментариях, если бы не одно обстоятельство, связанное как раз с традициями, упомянутыми выше. Опыт многих фирм показывает, что сплошное вовлечение персонала службы сбыта в процесс планирования и прежде всего в «торговлю вокруг плана» со своим руководством — отнюдь не простая в психологическом плане задача. Должно пройти определенное время, пока все без исключения сбытовики не почувствуют вкус к такого рода процедурам и определенную увлеченность участием в них. Практика ряда российских фирм показывает, что постепенность такого развития — вполне естественное дело и вначале в этих процессах охотно участвуют «активисты», затем к ним присоединяется «средний слой» и наконец — все остальные. Должно пройти два-три годичных цикла, для того чтобы этот процесс действительно принял характер всеобщего. В то же время здесь есть одно интересное наблюдение.

Тот же практический опыт однозначно показывает, что процесс планирования, особенно в отношении данного принципа, выполняет своего рода роль оценки и, если угодно, очищения кадрового состава сбыта, поскольку отличительная черта сильного компетента — интерес к участию в планировании собственной деятельности. И наоборот, слабый продавец, как правило, не слишком активен в плановых процедурах.

7. План сбыта должен являться письменным договором между различными уровнями руководства самой службы сбыта, а в конечном итоге — между сбытом и руководством фирмы по поводу трех ключевых элементов деятельности службы сбыта:

- **плана продаж: сбытовики обязуются выполнить все его согласованные показатели, включая прибыльность, цены, политику коммерческого кредита, скидки и т. д.;**
- **бюджета службы сбыта: фирма обязуется профинансировать всю сбытовую деятельность, включая и план развития самой службы сбыта, в согласованных объемах и в запланированные сроки;**
- **системы оплаты труда сбытовиков: руководство фирмы принимает на данный плановый период согласованную систему оплаты на основе согласованной системы оценки, ключевых показателей и основных нормативов оплаты определенных категорий сбытовиков.**

Комментируя этот заключительный и в известном смысле всеохватывающий принцип, можно сказать, что именно его реализация как раз и задает три основных целевых ориентира процесса планирования сбыта. Это прежде всего планы по продажам и их основным характеристикам, «уторгованные» в процессе планирования с руководством фирмы и внутренней сбытовой службой. Далее — бюджет сбыта, и понятно, что вне самой концепции бюджетирования ни о каком эффективном планировании и тем более о «торговле вокруг плана» не может идти речи. При этом очень важно иметь в виду, что бюджетирование сбыта стоит на твердой основе расходования средств этого бюджета по принципу: «Виза руководства сбыта — оплата», т. е. абсолютной самостоятельности руководства сбыта в расходовании закрепленных за ним средств бюджета. (Здесь, по-видимому, наиболее острый вопрос — это не сами относительно традиционные статьи этого бюджета, а включение или невключение в бюджет таких серьезнейших в финансовом отношении статей, как затраты оборотного капитала на формирование запасов готовой продукции и на покрытие дебиторской задолженности, к этим вопросам мы обратимся ниже.) И конечно, важнейшим принципиальным моментом выступает соглашение руководства фирмы и службы сбыта относительно системы оплаты для службы в целом и для отдельных категорий менеджеров. Эти вопросы будут подробно рассматриваться в соответствующей главе, а здесь лишь отметим наиболее серьезную проблему, которая время от времени возникает перед многими российскими фирмами.

Речь идет о том, насколько часто следует обновлять систему оплаты. А следовательно, и о более глубоком вопросе: насколько быстро «стареют» те стимулы, которые фирма использует в системах мотивации персонала. Хотя общего ответа на этот вопрос, по-видимому, не существует, обсуждаемый принцип задает разумные рамки его решения. Действительно, коль скоро плановый цикл осуществляется ежегодно, а скользящий подход к бизнес-планированию в настоящее время — общепринятая практика, то целесообразно в эти же сроки хотя бы отчасти обновлять и систему оплаты. Конечно, здесь может быть выдвинуто то возражение, что ни положение фирмы на рынке, ни сам рынок, ни внешняя среда в планируемом году, по оценкам фирмы, существенно не изменятся. Тогда зачем же менять работающую и хорошо зарекомендовавшую себя систему мотивации в части оплаты труда?! На наш взгляд, здесь уместны два основных ответа: во-первых, трудно представить в сегодняшней России рынок, на котором за год ничего не изменилось. Это будет скорее исключением из правил. Но еще важнее другое соображение: как и отмечено выше, стимулы, так или иначе, стареют, и определенный элемент новизны, связанный хотя бы с частичным изменением задач фирменного сбыта в будущем году, все-таки должен быть.

В заключение еще раз отметим тот важный факт, что рассмотренная выше система принципов является именно системой с присущими ей внутренними взаимосвязями, и любая попытка исключить хотя бы один элемент из этой системы может резко снизить эффективность ее действия в целом. И еще: конечно, было бы желательным постепенное внедрение рассмотренных принципов, особенно в силу того, что рядом с традиционным отсталым менеджментом фирм эти принципы будут выглядеть достаточно революционно. Но вся проблема заключается в том, что так называемое постепенное внедрение как раз и будет вариантом исключения для начала нескольких принципов, что неприемлемо. В этом отношении единственный выход — хоть как-то использовать постепенность: попытаться для начала перевести на новую систему какое-либо подразделение сбыта, но с одним непременным условием — оно должно обладать (или ему надо придать) максимальной самостоятельностью и максимальной же независимостью своей работы от работы других подразделений сбыта. В этом смысле идеальный вариант для постепенного внедрения — любая холдинговая структура, когда на указанные выше принципы может быть для начала переведена служба сбыта одного из предприятий холдинга.

Система рассматриваемых принципов позволяет сформировать базис, на котором может эффективно осуществляться современный процесс планирования сбыта. Схематически он представлен на рис. 3.11, откуда видно, что процесс планирования может ориентироваться и на развернутый (и наиболее эффективный) вариант, и на сокращенный. Рассмотрим их подробнее.

В развернутом варианте прежде всего формируется аналитическая база разработки будущего плана, а именно: систематизируются данные о сбыте предшествующего года; используется маркетинговый анализ и вводится в рассмотрение прогноз внешней среды в части макроэкономических, политических, социальных и иных факторов. Вся эта аналитическая смесь далее структурируется в четырех направлениях: нереализованные возможности, нерешенные проблемы, возникающие возможности, возникающие опасности и угрозы для фирмы.

Как видно из рис. 3.11, здесь есть некоторая схожесть с хорошо известным SWOT-анализом. И в принципе, именно его структура может быть с успехом использована на аналитическом этапе.

Однако полномасштабный SWOT-анализ все-таки требует определенной квалификации управленческого аппарата, и в этом смысле упрощенная постановка, использованная в схеме, первое время наиболее приемлема. Имея эти данные, руководство фирмы может обоснованно сформулировать целевые ориентиры сбыта (первое приближение), а сами сбытовики — широко использовать эти данные для определения своей позиции в будущей «торговле». Начиная с этого момента в свои права вступает процесс торга.

Началом «торговли» следует считать момент передачи руководству службы сбыта вышестоящим руководителем контрольных цифр в первом приближении. Далее в низовых подразделениях сбыта в произвольной форме разворачиваются дискуссии и обсуждения по поводу реалистичности указанных цифр и/или тех дополнительных соображений и требований, которые выдвигают менеджеры по продажам для обеспечения своих интересов в планируемом периоде. Весь этот цикл носит в известном смысле дискретный и итеративный характер. Дискретность определяется тем фактом, что каждое подразделение вначале обсуждает цифры и свои требования внутри себя и далее передает их вышестоящему уровню управления. Итеративность же используется в ходе своего рода «возвратов» отработанных руководством предложений и встречной позиции снова в низовое подразделение. Этот процесс охватывает в конечном итоге всю службу сбыта. А в завершение руководство сбыта формулирует три главных элемента своей будущей позиции на переговорах с руководством фирмы: цифры основных показателей собственно плана продаж, проектируемый бюджет сбыта по основным статьям и систему оплаты труда сбытовиков (см. принцип 7).

Понятно, что в подавляющем большинстве случаев первый вариант контрольных цифр, выдвигаемый руководством фирмы, и предложения руководства службы сбыта имеют определенный разрыв. Именно он и становится объектом уторговывания. При этом возможны два основных варианта. В ходе торга разрыв преодолевается, стороны идут на взаимные уступки и находят компромисс. К сожалению, нередок и другой случай.

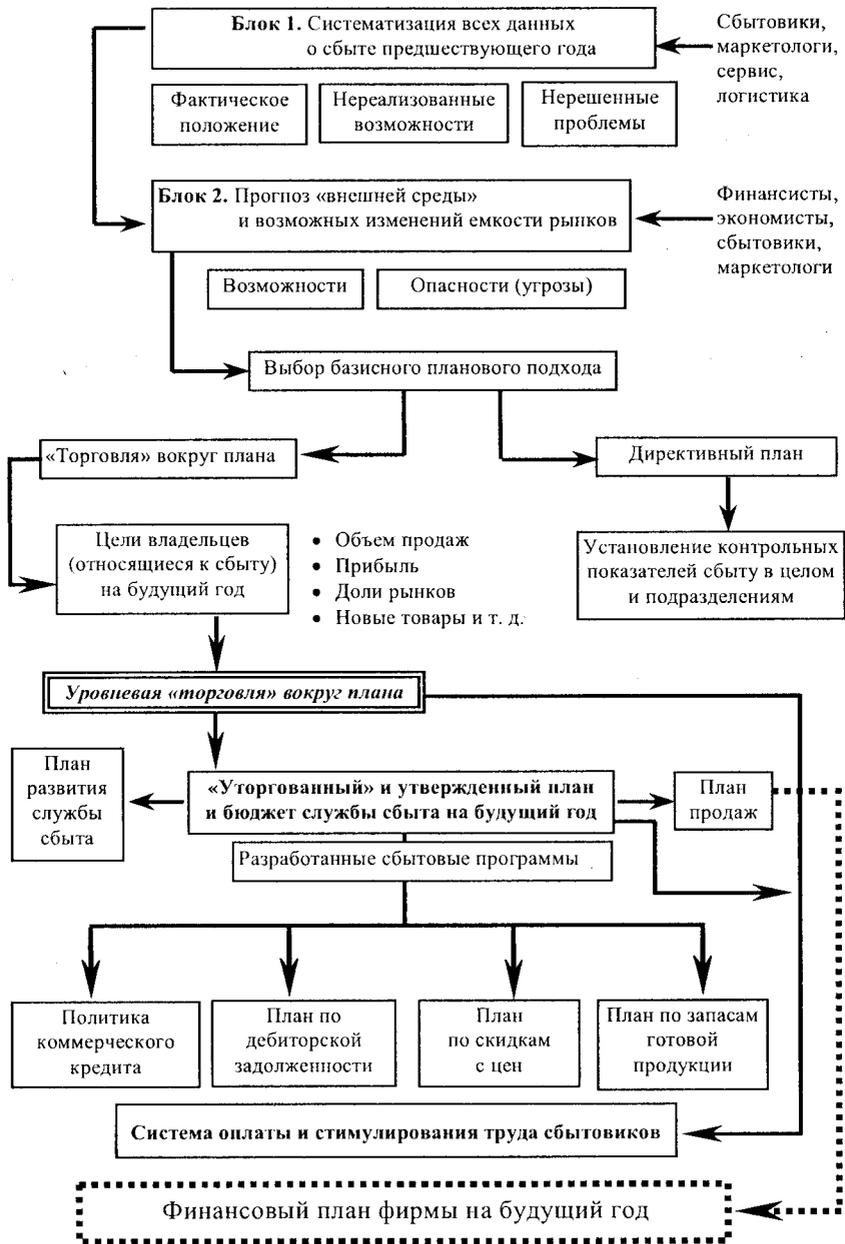


Рис. 3.11. Общая схема планирования сбыта

Как правило, стремление почти всех фирм и их руководства прежде всего к максимально быстрым темпам роста порождают зачастую нереалистичные плановые ориентиры. Следовательно, преодолеть разрыв не удастся, и тогда перед руководством фирмы встает дилемма: или в приказном порядке заставить руководство сбыта принять несогласованные цифры, или смириться с тем, что их уровень меньше того, на что рассчитывало руководство фирмы. Точка зрения автора заключается в том, что первый вариант решения был бы губителен для системы в целом, поскольку явно показал бы рядовым сбытовикам и руководителям среднего уровня, что все сделанное ранее — не более чем театральные декорации, играющие лишь роль внешних атрибутов, по существу, несоблюдаемых принципов. Поэтому рациональный выход из создавшегося положения может быть таким: есть смысл, с одной стороны, согласиться с цифрами сбыта, но при этом четко декларировать позицию руководства фирмы относительно «разрыва»: руководство фирмы устанавливает особые мощные стимулы для службы сбыта в целом и для отдельных сбытовиков за преодоление указанного «разрыва». Мы не касаемся вопроса о том, какими могут быть эти мощные стимулы. Ясно одно: они должны быть тщательно просчитаны финансистами и экономистами фирмы. Согласимся также и с тем, что в конечном итоге нужно будет во всех последующих циклах планирования вновь и вновь возвращаться к вопросу обоснованной аналитической базы и ее учета как «верхом», так и «низом». Это — единственный, хотя и не стопроцентно гарантирующий успех путь согласования интересов в торговле вокруг плана.

Когда плановые ориентиры так или иначе согласованы, стороны совместно подписывают обязательства по отношению друг к другу, тогда и план продаж (шахматка) (табл. 3.1) становится главным планом сбыта. В дополнение к нему разрабатываются так называемые сбытовые программы и план по дебиторской задолженности. На втором из этих элементов мы остановимся позже, а сейчас сжато рассмотрим целевую ориентацию и структуру сбытовых программ.

Прежде всего отметим тот факт, что само существование сбытовых программ совместно с единым планом продаж формально подрывает целостность этого плана. Однако фирма должна идти на такого рода жертвы, поскольку именно сбытовые программы выполняют важнейшую роль продвижения на рынок новых товаров и услуг фирмы и/или существенного укрепления позиций уже продаваемых товаров. Здесь действует хорошо известный из общего менеджмента принцип ведущего звена, т. е. выделение в рамках общего плана нескольких ключевых элементов развития фирмы, которые и обеспечивают на данном отрезке времени ее рыночный успех и накопление потенциала будущего развития. В этом смысле сбытовые программы были и остаются весьма эффективным орудием менеджмента продаж.

Таблица 3.1

**План (программа) продаж в координатах
«товар — рынок — рынок — объем продаж — прибыль» (шахматка)**

Товар	Рынок	Санкт-Петербург		Северо-Запад		Центрально-Черноземный регион	Волго-Вятский регион	...	Программа продаж по товарам (всего)
		Объем продаж	Прибыль	Объем продаж	Прибыль				
Изделие А	Продажи изделия А
Изделие Б
Услуги, связанные с изделием А	.								Объем услуг по изделию А
	.								
Продажа «чужих товаров»	.								Продажи по «чужим товарам»
	.								
	.								
Итого: объем продаж и прибыль по рынкам		Объем продаж по СПб							
		Прибыль на СПб рынке							

Есть здесь, однако, и проблемные моменты, на которые следует обратить особое внимание. Первый из них связан с разумным количеством таких программ и объемом вовлекаемых в их орбиту ресурсов. В конце концов, нетрудно представить положение, при котором весь план сбыта можно, что называется, «расташить» по программам. (И как исключение из правила, в особых случаях это будет разумно.) Что же касается эффективности использования данного инструмента, то первое и непереносимое условие ее — именно немногочисленность программ, охватывающих только ключевые для данного этапа развития товары и услуги фирмы.

Другой не менее важной для российского бизнеса проблемой остается, если можно так выразиться, нарушение основных принципов программного подхода. А именно: уж если фирма-производитель решила действительно развернуть некую сбытовую программу, то она становится таковой лишь постольку, поскольку:

- четко указаны конечные и основные промежуточные цели программы;
- программная структура развернута по отдельным задачам, мероприятиям, срокам и исполнителям;
- существует четко определенный и учитываемый бюджет программы;
- назначен и наделен всеми необходимыми полномочиями руководитель программы (причем четко очерчены его взаимоотношения с директором по продажам либо с руководителем того сбытового подразделения, в рамках которого делается программа).

Если хотя бы одно из этих требований нарушено (а это, к сожалению, обычная практика на российских предприятиях), то становится во многом неэффективным самое существование такой чисто формальной программы. В заключение отметим, что достаточно серьезной проблемой является и взаимодействие программной структуры со службой сбыта и ее подразделениями, поскольку в подавляющем большинстве случаев программные задачи выполняют те же менеджеры по продажам, которые задействованы и в реализации общего плана продаж. В этой связи отметим и интересную связь программной структуры с вариантами организационной структуры сбыта. Нетрудно видеть, что наиболее эффективно программный подход работал бы в рамках товарно-ориентированной структуры, поскольку, поставив в центр программы развитие рыночной позиции определенного товара, мы реально получаем компактную и почти полностью отвечающую теории подхода систему управления продажами. Что касается клиентски-ориентированной структуры, то здесь, поскольку клиентов могут интересовать одновременно несколько наших товаров и услуг, мы столкнемся с хорошо известными трудностями мультипрограммирования. Наименее эффективно в общем случае выглядят программы в территориальных структурах, особенно если речь идет о значительной широте и глубине номенклатуры продаваемых товаров и услуг.

В рамках обсуждения вопросов формирования отдельных сбытовых программ и их эффективного использования, на наш взгляд, интересно рассмотреть практический пример такого рода программы, которая разрабатывалась автором и его коллегами для одного из лидеров петербургского хлебного рынка АО «Каравай» еще в 1997 г. Предыстория программы такова: на определенном этапе развития рынка хлебобулочных изделий руководство фирмы интересовало исключительно перспективы развития рынка сдобы, поскольку постоянно и интенсивно росли объемы ее продаж и весьма привлекательно выглядела на петербургском рынке рентабельность этой продукции. В то же время было ясно, что до определенного момента как конкуренты, так и сама фирма не уделяли должного внимания структурированию данного ассортимента и целенаправленному развитию отдельных, наиболее эффективных его составляющих. Генеральный директор АО «Каравай» Н. И. Тютюнников принял решение сформировать и вывести на рабочий режим комплексную программу «Сдоба- 98».

В каждой программной разработке есть как минимум два этапа:

- подготовка предварительного проекта программы, в котором собственно закладывается идеология и стратегия подхода, а также формируется основной состав будущих исполнителей, и между ними распределяются ключевые программные задачи;
- на основании предварительной разработки и после ее всестороннего согласования формируется комплект рабочих документов программы и реальные планы-графики ее выполнения.

На наш взгляд, целесообразно в рамках практического примера рассмотреть именно работу на первом этапе, поскольку здесь не только формировалась и отрабатывалась будущая программа в основных ее чертах, но и закладывались основы взаимодействия консультационной группы, привлеченной генеральным директором для помощи в этой работе, и штабного персонала фирмы, который, по существу, впервые в своей практике участвовал в разработке такого рода программы.

Ниже приведен исходный документ программы «Сдоба-98», предназначенный для обсуждения, увязки и корректировки внутри коллектива исполнителей и консультантов как первый этап работы¹. Не комментируя содержание документа, отметим только, что программа в реализации оказалась исключительно успешной и, помимо реальных запланированных результатов продаж, достигнутых при строгом соблюдении выделенного бюджета, дала уникальную возможность команде генерального директора приобрести соответствующий опыт, который затем был использован при подготовке и проведении ряда других программ.

¹ Все фамилии участников программы за исключением генерального директора и двух консультантов изменены. В интересах сохранения коммерческой тайны изменены также цифры продаж и затрат на программу.

Программа «Сдоба-98»

(предварительный проект для обсуждения)

Настоящий документ предназначен для обсуждения «командой» генерального директора АО «Каравай» и преследует следующие цели:

1. Дать членам «команды» основные представления о структуре, задачах и главных мероприятиях Программы.
2. Помочь членам «команды» сформулировать собственные предложения для окончательной редакции Программы.
3. Определить для каждого члена «команды» задачи, за решение которых он несет ответственность.
4. Наладить основы будущего взаимодействия «команды» в условиях реализации Программы.

Цели и ограничения Программы «Сдоба-98»

1. Генеральная цель Программы — удвоить объемы реализации сдобы АО «Каравай» к лету следующего года, приняв за «исходную точку» сбыт июня 1997 г.: 150 тыс. кг. Программа может считаться успешно выполненной, если к июню 1998 г. объем реализации сдобы достигнет 300 тыс. кг.
2. Целевые ориентиры по II полугодю 1997 г. — I полугодю 1998 г.: конец 1997 г. - 170 тыс. кг.; март 1998 г. — 230 тыс. кг.; июнь — июль 1998 г. ~ 300 тыс. кг.
3. Ограничения Программы:
 - не должна быть существенно снижена рентабельность основных видов сдобы;
 - ежемесячный бюджет маркетинга и рекламы АО «Каравай» по данной Программе не должен превышать 15 тыс. долл. США;
 - развертывание Программы не должно быть сопряжено с ухудшением положения АО «Каравай» по другим ассортиментным позициям основного ассортимента фирмы.

Базисные задачи Программы и их закрепление за членами «команды»

Н. И. Тютюнников,
ген. директор АО «Каравай»

Задача 1. «Стратегическое руководство и организация функционирования Программы», в т.ч. принятие решений о целесообразности продолжения Программы, стратегической корректировке ее курса и бюджете Программы.

Т. Н. Волкова,
руководитель программы «Сдоба-98»

Задача 2. «Оперативное управление Программой», в т. ч. координация деятельности членов «команды» и организация структуры звеньев Программы.

С. А. Марков,
коммерческий директор

Задача 3. «Обеспечение диспетчерско-транспортного обслуживания Программы», в т. ч. нетрадиционных для АО «Каравай» форм и методов организации доставки и диспетчирования транспорта.

К. С. Гусев,
начальник отдела маркетинга

Задача 4. «Комплексное рекламно-маркетинговое обеспечение Программы», в т. ч. руководство постоянно идущей рекламной компанией Программы.

Е. В. Доронин,
начальник финансового отдела

Задача 5. «Аналитико-оценочное обеспечение Программы, в т. ч. постоянная объективная оценка результативности реализации Программы.

Д. И. Баркан, С. И. Кирюков,
консультационная группа

Задача 6. «Консультационное обеспечение программы», в т.ч. проектирование и сопровождение всех мероприятий по исследованию рынка и продвижению сдобы.

Вернемся теперь к основной схеме и отметим, что план продаж выступает естественной основой формирования всех других планов фирмы и в первую очередь — ее финансового плана. Это естественно, поскольку фирма может расти, развиваться и решать любые свои проблемы только за счет того, что выручено от продажи ее товаров и услуг. И здесь, по-видимому, есть смысл хотя бы вкратце обсудить своего рода обратный подход.

Его суть заключается в том, что некоторые фирмы (и таких немало!) вначале формируют финансовый план и только из него — план продаж. В принципе, такой подход имеет право на существование, поскольку, используя его, фирма как бы говорит: у нас есть стратегия развития и определенные задачи, под которые нужны разумно оцененные ресурсы, а соответственно, служба сбыта должна добыть их фирме посредством своих продаж.

В чем, на наш взгляд, ключевая проблема такого подхода? Дело в том, что в этом случае нужны исключительно тонкие и точные оценки потребных ресурсов, но это еще полдела, а главное заключается в том, что руководство фирмы в этом случае должно быть глубоко уверено в достижимости планируемых результатов для службы сбыта. В противном случае разрушается вся структура отмеченных выше принципов и превращается в чисто формальный подход на основе торговли вокруг плана. Следовательно, наиболее правильным использованием обсуждаемого «обратного» варианта планирования было бы формирование на его основе того первого приближения в целевых ориентирах плановых продаж, которые и становятся началом торга. С чисто инструментальных позиций задача должна решаться следующим образом: анализ стратегического плана фирмы — разработка укрупненного финансового плана — ориентирные характеристики плана продаж в первом приближении.

В заключение отметим, что есть и другая, принципиально иная возможность формировать плановый процесс — чисто директивная, когда на основе тех или иных методов формируются задания сбытовикам-исполнителям и требуется от них только одно: строго выполнить установленные цифры, нормативы и т. д. Мы не комментируем этот, к сожалению, весьма распространенный традиционный подход. Рассмотренный выше процесс планирования как раз и подводит к необходимости более подробно проанализировать структуру различных планов продаж в службе сбыта (рис. 3.12, табл. 3.2-3.3). Что касается общего плана продаж (шахматки), то его построение ориентирует на выполнение двух главных задач: достижение заданного объема продаж и уровня прибыльности в рамках этого объема. Сама же структура «товар — рынок — объем продаж — прибыль», по существу, является базовой для всех без исключения российских фирм. В том случае, если в ранг планируемых попадают такие, например, показатели, как доля новой клиентуры, продажи новых товаров и иные, наряду с шахматкой формируются дополнительные планы продаж, ориентированные на указанные показатели. Заметим, что именно шахматка уже с первых шагов тор-

говли вокруг плана становится главным объектом обсуждения и поиска компромисса. А каждая ее клеточка, в свою очередь, выступает объектом торговли внутри службы сбыта и на разных уровнях управления ею в зависимости от того, какой вариант организационной структуры принят. Тот факт, что мы предложили плоскую плановую структуру, ориентированную на территориальную организацию сбыта, никак не отрицает возможностей сделать ее многомерной за счет введения, например, характеристики по клиентам. В этом отношении смешанные структуры как раз и приводят к необходимости формирования разноформатных планов и последующего их «сведения» в рамках ключевых показателей продаж.



Рис. 3.12. Планирование сбытового подразделения

Таблица 3.2

Индивидуальный план сбытовика

Необходимая поддержка:

1. Отдел маркетинга: опытная партия.
 2. Сектор рекламы: фирменные рекламные материалы.
- Целевой объем продаж — 24-28 млн у. е.
Целевой охват новой клиентуры — 3 фирмы.

Номер недели	Наименование клиента	Вид контакта	Лицо контакта	Первый или повторный контакт	Цель и вероятный результат	Расходы по контакту
1	Завод «Арсенал»	Визит	Начальник сектора закупок нового оборудования	Повторный	Получить заказ на поставку опытной партии	
	ООО «Аргус»	Визит	Коммерческий директор	Повторный	Продолжить переговоры	
	ООО «Синица»	Деловой обед	Коммерческий директор	Повторный	Уточнить финансовые условия сделки	100-150 у. е.
	Свободный поиск в сфере строительных фирм	Телефоны, возможные визиты	Вероятно — менеджеры, секретари	Первый	Нащупать первые контакты	Покупка базы данных 200 у. е.

Отчет о проделанной работе за неделю

Отчет составлен (ФИО продавца, составившего отчет)

Представитель

Дата	Время	Клиент (фамилия, местонахождение)	Причина посещения				Деловой партнер, с которым велись переговоры	Результат посещения							
			Рутинный визит	Постоянный клиент	Получение заказа	Рекламация		Получение заказа	Представление товара	Приглашение на деловой обед	Не застал на месте	Подготовлен отчет о командировке	Получена договоренность о последующей встрече		

Командировка начата Командировка закончена

Количество часов, потраченных на работу вне фирмы

Количество часов, потраченных на работу в фирме

Пробег, км.....

Непосредственные действия по продаже _____ количество часов.

Косвенные действия по продаже _____ количество часов.

Иные работы _____ количество часов.

Источник: [Кюппер, 2000].

Особого внимания заслуживают планы подразделений, поскольку именно они и являются теми рабочими плановыми инструментами, на ис-

пользовании которых строится вся работа сбытовых подразделений. Сразу оговоримся, что представленная, опять-таки плоская, структура может по-разному модифицироваться, но следует обратить внимание на главное.

Как видно из самого формата плана, в нем четко прослеживаются три главные линии:

- собственно продажи;
- задачи развития рынка;
- задачи развития отношений с клиентурой.

Предложенное построение полностью отвечает тем основным концептуальным идеям, которые мы развиваем на протяжении всего предшествующего материала. Это прежде всего абсолютная необходимость для любого сбытового подразделения выполнять согласованные в ходе «торга» показатели объемов продаж и их прибыльности. Тот факт, что план подразделения должен четко отвечать на вопрос, кому и где мы продаем, — явное свидетельство обоснованности клиентской и территориальной составляющей плана. Это очень важный момент, и на нем следует остановиться особо.

Выше неоднократно отмечалось, что оценка потенциала территории и возможностей клиентуры в отношении закупок наших товаров и услуг — единственно надежное основание разработки реалистичного и напряженного планового задания. При этом следует иметь в виду, что потенциал территорий и клиентов, с которыми работают разные сбытовики, в подавляющем большинстве случаев различен, и, соответственно, руководитель подразделения должен строго учитывать эти различия, формируя план подразделения в целом. Таким образом, вне зависимости от основной организационной структуры сбыта эти две характеристики продаж играют важнейшую роль и в выборе направлений, в которые вкладывает усилия сбытовик, и в последующей оценке результатов его деятельности.

Что касается двух последних в этом разделе плана показателей, то именно они на операционном уровне и способствуют практической финансиаризации деятельности сбыта. Только включение этих показателей в основные характеристики плана надежно обеспечивает мотивацию сбытовика на эффективное использование той части оборотного капитала, которая отдается в распоряжение службы сбыта. Это тем более важно в современных условиях, когда подавляющее большинство российских фирм, и прежде всего наиболее интенсивно развивающихся, испытывает серьезную нехватку как собственных, так и заемных оборотных средств.

Второй раздел плана подразделения охватывает цели в сфере развития рынка. И это — момент принципиальный. Сбытовик может считаться действительно ключевым компетентом только в том случае, если он не просто использует уже открывшиеся возможности рынка, но сам активно способствует их появлению. Как видно из схемы, она построена в структуре четырех главных переменных развития рынка: новые группы покупателей, но-

вые территории, новый ассортимент, новые формы и методы продажи. Понятно, что на определенных этапах роста и развития самой фирмы значимость каждой из этих характеристик может меняться и лидирующую роль играет, как правило, одна из них. Тем не менее, постоянно держа в поле зрения все четыре направления, подразделение стремится иметь хотя бы небольшой прогресс по каждому из них, и здесь немаловажную роль играет взаимодействие подразделения с другими структурами фирмы. Если говорить, например, о новом ассортименте, то это взаимосвязи сбыта с разработчиками и производством, а новые формы и методы продаж требуют активного взаимодействия в первую очередь с финансовой службой, поскольку именно финансовые инструменты дают основу этих форм и методов в современных условиях.

Особую часть плана подразделения составляют ориентиры развития отношений с покупателями, и здесь в полной мере справедливо все то, о чем подробно говорилось в главе 2. Обратим внимание, что в центре квантифицированных характеристик этой части плана стоят коэффициенты ценности и приверженности клиентуры; важнейшую роль в ней играет формирование новых видов услуг для клиентов и контроль руководства подразделения за соблюдением менеджерами по продажам программ установления добрых отношений с клиентурой. Все это так, и тем не менее зададим вопрос: почему эти показатели ставятся в центр работы именно подразделения, хотя умозрительно следует предположить, что они в первую очередь должны быть объектом усилий каждого конкретного сбытовика?

Отвечая на этот вопрос, вновь выдвинем уже многократно упоминавшийся выше тезис об особой «склейке» ключевых компетентов в рамках данной фирмы и необходимости для ее развития формирования новых комплексов их взаимодействия. Применительно к поставленному выше вопросу ответ, по-видимому, должен звучать так: конечно, каждый сбытовик несет ответственность за показатели развития отношений с клиентурой (как измеримые, так и фактографические). Однако обстоятельства и ситуация могут сложиться так, что он не сможет в полной мере достигнуть запланированных уровней показателей и характеристик, и в этом случае ему на помощь приходит все подразделение. Это одна сторона дела. А другая заключается в том, что именно подразделенческий уровень оценки данных характеристик и заставляет ключевых компетентов в этом подразделении объединять усилия в поисках нетривиальных творческих решений в этой сложнейшей и наиболее перспективной для фирмы сфере деятельности.

В заключение обратим внимание на очевидное противоречие между тремя частями плана подразделения. Оно заключается в том, что выполнение достаточно напряженного плана продаж, да еще с соблюдением жестких финансовых характеристик требует исключительно серьезных усилий сбытовиков. Следовательно, время и силы, которые остаются на развитие рынка и тем более на формирование отношений с клиентурой, — довольно сложная

проблема даже для наиболее передовых служб сбыта. Соответственно, приходится искать пути, средства и методы решения этой проблемы за счет различных организационных мер, стимулирования, обеспечения лучшей технической базы сбыта и т. д. Заметим попутно, что формирование рабочих групп, обсуждавшееся нами в рамках вопроса о внешней и внутренней структуре сбыта, по-видимому, — один из наиболее эффективных методов если и не полного, то, во всяком случае, эффективного решения этой проблемы.

Мы не комментируем две заключительные формы (табл. 3.2 и 3.3), поскольку они предельно ясны как по содержанию, так и по целевой ориентации. Отметим только, что форма индивидуального плана сбытовика рассчитана, разумеется, на достаточно современный уровень менеджмента, планирования и бюджетирования сбыта. (В противном случае из табл. 3.2, безусловно, нужно выбросить ряд достаточно важных граф.)

Резюме

Изучение вопросов, связанных с организацией и планированием сбыта, позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Организационные структуры сбытовых служб весьма динамичны и существенно зависят от изменений на рынках фирмы и в макроэкономической сфере.

2. Четыре основных вида сбытовых структур: функциональная, товарно-ориентированная, клиентски-ориентированная и территориально-ориентированная — наиболее широко распространены, но не в полной мере отвечают сложности работы сбытовика в бизнес-среде.

3. Существенно более высокий уровень адаптации к задачам сбыта и неопределенности внешней среды показывает смешанная структура.

4. Эффективному использованию ключевых компетентов сбытовой службы способствуют структуры, построенные на принципах «рабочих групп», «внешней» и «внутренней» служб сбыта, а также структуры с VIP-клиентурой.

5. Для того чтобы процесс планирования сбыта был максимально эффективным, он должен опираться на систему базисных принципов, среди которых «торговля вокруг плана» играет ключевую роль.

6. План продаж и план развития сбыта формируется в результате осуществления комплекса плановых процедур и подкрепляется планированием на уровне сбытовых подразделений и индивидуальных планов работы сбытовиков.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы, по вашему мнению, проблемы, возникающие при «передаче» клиента от менеджера, заключившего с ним первую сделку, к менеджеру «рабочей группы», осуществляющей последующее обслуживание?

Глава 3. Организация и планирование сбыта

2. Существует несколько проверенных практикой методов смягчения и частичного решения проблем, о которых идет речь в вопросе 1. Предложите собственные решения этих проблем.
3. Каким образом, по вашему мнению, может быть наиболее рационально организована реструктуризация сбыта в связи с переходом, например, от территориальной к клиентской ориентации службы?
4. Если «планирование важнее плана», то не ведет ли сама эта идеология к более частому пересмотру согласованных («уторгованных») планов сбыта и к падению их «авторитета» как договоров, обязательных для исполнения?
5. Нередко можно услышать утверждение о том, что планировать продажи практически нереально, поскольку неясны будущие цены на товары и услуги фирмы. Прокомментируйте это высказывание, используя в том числе и схему планирования сбыта.
6. Есть мнение, что индивидуальное планирование деятельности сбытовика существенно уменьшает гибкость и адаптивность его работы. Прокомментируйте эту точку зрения.
7. Когда (в каких ситуациях) «торговля вокруг плана» как основной метод формирования эффективных плановых заданий теряет смысл и почему?

Персонал службы сбыта и организация его работы

- 4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта.
- 4.2. Эффективное управление торговым персоналом.
- 4.3. Сбытовые территории и сбытовые квоты.
- 4.4. Результативность работы продавцов: факторы влияния и использование рабочего времени.
- 4.5. Обучение и подготовка персонала сбытовых служб.

4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта

Если придерживаться современной концепции стратегического управления и наиболее прогрессивного ее направления — ресурсного подхода, то ключевые компетенции фирмы в первую очередь связаны с персоналом, который и является их своеобразным носителем. Как показано в первой главе, «мегакомпетенция» фирмы в сфере продаж как раз образует то, что в ресурсном подходе называется ресурсом, специфическим по отношению к фирме. Поскольку же именно продажи продукции и услуг фирмы являются основой и единственным источником ее существования, то следует признать ключевую и ведущую роль персонала службы сбыта в реализации базовой задачи деятельности фирмы — продаже ее продукции и услуг.

Самоочевидность этого положения для всех развитых рыночных экономик, к сожалению, пока не стала таковой для очень многих российских фирм. Вышедшие из советских времен многие руководители предприятий все еще проникнуты духом своеобразного «первенства» производства над продажами и, соответственно, принижения роли и значения сбытового персонала в жизнедеятельности предприятия. Да, действительно, таких руководителей становится все меньше — время берет свое, но следует с тревогой признать, что своеобразная «советская генетика» отчасти приникает в сознание и более молодых руководителей на разных уровнях и, безусловно, играет свою крайне негативную роль. Именно поэтому вопрос о месте и

значении сбытового персонала в работе и развитии фирмы нужно считать исключительно актуальным для сегодняшней России.

Прежде всего следует назвать, по-видимому, наиболее важную для идеологии проблемы цифру, которая достаточно часто звучит в различных бизнес-изданиях в США и Западной Европе, а именно: независимые расчеты, проведенные в разных отраслях и для разных фирм, показывают, что один специалист по продажам дает возможность найма на разные функции 15-20 работников непосредственно в фирме и в ее аутсорсинге. При этом не столь важно, о каких именно функциях идет речь: от исследований и разработок до уборки помещений. Главное заключается в том, что все эти люди обеспечиваются работой только благодаря тому, что менеджер по продажам реализует продукцию и услуги фирмы на рынке. И именно этот факт должен воспитывать в работниках фирмы чувство глубочайшего уважения к продавцам и осознания той огромной роли, которую они играют в жизни фирмы. Но это только одна сторона дела.

Другая, столь же важная заключается в том, что продажи сами по себе — наиболее эффективный и действенный метод выращивания потенциальных лидеров, которые, что называется, «тянут за собою» все развитие фирмы. Зарубежные исследователи неоднократно подчеркивали именно эту роль и значение сферы продаж практически для любой фирмы. Интересно в связи с этим отметить практику ряда японских корпораций. Как известно, практически традицией деловой Японии стало положение о том, что, если работник хочет реально достичь высших административных постов в фирме, он обязан не менее нескольких лет проработать в службе продаж, в дистрибьюторских звеньях и/или непосредственно в розничной торговле. Иными словами, если человек не стоял лицом к лицу с покупателем, сам не прикладывал усилий для продажи товаров фирмы, не участвовал в труднейшем процессе «доказательства рынку» полезности того, чем занимается фирма, он по определению не может быть серьезным крупным руководителем бизнеса.

В этой связи важно отметить своего рода объединительную роль, которую играют продавцы в отношении связей фирмы с ее реальными и потенциальными потребителями. А эта роль, в свою очередь, формируется на базе представлений о трех сферах деятельности сбытового персонала:

- дотрансакционной;
- трансакционной;
- послетрансакционной.

В рамках первой сферы деятельности сбытовик осуществляет двоякую функцию. С одной стороны, он воспринимает сложившийся (а отчасти — и перспективный) спрос, а с другой — пытается подстроить работу фирмы (прежде всего — ее товары и услуги) под требования этого спроса. Здесь он одновременно выступает и как стратег, и как тактик. И если эта часть его работы удастся, то реальной оценкой ее успешности выступает работа сбы-

4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта

товика в транзакционной сфере. Непосредственно продавая изделия фирмы ее покупателям, он в гораздо большей мере является тактиком, и, по существу, методы и техника продаж как раз и есть орудие работы в этой сфере. При этом следует учитывать, что именно здесь сбытовик «остается один на один» с рынком, и вся активность фирмы (от рекламы до сервиса) должна быть ориентирована на поддержку продавца, ибо только он может получить заказ и только он реально разговаривает с покупателем о цене, оплате, доставке и т. д. Внешне представляется, что именно успешность транзакционной работы является результатом выполнения основных задач сбытовика, но современное развитие бизнеса в значительной мере переносит центр тяжести его работы как раз на послетранзакционную сферу, где во многом и формируется значительная часть того, что ныне носит название маркетинг отношений. Соответственно, все то, ради чего работала фирма, в конечном итоге материализуется в виде доходов, которые приносит в фирму сбытовик, а эти доходы — результат эффективного использования времени и усилий сбытовика в трех вышеописанных сферах. Возможно, именно поэтому в зарубежной практике часто звучит выражение: «Продавец не тратит и не расходует свое время, а инвестирует его». Вдумаемся в постановку этого очень точного утверждения и зададим вполне естественный вопрос: инвестирует во что? Без преувеличения можно сказать, что инвестирует в успех фирмы в самом широком и глубоком значении этого термина для бизнеса. Формально на это можно возразить: в конце концов, любой работник фирмы: и разработчик, и производственный, и экономист — также инвестирует свое время в успех фирмы, в чем же отличие? На наш взгляд, коренное отличие обсуждаемого утверждения от приведенных выше формальных соображений заключается в том, что только инвестирование времени сбытовика реально определяет всесторонне оцененный рынком уровень этого успеха. Здесь, однако, нужна важная оговорка.

Все, что сказано выше относительно места, роли и значения сбытовика, имеет смысл только в случае, если мы говорим о серьезном профессионале продаж с соответствующим уровнем квалификации и соответствующим статусом в фирме. А это решающим образом определяется отношением фирмы к своему сбыту.

Приведем в заключение этого рассмотрения весьма точную мысль Ф. Котлера: «Торговый персонал является одним из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия» [Котлер и др., 1998, с. 749-750]. Полностью соглашаясь с этим высказыванием выдающегося маркетолога, добавим к нему только одно соображение, а именно: исключительно важно, чтобы этот дорогостоящий ресурс использовался максимально эффективно, а соответственно, фирма должна четко представлять себе, какие функции реально обязан и может выполнять профессиональный сбытовик и какие требования в этой связи следует предъявлять к такого рода персоналу.

Эффективный продавец должен в первую очередь хорошо представлять себе как стратегические, так и тактические вопросы деятельности фирмы на рынке. И соответственно, понимать свою роль в тех усилиях фирмы (и не только маркетинговых), которые предпринимаются ею для достижения рыночного успеха. Важнейшее требование к сбытовому — умение одновременно быть и учителем, и учеником [Котлер и др., 1998]. Это утверждение необходимо пояснить.

В бизнесе есть замечательное выражение, которое достаточно часто цитируют американские деловые люди, и именно оно определяет эту двойную ориентацию продающего профессионала: «Не столь важно, как продал, но — почему купил!» При некоторой внешней шутливости этой фразы она имеет весьма глубокое внутреннее содержание. Рассмотрим его более внимательно.

Главный смысл этого высказывания заключается в подчеркивании того очевидного обстоятельства, что только знание «почему покупают» и дает сбытовому мощнейшее оружие, которым он может пользоваться в самых разных ситуациях, но само понимание того, почему покупают, как раз и требует от сбытового высшего профессионализма именно в роли ученика. Только постоянно обучаясь искусству понимания поведения своих покупателей, тщательно анализируя опыт, а особенно ошибки и просчеты, он формирует и развивает свой наиболее ценный капитал — знание и понимание того, почему у него покупают. С этой первой стороной как раз и связана вторая — роль учителя. И внешне представляется, что сама первая часть фразы «не важно, как продал» несколько принижает эту роль. На самом деле все обстоит иначе, и есть смысл поразмышлять над этим глубже.

С нашей точки зрения, выражение «не важно, как продал» показывает именно многомерность возможностей сбытового в использовании тех разнообразных приемов и методов продаж, которыми он, как профессионал, владеет. В данном случае слово «не важно» надо расценивать в том смысле, что, глубоко понимая поведение потребителя, с одной стороны, и осмысливая деловую ситуацию — с другой, он может действовать одним или несколькими приемами, которые находятся в его распоряжении, и положительный результат в любом случае будет достигнут с достаточно высокой вероятностью. Более того, фраза «не важно, как продал» говорит еще и о другом, а именно: профессионал не ограничивается созданием «железобетонных» схем продажи (завтра и послезавтра может быть другая ситуация и некоторые нюансы внешней среды, которые заставят поменять прием и метод в работе с тем же самым или весьма похожим покупателем), и, соответственно, исключительно интересно выступает его роль как учителя — кого же он должен и может учить?

Разумеется, то, что сказано ниже, воспринимается в развитых рыночных экономиках как само собою разумеющаяся истина, но мы обращали выше внимание на то, что для России это пока еще не так. Поэтому прежде

4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта

всего сбытовик выступает в своей фирме «учителем» ее разработчиков, производителей, снабженцев и т. д. Можно без преувеличения сказать, что он учит их понимать рынок и переводить его требования на язык их профессии. Но можно с такой же уверенностью сказать, что в известном смысле он выступает и как учитель своего покупателя.

Эта роль требует достаточно тонкого знания психологии и серьезных коммуникативных способностей по той простой причине, что, как сказал Паскаль, «люди не любят, когда им дают что-то найденное, — они любят находить сами». Именно искусство быть учителем, усилия и слова которого не воспринимаются покупателями как учеба, но стимулируют понимание покупателем аргументов и доводов сбытовика как стимулов к развитию и совершенствованию его (покупателя) бизнеса, — это и есть вторая часть искусства и науки продажи.

Существует достаточно много перечней требований, которым должен удовлетворять эффективный сбытовик. Однако ценность каждого такого перечня определяется в первую очередь теми функциональными задачами, которые должен выполнять профессионал в данной роли. В этом смысле нельзя говорить о сбытовике вообще. Но в каждом конкретном случае — именно о той функциональной ориентации, которая имеет место в данной должности. Как известно, формально эта ориентация определяется должностной инструкцией сбытовика. В рамках же нашего анализа мы выделим четыре типа специалистов, которые будут обсуждаться в дальнейшем.

Основной объект нашего рассмотрения — специалист, которого называют, как правило, «менеджер по продажам», т. е. профессионал, осуществляющий весь комплекс продажи на данной территории данной группе клиентов и/или по данному товару и услуге. Это основная сила службы продаж и главный объект заботы ее руководства. Мы будем рассматривать также руководителя сбытового подразделения (его специализация может идти по тем же трем линиям, которые указаны выше), осуществляющего соответствующие функции управления своим персоналом. В отдельных главах учебника будет уделено внимание руководителям служб сбыта в целом. С учетом всего, что было отмечено в главе 3, мы коснемся также работы того персонала служб сбыта, который с известной долей условности можно назвать обслуживающим. Этот персонал функционирует в рамках организационных структур с VIP-клиентурой, а также играет важную роль в работе фирм, использующих подход «реклама — склад». Тем не менее основное внимание в настоящем разделе уделено именно менеджерам по продаже как основному носителю «мегакомпетенции».

Как известно, исследования Уильяма Монкрифа, который обследовал более 800 фирм и изучил частоту 121 вида деятельности, связанного с торговлей, позволили выявить пять категорий торгового персонала, которые, по его мнению, и образуют полную совокупность профессионалов, обеспечивающих продажи в фирме. Четыре отмеченные выше категории доста-

точно точно совпадают с категориальной структурой У. Монкрифа. При этом сам автор исследования подчеркивает, что в современных условиях достаточно быстро меняются функциональные обязанности профессионалов продажи и они в значительной мере зависят от изменений структуры каналов распределения. Тем не менее и Монкриф, и Ньютон, и другие исследователи вопроса рассматривают менеджера по продажам как основную базовую единицу службы сбыта. Говоря же о его функциональных задачах, многие исследователи приводят так называемые виды занятий и деятельность, связанную с каждым из них (табл. 4.1) [Churchill et al., 1993; Holdan, 1992]. Несколько замечаний по предложенной схеме уместны в связи с тем, что в ней есть функциональные задачи, перекрывающие друг друга, и есть некоторые из тех, которые пока еще не очень традиционны для российской практики.

Тот факт, что в структуре в качестве четырех базовых видов деятельности выступают продажи, работа с людьми, обслуживание продукта и управление информацией, сам по себе может быть принят без возражений (правда, в схеме речь идет о продавцах продукции в системе business to business, однако уже в пятом элементе структуры даны функциональные задачи менеджера по продажам потребительских товаров). Вызывает сомнения тот факт, что в «Продажах» выделены только презентации и преодоление возражений, хотя завершение сделки может претендовать на столь же обоснованное место в структуре. По-видимому, формулировка «Звонить новым покупателям» существенно сужает рамки возможной коммуникации в этой сфере деятельности. Вряд ли можно признать правомерными в управлении информацией такие формулировки, как «Обеспечивать обратную связь» и «Реагировать на обратную связь», поскольку они явно имеют в высшей степени комплексный характер. Тем не менее все эти элементы так или иначе укладываются в существующую российскую практику. Резко отличается от нее только восьмой элемент «Развлечения», поскольку сам характер включенных туда пунктов во многом отражает именно западную практику и стиль продаж. Вряд ли следует признать правомерным исключение из десятого элемента такой важнейшей функциональной задачи, как «Управление скидками» (хотя управление коммерческим кредитом здесь отмечено). Тем не менее в целом такого рода структуру следует признать как достаточно обоснованную и для российской практики. Подчеркнем при этом несколько важных аспектов использования этой структуры:

1. Она дает рациональную основу для формирования должностных инструкций, а следовательно, и узаконенных требований к структуре деятельности профессионалов в сфере продаж.

2. На ее основе можно организовать контроль и оценку эффективности распределения рабочего времени сбытовика между отдельными функциональными задачами (ниже мы рассмотрим эту проблему подробнее).

3. Именно она позволяет столь же рационально организовать отбор и обучение персонала, предназначенного для работы в службе продаж.

Таблица 4.1

Основные и вспомогательные виды занятий и деятельность, связанная с каждым из них

Основные виды	Вспомогательные виды
<p>1. Продажи Планировать деятельность, связанную с продажами Звонить потенциальным клиентам Определять людей, принимающих решения Подготавливать торговые презентации Проводить торговые презентации Преодолевать возражения Представлять новые продукты Звонить новым покупателям</p> <p>2. Работа с людьми Записывать заказы Отправлять заказы Обрабатывать заказы Решать проблемы транспортировки Находить пропавшие заказы</p> <p>3. Обслуживание продукта Получать знания, связанные с продуктом Тестировать оборудование Контролировать установку оборудования Инструктировать покупателей Контролировать процесс ремонта Оказывать техническую поддержку</p> <p>4. Управление информацией Обеспечивать техническую информацию Обеспечивать обратную связь Реагировать на обратную связь Отчитываться перед начальством</p>	<p>5. Обслуживание клиентов Заполнять полки Устанавливать дисплеи Составлять списки товаров Работать с местной рекламой</p> <p>6. Посещение конференций/собраний Посещать конференции по продажам Посещать региональные собрания, посвященные продажам Работать на конференциях клиента Организовывать выставки продуктов Посещать периодические тренинги</p> <p>7. Обучение/найм Нанимать новых торговых представителей Обучать новых продавцов Путешествовать с обучаемыми</p> <p>8. Развлечения Развлекать клиентов игрой в гольф и т. д. Приглашать клиентов на обеды Приглашать клиентов выпить Приглашать клиентов на ланч Организовывать вечеринки для клиентов</p> <p>9. Путешествия Выезжать в путешествия за пределы города Путешествовать в пределах города</p> <p>10. Дистрибуция Создавать хорошие отношения с дистрибьюторами Продавать товары дистрибьюторам Управлять кредитом Привлекать новых покупателей</p>

Отметим в заключение, что структуры типа приведенной выше имеют большое значение и в восприятии продавцами их собственной работы, и в формировании определенного уровня удовлетворенности ею, и, соответственно, в объяснении тех следствий, которые имеют место в случаях пренебрежения ими (рис. 4.1). По-видимому, ни одна тема в управлении сбытом не вызвала столь обильного потока самых разных толкований, как вопрос о требованиях, которые следует предъявлять к личным качествам сбытовиков. Здесь, однако, важно различать чисто описательный подход и подход с определенной квантификацией.

Как чисто описательную можно рассматривать структуру требований, приведенную Ф. Котлером [Котлер и др., 1998]: энтузиазм, настойчивость, инициативность, самоуважение, независимость, внутренняя самомотивация, дружелюбность, внимательность, честность, дисциплинированность, умение слушать и умение завязывать контакты. Никак не ставя под сомнение полезность такого рода перечней, отметим только, что подавляющее большинство их описывает черты и качества личности, которые, вообще говоря, любой руководитель хотел бы видеть в каждом своем подчиненном. В этом смысле гораздо больший интерес представляют перечни с квантификацией, которые являются результатами исследований, проведенных в разное время и на разных по репрезентативности выборках фирм. Приведем некоторые из них [Churchill et al., 1993].

В ходе изучения мнения руководителей высшего звена 44 производственных фирм о важнейших, с их точки зрения, качествах продавцов были получены следующие данные (по убыванию набранных баллов) [Churchill, 1993; Husch, 1990]:

- 1) энтузиазм (338);
- 2) хорошая организованность (304);
- 3) амбиции (285);
- 4) высокая способность убеждать (254);
- 5) наличие общего опыта продаж (226);
- 6) хорошие навыки устного общения (215);
- 7) наличие специфического опыта продаж (214);
- 8) наличие хороших рекомендаций (149);
- 9) строгое следование инструкциям (142);
- 10) общительность (134).

Хотя наличие хороших рекомендаций вряд ли можно отнести к важнейшим качествам продавцов, но присутствие этой характеристики в перечне вполне объяснимо (как, кстати, и довольно низкое место, которое она занимает). Обращает на себя внимание и то, что энтузиазм, организованность, амбициозность и способность убеждать в сумме набирают примерно в два с половиной раза большее количество баллов, нежели пять идущих ниже характеристик. А что особенно интересно — это относительно низкое место (только седьмое), которое придается специфическому опыту продаж.

4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта

Это достаточно определенно подтверждает прочно бытующее среди сбытовиков мнение, что весьма пригодного к продажам человека нетрудно обучить специфике продаж в данной области. Но еще более любопытен тот факт, что жесткое следование инструкциям занимает в этом перечне вообще предпоследнее место, практически втрое уступая энтузиазму. Видимо, именно здесь есть смысл вспомнить отличную мысль Дж. О'Шонесси: «Успех организации приносит не дисциплинированное соблюдение правил или тщательная их разработка, а создание такого организационного климата, в котором каждый проявляет инициативу в осуществлении действий, совпадающих с общими целями». По-видимому, энтузиазм и амбициозность как раз и отражают в значительной мере эту точку зрения.

В связи с этим приведем полностью весьма ценный материал, заимствованный нами из работы [Churchill et al., 1993], в котором даны зарубежные методики профессиональной оценки тех или иных качеств сбытовика, которые имеют непосредственное отношение к его работе (табл. 4.2 и 4.3). Весьма показателен тот факт, что российские специалисты в области управления персоналом уже имеют достаточный опыт использования ряда приведенных методик, хотя здесь очевидны проблемы адаптации. Тем не менее эти проблемы, по нашему мнению, могут быть корректно решены в соответствующих службах. В заключение приведем данные статистики, одни из них иллюстрируют влияние личных факторов на изменение результативности деятельности продавца, а другие (в этом смысле — самые интересные!) — дают характеристики удачливого продавца (табл. 4.4 и 4.5). Обратим внимание на несколько важных обстоятельств, следующих непосредственно из табличного материала.

Как видно из табл. 4.4, здесь максимальную корреляцию показывают желание доминировать, чувство собственного достоинства и профессиональная самооценка. В характеристиках удачливого продавца практически половина опрошенных считает отношение к работе наиболее важной составляющей сбытовой удачи. Нетрудно видеть, что и первая характеристика, и вторая достаточно часто «пересекаются». Добавим к этому, что отмеченный выше энтузиазм также во многом связан с рассматриваемыми характеристиками.

Закончим это обсуждение весьма важной, как представляется, мыслью Сенеки: «Самый сильный человек — это тот, который рассчитывает только на собственные силы». Заметим, что основные качества, необходимые для успешной работы продавца, если рассмотреть их в контексте приведенной выше цитаты, как раз и характеризуют профессионала сбыта как человека, рассчитывающего в первую очередь на собственные силы. При этом не снижаются роль и значение в его деятельности усилий фирмы в целом и в частности службы маркетинга. Но все же достаточно ясно, что во всех трех указанных выше сферах работы сбытовика, а прежде всего в транзакционной, он и должен рассчитывать в первую очередь на собственные силы.

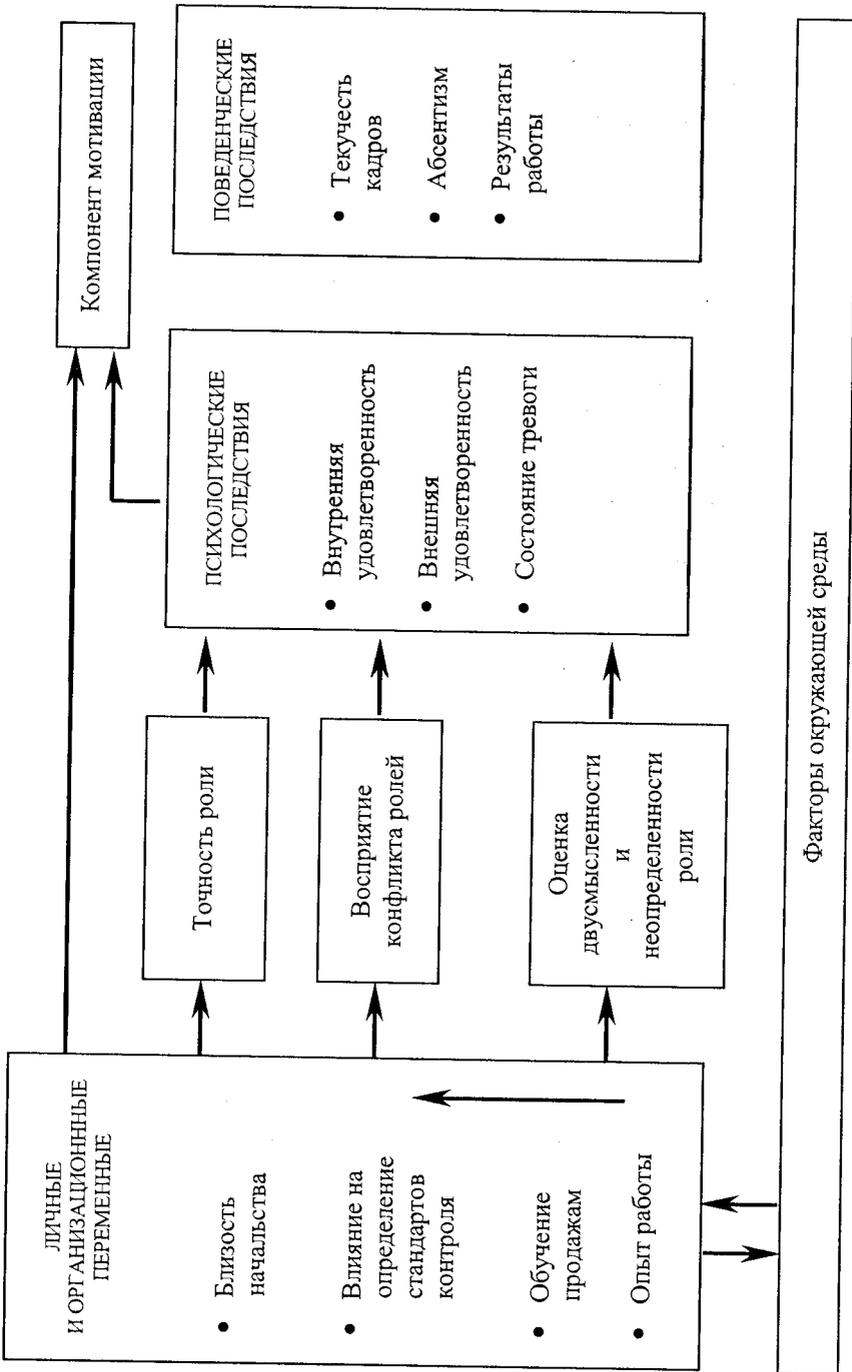


Рис. 4.1. Причины и результаты восприятия

Составлено по: [Churchill et al., 1993]

Таблица 4.2

Общие навыки, имеющие отношение к работе в сфере торговли

Навык	Определение	Пример
Профессиональные навыки	Навыки, соответствующие специфике компании; технические знания и терминология, имеющие отношения к линии продуктов компании, знание компании и ее политики	Множество тестов на технические знания, навыки инжиниринга, знание отрасли и политики компании
Торговая презентация	Навыки, имеющие отношение к оценке потребностей покупателя, стилю презентации, способности принимать возражения и заключению сделок	Тест по продажам Мартина Брюса; тест по определению стиля продаж; оценка суждений; рейтинг контролера
Коммуникация	Навыки, имеющие отношение к пониманию, убеждению и общению с людьми	Рейтинги взаимодействия, устанавливаемые контролирующими лицами, чувствительность, способность сглаживать конфликты
Общий менеджмент	Навыки, имеющие отношение к организации, управлению и руководству людьми	Различные письменные тесты на измерение способностей управлять; оценка суждений
Профессиональная оценка	Степень предпочтений заданий и видов деятельности, имеющих отношение к работе в сфере торговли	Тест профессиональных интересов Стронга; тест предпочтений Кудера

**Личные качества,
имеющие отношение к работе в сфере торговли**

Качество	Определение	Пример
Ответственность	Человек заслуживает доверия, эмоционально стабилен, пунктуален, хорошо справляется с фрустрацией, выполняет обещания, следует планам	Шкала Гордона — оценка ответственности и эмоциональной стабильности; шкала стабильности Гуилфорда – Циммермана; рейтинг доверия сотрудников
Влияние	Человек берет командование на себя, выполняет функции лидера, продвигает свои идеи, хочет власти, эгоистичен	Форма исследования личности — шкала доминирования; шкала доминирования Мюррея; шкала доминирования (тест Бернройтера); шкала доминирования (тест личных предпочтений Эвардса)
Общительность	Человеку нравятся мероприятия, связанные с общением, он любит находиться среди людей, словоохотлив, общителен, любит быть в центре внимания	Шкала общительности теста Гордона; шкала интроверсии-экстраверсии Бернройтера; шкала общительности (анализ вектора активности)

4.1. Роль торгового персонала. Основные функции и требования к персоналу службы сбыта

<p>Чувство собственного достоинства</p>	<p>Человек уверен в себе физически, лично и в отношении карьеры; может вынести критику в свой адрес; считает, что у него есть способности и квалификация, уверен в своем успехе, считает, что к нему/ней все хорошо относятся</p>	<p>Шкала уверенности в себе (Бернройгера); шкала Кэтгела (сила Эго); общие и специфические шкалы самооценки (тест Джексона)</p>
<p>Креативность/гибкость</p>	<p>Человек — новатор, отличается гибкостью, поддерживает новые идеи и подходы, индивидуалистичен, терпим к человеческой природе</p>	<p>Шкалы оригинальности мышления и предсмотрительности Гордона; шкала креативности Remote Associates</p>
<p>Потребность в достижениях/внутренних вознаграждениях</p>	<p>Человек трудится изо всех сил, старается делать все наилучшим образом; пытается добиться успеха в конкурентной борьбе, хочет сделать что-то великое, получает удовлетворение от своих достижений и развития собственной личности</p>	<p>Шкала Джексона — потребность в достижениях; шкалы достижений Мюррея; шкала достижений (тест по исследованию личности)</p>
<p>Потребность во власти/внешних вознаграждениях</p>	<p>Человек мотивирован желанием денег и продвижения по службе, сильно нуждается в безопасности, хочет добиться увеличения власти и полномочий</p>	<p>Система мотивации продаж Мартина Брюса; оценка потребности во власти, в высоких зарплатах и уверенности в стабильности своего рабочего места по методу Джексона</p>

Таблица 4.4

Характеристики удачливого продавца

Характеристика	Количество опрошенных, считающих характеристику важной, %
Отношение к работе: <ul style="list-style-type: none"> • вклад в качество и обслуживание покупателей; энергичность; • упорство; • уверенность в себе 	48
Навыки: <ul style="list-style-type: none"> • умение продавать, • решать проблемы, • общаться; • управление временем 	25
Знания: <ul style="list-style-type: none"> • продукта, • отрасли, • рынка 	13
Результаты продаж: достигает ли продавец поставленных целей	10
Другие факторы: справляется ли с административной работой; дальновиден ли	4

Таблица 4.5

Изменения результатов деятельности продавцов, обусловленные личными факторами*

Влияющая на результаты переменная	Корреляция
1	2
Возраст	61
Внешний вид	49
Достижения в образовании	40
Направление образования	42
Опыт работы вне торговли	54
Математические способности	41

1	2
Способности к торговле	58
Ответственность	42
Желание доминировать	125
Общительность	94
Чувство собственного достоинства	106
Креативность/гибкость	51
Склонность к внутреннему поощрению	81
Умение работать с торговыми презентациями	44
Умение общаться с людьми	43
Профессиональная самооценка	115

* Указаны только те факторы, влияние которых наиболее сильно.

В завершение этого раздела настоящей главы естественно остановиться на таком весьма важном вопросе, как стандарты деятельности сбытовика, поскольку комплекс выполняемых им функций, с одной стороны, и системы требований — с другой как раз и выводят на необходимость и важность такого рода стандартов. По существу, именно стандарт деятельности и является тем основополагающим документом, который сводит воедино функциональные задачи и качественные характеристики менеджера по продажам.

В связи с этим уместно сделать замечание относительно взаимного позиционирования должностной инструкции и стандарта деятельности.

Наша точка зрения состоит в том, что должностная инструкция является документом более общего характера и в основном чисто качественного содержания. Стандарт же деятельности заимствует из должностной инструкции наиболее важные требования и дополняет их количественными характеристиками, жестко ограничивающими минимально приемлемые параметры работы сбытовика на этой должности и в конкретных условиях планового периода. Вообще говоря, можно с достаточным основанием определить стандарт деятельности как своего рода сочетание основных элементов должностной инструкции и главных характеристик плана продаж. (План продаж здесь понимается в том широком смысле, как он рассматривался нами в главе 3.) Приведем для примера стандарты деятельности руководителя сбытового филиала и менеджера по продажам крупного хлебопекарного предприятия (цифры — условные).

РУКОВОДИТЕЛЬ СБЫТОВОГО ФИЛИАЛА

Цели и стандарты работы

Цели

1. Объем продаж:
 - минимальный — 15 000 руб./мес. на одного менеджера по продажам;
 - стандартный — 25 000 руб./мес.
2. Дебиторская задолженность: поддерживается на требуемом уровне. Устанавливается центральным офисом. Текущая — 10%.
3. Распределение:
 - хлебобулочные изделия должны присутствовать в 70% всех продовольственных магазинов, торгующих этой товарной группой, региона X;
 - продукция: в среднем три позиции по каждой ассортиментной группе на торговую точку.
4. Визиты в поле: 50% рабочего времени. Посещение продовольственных розничных точек совместно с менеджерами по продажам и выборочный контроль проведения дегустаций.
5. Число активных клиентов в месяц: 30 на одного менеджера по продажам.
6. Число визитов в день: пять визитов на одного менеджера по продажам.
7. Обеспечить всех крупных и средних потенциальных клиентов регулярными визитами менеджеров по продажам.

Планирование и отчетность

8. Заполнять ежедневные отчеты по продажам к 10 час. 00 мин. каждого следующего дня.
9. Организовать систему «заявка — доставка» с опозданием не более чем 0,5 часа от согласованного с заказчиком времени.
10. Контроль за ведением (раз в два месяца) базы данных по клиентам в разрезе районной принадлежности клиентуры.

МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДАЖАМ

Цели и стандарты работы

Цели

1. Объем продаж
 - минимальный — устанавливается руководителем сбытового филиала;
 - стандартный — устанавливается руководителем сбытового филиала.
2. Дебиторская задолженность: поддерживается на требуемом уровне. Устанавливается руководителем сбытового филиала.

3. Распределение:

- хлебобулочные изделия должны присутствовать в 70% всех продовольственных магазинов, торгующих этой товарной группой, района У;
- продукция: в среднем три позиции по каждой ассортиментной группе на торговую точку.

4. Визиты в поле: 80% рабочего времени. Посещение продовольственных розничных точек.

5. Число активных клиентов в месяц: 30.

6. Число визитов в день: пять визитов. Встреча с каждым потенциальным клиентом не менее двух раз в месяц.

7. Число новых клиентов в неделю: два (в течение первого месяца работы).

Планирование и отчетность

8. Заполнять ежедневные отчеты после каждого визита.

9. Предоставлять ежедневные отчеты по продажам к 09 час. 00 мин. каждого следующего дня.

10. Передавать не менее 50% ежедневных заявок в службу доставки до 14 час. 00 мин.

11. Вести и обновлять (раз в два месяца) базу данных по клиентам в разрезе районной принадлежности клиентуры.

4.2. Эффективное управление торговым персоналом

Целесообразность данного параграфа в настоящем издании может вызывать законные возражения: в конце концов, эффективное управление персоналом имеет свои закономерности, сложившиеся рекомендации и проверенные практикой правила вне зависимости от того, каким конкретным видом работы занимается тот или иной персонал. В этом смысле для грамотного управления сотрудниками службы сбыта в полной мере подходит все то, что изучается в стандартных курсах по управлению персоналом. Тем не менее определенная специфика деятельности в сфере продаж заставляет говорить и о некоторых особенностях управления людьми в этой сфере. Более точно здесь следует рассматривать своего рода «выборку» из общих правил, о которых шла речь выше. В рамках этой «выборки» мы и анализируем структуру, предложенную Х. Маккеем и прошедшую отличную практическую проверку в возглавляемой им фирме [Маккей, 1994]. Сразу оговоримся: по нашему мнению, эти правила отлично действуют и в пореформенных условиях целого ряда российских фирм, во всяком случае, опыт Центра управленческого консультирования Высшей школы менеджмента СПбГУ подтверждает это. Рассмотрим эти рекомендации более подробно.

1. Решающее значение в работе сбытового персонала имеет грамотная постановка задач и, соответственно, четкая работа каждого сбы-

товика в рамках общей маркетинговой стратегии и тактики фирмы. Уделяя внимание грамотной постановке задач, руководитель сбытового персонала должен по возможности придерживаться приведенной ниже структуры (рис. 4.2).

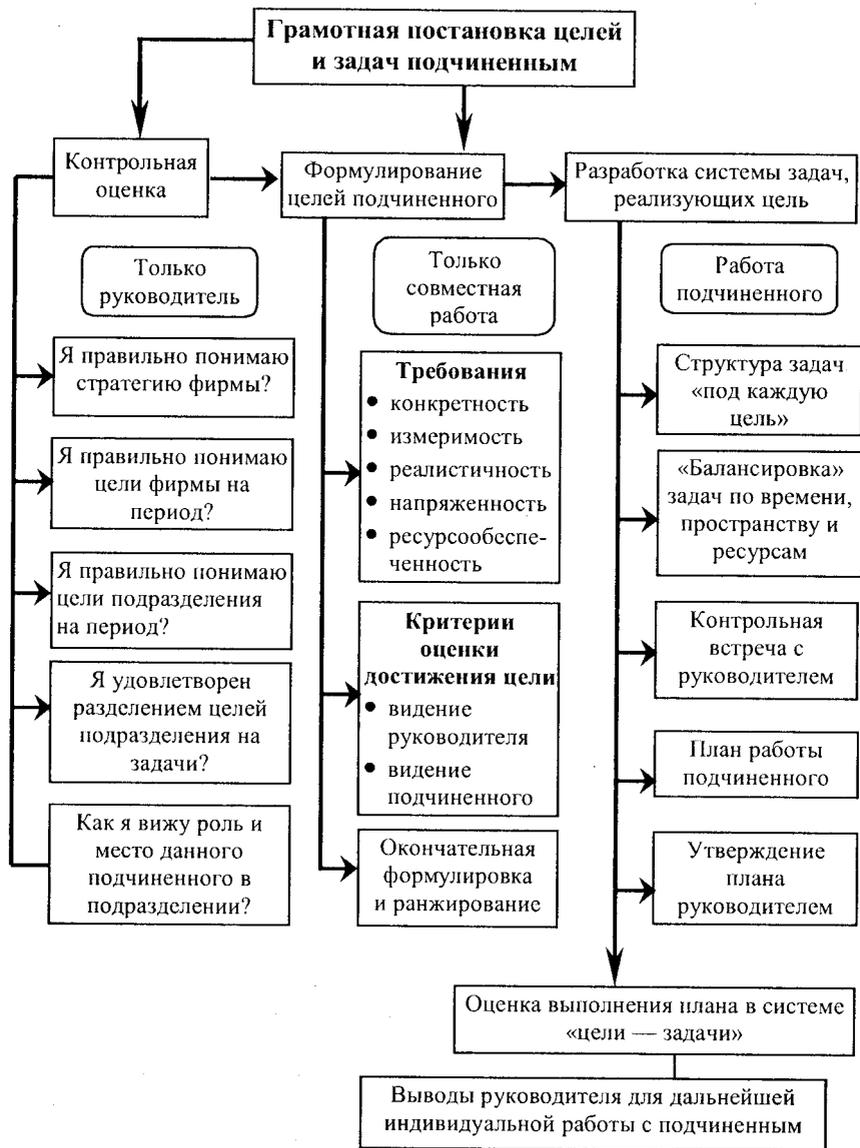


Рис. 4.2. Грамотная постановка целей и задач подчиненным

2. *Когда руководитель грамотно сформулировал задачи своим сбытовикам (как в отношении измеримых показателей, так и в части качественных характеристик), исключительно важная его обязанность — постоянно следить за тем, чтобы эффективно продающий персонал ни в коем случае не перегружался различного рода дополнительными обязанностями.*

Как следует из приведенного выше материала, а также из тематики, которую мы будем обсуждать далее, эффективная деятельность сбытовика, безусловно, включает в себя целый ряд работ и операций, которые следует считать хотя и достаточно важными, но в значительной мере вспомогательными: помощь маркетологам в проведении клиентского анализа, обсуждение различных проблем и вопросов «технического» характера, участие в общефирменных мероприятиях и т. д.

Разумеется, речь не идет о полном исключении такого рода деятельности из работы продавца (выше мы довольно много внимания уделили аналитической работе службы сбыта). Вопрос ставится иначе: здесь нужна поддержка сбытовика обеспечивающими службами и подразделениями. Они совместно должны выполнять такие работы, как различного рода анализ, разработка и ведение планово-отчетной документации, участие в решении «технических» вопросов и т. д.

Но в то же время:

- руководитель должен тщательно следить за разумным объемом всей этой работы, приходящейся на каждого сбытовика;
- необходимо по возможности постоянно внедрять в практику работы сбытового персонала современные эффективные методы, и здесь, конечно, основная роль принадлежит компьютеризации;
- следует ясно отдавать себе отчет в том, что время сбытовика — ценнейший фирменный ресурс и источник многих других, прежде всего финансовых, ресурсов фирмы. А следовательно, любая его экономия за счет включения в работу других подразделений и вспомогательного персонала должна приветствоваться.

Здесь же следует отметить исключительно важную роль эффективного взаимодействия сбытовиков с другими подразделениями фирмы. Эффективный сбыт невозможен без серьезной маркетинговой поддержки, слаженной работы отдела логистики, сервисных служб фирмы и других подразделений, участвующих в тех или иных сбытовых операциях фирмы, если эти подразделения не входят в службу сбыта. И прежде всего речь должна идти об эффективном обмене информацией и рациональных приемах обсуждения совместных проблем.

Если все, что отмечено выше, постоянно находится в поле зрения руководителя и контроль за рациональным использованием времени сбытовика рассматривается им как важнейшая задача, то можно считать, что

этот ценнейший ресурс фирмы и будет использоваться с возрастающей эффективностью.

3. В рамках тех же проблем лежит и серьезное внимание, уделяемое руководителем техническому оснащению своего персонала.

В данном случае несущественно, идет ли речь о компьютерной базе, транспорте, средствах связи или ином техническом обеспечении сбытовой службы. Коль скоро отдельно разрабатывается план развития сбыта, все это и должно становиться объектом планирования и развития при полном понимании руководителем того факта, что техническая оснащенность сбытовика — не только вопрос эффективности его работы, но и в значительной мере вопрос имиджа фирмы в целом. Наши клиенты могут не видеть в силу понятных причин, как оснащены другие подразделения фирмы, какая там используется мебель, на каких автомобилях ездят сотрудники и т. д., но совершенно очевидно, что все это в отношении сбытовой службы является своеобразным «лицом» фирмы. Что же касается достаточно банального факта существенного влияния имиджа фирмы на работу сбытовика, его, по-видимому, даже не следует здесь обсуждать.

4. Исключительно важным элементом следует считать систему взаимоотношений руководителей и подчиненных. Х. Маккей выделяет четыре составляющие:

- Руководитель должен как можно чаще общаться с подчиненными и уделять серьезнейшее внимание индивидуальной работе с ними.

Приведем в связи с этим схему (рис. 4.3), которая хорошо зарекомендовала себя на практике и дадим некоторые пояснения:

- > термин «код 5» означает деление всего персонала на категории: 0 — незаменимые; 1 — труднозаменяемые; 2 — заменяемые; 3 — легкозаменяемые; 4 — нуждающиеся в замене;

- > «система «Л — Х — ЗН» означает систему оценки, при которой руководитель на каждом последующем шаге выделяет лучшего и худшего работника подразделения, вплоть до момента появления «зоны неразличимости», в которой уже трудно провести такое выделение;

- > термин «другое мнение» означает привлечение к оценке других руководителей или даже наиболее авторитетных рядовых работников;

- > ГНУ — группа некоторых улучшений;

- > ПГ — проблемная группа.

- Маккей рекомендует такую систему общения с подчиненными, когда им становится ясно, что руководитель службы рассматривает их не столько как своих подчиненных, сколько как компаньонов и соратников по общему делу. Заметим, что одним из наиболее эффективных видов стимулирования сбытового персонала во всех странах считается предоставление сбытовикам хотя бы небольших прав собственности (прежде всего акций фирмы).



Рис. 4.3. Индивидуальная работа с подчиненными

• Подчиненные должны постоянно ощущать, что руководитель думает о них, заботится не только об эффективности их работы, но и (в разумных пределах) об их благополучии вообще. Это, безусловно, общее правило для руководителей всех подразделений и уровней особенно важно для сбы-

тового персонала, поскольку современный сбытовик, как правило, проводит довольно много времени вдали от семьи, в поездках, на встречах с различными людьми, одним словом, в условиях, которые могут и не быть достаточно комфортными, а нередко имеют просто негативную бытовую и психологическую окраску. Это особенно остро проявляется в условиях сегодняшней России. Именно по всем этим причинам сбытовики как раз и нуждаются в особом внимании руководителя к их нуждам и заботам, в постоянном ощущении того, что руководитель думает об их благополучии.

• Одно из главных требований — умение руководителя замечать и ценить хорошую работу своих подчиненных. Здесь следует прежде всего отметить один важный момент, связанный с различными условиями работы разных сбытовиков и с крайне жестким влиянием этих условий на конкретные результаты их работы. Без преувеличения можно сказать, что ни одна другая служба в фирме не испытывает столь жесткого влияния. А это, в свою очередь, означает, что руководитель сбытового персонала должен быть достаточно тонким психологом, умным аналитиком и, конечно же, грамотным начальником, постоянно показывающим своим подчиненным, что его оценки объективны и взвешенны. Руководитель сбытовой службы, который замечает только проданные тонны и полученные рубли, в значительной мере не отвечает указанным требованиям, поскольку умение заметить и оценить хорошую работу подчиненного, безусловно, включает в себя и умение руководителя заметить какой-то новый прием и метод, используемый подчиненным; и его готовность прийти на помощь коллеге; и старательность в самообразовании; и много другое, что не приносит немедленной отдачи, но сулит в перспективе серьезный рост потенциала службы. И именно в этом месте изложения следует перейти к центральному пункту рекомендаций Маккея — системе оплаты.

5. *Справедливая оплата — наиболее важное требование к профессиональному и, если угодно, человеческому уровню руководителя, поскольку создание такого рода системы с учетом специфики службы сбыта — исключительно сложная и в высшей степени творческая задача.*

Не случайно вся следующая глава пособия как раз и посвящена ее возможным решениям. В рамках же этого пункта мы только отметим, что любая попытка переложить создание такого рода системы на экономическую службу была бы изначально ошибочной. Выше мы отмечали, что ключевой концептуальный подход современного управления сбытом заключается в одновременном формировании плановых заданий по продажам, механизмов ценовой работы и работы с оборотным капиталом, а также системы оплаты труда сбытовиков. Основной смысл подхода как раз и состоит в том, чтобы руководители сбытовых служб и подразделений совместно со своим персоналом разрабатывали все части этого комплекса самостоятельно, поскольку только они досконально знают специфику своей работы и могут оценить влияние каждого из элементов комплекса и их

совместные влияния на эффективность продаж в фирме. Другой вопрос, что к этой работе постоянно привлекаются финансисты фирмы и ее экономисты. Именно такой командный подход и дает в конечном итоге полноценную систему оплаты и стимулирования труда сбытового персонала.

6. В структуре Маккея есть замечательный элемент, значение которого следует отметить особо. Автор формулирует его так: «Нужно нанимать на работу людей, которые думают не так, как вы, нашли то, чего не нашли вы, и предложили то, чего не предложили вы». В чем глубокий смысл этого высказывания Х. Маккея?

Есть многочисленные замечания выдающихся менеджеров, которые постоянно подчеркивают, что истинная ценность подчиненного во многом определяется именно его способностью подходить к решению вопросов иначе, нежели его руководитель, и отыскивать находки, которые не найдены его начальством. Это достаточно очевидная управленческая истина, и ее нарушение (подбор людей, думающих и делающих так же, как их руководитель), как правило, характерно для начальников, которые видят в своих подчиненных только исполнителей и предпочитают не иметь дело с сотрудниками, самостоятельно мыслящими и высказывающими собственные взгляды. В этом смысле сбыт — совершенно особая сфера, где постоянные неординарные находки, творческий подход к работе с клиентурой, умение использовать неожиданно представившийся шанс и т. д. как раз и являются основой успеха. А это, в свою очередь, означает, что умение руководителя подобрать коллектив продавцов, отличающихся от него самого стилем и манерой мышления, креативных и постоянно ищущих, является одним из важнейших искусств управления сбытовым персоналом. И самое важное здесь — искренняя гордость за своих подчиненных и радость руководителя от самого того факта, что его подчиненные «...нашли то, чего не нашел он, и предложили то, чего не предложил он».

7. Если все отмеченные выше пункты так или иначе имеют позитивный характер, то заключительное требование структуры Маккея может рассматриваться как своего рода противовес, а точнее, абсолютно необходимое дополнение уже негативного характера. Х. Маккей четко указывает на то, что ценнейшее качество настоящего руководителя — умение достаточно быстро и без больших потерь для психологического климата в коллективе расставаться с людьми, которые «страдают хроническим невыполнением поставленных перед ними задач».

И вновь подчеркнем: это абсолютно очевидное требование для любого хорошего управленца. Но в условиях специфической работы по продажам продукции фирмы оно приобретает черты своего рода императива. Действительно, плохо работающий экономист, производственник, снабженец и любой другой рядовой специалист, конечно же, наносят тот или иной ущерб эффективности деятельности предприятия. Но плохо работающий сбытовик, особенно в условиях относительно небольших сбытовых коллективов

средних и малых фирм-производителей, может поставить под угрозу финансовое состояние фирмы, ее взаимоотношения с важнейшими группами клиентуры и конкурентную позицию в отношении наиболее опасных фирм соперников. Поэтому в продажах умение быстро принимать и реализовывать такого рода решения играет во многих случаях определяющую роль. С другой стороны, опасность потерять ценного работника в условиях, когда основная часть сбытовиков — творческие, со своей непростой спецификой профессионалы, столь же велика. А следовательно, то качество, о котором идет речь, приобретает ценность лишь постольку, поскольку руководитель умеет достаточно точно оценивать заслуги и достижения подчиненных, равно как и промахи и ошибки, умеет гибко приспосабливаться к некоторым, иногда довольно сложным особенностям их характеров и поведения и жестко обеспечивает в то же время главное: безусловное выполнение поставленных задач. Именно здесь очень важно вспомнить и о другом интересном замечании Х. Маккея. Задавая вопрос о том, что должно интересовать руководителя в подчиненном, Х. Маккей предлагает следующую схему (рис. 4.4).

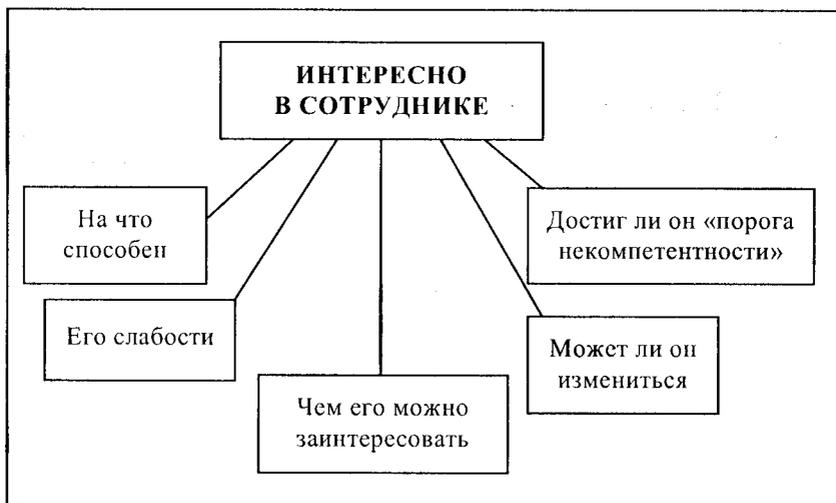


Рис. 4.4. Черты оценки работника

Ее содержание не нуждается в комментариях, а вот одно замечание относительно связи схемы с рассматриваемым вопросом уместно сделать.

Когда речь идет о том, как сотрудник выполняет поставленные перед ним задачи, эта нехитрая схема помогает формировать обоснованную оценку. Пройдемся по ней в рамках простейшей таблицы (табл. 4.6).

Попытаемся обобщить все, что представлено в табл. 4.6, и даже на уровне самого поверхностного анализа увидим, что достаточно опытный и

компетентный руководитель может совершить серьезную ошибку при оценке тех или иных результатов подчиненного, если он (руководитель) не будет постоянно и всесторонне интересоваться теми составляющими, которые представлены в левой части табл. 4.6. С другой стороны, следует определенно признать, что руководитель, отвечающий первым шести требованиям структуры Маккея, в значительной мере гарантирован от такого рода ошибок. Итогом всего сказанного может послужить замечание Харви Маккея относительно того, как он видит эффективное руководство: «Не руководство, а деликатная и умная опека подчиненных — это и есть идеал работы руководителя».

Таблица 4.6

Формирование оценки работника

Черты	Содержание
На что способен	Именно здесь и должен решаться вопрос: стоило ли ему вообще ставить данную задачу?
Его слабости	Были ли они учтены при постановке задачи?
Чем его можно заинтересовать	Насколько правильно были выбраны инструменты стимулирования в связи с поставленной задачей?
Может ли он измениться	Не следует ли из нерешенной задачи, что данный сбытовик должен в значительной мере измениться как профессионал и член коллектива?
Достиг ли он «порога некомпетентности»	Не имеет ли место положение, при котором поставленная задача по самому своему существу выходит за этот порог и, следовательно, была не под силу данному сбытовому по определению?

На этом можно было бы и закончить рассмотрение этого вопроса, однако в контексте развиваемой в учебнике концепции тотального вовлечения всех сотрудников службы сбыта в систему принятия решений целесообразно уделить особое внимание именно «концепции участия». Согласимся, что именно здесь и могут быть самые серьезные «подводные камни» в отношении эффективного управления процессом продаж. Действительно, поскольку и само планирование продаж, и разработка обеспечивающих механизмов и механизмов стимулирования, и развитие службы сбыта, и, конечно, развитие рынка и отношений с клиентурой являются плодом коллективных усилий всей службы, то любой сбой в процессе вовлечения в принятие

решений должен был бы стать катастрофическим для всей системы. Отсюда — особое внимание к этому вопросу.

В свое время Р. Танненбаум и Ф. Массарик предложили систему критериев эффективного участия подчиненных в принятии решений. Рассмотрим каждый из этих критериев в контексте специфики работы и задач службы сбыта.

1. Должно быть достаточно времени на то, чтобы обеспечить эффективное участие персонала в принятии решений. Это положение для сбыта заставляет грамотного руководителя делить все сбытовые задачи на две категории. Назовем их условно «критичные по познанности» и «критичные по времени». Совершенно очевидно, что к первой группе относятся все плановые задачи, охватывающие элементы системы управления сбытом, о которых шла речь выше. И таким образом, в условиях стандартного сбытового планового цикла и хорошо организованного сотрудничества сбытовиков в рамках рабочих групп выполнение этого требования становится вполне реалистичным.

С другой стороны, в сбыте возникают задачи, «критичные по времени». К ним, безусловно, относятся следующие события: внезапные рыночные решения конкурентов, неожиданные действия клиентуры, резкие изменения экономических, политических и социальных элементов внешней среды и т. д. Внешне дело обстоит таким образом, что это как раз тот класс задач, где решения принимаются руководителем единолично и нет времени на включение механизмов участия. Однако здесь существует серьезная и «специфически сбытовая» опасность. Речь идет о том, что такого рода флюктуации возникают на рынке весьма и весьма часто. И в «лобовом варианте» понимания этого элемента структуры Танненбаума-Массарика может сложиться положение, когда руководитель то и дело вмешивается в деятельность подчиненных. И следовательно, резко ухудшаются возможности эффективного руководства. Чтобы этого не происходило, грамотное управление использует в сбыте два основных подхода. С одной стороны, это предоставление максимальной самостоятельности рядовым сбытовикам в принятии решений на своем уровне, а с другой — овладение всем персоналом службы, а ее руководителями в первую очередь, техниками типа обычной «мозговой атаки», «разносной атаки», «атаки на корточках» и другими того же рода приемами, обеспечивающими то, что можно условно назвать «процедурами мини-участия».

2. Затраты на участие должны быть меньше выгод решения. Вот здесь специфика сбыта проявляется особенно жестко, поскольку, в отличие от подавляющего большинства других подразделений фирмы, для сотрудников сбыта можно достаточно точно рассчитать условную стоимость их рабочего времени, выраженную в стоимостных, а иногда в неких натуральных показателях, связанных с продажами. Более того, эти оценки только для сбыта могут быть достаточно четко индивидуализированы в зависимости от харак-

тера работы и конкретных результатов того или иного менеджера по продажам. Соответственно, у руководителя службы или подразделения появляется объективная оценка, связанная с этим вторым положением структуры.

3. Безопасность участия для рядовых сотрудников и обеспечение устойчивости и неизменности авторитета руководителя. Здесь вряд ли специфика сбыта может что-то добавить к основному требованию. В конце концов следует признать тот очевидный факт, что умный руководитель создает высокопрофессиональный и «управленчески взрослый» коллектив, в котором вне зависимости от характера и остроты дискуссии (или иных форм обмена мнениями) никогда не ставится под сомнение авторитет руководителя, а спор подчиненного с руководителем — естественное и позитивно воспринимаемое явление. Отметим при этом, что даже беглый взгляд на обсуждавшуюся выше структуру требований к руководителю сбыта однозначно показывает, что эта опасность вряд ли может серьезно угрожать эффективному сбытовому коллективу.

4. Секретность обсуждаемой информации. И это требование воспринимается сбытовиками совершенно нормально, поскольку они постоянно находятся в системе достаточно конфиденциальных взаимоотношений со своей клиентурой, использования нередко секретных финансовых схем, ознакомления с закрытой маркетинговой информацией.

5. Должны быть хорошо отработаны каналы системы, участия. В данном случае неважно, будут ли это совещания, беседы один на один, обмен письменной информацией и служебными записками и т. д. Но вот что важно в этой связи отметить: способность к коммуникации разного рода и умение использовать для этого самые разные каналы — неотъемлемая черта хорошего сбытовика. Вполне понятно поэтому, что обеспечение такого рода каналами собственной системы участия никак не является хоть сколько-нибудь трудной задачей для серьезного сбытового коллектива и его руководства. Отметим лишь в этой связи гигантски возрастающую роль электронных средств, особенно электронной почты (это обстоятельство неоднократно подчеркивал Билл Гейтс). Развитие современной телекоммуникации особенно важно для сбытовиков в силу того, что они значительную часть времени проводят вне офиса, и такого рода телеконференции как важнейший инструмент системы участия для них являются исключительно важными. Заметим, что практически все крупные и часть средних фирм Запада уже взяли на вооружение электронные средства связи именно как важнейший канал системы участия.

6. Обучение участию. Этот заключительный элемент структуры Танненбаума-Массарика также исключительно адекватен самой природе сбытовой деятельности. И понятно почему. В определенном смысле технику продаж можно трактовать как систему участия сбытовика в выработке и принятии решений потребителем. Но в контексте обсуждаемого вопроса дело выглядит еще интереснее. Важнейшая заповедь профессионального

продавца — работать так, чтобы покупатель воспринимал решение как выработанное им самим. Но это же является и важнейшим моментом системы участия. Следовательно, именно в службе сбыта система участия, как правило, не вызывает негативных эффектов типа жесткого навязывания идей, мнений, точек зрения и т. д.

Таким образом, анализ структуры показывает, что в рамках современного подхода к управлению сбытом нет никаких серьезных препятствий к тому, чтобы это подход базировался на концепции участия.

И одно небольшое замечание относительно роли руководителя и его этических позиций. В каком бы виде ни рассматривать систему участия, понятно, что она ведет к выработке нескольких вариантов приемлемого решения. Конечно, выбор одного из них — дело руководителя, но все равно проблема авторства варианта стоит зачастую весьма остро. Поскольку это так, грамотный руководитель сбыта всегда должен помнить замечание президента Р. Рейгана, адресованное руководителям всех рангов и уровней: «Вы можете добиться удивительных успехов, если вам не важно, кто именно является автором принятого вами решения». Здесь один из выдающихся американских президентов дает прямой недвусмысленный совет, который сводится к тому, что «если вы — умный начальник, то при любом удобном случае вы не только делитесь своими наиболее интересными идеями с подчиненными, но и создаете условия, при которых они искренне считают себя авторами этих идей».

Высокий уровень менеджмента в сбытовой службе, безусловно, предполагает адекватное распределение работы, а следовательно, и сбытовых заданий между сбытовиками. Это незыблемая основа справедливости управления в самом высоком понимании этого слова. И в этом смысле эффективное формирование так называемых сбытовых квот можно рассматривать одновременно и как основу грамотного управления, и как его естественный результат.

4.3. Сбытовые территории и сбытовые квоты

Под *сбытовой квотой* традиционно понимают некий *норматив планового задания и одновременно результативности работы сбытовика*, который может определяться в самых разных измерителях, так или иначе описывающих либо условия работы сбытовика (территория, количество клиентуры и т. д.), либо некие результирующие характеристики этой работы (валовая выручка, прибыль и т. д.). Двудеиная природа квоты непосредственно проистекает из двух основных концепций понимания существа и целевой ориентации работы сбытовика. Остановимся на этом подробнее.

С одной стороны, работа сбытовика, безусловно, должна вести к определенным результатам, и понятно, что именно они являются во многих случаях ключевым критерием оценки деятельности и самого сбытовика, и

службы сбыта в целом. С другой стороны, неоднозначна трактовка самих результатов. Этими результатами следует считать чисто финансовые показатели продаж, и в этом смысле стоимостные характеристики представляются наиболее важными. Однако, разбирая выше вопросы планирования сбыта, мы обращали внимание и на два других важнейших направления работы сбытовика: развитие рынка и развитие отношений с клиентурой. Соответственно, и здесь могут быть определенные характеристики, отражающие такого рода результаты. Но и это еще не все.

Следует признать тот факт, что на работу сбытовика достаточно серьезное влияние (иногда решающее) оказывают состояние и перспективы развития рынка, на котором работает сбытовик. Возьмем в качестве простейшего примера стабильный, достаточно давно поделенный между основными конкурентами рынок, на котором вполне определились основные покупатели и их возможности. Понятно, что если рынок и будет развиваться, то лишь в рамках этих же возможностей. Следовательно, важнейшей результирующей характеристикой деятельности сбытовика становится удержание определенного числа клиентов, закрепленных за ним.

Совершенно то же самое происходит на рынке, где оперирует множество относительно небольших покупателей и достаточно ясны примерные средние закупки каждого за определенный период. В этом случае закрепление за сбытовиком определенного числа покупателей, по существу, и является не только показателем объема работы, выполненной сбытовиком, но и (косвенно) показателем результативности его деятельности (принцип: количество обслуживаемых клиентов — количество проданного товара). Эти примеры можно было бы продолжить, но уже из них ясна центральная проблема определения измерителя квоты, а именно: в ряде случаев этот измеритель очевиден и жестко связан с выручкой либо прибылью как основными целями деятельности фирмы на данном рынке, в данном регионе и т. д.

В других случаях квота может быть установлена на основе измерителя, определяющего скорее объем работы, нежели ее результаты как таковые. Так, например, устанавливая квоты территориального характера, по количеству обслуживаемой клиентуры, по звонкам новым клиентам и т. д., руководитель службы продаж и ее подразделения, по существу, устанавливает нормативы выполняемой работы. При этом обсуждение, проведенное выше, показывает, что за определением измерителя квоты стоит достаточно тонкий учет особенностей рынка, клиентуры и специфики деятельности сбытового персонала. Но в любом случае объективность требует разделения всех квот, устанавливаемых сбытовикам, на два хорошо различимых вида:

- квоты на результаты;
- квоты на деятельность.

В свою очередь, указанные виды квот можно разделить следующим образом (рис. 4.5).

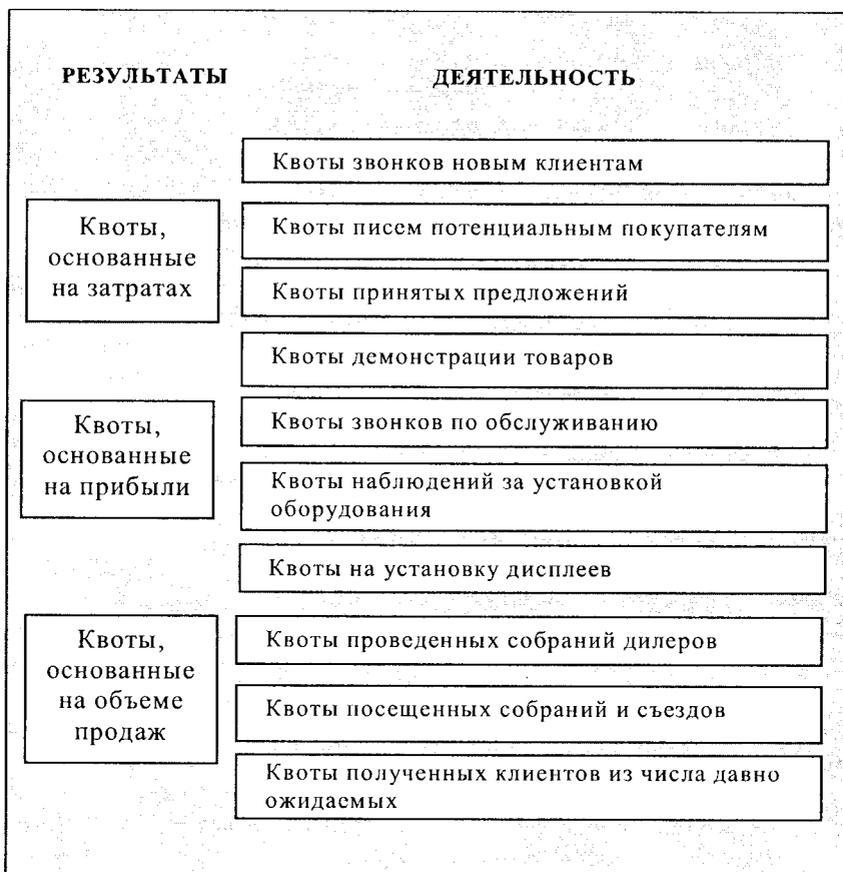


Рис. 4.5. Классификация видов квот

Как видно из классификации, может быть установлено достаточно много разнообразных квот, и самое главное в этой части работы управляющего сбытом — достаточно точно оценить, какие именно квоты следует устанавливать для того, чтобы, с одной стороны, эффективно ориентировать сбытовика в отношении характера деятельности и целевой ориентации на результат, а с другой — не привести к такому положению, когда огромное количество квот, что называется, связывает сбытовика по рукам и ногам. В этом отношении руководителю службы продаж полезно иметь в виду, что в общем случае продаж товаров потребительского назначения или же так называемых деталей общего назначения в системе business to business нужно учитывать пять основных характеристик:

- размер сбытовой территории;
- количество реальных покупателей;

- прогнозную оценку количества потенциальных покупателей;
- средний размер разовой закупки одним покупателем;
- частоту закупок за определенный период.

Сама по себе идеология квот предполагает ее теснейшую связь с вопросом о численности торгового персонала. В этом смысле квоты сами по себе как раз и являются теми ориентирами, которые позволяют определить численность в первом приближении. При этом понятно, что речь идет именно о первом приближении, поскольку окончательные решения такого рода непосредственно зависят от эффективности «торговли вокруг плана», процесс и механизм которой рассмотрены в главе 3. И прежде чем перейти непосредственно к связи квот и численности персонала, отметим соотношение и взаимную увязку собственно квотирования и той концепции планирования, которая изложена в предшествующей главе.

Внешне дело представляется таким образом, что эти подходы, жестко противоречат друг другу: действительно, квотирование, по существу, является чисто директивным приемом управления, поскольку необходимые расчетные характеристики берутся из сложившейся статистики и прогнозов службы маркетинга, а полученные на основе операций с ними уровни квот устанавливаются руководством как обязательные к исполнению нормативы.

В то же время описанная в предшествующей главе «торговля вокруг плана» — процесс сугубо демократичный и приводящий стороны (руководство и подчиненных) к установлению взаимно согласованных величин, например продаж. Между тем это кажущееся внешнее противоречие на самом деле как раз и является отражением двойственной природы квотирования, о которой шла речь выше. Дело в том, что квоты в нашей концепции рассматриваются именно как та исходная точка, от которой может и должен начинаться торг.

Если еще раз обратиться к материалу главы 3, то увидим, что начальные шаги алгоритма, связанные (см. рис. 3.9) с анализом и оценкой сложившегося в продажах положения и с выработкой на этой основе целей руководства, в первую очередь ориентированы на сложившиеся квоты и их возможное изменение в перспективе. Следовательно, квоты и выступают как начальный шаг «торговли», а окончательные плановые цифры, безусловно, должны в той или иной мере превышать квоты, особенно сложившиеся. Заметим, кстати, что возможен и несколько иной подход: руководство сбыта может рассматривать сложившиеся (неким образом установленные) квоты как определенный нижний уровень эффективности деятельности и результативности любого сбытовика. Соответственно, выстраиваются все механизмы управления продажами и, конечно, в первую очередь система стимулирования сбытовиков. Перейдем теперь к рассмотрению одного из наиболее распространенных методов расчета численности

персонала сбыта, основанного на так называемом методе трудозатрат (квоты на деятельность)(рис. 4.6).

Как видно из схемы, алгоритм расчета основан на квоте по числу телефонных звонков клиентуре в год (см. блок 2). Это тот самый случай, о котором речь шла выше, т. е. ситуация, когда достаточно устойчивая группа клиентуры характеризуется стабильными объемами закупок в среднем по плановому периоду и весь вопрос результативности сбыта — достаточно хорошее «покрытие» клиентской базы соответствующим количеством телефонных звонков. Разумеется, здесь могут быть и вариации, как-то: определенное количество звонков, сделанных потенциальным клиентам, распадается на безрезультатные звонки, звонки с отложенным результатом и результативные звонки. Соответственно, фирменная статистика позволяет рассчитать, сколько звонков необходимо сделать для того, чтобы результативные звонки дали определенный объем продаж, и т.д.

Еще раз подчеркнем, что и сам метод трудозатрат, и использование квот на деятельность правомерны лишь в случаях соответствующих характеристик рынков и, безусловно, должны рассматриваться как первый шаг процесса торговли вокруг плана. В свете всего отмеченного выше целесообразно остановиться на двух исключительно важных для управления сбытом вопросах, которые непосредственно связаны с квотированием и относятся к проблеме рациональной оценки роли и места квоты в управлении активностью персонала.

Выше мы неоднократно отмечали, что квоту нельзя «абсолютизировать». Изменение условий работы, возможностей и ограничений самой фирмы, динамика рынка, определенные сдвиги в настроениях и планах клиентуры и многое другое могут вообще поставить под сомнение саму полезность квотирования даже на этапе выработки плановых ориентиров. Чтобы квота не стала источником серьезных управленческих ошибок, весьма важно постоянно анализировать разумность и рациональность квоты с точки зрения реальных усилий продавцов, направленных на ее выполнение, а также определенных резервов повышения их результативности либо столь же определенных симптомов перегрузки или неэффективности использования квоты.

Приведем в связи с этим пример, заимствованный нами из работы [Churchill et al., 1993], где рассматриваются два продавца, каждому из которых установлены одинаковые квоты территориального характера. В третьей графе таблицы приведен весьма интересный комплексный показатель «усилия», который, насколько известно, пока не используется в отечественной практике анализа сбыта, но, по нашему мнению, представляет большой практический интерес. Что касается его содержания, то он может структурироваться как некая условная цифровая величина, отражающая различные виды активности сбытовика в работе с клиентурой. Сюда могут включаться: телефонные звонки, поездки, личные контакты с новыми клиентами, отправка писем и т. д.

1. Покупатели разбиваются на классы по годовому уровню закупок

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

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

4. Определяется среднее количество звонков, которые может осуществить один сбытовик за год

5. Требуемое количество сбытовиков вычисляется путем деления общих трудовозатрат на среднее количество звонков одного сбытовика

Рис. 4.6. Этапы метода трудовозатрат

Поскольку среднее время, затрачиваемое на «единицу» каждого из этих видов активности, может быть рассчитано и проведен хронометраж среднего рабочего дня в разные периоды работы сбытовика, нетрудно вывести (на основе шкал и баллов) некий комплексный показатель, который в этом случае и назван термином «усилия». Как видно из табл. 4.7, имея одинаковые территории, Кэддер и Кэмпбелл затрачивают определенные реальные усилия на взаимодействие с клиентурой в каждом из этих районов (графа 3). При этом каждой исходит из собственного представления о необходимых усилиях для клиентуры в каждом районе и делит сто процентов своего рабочего времени в соответствии с пропорциями, представленными в графе 3. Насколько эффективны эти усилия с точки зрения получаемых практических результатов?

Таблица 4.7

**Активность менеджера по продажам
и рациональное определение квоты**

ФИО	Район торговли	Усилия	Рекомендованные усилия, %
Стив Кэддер	1	10	4
	2	60	20
	3	15	7
	4	5	2
	5	10	3
			Итого: 100
Рэй Кэмпбелл	1	18	81
	2	7	21
	3	5	11
	4	35	35
	5	5	11
	6	30	77
		Итого: 100	Итого: 236

Именно на этот вопрос и отвечают данные графы 4, где на основе объективного маркетингового анализа определены так называемые рекомендованные усилия. В данном случае они обозначают необходимый объем активности, который с достаточной долей уверенности гарантирует положительный результат продаж с учетом специфики каждого района и обслуживаемых в нем клиентов. Сопоставление результатов граф показывает, что Кэддер недостаточно мотивирован с этих позиций, что менее половины его обычных «усилий» уже могут обеспечить выполнение задан-

ного норматива и увеличение активности (а есть исключительно большие резервы) ему ничего не дает. Совершенно обратное положение у Кэмпбелла: для того чтобы эффективно обслужить свою территорию, он должен увеличить обычный объем активности примерно в два с половиной раза, и, соответственно, он никак не мотивирован на эту совершенно нереальную цифру и, скорее всего, покинет фирму явно разочарованный уровнем ее менеджмента. Разбор этого примера можно было бы завершить простейшим утверждением: «Вот к чему ведет неэффективное установление квот!» Но, на наш взгляд, и с позиции развиваемой в настоящем учебнике концепции вывод должен звучать совершенно иначе.

Дело вовсе не в том, как устанавливаются квоты, лучше или хуже методика их расчета. Конечно, предпочтительнее иметь методику, быстро выводящую на объективные и обоснованные результаты. Но главное-то в том, что происходит с этими результатами дальше. Если они становятся объектом директивного утверждения для руководства службы сбыта и, соответственно, обязательными к выполнению сбытовиками, то вопрос правильности методики их расчета — это и есть ключевой вопрос уровня эффективности управления, уровня удовлетворенности персонала, уровня психологического климата в коллективе и т. д. Но если сами эти нормативы — не более чем первый шаг «торга», т.е. если в управлении сбытом действует изложенная выше концепция, то даже существенные ошибки в методике расчета нормативов ни в коем случае не будут катастрофическими для управления продажами: просто-напросто удлинится срок итеративной процедуры «торговли вокруг плана», не более того. И в этом месте нашего анализа как раз и был бы смысл обратиться к возможностям бонусного стимулирования. Это мы сделаем в следующей главе.

4.4. Результативность работы продавцов: факторы влияния и использование рабочего времени

В конечном итоге уровень работы со сбытовым персоналом в фирме оценивается достаточно объективно по двум главным характеристикам: с одной стороны, это конкретные результаты деятельности сбытовиков и в первую очередь, разумеется, различные характеристики продаж, развития рынка и развития отношений с клиентурой. С другой стороны, должен оцениваться уровень преданности сбытовиков фирме, их сегодняшнее и перспективное желание работать именно в ней и не менять место работы. Заметим, что ни в коем случае нельзя считать обе части результативности тесно взаимосвязанными. Не столь редки примеры, когда достаточно высокие результаты работы сбытовиков (а следовательно, и их вознаграждение) никак не являются серьезными «удерживающими факторами» и имеет место достаточно высокая текучесть кадров в сбыте. Говорит это только об одном: в данной службе продаж не создана атмосфера серьезной всесторонней мотивации.

вазии, жестко ориентированной в первую очередь на удержание в фирме дельных и перспективных продавцов.

Но, как это не покажется странным, имеет место и обратная ситуация: относительно невысокая результативность (а следовательно, и весьма умеренные уровни оплаты) сочетается с высокой стабильностью состава сбытовой службы. И опять здесь достаточно очевидны корни явления: в силу тех или иных обстоятельств руководство службы не предъявляет особых требований к персоналу, вполне удовлетворяясь «средними» результатами работы и, соответственно, средним же по профессиональному уровню составом продавцов. Эти замечания полезны вот с каких позиций. В работе по повышению результативности должны участвовать и руководители, и подчиненные. И соответственно, должны делаться некие локальные выводы относительно каждого из них и обобщающие: о чем же говорит их совместное рассмотрение?

Существует достаточно большое количество критериев и показателей результативности работы продавцов, и к их подробному рассмотрению мы обратимся в следующей главе. А сейчас нам важно рассмотреть результативность работы в отношении двух аспектов: с одной стороны, это те факторы внешней и внутренней среды фирмы, которые влияют на результативность, а с другой — эффективность расходования основного ресурса сбытовика — его рабочего времени — в привязке к конкретным результатам его работы.

Интересная структура факторов влияния предложена в работе [Churchill et al., 1993]. Рассмотрим ее подробнее (рис. 4.7).

Что касается способностей, то существует достаточно много методик, профессионально используемых для оценки этих качеств сбытовиков специалистами по управлению персоналом. На Западе накоплен довольно большой опыт в их практическом применении, а в настоящее время этим же искусством овладевают и соответствующие российские службы управления персоналом, а также и отечественные консультационные фирмы. Личностные характеристики вряд ли нуждаются в подробном рассмотрении, поскольку их влияние на результативность работы сбытовика не вызывает сомнений, однако им никогда не придавалось первостепенного значения. Намного сложнее дело выглядит с уровнем квалификации. Существует довольно много рекомендаций по методикам и технике его оценки [Churchill et al., 1993], а кроме того, достаточно серьезные представления о профессиональном уровне продавца можно сделать на основе полномасштабного тренинга и иных игровых методик. Нас же в данном случае в большей мере интересуют те комплексы характеристик, которые используются для такого рода оценок. Приведем один из них. В нем около тридцати критериев, часть из которых реально связана с оценкой профессиональных возможностей сбытовика, а другая призвана оценить то, что можно назвать «сопутствующими характеристиками профессионализма» (рис. 4.8).

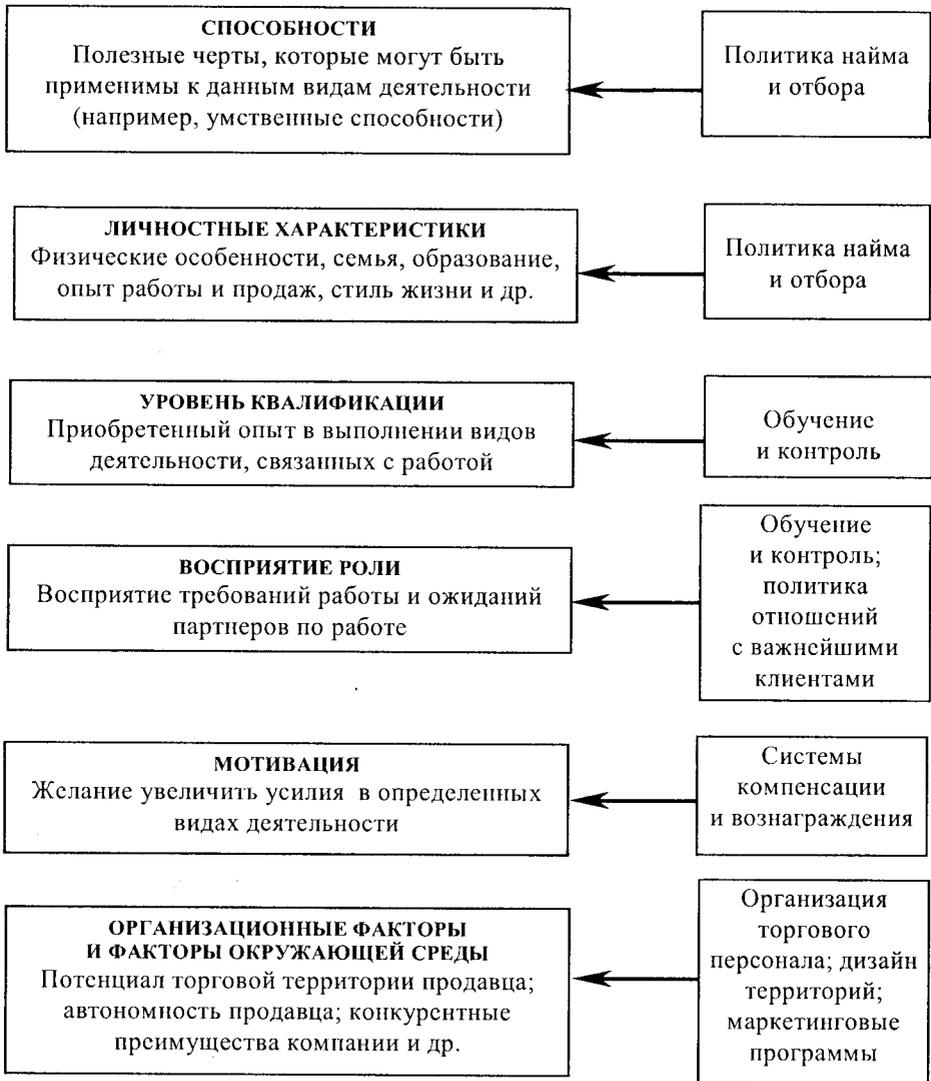


Рис. 4.7. Переменные, влияющие на результаты

Обратим внимание на тот очевидный факт, что большинство из этих характеристик поддается только экспертной оценке, в том числе и на основе систематизированных данных клиентского анализа. Большое значение в связи с этим имеют и регулярно проводимые аттестации сбытового персонала. Говоря об уровне квалификации, следует признать один очевидный, но, к сожалению, редко обсуждаемый даже в специальной литературе факт.

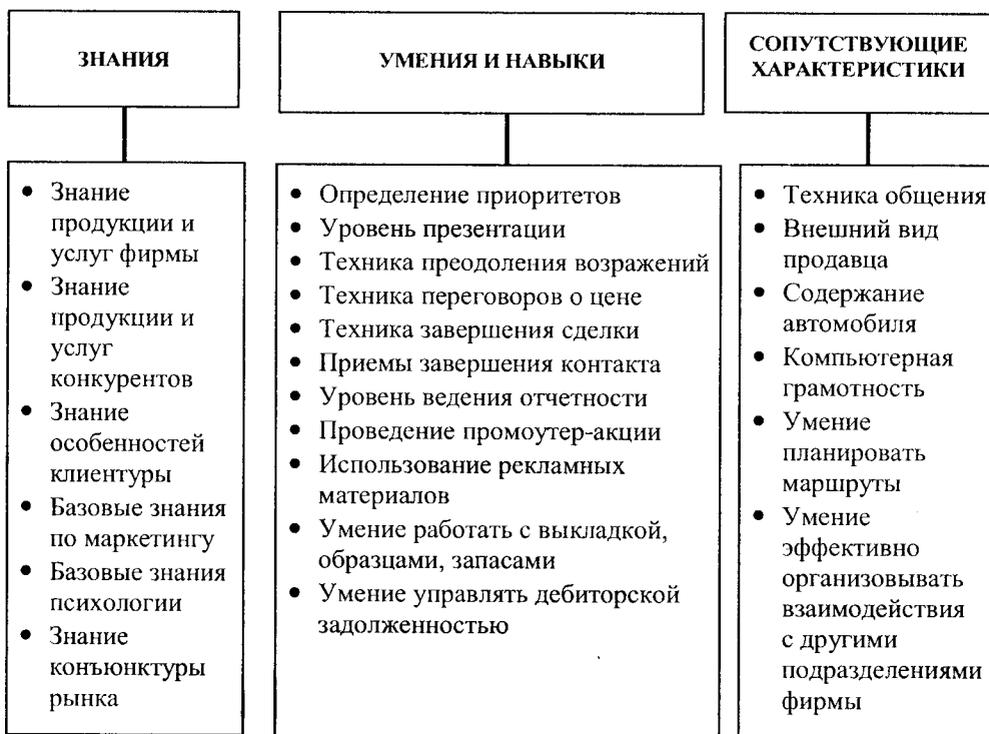


Рис. 4.8. Критерии оценки возможностей сбытовика

Мы имеем в виду роль таланта в работе продавца и своего рода соотношение «талант — ремесло», решающее значение которого хорошо известно как самим сбытовикам, так и особенно руководителям служб продаж и их подразделений. Мы затронем этот вопрос в параграфе, посвященном методическому инструментарию, которым должен владеть сбытовик. Здесь же только отметим, что на самом деле талантливо продающие профессионалы тем не менее также нуждаются (и чем дальше — тем больше) в достаточно серьезной профессиональной подготовке, поскольку, именно опираясь на нее, и это однозначно показывает коммерческая практика, они могут максимально раскрыть свой талант.

Нет никакого сомнения в том, что только комплексный анализ и оценка всех указанных выше факторов создают достаточно надежную основу как для формирования «климата высокой результативности» в сбытовой службе, так и для справедливой оценки результативности каждого продавца прежде всего с учетом этих факторов. С другой же стороны, достаточно очевидно, что сама по себе результативность так или иначе является прямым и непосредственным следствием распределения рабочего времени сбы-

4.4. Результативность работы продавцов.

товика между отдельными видами деятельности, которыми он занимается. Практически каждый автор, пишущий по проблемам маркетинга и продаж, приводит ту или иную статистику по распределению времени. К сожалению, соответствующих систематизированных отечественных данных нет, а поэтому, исходя из некоторых средних значений, встречающихся в указанной выше литературе, мы сформировали ориентирные структуры распределения времени для рядового сбытовика и руководителя подразделения, которые приведены ниже (рис. 4.9 и 4.10).

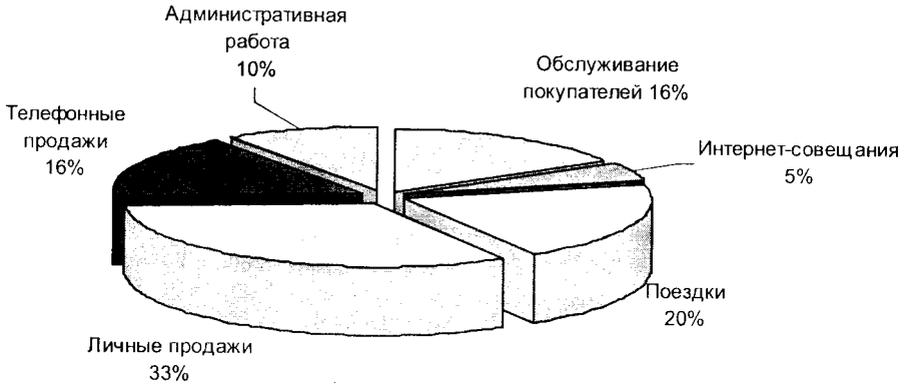


Рис. 4.9. Структура рабочего времени продавца

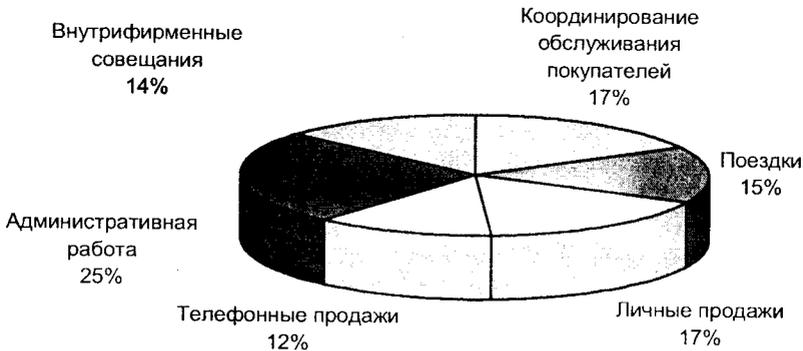


Рис. 4.10. Структура рабочего времени руководителя сбытового подразделения

Обратим внимание на несколько интересных моментов, которые следуют из приведенных выше диаграмм. Тот факт, что на личные и телефонные продажи у менеджеров уходит чуть менее половины рабочего времени, важен сам по себе и должен привлекать серьезное внимание, поскольку, как

неоднократно отмечалось выше, именно рациональное использование рабочего времени, особенно высокопрофессиональных продавцов, должно являться важнейшим предметом заботы грамотного руководителя сбытовой службы и подразделения. Сразу оговоримся, что в самом этом времени та его часть, которую непосредственно занимают прямые переговоры с покупателем и собственно продажа товара как таковая, значительно меньше. Так, по оценкам Ф. Котлера и его соавторов, это время не превышает 7-9% [Котлер и др., 1998]. И это обстоятельство делает задачу рационального использования еще более актуальной. Но есть ли здесь резервы, которые реально можно использовать?

На наш взгляд, значительным резервом такого рода является время, затрачиваемое на обслуживание покупателей. В главе 2 мы достаточно подробно рассматривали различные организационные структуры служб сбыта и обращали внимание на то, что организация на основе так называемых рабочих групп является на сегодняшний день одной из наиболее эффективных. Напомним, что в составе рабочей группы один-два основных продавца, собственно, и осуществляют основную часть работы по ведению переговоров и заключению сделок, а всеми дальнейшими операциями и вопросами, связанными с текущим обслуживанием покупателя, занимается специально выделяемый в рабочей группе вспомогательный персонал. Там же мы поясняли и вопросы экономического обоснования подобного подхода. Соответственно, теперь, анализируя эту часть работы менеджера по продажам, мы вновь констатируем, что большая часть времени, затрачиваемого на обслуживание покупателей, может быть гораздо полезнее использована в прямых продажах. Что касается значительной части времени, затрачиваемой на поездки, то здесь все возрастающее значение будет иметь логистика маршрутизации, связанная с анализом и оценкой наиболее рациональных путей движения продавцов к клиентуре и выбором наиболее рациональных видов транспорта, если речь идет о дальних поездках.

Анализируя распределение времени руководителей подразделений, обращаем внимание на то, что в их работе собственно продажи занимают до 30% времени. Насколько обоснованной можно считать эту цифру?

Никак нельзя исключить полезности, а во многих случаях и необходимости участия руководителя сбытового подразделения непосредственно в продажах. Это вполне разумно, если речь идет о вхождении фирмы в некий новый и важный для себя сегмент, о продажах в достаточно сложных условиях ведения переговоров, да и просто о необходимости для руководителя подразделения сопровождать менеджера по продажам к некоторым клиентам, обучая его в процессе таких визитов, оценивая и контролируя эффективность его работы. И тем не менее не чересчур ли велика цифра, приводимая нашими зарубежными коллегами?

На наш взгляд и по имеющемуся опыту консультационной работы в России, эта цифра может быть еще выше, а во многих случаях — значи-

тельно выше. Это связано со многими обстоятельствами, отражающими специфику пореформенной России и, соответственно, коммерческой деятельности в ней. Прежде всего необходимо отметить, что наши руководители подразделений продаж еще не очень хорошо образованы в части управления подчиненными и умения отделить ситуации, в которых необходима помощь подчиненному, от тех, в которых подчиненный пытается возложить на начальника свою работу и решение своих проблем. Иными словами, в российских фирмах вообще и в их службах продаж в частности довольно часто встречаются ситуации, когда руководители, что называется, выполняют работу за своих подчиненных. Это одна сторона вопроса. Другая — не очень высокая квалификация значительной части сбытового персонала. Поскольку это так, то более опытному и знающему руководителю сбытового подразделения приходится попадать в ситуации, описанные выше, просто в силу определенной некомпетентности своих подчиненных. Конечно, единственным барьером на пути такого нерационального расходования рабочего времени руководителя являются, с одной стороны, квалифицированный отбор и найм сбытового персонала, а с другой — постоянная и систематическая учеба сбытовиков по соответствующим программам повышения квалификации. Пока в России данная проблема является, к сожалению, весьма актуальной для значительного числа российских производственных предприятий. Но есть и еще одна проблема, которая затрагивает важные вопросы мотивации рядового персонала и руководителей сбытовых подразделений, и на ней следует остановиться особо.

Не разбирая здесь подробно вопросы оплаты и стимулирования труда (это — материал следующей главы), отметим только весьма распространенную ошибку в формировании системы оплаты для руководителей подразделений. Она заключается в том, что в ряде фирм весьма значительную часть их заработка увязывают с продажами, которые осуществляют их подчиненные, причем в ряде случаев именно эта часть вознаграждения, по существу, и составляет основной элемент в структуре заработка. Никак не отрицая необходимости стимулирования руководителя за реальные продажи его подразделения, отметим только, что именно здесь и проявляется уровень квалификации соответствующего руководителя. Конкретно речь идет о том, что более сильные и профессионально пригодные управляющие рассматривают такое стимулирование как необходимость уделять значительное внимание созданию условий, в которых подчиненные продают больше и выгоднее для фирмы. Они много времени уделяют вопросам планирования подразделения и индивидуальной работы продавцов, организации, обучению и контролю и т. д. В то же время менее сильные руководители, а тем более недавно выросшие из рядовых менеджеров по продажам, рассматривают такого рода систему как стимул к тому, чтобы гораздо активнее, а зачастую «отодвигая в сторону» своих подчиненных, непосредственно и напрямую работать с

их клиентурой. Следовательно, увеличивая таким образом продажи подчиненного, они автоматически увеличивают и свой собственный заработок. Излишне говорить о том, что подобная практика ведет к постоянному снижению уровня менеджмента в подразделении и закончиться может только одним — полным развалом работы соответствующего коллектива. (Заметим, что на практике встречаются и более одиозные случаи. Автор настоящего учебника несколько раз столкнулся в своей консультационной деятельности с ситуацией, когда руководитель сбытового подразделения одновременно и официально выполнял функции непосредственной продажи и, как правило, имел наиболее выгодную клиентуру!)

Все указанные выше проблемы находятся в рамках своеобразной борьбы грамотного менеджмента за рациональное использование времени руководителя. И общий вывод, который можно из этого сделать, однозначен: как можно меньше времени тратить на непосредственные продажи (этим должны заниматься подчиненные) и как можно больше времени уделять усилению менеджмента в подразделении, т. е. созданию таких условий для подчиненных, в которых они продают максимально эффективно.

4.5. Обучение и подготовка персонала сбытовых служб

В рамках настоящего издания мы не касаемся подробно вопроса о том, как следует готовить профессиональных менеджеров по продажам и руководителей подразделений и служб продаж в рамках вузовской системы. Отчасти это делается на кафедрах коммерческого дела в ряде университетов и институтов России, хотя существенные издержки этой подготовки достаточно очевидны и неоднократно обсуждались в специальной периодике. В связи с этим отметим только наиболее важную проблему подготовки коммерсантов в России сегодня: на наш взгляд, она заключается в том, что их готовят во многих случаях вне контекста серьезной базовой маркетинговой профессионализации. Или иными словами, готовя специалистов по коммерческому делу, значительное число вузов рассматривает маркетинг просто как некую важную, но достаточно локальную дисциплину для подготовки специалиста-коммерсанта.

Наша точка зрения принципиально иная. Представляется, что наиболее эффективна такого рода подготовка именно в рамках специальности «маркетинг», когда профессионально подготавливаемый маркетолог одновременно получает системные знания в различных сферах управления продажами. (Именно такая идеология и заложена в подготовку специалистов по маркетингу в Высшей школе менеджмента СПбГУ.) Еще раз напомним, что это наше замечание имеет «сопутствующий» характер и основная тема настоящего раздела — деятельность фирмы в целом, ее службы управления персоналом и самой службы сбыта в части систематической переподготовки и повышения квалификации своих менеджеров по продажам.

Эффективная система переподготовки и повышения квалификации менеджеров по продажам и руководителей сбытовых подразделений должна складываться из четырех основных блоков:

- 1) базовый цикл «Фирма, служба сбыта и система продаж»;
- 2) систематические тренинги по циклу «Методы и техника продаж»;
- 3) систематические семинары по новым операционным инструментам работы сбытовика;
- 4) самостоятельная работа продавцов с литературой, видео- и аудиоматериалами и участие в «поддерживающих» мини-тренингах.

Остановимся подробнее на каждом из указанных блоков. Но вначале отметим важное значение их единства и целостности как системы. Базовый блок выполняет роль своего рода «вводной» подготовки, которую должен проходить каждый будущий сотрудник службы продаж вне зависимости от того, какую позицию он займет в службе. Этот блок является тем надежным фундаментом, на котором далее выстраиваются, по существу, все три «развивающих» блока. Центральным с точки зрения постоянного роста уровня профессионализма следует считать второй блок, поскольку именно здесь формируются, развиваются и обновляются основные профессиональные навыки продавца. Когда появляются некие новые методы и техники работы с покупателем, они должны как можно быстрее включаться в эти блоки и соответствующие сотрудники должны проходить необходимую периодическую переподготовку. В контексте этой системы несколько особняком стоит пока не очень развитый и тем более нетрадиционный для российского сбыта блок операционного инструментария продавца. Дело в том, что по мере движения нашей страны ко все более развитому рынку возрастающую роль в обеспечении эффективности сбытовых операций будут играть приемы и методы, связанные с общей финансиаризацией бизнеса и адекватным использованием финансового инструментария, инструментами экономического анализа и оценки, подходами, используемыми в логистической концепции. Выделение всей подготовки в отдельный блок связано с тем, что сам их аналитико-оценочный, расчетный характер исключает сколько-нибудь эффективную подготовку по ним в рамках тренингов. Здесь, безусловно, нужны семинарские занятия, разбор соответствующего анализа, решение задач и т. д. В то же время теснейшая связь блоков 2 и 3 достаточно очевидна: только эффективно владея методами и техникой продаж, сбытовик может в канве этих методов и общей структуры переговоров наглядно для клиента использовать соответствующий инструментарий. Дело в данном случае осложняется еще и тем, что сам сбытовик может владеть соответствующими приемами и методами, в то время как его партнер — покупатель будет незнаком с ними и, более того, в силу низкого уровня своего образования может просто не понимать их. Следовательно, резко возрастает роль той части тренинговых занятий, где даются приемы и методы своеобразного обучения клиента с особым акцентом на сохранение

добрых отношений с ним и категорическое исключение даже малейших возможностей проявления обиды со стороны менее образованного клиента. (Напомним, что в этой же главе мы уже выделяли фундаментальную двуединую роль сбытовика как ученика и учителя.) Наконец, четвертый блок — самостоятельная работа и поддерживающие мини-тренинги — призван обеспечивать постоянное поддержание высокого уровня подготовленности сбытовика в период между тренингами и семинарами. Именно эти формы самостоятельной работы сбытовиков (индивидуальной, парной, групповой) позволяют подготовить к очередному тренингу или семинару интересный материал и наиболее актуальные вопросы, с которыми сталкивается сбытовик в практической деятельности. Рассмотрим теперь подробнее структуру каждого из блоков.

В блоке базовой подготовки должны в обязательном порядке рассматриваться десять основных тем:

1. Фирма, ее история, место в отрасли, организационная структура и корпоративная культура.
2. Продукция и услуги фирмы в разрезе основных групп и с учетом сегментов и ниш, обслуживаемых фирмой. Особо — фирменный брендинг.
3. Производство и закупки: организация и основные структуры.
4. Организация маркетинга и сбыта на предприятии: основные функциональные направления, выработка ассортиментно-ценовой политики, дистрибуция, конечные продажи, система документооборота в сбыте.
5. Система оплаты труда на фирме в целом и в службе сбыта — более подробно.
6. Вопросы логистики.
7. Плановая работа в службе сбыта и принятые формы отчетности.
8. Управление товарными запасами и дебиторской задолженностью.
9. Основы поведения потребителей.
10. Методика, техника и программирование акций продвижения.

Такого рода программу, как правило, рассчитанную на 30-40 учебных часов и сопровождаемую необходимыми экскурсиями и ознакомлениями на месте, каждый новичок в службе продаж проходит, как отмечалось, при поступлении. Программу читают как сотрудники предприятия, так и приглашенные консультанты. По мере появления неких новых и важных элементов в самой программе из них могут формироваться отдельные комплексы (продолжительностью 2-4 часа), которые читаются уже работающим в фирме штатным продавцам и руководителям подразделений.

Что касается тренингов по методам и технике продаж (блок 2), то в настоящее время на российском рынке имеет место весьма значительное предложение такого рода услуг с программами, рассчитанными как на ми-

нимально необходимые циклы (6-8 учебных часов), так и на крупномасштабную подготовку вплоть до недельных циклов. Поскольку соответствующие программы широко представлены в рекламно-информационных материалах, нет смысла приводить какие-то из них в настоящем учебнике, однако целесообразно выделить базовые комплексы вопросов, которые должны быть охвачены соответствующими тренингами:

1. Презентация товара/услуги.
2. Эффективные приемы общения с клиентом.
3. Грамотное ведение ценовых переговоров.
4. Техники преодоления возражений.
5. Приемы и методы невербального общения.
6. Техники эффективного завершения сделки.

В главе 7 мы сжато рассмотрим все эти элементы.

Как и отмечалось выше, цикл по новым операционным инструментам сбытовика (блок 3) пока не имеет достаточно устоявшегося и традиционного характера. И здесь в большей мере проявляется своеобразное творчество российских фирм, их служб управления персоналом, финансовых дирекций, экономических служб и служб логистики. По нашему мнению и с учетом уже имеющегося, хотя и небольшого опыта, в этом цикле обязательно должны затрагиваться следующие темы:

1. Финансиаризация сбыта и сферы продаж.
2. Основные финансовые инструменты и их использование в условиях сбытовой работы.
3. Эффективное формирование политики коммерческого кредита.
4. Грамотное построение системы скидок.
5. Комплекс управления дебиторской задолженностью.
6. Приемы конкурентной борьбы, используемые сбытом на основе эффективной логистики.
7. Эффективная договорная политика, учитывающая возможности использования современного операционного инструментария.
8. Компьютеризация и компьютерная поддержка использования современных операционных инструментов.

Разумеется, приведенный выше перечень может быть полезно дополнен и расширен с учетом специфики фирмы и того, что можно условно определить как «уровень развития данного рынка». Под этим термином в контексте нашего обсуждения мы понимаем возможности, которые дает рынок фирме в части использования современного финансового, логистического, экономического и иного рода инструментария. Понятно, что в этом смысле уровень развития разных рынков России пока существенно различен. (Два простейших примера: ряд крупных фирм в наиболее прогрессивных российских рынках уже имеют опыт использования факторинга и форфейтинга в своей работе, в то время как большинство руково-

дителей сбытовых служб российских фирм во многих случаях даже плохо представляют себе сами возможности этого инструментария.)

Методика и техника поддерживающих «мини-тренингов» уже давно и хорошо отработаны практикой сбытовых служб ряда фирм Москвы, Санкт-Петербурга и других крупных городов России. Сущность подхода заключается во внедрении и постоянном использовании в практике обучения сбытовиков комплекса, состоящего из пяти основных элементов:

- оценка руководителем сбытового подразделения совместно с каждым сбытовиком основных проблем данного сбытовика в использовании тех или иных приемов продаж и операционных техник;
- формирование пар или небольших групп сбытовиков для отработки «проблемных вопросов»;
- установление расписания для занятий групп, которое, как правило, должно заставлять каждого сбытовика не менее двух раз в неделю участвовать в небольших самостоятельных тренингах;
- анализ эффективности «мини-тренингов» с привлечением консультантов службы управления персоналом;
- стимулирование участия более опытных и профессионально подготовленных сбытовиков в работе с начинающим и/или менее квалифицированным персоналом.

Ко всему сказанному выше относительно этой части блока добавим только одно: энтузиазм сбытовиков, связанный с участием в собственных «мини-тренингах», существенно возрастает, если руководитель подразделения (а тем более службы в целом) проявляет постоянное внимание к их ходу и результатам.

Что касается самостоятельной подготовки сбытовиков с использованием специальной литературы, аудио- и видеоматериалов (блок 4), то здесь необходимо соблюдение двух основных правил: во-первых, служба управления персоналом, и прежде всего ее учебное подразделение, должны постоянно заботиться о пополнении соответствующей библиотеки в службе продаж. (В России пока достаточно трудно приобрести учебные аудио- и видеоматериалы, но при соответствующих усилиях служба персонала может их получить или даже изготовить самостоятельно.) Второй момент — уже отмечавшаяся нами важность внимания руководителей подразделений и службы в целом к такого рода занятиям. А это, в свою очередь, означает, что им необходимо время от времени интересоваться этой стороной работы подчиненных, а что особенно важно — теми эффектами самостоятельной учебы, которые реально имеют место в практике продаж. В заключение этого раздела еще раз напомним известную истину, постоянно прокламируемую японскими менеджерами: «Любое дело в фирме должно начинаться и заканчиваться учебой».

На этом, собственно, и заканчивается рассмотрение того материала, который, по нашему мнению, имеет непосредственное отношение к работе

сбытового персонала. Но несколько «недоработанным» остается вполне естественный вопрос о том, как же оценивать эффективность работы с персоналом в службе сбыта. Нам хотелось бы ответить на этот вопрос следующим замечанием.

Напомним одну исключительно интересную мысль Стэнли Янга. Водной из своих работ он задает внешне риторический, но очень глубокий по содержанию вопрос: «Что такое хорошая больница?» — и отвечает на него так: «В обыденном сознании хорошая больница — та, где хорошо лечат, но вполне понятно, что на самом деле больница как таковая никого лечить не может, лечат только врачи. Следовательно, с точки зрения грамотного менеджмента, *хорошая больница — та, которая создает все условия для того, чтобы в нее приходили и эффективно работали в ней хорошие врачи*!» Используем эту прекрасную мысль для ответа на вопрос: что такое хорошая служба сбыта? Совершенно аналогичная ситуация! Ведь даже самая лучшая служба сбыта ничего сама по себе не продает. И следовательно, речь идет прежде всего о такой работе с персоналом в этой службе, что в нее охотно приходят и на долгие годы остаются талантливые и работоспособные продавцы. Достаточно очевидно, что именно в этом и заключается оценка эффективности работы с персоналом в данной службе сбыта.

Резюме

Изучение материала настоящей главы позволяет сформулировать основные положения, которые необходимо принимать во внимание, организуя работу сбытового персонала:

1. Следует воспитывать в сотрудниках фирмы глубокое уважение к работе сбытовиков и понимание их решающей роли в обеспечении выживания и развития фирмы.

2. Работа в сбыте требует эффективного объединения усилий всех основных категорий сотрудников, осуществляющих продажи, управляющих этой сферой и обеспечивающих рациональное функционирование службы.

3. Служба сбыта должна формировать и по мере необходимости обновлять перечни функциональных задач сотрудников, анализировать и оценивать эффективность их выполнения сбытовиками.

4. По данным зарубежных исследований, наиболее важными качествами продавцов следует считать: энтузиазм, организованность, амбициозность, способность убеждать и наличие общего опыта в сфере продаж.

5. Рациональная организация работы сбытового персонала предполагает использование стандартов деятельности как базовых документов, определяющих основные количественные и качественные характеристики деятельности сбытовика.

6. Руководители подразделений на всех уровнях иерархии службы продаж должны разрабатывать и активно использовать алгоритмы поста-

новки целей и задач подчиненным и придерживаться четкого порядка в организации индивидуальной работы с ними.

7. Желательно, чтобы руководители сбытовых служб использовали в качестве «контрольного фильтра» структуру Х. Маккея.

8. В системе управления сбытом должны предусматриваться, реализовываться и контролироваться процессы, обеспечивающие эффективное участие рядовых сбытовиков в принятии различного рода управленческих решений. В частности, эту роль может выполнять структура Танненбаума-Массарика.

9. Формирование и использование сбытовых квот как инструмента планирования и контроля деятельности сбытовика должно учитывать специфику его конкретных функциональных задач.

10. Профессиональная подготовка менеджеров по продажам должна строиться как непрерывная последовательность модулей обучения.

Контрольные вопросы и задания

1. Не является ли явным преувеличением утверждение, что по отношению к своему (в том числе) покупателю сбытовик выступает в роли учителя? Прокомментируйте, используя практические примеры.

2. Приняв за основу данные табл. 4.1, разделите приведенные в ней функции на те, которые должен выполнять менеджер по продажам, и те, которые достаточно эффективно может осуществить обслуживающий персонал.

3. Как, по вашему мнению, можно объяснить тот факт, что наличие общего опыта продаж ценится руководителем сбыта выше, нежели наличие специфического (т. е. связанного с продажами данного товара)?

4. Каким образом связаны между собой стандарты деятельности и «торговля вокруг плана»? Когда (в каких ситуациях) каждый из этих двух подходов будет играть главенствующую роль в управлении продажами?

5. Взяв за основу элемент «требования» в структуре (рис. 4.2), попытайтесь сформулировать критерии (характеристики), которые позволили бы удовлетворить каждой из перечисленных в элементе составляющих (например: «Буду считать, что удалось выработать действительно напряженное задание (поставить цель) подчиненному, если...»).

6. В каких ситуациях (связанных со спецификой рынка, товара, клиентуры и т. д.) целесообразно устанавливать квоты, основанные на результатах продаж, и в каких — квоты затратного характера?

7. Как следует модифицировать программы подготовки сбытовиков по методам и технике продаж, если они продают:

- пищевую продукцию;
- изделия швейной и обувной промышленности;
- машинотехническую продукцию.

Оплата и стимулирование труда сбытового персонала

- 5.1. Проблематика оплаты труда сбытового персонала.
- 5.2. Принципы построения эффективных систем оплаты труда сбытовиков.
- 5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты.
- 5.4. Оплата труда руководителей службы сбыта.

5.1. Проблематика оплаты труда сбытового персонала

Вопросы, связанные с оплатой и стимулированием труда торгового персонала, следовало бы рассматривать как составную часть более общей проблемы мотивации сбытовиков. Эта правильная, в принципе, постановка привела бы, однако, к существенному увеличению объема рассматриваемого ниже материала, причем значительная его часть, и прежде всего лежащая за пределами оплаты и стимулирования труда, имела бы достаточно общий характер. Дело в том, что основные элементы мотивации труда торгового персонала в полной мере соответствуют общим закономерностям, принципам и правилам мотивации персонала в любой системе менеджмента. Если здесь и есть определенная специфика, отражающая особенности сбытовой деятельности, то она крайне невелика. Такого рода вопросы хорошо изложены в специальной литературе по управлению персоналом, вряд ли есть смысл повторять их на страницах этого учебника.

Оплата труда в сбыте — иное дело. И есть целый ряд причин, по которым ее следует рассматривать отдельно. Первая из них заключается в том, что только сбытовик из всего персонала, работающего в фирме, получает и наглядно видит полную картину реальных результатов своего труда именно так, как их оценил рынок. Внешне представляется, что именно это обстоятельство существенно облегчает создание эффективной системы оплаты труда сбытовиков. Но это крайне обманчивое впечатление.

Прежде всего следует отметить тот факт, что сбытовик продает не им самим изготовленные изделия и сформированные услуги, а плод коллективного труда, зачастую огромных производственных коллективов. Следова-

тельно, пытаюсь справедливо и профессионально оплатить труд сбытовика, мы сразу же сталкиваемся с очевидной проблемой: сбытовик может сработать очень хорошо, показать высокий уровень профессионализма и умение учитывать реалии рынка, но при всем том товар (услуга) не будет продан. И по той простой причине, что он сам по себе не конкурентоспособен в глазах будущего пользователя (покупателя, поскольку зачастую это не одно и то же лицо), и вины сбытовика в этом никакой нет. Другая ситуация того же рода — обратная. И она с точки зрения оплаты труда гораздо проще и очевиднее. Но тем не менее есть и третья ситуация в этом же ряду. Ее очень точно определил Ли Якокка фразой, которую мы цитировали еще в начале настоящего учебника: «Не нужно быть великим продавцом, чтобы продавать хороший товар». Иными словами, в ситуации, когда товар «продает себя сам», нет никакой заслуги продавца в собственно продаже: товар был бы куплен в любом случае просто в силу его высокой конкурентоспособности. Даже если бы ничего, кроме означенной выше проблемы, не существовало, то и тогда оплата труда продавцов могла бы считаться весьма специфическим вопросом в общем ряду такого рода проблем. Но дело еще и в том, что этой проблемой не ограничивается тот перечень трудностей, которые и рождают специфику системы оплаты.

Пожалуй, еще более глобальный характер имеет проблема учета внешних по отношению к фирме факторов, которые могут в ту или иную сторону влиять на эффективность деятельности сбытовика. Если речь идет о производственнике, разработчике, конструкторе, экономисте и т. д., то, конечно же, и они испытывают некое влияние того, что происходит за стенами фирмы, на свою работу. Справедливость требует, однако, признать, что максимальное влияние на их работу оказывают условия внутри предприятия и уровень его менеджмента. Сбытовик в этом смысле — совершенно иное дело. И сама общая конъюнктура рынка, и особенности региона, в котором он оперирует, и специфика данной группы потребителей, и многие другие факторы вплоть до социально-политических могут серьезнейшим образом повлиять на эффективность продаж, а что самое важное — во многих случаях их крайне трудно объективно оценить и тем более найти справедливые расчетные схемы их учета. Но и это еще не все.

С этой проблемой теснейшим образом связан и другой вопрос, который условно можно определить как соотношение количества и качества в работе сбытовика. Такого рода проблема возникает при разработке систем оплаты труда практически для любой категории персонала. Для любой из этих категорий искажение оптимального соотношения в дихотомии «количество — качество» практически немедленно замечается непосредственным руководителем. Существенно иначе обстоит дело в сбыте. Продавая много «здесь и сейчас» (и притом пренебрегая эффективным построением и развитием отношений с клиентурой), сбытовик портит рынок фирмы относительно незаметно, и ухудшение этих отношений, как правило, происходит в

течение длительного отрезка времени. Соответственно, если для других категорий персонала необходимые корректировки могут быть внесены достаточно быстро и без особых потерь, то в случае работы сбытового персонала и сама корректировка выглядит куда более сложно, и ее последствия крайне проблематичны для фирмы в целом.

Еще одной проблемой в том же ряду следует считать множественность тех задач, которые приходится решать сбытовому *в зависимости от ситуации на рынке и положения на нем самой фирмы*. В работах [Хисрик, 1996; Churchill et al., 1993; Holdan, 1992] приводятся такого рода задачи:

- продажа большего объема товаров (в стоимостном исчислении);
- то же — в физическом объеме;
- увеличение продаж более прибыльных продуктов;
- продвижение новых продуктов;
- продвижение отдельных товаров в определенные сезоны;
- достижение большей степени проникновения компаний на определенные торговые территории, рынки продуктов или привлечения категорий покупателей;
 - обеспечение большего размера среднего заказа;
 - привлечение новых покупателей;
 - обслуживание и поддержание контролируемой доли рынка (сохранение коэффициента ценности клиентуры);
 - увеличение коэффициента приверженности клиентуры;
 - стабилизация продаж по определенным группам товаров и услуг;
 - уменьшение затрат, связанных с продажами;
 - ускорение обслуживания покупателя;
 - увеличение количества сделанных звонков (визитов к покупателю, отосланных писем и т. д.).

Даже если принять задачи только этого перечня (а он, естественно, далеко не полон), следует признать, что сама идея привязки показателей оценки, а затем и оплаты к решаемым задачам для сбыта выглядит необычайно сложно. Добавим к этому, что здесь речь идет по большей части о задачах тактического характера. Между тем еще Ф. Котлер с соавторами обращал внимание на необходимость при формировании систем оплаты труда «...увязать переменную составляющую с широким спектром стратегических целей» [Котлер и др., 1998, с. 752].

Серьезнейшей спецификой обладает и такая проблема, как соотношение уровней оплаты и стимулирования труда сбытовиков, а также других категорий персонала. Действительно, практика России однозначно показывает, что определенная рознь интересов, элементы зависти и обид могут рождаться и при сопоставлении работниками уровней заработной платы внутри той или иной категории или, например, между категориями разработчиков, с одной стороны, и менеджеров производства — с другой, штабного персона-

ла и персонала вспомогательных подразделений и т. д. Но следует со всей определенностью признать, что ни в каком варианте не возникает столько обид, претензий и, не побоимся этих слов, злобы и даже ненависти, как в случаях сравнения относительно высоких заработков сбытовиков и умеренных уровней оплаты труда остального персонала предприятия. В консультационной практике автора встречалось немало случаев, когда сотрудники производственных подразделений специально и достаточно придирчиво интересовались оплатой труда сбытовиков, фиксировали и обсуждали уровень их доходов, одежду, автомобили, на которых ездят сбытовики, и т. д. Отметим любопытный и, конечно же, печальный факт: особое озлобление основной части персонала одного из упомянутых здесь предприятий вызвали зарубежные туристические поездки сбытовиков и их семей. Формально можно было бы считать, что эта проблема лежит за рамками системы оплаты труда сбытового персонала, но на самом деле неучет этой важнейшей стороны проблемы в условиях, когда в России все еще сильны атавизмы марксистских настроений, может привести и реально приводит к серьезным негативным последствиям.

Даже если ограничиться перечнем приведенных выше проблем, то вполне правомерен вопрос: насколько классическая модель Форда-Уокера (рис. 5.1) может служить серьезным методическим основанием для разработки эффективной системы оплаты и стимулирования труда сбытовиков?

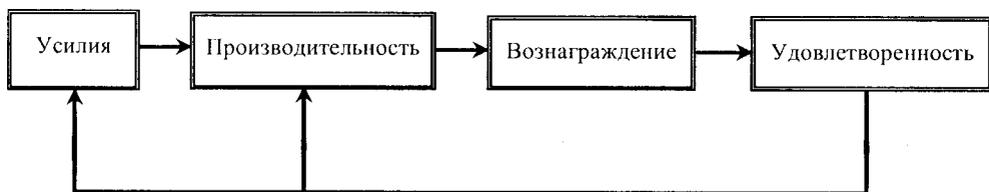


Рис. 5.1. Схема Форда-Уокера

Этот вопрос особенно актуален, если принять во внимание достаточно типичную ситуацию расчета квот и оценки сбытовых территорий, рассмотренную нами в заключительной части главы 4. Напомним, что там было показано, как необъективная оценка руководителем сбытовых территорий для двух сбытовиков ведет к одинаково мощной демотивации как недогруженного реальной работой сбытовика, так и его коллеги, безнадежность попыток которого эффективно обработать свою территорию достаточно очевидна. Но нас в данном случае интересует тот факт, что в примере использован термин, фигурирующий в модели Форда-Уокера, — «усиления». При всей условности расчета комплекса, порождающего усилия, следует все же признать, что модель в чистом виде здесь явно не работоспособна. Каков же выход из создавшегося положения?

На наш взгляд, он заключается в том, чтобы, признав существенную специфику оплаты труда сбытового персонала, тем не менее попытаться использовать в построении соответствующих систем более или менее приемлемые положения общей теории оплаты и стимулирования труда на основе комплекса неких базовых принципов, к рассмотрению и анализу которых мы сейчас и переходим.

5.2. Принципы построения эффективных систем оплаты труда сбытовиков

Сделаем только одно замечание, предваряющее приведенный ниже перечень. Оно заключается в необходимости рассматривать отмеченные принципы именно как комплекс, каждый элемент которого связан со всеми другими, оказывает на них влияние и, в свою очередь, испытывает воздействие всех остальных. Перечислим и кратко поясним *принципы построения эффективных систем оплаты труда сбытовиков*.

1. *Базирование на оценке* — вся система оплаты труда сбытовика может быть эффективна только в том случае, если она имеет в своем основании адекватную систему оценки его работы и полученных им результатов.

2. *Целевая ориентация* — система оплаты должна обеспечивать решение тех ключевых задач, которые ставят перед сбытовиком. Соответственно, естественный динамизм системы оплаты прямо и непосредственно вытекает из этой связи.

3. *Ограничение* — число показателей (критериев) должно быть ограничено двумя-тремя основными характеристиками, непосредственно связанными с основными задачами деятельности сбытовика. (Заметим, что это требование имеет разумные системные основания, поскольку каждый показатель является самостоятельным регулятором, а системный анализ рассматривает задачу согласования регуляторов в системе как одну из наиболее сложных.)

4. *Комплексность* — заработная плата сбытовика должна строиться как комплекс органически взаимоувязанных составляющих, в число которых входят:

- базовый оклад;
- индивидуальная премия;
- коллективная премия;
- выплаты «социального» характера;
- разовые выплаты.

5. *Соблюдение соотношений* — устанавливая и развивая определенную систему оплаты и стимулирования труда сбытового персонала, руководство службы сбыта и фирмы в целом постоянно анализирует и оценивает соотношение уровней зарплаток сбытовиков и сотрудников других основных подразделений фирмы.

6. **Конкурентоспособность** — уровень оплаты труда сбытовика должен обеспечивать фирме соответствующую степень приверженности сбытового персонала.

7. **Индивидуализация** — заработная плата сбытовика должна в максимально возможной степени учитывать специфику задач, требований и условий его работы в каждый данный временной период.

8. **Плановость** — система оплаты труда службы сбыта в целом, подразделения и отдельного сбытовика является органической составной частью общей системы планов фирмы, формируется и обновляется в ходе каждого очередного планового цикла.

9. **«Торговля вокруг системы оплаты и стимулирования труда»** — формирование данной системы должно являться результатом взаимодействия, обсуждения и торга между соответствующим уровнем руководства и сбытовиками.

Поясним подробно сущность и целевую ориентацию каждого из принципов.

Принцип базирования на оценке не нуждается в особых пояснениях, поскольку квалифицированно разрабатываемая система оплаты даже на уровне обычного здравого смысла должна вытекать из объективной оценки неких трудозатрат и соответствующих результатов, показываемых сбытовиком. Необходимость его четкого провозглашения в условиях пореформенной российской экономики связана, однако, с тем фактом, что низкий уровень менеджмента во многих фирмах полностью и откровенно игнорирует этот принцип. Формируется система оплаты труда, в которой «по ходу дела» в явном, а нередко и в неявном виде возникают некоторые оценки деятельности и результативности. Вопрос о том, к чему это ведет на практике, по-видимому, не нуждается в особых пояснениях.

Принципы целевой ориентации и ограничения как раз и синтезируются проблемой, рассмотренной нами в параграфе 5.1. Двойкий ее характер очевиден: с одной стороны, сбытовик может иметь достаточно большое количество разнообразных задач деятельности, с другой — регуляторов в системе не должно быть чересчур много. Отсюда — необходимость выделения ключевых задач и построения на их основе той самой системы регуляторов. Нельзя, однако, оставить без внимания вопрос о том, что же будет стимулировать эффективное выполнение менее важных, но все же поставленных перед ним задач? По нашему мнению, этот вопрос может быть решен в рамках использования разовых выплат или различных элементов морального поощрения.

Более подробного рассмотрения требует принцип комплексности, и здесь целесообразно отдельно проанализировать каждую составляющую системы оплаты.

- Мы согласны с неоднократно высказанным в различных работах по маркетингу мнением о важной роли базового оклада как формы ответствен-

ности фирмы за благополучие сбытовика. Сразу отметим, что отказ от этого элемента, на наш взгляд, правомерен только в отношении штатного персонала службы сбыта и прежде всего — работающих по контракту сбытовых агентов. Иной вопрос — размер оклада, и мы более подробно остановимся на этом, рассматривая механизм установления уровней и нормативов оплаты.

- Индивидуальная премия сбытовика ориентирована на использование тех показателей — регуляторов выполнения задач, о которых речь шла выше. Наиболее важная проблема здесь — выбор адекватных показателей и согласование их между собой. Есть, однако, проблема, относящаяся одновременно к базовому окладу и индивидуальной премии: речь идет об их соотношении в общей структуре оплаты. Как известно, западная теория управления персоналом придерживается той точки зрения, что премиальная составляющая в общем объеме заработка сбытовика не должна выходить за пределы 20-40% базового оклада. Эта точка зрения естественным образом базируется на достаточно высокой стабильности рынков в развитых экономиках, высоком уровне маркетинговых исследований, хорошей информационной базе клиентских анализов. В пореформенных российских рынках положение существенно иное. А следовательно, стимулирующая составляющая может на практике зачастую быть значительно больше относительно невысокого уровня базового оклада. Такова сегодня специфика нашей работы, и она требует применения гораздо более сильных стимулирующих элементов, поиска и использования различных «внутренних резервов» службы сбыта, нежели это требуется в развитых экономиках.

- Коллективное премирование в службе сбыта выступает в двух основных формах: участие в прибылях, на которые сбытовики имеют такое же право, как весь остальной персонал фирмы, и коллективные подразделенческие премии. Именно в этой второй части возникает весьма серьезная проблема.

Эта проблема обусловлена тем очевидным фактом, что реальное наличие коллективных усилий, за которые есть смысл выплачивать премию, имеет место только при особой организации работы службы сбыта. Напомним, что в главе 2 рассматривалась наряду с прочими и система организации по принципу рабочих групп. По нашему мнению, только в этой системе имеют место коллективные результаты, определяемые самим характером функционального разделения труда в рабочей группе. Почти во всех остальных случаях сбытовик работает, образно говоря, как одиночка, результаты деятельности которого (если не считать вспомогательных и обеспечивающих функций) целиком зависят от него самого. Соответственно, лишается разумных оснований самое существование коллективной премии второго вида. Но здесь нередко обнаруживается проблема национального менталитета.

Автору настоящего учебника неоднократно приходилось слышать от руководителей сбытовых подразделений разных фирм соображения по поводу того, что коллективистский характер мышления россиян в любом случае требует, чтобы подразделенческая премия (пусть даже небольшая) выплачивалась. По нашему мнению, здесь налицо существенное преувеличение этой черты российского менталитета в современных условиях. Думается, что дело обстоит как раз наоборот. Если реальных коллективных результатов нет, а коллективная премия формируется за счет уменьшения на определенный процент индивидуальных премиальных выплат, это, безусловно, ведет к возникновению различного рода противоречий, взаимных обид и неудовлетворенности значительной части сбытовиков и прежде всего наиболее сильных профессионалов.

- Выплаты, которые мы условно назвали социальными, как правило, идут в форме предоставления сбытовикам различного рода дополнительных возможностей собственного развития и обеспечения семьи, как-то: использование эффективных страховок (в том числе медицинских), спортивных площадок и бассейнов, оплата питания на работе, помощь в приобретении путевок и т. д. Смысл этой части оплаты имеет чисто экономический характер: поскольку фирма при «оптовой закупке» тех или иных социальных благ для своих работающих имеет значительные скидки, то сбытовик в конечном итоге может получить через эту часть оплаты гораздо больше, чем если бы ему была выдана соответствующая денежная компенсация.

- Что касается разовых выплат, то они приурочиваются к различным датам и событийным моментам.

Принцип соблюдения соотношений должен в известной мере блокировать негативные последствия проблемы, которую мы рассматривали в параграфе 5.1. В конце концов, грамотная работа службы управления персоналом по своего рода «пропаганде» решающей роли сбытовиков в благосостоянии всей фирмы (а следовательно, и в необходимости адекватно платить им), безусловно, должна давать свои позитивные плоды. Тем не менее разумное использование данного принципа, безусловно, поможет в этой работе.

Принцип конкурентоспособности исключительно важен в современных условиях, поскольку хороший продавец сегодня в России, по-видимому, стал наиболее привлекательным объектом для работы рекрутерских фирм и просто для переманивания, причем, заметим, отнюдь не только в конкурирующие фирмы. Достаточно банальной стала истина о том, что хорошо продающий профессионал практически может продавать почти любой товар и услугу. Соответственно, поле возможных угроз в этом смысле для фирмы в отношении сбытовиков куда шире, нежели в отношении ряда других категорий персонала. Добавим к этому и еще одно важное соображение. В условиях развития рыночной экономики в России резко выросла мобильность кадров в отношении «межрегиональных обменов». Имеется в виду

тот очевидный факт, что хороших менеджеров по продажам теперь достаточно быстро переманивают не только с предприятия на предприятие в данном регионе, но и на фирмы, зачастую расположенные в тысячах километров от места прежней работы сбытовика.

Принцип индивидуализации может рассматриваться как важнейший опять-таки с точки зрения блокировки теперь уже негативных последствий, связанных с неадекватным учетом разнообразных и динамично меняющихся условий внешней среды. Жесткое влияние, которое они оказывают на работу сбытовика, к сожалению, часто не учитывается в условиях еще неразвитой системы сбытового менеджмента во многих российских фирмах. Здесь имеет место попытка «постричь всех под одну гребенку», и, соответственно, это автоматически порождает высокую степень неудовлетворенности сбытового персонала, текучесть кадров в сбыте, потерю наиболее квалифицированных менеджеров по продажам. Конечно, принцип индивидуализации очень трудоемок в отношении формирования систем, поскольку в пределе он требует разработки индивидуализированного комплекса нормативов оплаты (а нередко и новых показателей) практически для каждого сбытовика. Конечно, до «индивидуальных программ стимулирования», как их называют на Западе, большинству российских фирм еще довольно далеко, но обеспечить разработку индивидуализированных систем хотя бы для относительно небольших групп сбытовиков, работающих в достаточно схожих условиях, сегодня уже под силу многим нашим фирмам.

Что касается двух последних принципов, то они весьма подробно раскрыты в главе 3, в том ее разделе, где рассматривались структуры и механизмы сбытового планирования. Здесь же мы только еще раз подчеркнем, что система оплаты одновременно выступает в плановом цикле в двух ролях. С одной стороны, она важнейший объект «торговли» вокруг плановых заданий по основным показателям продаж. С другой же стороны, сама она является предметом торга соответствующего сбытового подразделения. И эти две ее роли органически дополняют друг друга.

В заключение отметим существенный для российской сбытовой деятельности момент. Не обладая достаточным менеджментским образованием, многие руководители и самих фирм, и служб сбыта крайне негативно воспринимают термин «принципы». Они постоянно видят за этим термином некое теоретизирование, оторванное от реальных дел по продаже. Следовательно, принципы игнорируются, и все негативные последствия этого фирма ощущает в своей повседневной работе, к сожалению, не отдавая себе отчета в том, откуда проистекают эти последствия.

Именно поэтому мы и заканчиваем утверждением: *все предложенные выше принципы являются сугубо рабочими элементами системы оплаты, и их строгое соблюдение гарантирует эффективность оплаты и стимулирования труда сбытового персонала.*

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

В настоящем параграфе рассматривается базисная конструкция системы оплаты — система оценки деятельности сбытовика. Эта система должна быть взаимоувязана со всеми пятью элементами, из которых складывается заработок менеджера по продажам. Следовательно, было бы логичным рассмотреть системы оценки в том же порядке, в каком выше описаны указанные элементы. (Заметим попутно, что при анализе и формировании системы оценки следует иметь в виду также и принципы, рассмотренные в параграфе 5.2.)

1. Что касается базового оклада, то здесь нет единого мнения по вопросу о том, следует ли его строить на основе системы индивидуальной оценки данного сбытовика или же устанавливать оклад, единый для всех сбытовиков в данной должностной категории. У каждой из этих точек зрения есть свои позитивные и негативные моменты. Установление единого категорийного оклада сбытовиков целесообразно потому, что подчеркивает главную ориентацию идеологии фирмы в этом вопросе: дать всем сотрудникам подразделения равные стартовые условия, что в целом и соответствует принципам справедливости оплаты. В этом случае оценки деятельности сбытовика как таковой не существует, и речь идет просто об установлении того или иного уровня базового оклада. Негативный момент такого подхода очевиден: по существу, здесь нарушается принцип индивидуализации и, соответственно, могут быть проблемы, связанные с нормальным психологическим климатом в коллективе. Следует откровенно признать, что люди изначально обладают разными способностями, имеют разный опыт, различное отношение к делу и т. д. Даже если считать, что все это в конечном итоге может быть оценено в рамках второго элемента (индивидуальной премии), то подход на основе единого базового оклада тем не менее вызывает определенные сомнения. Что касается второй точки зрения о необходимости индивидуализации базового оклада, то ее плюсы и минусы выглядят с точностью «до наоборот» и не нуждаются поэтому в пояснении. Гораздо интереснее здесь вопрос о том, каким образом следует оценивать сбытовика, устанавливая ему базовый оклад. И здесь существуют несколько подходов.

- Оклад, фиксированный по должности, — в этом случае у руководства сбытового подразделения и службы появляется возможность ввести в рассмотрение не только вертикальные, но, что особенно интересно в сбытовой деятельности, и горизонтальные шкалы.

- Так называемый анкетный подход, в рамках которого оклад устанавливается с учетом стажа и квалификации. Иногда эту систему называют западноевропейской, в отличие от так называемой американской, ориентированной на результаты, но, по нашему мнению, такого рода название весь-

ма условно. Дело в том, что в целом ряде фирм США весьма эффективно используется система, связанная со стажем и квалификацией. В этом подходе присутствует явно положительный момент — своеобразное стимулирование преданности сбытовика фирме (учет стажа), однако в отношении квалификации дело выглядит не столь однозначно, поскольку необходима достаточно тонкая экспертная оценка. Впрочем, в оценке деятельности сбытовика квалификация, как уже указывалась, вообще играет значительную роль.

- Устанавливаемый по «стандартам исполнения» — так в зарубежной практике называются должностные инструкции. Этот метод следует приветствовать, поскольку он жестко привязывает окладную часть заработка продавца к выполнению его должностной инструкции. Заметим, что именно здесь достаточно четко прослеживается принципиальная позиция фирмы, которая как бы говорит этим ходом, что свой базовый оклад сбытовик получает за строгое и жесткое выполнение должностной инструкции. Здесь, однако, важно подчеркнуть, что эта точка зрения — непрменный атрибут западных систем оплаты, и там она выглядит вполне обоснованно, поскольку базовый оклад и является основной и определяющей частью заработка сбытовика. Как отмечалось выше, у нас дело обстоит существенно иначе. А следовательно, метод должностной инструкции по меньшей мере должен вызывать известную осторожность. Дело, однако, еще и в другом.

Признаем откровенно, что такого рода подход требует исключительно грамотной отработки должностных инструкций именно в части выполняемых задач и функциональных обязанностей, что предъявляет вполне определенные серьезные требования к уровню менеджмента. Однако параллельно возникает еще одна проблема — оценка удельного веса каждой задачи и функциональной обязанности в рамках 100% -го базового оклада. Именно эта проблема, на наш взгляд, не позволяет сегодня полноценно использовать такой подход в российских условиях. (Или, что и имело место в практике отдельных фирм, все задачи идут с одинаковым «весом», и таким образом выхолащивается самая суть оценки задач.) Следовательно, данный подход вряд ли может быть использован в российских условиях достаточно эффективно, но его, конечно же, нужно иметь в виду на перспективу.

- Устанавливаемый на основе критерия «удовлетворенность потребителей». Если мы и уделяем некоторое внимание обсуждению этого подхода, то опять-таки только на перспективу. Даже и за рубежом это пока чисто экспериментальная практика оценки сбытовиков, тем более при установлении базового оклада. Другой вопрос, что использование этого критерия весьма целесообразно именно в индивидуальном премировании и на основе серьезно отработанной экспертной оценки, «встроенной» в клиентский анализ.

- Подходы на основе смешанной системы, включающей в себя отдельные элементы рассмотренных выше методов. Понятно, что такого рода си-

стема будет достаточно сложна и ее использование сопряжено с целым рядом методических и организационных проблем. Тем не менее и в отечественной практике есть примеры такого рода, безусловно, упрощенные.

Таким образом, практика оценки сбытовика при установлении ему базового оклада имеет достаточно широкую гамму возможностей, хотя и не все из них непосредственно применимы в условиях российской системы продаж. Необходимо особо сказать о связи оценки базового оклада с организацией работы службы сбыта.

Нетрудно видеть, что для отечественных условий эта оценка наверняка будет иметь меньшее значение в части собственно менеджеров по продаже, поскольку, как неоднократно отмечалось выше, в их системе оплаты гораздо более существенную роль играет индивидуальное премирование. В то же время для деятельности сбытового персонала, который выше мы условно называли обслуживающим, и сам базовый оклад имеет определяющую роль, и системы его оценки — соответственно. Действительно, если в работе данного сбытовика имеет место «чистое» обслуживание покупателя (прием заказов, организация отправки, проведение необходимых расчетов и документооборота и т. д.), то, по существу, единственное, чего от него требует фирма, — четкое и строгое выполнение должностной инструкции. А следовательно, можно считать, что именно такой подход к установлению базового оклада и будет наиболее рациональным. Более того, именно здесь следует использовать смешанную систему, которая заключается в том, что базовый оклад устанавливается по стандартам исполнения, но с учетом анкетной составляющей. И это, безусловно, представляется справедливым, поскольку даже самые стандартизированные операции обслуживания могут быть качественно улучшены и выходить на более значимые количественные результаты по мере накопления персоналом соответствующего опыта. (В конце концов, «кривые обучения» — закономерность всеобщая.)

В заключение отметим, что все же существенно большая часть российских фирм придерживается в установлении базовых окладов сбытовикам идеологии равных стартовых возможностей, а также использования подходов на основе должностных категорий и учета анкетных характеристик.

2. Перейдем теперь к рассмотрению наиболее важной для российских условий и наиболее сложной в исполнении части оценки — к оценке в системе индивидуального премирования сбытовиков. Здесь крайне важно подчеркнуть принципиальную позицию автора, которая заключается в так называемом приоритете планового подхода. Или, иными словами, вся система индивидуального премирования должна быть жестко ориентирована на безусловное выполнение плановых показателей. (Как мы указывали в главе 3, именно этот подход с учетом требований реалистичности и напряженности планов и является наиболее эффективным для фирмы в целом и нормальной работы всех ее основных подразделений, поскольку план продаж является тем базовым элементом существования и развития фирмы, от

которого берут свое начало все другие ее элементы и прежде всего центральный из них — финансовый план.) Приняв во внимание это обстоятельство, отдельно рассмотрим теперь *используемые для оценки показатели*.

- **Валовая выручка, или объем продаж.** Достаточно очевидно, что в средних условиях и для средней фирмы этот показатель будет важнейшим (разумеется, с учетом прибыльности), поскольку именно он и характеризует долю рынка, контролируемую фирмой. Здесь не требуется дополнительных пояснений, и в этом смысле своеобразная «всеобщность» показателей продаж для сбытовиков самых разных фирм — вполне естественное явление. Тем не менее руководители службы продаж должны видеть и негативные стороны этого показателя. Они в первую очередь связаны с тем, каким образом устанавливается этот показатель: для отдельного подразделения, для всей службы в целом и индивидуально для сбытовика. Любая попытка искусственно, в интересах более быстрого роста завязать объем продаж автоматически приведет к тому, что сбытовик значительно меньше внимания будет уделять таким ключевым направлениям своей работы, как развитие рынка и развитие отношений с клиентурой. Именно отсюда и идет термин «портить рынок», в первую очередь связанный с попытками ряда российских фирм на самых разных рынках быстро нарастить объемы своих продаж вне зависимости от реальных условий работы сбытовика по другим направлениям. Добавим к этому и еще один важный момент. Именно этот показатель требует исключительно точных оценок индивидуальных нормативов, поскольку условия продаж для разных сбытовиков фирмы (тем более работающих в различных регионах) существенно различны.

- **Прибыльность продаж** (рентабельность оборота). Наряду с показателем общего объема продаж, а зачастую и в еще большей мере именно прибыльность продаж является важнейшим критерием и характеристикой успешности работы сбытового персонала. Поэтому важнейшая задача руководителей службы в целом и отдельных подразделений внимательнейшим образом оценивать два основных параметра: с одной стороны, разумность ценовой политики фирмы в части установления уровней прибыльности на разные товары и услуги, а с другой — предоставление в руки сбытовика серьезных инструментов управления этим показателем. В рамках данного учебника мы не останавливаемся специально на вопросах ценообразования на продукцию и услуги, поскольку это — предмет самостоятельных учебных курсов, и в целом данная тематика очень хорошо раскрыта во многих учебниках и монографиях. Мы же в контексте нашего изложения обратим внимание на вторую из отмеченных проблем. И здесь полезно еще раз напомнить достаточно простое теоретическое положение о показателе как регуляторе — в данном случае — активности и ориентации деятельности сбытовика. Понятно, что если в руках сбытовика нет надежных инструментов рационального управления этим регулятором, то вряд ли и сам он будет эффективен. Нетрудно представить себе ситуацию, и она весьма часто

встречается в российской практике, когда сбытовому жестко устанавливается норматив рентабельности оборота и он должен, что называется, любой ценой его достигать. Согласимся, что даже и в этом случае, коль скоро сбытовому установлен норматив премирования, связанный с прибыльностью продаж, этот показатель является регулятором, но весьма ограниченного действия. Такая постановка не дает возможности адекватно учитывать особенности клиента, развитие рыночной ситуации, а нередко и полезные для работы сбытовика даже случайные обстоятельства. Следовательно, регулятор работает, если можно так выразиться, с половинным коэффициентом полезного действия. Поскольку же ясно, что прибыльность продаж может очень интересно варьироваться не только непосредственно (скидки), но и с использованием таких важнейших инструментов, как коммерческий кредит и/или логистика, то понятно, что возможности серьезной активизации усилий сбытовика лежат именно в предоставлении ему такого рода самостоятельности. (Собственно, вся идеология настоящего учебника и прежде всего сам механизм «торговли вокруг плана» как раз и ориентируют именно на такой подход.)

На этом можно было бы и закончить комментарий к данному показателю, но отметим еще теснейшую взаимосвязь прибыльности и рассмотренного выше показателя объема продаж. Не сводя все к простейшему случаю своего рода «качелей», тем не менее еще раз напомним уже приведенную выше мысль, часто повторяемую японскими менеджерами: «Кусок рынка дороже куска прибыли». Конечно, могут быть и реально бывают (особенно в российской практике) ситуации, когда одновременный рост объемов продаж и прибыльности реально возможен. Но следует понимать, что это совершенно нетипичная ситуация для нормального рынка. И чем дальше Россия уходит по пути интенсификации рыночных реформ, тем в большей мере справедливой для нас будет мысль японских менеджеров. Самое важное правило, которое должен усвоить любой руководитель продаж в фирме, можно было бы сформулировать так: устанавливать два приведенных выше показателя только совместно и тщательно оценивая их взаимное влияние. В связи с этим обратим внимание на еще одну важную особенность, связанную с этим показателем.

В российской практике довольно часто возникает ситуация, когда руководители фирмы в целом и служб продаж в частности категорически не желают, чтобы их подчиненные имели хотя бы какое-нибудь представление о прибыльности продаж, и, соответственно, вообще не используют в практике стимулирования сбытовиков этот показатель, ограничиваясь только валовой выручкой и жесткой (и, как правило, минимальной) вилкой возможных скидок, предоставляемых клиентам. В этом случае сбытовик поставлен в условия, когда осмысленно работать с прибыльностью — важнейшим показателем продажи — он не в состоянии. Если речь идет о высокостабильных рынках (и в части ценовой картины, и в части разде-

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

ления рынка между основными игроками), то такой подход может быть признан приемлемым. Но во всех других случаях, а именно они характерны для нынешнего российского рынка, такого рода политика руководства не может быть признана эффективной. Различного рода ссылки на коммерческую тайну в этом случае — не более чем искусственная попытка тех или иных руководителей устранить своих подчиненных от серьезного участия в принятии решений, и, следовательно, для них ликвидируется возможность брать на себя ответственность и серьезно расти в управленческом смысле.

- **Ценность и приверженность клиентуры.** Поскольку в предшествующих главах мы достаточно подробно разбирали эти коэффициенты, а также технику их расчета, здесь отметим только то, что именно они очень серьезно стимулируют сбытовика к развитию отношений с клиентурой. Поскольку же эти отношения становятся все более сложными и практика российского рынка однозначно доказывает это, то следует иметь в виду, что использование этих коэффициентов (как одного из них, так и обоих вместе) должно строиться на достаточно разумных маркетинговых основаниях с соблюдением принципа индивидуализации. Приведем простейший пример. Если в коэффициенте приверженности мы будем тем или иным образом менять «вес» разовой клиентуры по отношению к постоянной, а также собственно критерий отнесения клиентуры к постоянной, то тем самым мы можем достаточно жестко ущемить интересы определенной группы сбытовиков, работающей в специфических условиях, и нарушить один из важнейших принципов оценки их труда — принцип справедливости. Следует также учесть непосредственную связь этих коэффициентов с усилиями сбытовика по обновлению клиентуры.

- **Обновление клиентуры,** (число новых клиентов, проникновение в новые регионы). Как явствует из материала предшествующих глав, эти показатели «покрывают» активность сбытовиков в отношении развития рынка и именно поэтому должны играть весьма важную роль. Обычно эти показатели выполняют серьезные стимулирующие функции в условиях проникновения фирмы в новые регионы, появления новых перспективных групп покупателей и/или вывода на рынок новых товаров, ориентированных на определенное обновление клиентуры. Показатель достаточно прозрачен и не требует никаких особых пояснений, кроме одного. Для объективизации его установления фирма должна постоянно наращивать и систематизировать статистику по обновлению клиентуры, с тем чтобы все в большей и большей мере использовать такого рода нормативы в своей практике и прежде всего в практике установления таких показателей сбытовикам. Конечно, эти нормативы будут различны для разных сбытовых подразделений.

- **Продвижение новых товаров и продажа непопулярного ассортимента.** Связывать стимулирующие эффекты с продажей нового ассорти-

мента, равно как и со сбытом непопулярного, — обычное явление в практике всех фирм мира и российских особенно. Здесь требуется, однако, внимание вот к какому обстоятельству.

Разбирая в главе, посвященной организации сбыта, идеи, связанные с активными и экспериментальными продажами, мы обращали внимание на тот факт, что существует серьезная проблема распределения рабочего времени менеджеров на работу с традиционными товарами фирмы, продажу новых товаров и обновление клиентуры. Соответственно, следует обращать особое внимание на показатели, связанные с развитием рынка, поскольку у руководителя продаж всегда есть своего рода альтернативный выбор. С одной стороны, соответствующие задания могут быть даны менеджерам, осуществляющим продажи традиционных товаров и услуг и работающим с основной на данный момент клиентурой фирмы. Этот подход можно назвать решением вопросов развития рынка через более эффективное использование рабочего времени персонала. Насколько приемлем этот подход в каждом конкретном случае, зависит от реальной загрузки менеджеров и в первую очередь от установленных им квот. Когда выше мы разбирали пример неэффективного установления квот, можно было констатировать, что добавление Кэддеру (см. табл. 4.7) определенной территории или групп клиентуры, безусловно, способствовало бы существенному увеличению его результативности. Наоборот, пример Кэмпбедла как раз и показывал абсолютную бесперспективность установления для него дополнительных показателей по развитию рынка, поскольку квотирование было ошибочно. Отсюда — непреложный вывод: если, по оценке руководителя, менеджеры по продажам достаточно серьезно загружены работой с традиционной клиентурой и традиционным товаром, то все усилия по развитию рынка должны концентрироваться на принципиально ином подходе — организационном. В этом случае создание групп экспериментальных продаж и активного сбыта является наилучшим выходом из положения.

С чисто теоретической точки зрения здесь имеет место несколько модифицированная задача, хорошо известная из прикладной математики: задача о минимальном потоке и максимальном разрезе. Основная закономерность, вытекающая из анализа этой задачи, формулируется следующим образом: максимальный поток в данной сети не может быть больше, нежели пропускная способность ее минимального разреза. «Переводя» эту закономерность на язык разбираемого нами примера, можно констатировать следующее: в качестве минимального разреза здесь выступает рабочее время сбытовика, и если имеются серьезные резервы, то встраивание в систему дополнительного регулятора реально может увеличить поток (активизация сбытовика) при том же минимальном разрезе. Если же минимальный разрез «заполнен» целиком, то поток в системе может быть увеличен исключительно за счет увеличения самого минимального разреза, т. е. в нашем случае добавлением к действующим менеджерам тех, которые работают ис-

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

ключительно с новыми товарами и/или проникновением в новые регионы. Или, иными словами, речь идет о необходимости создания в службе сбыта групп, о которых речь шла выше.

- **Показатели «динамики успеха».** Динамика успеха должна оцениваться через плановые показатели. И в этом смысле следует говорить лишь о том, что, принимая на себя в ходе торговли вокруг плана более высокие обязательства, сбытовик имеет право, в свою очередь, требовать более интересных для него условий оплаты. Однако в реальной практике продаж постоянно встречаются случаи, когда имеет место превышение установленных любых плановых показателей: от оборота и прибыльности до привлечения новой клиентуры. Каково должно быть отношение грамотного руководителя подразделения или службы сбыта к таким фактам и к их оценке?

По концепции, развиваемой в учебнике, руководитель должен относиться к таким фактам достаточно осторожно: в конце концов, в ходе торга вокруг плана у каждого сбытовика была возможность взять более высокие цифры плановых заданий с соответствующей компенсацией. В этом смысле оценка, а соответственно, и стимулирование за перевыполнение плановых показателей должны быть достаточно умеренными и ни в коем случае не провоцировать сбытовиков на хорошо известный из бывшей советской практики феномен: напряженные планы и их «мощное» перевыполнение. Есть, однако, и другая сторона вопроса, и о ней следует сказать особо.

В условиях динамичного и крайне неустойчивого российского рынка могут появиться практически неожиданные возможности, связанные с самыми разными элементами рыночной конъюнктуры (промахи конкурентов, государственные «вливания» денег в клиентуру, различного рода ценовые флюктуации и т. д.). Соответственно, сбытовика следовало бы серьезно поощрить именно за использование такого рода возможностей. Никак не отрицая этой необходимости, отметим только, что торговля вокруг плана предполагает и соответствующие механизмы адаптации. Так, например, если выявленные факторы будут действовать до конца планового периода, сбытовик совместно со своим непосредственным руководителем может пересмотреть соответствующие плановые цифры; если речь идет о факторах локального действия, может быть использовано индивидуальное соглашение сбытовика о дополнительных результатах и определенной дополнительной компенсации и т. д. Все это — необходимые атрибуты современного регулярного менеджмента сбыта. Тем не менее общим и жестким правилом в этом менеджменте должно быть первостепенное значение плановых показателей и осторожное отношение к оценке динамики успеха.

- **Удовлетворенность клиентуры.** На протяжении всей книги уже отмечалась важная роль этого показателя. Более того, мы уже указывали, что в некоторых зарубежных фирмах проводились эксперименты, подтвер-

ждающие существование возможности построения на его основе даже базовых окладов сбытовиков. Нет сомнения, что первые аналогичные попытки служб сбыта российских фирм ввести этот показатель в систему индивидуального премирования сбытовиков также имеют весьма положительную перспективу. Здесь, конечно, есть достаточно сложный технический момент, он связан с тем, каким образом организовывать эту оценку, поскольку она, как правило, основана на материалах клиентского анализа. Если фирма не делает соответствующие опросы ежемесячно (а это в практике встречается не столь часто), то вполне допустимо вводить этот показатель в качестве элемента поквартального или даже полугодового индивидуального премирования.

- **Повышение квалификации.** Этот показатель индивидуального премирования пока практически не используется в России, хотя находит известное распространение в зарубежных фирмах. Поскольку его применение, безусловно, стимулирует усилия по развитию сбытовика как профессионала, нашим фирмам следует подумать о практическом использовании этого показателя. Другой вопрос — как оценивать относительную значимость различных видов повышения квалификации. А выше мы отмечали как минимум три вида такого рода подготовки. Тем не менее определенные измерители могут быть найдены на основе хотя бы шкал предпочтений.

Таким образом, выше мы рассмотрели чаще всего встречающиеся в практике показатели индивидуального премирования и теперь остановимся подробнее на технике оценки наиболее важных из этих показателей, а также на техниках оценки их в связи с базовыми окладами.

Основные показатели индивидуального премирования — стоимостная оценка:

- Легче всего оценивается валовая выручка или объем продаж в стоимостных и/или физических единицах. Здесь важно только учесть (если это необходимо) влияние инфляции на стоимостный показатель. Соответственно, устанавливается норматив премирования сбытовика в зависимости, например, от одного миллиона рублей продаж или продаж определенного количества товара. Как правило, в условиях стоимостной оценки норматив устанавливается в виде какого-то процента от валовой выручки, которая и является нормативом индивидуальной премии продавца. Физический объем продаж обычно приравнивается в премиальных выплатах к определенному денежному бонусу за определенный объем продаж.

- Прибыльность, как правило, оценивается в процентах рентабельности оборота, и нормативы премирования устанавливаются также на процентной основе. Понятно, что при совместном использовании показателей валовой выручки и рентабельности меньший процент норматива будет устанавливаться за величину оборота, а больший — за прибыльность продаж. Таким образом, у сбытовика появляется надежная основа

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

рыночного маневра и возможность выбора: условно говоря, он может «обменять» большие объемы продаж на меньшие с более выгодной маржой. Такого рода механизмы, как показывает российская практика, весьма ценны в реальной работе сбытовика.

- Ценность и приверженность клиентуры, как правило, оцениваются в баллах. И соответственно, нормативы премирования устанавливаются в стоимостной оценке за каждый балл (десять баллов) одного или другого показателя.

- Обновление клиентуры, как правило, определяется количеством новых клиентов, и здесь также предпочтителен стоимостный норматив премирования, «привязанный» к клиенту. Проблематика такой оценки очевидна: если в качестве клиента привлечено крупное предприятие с большим потенциалом закупок и небольшое частное предприятие, то по идеологии данной оценки в том и другом случае сбытовик получит по одному баллу и, следовательно, по одной и той же нормативной премиальной сумме. Следует ли считать такой подход разумным и справедливым?

На наш взгляд, это решение имеет вот какое обоснование. Здесь снова у сбытовика появляется возможность собственной оценки и выбора. Действительно, чтобы привлечь будущего крупного покупателя, сбытовик должен затратить гораздо больше времени. Вполне вероятно, что за то же время он привлечет значительное количество мелких покупателей. Таким образом, выбор сбытовика проходит по линии «сегодня» привлечь много небольших клиентов и получить существенную сумму по этому показателю или пожертвовать ею ради значительных премиальных выплат за оборот и прибыльность в будущем при своего рода экономии на усилиях по обслуживанию одного крупного клиента в сравнении с многочисленными мелкими. Этот выбор — важное орудие в эффективном управлении сбытовой деятельностью. Но еще более важно другое: план, в котором устанавливаются эти показатели и который позволяет торговаться вокруг них, вытекает из принятой стратегии продаж, и именно здесь будет определяться изначальная ориентированность сбытовика на тот или иной характер клиентуры.

- Что касается продвижения новых товаров и/или продажи непопулярного ассортимента, здесь техника оценки совершенно аналогична отмеченному выше показателю валового оборота и установление нормативов имеет тот же характер.

- Динамика успеха должна базироваться, по нашему мнению, на регрессивном характере установления оценочных уровней. Или, иными словами, за каждый последующий процент (или физическую единицу) перевыполнения плана должен идти все меньший норматив оплаты.

- Повышение квалификации можно представить шкалой на самом приближенном уровне. Например, сбытовик получает три балла за посещение и определенное использование в практике материалов крупного семи-

нара, два балла — за активное участие в тренинге по методам и технике продаж и один балл — за регулярное участие в поддерживающих мини-тренингах. При всей примитивности такого рода подхода он вполне приемлем для оценки работы сбытовика в этой сфере и, конечно, не может существенно исказить абсолютный и относительный уровни заработков (даже в случае определенной ошибки в подборе баллов), поскольку речь идет о небольшой части индивидуальной премии.

Завершая рассмотрение показателей индивидуального премирования и техники их оценки, отметим, что в практике многих российских фирм широко используются показатели, учитывающие специфические условия региона (городского района), в котором работает сбытовик. Это делается на основе определенных комплексных оценок, и в качестве таковой, если речь идет о проблеме регионального уровня, как правило, выступает индекс покупательской способности (ИПС) региона. Поскольку эти индексы рассчитаны для всех регионов и достаточно регулярно обновляются, именно эти величины становятся основой техники индивидуализации нормативов оплаты, которые применяются к каждому сбытовика. Так, например, если один из сбытовиков работает в регионе, ИПС которого вдвое выше, нежели у его коллеги, и оба они продают товары широкого потребительского назначения, то вполне разумно было бы аналогичную пропорцию сохранить и для нормативов их оплаты в зависимости, например, от показателя валовой выручки. Конечно, здесь будет сложнее работать с таким показателем, как привлечение новой клиентуры. А в отношении показателей удовлетворенность или приверженность клиентуры такое различие, по-видимому, будет нецелесообразным. Наконец, последнее замечание, которое вновь возвращает нас к вопросу о структуре заработка сбытовика. Но теперь уже речь идет о структуре именно этой части.

Не вызывает сомнений тот факт, что для подавляющего большинства фирм, оперирующих на традиционных для себя рынках, основными были и останутся в перспективе показатели оборота и прибыльности. И именно они должны в этом случае формировать основную часть индивидуальной премии. Будет ли она составлять 60, 70 или 80% (а иногда и более), это конкретный вопрос каждой фирмы. Но в любом случае удельный вес этих двух показателей в индивидуальном премировании не должен быть ниже двух третей ее общей величины. (Еще раз подчеркнем, что речь идет об основной части сбытовиков, оперирующих на традиционных для фирмы рынках и в основном с ее традиционными товарами.) Следовательно, даже в самом лучшем случае на премирование по другим показателям остается не больше чем 25-30% общего объема премии. В практике же российских фирм сегодня этот показатель еще меньше. Теперь возникает вопрос: на что употребить это остаток?

Выше мы неоднократно отмечали, что наличие в системе многих регуляторов ведет к резкому возрастанию для нее значимости проблемы их со-

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

гласования. В переводе на язык показателей можно сказать, что если в системе индивидуального премирования сбытовика более трех-четырёх показателей, то она уже становится весьма сложной и достаточно противоречивой для распределения его рабочего времени и формирования «оптимального поля» его усилий. Следовательно, мы приходим к выводу, что если два показателя (выручка и прибыльность) изначально определены, то остальную часть индивидуальной премии следует формировать за счет не более чем одного-двух показателей. Какими они будут — это вопрос политики руководства службы, которая, в свою очередь, вытекает из стратегии и тактики фирмы на рынке. В любом случае эти один-два показателя будут в гораздо большей мере ориентированы на наиболее важные текущие задачи службы сбыта.

3. В отношении показателей коллективного премирования выше были уже отмечены две их основные формы, и мы обращали внимание на необходимость грамотной оценки руководителем полезности коллективного премирования с позиций наличия реальных коллективных результатов в деятельности подразделения. Соответственно, в рамках настоящего раздела рассмотрим фактографический и числовой пример, характеризующий возможности и технику установления такого рода показателей. Приведем небольшой пример.

В службе сбыта фирмы существуют два подразделения, одно из которых занимается продажами в давно освоенных регионах, а второе ориентировано на проникновение в новые регионы и работу с новой клиентурой. В системе премирования сбытовиков заметную роль играют коллективные подразделенческие премии. При этом в общем бюджете сбыта уже в процессе планирования выделяется определенная часть средств на коллективное премирование указанных выше подразделений. При этом используются такие показатели: валовая выручка в расчете на одного менеджера по продажам и доля продаж подразделения в валовой выручке службы сбыта.

Формируя систему коллективного премирования для каждого из подразделений, руководитель службы предложил руководителям обоих подразделений и их менеджерам по продажам обсудить и принять решение относительно нескольких показателей, которые будут оценивать результативность коллективных усилий. В итоге обсуждения менеджеры первого подразделения выбрали три главных показателя: валовая выручка, рентабельность оборота и доля новой клиентуры. Менеджеры второго подразделения выбрали для себя следующие показатели: валовая выручка, прибыльность, доля продаж новых изделий и доля продаж в новых регионах.

По договоренности с руководителями службы сбыта «удельные веса» показателей каждого подразделения были нормированы к единице, и в результате обсуждения подразделения приняли для себя следующие удельные веса показателей (рис. 5.2):

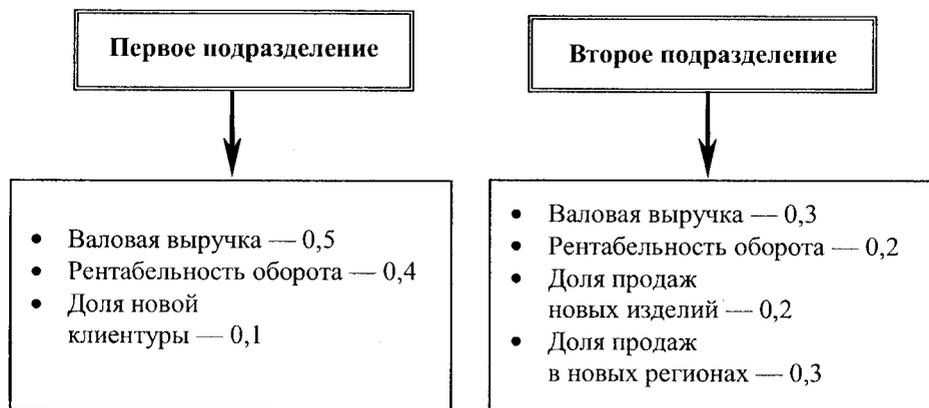


Рис. 5.2. Удельный вес показателей результативности

Обратим внимание на тот очевидный факт, что менеджеры первого подразделения практически всю индивидуальную премию получают за выручку и прибыльность, в то время как второе подразделение половину своей премии получит за новые изделия и продажи в новых регионах. Таким образом, в коллективных усилиях каждого подразделения четко видна целевая ориентация данного подразделения на вполне определенные задачи.

Подразделения приняли на себя соответствующие коллективные плановые задания по каждому из показателей. Здесь важно отметить, что внешне дело выглядит таким образом, что эти коллективные планы являются просто суммой индивидуальных плановых заданий каждого из менеджеров соответствующего подразделения. С формальной точки зрения — это так, но, по существу, смысл коллективной премии здесь заключается в том, что менеджеры каждого из подразделений имеют возможность (таков характер этой работы!) помочь друг другу в выполнении тех или иных индивидуальных заданий в интересах достижения коллективных результатов. Например, один из менеджеров может заменить другого в командировке, если первый в этот момент перегружен работой в штаб-квартире фирмы; один из менеджеров может «уступить» другому часть «дефицитного» товара, поскольку продажи этого товара клиентуре другого менеджера принесут больший вклад в конечные коллективные результаты (например, продавая этот товар клиентуре второго менеджера, сбытовики усиливают свои позиции по продажам в новых регионах, поскольку эта клиентура именно там и расположена) и т. д.

Распределение премии из соответствующего премиального фонда службы сбыта ведется на основе простейшей формулы типа: сумма соотношений плановых и фактических цифр по данному показателю, перемно-

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

женных на соответствующие удельные веса этих показателей. В итоге получаем относительные величины оценок для каждого подразделения и, используя их как знаменатель, рассчитываем сумму премии подразделения, приходящейся на каждую единицу относительной величины оценки.

Таким образом, коллективная премия подразделения становится, с одной стороны, стимулом реального поиска возможностей оптимизации коллективных усилий, а с другой — не несет в себе того негативного момента, о котором говорилось выше: у менеджеров нет ощущения того, что оплата за коллективные результаты идет за счет уменьшения их индивидуальных премий.

4. Что касается системы оценки в отношении выплат «социального» характера, то здесь вряд ли нужна некая особая схема такой оценки, и, как правило, эти выплаты (а точнее, предоставляемые возможности и услуги) распределяются более или менее равномерно. То же самое касается и разовых выплат к событиям и датам. Конечно, и в этих элементах стимулирования фирма может принять порядок, согласно которому индивидуальные заслуги сбытовиков или же коллективные результаты подразделений будут учитываться и в этих элементах. Но это скорее результат индивидуальной или коллективной экспертной оценки руководства службы, нежели вопрос создания специального оценочного аппарата. Единственное требование к этой экспертной системе — соблюдение достаточной очевидности, а следовательно, и справедливости в такого рода распределении. Вряд ли серьезные нарекания в службе сбыта вызовет предоставление менеджерам данного подразделения возможности посещать более высокочеловеческий бассейн или фитнес-центр, если при прочих равных условиях достижения подразделения всем очевидны и явно требуют особого вознаграждения.

С другой стороны, предоставление кредита на улучшение жилищных условий менеджеру, который, безусловно, первенствовал в показателях оборота и прибыльности, но при этом имел уже более выигрышные по сравнению с другими менеджерами условия работы, вряд ли улучшит атмосферу в коллективе. (Заметим, что этот второй пример для начала требовал бы более точного и обоснованного подхода к индивидуальному премированию данного менеджера.)

В современных условиях, а особенно в перспективе, все большую важность будут приобретать и новые инструменты стимулирования сбытовиков. Остановимся на этом подробнее.

Речь идет об использовании разнообразных финансовых инструментов в системе стимулирования сбытовиков. Дело в том, что как индивидуальное, так и коллективное премирование в приведенном выше тексте жестко связывается с непосредственными денежными выплатами. Но в современных условиях все большую роль играют относительно новые и ранее неизвестные в России инструменты. Схематически они показаны на рис. 5.3. Дадим к нему краткий комментарий.

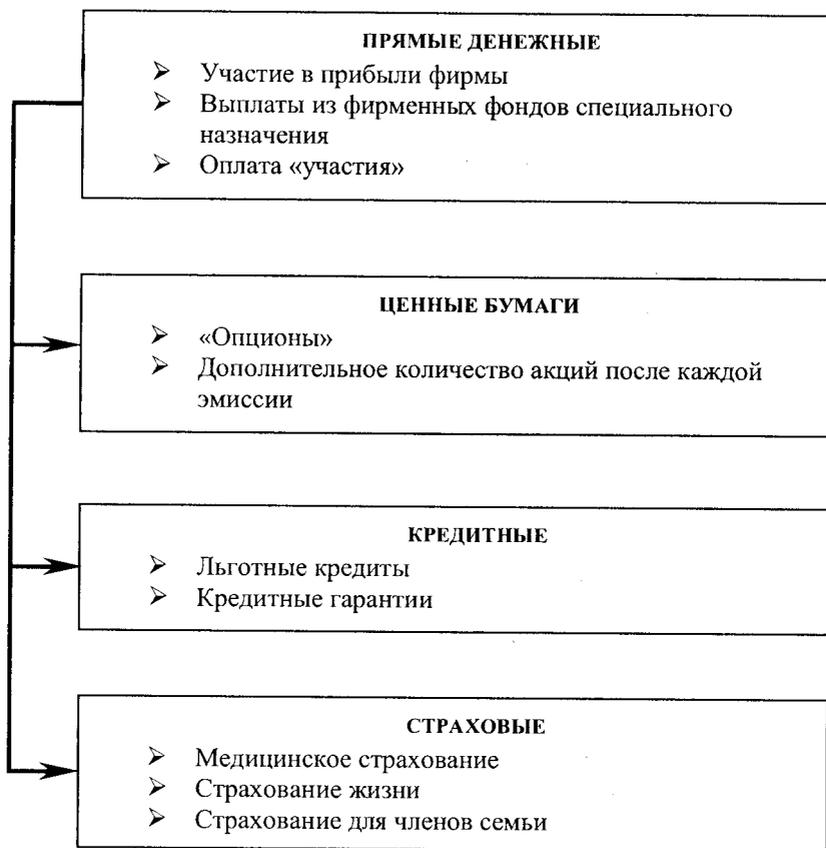


Рис. 5.3. Финансовые инструменты стимулирования сбытовиков

Участие в прибыли как раз и есть первая форма коллективного стимулирования, и здесь мы только отметим, что зарубежные фирмы, как правило, выделяют от трех до пяти процентов чистой прибыли на премирование персонала по итогам финансового года. Доля службы сбыта здесь, по нашему мнению, должна быть достаточно весомой, особенно с учетом того факта, что именно ее усилиями эта прибыль в значительной мере и создается. Здесь же специальные фонды, создаваемые фирмой для поощрения персонала, могут естественно распространяться и на определенные достижения службы сбыта, особенно если такого рода достижения связаны со взаимодействием сбыта с другими службами фирмы. Оплата «участия» предполагает премирование сбытовиков за участие в решении задач других подразделений.

5.3. Система оценки деятельности сбытовика и формирование нормативов оплаты

Мы неоднократно отмечали, что предоставление сотрудникам фирмы вообще, а сбытовикам в частности хотя бы небольшой доли собственности — отличный инструмент формирования и повышения лояльности продавца к фирме. В связи с этим приведенные в схеме опционы, а также возможность приобрести акции после очередной дополнительной эмиссии — важное орудие стимулирования. (В данном случае термин «опционы» употребляется для обозначения некоторого количества акций, которые сбытовик может приобрести по льготной цене.) Что касается кредитных и страховых инструментов, они для России сегодня достаточно обычное явление в практике всех передовых фирм и уже по этой причине не нуждаются в особых комментариях.

Таким образом, приведенный в настоящем параграфе материал дает определенную основу для формирования системы оплаты и стимулирования труда рядового персонала службы сбыта. Однако все, что сказано выше, по существу, относится к вопросу о том, сколько и за что следует платить сбытовикам. В то же время немаловажную роль играет вопрос о том, следует ли в самую эту оплату добавлять определенный мотивирующий элемент? Или иначе: как именно нужно платить?

В небольшом пособии Джини Грехем Скотт довольно интересно представлены именно возможности мотивации через специальную торжественную процедуру выплаты вознаграждений и различного рода дополнительных оплат.

Вкратце основные рекомендации руководителям сбыта можно свести к следующему:

- обязательно используйте все возможности усиления мотивационного эффекта премий за счет грамотного построения и оформления процедуры ее вручения;
- обязательно вручайте премиальные выплаты в торжественной обстановке; по возможности устраивайте для этих целей общие собрания продавцов, причем старайтесь проводить их в праздничных условиях, в нарядных помещениях, с использованием соответствующего освещения и т. д.;
- обязательно используйте эту возможность для небольших маленьких выступлений похвального характера;
- сопровождайте вручение премии различными лестными словами о человеке вообще. Вот пример такого небольшого выступления руководителя, который приводит сама Д. Скотт: «Вы, наверное, придете в изумление, когда узнаете, каких результатов может достигнуть Сильвия, если она начнет что-то делать и доведет дело до конца. Она не только может увеличить количество продаж на 50%, но является также хорошей женой своего мужа, имеет двух детей, собаку и, кроме всего этого, выступает в церковном хоре». Конечно, с точки зрения нашего сегодняшнего восприятия кое-что в этом выступлении может показаться экстравагантным и не совсем соответствующим стилю и духу российского менеджмента. Но, по-видимо-

му, сам факт лестной оценки и выделения приятных для человека черт его личной жизни (разумеется, крайне осторожно и только с его согласия) следует всячески приветствовать;

- старайтесь запечатлеть церемонию награждения на видео- и фото- пленке и усилить мотивирующий эффект времени последующим вручением сотрудникам фото- и видеоматериалов.

5.4. Оплата труда руководителей службы сбыта

Выше мы отмечали ключевую проблему оплаты труда руководителей среднего звена в службе сбыта: она заключается в том, что неэффективно выстроенная система оплаты провоцирует руководителя подменять подчиненных и выполнять за них часть работы. Следовательно, было обращено внимание на необходимость использовать здесь именно «западный подход» к оплате, т. е. основную часть выплат руководитель должен получать в виде оклада и лишь 20-30% его дополнительного заработка должно приходиться на некие премиальные выплаты. Эта совершенно справедливая общая постановка имеет, однако, важные практические нюансы, и на них следует остановиться особо.

Прежде всего должны приниматься в расчет сами масштабы сбытовой службы и, конечно же, ее организационная структура. Наряду с этим следует уделить особое внимание состоянию соответствующего рынка и тем целям, которые ставятся перед сбытовыми подразделениями. Например, в условиях стабильного, достаточно зрелого (по российским меркам) рынка, товара, находящегося на этапе насыщения его жизненного цикла, хорошо определенных игроков и достаточно устойчивого разделения рынка между ними основная задача руководителя сбытового подразделения — удержать имеющуюся долю рынка и укрепить положение фирмы на нем. Это требует достаточно скрупулезной работы прежде всего в сфере планирования и развития взаимоотношений с клиентурой, особенно в части клиентского сервиса. Поскольку эти обязанности лежат в круге основных должностных задач руководителя, львиную долю его заработка и должен составлять оклад. Определенный же процент премии должен выплачиваться за нормальное функционирование подразделения и достижение обозначенной выше главной цели.

Рассмотрим другой пример: новый для фирмы рынок, завоевание плацдарма, привлечение наиболее интересной клиентуры, использование жестких приемов конкурентной борьбы и общая агрессивная стратегия фирмы. Здесь мы видим прямо противоположную картину. В гораздо большей мере руководителю следует платить именно за достижение определенного уровня показателей продаж, привлечение новой клиентуры и конкретную помощь своим продавцам в тяжелых условиях выхода на новый для фирмы рынок. Должна быть существенно выше и стимулирующая часть

заработка, ее показатели — в большей мере ориентировать руководителя на поддержку усилий его менеджеров по продажам в работе с клиентурой. Это тем более важные ориентиры в условиях, когда в подразделении относительно большое количество не очень опытных сбытовиков. В определенном смысле последний пример входит в противоречие с основной «идеологической посылкой»: ни в коем случае не стимулировать попытки руководителей выполнять работу за своих менеджеров. Везде, в том числе и здесь, должен быть разумный компромисс, а необходимость балансировки системы оплаты труда руководителей среднего звена в зависимости от конкретных условий ситуации и рынка — естественный атрибут любых разработок такого рода.

Еще одним важным аспектом в создании такого рода системы будет поддержание разумного соотношения уровней оплаты труда руководителей подразделений и рядовых менеджеров по продажам. Теория менеджмента не допускает здесь никаких отклонений, и вопрос должен ставиться однозначно: если руководитель зарабатывает меньше подчиненного, то он по определению не может эффективно управлять им. Это, безусловно, правильное положение в условиях России, однако нарушается достаточно часто со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Следует признать, что в условиях динамично развивающихся российских рынков, сложности прогнозирования продаж на них и неустойчивости клиентской базы достаточно сложно во многих случаях создать систему, при которой менеджеры по продажам данного подразделения имели бы примерно равные заработки: в этом случае гораздо легче устанавливать разумный и достойный уровень оплаты труда их руководителя. Это тем более сложно в условиях, когда и талантливость менеджеров достаточно различна. Так, проведенный автором анализ нескольких фирм Санкт-Петербурга показал, что заработок менеджеров одного и того же подразделения за счет индивидуального премирования может колебаться в пределах от 700 до 1500 долл. США. Устанавливать же заработную плату руководителю подразделения, которая в любом случае была бы больше заработка его наиболее успешного продавца, вряд ли целесообразно и этично. Как общая рекомендация может быть принято следующее: придерживаясь принципа, изложенного выше, устанавливать заработную плату руководителю подразделения на уровне, существенно превышающем уровни заработков основной части его менеджеров по продажам. Есть и еще один нюанс этого же вопроса, на который мы уже косвенно обращали внимание.

В условиях, когда в службе сбыта действует система установления базовых окладов с учетом анкетных показателей и одновременно — горизонтальная шкала роста заработка, вполне допустимы варианты, когда наиболее опытные менеджеры, имеющие высокий статус в горизонтальной шкале, и будут с полным основанием иметь заработки несколько более высокие, нежели руководитель их подразделения. Такой опыт имеет место во

многих странах мира и не вызывает негативных последствий с точки зрения эффективности руководства. Действительно, изначально ясна главная истина: не следует превращать талантливых продавцов в бездарных руководителей. Следовательно, люди должны иметь возможность выбирать «направление» роста и поощряться за достижения в той профессиональной специализации, которую они выбрали для себя.

И несколько слов скажем о бонусной системе, которая находит все большее распространение в российских фирмах.

Применительно к оплате труда руководителей подразделений службы сбыта эта система заключается в том, что после «торговли вокруг плана» (а именно ее организует руководитель в своем подразделении) вступает в действие некая особая договоренность между директором по продажам и данным руководителем. По принятой во многих российских фирмах практике устанавливается система годового бонуса для руководителя подразделения, причем бонус, как правило, выражается в определенном количестве месячных окладов и имеет два уровня оценки. Нижний уровень соответствует выполнению подразделением задания, «уторгованного» в процессе обсуждения плана продаж с менеджерами, и может составлять, например, пять месячных окладов. Второй, более высокий уровень соответствует заданию, которое устанавливает для руководителя подразделения директор по продажам. Это задание может быть само по себе связано с объемом продаж, их прибыльностью, иногда с эффективным использованием оборотного капитала и т. д. Все же в подавляющем большинстве случаев речь идет именно об объеме продаж. Для примера: по сравнению с «уторгованным» заданием по валовой выручке директор по продажам предлагает руководителю подразделения принять на себя обязательства продать, скажем, на пятнадцать процентов больше и устанавливает годичный бонус в размере пяти месячных окладов. Некая хитрость системы заключается в том, что она во многих случаях не допускает использования одновременно двух уровней, в этом случае руководитель подразделения имел бы достаточно безрисковый вариант: если он выполняет только «уторгованный» план, то в любом случае получает бонус по нижнему уровню оценки. Соответственно, как правило, имеет место выбор руководителя подразделения, и если он принял на себя повышенное задание, то должен ориентироваться только на него и на повышенный же бонус. Любое невыполнение задания ведет к потере годового бонуса вообще. Здесь может быть высказано следующее возражение против предложенной системы: не возникнет ли ситуация, когда руководитель и его подразделение будут специально принимать заниженные планы, чтобы затем получать соответствующие предложения директора по продажам и более высокий бонус?! Напомним, что «торговля вокруг плана» изначально предполагает ее уровневый характер, и в этом смысле «торг» между руководителем подразделения и коммерческим директором изначально блокирует возможность такого рода ухищрений.

Центральной проблемой оплаты труда руководителей в службе сбыта является вопрос об эффективной системе оплаты для руководителя службы продаж (директора по продажам). Рассматривая эту проблему, мы исходим из того, что существуют *три основные задачи*, которые решаются фирмой при установлении системы и уровня оплаты труда директора по продажам.

- Обеспечить высокий уровень приверженности директора по продажам фирме.

Можно без преувеличения сказать, что сильные директора по продажам сегодня являются и наиболее ценным ресурсом фирмы, и объектом своеобразной охоты рекрутерских фирм и служб управления персоналом различных предприятий. В этом смысле задача «сохранения» эффективно работающего директора по продажам должна быть рассмотрена как перво-степенная.

- Обеспечить высокий уровень привлекательности этой должности для наиболее перспективных кандидатов на нее как внутри фирмы, так и за ее пределами.

Этот момент исключительно важен для того, чтобы ныне действующий директор по продажам постоянно ощущал разумную «опасность» со стороны возможных кандидатов на этот пост, особенно в случае, если директор снижает по каким-то причинам эффективность своей работы.

- Жестко ориентировать основные усилия директора по продажам на постоянное и эффективное развитие его службы с соответствующим укреплением позиций фирмы на рынке.

Это пункт в свете всего, о чем говорилось выше в настоящем учебнике, не нуждается в каком-либо развернутом комментарии. Напомним только, что в данном случае речь идет о развитии в двояком смысле этого термина: с одной стороны, развитие потенциала службы сбыта, а с другой — развитие рынков и отношений с клиентурой. Почему это особенно важно для российских фирм в современных условиях?

Дело в том, что в классической схеме управления достаточно крупная зарубежная фирма часто имеет пост директора по развитию, который, собственно, и отвечает за все цели, задачи, программы и мероприятия, связанные с развитием фирмы в целом и наиболее крупными вопросами развития отдельных подразделений. В современных российских условиях директор по развитию — достаточно редкое явление не только в силу естественной неразвитости отечественного менеджмента и отсутствия подготовленных кадров, но и потому, что достаточно тяжелые условия российского рынка, постоянная борьба подавляющего большинства фирм за выживание отодвигают зачастую на второй план именно вопросы развития. Парадокс положения заключается в том, что по мере эволюции российского рынка в сторону его все большей организованности конкурентная борьба во многих рынках существенно обостряется и вопросы развития приобретают, как это и должно быть, решающую роль. Следовательно, нужно использовать иной под-

ход, который может быть назван «распределенное управление развитием»: каждая дирекция полностью отвечает за собственное развитие, а генеральный директор выступает в роли направляющего и координатора этих усилий. Эта схема как переходная (директор по развитию вполне может появиться в большинстве серьезных российских фирм) вполне может быть признана работоспособной, в том числе и в дирекции по продажам.

Если принять три указанные выше задачи как целевую ориентацию разработки системы оплаты труда директора по продажам, то можно предложить следующую схему построения этой системы.

1. Основной оклад директора, который выплачивается ему по должности в соответствии с действующим штатным расписанием.

2. Доплата за нормальное повседневное функционирование дирекции. Смысл этой доплаты заключается в том, чтобы стимулировать директора к недопущению случаев, когда работа сбытовой службы, так или иначе, осложняет и создает проблемы для работы других подразделений фирмы. Понятно, что такого рода требования формально можно отнести к прямым должностным обязанностям директора по продажам, и формально это будет правильно. По существу, вопрос следует ставить таким образом: должен ли в каждом отдельном и достаточно серьезном случае директор по продажам думать о том, не поставят ли действия его службы в затруднительное положение работу других подразделений фирмы и что можно сделать для того, чтобы как-то облегчить эту работу? Приведем конкретные примеры из нашей консультационной практики.

Опыт рынка хлебобулочных изделий однозначно показывает, что вопрос о времени приема заказа и передачи его в производство — один из ключевых в практике работы фирм этого профиля. Одновременно понятно, что служба продаж может подойти к этому вопросу формально и, строго соблюдая установленные сроки (например, за 6-12 часов до отправки покупателю), передавать заказы в производство. Эти сроки — среднестатистические и нередко могут ставить производство в затруднительное положение. С другой стороны, служба может приложить усилия к тому, чтобы изменения заказов давались клиентурой с более значительным упреждением по времени, нежели «стандартное», и, соответственно, облегчили бы работу производственников. Заметим, что практически для всех пищевых производств эта проблема взаимодействия сбыта и производства весьма и весьма актуальна. Другой пример — взаимодействие сбыта и сервиса в условиях продажи продукции производственно-технического назначения. Понятно, что одна позиция сбытовиков — самоустранение вообще от проблем сервиса, поскольку они относятся к другой службе, и, к сожалению, в России это нередкий случай. Другая позиция — организация теснейшего взаимодействия со службой сервиса, поскольку сбытовик принимает на себя ответственность не просто и не только за продажу оборудования, но и за уровень удовлетворенности клиентуры. А такой подход вновь требует от

руководителя службы заметных усилий. Не продолжая эти очевидные примеры, можно уверенно констатировать, что предлагаемый элемент стимулирования будет весьма полезен для повышения эффективности повседневной работы руководителя службы. (Конечно, здесь сразу возникает вопрос об оценке, и к этому мы обратимся ниже.)

3. Премия за полноценное, с конкретными измеримыми результатами решение задач развития дирекции. Именно этот элемент и должен, по существу, стать основным рычагом стимулирования, ориентирующим директора на постоянное внимание именно к задачам развития, выделение для их решения определенного, порой значительного времени и отслеживание конкретных результатов их решения. Еще раз отметим важную и, конечно же, негативную особенность в практике современного российского управления в бизнесе. Если позволить употребление грубоватого термина, то мы бы определили эту особенность как «замотанность» руководителя. Вследствие невысокой пока культуры российского менеджмента даже крупный руководитель в фирме зачастую вынужден решать огромное число мелких вопросов и проблем и «затыкать дыры» плохого планирования и организации, затрачивая на оперативное регулирование много своего времени. Если бы этого не происходило, то и сама постановка вопроса о необходимости стимулирования руководителя за решение задач развития вряд ли была бы правомерной: в конце концов, в системе грамотного регулярного менеджмента развитие подразделений и является главной функцией руководителя. Этот повтор (а выше мы уже касались этой проблемы) важен потому, что российская практика заставляет искать неклассические подходы к решению классических проблем. Именно такой подход и реализуется введением в систему оплаты труда директора по продажам премии за решение задач развития подразделения¹. Остановимся теперь на более сложных вопросах.

Два вопроса имеют ключевое значение для нормальной разработки такого рода системы. *Во-первых, это вопрос оценки деятельности директора по продажам по нормальному функционированию дирекции и, соответственно, уровень выплачиваемой ему надбавки.* Из консультационной практики автора следует, что наиболее адекватной формой такой оценки является так называемый оценочный (претензионный) лист. В рамках этой формы руководитель каждой дирекции фирмы дает оценку той или иной стороне деятельности директора по продажам с точки зрения взаимодействия с его подразделением. Эти формы особенно эффективны в условиях,

¹ В современных российских условиях вопрос о системе оплаты труда директоров по направлениям должен решаться в едином ключе, и помимо двух стимулирующих элементов, о которых речь шла выше, весьма важно вводить и третий: совместное участие директоров в разработке и реализации задач развития фирмы в целом. Этот вопрос находится вне рамок нашего рассмотрения.

когда взаимные требования директоров друг к другу предварительно согласовываются и имеют уже достаточно стандартизованный характер в рамках соответствующего положения.

Еще более сложный вопрос связан как раз с задачами развития дирекции. Действительно, прежде всего необходимо, чтобы директор по продажам разработал такого рода перечень и согласовал его с генеральным директором. Понятно, что последнее слово в этом случае остается за генеральным директором, поскольку именно он определяет необходимость и приоритетность тех или иных задач. Поскольку такой перечень согласован и выделены задачи развития на планируемый год, осуществляется второй этап работы — определение промежуточных и конечных результатов, которые позволят объективно оценить успешность работы директора по продажам по данной задаче. Это также экспертная процедура, которая осуществляется в рамках обсуждения программы по задаче, представляемой директором по продаже генеральному директору. Наконец, именно генеральный директор устанавливает уровень промежуточных выплат и окончательной оплаты этой премиальной части заработка директора по продажам.

4. Годичный бонус, выплачиваемый директору по продажам, на основе той же схемы, которая выше была описана для руководителя подразделения. Единственное и важнейшее изменение здесь — лицо, вырабатывающее предложение и принимающее решение. В этом случае речь идет о такой роли генерального директора.

Завершая наше рассмотрение вопросов оплаты труда руководителей службы продаж, отметим, что в российской практике существуют различные подходы к решению этого вопроса. Тем не менее общий вектор развития, очевидно, направлен в сторону более адекватного соответствия наших систем оплаты и принятых в развитых рыночных экономиках. Соответственно, в крупных российских фирмах уже сегодня, а в подавляющем большинстве — в перспективе ближайших нескольких лет непременно будет осуществлен переход к так называемому «компенсационному пакету» как наиболее прогрессивной форме оплаты и стимулирования труда руководителя. (В более широком контексте — и рядовых работников также.) Данный компенсационный пакет в соответствии с принятой международной практикой включает в себя систему, состоящую из взаимоувязанных элементов, комплексно обеспечивающих нормальные условия работы и высокую результативность деятельности руководителя, и предоставляемую ему фирмой: основная заработная плата, различного рода премиальные выплаты, финансовые инструменты стимулирования, уровень личного автотранспорта, обеспечение соответствующих жилищных условий и возможностей лечения и отдыха и т. д. Можно без преувеличения сказать, что создание таких систем — не вопрос какой-то сложной методики, а просто проблема соответствующих финансовых возможностей каждой российской фирмы.

В завершение главы отметим, что важнейший момент разработки и использования систем стимулирования и оплаты труда сбытовиков — разработка соответствующего положения и проведение учебы персонала по нему. В отношении первого вопроса особых сложностей сегодня не возникает, поскольку российский менеджмент уже накопил значительный опыт в разработке такого рода документов (представлены ниже) и есть соответствующие нормативные и даже учебные материалы такого рода.

Мы приводим несколько ключевых разделов по формированию индивидуальных премий сбытовиков из «Положения об оплате и стимулировании труда сотрудников службы сбыта», которое в течение нескольких лет действовало на одном из петербургских предприятий, и, поскольку данное Положение с разрешения руководства предприятия использовалось в учебных семинарах, проводившихся автором, мы имеем возможность привести соответствующий текст в нашей книге. Первые и заключительные разделы документа, содержащие общие положения, принципы и т. д., опущены, поскольку их содержание, на наш взгляд, в достаточной мере ясно из материала настоящей главы. В порядке пояснения отметим только, что общая структура оплаты труда сбытовиков, принятая для данного положения, полностью соответствует изложенной в параграфе 5.2 (принцип комплексности) и включает пять основных элементов.

IV. Категории сотрудников в системе оценки их оплаты

4.1. В интересах объективной оценки деятельности и оплаты труда сотрудников службы сбыта в отделе выделяются следующие категории сотрудников:

4.1.1. Начальник отдела сбыта.

4.1.2. Региональный представитель.

4.1.3. Менеджеры по региональному сбыту.

4.1.4. Старший менеджер бюро обслуживания клиентуры.

4.1.5. Менеджеры бюро обслуживания клиентуры.

4.2. Для каждой категории сотрудников устанавливается особая система оценки и специфические показатели и нормативы системы оплаты труда.

4.3. Отнесение сотрудника к одной из поименованных выше категорий осуществляется решением коммерческого директора и оформляется соответствующим распоряжением.

V. Показатели индивидуальной оценки и премирования сотрудников и порядок их установления

5.1. Для всех категорий сотрудников отдела сбыта устанавливается базовая система основных показателей, в рамках которой руководитель отдела сбыта выбирает и формирует для данного сотрудника его систему оценки:

5.1.1. Валовая выручка за месяц.

5.1.2. Валовая прибыль.

- 5.1.3. Количество обслуживаемых клиентов.
- 5.1.4. Территория, обслуживаемая сотрудником.
- 5.1.5. Количество вновь привлеченных клиентов.
- 5.1.6. Уровень дебиторской задолженности.
- 5.1.7. Уровень удовлетворенности клиентуры работой сотрудника.
- 5.1.8. Соблюдение бюджетных ограничений.
- 5.2. Особым показателем оценки работы сбытового персонала является уровень отпускной цены, по которой осуществляется отпуск продукции фирмы клиентуре. Распоряжением коммерческого директора устанавливаются и утверждаются три основных уровня цен по каждому виду продукции: минимальный; средний; максимальный. Указанные уровни устанавливаются с учетом региона и обслуживаемой группы клиентов.
- 5.3. Устанавливается следующий порядок установления показателей оценки и плановой работы с ними:
 - 5.3.1. Ежегодно в начале планового цикла, формирующего основные параметры работы сбыта на будущий год, начальник отдела сбыта представляет коммерческому директору желательный перечень показателей оценки и индивидуального премирования в разрезе отдельных подразделений и категорий сотрудников.
 - 5.3.2. Коммерческой директор при необходимости дополняет либо уменьшает перечень и окончательно устанавливает его для подразделения на будущий плановый период.

VI. Процедуры установления нормативов системы индивидуального премирования и расчет фактической величины премий

- 6.1. После установления и утверждения комплекса показателей оценки коммерческий директор совместно с начальником отдела сбыта и финансовой дирекцией фирмы разрабатывает и утверждает расчетные уровни нормативов индивидуального премирования.
- 6.2. Под нормативом системы индивидуального премирования понимается относительная численная величина, позволяющая рассчитать размер индивидуальной премии (санкции) за единицу достигаемого уровня выполнения (невыполнения) определенного показателя оценки.
- 6.3. На период экспериментального внедрения настоящего Положения устанавливаются следующие уровни нормативов:
 - 6.3.1. 0,4% от месячного объема поступившей на счет фирмы валовой выручки (для региональных представителей, старших менеджеров и менеджеров бюро региональных продаж и бюро обслуживания клиентуры).
 - 6.3.2. 0,8% от месячного объема полученной фирмой валовой прибыли (для региональных представителей, старших менеджеров и менеджеров бюро региональных продаж и бюро обслуживания клиентуры).
 - 6.3.3. 1,2% от месячного объема прибыли, поступившей на счет фирмы, за продукцию, реализованную «новой клиентуре» (для региональных представителей).
 - 6.3.4. Всем категориям сотрудников выплачивается премия в размере 5% должностного оклада за каждые двадцать обслуживаемых клиентов (расчет указанной премии для конкретного числа клиентов ведется на пропорциональной основе).

6.3.5. За каждого вновь привлеченного клиента, совершившего не менее двух сделок, — 500 рублей (для региональных представителей, старших менеджеров и менеджеров бюро региональных продаж и бюро обслуживания клиентуры).

6.3.6. Норматив премирования за обслуживаемую территорию устанавливается индивидуально для каждого регионального представителя коммерческим директором.

6.3.7. Норматив премирования за использование выгодной для фирмы отпускной цены устанавливается коммерческим директором на каждый квартал особым распоряжением.

6.4. Расчет суммы депремирования соответствующих специалистов отдела сбыта включает в себя следующие процедуры:

6.4.1. В случае просрочки нормативного срока получения дебиторской задолженности (15 дней) 50% от ее полной суммы вычитается из расчетной валовой прибыли данного менеджера (регионального представителя) по его клиентской базе. Окончательная индивидуальная премия указанному специалисту начисляется с суммы получившегося остатка.

6.4.2. В случае просрочки дебиторской задолженности более 30 дней индивидуальная премия соответствующему сотруднику не выплачивается.

6.4.3. Размер возмещаемой менеджером (региональным представителем) суммы убытка, понесенного фирмой по вине данного специалиста, вне зависимости от характера претензий клиентуры определяется коммерческим директором.

6.5. Откорректированные нормативы утверждаются коммерческим директором и доводятся до отдела сбыта и его сотрудников не позднее чем за один месяц до начала планируемого года и с этого момента рассматриваются как плановые нормативы системы индивидуального премирования.

6.6. Утвержденные плановые нормативы не могут быть изменены до окончания данного планового периода.

6.7. Расчет фактического уровня индивидуальной премии для каждого сотрудника отдела сбыта ведется сотрудником самостоятельно и контролируется начальником отдела.

6.8. Расчет индивидуальной премии сотрудника, выплачиваемой ему по итогам прошедшего месяца, утверждается коммерческим директором.

6.9. Расчет фактического уровня индивидуальной премии начальнику отдела сбыта ведется по специальной методике (закрытый документ) коммерческим директором и утверждается генеральным директором фирмы.

6.10. Начисление фактических сумм индивидуальной премии сотрудников отдела сбыта ведется бухгалтерией фирмы в рамках общей заработной платы сотрудника, и соответствующая информация доводится до сведения сотрудников за пять рабочих дней до выплаты заработной платы.

6.11. Все претензии сотрудников по вопросам расчета и фактического начисления индивидуальной премии рассматриваются непосредственно коммерческим директором, и он принимает по всем этим случаям окончательное решение.

Несколько сложнее выглядит вопрос с учебой, поскольку здесь есть смысл разделить ее на три этапа.

Первым этапом учебы можно считать анализ и оценку материалов, интервью и/или анкетирования сбытовиков по вопросам, связанным с эффективностью системы оплаты их труда. Именно на этой основе формируются представления руководителей службы относительно необходимости корректировок на будущий плановый период. Вместе с тем активное обсуждение этих результатов в среде менеджеров по продажам как раз и должно рассматриваться как первый этап учебы. Следующий ее шаг — формирование основных элементов обновленной системы в ходе «торговли вокруг плана». По существу, именно здесь вновь идет интенсивное осмысление персоналом достоинств и недостатков будущих схем оплаты труда для разных подразделений. Наконец, собственно формат учебы имеет место уже после разработки положения и должен включать в себя, с одной стороны, подробное ознакомление всех сбытовиков с текстом и разбор соответствующих расчетных примеров, а с другой стороны, систематизацию службой управления персоналом всех мнений и суждений, высказанных в ходе обсуждения положения. Только в этом случае служба будет в значительной мере гарантирована от существенного ухудшения психологического климата внутри коллектива сбытовиков, связанного с обидами и низкой эффективностью действия нового положения по оплате труда. И еще одна проблема, которую следует иметь в виду.

Собственно обновление системы оплаты, проходящее в рамках ежегодного планового цикла, как правило, не вызывает каких-либо трудностей внедрения. Если само обновление проведено грамотно и учеба по положению прошла нормально, то можно считать, что и система в целом будет работать без сбоев. Иное дело — первый плановый цикл в условиях перехода на систему «торговли вокруг плана» и принципиально новую схему управления продажами. Здесь этап внедрения абсолютно необходим, и он должен занимать по времени не менее полугода. Именно на этот срок (с учетом сезонности) и следует в экспериментальном порядке вводить первую редакцию положения. Обратим внимание на одну существенную проблему не только оплаты труда как таковой, но и вообще положения в дирекции по продажам в целом. Речь идет о случаях не очень квалифицированного подхода к разработке положения и прежде всего — нежелания разработчиков тщательно просчитывать соответствующие расчетные примеры. Именно они дают представление о вариантах ситуации и возможностях индивидуального премирования сбытовиков. Здесь и лежат корни серьезной управленческой ошибки, а именно: возникают ситуации, когда сбытовики в строгом соответствии с нормами положения зарабатывают существенно больше того, на что в «среднем» ориентировалась экономическая служба фирмы, да и само руководство дирекции по продажам. Возникает серьезный соблазн отменить «задним числом» уже принятые нормативы и приве-

сти заработка бытовиков к уровню, приемлемому для руководства. Излишне говорить о том, какое разрушительное действие на всю атмосферу в службе продаж оказывают такого рода действия руководства. Напомним в связи с этим, что среди семи ключевых факторов, оценивавшихся как основные в работе менеджера по продажам, энтузиазм занял абсолютное первое место. Нетрудно представить, какое влияние отмеченные выше действия оказывают в первую очередь на энтузиазм продавцов.

Резюме

Изучение материала главы позволяет прийти к следующим выводам:

1. Имеются несколько серьезных проблем, определяющих существенные особенности оплаты труда бытового персонала по сравнению с оплатой работы других категорий работников фирмы.

2. Эффективная система оплаты труда бытовика может быть построена только при строгом соблюдении ряда базисных принципов, которые сами по себе представляют целостный комплекс, из которого не следует исключать ни один элемент.

3. Система оплаты труда для каждого менеджера по продажам должна включать пять составляющих при безусловной ведущей роли базового оклада и индивидуальной премии.

4. Основой рациональной системы оплаты труда бытовиков является целостная и справедливая система оценки деятельности каждого специалиста.

5. Устанавливая показатели и критерии оценки, руководство службы должно учитывать комплекс основных факторов, влияющих на результативность работы бытовика, и в разумных пределах индивидуализировать как саму оценку, так и выстраиваемую на ее основе оплату.

6. Должно соблюдаться требование согласованности регулирующего действия показателей и критериев, установленных для оценки работы продавца, и жестко ограничиваться число этих характеристик.

7. Помимо прямых выплат и социальных благ (в рамках пятиэлементной системы оплаты) фирма должна по возможности более широко использовать современные финансовые инструменты стимулирования персонала.

8. В системах оплаты труда руководителей бытовых подразделений, особенно руководителей служб, должны шире использоваться поощрения за решение задач развития подразделений, подходы на основе бонусных выплат, и по мере роста возможностей фирмы следует переходить к обычной для развитых экономик практике использования «компенсационных пакетов».

Контрольные вопросы и задания

1. В начале главы были сформулированы основные проблемы, определяющие специфику труда бытовиков. Постарайтесь определить ситуации в деятельности и развитии службы (фирмы в целом), когда

та или иная проблема будет иметь особенно важное значение и ее необходимо будет учесть в первую очередь.

2. Обсудите следующую ситуацию: ваша фирма не в состоянии пока платить сбытовикам столько же, сколько основные конкуренты, и разрыв достаточно ощутим. Что бы вы предприняли для сохранения нужных профессионалов?
3. Что, по вашему мнению, будет более обоснованным при установлении базового оклада сбытовикам: ориентироваться на прожиточный минимум в регионе, на среднюю заработную плату в регионе, на среднюю заработную плату в фирме или на какую-то иную характеристику? Обоснуйте свое мнение.
4. Есть метод оплаты продавцов, который называется шутливо «откорм свиней». Суть его — в варьировании от года к году удельного веса базового оклада и индивидуальной премии сбытовика в зависимости от того, насколько он активен (или, наоборот, «успокоенный» высоким окладом, относится к делу с холодком). Когда, по вашему мнению, есть смысл использовать этот подход?
5. Если особый бонус выплачивается руководителю подразделения за превышение «уторгованного» объема продаж и нет попыток серьезного «занижения планки», то за счет чего он может, по вашему мнению, обеспечить серьезный рывок в продажах?
6. Попытайтесь разработать самостоятельно форму «претензионного листа», имея в виду, что сами по себе претензии директоров других служб к директору по продажам могут варьироваться в весьма широких пределах и по характеру, и по степени влияния.

Операционный инструментарий сбытовика: управление дебиторской задолженностью

- 6.1. Формирование политики коммерческого кредита.
- 6.2. Процесс планирования дебиторской задолженности.
- 6.3. Формирование механизмов коммерческого кредита.
- 6.4. Основные методы получения дебиторской задолженности и особенности их использования.

6.1. Формирование политики коммерческого кредита

Цель этой и последующей главы — дать сжатое, но достаточно полное и полезное на операционном уровне описание тех методов, приемов и подходов, которые сбытовик использует, осуществляя продажу продукции и услуг фирмы. Насколько известно автору, такого рода материал в виде целостной единой части учебника пока не встречался в специальной литературе по управлению сбытом. И тому есть неопровержимое подтверждение: поскольку Selling в существующей мировой практике принято трактовать и преподавать как самостоятельную дисциплину, а именно в этом цикле и рассматриваются различные приемы и методы продаж, то для зарубежной практики, по-видимому, принятый нами подход был бы нецелесообразным. Однако в отечественной практике, где полномасштабный цикл Selling не читается, такого рода темы будут полезными как для студентов, так и тем более для специалистов. Есть и еще одно важное соображение.

Ознакомление с рядом учебных пособий по циклу Selling показывает, что основной объем материала посвящен тому, что в отечественной практике уже получило устойчивое название «методы и техника личных продаж». Это, безусловно, важнейшая часть подготовки сбытовика, и значительное количество материалов по этому циклу, множество предложений консультационных и учебных фирм по проведению соответствующих тренингов — лишнее тому доказательство. Именно это мы и рассмотрим в следующей главе.

Вместе с тем в современных условиях все большую роль приобретают знания, умения и навыки сбытовика и в других видах операционного инст-

рументария. Это в первую очередь относится к умению эффективно работать с предоставляемым в распоряжение службы сбыта оборотным капиталом, а следовательно, грамотно формировать политику коммерческого кредита, управлять дебиторской задолженностью, работать с системой скидок и эффективно использовать возможности той части современной логистики, которая относится к сбыту. Но и не только это: можно без преувеличения сказать, что в России набирает силу не только процесс финансиаризации сбыта (о чем неоднократно упоминалось выше), но в более широком смысле можно констатировать своеобразный рост интеллектуальности продаж. Поясним нашу мысль в контексте целей этой главы.

Речь идет о том, что в сфере сбыта в России интенсивно происходит процесс омоложения и обновления персонала. Не будет преувеличением сказать, что сюда уже в достаточно массовом порядке приходят молодые, хорошо образованные профессионалы, способные эффективно использовать не только традиционные методы и технику продаж, но и более тонкие инструментальные подходы, связанные с различными сторонами эффективного менеджмента, маркетинга, уже упоминавшихся финансов, управления персоналом и других подобных областей. Поскольку совершенно аналогичный процесс происходит и в закупочных структурах российских фирм, возникает реальная возможность грамотного использования профессиональным сообществом в системе «продажа — закупка» упоминаемых выше разнообразных инструментов. Именно такая постановка и используется в нашем подходе; соответственно, вместе с этой «инструментальной розой» мы имеем и «шипы».

Поскольку пока не существует целостной системы инструментального обеспечения сбытовика как таковой (она не отработана практикой и не исследована теорией), то понятно, что приведенный ниже материал будет страдать определенной фрагментарностью. По мнению автора, этот недостаток легко преодолевается тем, что каждый сбытовик (подразделение, служба сбыта в целом) сформирует для себя ту систему операционно-инструментального обеспечения, которая в максимальной мере адекватна специфике его работы. Попутно заметим, что в материале предыдущих глав мы неоднократно обращались к вопросу инструментального обеспечения продавца и руководителя продаж в рамках проблем регулярного менеджмента. Согласимся, что умение эффективно участвовать в процессе планирования или грамотно проводить учебу посредников — это, по существу, совершенно необходимый сбытовика инструментарий. Однако в контексте излагаемых тем мы будем рассматривать исключительно методы и техники, жестко ориентированные на работу с клиентурой и непосредственно обеспечивающие продажи.

Политика коммерческого кредита, которую довольно часто неточно называют товарно-кредитной политикой фирмы, является важнейшим инструментом конкурентной борьбы в сфере продаж, и ее значение по мере

развития и стабилизации российского рынка будет постоянно возрастать. На протяжении всех лет реформы отечественные фирмы постоянно сталкиваются с тем, что огромные возможности зарубежных производителей и дистрибьюторов в части получения дешевых кредитов, а следовательно, и возможности предоставления значительных отсрочек их российским партнерам становятся зачастую непреодолимым препятствием в попытках наших фирм бороться с иностранными конкурентами на равных. Поскольку это так, то развитие отечественных финансовых возможностей, укрепление банковской системы, выход в сферу финансовых операций наиболее мощных фирм сырьевого сектора и другие того же рода явления должны в значительной мере изменить обстановку в пользу отечественного производителя. Этот процесс уже начался и набирает силу, но он был бы намного продуктивнее, если бы отечественные сбытовики и руководители служб продаж владели методикой использования таких возможностей. В данном случае речь идет об умении разрабатывать и реализовывать эффективную кредитную политику фирмы. (Будем далее оперировать термином «коммерческий кредит» и аббревиатурой ПКК — политика коммерческого кредита.) Ниже приведен один из возможных и достаточно эффективных алгоритмов формирования ПКК в фирме-производителе, но он вполне может быть использован и в других бизнес-структурах.

1. Прежде чем непосредственно заняться формированием ПКК, маркетологи фирмы систематизируют и анализируют материал клиентского анализа, связанный с аналогичной политикой конкурентов. В дополнение к этому полезны встречи и обсуждения маркетологов и сбытовиков по этим вопросам, поскольку данные клиентского анализа по определению несколько «отстают» от реальной ситуации на рынке и именно продавцы привносят в этот анализ необходимую ему актуальность. По итогам этого анализа служба маркетинга формирует небольшую пояснительную записку, аналитическая часть которой выполняется в структуре «товар (услуга) — тип клиентуры — регион — конкурент». Такого рода структура дает возможность сбытовикам, финансистам, экономистам и другим заинтересованным службам разумно осмыслить ситуацию с коммерческим кредитом, который имеет место на рынке сегодня. Из обсуждения указанного выше документа рождаются достаточно определенные возможности, условия и ограничения, которые должны быть приняты во внимание в дальнейшем.

2. Аналогичная процедура проводится по использовавшейся фирмой в текущем плановом периоде ПКК. Обсуждаются ее достоинства и недостатки, формулируются основные задачи развития. По итогам первого и второго шагов у всех заинтересованных руководителей и специалистов формируется достаточно серьезная информационная база, позволяющая переходить непосредственно к разработке политики.

Прежде чем рассматривать алгоритм дальше, дадим одно важное пояснение. Как правило, разрабатываемая ПКК должна быть вариантной.

Здесь могут быть использованы три подхода: *подход по аналогии, чисто экспертный и аналитико-оценочный*. Разумеется, эти названия достаточно условны.

Метод по аналогии предполагает, что мы «подсматриваем» ПКК основных конкурентов, а она всегда известна от клиентуры, и формируем свою примерно такой же. Недостаток метода очевиден — наша ПКК не сильнее, чем у конкурентов.

Во втором случае имеется в виду процедура исключительно экспертного характера, в рамках которой службы, работая совместно друг с другом (это прежде всего относится к финансистам, сбытовикам и маркетологам), подготавливают несколько вариантов кредитной политики, и далее эти варианты уже подвергаются анализу и оценке в рамках процесса планирования дебиторской задолженности. Этот подход имеет тот явный недостаток, что за экспертными мнениями не стоит хоть сколько-нибудь объективная расчетно-аналитическая процедура, и, в конце концов, здесь мы имеем дело с более или менее структурированными, но все же только экспертными оценками. В этом отношении представляется, что третий подход — аналитико-оценочный — более предпочтителен, и именно он, как правило, и рассматривается в некоторых учебных пособиях (см., напр. [Финансовое управление компанией, 1996]). Представленный далее алгоритм ориентирован на этот подход.

3. Формируются две группы разработчиков кредитной политики — специалистов и руководителей, каждая из которых предлагает свою кредитную политику. Как правило, сторонники «мягкой» ПКК (более «растянутый» коммерческий кредит) — сбытовики и маркетологи — заинтересованы в том, чтобы как можно больше продать и удержать клиентуру, а клиентура всегда любит «мягкие» условия, иногда не понимая их реального финансового смысла. Сторонниками «жесткой» ПКК выступают финансисты, поскольку именно им приходится добывать оборотный капитал для покрытия дебиторской задолженности. Именно эти две группы и представили свои варианты в примере, который приведен в табл. 6.1. Рассмотрим ее подробнее.

4. Как видно из графы 1, каждая группа представила три варианта возможного роста продаж: оптимистический, средний и пессимистический. При «мягкой» ПКК рост продаж, как правило, существенно выше, что прежде всего и выделяется как преимущество этой политики разработки первой группы. Условно принято, что прибыль составляет 50% объема продаж. В графе 3 каждая из групп дала свои представления о субъективной вероятности того или иного варианта роста прибыли. Как видно из графы, эти вероятности нормированы к 1 (т. е. сумма вероятностей должна быть равна 1). Важнейшим вопросом при разработке ПКК является вопрос о том, как вырастут затраты при том или ином росте продаж (понятно, что они вырастут в любом случае, если наши продажи растут).

Как видно из графы 5, для каждого из трех вариантов, в свою очередь, группами предложены по три возможных уровня увеличения затрат. Так, например, первая группа («мягкая» политика) предполагает, что при росте продаж в 100 у. е. могут быть три варианта увеличения затрат: в 50, 60 или 70 у. е. Другой пример: группа «жесткой» политики полагает, что при росте продаж на 150 у. е. затраты могут также вырасти на 50, 60 и 70 у. е., и т. д. Таким образом, у нас получается в графе 5 уже по девять строк (для каждой группы), т. е. на три варианта роста продаж приходится 9 вариантов возможного роста затрат.

Чтобы можно было рассчитать конечные результаты, группы дают свое представление о вероятностях, с которыми могут повышаться указанные выше затраты. Заметим, что по каждому варианту роста продаж имеются три варианта роста издержек, и для каждого из этих вариантов соответствующая группа разработчиков выбирает свою вероятность появления, вновь нормируя сумму этих вероятностей к 1. Приведем пример: группа «жесткой» политики считает, что при росте продаж в условиях ее ПКК на 50 у. е. затраты могут вырасти соответственно на 20, 30 или 40 у. е., а вероятности, с которыми будут появляться эти приросты затрат, таковы: 20 у. е. затрат — вероятность 0,20; затраты в размере 30 у. е. — вероятность 0,60; размер затрат 40 у. е. — 0,20. Как видно из этого примера, группа считает, что максимальная вероятность прироста затрат (60%) — 30 у. е.

Еще раз напомним, что везде в наших примерах в этой таблице речь идет о так называемой субъективной вероятности, т. е. об осредненном мнении экспертов. Как, например, появились цифры, о которых идет речь? Возьмем для примера уже рассмотренную строку в «жесткой» кредитной политике. Предположим, что в группе «жесткой» политики собрались двое экономистов — специалистов по издержкам, финансист, производитель и сбытовик. Каждый из экономистов указал вероятность роста затрат на 30 у. е. в 80%; финансист — 70%, производитель — 40%, сбытовик считал, что увеличение затрат на 30 у. е. имеет вероятность при данном росте продаж не более чем 30%. Если сложим теперь указанные вероятности и разделим их на число участников группы, то это как раз и будет 60%.

Рассматривая алгоритм дальше по табл. 6.1, мы можем прежде всего рассчитать увеличение (снижение) чистой прибыли в каждом из предложенных группами вариантов. Для этого необходимо из роста валовой прибыли (графа 3) вычесть рост затрат. Соответственно, у нас появляется значение увеличения или снижения чистой прибыли. Рассмотрим две строки в качестве примера. В самой верхней строке рост валовой прибыли был 50 у. е., а рост издержек по первому варианту составил также 50 у. е., следовательно, мы выходим на нулевой рост прибыли. Если же посмотреть на вторую строку, то уже имеет место уменьшение чистой прибыли на 10 у. е. и т. д.

Таблица 6.1

Приращение прибыли в результате изменения кредитной политики*

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рост продаж, у. е.	Предел прибыли	Рост валовой прибыли (1х2), у. е.	Вероятность изменения продаж	Увеличение (или снижение) затрат, у. е.	Условная вероятность	Увеличение (или снижение) чистой прибыли (3-5), у. е.	Общая вероятность (4х6)	Результат (7х8), у. е.
<i>«Мягкая» кредитная политика</i>								
100	0,50	50	0,20	50	0,30	-	0,06	-
				60	0,40	-10	0,08	-0,80
				70	0,30	-20	0,06	-1,20
200	0,50	100	0,60	80	0,30	20	0,18	3,60
				90	0,40	10	0,24	2,40
				100	0,30	-	0,18	-
300	0,50	150	0,20	120	0,30	30	0,06	1,80
				130	0,40	20	0,08	1,60
				140	0,30	10	0,06	0,60
			1,00				1,00	
Ожидаемое увеличение прибыли = 8,00 у. е.								
<i>«Жесткая» кредитная политика</i>								
50	0,50	25	0,25	20	0,20	5	0,05	0,25
				30	0,60	-5	0,15	-0,75
				40	0,20	-15	0,05	-0,75
150	0,50	75	0,50	50	0,20	25	0,10	2,50
				60	0,60	15	0,30	4,50
				70	0,20	5	0,10	0,50
250	0,50	125	0,25	90	0,20	35	0,05	1,75
				100	0,60	25	0,15	3,75
				110	0,20	15	0,05	0,75
			1,00				1,00	
Ожидаемое увеличение прибыли = 12,5 у. е.								

* Мы сохраняем наименование граф таблицы как они даны в оригинале.
 Источник: [Финансовое управление компаний, 1996, с. 174].

Теперь очень важно ввести в окончательный расчет вероятности, которые были рассмотрены в графах 4 и 6. Из теории статистики известно, что когда оперируют с двумя величинами, имеющими те или иные вероятности, то, чтобы узнать вероятность совместного результата, нужно индивидуальные вероятности этих величин перемножить. Именно это и проделано в графе 8. Мы видим, что наиболее высокую вероятность осуществления, например (у первой группы), имеет вариант роста продаж в 200 у. е. и увеличения затрат при этом на 90 у. е. В вариантах второй группы максимальную вероятность имеет вариант роста на 150 у. е. при увеличении затрат на 60 у. е. (вероятности этого варианта (графа 8) — 0,30).

5. Для того чтобы определить, какая из двух политик принесет максимальные плоды, в графе 9 сводится общий результат, а именно: графа 7 (изменение чистой прибыли) перемножается на общую вероятность этого варианта. Затем для каждой группы полученные данные складываются с *учетом знаков*. Как видно из итога, большей привлекательностью обладает предложенный второй группой вариант жесткой кредитной политики, поскольку суммарное ожидаемое увеличение прибыли при нем — 12,5 у. е. против 8 у. е. у первой группы.

Внешнюю очевидность приведенного алгоритма, в том числе и явное превосходство «жесткой» ПКК над «мягкой», разумеется, ни в коем случае нельзя считать основанием для немедленного принятия решения. После реализации первого цикла (п. 1-5) алгоритма проводится дополнительное совещание обеих экспертных групп, в рамках которого вырабатывается, а затем и утверждается предварительное решение относительно предпочтительной политики. Мы не случайно определяем ее как предварительную, поскольку окончательное принятие такого рода решений проходит только после этапа планирования дебиторской задолженности. В ходе же совещания, о котором идет речь, уточняются отдельные элементы будущей ПКК и в ряде случаев вырабатывается разумное соглашение по ряду ее важных вопросов. Так выглядит основная схема алгоритма и его расчетно-оценочный механизм. Что вызывает трудности у российских фирм, пытающихся использовать эту технику?

По опыту автора, единственный серьезный «камень преткновения» здесь — работа с индивидуальными вероятностями. Дело в том, что наши руководители и специалисты почти не имеют такого рода опыта и неохотно включают в использование этих весьма простых механизмов. Соответственно, здесь нужно использовать определенное давление руководства в пользу практического применения персоналом современных методов работы. Тот же консультационный опыт показывает, что во многих случаях участие в одной-двух реализациях алгоритма рождает во многих участниках серьезный интерес, и они не только далее охотно участвуют в такого рода играх, но и вносят свои предложения (зачастую весьма интересные) по совершенствованию подхода. В остальном каких-либо серьезных проблем,

связанных с использованием этой техники, не возникает. Отметим еще один важный момент.

Помимо основного результата, ради которого и реализовывался алгоритм, есть иной важный положительный эффект его применения: он исключительно сильно укрепляет дух команды, приучает профессионалов из разных подразделений эффективно сотрудничать в рамках решения общих задач. Не будем забывать при этом, что политика коммерческого кредита вырабатывается в процессе очередного планового цикла. Следовательно, поскольку дух команды — важнейшая предпосылка успешного планирования продаж в фирме, можно с уверенностью констатировать, что разработка ПКК вносит свой вклад в создание этой предпосылки. Далее служба сбыта совместно с финансистами, маркетологами и снабженцами приступает к разработке плана по дебиторской задолженности. В следующем параграфе нами использованы разработки Ворста и Равентлоу [Ворст, Равентлоу, 1994].

6.2. Процесс планирования дебиторской задолженности

После обсуждения, которое провели группы «мягкой» и «жесткой» ПКК, фирма уяснила предварительные условия товарного кредита, которые и представлены ниже.

1. Оплата наличными и так называемая немедленная оплата — по ней будет продаваться 1/3 годового объема продаж. Под немедленной оплатой будем понимать то, что и принято в международной практике, а именно оплату в течение 10 дней с момента выставления счета.

Строго говоря, и на эту часть оборотного капитала следовало бы делать необходимый расчет, но в данном случае для упрощения мы принимаем, что это условие кредитной политики не потребует использования оборотного капитала.

2. Еще 1/3 будет продаваться на условиях, которые в торговой практике называется «текущий месяц + 30 дней». В чем интересный для заказчика смысл этого условия?

Коротко говоря, фирма обещает ему, что, какого бы числа он ни заключил договор на покупку, этот месяц (точнее, оставшееся количество дней в нем) всегда будет предоставлен ему в качестве кредитного периода. Но помимо этого, покупателю всегда предоставляется еще и следующий месяц. Таким образом, если заказчик заключил, например, договор 2 февраля, то практически он получит двухмесячный кредит, если же договор заключен 28 февраля, то реально «ТМ + 30» дней превращается в одномесечный кредит. В коммерческой практике принято для упрощения расчетов при планировании дебиторской задолженности считать, что условие «ТМ + 30» дней на самом деле следует рассматривать как 45-дневный товарный кредит.

3. Кроме того, еще 1/3 объема (естественно, для самых важных стратегических заказчиков и регионов) планируется продавать на условиях трех-

месячного кредита, что является особенно тяжелой нагрузкой на оборотные средства фирмы.

Теперь начинается процесс планирования дебиторской задолженности. Это планирование складывается из двух частей: а) приближенный расчет (рис. 6.1) и б) уточненный помесячно расчет (рис. 6.2). Смысл такого подхода вот в чем. Грубый расчет дает возможность финансовой службе хотя бы понять ориентиры и решить, насколько реально для нее предоставить службе сбыта такой оборотный капитал. (Иногда нет смысла делать уточненный расчет, поскольку этот ориентир явно недостижим для финансовой службы.)

По трем указанным выше кредитным условиям служба сбыта обязуется продать продукцию фирмы на 18 млн у. е., но при условии, что ей предоставят соответствующие товарно-кредитные возможности. А это целиком и полностью зависит от того, какой именно объем оборотного капитала предоставят финансисты в распоряжение службы. (Еще раз напомним, что в процессе планирования продаж формируется и бюджет службы, в котором указанные средства фигурируют отдельной строкой.) Сделаем теперь простейший расчет необходимого объема оборотного капитала.

Итак, рассчитываем для условия «ТМ + 30» дней: а именно определяем, какой оборотный капитал нужен для однодневной задолженности, и перемножаем на количество дней кредита. То же самое делаем — для трехмесячного кредита, но здесь определяется оборотный капитал в покрытие каждого месяца кредита. Расчеты в днях и расчеты в месяцах для любого расчета коммерческого кредита всегда ведут к одному и тому же результату.

Вообще говоря, если теперь сложить первую и вторую цифры, то и получится необходимый оборотный капитал, но здесь есть одна существенная деталь. Хорошо известно, что точная и своевременная оплата дебиторской задолженности — довольно редкий случай. Как правило, платежи запаздывают. Но давайте еще раз задумаемся, что означает для фирмы запаздывание платежа. Реально для фирмы это означает, что нужен дополнительный оборотный капитал (к ранее рассчитанному) для покрытия незапланированного кредита на дни запаздывания.

Внизу как раз и приведен расчет с учетом использования по первому кредитному условию среднего коэффициента запаздывания 25% и по второму — 14% (напомним, что коэффициенты запаздывания, приведенные выше, рассчитываются как средневзвешенное из сумм запаздывающих платежей и дней, на которые они запаздывают).

Итак, приходим к главному и пока приближенному требованию сбытовиков к финансистам, а именно: сбыту нужен оборотный капитал в сумме 2,64 млн у. е. (см. рис. 6.1). Что же делает теперь финансовая служба:

а) некие оборотные средства уже задействованы в бизнесе фирмы (например, в прошедшем году сбыт использовал 1,8 млн у. е. оборотных средств, и тогда возникает вопрос: где взять еще примерно 800 тыс.?);

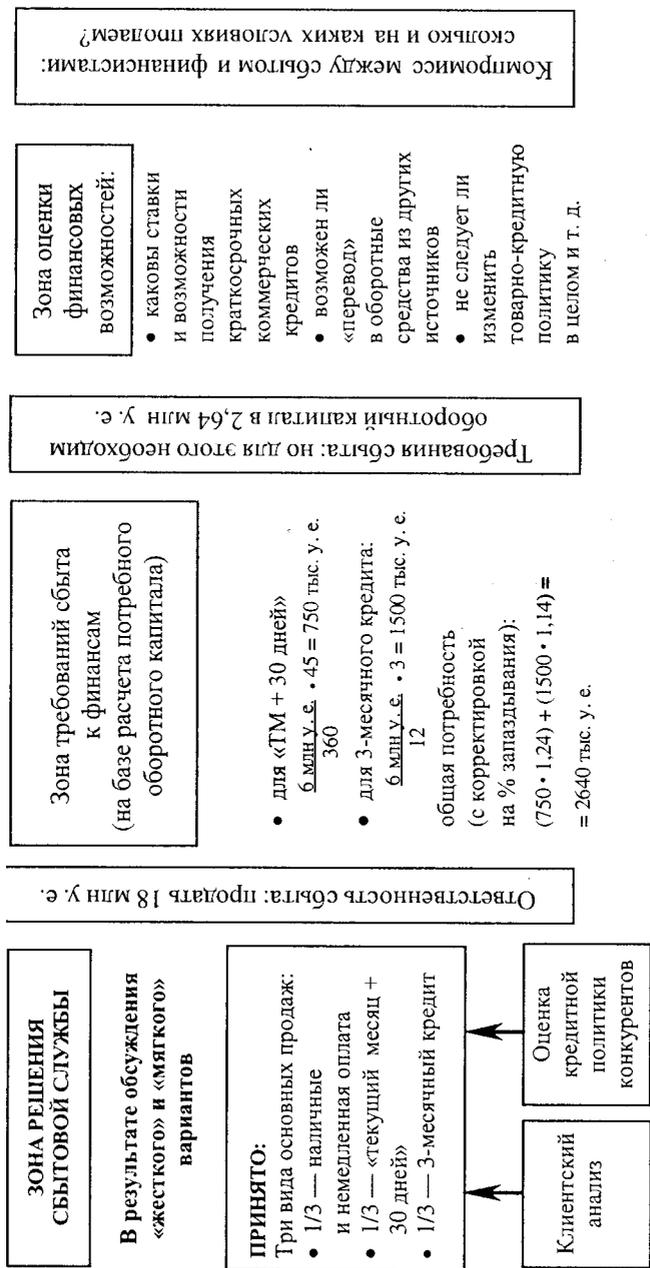


Рис. 6.1. Планирование уровня дебиторской задолженности и оценка потребного объема оборотного капитала (упрощенная схема)

б) пытаюсь найти эти дополнительные оборотные средства, финансисты могут, например, перевести деньги в оборотные средства из неких других источников; или они могут взять в банке краткосрочные, не очень обременительные по процентам кредиты; или финансисты могут изыскать какие-то другие источники (дружественный кредит) и т. д.

Как мы и отмечали выше, если финансисты явно видят, что цифра непосильна для них, приходится вновь вернуться к разработке другой ПКК, но тогда сбытовики с полным основанием говорят своей фирме, что ряд клиентов будет потерян и рассчитывать уже нужно на продажи в существенно меньшем объеме. Если все же финансисты изыскали средства, то проводится уточненный помесичный расчет. К нему мы сейчас и переходим (рис. 6.2) и еще раз напомним, что все то, о чем говорится в этом параграфе, — предмет «торговли вокруг плана».

Из рис. 6.2, графа 2, видно, что товары и услуги фирмы подвержены жесткой сезонности. Давайте теперь посмотрим на этот простенький арифметический расчет.

Чтобы не возиться с десятками и сотыми долями, упростим деление каждого месяца на три. Итак, по условиям двух данных товарных кредитов в январе будет продано 0,7 млн у. е. и 0,7 млн у. е. (и следовательно, за наличный расчет и немедленную оплату — 0,6 млн у. е.). Рассмотрим движение денежных средств и изменение дебиторской задолженности: итак, в январе продано на 0,7 и 0,7 по каждому кредитному условию и, соответственно, дебиторская задолженность выросла до 1,4; на столько же она выросла и в феврале и по тем же причинам. Обратим внимание, что уже в феврале дебиторская задолженность в 2,8 млн перекрыла приближенную цифру. Особого внимания в нашем расчете заслуживает март. Как видно, здесь продано еще на 1 млн у. е. (0,5 и 0,5), но впервые начали возвращаться деньги ДЗ, а именно вернулись первые 0,7 млн по условию «ТМ + 30» дней, из продаж, осуществленных по этому условию в январе. Делаем простейший расчет: $2,8 + 1 - 0,7 = 3,1$. С апреля дебиторская задолженность впервые снижается: именно в этом месяце начинает возвращаться трехмесячный коммерческий кредит и дебиторская задолженность снижается с 3,1 (март) до 2,7 (апрель). Таким образом, мы видим, что самое сложное для сбытовиков и финансистов — очерченная на схеме «зона напряжения». Что следует делать для ее преодоления? Это также представлено на схеме:

а) сбытовики должны активизировать свои усилия по ускорению возврата платежей, используя методы «окучивания» клиентуры, которые отчасти были рассмотрены в первых главах учебника;

б) особенно интересным подходом представляется возможность корректировки дебиторской задолженности через кредиторскую. Здесь необходимо напомнить о так называемом операционном цикле. В самой простой трактовке он представляет собой сумму дней оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей вместе.

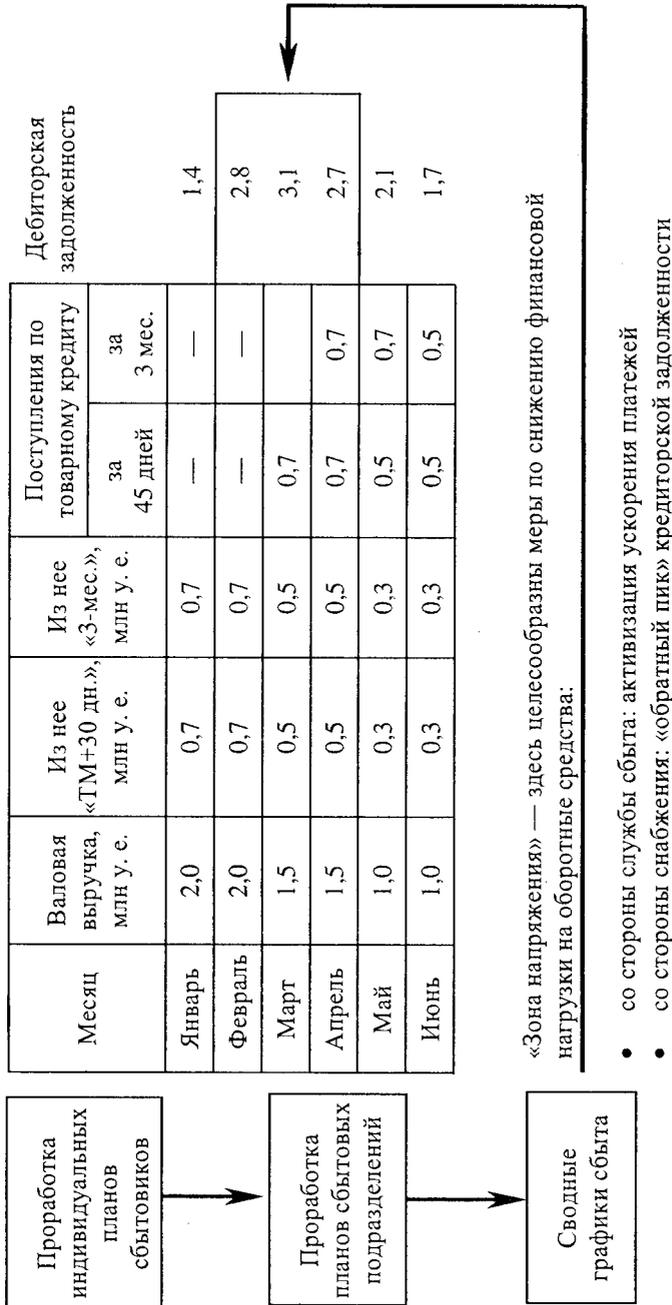


Рис. 62. План поступлений от продаж и динамики дебиторской задолженности

Например, средняя продолжительность оборачиваемости нашей дебиторской задолженности — 45 дней, а средняя продолжительность оборачиваемости кредиторской задолженности — 20 дней. Тогда операционный цикл составит 65 дней. Понятно, что в общем случае фирме хотелось бы иметь операционный цикл, «сдвинутый» в сторону большей кредиторской задолженности, т. е. иметь возможность пользоваться в большей мере чужим оборотным капиталом, нежели предоставлять в пользование свой. Еще раз повторим: это в общем случае, и здесь по ситуации может быть значительное число нюансов. Тем не менее продолжим и выделим главное. Сбытовик и финансист могут обратиться к снабженцу с просьбой уговорить поставщиков отсрочить платежи по поставкам и, соответственно, использовать высвободившиеся деньги для покрытия пика дебиторской задолженности. И вновь констатируем мысль, которая постоянно звучит на протяжении всей книги: важнее всего — дух команды и готовность руководителей подразделений помогать друг другу.

Таким образом, анализ, оценка и выработка предварительных ориентиров политики коммерческого кредита и последующий расчет плановой дебиторской задолженности дают исключительно надежную основу для того, чтобы фирма в максимальной степени эффективно использовала такое важнейшее оружие конкурентной борьбы, как коммерческий кредит. Добавим теперь к изложенному выше материалу еще несколько важных моментов.

6.3. Формирование механизмов коммерческого кредита

Грамотное управление кредитной политикой и дебиторской задолженностью, безусловно, предполагает абсолютную необходимость для фирмы вообще, а для службы сбыта в первую очередь постоянного анализа состояния дебиторской задолженности и использования полученных данных для двух основных целей. Первая очевидна: в случаях, когда имеют место серьезные просрочки платежей и иные неприятные моменты, связанные с оплатой товаров и услуг, проданных в кредит, руководство сбыта, финансовой службы, а иногда и фирма в целом получает серьезную информацию для принятия неких корректирующих действий. В то же время имеется и еще одна важнейшая, но не столь очевидная для современного российского менеджмента сбыта цель.

Дело в том, что на основе грамотного структурирования и последующего анализа дебиторской задолженности может быть сделан весьма эффективный прогноз будущей ситуации с дебиторской задолженностью и можно будет принимать необходимые меры не в спешном порядке (когда факт запаздывания налицо), а с использованием более или менее надежного прогноза. Мы не случайно употребили выше термин «структурированная»: речь идет о том, что необходима многомерная классификация фактического состояния дел с дебиторской задолженностью в разрезе товаров, услуг, клиентов, регионов и т. д. Коротко можно сказать следующее: чем больше

характеристик, по которым классифицируется и группируется дебиторская задолженность, есть в распоряжении фирмы, тем надежнее будет анализ и оценка ситуации и, естественно, будущий прогноз.

На рис. 6.3 мы приводим один из возможных вариантов такого рода классификации. Еще раз подчеркнем, что работа над ней имеет смысл тогда, когда фирма накапливает соответствующие данные анализа из года в год и постоянно обогащает сам процесс прогнозирования ситуации с дебиторской задолженностью. Что же происходит на этапе планирования:

- На основе уже имеющегося опыта можно в ходе разработки самой ПКК исследовать эффективность тех или иных условий в применении к определенным группам клиентуры.
- Поскольку имеются все предварительные данные по предшествующим структурным анализам дебиторской задолженности, то как минимум можно достаточно точно рассчитать коэффициенты запаздывания.
- В процессе осуществления продаж уже непосредственно в плановом периоде работа с данной структурой позволяет и прогнозировать, и выработать решения по поводу ситуации.

Еще один важный момент в управлении дебиторской задолженностью — разностороннее стимулирование быстрой оплаты. К основным из методов, которые использует здесь сбытовик, следует отнести:

- предоставление фирмам, обеспечивающим быструю оплату, дополнительных скидок и возможностей по коммерческому кредиту;
- стимулирование быстрой оплаты дополнительными элементами сервиса, более эффективной логистикой;
- предоставление дополнительных рекламных возможностей и услуг мерчандайзеров;
- обеспечение дополнительной информационно-маркетинговой поддержки.

После проведения всех описанных выше процедур и систематизации соответствующих методов у службы сбыта появляется реальная возможность ввести в действие схему предварительной оценки финансовой надежности и устойчивости партнера и окончательной выработки так называемых кредитных лимитов (рис. 6.4).

Как видно из рис. 6.4, существуют три основных «уровня» анализа и оценки, на которых должен осуществлять проверку сбытовик и руководитель сбытового подразделения. Поясним основные элементы этой проверки.

- На первом уровне (появление нового клиента) осуществляется полный формальный анализ по документам, а также особое внимание уделяется возможным рекомендациям и тем источникам информации, из которых вероятный клиент узнал о нашей фирме.

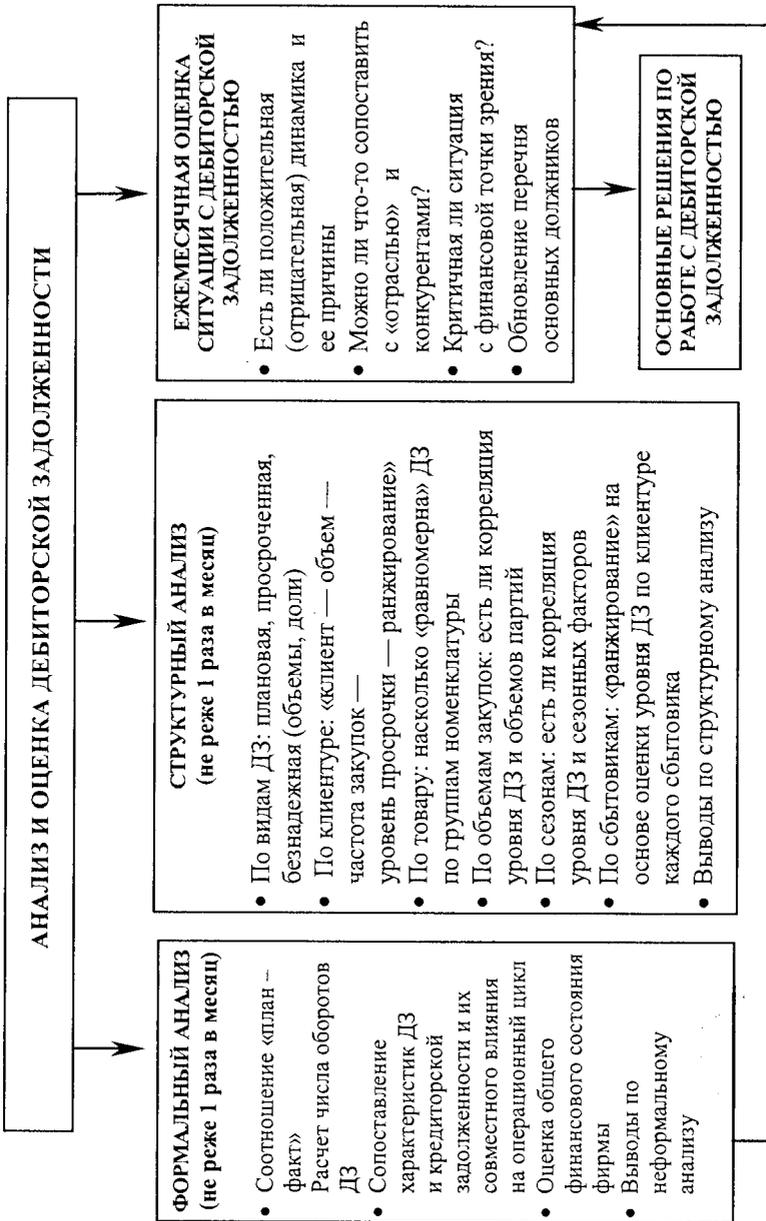


Рис. 6.3. Анализ и оценка дебиторской задолженности

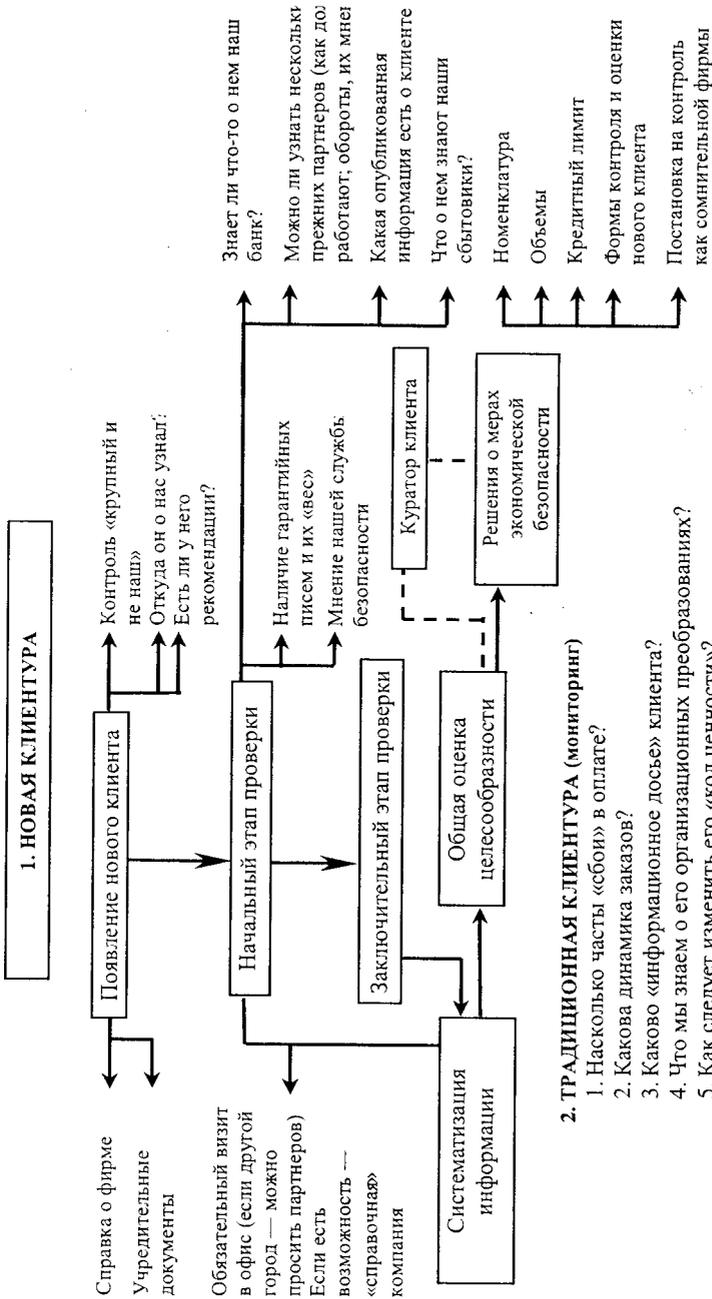


Рис. 6.4. Укрупненная схема «Оценка надежности и устойчивости клиентуры»

Здесь — двойкий смысл: с одной стороны, сбытовик проверяет эффективность работы нашей рекламной информации, а с другой — оценивает искренность вероятного клиента, поскольку путаница в такого рода информации может иметь далеко идущие последствия. На особый контроль ставятся клиенты, которые попадают под определение «крупный, но не наш». Вполне возможно, что мы давно стремились заполучить этого клиента, и вот теперь он пришел к нам сам. Эта «нежданная радость» может быть чревата вот какой опасностью: вероятный клиент так много задолжал своим поставщикам, что попытка выторговать у нас хорошие условия коммерческого кредита — его последнее спасение.

- Начальный этап проверки включает такой достаточно деликатный вопрос, как получение информации о некоторых прежних партнерах.

Следует помнить, что ничего неэтичного или составляющего коммерческую тайну в такого рода вопросах нет. Естественная реакция честной фирмы на такие вопросы — предоставление необходимой информации, поскольку в условиях рынка ее все равно тем или иным способом можно узнать. Более того, честная фирма гордится своими партнерами и работает так, чтобы о ней говорили в основном хорошее. Практический опыт бизнеса показывает, что скрывать своих партнеров стараются, как правило, мошеннические и не очень честно работающие на рынке фирмы. Здесь есть только одно исключение: хорошо известный из анкеты оценки и отбора дистрибьюторов вопрос о будущих покупателях.

Сбытовика интересуют самые разные партнеры и не в последнюю очередь те, о которых речь идет в этом случае. Обратим также внимание на тот факт, что в современных условиях определенную открытую информацию о партнере во многих случаях может предоставить информационно-аналитическая служба партнерского банка. Соответствующий запрос может быть сделан в российское отделение известной американской информационно-аналитической фирмы «Дан энд Бредстрит». В том же ряду стоят сегодня и аналитические возможности служб безопасности и тех охранных фирм, с которыми они работают (концепция комплексной безопасности).

- Наконец, собрав всю указанную выше информацию, сбытовик со своим непосредственным руководителем в отношении самых важных потенциальных клиентов принимает решение о целесообразности работы с этим партнером, в частности по вопросам кредитных лимитов.

Действительно, начиная работу с тем или иным партнером, есть смысл вначале проверить его аккуратность и платежеспособность и только затем предоставлять ему все более увеличивающиеся по мере развития наших взаимоотношений возможности коммерческого кредита. В этом смысле полезно помнить о приеме, который нередко употребляют мошеннические фирмы. Они осуществляют у поставщика несколько мелких закупок, аккуратно и в срок возвращая деньги. Затем под предлогом нового и очень крупного клиента они просят в порядке исключения предоставить им крупную

партию товара на условиях достаточного длительного коммерческого кредита, после чего долго тянут с оплатой и в конце концов просто исчезают. Конечно, по мере становления и развития российского бизнеса таких случаев становится все меньше, но помнить о них и не нарушать ни при каких условиях установленные для новичков кредитные лимиты полезно и крайне важно для финансового благосостояния фирмы.

Таким образом, данная схема представляет собой практически заключительный этап перед непосредственно разработкой положения о коммерческом кредите фирмы.

До настоящего времени многие российские фирмы предпочитают не разрабатывать особый документ о принципах и практике коммерческого кредита и упрощают его до небольшой таблицы, в которой показываются два главных параметра: как правило, это объем закупки и соответствующая продолжительность товарного кредита (хотя могут даваться и некие дополнительные характеристики).

На наш взгляд, это порочная практика, поскольку она не дает возможности сбытовика пользоваться всесторонне отработанным нормативным документом, который определяет его решения и действия на системной основе регулярного менеджмента.

Рассмотрим основные составляющие указанного документа (они могут рассматриваться как его ориентировочная структура):

1. Во введении отмечается, что документ устанавливает единые правила и процедуры отпуска товаров на основе коммерческого кредита и является обязательным для использования и исполнения во всех случаях такого рода продаж.

2. Обязательно должны быть указаны базовые рабочие принципы коммерческого кредитования клиентуры: обязательность кредита как важного элемента сбытовой политики фирмы; селективность (в кредит продаются определенные группы товаров и в определенные периоды); индивидуализация (на кредит могут влиять коды ценности и приверженности клиентуры и некие другие показатели) и, наконец, такой важнейший принцип, как персональная ответственность каждого сбытовика за состояние расчетов по его клиентуре.

3. Достаточно подробно расписывается механизм коммерческого кредита (сроки, объемы, уровни, отражение в договорных документах, исключения из правил, кто и как принимает в этом случае решение). Отдельно оговаривается механизм стимулирования быстрой оплаты.

4. Оценка, анализ и контроль состояния дел по коммерческому кредиту (каким образом и кто именно должен делать те или иные операции; как взаимодействуют сбытовики и финансовая служба фирмы; как организованы информационные потоки по этому анализу).

5. Ответственность за нарушение основных положений документа.

6. Срок действия, порядок корректировки и обновления документа.

Нелишне напомнить, что этот документ специально изучается сбытовиками, как и, например, положение об оплате и стимулировании их труда; соответственно, сбытовик должен не только безукоризненно знать документ, но и уметь объяснить его основные положения клиенту. Обновление этого документа также является неотъемлемой составной частью планового цикла в службе сбыта.

Таким образом, все описанное выше позволяет грамотной службе сбыта иметь достаточно действенную систему управления той частью оборотного капитала, которая вложена в дебиторскую задолженность. Теперь можно использовать весь механизм коммерческого кредита на эффективной плановой основе как важнейшее оружие конкурентной борьбы на наших рынках.

6.4. Основные методы получения дебиторской задолженности и особенности их использования

Представленный выше механизм, безусловно, полезен и уже играет заметную роль в практике сбыта многих фирм, тем не менее невозврат и запаздывание дебиторской задолженности — вполне обычное явление в российской практике, и сбытовик так или иначе должен владеть различными методами ее получения. Использовать эти методы можно в два этапа.

Первый можно условно назвать «Анализ дебиторской ситуации». Он в принципе не нуждается в комментариях, а пояснения, пожалуй, необходимы лишь к двум моментам.

Определенные трудности может вызвать общая оценка поведения должника и отношение к долгу. Дело в том, что на уровне контактов сбытовика с закупщиками заказчика это отношение может представляться существенно, а иногда и радикально иным, нежели это имеет место на уровне руководства заказчика, его финансовой службы и каких-то иных элементов формальной и «силовой структуры». Другой непростой момент — выделение и анализ элементов «силовой структуры», с которыми предстоит работать. Тем не менее, если анализ дебиторской ситуации проведен достаточно аккуратно, появляется возможность рационально выбрать наиболее эффективный метод (методы) получения дебиторской задолженности.

Приемы получения дебиторской задолженности

- Использование возможностей ваших дебиторов;
- финансово-кредитная помощь;
- окучивание должника;
- нарастающее давление;
- неожиданное письмо;
- предложение о сотрудничестве;
- держать руку на пульсе;
- региональное воздействие;

- приостановка и разрыв деловых связей;
- юридическая процедура;
- фирменная переуступка долга;
- силовая переуступка долга;
- факторинг.

Кратко поясним содержание каждого метода.

1. *Метод «используем ваших дебиторов»*, по существу, можно рассматривать как своеобразный бартер или взаимозачет, и заключается он в том, что при хороших отношениях с дебитором фирма может попросить его ознакомить соответствующего сбытовика с перечнем тех дебиторов, которые есть у самого заказчика. Вполне возможно, что в этом случае будут найдены интересные для фирмы поставщики и, соответственно, сложную дебиторскую ситуацию можно уладить через бартер и внутренний взаимозачет. (Конечно, здесь есть тонкие нюансы, касающиеся финансовой сферы и налоговой, которые выходят за рамки нашего рассмотрения, но, как показывает практика, все это вполне решаемо.)

Следует отметить особую роль анализа дебиторской ситуации, прокомментированного выше. Действительно, этот метод может быть успешно использован лишь тогда, когда у партнеров хорошие взаимоотношения и когда наш дебитор исключительно лояльно относится к своим обязательствам.

2. *Метод «финансово-кредитная помощь»* оставлен в нашем перечне скорее на формальных основаниях, нежели из-за его реальной полезности. Сегодня в России трудно представить ситуацию, когда поставщик изыскивает, например, в каком-либо банке возможность получения должником кредита для погашения своей собственной дебиторской задолженности. Да и вряд ли найдется банк, готовый делать это для неаккуратного плательщика.

3. *Метод «окучивание должника»* хорош прежде всего тем, что речь идет о достаточно тонком анализе и оценке различных лиц, составляющих «силовую структуру» заказчика. Если у некоторых из них имеются различного рода увлечения, носящие вполне законный и общественно позитивный характер, то умный и психологически подготовленный сбытовик вполне может использовать этот метод. Строго оговорим то, что речь идет лишь об «условной взятке», которую мы и называем «законной»: личная помощь сбытовика в решении какой-то проблемы соответствующего персонала заказчика, использование возможностей оказания поддержки в социально-значимых делах и тому подобные виды активности, безусловно, должны выполняться строго в рамках закона и принятых норм деловой этики. Если это так, то вряд ли можно упрекнуть сбытовика в чем-то нехорошем, а улучшение человеческих отношений может привести и к решению вопросов оплаты дебиторской задолженности.

4. *Метод «нарастающее давление»* — скорее формальная поддержка соответствующих усилий сбытовика, нежели реально эффективный спо-

соб получить «зависшую» дебиторскую задолженность. Речь идет о том, что, напоминая должнику о необходимости погасить долг, профессионально грамотный сбытовик последовательно использует такие методы контакта, как краткое напоминание по телефону, затем сообщение по электронной почте, затем письмо по факсу, затем официальное почтовое отправление, затем официальный визит с целью получения необходимой информации и т. д. Психологи-маркетологи утверждают, что нарастающее давление ведет к большему эффекту в получении дебиторской задолженности, нежели периодическое использование одного и того же вида контакта.

5. *Метод «неожиданное письмо»* рассчитан в значительной мере на специфику менталитета россиян, которые даже в деловой обстановке остаются весьма чувствительны к неформальному, теплому обращению, рассчитанному на естественные человеческие эмоции. Этот метод должен использоваться крайне редко, только в исключительно важных для фирмы дебиторских ситуациях и только единожды по отношению к данному клиенту. Получение соответствующим руководителем заказчика теплого, выдержанного в «просительных тонах» и исключительно мягких выражениях письма, призывающего обратить внимание на тяжелую ситуацию фирмы и оказать содействие в получении хотя бы части дебиторской задолженности, нередко оказывается весьма эффективным. (В своей консультационной деятельности автор несколько раз имел случай увидеть замечательное действие этого, безусловно, тонкого инструмента.)

6. *Метод «предложение о сотрудничестве»* в условиях России, по-видимому, один из самых эффективных: подавляющее большинство наших фирм постоянно решают в своей работе те или иные проблемы, связанные с неразвитой инфраструктурой бизнеса и прежде всего различных сервисов, логистики, вспомогательных и обеспечивающих услуг. Более того, даже чисто производственные задачи, в том числе ремонтные, энергетические и т. п., сегодня во многих случаях решаются с трудом как из-за отсутствия квалифицированного персонала, так и по причине нехватки средств на приобретение оборудования, техники, вспомогательных материалов. В этих условиях фирма может предложить своему должнику определенную помощь в разных сферах в обмен на погашение если не всего, то хотя бы части долга. Причем в некоторых случаях это может быть прямая технологическая помощь, а в других — решение каких-то проблем, связанных с менеджментом, маркетингом и тому подобными функциями.

В консультационной практике автора было несколько случаев, которые вполне уместно привести здесь как реальные примеры. В одном случае сильный отдел главного энергетика фирмы-производителя оказал серьезную помощь в решении проблем заводской энергетики своему покупателю-должнику, и, как это обычно и бывает, довольно быстро нашлись средства на оплату серьезной дебиторской задолженности. Другой случай еще более

показателем: речь идет о фирме-должнике, которая не могла собственными силами сделать бизнес-план, необходимый для получения важного для нее, хотя и небольшого по сумме инвестиционного кредита. Сбытовики кредитора узнали об этой проблеме, и фирма-кредитор обратилась к консультантам с просьбой разработать такой бизнес-план для своего клиента (речь шла о небольшом и относительно простом в разработке бизнес-плане). После того как бизнес-план был выполнен и должник достаточно успешно прошел необходимые проверки в инвестиционно-финансовой фирме, достаточно быстро нашлись деньги на отдачу долга.

Мы неоднократно отмечали в предшествующих главах огромную важность развития отношений с клиентурой и первостепенную роль, которую в работе сбытовика играет умение услышать, увидеть и полезно использовать различного рода события и информацию, связанные с жизнедеятельностью его клиентуры. По существу, метод «предложение о сотрудничестве» целиком базируется именно на этом умении грамотного сбытовика: понятно, что и в первом, и во втором примерах информация о возможности сотрудничества была получена сбытовиками достаточно случайно, в ходе обмена мнениями с закупщиками заказчика, посещения их предприятий и т. д. Но эти случайности — следствие постоянной ориентации сбытовика на сбор самой разной полезной информации.

7. *Метод «держатъ руку на пульсе»* можно отнести к числу «изредка эффективных». Речь идет о том, что сбытовик собирает и доводит до руководства подразделения и службы информацию о возможных организационных изменениях в статусе и характере деятельности фирмы-должника. Поскольку в современных условиях России нарастает своеобразный бум объединений, слияний и поглощений, то иногда может сложиться ситуация, при которой вовремя проявленная кредитором активность в отношении получения долга может привести к положительным результатам именно в связи с предстоящими либо уже проводимыми организационными изменениями.

8. *Метод «региональное воздействие»* скорее основан на своего рода атавизмах еще советского мышления и порядка вещей, которые, к сожалению, до настоящего времени еще сильны во многих российских регионах. Ни для кого не является секретом, что региональные администрации являются практически полновластными хозяевами на своих территориях, и фирмы, расположенные там, постоянно чувствуют это и стараются не портить отношения с местными властями. Хотя губернатор или мэр города не может, как в прежние советские времена, снять с должности владельца предприятия, но в их силах создать предприятию такие невыносимые условия работы (прежде всего за счет давления различных инспекций, проверок, контрольных органов и т. д.), что владелец вынужден будет добиваться взаимопонимания с местными властями. Именно это обстоятельство и положено в основу метода: если злостный должник расположен в каком-то из

регионов с соответствующим благоприятным для фирмы административным климатом и есть некие возможности (в рамках закона!) воздействовать на него через региональные органы, то в ряде случаев это и будет самый эффективный метод. Будем откровенны: как с точки зрения этики, так и с позиций хороших отношений с клиентурой данный метод далеко не лучший. Но ведь выше мы не случайно отметили, что этот метод может быть применен только к злостному неплательщику, который к тому же ведет себя неподобающим образом. (Вспомним об анализе дебиторской ситуации, который разбирался нами выше.)

9. *«Приостановка и разрыв деловых связей»* эффективны в условиях, когда есть достаточно жесткая зависимость успешности работы должника от поставок фирмы-кредитора. Соответственно, и с точки зрения закона, и с морально-этической такие действия будут вполне оправданны. В то же время следует иметь в виду как минимум два негативных последствия частого применения этого метода. С одной стороны, о фирме-поставщике распространяется мнение как о весьма жестком партнере, не желающем заниматься урегулированием конфликтных вопросов, с другой — может оказаться, что такой разрыв деловых связей нарушит некий «сбытовой баланс», уже сложившийся в системе продаж продукции. Одним словом, к этому методу следует прибегать как можно реже. Также отметим, что по существующей международной коммерческой традиции необходимо предупредить заказчика о таком решении не позднее чем за 48 часов до реального прекращения поставок.

10. *Метод «юридическая процедура»* — один из двух, в которых фирма в интересах получения дебиторской задолженности задействует правовые каналы. В этом случае речь идет о том, что фирма-кредитор заключает специальное соглашение с некой юридической фирмой, по которому последняя берет на себя обязательства заниматься всеми делами, связанными с получением долга в интересах своего доверителя. Естественно, что в первую очередь здесь имеются в виду различного рода возможности юридического давления, связанного с тем, что в любом случае факт непогашенной задолженности открывает перед грамотными и опытными юристами ряд возможностей такого давления. Можно без преувеличения сказать, что крайняя форма этого давления — подведение должника под уже достаточно отработанную в России процедуру банкротства. Как показывает опыт некоторых юридических фирм, нередко бывает достаточно лишь рассказать должнику о возможности применения этой процедуры на практике, и долг, как правило, возвращается.

11. *«Переуступка долга»*, которая в юридической практике называется цессия, — довольно распространенный сегодня в России прием, но в этом случае фирма-кредитор сознательно идет на потерю определенной (иногда весьма значительной) части долга как уплату за соответствующие услуги юридической, финансовой или иной подобной фирмы.

12. Если мы и ввели осторожное название *«силовая переуступка долга»* в этот перечень, то только потому, что практика России все еще, к сожалению, в широких масштабах использует силовые методы получения долгов. Кстати, по данным российских силовых структур, подавляющее большинство преступлений против бизнесменов (в том числе и самых тяжелых) в первую очередь связано именно с вопросами долгов. Следовательно, поскольку эта практика имеет место в России, необходимо помнить, что любые обращения к соответствующим структурам сами по себе могут заставить фирму войти в противоречие с законом со всеми вытекающими отсюда последствиями.

13. Конечно, если говорить о перспективе, то в решении проблем получения дебиторской задолженности мы самые значительные надежды связываем с развитием в России *«факторинга»*. Не останавливаясь подробно на указанном механизме (он хорошо прописан во многих учебниках по финансовому менеджменту), отметим только, что сам факт бесперебойного получения основной части денег в оплату за произведенные поставки уже коренным образом меняет положение с использованием оборотного капитала. И понятно, что самое эффективное использование такого механизма — дело прежде всего финансовой дирекции. Что же касается сбытовиков, то здесь есть только один достаточно тонкий момент, а именно: с точки зрения отношений с клиентурой, более эффективен открытый или закрытый вариант факторинга? Рассмотрим этот вопрос несколько подробнее.

Как известно, в открытом факторинге наш клиент уведомляется о том, что с ним по поводу получения дебиторской задолженности будет теперь иметь дело наша фактор-фирма. А она, в свою очередь, может по-разному вести дела с нашим клиентом, и в том числе не исключена опасность определенного ухудшения этих отношений. С другой стороны, закрытый факторинг предполагает «неявное» использование фактор-фирмы: наш клиент не должен знать об этом. Здесь проще строить и развивать отношения с клиентурой, но если этот факт все же станет известен нашим клиентам, то в определенных случаях это может повлиять на нашего дебитора и, соответственно, усложнить наши отношения с фактор-фирмой.

Закончим наши рассуждения о методах получения дебиторской задолженности одним существенным соображением. Конечно, каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки, и во многих случаях целесообразно использовать два-три метода в совокупности. В какой-то мере каждый из них, если они грамотно подобраны, будет смягчать недостатки, а иногда и усиливать позитивные стороны других методов. И все же общее правило для эффективного сбыта: как можно реже использовать все эти методы и как можно больше заниматься структурированием, анализом, оценкой и прогнозированием ситуаций с дебиторской задолженностью на базе накапливаемой из года в год статистики и фактографии. Можно сказать, что здесь действует золотое правило механики в приложении к управ-

лению оборотным капиталом: сколько сил потрачено на аналитику и прогноз, столько же их потом будет сэкономлено в трудной и зачастую все-таки опасной для отношений с клиентом области использования методов получения задолженности.

Таким образом инструментарий, который должен использовать сбытовик, формируя товарно-кредитную политику и управляя оборотным капиталом, вложенным в дебиторскую задолженность, достаточно масштабен и в отдельных случаях имеет определенные операционные сложности. Тем не менее современные российские сбытовики в наиболее передовых фирмах вполне овладели не только приведенными здесь приемами и методами, но и более тонкими, которые в рамках этого учебника не рассматриваются.

Резюме

Изучение материала главы позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Существует определенный набор методов, подходов, которые более или менее постоянно используются сбытовиком в качестве основного инструментария его работы, и в этом ряду важное место отводится процедурам формирования политики коммерческого кредита.

2. Существуют три основных базовых подхода к формированию ПКК, и аналитико-оценочный является наиболее эффективным из них и отвечающим современным представлениям о методике разработки этой политики для фирмы.

3. Алгоритм разработки ПКК аналитико-оценочным методом должен строиться на формировании двух экспертных групп, прогнозных сценариях роста продаж и адекватных затрат и индивидуальных (субъективных) вероятностях осуществления того или иного сценария.

4. Планирование дебиторской задолженности и оценка необходимого объема оборотного капитала строятся на основе сочетания приближенного и уточненного расчетов, в основе которых лежат представления об объемах продаж, вариантах коммерческого кредита и цикле движения соответствующих товарных и денежных потоков.

5. Эффективное управление дебиторской задолженностью предполагает всесторонний анализ самой задолженности, клиентуры, использующей коммерческие кредиты, а также всего комплекса приводящих факторов, позволяющих правильно оценивать и регулировать дебиторскую ситуацию.

6. Существует ряд методов получения дебиторской задолженности, эффективность использования которых существенно варьируется в зависимости от конкретной деловой ситуации и уровня квалификации сбытовиков в отношении практического применения каждого метода (или нескольких методов совместно).

7. Как сама проблематика коммерческого кредита, так и особенно вопросы управления дебиторской задолженностью могут быть успешно решены с использованием (и все более широким развитием в России) факторинга.

Контрольные вопросы и задания

1. Если принять схему формирования ПКК, предложенную в настоящей главе, то:
 - как бы вы сформулировали небольшой перечень правил формирования экспертных групп?
 - с помощью какого механизма можно было бы учесть различную квалификацию экспертов в отношении вопросов формирования ПКК?
2. Эксперты, реализуя механизм формирования ПКК, предлагают варианты роста затрат при определенном сценарии увеличения объемов продаж. Чем можно было бы заменить этот подход и что для этого необходимо сделать?
3. Рассчитайте самостоятельно приближенные и уточненные значения плановой дебиторской задолженности, если числовые характеристики в примерах рис. 6.1 изменяются следующим образом: а) три вида коммерческого кредита: 1 мес, 2 мес, 3 мес; б) объем продаж — 12 млн у. е.; в) продажи равномерны по году; г) все остальные условия сохраняются.
4. Предложите какой-либо метод неформальной оценки (характеристики) ситуации дебиторской задолженности и отношений с партнером, который показывал бы, когда уместен тот или иной метод получения дебиторской задолженности.
5. Попробуйте самостоятельно подготовить текст письма вашему должнику, используя метод «неожиданное письмо».
6. Какие действия, с вашей точки зрения, уместны, если партнер постоянно затягивает оплату своих долгов, но, в конце концов, всегда их возвращает?
7. Какая политика по отношению к сбытовому персоналу наиболее уместна, если речь идет о работе с дебиторской задолженностью:
 - поощрять за своевременное получение;
 - наказывать данного сбытовика за просрочки оплаты клиентурой;
 - что-то иное.

Объясните свою точку зрения.

Методы и техника личных продаж

7.1. Базовый инструментарий сбытовика.

7.2. Ключевые техники профессионала-продавца.

7.1. Базовый инструментарий сбытовика

Литература по методам и технике личных продаж, возможно, превосходит все переведенное на русский язык в области продаж. Не было бы особой необходимости включать эту главу в учебник, если бы не одно важное, на наш взгляд, обстоятельство. Оно заключается в том, что многочисленные книги по методам и технике продаж написаны за рубежом и, соответственно, не учитывают ментальность россиян. Этого следовало бы ожидать от отечественных авторов, уже опубликовавших несколько книг по этой теме, но, насколько известно автору, ни одной серьезной попытки такого рода в этих книгах нет. Между тем уже сегодня следует уделить определенное внимание вопросу о специфике российского менталитета в продажах, поскольку на самом деле его проявления весьма значительно влияют на эффективность использования приемов. Это одна сторона вопроса, другая заключается в том, что можно назвать соотношением экономико-менеджментского и психологического подходов в этой сфере.

Конкретно речь идет о том, что многие пособия крайне перегружены различного рода деталями и авторами их в большинстве являются профессиональные психологи. Полностью отдавая должное профессионализму и достижениям в сфере психологии продажи и покупки, отметим один важный аспект проблемы. Дело в том, что все ситуации в системе «продажа — покупка» можно условно разделить на три категории.

1. Сделки, в которых настолько очевиден экономический, социальный, психологический и иной эффект для покупателя, что они не требуют никаких дополнительных приемов и методов (вспомним уже дважды цитированную нами мысль Ли Якокки: «Чтобы продавать хороший товар, не нужно быть великим продавцом»). Понятно, что в этих случаях, и прежде всего — когда на рынке нет ничего равного, все методы и техники продаж практически бесполезны.

2. «Обратные» ситуации — здесь покупателю настолько ясна неэффективность сделки для него, что вряд ли помогут даже самые изощренные методы и приемы. Точнее, они могут помочь один раз, и больше покупатель к нам не вернется.

3. Самая распространенная категория ситуаций, когда на рынке достаточно много схожих по качеству и цене товаров и услуг и борьба идет за создание у потребителя (покупателя) предпочтений по отношению к нашей продукции. Вот здесь нужны все методы и приемы, о которых говорится. Но на чем они должны базироваться, что должно лежать в центре внимания продавца?

Точка зрения автора настоящего учебника заключается в том, что в девяноста пяти случаях из ста безусловную лидирующую роль играют экономические аспекты сделки. В этом случае не важно, касаются ли они цены как таковой, условий поставки, системы оплаты, того же качества товаров и т. д., все измеряется на «экономических весах». Это ни в коей мере не умаляет отношенческих аспектов проблемы (мы достаточно много говорили об этом выше), но факт остается фактом: и отношенческие параметры взаимодействия поставщика и покупателя в целом, равно как и в рамках локальной сделки, все равно имеют явный или скрытый «экономический» подтекст. Он может просматриваться непосредственно или опосредованно, иметь сиюминутный или отложенный характер, зависеть от двух данных партнеров или вовлечения третьих лиц, но он всегда присутствует как важнейшая детерминанта принятия решений. Здесь-то и сказывается определенная слабость «психологического подхода». Хорошо зная психологию методов и техники продаж, профессионалы-психологи гораздо слабее выглядят в части экономических, менеджментских и маркетинговых ее аспектов. (Оговоримся, что наиболее опытные и давно работающие в этой области психологи заметно отличаются в этом смысле в лучшую сторону от основной массы своих коллег и имеют необходимую подготовку и соответствующие знания в области экономики, менеджмента и маркетинга.) И наконец, еще одно важное соображение. Его условно можно назвать «подход от минимизации».

В этом случае речь идет о явлении, которое хорошо известно во всех профессиях и даже видах спорта, где люди имеют дело с определенными, достаточно большими наборами различных «технологических» приемов. Всегда есть представление о том, что внутри общей массы таких приемов существует некий минимум, который позволяет профессионалу достаточно уверенно чувствовать себя в большинстве ситуаций. Это хорошо знают, например, водители, борцы, парикмахеры и целый ряд представителей других профессий. Водитель может достаточно хорошо владеть основными навыками водительского мастерства, хотя и не обладать, например, техникой «полицейского разворота» или искусством вождения по льду. В отдельных видах борьбы существует более сотни приемов, но неплохой борец реально

использует полтора-два десятка, которые ему особенно удаются. Хороший парикмахер может не владеть искусством создания десятков супермодных причесок и быть при этом неплохим профессионалом. Резюмируем: менеджеру по продажам нужен некий минимум, на базе которого он может совершенствоваться в двух направлениях: с одной стороны, оттачивая и углубляя сами эти приемы, а с другой — добавляя к ним какие-то «более рафинированные», исходя из типичной ситуации продажи, в которой он, как правило, работает. Именно такой минимум автор и попытался представить ниже, причем в виде достаточно коротких сводок, памяток и схем. С учетом трех моментов, отмеченных выше, в приведенном здесь материале мы постарались, где это возможно, учесть специфику ментальности и опыт продаж в России, более жестко ориентироваться на «экономико-маркетинговый подход» и до предела минимизировать соответствующие рекомендации. (Поскольку в настоящее время переведено достаточно много книг такого рода, у читателей, безусловно, будет возможность при необходимости расширить свои знания, умения и навыки в той или иной области методов и техники личных продаж.)

В приведенном ниже материале мы использовали следующий подход: весь методический аппарат продаж разбит на две части. Первую из них мы назвали «базовым инструментарием»: она сосредотачивает в себе все рекомендации, которые определяют умение сбытовика эффективно контактировать, добиваясь определенных целей. Во второй части мы представили комплекс советов по тем профессиональным приемам, которые определяют уже собственно продажу. На наш взгляд, такое деление делает ознакомление с материалом более рациональным, поскольку первая часть рекомендаций для ряда сбытовиков — естественные свойства их личности. Соответственно, для них представит интерес только вторая часть, уже непосредственно связанная с уровнем их профессионализма. В то же время нумерация подразделов, каждый из которых представляет самостоятельный методический подход, дается сквозной, целостно охватывающей оба параграфа.

1. Профессия продавца: талант или ремесло? Профессионал начинается с точного ответа на вопрос: «Что означают для него продажи?» Если он совершенно не воспринимает или воспринимает только как шутку замечательное выражение «Жить — значит продавать», то вряд ли он добьется больших успехов в этом деле. Увлеченность продажей, в свою очередь, зиждется на таких абсолютно необходимых качествах продавца, как позитивное восприятие людей и любовь к контакту и общению. При этом его особое внимание вызывают нужды людей и фирм, в которых они работают. Настоящий, с большой буквы Продавец — жизнерадостен и оптимистичен, а его стиль нередко называют «симпатичной агрессивностью» (умение настойчиво проводить в жизнь свою политику и добиваться целей, но не методами, которые раздражают и вызывают к нему антипатию клиентуры). Менеджер по продажам должен вызывать точно такое же доверие, как и качество его

товаров и справедливость цен на них. И конечно же, существенная доля фантазии и некоторый артистизм — неперемненные качества настоящего продавца.

Вряд ли в том сжатом перечне, который мы привели выше, есть что-то недоступное россиянам. Другой вопрос — условия жизни и работы, которые далеко не всегда позволяют менеджеру по продажам в России быть жизнерадостным и оптимистичным. Здесь-то и помогает тот самый артистизм, о котором речь шла выше. А вот в чем мы реально сильны — в интересе к нуждам и проблемам людей, и можно без преувеличения сказать, что это — природная черта российского менталитета. Поскольку в условиях пока еще бедной страны, как наша, это важнейшее качество продавца может подавляться стремлением к возможно более быстрому заработку, руководители служб продаж должны особо обращать внимание и контролировать эту сторону деятельности своих подчиненных.

2. Профессионализм и доверие. Как следует из теории поведения потребителей, профессионально сильный продавец должен обладать профессионализмом в двух основных сферах. С одной стороны, он должен быть серьезно подготовлен в области товаров и услуг, которыми торгует, знать их свойства, в определенном объеме — технологию производства, особенности использования и сферы применения. Здесь россияне вряд ли уступают своим зарубежным коллегам хотя бы в силу того, что «технологичность» подготовки и образования значительной части людей в сегодняшних российских продажах хорошо известны. Вопрос только в том, как их учат в фирме.

Не менее важен и другой аспект профессионализма: эффективное владение теми методами и техникой, о которых идет речь в этом параграфе. При этом исключительно важна «связка» вот какого рода. Выше мы говорили о технологических знаниях и глубоком знании товара, и здесь, объединяя эти две составные части профессионализма, как раз и следует подчеркнуть, что знание товара для профессионала-продавца — это знание того, как с помощью этого товара можно удовлетворить нужды покупателя-потребителя. Заметим, что в данном случае не важно, о какой именно выгоде потребителя идет речь: для нашего оптового посредника — возможность выгодно продать наш товар; для дилера, с которым заключается соглашение о сервисе, — заработать на обслуживании клиентуры; для конечного пользователя, купившего наш товар через Интернет, это будут дополнительные удобства и комфорт, которые дадут ему наши изделия. Во всех случаях профессионал-продавец смотрит на товар глазами покупателя и постоянно отыскивает в нем удобства и преимущества, важные для последнего и определяющие наши преимущества перед конкурентами. Именно этот сплав и рождает искреннее и неподдельное доверие покупателя к продавцу. Это — одна сторона вопроса. Из того же поведения потребителей следуют два других важнейших требования. Умение продавца распознавать

психологический тип покупателя, что очень важно для грамотной работы с ним в процессе продажи, с одной стороны, и умение продавца использовать все выгоды и преимущества деловой ситуации — с другой. По нашему мнению, именно здесь и проявляются исключительно сильные качества продавцов-россиян.

Не будучи в основной своей массе особенно сильны в методах и технике продаж (этому искусству еще предстоит серьезно учиться), наши сбытовики, как показывает опыт, достаточно тонко чувствуют психологический тип и настроение покупателей, но особенно виртуозно они используют ситуацию. И понятно почему: сама генетика российского человека (это очень точно отмечал великий русский историк В. О. Ключевский) исторически ориентирована на поиск сложных и, как правило, не прямых путей движения к цели с использованием всего, что дает реально складывающаяся обстановка. Поэтому зачастую он в гораздо большей мере «чувствует ситуацию» и ее возможности, нежели владеет и использует соответствующий аналитико-оценочный аппарат. До определенного момента руководитель подразделения продаж может вполне положиться на эту сильную сторону своего персонала, но дополнительные знания и образование в этой области никогда не помешают.

3. Умение распознавать психологические типы клиентов. Отметим четыре основных психологических типа, которые, как правило, описываются в литературе по данному вопросу и встречаются в российском бизнесе, по-видимому, так же часто, как и в мире в целом. Конечно, и здесь природные особенности россиян сказываются достаточно заметно. У нас более широко представлены эмоциональный и гармонический типы. Что же касается решительного типа, то он в значительной мере определяется слоем новых русских и теми социальными группами, которые стремятся войти в этот сегмент. Наконец, у нас пока меньше представлен тип аналитика, поскольку он и не мог серьезно развиваться на нерыночном базисе нашей предшествующей истории. В то же время следует отметить, что молодые бизнесмены, уже имеющие опыт работы на рынке и (во всяком случае — многие) необходимое образование, динамично пополняют этот сегмент психологических типов. Остановимся коротко на ключевом элементе работы с каждым из типов.

Для аналитика предельно важно получить четкие цифры, факты, выкладки и расчеты, подтверждающие выгодность его работы с нашими товарами и услугами. Решительный тип в большей мере настроен на то, что условно можно назвать «быть первым и ни в коем случае не отставать», и в этом смысле такой тип существенно ориентирован на новизну и лидерство, которые обеспечила бы ему работа с нами. В то же время он практически никогда не забывает о выгоде, и в этом смысле все то, что мы делаем для аналитика, безусловно, полезно как вторая часть работы с решительным типом. Гармонический тип достаточно жестко ориентирован на так называ-

емое оправдание своих решений и поступков. Ему в любом случае важно доказать себе, но прежде всего своему руководству, что решения, принятые им относительно работы с нашими товарами и услугами, были правильными. Отсюда — целевая ориентация на формирование у него соответствующим образом структурированной и доказательной информации и в то же время — умение сбытовика поддержать в самом клиенте серьезную внутреннюю уверенность в правильности этих действий.

Сложнее всего определить целевую ориентацию в работе с эмоциональным типом. Здесь скорее следует говорить о некоем общем векторе направления этой работы. За исключением относительно редких в практике бизнеса случаев вряд ли можно себе представить процесс продажи и покупки, в основе которых лежат только эмоции. Но распознавание этого типа очень помогает сбытовика в ситуации, когда наши и конкурирующие товары практически идентичны по основным параметрам и речь идет только о том, кто их «лучше» продаст. Вот здесь понимание эмоционального типа и умение найти с ним хороший общий язык становятся ключевым фактором успеха. В определенных ситуациях, где мы не очень значительно уступаем конкурентам в некоторых параметрах, умение работать с эмоциональным типом может служить и небольшим «компенсатором». Конечно, речь идет именно о небольшом компенсационном эффекте.

4. Вначале «продай себя». Величайший продавец современности Джо Джирарди именно так и назвал свою книгу — «Как продать себя», поскольку он твердо убежден в том, что вначале покупатель «приобретает» самого продавца: его внешний облик, манеру поведения, присущие ему знания, умения и навыки, т. е. его профессионализм и человеческое обаяние, и только после этого, утверждает великий продавец, приобретается товар этого продавца. А это, в свою очередь, означает, что умение подать себя имеет немаловажное значение для процесса продажи. Жесткая и, к сожалению, негативная окраска российского бизнеса здесь очевидна. А это означает, что важнейшая задача руководства службы, а в более широком смысле — и фирмы в целом — создание для сбытовиков максимальных возможностей выглядеть так, чтобы быть «лицом фирмы». И в этом смысле все то, что в предшествующих главах говорилось об оплате труда сбытовиков, компенсационных пакетах, предоставлении им различных возможностей саморазвития и более комфортного существования, как раз и формирует первую часть успеха продавца. У покупателя возникает и укрепляется желание «купить этого продавца» как гарантию того, что продаваемый им товар не хуже выглядит и будет приносить соответствующую пользу.

Что же касается термина «манеры и стиль поведения продавца», то отметим лишь несколько ключевых требований (они же могут рассматриваться как задачи работы продавца над собою):

- постоянная дружелюбность и теплота общения;
- безусловная вежливость;

- постоянная забота о клиенте (начиная с вопроса о том, не голоден ли клиент, пришедший в наш офис);
- умение контролировать свои эмоции;
- готовность к постоянному и неустанному поиску компромисса;
- чувство собственного достоинства и ответственности за репутацию своей фирмы (которые проявляются в сбытовике в такой манере и таким образом, что, в свою очередь, не могут обидеть сидящего перед ним клиента и его фирму).

Мы ни в коем случае не настаиваем на том, что этот перечень — исчерпывающий. Речь идет лишь о необходимом минимуме, который присутствует в работе лучших российских сбытовиков и в принципе доступен каждому образованному, грамотному и минимально воспитанному профессионалу в продажах. Но существует и другая российская особенность, связанная с рассматриваемым вопросом.

Когда в западных пособиях описывают эти или схожие требования к облику и манере поведения продавца, в неявном виде предполагается, что перед ним сидит совершенно такой же человек. Для российских условий сегодня это во многих случаях, к сожалению, не так. Наш клиент может быть из рук вон плохо одет, плохо выбрит, иметь самые непрезентабельные манеры, а во многих случаях и страдать отсутствием элементарных навыков личной гигиены. А соответственно, наш сбытовик должен, помимо того, что указано выше, обладать и еще одним в нашей обстановке весьма важным качеством:

• он должен научиться любить и тепло относиться к клиенту, который не обладает многим из того, что в обязательном порядке требуется от самого сбытовика относительно внешнего вида и манер поведения. Будем откровенны: это трудно, и особенно трудно для молодых менеджеров по продажам. Но до определенного момента развития российского бизнеса и условий нашей жизни это это качество необходимо.

Теперь перейдем к ключевым требованиям в манере общения сбытовика.

5. Учись говорить на языке собеседника (с каждым — на его языке). Это неперемное условие эффективной продажи укладывается в несколько простейших правил, которые мы и приводим ниже. Профессиональный сбытовик никогда не употребляет слова, непонятные собеседнику, отпугивающие его, тем более неприятные, обидные и бранные. Именно поэтому он крайне осторожно пользуется профессиональным сленгом, многие термины в котором могут быть непонятны собеседнику. По возможности он старается говорить просто, коротко, не перегружая свою речь длинными и запутанными фразами (почаще следует вспоминать мысль У. Черчилля: «Самые полезные слова — короткие. Они облегчают понимание и попадают точно в цель»). При этом, общаясь с клиентом, грамотный сбытовик накапливает и учитыва-

ет особенности его речи и к тому же не стесняется спрашивать у коллег, работавших с этим клиентом, об особенностях общения с ним. И наконец, вновь о нашей специфике.

Как правило, в фирмах с высоким уровнем корпоративной культуры практически не встречаются случаи использования так называемой ненормативной лексики и употребления различного рода бранных слов. Но, к сожалению, они достаточно широко распространены пока в среде малого бизнеса, особенно в некоторых периферийных регионах. Возникает вопрос: как здесь быть с самой идеей настоящего раздела «С каждым на его языке»? Ответ достаточно прост: никогда не подлаживайтесь под тон грубой ругани и использования ненормативной лексики. В конечном итоге это так или иначе уронит престиж вашей фирмы и ваш собственный, даже если сделка будет заключена. В то же время избегайте какого бы то ни было «воспитательного давления» на клиента. Если вы вдвоем находитесь в комнате переговоров, то вполне возможно, что лучшее решение — не обращать внимания на грубоватые речевые обороты, используемые клиентом. Итак, что же в итоге? Наверное, резюмировать можно так: каждый раз, имея дело с достаточно неординарным по манере общения клиентом, задаем себе вопрос: насколько удалось соблюсти основное требование? И далее работаем над недостатками в ходе дальнейших переговоров с этим клиентом, а также делаем выводы на будущее.

6. Эффекты невербального общения. Во время личного контакта с клиентом серьезные помощники — это жестикуляция, мимика, интонация и иные составляющие невербального общения. Поэтому очень важно знать основные требования, относящиеся к использованию невербального взаимодействия, и правильно применять его в работе с клиентом. Профессиональный сбытовик всегда отслеживает так называемое совпадение слов, произносимых им, с теми движениями, которыми он сопровождает свою речь. Это существенно усиливает убедительность сказанного. Профессионал старается вообще свести свою жестикуляцию к минимуму, но здесь есть разумный предел: напряженная поза и «руки по швам» вряд ли будут способствовать эффективному контакту. Исключительно важный момент невербального общения — активное молчаливое участие в разговоре. Это означает, что сбытовик, слушая своего собеседника, постоянно дает ему понять, что он — внимательный и заинтересованный слушатель (путем использования соответствующих жестов и мимики). Он согласен с тем, что говорит собеседник, и мягко кивает по ходу его речи; некоторые замечания вызывают у него особый энтузиазм и интерес, и, соответственно, становится более активной его невербальная реакция; что-то вызвало вопрос и недоумение — брови несколько подняты вверх и голова чуть склоняется набок и т. д. Безусловное общее требование к той умеренной жестикуляции, которой сопровождает свою речь сбытовик, — мягкость, округлость и нерезкость жестов.

И последнее: невербальное общение требует особого контроля со стороны сбытовика, поскольку партнер может быть особенно чувствителен к проявлению даже малейших признаков какой-то неуважительной жестикуляции или мимики. Это в первую очередь относится к представителям иных культур, особенно восточных и южных. Для России это весьма важный момент, поскольку многонациональность нашего государства совершенно адекватно отражается в бизнесе. И еще одно замечание о национальном менталитете: к сожалению, в России нередко принято похлопывать собеседника по плечу, дотрагиваться до его руки и сокращать так называемое деловое расстояние — сбытовикам следует помнить, что такого рода жесты могут быть не всегда правильно расценены собеседником и лучше воздерживаться от них. Разумеется, искусство невербального общения становится еще более важным и требует особого внимания, когда сбытовик и его партнер относятся к разным полам.

В итоге этого небольшого экскурса в невербальное общение ответим на один вопрос, который довольно часто задают слушатели различных семинаров и который возникает в консультационной практике. Сформулировать его можно так: может быть, все же лучше совсем избегать какой-либо мимической реакции на слова собеседника и, что называется, «натянуть на лицо маску вежливого и бесстрастного внимания»? По нашему глубокому убеждению, это было бы некоторой ошибкой, учитывая ментальность россиян и наши культурные традиции. (Хотя вполне возможно, что такого рода поведение было бы в определенной мере приемлемым в рамках, например, скандинавской или англосаксонской культуры в их традиционном понимании.)

7. Умение слушать. Опытные продавцы хорошо знают, что умение внимательно и до конца выслушать клиента зачастую как раз и составляет важнейший элемент будущей победы сбытовика. К тому же умение слушать, как неоднократно отмечали психологи, гораздо более редкое умение, нежели говорить. Это особенно относится именно к специалистам, работающим в сфере продажи, поскольку они изначально ориентированы на то, чтобы эффективно представлять свой товар, грамотно убеждать клиента в справедливости цены, сильно преодолевать возражения. Иными словами, они изначально ориентированы на активный разговор. Соответственно, гораздо слабее у многих сбытовиков и представлено искусство слушать. Что же входит в основные составляющие этого искусства?

Священная заповедь слушателя — ни при каких условиях не перебивать партнера. Обязательно следует позой, мимикой, сдержанными жестами постоянно показывать партнеру, что ты его слушаешь. Важнейший элемент этого искусства — по возможности абсолютное исключение из окружающей обстановки всего, что может отвлекать: посторонние шумы, телевизор и радио, занятия различными «сопутствующими» делами; сосредоточенность и внимание, концентрация на том, что говорит собеседник, — вот

главная задача хорошего слушателя. Есть старая заповедь бизнеса: «Если ты смотришь на часы, лучше было бы не начинать разговор вовсе». Это в полной мере относится к искусству слушания, поскольку в деловой беседе даже один нетерпеливый взгляд, брошенный на часы, может испортить всю атмосферу переговоров. Все это — достаточно очевидные правила, которые, к сожалению, очень часто нарушаются на практике. Гораздо сложнее другое, и это мы сейчас обсудим.

В практике делового контакта нередко возникают ситуации, когда клиент часто отвлекается на посторонние разговоры, любит длинные рассуждения о вполне очевидных вещах и т. д. Что делать в этих случаях? Конечно, трудно дать рецепт, пригодный для всех ситуаций. Тем не менее в арсенале профессионала всегда должно быть несколько фраз, например:

- ...То, о чем вы говорите, очень интересно, и мне кажется, был бы смысл обсудить это отдельно и более подробно в другой обстановке. (Возможно, даже следует сделать предложение о специальной встрече.)

- ...То, что вы говорит, весьма интересно, и думаю, что вашу главную мысль я понял. Может быть, теперь мы поговорим о...

~ ...Простите, что перебиваю вас; я хотел заметить, что то, о чем мы сейчас говорим, как раз подводит к... И если мы обсудим это сейчас, вопрос станет яснее. Каково ваше мнение?

Общая идея понятна: не обидев собеседника, следует попытаться вернуть разговор в деловое русло и вежливо сэкономить время. Тем не менее вновь подчеркнем: если есть возможность выслушать до конца, обязательно воспользуйтесь этим.

Наконец, заключительное замечание о пользе внимательного и вдумчивого слушания. Чемпионы по продажам могут рассказать немало случаев из своей практики, когда именно внимательное слушание помогало им понять некий подтекст и скрытый смысл в словах партнера; все это они затем очень эффективно использовали в продвижении к конечной цели переговоров. Почему партнер не высказал прямо те или иные мысли, позиции, предпочтения и т. д., можно объяснить самыми разными причинами. Но факт остается фактом: «второй» смысл и подтекст сказанного доступны только внимательному и вдумчивому слушателю.

8. Задавайте вопросы. Образно говоря, искусство слушать и искусство задавать вопросы — две половинки единой «критической массы» будущей победы сбытовика. И понятно почему: если задаешь вопросы, а слушать не умеешь, то лучше их вообще не задавать. Следовательно, умение грамотно задавать вопросы всегда рассматривается совместно с умением слушать.

Для чего мы задаем вопросы? Чтобы управлять разговором; расширять или сужать диапазон беседы; обратить внимание клиента на интересующую вас тему; эмоционально возбудить потенциального покупателя, если это полезно по ходу беседы. Таким образом, вопрос — оружие многоцелево-

го назначения и весьма полезное в управлении контактом. Но есть и еще три важных момента, на которые в этом контексте следует обратить особое внимание.

Особая сила вопроса проявляется в моменты, когда клиент выдвигает достаточно серьезные возражения. К самой технике преодоления возражений мы обратимся позже. А сейчас важно отметить следующее: именно задавая вопросы, сбытовик может точнее выделить возражения и уяснить их смысл. Грамотно заданный вопрос помогает точнее ответить на возражение. Более того, вопрос помогает понять, сняты ли сомнения после ответа на возражение. Еще один важный аспект постановки вопросов — уяснить позиции клиента в отношении тех преимуществ вашего товара и/или услуги, за которые он готов платить. Поскольку это наиболее ответственная часть контакта и клиент здесь особенно насторожен, вопросы помогают успокоить клиента, подчеркнуть климат доверия и доброжелательности, вывести клиента из состояния обеспокоенности. И наконец, бесценное свойство вопросов — возможность с их помощью мягко и последовательно подводить клиента к решению о покупке. Здесь вновь нелишне вспомнить о специфике России.

К сожалению, развитие бизнеса в нашей стране проходит в достаточно сложных условиях, а криминализация деловой обстановки все еще достаточно сильно заявляет о себе. Относительно низка пока у многих бизнесменов и деловая этика. Все это полезно помнить, используя вопросы как сильное оружие осуществления сделки в следующих аспектах.

Чрезмерная активность сбытовика в постановке вопросов может быть расценена как стремление получить информацию, не относящуюся к делу, раскрывающую некие тайны фирмы и прочее, отсюда — возникновение и развитие атмосферы недоверия. С другой стороны, вопросы, ориентированные на тематику «за что вы готовы платить», вызовут настороженность по той причине, что в условиях России нередко ответы на эти вопросы могут быть истолкованы как некие обязательства партнера и в будущем стать причиной серьезных конфликтов. Одним словом, наша обстановка пока обязывает сбытовика не переусердствовать в использовании вопросов и задавать их только по делу и строго в рамках целей контакта. Важное значение также имеет спокойная и доброжелательная реакция сбытовика на ситуации, когда клиент либо вообще не отвечает на вопрос, игнорируя его, либо отвечает, чтобы только уйти от ответа по существу. Опытный сбытовик, естественно, в этом случае делает вид, что такое поведение партнера вполне приемлемо для него и он готов обсуждать те или иные вопросы в другом, совместно согласованном ключе. Вновь подчеркнем: все, о чем мы говорим выше, не рецептурно и весьма жестко зависит от ситуации. Нетрудно представить себе вопрос ключевого характера, от ответа на который и зависит, есть ли смысл продолжать беседу вообще и который явно не воспринимается партнером. Как быть сбытовика в этих случаях?

Ответ опытных продавцов звучит так: попытаться еще и еще раз подойти к тому же вопросу с другой стороны, используя иные аргументы, переводя его в другую плоскость разговора и т. д. (Можно пытаться без особого успеха теребить клиента вопросами типа «Хороши ли наши цены?», а можно без особого труда узнать достаточно приемлемый ответ на этот вопрос, поговорив с ним о ценах на конкурентные товары.)

9. Искусство убеждать. В конце концов, все те приемы и методы, о которых говорилось выше, направлены на то, чтобы убедить клиента в реальной выгоде работать с нами, приобретать те или иные товары и услуги, соглашаться с предоставляемыми условиями, идти на определенные уступки и т. д. В этом смысле искусство убеждать, а это и есть важнейшее из всех искусств продавца, довольно сложная система знаний, умений и навыков. Но есть вещи, точнее, элементы профессионализма продавца, которые чисто психологически подкрепляют это искусство, делают его использование куда более эффективным. Что же это за элементы?

Самое главное — верить в то, в чем пытаешься убедить собеседника. Для России — это достаточно болезненная проблема, поскольку зачастую мы сталкиваемся с ситуациями, когда цена явно не соответствует качеству товара, условия сделки — гораздо хуже того, что предлагают конкуренты, система скидок и коммерческого кредита явно не отвечает современным требованиям и т. п. Вряд ли в этих условиях продавцы будут особенно убедительны, поскольку в данном случае это уже не искусство убедить клиента, а искусство обмануть его. С сожалением приходится констатировать, что некоторые российские фирмы забывают одну из основных истин рынка в целом и хорошей продажи в частности: «Обмануть клиента можно только один раз, а хороший продавец — это тот, к кому приходят за повторными покупками».

Исключительно важное качество продавца и серьезно помогающее убедить клиента — его уверенность в обоснованности тех аргументом, фактов и цифр, которыми он оперирует. В то же время уверенность ни в коем случае не должна переходить в самоуверенность и тем более в категоричность суждений. Любая попытка «давить» на собеседника, стремление «загнать его в угол» даже самыми сильными аргументами и цифрами может привести только к одному — к полной потере делового и человеческого контакта. Есть хорошее жизненное правило, которое полезно помнить любому продавцу: «Не старайся выглядеть умнее собеседника». Заметим попутно, что истинно интеллигентный человек старается придерживаться этого правила всегда.

Особая тема в умении убеждать — искусство продавца тонко сочетать роль просителя и в то же время держаться с достоинством. Как правило, это приходит с годами, а у молодых менеджеров по продажам в гораздо большей мере превалирует чувство собственного достоинства, и они с большой неохотой выступают в роли просителя; им постоянно кажется, что эта роль

унижает их. Заметим, что в данном случае мы употребляем термин «проситель» в самом высоком смысле этого слова. Именно это имел в виду К. Мацусита, цитированный нами выше, говоря о покупателе, как о короле. Согласимся, что любой подданный может короля лишь просить о чем-то, в том числе и предлагая ему помощь в рациональном выборе.

Близка к рассматриваемым вопросам и так называемая проблема спора с покупателем. Автору нередко доводится в ходе корпоративных семинаров и тренингов слышать запальчивые слова молодых менеджеров: «Но почему я не должен спорить с покупателем, если он явно не прав, в чем-то ошибается, не имеет нужной информации и т. д.?!» Ответ прост: выиграть спор профессионалу, владеющему своим предметом, нетрудно, только сделка в этом случае может и не состояться. Действительно, по-человечески обиженный проигрышем спора клиент, скорее всего, найдет на рынке схожий или даже аналогичный товар, но с продавцами, которые не будут возражать ему и предложат схожие с нашими условия.

Следовательно, отвечая самому себе на поставленный выше вопрос, продавец постоянно должен помнить о том, что главная его роль двояка: он одновременно ученик и учитель. А это означает, что он умеет убедить в своей правоте не споря и в то же время готов признать даже небольшую правоту другой стороны. Что касается ментальности и ее влияния, то следует признать, что большинство россиян — своего рода спорщики по природе, многое вызывает у них недоверие, желание возразить, но прежде всего — стать победителем в словесной схватке. Соответственно, этой стороне дела, особенно в воспитании молодых менеджеров по продажам, следует уделять повышенное внимание.

И наконец, еще об одной психологической особенности, которая помогает убедить собеседника в правоте. Люди, как правило, хорошо воспринимают понимание их нужд и проблем, равно как и признание их заслуг, статуса, достижений. Добавим к этому, что человеку свойственно благожелательно относиться к собеседникам (вообще к партнерам), которые знают, что любит или не любит партнер. Если сложить все это вместе, то общий вывод можно сформулировать так: старайтесь по возможности показывать своему реальному и потенциальному клиенту, что вы знаете и хорошо понимаете его потребности и проблемы, учитываете при их решении предпочтения клиента и постоянно признаете его достижения (но делаете это к месту и в приемлемой этической форме).

Известный американский консультант в области продаж Ребекка Морган в одной из своих работ высказала замечательную мысль, которая прямо переключается с высказыванием К. Мацуситы: «Убедить человека купить у вас — это значит убедить его в том, что вы помогаете ему, а не продаете». Возможно, это и есть самое главное в искусстве убеждать, а все то, о чем говорится в этом разделе выше, — своего рода «обеспечивающие» элементы этого искусства.

7.2. Ключевые техники профессионала-продавца

10. Методы эффективной презентации товара. Представляя свой товар (услугу), менеджер по продаже должен ориентироваться на весьма широкую гамму локальных приемов, которые позволяют наиболее эффективно представить товар потенциальному покупателю. Вместе с тем все эти приемы так или иначе могут быть сведены в два базовых алгоритма представления товара, сокращенно: ОПВ и ВИЖУ. Вкратце рассмотрим суть каждого из них.

Алгоритм ОПВ фундаментально базируется на непреложном правиле продажи, которое можно определить следующим образом: «Ваш товар имеет шансы на успех ровно настолько большие, нежели конкурирующие, насколько он отличается от товаров конкурентов в лучшую сторону». Это простейшее правило подтверждено сотнями лет существования рынка и, соответственно, должно выполняться каждым продающим профессионалом неукоснительно. И лучший момент для эффективного использования этого правила — момент презентации товара. Алгоритм ОПВ структурно реализует данное правило через:

- **особенности** — продавец должен изначально показать потенциальному покупателю основные особенности его товара, которые отличают этот товар от главных конкурентов. Если эти особенности достаточно серьезны и тем более заставляют по-новому взглянуть на возможности использования товара покупателем, то продавец переходит ко второй части структуры — преимуществам;

- † **преимущества** — здесь крайне важно показать, что приведенные выше особенности товара — не просто стремление фирмы-производителя каким-то образом отличаться от конкурента, но что эти особенности напрямую ведут к преимуществам использования товара. В этом случае не столь важно, будут ли эти преимущества проявляться, например, в сфере эксплуатации, сервиса или логистики. Важно лишь, чтобы эти преимущества были не преимуществами вообще, а преимуществами, которые явно чувствуется, видит, ощущает покупатель.

Не очень опытные сбытовики именно на этом презентацию и заканчивают. В неявном виде они как бы говорят покупателю: данные преимущества настолько понятны и очевидны, что нечего больше доказывать и рассказывать. Это — серьезная ошибка в проведении презентации по той простой причине, что ряд преимуществ может и не вызывать даже у квалифицированного покупателя достаточно серьезных ассоциаций с соответствующими выгодами для него, а кроме того (особенно в условиях развития рынка), есть достаточно много потенциальных покупателей, которые и не могут понимать соответствующую выгоду в силу их пока еще низкого профессионального уровня. Есть и еще одна важная сторона дела: как правило, существенные преимущества ведут к известному росту цены на товар и

услугу, а следовательно, перед продавцом стоит важнейшая задача — показать рациональность «обмена» более высокой платы за товар на его преимущества. Отсюда необходимость заключительного элемента структуры — выгоды;

- выгоды — автор нередко приводит в корпоративных семинарах следующий пример. Как правило, на столе у директора по закупкам каждое утро лежит достаточно солидная стопка коммерческих предложений, главный лейтмотив содержания которых: у нас самый лучший товар по самым низким ценам. Как правило, очень и очень беглый просмотр всех материалов заканчивается тем, что большинство бумаг отправляется в мусорную корзину. Кто и как может избежать этой участи, давая свои коммерческие предложения? И автор показывает нашим слушателям одно из таких писем. Оно начинается с вежливого обращения к соответствующему руководителю по имени и отчеству, нескольких теплых слов о его фирме, а затем следует вот какой абзац:

«...Мы хотели бы предложить Вашему вниманию.... (несколько товаров, услуг)... По оценкам наших экономистов, в случае, если бы Ваша фирма использовала эти товары, то экономия (прибыль) в годовом исчислении составила бы... (ориентировочные цифры)».

Далее идут несколько коротких фраз относительно возможностей получения дополнительной информации и дальнейших контактов. Почему такое письмо никогда не полетит в корзину? Ответ прост. Продавцы выделили самое главное — ту выгоду, которую получит потенциальный покупатель.

Приведенный выше пример, наверное, избавляет от необходимости дополнительных комментариев к третьему элементу структуры презентации. Но на одну особенность мы все же обратим внимание. Дело в том, что выгода должна быть очень жестко «привязана» к потенциальному потребителю и условиям его дальнейшей работы с товаром или использования товара. И здесь вновь полезно вернуться к связке «преимущества — выгоды». Например, тот факт, что рекрутерская фирма предлагает крупному универмагу образованных продавцов, абстрактно говоря, выделяет важное преимущество этих людей. Но будет ли это давать реальную выгоду универмагу с учетом того, что существенно более образованный продавец, естественно, претендует и на иной уровень оплаты и другие формы стимулирования, — это открытый вопрос. И в практике продаж такого рода примеров достаточно много, а именно поэтому умение продавца четко и обоснованно перевести преимущество в реальные выгоды данного покупателя — важнейшее из искусств в общем процессе презентации. (Понятно, что здесь огромную роль играют маркетологи, экономисты и финансисты фирмы, которые должны вооружить сбытовика соответствующими цифрами и фактами.)

Если алгоритм ОПВ отработан профессионально, с хорошей динамикой и при обязательном соблюдении тех требований, о которых шла речь в

предшествующем параграфе, то ключевой проблемой в ходе делового контакта становится восприятие потенциальным покупателем всего, что сказано продавцом. Именно здесь продавец принимает во внимание второй из указанных выше алгоритмов — ВИЖУ и, проводя презентацию, стремится обеспечить его структуру:

- внимание — продавец стремится уже в самом начале презентации обеспечить внимание собеседника, поскольку только оно и гарантирует, что все услышанное и увиденное будет понято и соответствующим образом воспринято. Однако общее внимание — только начало, и продавцу исключительно важно, чтобы на фоне внимательного восприятия появился интерес;

- интерес — некая «высшая точка» внимания, и рождается он в тот момент, когда презентация явно «задела» некие особенно важные для потенциального покупателя моменты. Между прочим, это как раз и могут быть особенности и преимущества, о которых говорит продавец. Заметим в связи с этим, что важнейшим признаком появления интереса являются вопросы, которые покупатель начинает задавать, как правило, в момент появления интереса. Наряду с этими признаками в большинстве случаев проявляются и другие: более сосредоточенный взгляд покупателя, изменение позы, изменения в мимике и некоторые другие. Проявление серьезных признаков интереса у покупателя — важная победа сбытовика в презентации даже в случаях, если сделка и не состоялась. Интерес сам по себе еще не рождает желания купить, и, соответственно, появление этого желания — предмет особой заботы и особых усилий сбытовика;

- < желание — в большинстве случаев желание купить возникает у потенциального покупателя в том случае, если на презентации была сильно представлена связка «преимущества — выгоды». Это — классический метод продаж. Реальная практика, однако, намного сложнее, и зачастую покупатель никак не реагирует даже на хорошо продемонстрированную связку и не проявляет ни малейших признаков желания купить, обеспечивая себе лучшие условия будущего торга. Опытный продавец понимает это и следит даже за минимальными проявлениями возрастания интереса, которые могут проявляться и в изменении характера вопросов, и в приведении покупателем неожиданных возражений, и в иных формах. Более того, опытные закупщики стараются обмануть продавца искусственным снижением уровня внимания уже в тот момент, когда у них появилось желание купить. В любом случае продавец именно в этот момент продажи по второму алгоритму использует всю мощь такого оружия, как вопросы и грамотное слушание. В конце концов желание купить проявится, а в известной мере может и быть стимулировано продавцом в ходе диалога. Вот тогда наступает решающий момент;

- убежденность — из поведения потребителей хорошо известно, что желание купить еще никак не означает реальной покупки и во многих

случаях потенциальный покупатель начинает дополнительно задавать себе вопросы типа: «Стоит ли покупать вообще?», «Стоит ли покупать именно сейчас?», «Не следует ли поискать дополнительную информацию?» и т. д. Именно поэтому один из важнейших признаков серьезного профессионала продаж — умение убедить покупателя в том, что купить нужно именно здесь и сейчас. Ситуационно здесь могут быть использованы самые разные приемы: упор на особую выгодность именно немедленной покупки, некий намек на рискованность откладывания сделки (прием «дефицит»), соответствующие компромиссные предложения («если договоримся сейчас, то ...»). Это одна сторона вопроса. Есть и другая, не менее важная.

У многих неопытных продавцов нарастает стремление как можно быстрее завершить сделку, поскольку налицо явные признаки успешности переговоров. Именно эта ситуация и чревата грубыми ошибками сбытовиков. (Великий Джо Джирарди именно такой случай описывает из своего собственного опыта: торопясь продать дорогой автомобиль клиенту, он не обратил внимания на, казалось бы, малозначительную деталь. Уже готовясь подписать чек, клиент с гордостью заговорил о своем сыне, закончивавшем Гарвардский университет. Джирарди, что называется, «пропустил это мимо ушей», никак не отреагировал, и... сделка сорвалась.) Короче говоря, убежденность клиента «купить здесь и сейчас» не терпит какой-либо излишней поспешности и тем более нажима со стороны продавца.

Таковы в основных чертах возможности и ограничения продавца, представляющего свой товар и ориентирующегося на два базовых алгоритма продажи. В то же время есть смысл в более коротких и менее структурированных презентациях использовать так называемые упрощенные методы представления товара. По существу, речь идет о выделении какого-то свойства, элемента, комплекса, точки зрения на товар и т. д., что для данных условий и ситуации продажи может определить успех презентации. Ниже мы представляем этот перечень.

Локальные методы представления товара

1. Товар как комплекс свойств, сравниваемых с хорошо известным клиенту аналогом.
2. Товар как наиболее важный его элемент (функция).
3. Презентация товара вокруг соотношения «цена — качество».
4. Презентация с упором на исключительность и/или престижность товара.
5. Демонстрация товара в действии как ключевой элемент презентации.
6. Опробование товара (в том числе испытание в действии, примерка, дегустация и т. д.).

7. Презентация товара как инсценировка с элементами практического использования.
8. Презентация на базе благоприятных отзывов потребителей и экспертов.
9. Презентация на основе «парадоксальной продажи» (используются неожиданные и вызывающие удивление покупателя элементы презентации).

Презентация товара, безусловно, важнейший элемент процесса продажи в том случае, если мы обладаем достаточно значимыми для покупателя преимуществами и выгодами. К сожалению, на современном, весьма насыщенном товарами и услугами российском рынке такого рода ситуации — большая редкость. Как правило, речь идет о продаже товаров, имеющих как минимум несколько аналогов, и если у них и есть преимущества и выгоды для покупателя, то они не столь велики, чтобы рассчитывать на победу после презентации. Иными словами, типичный случай продажи сегодня — это совместное использование презентации и комплекса приемов, убеждающих покупателя в соответствии для него полезности товара и запрашиваемой цены. Или: умение вести переговоры о цене — столь же важный (а в большинстве случаев — и более важный) элемент профессионализма продавца, как и грамотное проведение презентации.

11. Грамотные переговоры о цене: 10 основных правил. По мнению автора, наиболее адекватное и соответствующее современному подходу изложение профессиональных требований к ведению переговоров о цене предложено Р. Шнаппауфом [Шнаппауф, 1998]. Именно на основе этого материала мы и сформировали несколько лет назад своего рода памятку для сбытовиков, полный текст которой приведен ниже. Эта памятка хорошо зарекомендовала себя при проведении многочисленных тренингов в разных фирмах в различных регионах России и широко используется сегодня многими менеджерами по продажам.

Эффективные переговоры о цене

/. Проверьте до начала переговоров:

1. Вы сами уверены, что цена на ваш товар справедлива, а именно:
 - соответствует «полезности» товара для покупателя;
 - учитывает цены и качество товаров конкурентов;
 - может быть разумно обоснована вами (честные затраты — соответствующее качество — справедливая прибыль).
2. Вы можете четко показать покупателю, что «ощущаемая им ценность товара» соответствует запрашиваемой цене.
3. У вас есть серьезный набор доводов («от качества», «от рынка», «от ситуации», «от покупателя» и т. д.), чтобы аргументировать свою ценовую позицию.

4. Вы четко знаете, на какие «ценовые уступки» вы готовы пойти в ответ на определенные (и продуманные вами заранее!) встречные шаги покупателя.

5. Вы хорошо понимаете 10 главных правил «Как правильно говорить о наших ценах» и вспомогательные приемы «продажи цены».

/J. *«Как правильно говорить о ценах» — 10 главных правил.*

Правило 1

Цену нельзя просто «отстаивать и обосновывать»: ее нужно «продавать», т. е. постоянно и четко показывать покупателю, почему эта цена выгодна ему:

- это получается тогда, когда вы хорошо представляете его потребности, ситуацию, возможности, ограничения;
- любая цена покажется покупателю высокой, пока он не ощутит пользу и выгоду от предлагаемой цены.

Правило 2

Если покупатель проявляет особую активность и напористость только тогда, когда вы дошли до цены, то это означает, что предыдущие этапы переговоров (особенно презентацию своего товара) вы провели неудачно. «До цены» нужно сделать все возможное, чтобы полезность и преимущества вашего товара для покупателя были четко ясны ему.

Правило 3

Никогда не начинайте разговор с покупателем с цены — это самая грубая ошибка. Любым способом давайте «ценовой бутерброд»:

- вначале полезность и выгода товара для покупателя;
- в «серединке» — цена;
- затем — дополнительная «бесплатная польза».

Правило 4

Произносите цену твердо и уверенно. Настаивайте на цене, пока и насколько покупатель не делает «встречных предложений»:

- неуверенное и сбивчивое произнесение цены — верный сигнал покупателю, что нужно «атаковать» и у вас можно быстро кое-что «выторговать» без всяких уступок;
- если вы не настаиваете на цене, то первой же мыслью покупателя будет: «Ну и пройдоха — хотел мне "втюхать" по этой дикой цене! Ну, теперь-то уж мы его...» и т. д.;
- воспитание у покупателя уверенности, что вы даете «всегда честную цену», — важнейший момент взаимоотношений.

Правило 5

Максимально используйте все психологические возможности «уменьшения цены» в глазах покупателя:

- применяйте «деловое разбиение цены»;
- применяйте «сведение к пустяку»;
- применяйте «сравнение».

Правило 6

Обязательно продумайте до начала беседы «дополнительную бесплатную пользу», подкрепляющую вашу цену:

- упомяните о достижениях, «вложенных» в товар, и как эти знания может использовать покупатель;
- отметьте удобное расположение ваших складов;
- грамотно продемонстрируйте готовность вашей фирмы к любым дополнительным консультациям; особо — если есть «горячая линия»;
- обучение персонала покупателя;
- положительные результаты продаж, зафиксированные «до того», и т. д. и т. п.

Чем больше покупатель получит «за ту же цену» — тем крепче позиции этой цены!

Правило 7

Давайте возможность покупателю «ощутить» действие преимуществ и выгодность для него вашей цены:

- «Представьте себе, что...»;
- «Как приятно будет увидеть (услышать, узнать и т. д.), что...»;
- «Ваш шеф, узнав об этой (о такой) отличной покупке...»;
- «Что скажут ваши друзья (жена, муж, партнеры и т. д.), если вы им скажете (покажете, продемонстрируете и т. д.)...».

Правило 8

А если покупатель все-таки торопится узнать цену, тогда вы:

- назовите ее приблизительно фразой типа «При примерных объемах Ваших закупок...»;
- задайте встречные вопросы:
 - Сколько вы хотите брать...?
 - Когда вы планируете...?
 - Как часто вам требуется...?
- не стесняйтесь использовать «последнее средство»: «Я сейчас же поговорю с вами о цене, только разрешите...»

Правило 9

Покупатель говорит: «Это слишком дорого!» Что тогда?

1-я линия поведения. Согласитесь, что фактор цены, экономичности, финансовых результатов — важнейший и... плавно перейдите к чисто экономическим выгодам для покупателя (возможно, вы их объяснили не очень ясно).

2-я линия поведения. Встречный вопрос типа:
«Дорого по сравнению с чем?»:

- с преимуществами;
- с финансовыми возможностями;
- со старой ценой;
- со способами производства;
- с ценами конкурентов.

Как только вы поняли суть, у вас появилась «логика преодоления возражений о цене» — конкретный аргумент.

3 я линия поведения. Используйте снова «метод сравнения» («Слишком дорого?!» (Удивление); «Разумеется, цена... на первый взгляд...» (Согласие); «Если же посмотреть... то...» (Преодоление возражений)).

Правило 10

Как бы ни развивался разговор о цене, старайтесь использовать (для ее «продажи») все вспомогательные приемы:

- «перечисление», «Давайте еще раз вместе порассуждаем: за (цена) вы получаете (длинный перечень выгод и преимуществ)»;
- «умножение» («Если вы, благодаря этой сделке, получите...; то в годовом исчислении...»);
- «обращение к эмоциям» (для тех, кто озабочен имиджем и престижем);
- метод «сравнительной таблицы» (для рационального покупателя);
- «от цены покупателя» («Если взять предлагаемую вами цену, то вряд ли за нее можно получить (несколько важных преимуществ), хотя, с другой стороны, если пойти на (несколько серьезных недостатков), то, возможно...»);
- метод «без чего вы готовы были бы обойтись» (если есть возможность «ассортиментного разнообразия»);
- метод «уступка за уступку»;
- метод «шутка Раскина» (или что-то в этом роде!).

Выгодная покупка

Совсем не умно платить слишком много.

Но также не умно платить слишком мало.

Если вы платите слишком много,
то теряете только лишь некоторое количество денег.

Если же вы платите слишком мало,
то, вероятно, теряете все, потому что вещь,
которую вы купили, непригодна к использованию
в нужных вам целях.

Если вы имеете дело с продавцом, который предлагает
самый дешевый товар, то стоит потребовать от него
еще немного денег за ущерб, который вам
может принести приобретенная дешевка.

Если вы так и сделаете, то у вас будет
достаточно денег, чтобы, не откладывая,
купить себе кое-что получше.

Джон Раскин, английский поэт (1819-1900)

Таким образом, приведенные выше правила охватывают все основные моменты, вокруг которых, как правило, строятся переговоры о цене. Единственное, что, пожалуй, следует добавить ко всему этому, еще раз повторить то, с чего памятка начиналась. Напомним в связи с этим замечательное высказывание великого римлянина Цицерона: «Не думай зажечь аудиторию, если не горишь сам!» Перефразируем выдающегося оратора древности: «Не пытайся эффективно „продать" цену, если сам не уверен в ее справедливости!» И будем говорить откровенно: зачастую не очень честные цены на товары и услуги — результат управленческой малограмотности руководителей фирмы, ее финансистов и экономистов, нередко — слабая работа маркетологов, и лишь в очень незначительном числе случаев — следствие ошибок сбытовиков. Иными словами, пытаясь эффективно представить цену на свои товары и услуги, сбытовик в максимальной степени зависит от фирмы в целом, и она должна это понимать и помнить.

12. Грамотное преодоление возражений. Как бы удачно ни развивался диалог с потенциальным клиентом, как бы хорошо ни была проведена презентация и «продавалась» цена, тем не менее у клиента всегда будут те или иные возражения против доводов, выдвинутых сбытовиком. Эти возражения могут быть по существу и весьма серьезными, чисто формальными, надуманными и т. д. В любом случае сбытовик обязан владеть техникой преодоления возражений. Основные элементы этой техники представлены ниже в той же форме, которая применялась нами ранее. Здесь также дается своеобразная памятка сбытовиком, которая может быть использована и как материал для проведения тренингов.

Предварительные рекомендации

1. Когда вам возражают — вы на пути к успеху, нужно только грамотно «обработать возражение». (Дело плохо именно тогда, когда вам не возражают, т. е. нет интереса вести с вами дела.)

2. Что такое возражение? Верный признак того, что клиенту хочется знать больше. Возражение — запрос о большей информации.

3. Различайте «условие» и «возражение»:

- «условие» — зачастую непреодолимое требование клиента (или вы соглашаетесь, или сделки не будет);
- «возражение» — это иное мнение клиента о чем-то (качество, цена, доставка и т.д.), которое можно изменить некими приемами переубеждения.

4. Заповедь продающего: «Если клиент не выдвинул никаких "условий" и все же — не покупает, то в этом повинен только я!».

5. Полюбите возражения как «ворота в мир», в котором:

- клиент сможет воспользоваться всеми преимуществами вашего товара или услуги;
- вы будете чувствовать себя чемпионом продажи и пользоваться всеми результатами чемпионства!

6. Никогда не спорьте с клиентом — если вы победили его в споре, то он отомстит вам, купив в другом месте. Помните: клиент должен в любом случае «сохранить лицо» и чувствовать себя «на высоте».

7. Всегда стремитесь к тому, чтобы клиент «сам ответил на свои же возражения»: нужно просто иметь на это время и грамотно «подвести» его к этому.

Порядок обработки возражений

1. Внимательно выслушайте возражение:

- дослушайте до конца;
- не бросайтесь на возражение как «собака на кость»;
- покажите, что то, что он сказал, — серьезная и солидная мысль;
- не поленитесь повторить возражение фразой типа «Верно ли я понял, что...»;
- получите подтверждение.

2. Постарайтесь поставить само возражение под вопрос:

- попросите клиента подробнее раскрыть возражение;
- делайте это серьезно (никакого сарказма, снисходительности и т. д.);
- найдите в подробностях «дополнительные аргументы» в пользу снятия возражения;
- пока клиент «раскрывает возражение» — ищите хорошие «ходы».

3. Ответьте на возражение:

- еще раз четко (мысленно) выделите главное и второстепенное в возражении;
- «согласитесь и... опровергните»;
- «согласитесь и... покажите достоинства товара, сочетая их с возражениями»;
- «согласитесь и... покажите относительную малозначительность возражения на фоне...» и т. д.

Никогда не употребляйте «но» — это раздражитель!

4. Получите подтверждение, что ответ принят и можно «идти дальше»:

- «Вы согласны, что...»;
- «Надеюсь, это снимает нашу проблему...»;
- «То, что мы с вами сейчас обсудили, позволяет...» и т. д.

5. «Переключите скорость» — и вперед:

- покажите жестом, что с этим возражением покончено, подкрепите это дружеской улыбкой;
- начав следующую фразу со слов:
«Может быть, теперь мы обсудим...»;
«Как вы посмотрите, если теперь мы займемся...»;
«Кстати, вот еще один момент...» и т. д.; «ведите» клиента к следующей «ступеньке».

Вот и весь метод, но его нужно «приспособить к своему товару, рынку, клиенту, моменту» и главное — к себе самому.

6. Приемы, полезные в преодолении возражений:

- пересадите клиента «в кресло повыше» («Представьте себя на месте вашего руководителя...»);
- замените под клиентом «почву» («...Ваши возражения по поводу сроков доставки, безусловно, важны. В то же время, если вы оцените, когда реально могут начаться ваши продажи, то...»);
- задавайте вопросы;
- «сводите к пустяку» («Давайте посмотрим на цену несколько иначе и "разложим" ее на весь срок эксплуатации и при этом учтем...»);
- «идите от истории» (ваших взаимоотношений с данным клиентом);
- сами приводите «дополнительные возражения» («...Скажу больше...»);
- сделайте «таблицу плюсов и минусов».

Таким образом, профессионал продаж располагает достаточно серьезным арсеналом приемов преодоления возражений. Но вновь подчеркнем самое главное: как видно из приведенного выше материала, все эти приемы эффективны тогда и постольку, когда и поскольку продавец неукоснительно следовал самому главному правилу: вначале согласись и только потом мягко и корректно (ни в коем случае не споря!) преодолевай возражение клиента.

13. Грамотное завершение сделки: полезные приемы, но ни в коем случае не «стопроцентные гарантии». Ниже мы приведем и прокомментируем несколько основных приемов, которые позволяют эффективно завершить сделку. Но при этом еще раз обращаем внимание читателя на главное: в практике продаж нет никакого чудодейственного приема завершения сделки, и речь может идти только о более или менее удачном применении этих приемов сообразно со сложившейся ситуацией завершения переговоров.

1. Самый мощный прием: «щенок» и его вариации

Речь идет о возможности предоставить потенциальному покупателю, например, в пользование, в эксплуатацию, на пробу предлагаемый товар, с тем чтобы впоследствии (по прошествии оговоренного периода) покупатель принял окончательное решение по вопросу о приобретении товара. Этот прием исключительно эффективен при продаже различных технических товаров как в системе business to business, так и на потребительском рынке. Особенно в тех случаях, когда продавец твердо убежден в преимуществах и выгодах своего товара для покупателя. В то же время прием несет в себе определенный риск, и именно поэтому он сегодня меньше применяется в России. Риск очевиден: в процессе опытной эксплуатации товар может быть поврежден, потерять товарный вид и т. д., и естественно, исключительно важен вопрос взаимных обязательств и гарантий.

Что же касается потребительских товаров, например, пищевого рынка, рынка одежды и обуви, то здесь «щенок» приобретает самые причудливые формы. Согласимся, что, предположим, дегустация — это тоже своего рода «щенок», только в особой форме. Вообще следует сказать, что поиск форм и методов неординарного использования этого приема в сбытовой практике — важный резерв получения конкурентных преимуществ.

2. Очень мощный прием: «авторитет, подкрепленный цифрами»

Речь идет о том, что, завершая удачно складывающиеся переговоры, сбытовик приводит несколько реальных (и обязательно — поддающихся проверке!) примеров удачного использования данного товара/услуги известными фирмами, достаточно авторитетными покупателями, солидными государственными предприятиями и т. д.

3. Достаточно мощный прием: «за и против»

По существу, этот прием — своего рода вариант «таблицы плюсов и минусов», поскольку главным аргументом в пользу удачного завершения сделки является объективное сопоставление тех выгод и недостатков, которые несет в себе приобретение товара (услуги) для покупателя. Понятно, что этот прием хорош ровно настолько, насколько «до того» сбытовнику удалось набрать достаточное количество позитивных аргументов.

4. Достаточно мощный прием: «ежик»

Этот прием хорош в том случае, если покупатель привел определенное и в целом приемлемое для продавца условие приобретения товара (опреде-

ленная упаковка, четкое соблюдение срока поставки, некое дополнительное оборудование и т. д.). В этом случае грамотный продавец еще раз уточняет, является ли соблюдение этого условия одновременно и некой гарантией удачного завершения сделки, после чего наглядно показывает потенциальному покупателю возможность выполнения данного условия.

5. Умеренно мощный прием: «аналогичная ситуация»

По существу, этот прием схож с описанным выше «авторитетом, подкрепленным цифрами», но здесь есть одно существенное различие. В «аналогичной ситуации» приводится сравнение с имевшим место ранее случаем, но никакого подкрепления авторитетом участников здесь нет. Более того, в ряде случаев этот прием работает скорее на преодоление локальных возражений, возникших уже перед самым завершением сделки.

6. Умеренно мощный прием: «антиотфутболивание»

Этот прием, как показывает опыт автора, весьма эффективен именно с учетом российского менталитета и нередко ведет к успеху в ситуациях, хорошо знакомых всем российским сбытовикам. Когда в ответ на свои предложения они слышат от партнера фразы: «Мы подумаем», «Пришлите факс, а мы недельки через две с вами свяжемся» и т. д., есть смысл (но только очень выборочно и редко!) использовать фразу: «Уважаемый Виктор Георгиевич, я могу надеяться, что Вы это говорите не просто для того, чтобы меня "отфутболить"?». Как правило, реакцией на это является смех партнера и его хотя бы частичная готовность серьезно продолжить разговор.

7. Мощный прием «по ситуации»: «приведение к пустяку»

Мы уже комментировали этот прием выше, и использование его для завершения сделки ничего не меняет в существе подхода.

8. Самый опасный из мощных приемов: «негативный взгляд на покупателя»

Суть этого приема — явно показать покупателю, что, например, этот товар пока непригоден для маленькой фирмы покупателя; что эта цена высока по сравнению со скромными финансовыми возможностями покупателя и т. д. Понятно, что этот прием, по сути, лежит на границе своего рода «сбытового хамства», и поэтому его применение допустимо только в совершенно исключительных ситуациях и в расчете на гипертрофированное самолюбие эмоционального клиента.

9. Мощный, но «частичный» прием: «компромисс» (то же, что «уступка за уступку»)

10. Мощный прием: «...остались только стоячие места!» (то же, что «дефицит»)

Как уже и отмечалось, эти приемы не дают абсолютных гарантий и в этом смысле — одно полезное напоминание для сбытовика. Неудачное за-

вершение переговоров и неудавшаяся попытка сделки — совершенно естественная составляющая любой сбытовой работы. И именно так на нее нужно смотреть. Главное же — анализировать неудачи, извлекать из них уроки на будущее и постоянно следить за динамикой личного успеха в переговорах. В несколько шутовском смысле каждый сбытовик создает для себя своеобразный норматив числа удачных сделок в расчете на общее число переговоров и отслеживает изменения этого норматива.

14. Взгляд «от партнера». Как правило, сбытовики, да и вообще профессионалы, работающие в сфере продаж, проходят тренинги и различного рода семинары, на которых обучаются тому, как следует грамотно продавать, используя различные приемы и методы. Все это, безусловно, правильно. Но есть одно, на наш взгляд, важное соображение, которое серьезный профессионал должен постоянно учитывать.

Речь идет о том, что практически похожие тренинги и семинары проходят и наши непосредственные партнеры по сделкам, т. е. закупщики. Соответственно, следует понимать, что профессиональный закупщик не менее вооружен соответствующими «контрзнаниями», т. е. умениями и навыками использовать в своих переговорах с поставщиками (продавцами) соответствующие и хорошо знакомые партнерам приемы и методы. Иными словами: оба партнера, если они профессионалы, более или менее равно владеют, с одной стороны, техникой презентации, а с другой — умением задавать каверзные вопросы по ее существу, с одной стороны — техникой ведения грамотных переговоров о цене, а с другой — набором приемом и методов «понижения цены» и т. д. Это одна сторона вопроса, но есть и другая.

Она в большей мере связана именно с методами и техникой ведения переговоров. Обратим внимание только на те элементы переговорного процесса, которыми весьма сильно владеют опытные закупщики. В этом отношении крайне полезная сторона деятельности менеджера по продажам — уметь включить в свою работу «взгляд от партнера» и там, где есть такая возможность, учесть определенные элементы поведения партнера, которые хорошо известны из практики ведения торговых переговоров.

Прежде всего следует учесть так называемые точки интереса, вокруг которых, с одной стороны, могут развернуться интересные переговоры, а с другой — продавец может набрать определенные «очки» в свою пользу, если грамотно применить соответствующие знания. Итак, определенной точкой интереса для закупщика могут быть соображения о том, что закупаемые товары и/или предоставляемые продавцом услуги способствуют началу работы фирмы-закупщика на новом рынке и формированию его выгодной позиции на этом рынке. Полезно иметь в виду, что современный маркетинг отношений все большее и большее значение придает таким составляющим взаимодействия партнеров, как личный фактор, лояльность, обеспечение совместного потенциала роста, формирование определенного пози-

тивного представления о партнерской заботе в глазах местных властей и общественности. Весьма полезно также иметь в виду факторы, связанные с удовлетворением определенных амбиций в закупающей фирме, равно как и влияния производимых закупок, например, на стратегические альянсы, которые имеют место в деятельности этой фирмы.

В тренингах, которые проводятся для закупщиков, достаточно подробно рассматриваются так называемые приемы «ускорение — замедление переговоров». Следует отметить, что сами по себе эти приемы не столь уж сложны, и самое главное здесь для продающей стороны — четко понять реальные намерения закупщика и определить для себя, с какой целью последний пытается либо ускорить, либо замедлить переговоры. Как правило, в ситуациях замедления для закупщика решающую роль играет неясность в отношении какой-то важной информации, которой ему не хватает для окончательного принятия решения. Это может быть недостаток надежных данных о положении на рынке, недостаток времени на подготовку к проводимым переговорам, выжидании каких-то особых событий на интересующих рынках и т. д. Разумеется, разнообразие здесь достаточно велико, но грамотные попытки менеджера по продажам более точно определить истинную причину замедления в любом случае так или иначе себя окупят. Совсем иное дело — ускорение: здесь мотивы куда более очевидны, и если нет стремления просто к тому, чтобы свернуть безрезультатные переговоры, то основных причин такого поведения закупщика может быть две: с одной стороны, весьма выгодные условия сделки, которые предлагаются (и в этом случае следует еще и еще раз подумать об этих условиях), а с другой — явное понимание закупщиком, что его партнер-продавец явно не владеет какой-то информацией, которая помогла бы ему более конструктивно и выгодно для себя вести переговоры. Особенно неприятен для продажи случай, когда напористый и энергичный закупщик постоянно ускоряет темпы переговоров, определенно видя, что его партнер теряется в условиях таких ускорений и не готов быстро и с учетом своей пользы осмысливать ситуацию.

Еще один важный момент переговоров — уметь разглядеть, когда и как закупщик берет в свои руки «ведение переговоров». Как известно, здесь речь идет просто о том, что умелый переговорщик на определенном этапе (как правило, в начале) перехватывает инициативу и становится своеобразным лидером обмена мнениями. Существует несколько приемов такого рода, но в рамках нашего сжатого комментария обратим внимание на четыре достаточно распространенных приема. Это прежде всего «ведение интересом». Имеется в виду тот факт, что опытный закупщик, нащупав в ходе переговоров наиболее важные для продавца точки интереса, перехватывает инициативу именно на том, что грамотно использует это интерес, «ведя» переговоры в нужном ему русле. Здесь же — «ведение вопросами», когда хорошо тренированный партнер систематично, соблюдая выгодную

для себя логику, ставит продавцу ряд взаимоувязанных вопросов, обеспечивающих закупщику инициативу и возможность различных «поворотов» разговора в интересующем его направлении. Из других подходов того же рода отметим «ведение возражениями» и так называемое «эмоциональное ведение», когда закупщик, повышая накал эмоциональной части переговоров (утрированное выражение сомнений, усиление эмоциональных акцентов в возражениях, эмоциональная реакция на даже незначительные ошибки другой стороны и т. д.), тем же путем перехватывает инициативу в переговорном процессе.

Из практики хорошо известно, что особенно сильны опытные закупщики в использовании различных неблагоприятных для продавца условий, которые сложились и имеют место на рынке на момент данных переговоров. В этом отношении менеджер по продажам просто должен быть готов к тому, что, например, усиливающееся конкурентное давление, неблагоприятные аспекты деятельности и работы на рынке его фирмы, определенные недоработки в товарах и услугах, продажа которых является объектом переговоров, и другие подобные вещи могут быть известны закупщику, и конечно же, соответствующие переговорные действия покупающей стороны не должны стать неожиданностью для продавца.

Остановимся в заключение на весьма важной для успешных продаж теме, которую мы назвали бы «Грамотное поведение продавца в ситуации отказа». Из международной практики следует довольно любопытная статистика, что в среднем одна успешная сделка заключается на примерно 20-25 проводимых переговоров. Разумеется, эта цифра для среднего продавца, у опытных она существенно меньше. Тем не менее ситуация отказа от покупки — весьма распространенное явление в практике продаж, и очень важно, чтобы продавец с честью выходил из подобных положений. Что же для этого требуется?

Ниже мы приводим простейшую памятку для менеджера по продажам, в которой сведены пять базовых правил эффективного поведения в ситуации отказа (рис. 7.1). Памятка не требует особых комментариев, поэтому обратим внимание только на два принципиальных момента. В подавляющем большинстве случаев отказ от приобретения тех или иных товаров и услуг — достаточно легкое дело для закупщика, поскольку есть значительное число фирм, готовых предложить ему те же самые товары и услуги. Опытный менеджер по продажам, попав в ситуацию отказа, должен в любом случае по максимуму использовать все потенциальные возможности, которые дает данная ситуация. Прежде всего это умение продавца в наибольшей мере сохранить дружественные отношения с потенциальным покупателем и оставить у него наилучшие впечатления о себе самом и о фирме. Иными словами, речь идет о том, что в данной ситуации менеджер по продажам выступает как серьезный профессионал в области маркетинга отношений.



Рис. 7.1. Как реагировать на отказ

Но есть и другая сторона вопроса, связанная с тем, что отказ от покупки, это важнейший стимул для того, чтобы еще раз осмыслить ситуацию вокруг продаж и вновь вернуться к вопросу о разумности и обоснованности, например, нашей ассортиментно-ценовой политики, эффективности маркетинговых усилий, необходимости еще раз проанализировать действия конкурентов и т. д.

15. Самое важное в методах и технике продаж. Опыт многих успешных российских сбытовиков показывает, что самое важное в овладении методами и техникой продаж — это постоянная тренировка наиболее важных для сбытовика приемов и постоянное использование их в практике сбытовой работы.

Резюме

Материал настоящей главы позволяет констатировать следующее:

1. Методы и техника личных продаж являются важнейшей составной частью профессионального искусства сбытовика, и постоянное расширение их арсенала и повышение эффективности использования — не только ключевая задача развития каждого продавца, но и весьма серьезный вопрос управления системой продаж в фирме.

2. С определенной долей условности профессиональные навыки менеджера по продажам в этой сфере можно разделить на две части: базовый инструментарий и ключевые техники.

3. Базовый инструментарий должен включать: умение продавца создавать атмосферу доверия, искусство распознавать психологические типы клиентов, методы комплекса «вначале продай себя», умение говорить на языке собеседника, искусство невербального общения, умение слушать, технику грамотной постановки вопросов и искусство убеждать покупателя.

4. Ключевые техники сбытовика включают в себя: комплекс эффективной презентации товара, умение эффективно вести переговоры о цене, технику грамотного преодоления возражений и методы, способствующие завершению сделки.

5. Основой непрерывного совершенствования сбытовика в методах и технике личных продаж является систематическое использование разнообразных приемов в практике работы и периодическое обновление соответствующих знаний и навыков посредством различного рода тренингов и работы со специальной литературой.

Контрольные вопросы и задания

1. В главе отмечены четыре наиболее распространенных психологических типа клиентов. Попробуйте «сгруппировать» ваших клиентов (знакомых, друзей и т. д.) по этим группам, одновременно отмечая «смешанные» типы (люди, в поведении которых прослеживаются черты, например, двух типов).

2. Составьте личную памятку для себя «За какими элементами моего внешнего облика мне необходимо следить особенно тщательно».
3. Попробуйте придумать некие собственные методы (приемы) корректного выхода из ситуации общения с чересчур разговорчивым клиентом.
4. Наряду с алгоритмами ОПВ и ВИЖУ, в тексте главы приведены дополнительные методы проведения презентации. Предложите ситуации, когда можно использовать тот или иной прием презентации из данного перечня.
5. Конечно, требование уверенности продавца в честности и справедливости цен на его товары — основа эффективной работы. И все же нередки ситуации, когда фирма по разным причинам временно отступает от этого правила. Каковы ваши рекомендации продавцам в этих ситуациях?
6. Как и отмечено в тексте, помимо собственно приема «щенок» имеется ряд его вариаций, которые пригодны для товаров, услуг, ситуаций ит. д., когда сам прием в полном масштабе не может быть использован. Взяв несколько примеров такого рода, попробуйте придумать собственные решения: как может выглядеть вариация «щеночка» в этом случае?
7. В различных пособиях предложено немало форм, заполняя которые после встречи и переговоров с покупателем, продавец анализирует эффективность своего поведения и действий. Опираясь на материал главы, попробуйте предложить собственную форму такого рода.

Раздел II

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
В КАНАЛАХ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ**

Каналы распределения: сущность, функции, виды участников

- 8.1. Сущность канала распределения и роли участников.
- 8.2. Функциональная структура канала распределения.
- 8.3. Торговые посредники: основные виды, целевая ориентация, предварительные стратегические аспекты формирования каналов.

8.1. Сущность канала распределения и роли участников

Категория «канал распределения» играет ключевую роль во всем, что касается управления продажами. Уже отмечалось, что даже если речь идет о так называемом канале нулевого уровня, т. е. непосредственной продаже товаров и услуги фирмы конечному покупателю, то так или иначе различные аспекты формирования и развития этого канала, его проблематики нужно принимать во внимание. Но согласимся, что канал нулевого уровня — пока все-таки своего рода исключение из общих правил и, соответственно, любая попытка понять природу и существо управления продажами вне контекста канала распределения, по нашему мнению, является бесперспективной. Добавим к этому еще одно соображение.

Со стороны представляется, что канал в определенном смысле есть производная от сбыта как такового. Действительно, канал возникает там и тогда, где и когда служба продаж фирмы производителя принимает те или иные решения относительно своих элементов товаропроводящей структуры. Или иначе можно сказать, что все решения по каналу в первую очередь принимаются фирмой-производителем. Но это весьма поверхностный взгляд на проблему, особенно с учетом реалий современной бизнес-действительности.

На самом деле зачастую именно каналы (точнее, участники каналов) играли ведущую роль не только в определении, но нередко и в создании фирм-производителей. Это особенно характерно для российского бизнеса в период его становления и развития. Так, еще в XVIII в. известный немецкий исследователь-страновед И. Штерман отмечал интересную и своеобраз-

ную особенность русской хозяйственной жизни. В отличие от так называемой цеховой организации производства в Западной Европе, где, как правило, глава цеха, а зачастую и подмастерья лично знали конечного покупателя и работали по его заказам, в России сложилась принципиально иная практика. В России, по словам Штермана, купец, сбывавший товары конечным потребителям, выполнял роль заказчика, а нередко (как мы сегодня называем) инвестора, осуществляя соответствующие заказы производителям в селах и городах, скупая затем их товары и продавая их конечным потребителям.

Этот небольшой исторический экскурс интересен по следующей причине. Как ни парадоксально это звучит в условиях нынешней российской экономики переходного периода, но тем не менее следует признать, что именно в России, как нам представляется, зародилось явление, наблюдаемое сегодня в условиях так называемой новой экономики и которое можно определить как постепенный переход управления продажами от производителя к торговому посреднику. Будет ли в данном случае речь идти о крупной розничной сетевой структуре или в более редких случаях — об оптовой фирме, не важно. И если внимательно проанализировать фактографию и статистику бизнеса в разных отраслях, то нельзя не согласиться (хотя бы отчасти) с приведенным выше утверждением. Мы ни в коем случае не хотим упрощать картину и представлять дело таким образом, что имеет место одностороннее движение перехода центра управления продажами из рук производителя в руки посредника. Безусловно, здесь имеют место разнонаправленные движения, и их интегрирующий вектор в самой высокой степени зависит от отраслевой специфики, состояния и тенденций развития тех или иных рынков, роли государства в регулировании экономических процессов, сложившихся национальных традиций, международного разделения труда и ряда иных достаточно существенных факторов.

В этом смысле можно лишь говорить о некоторой общей тенденции, которая так или иначе проявляется в большей мере и заключается как раз в постепенном переходе центров управления продажами в руки торговых посредников. Вопрос о причине перехода достаточно сложен и не допускает однозначной трактовки. Далее мы попытаемся ответить на него. А сейчас, переходя к основному материалу этой главы, рассмотрим суть категории «канал распределения» и философии посредничества.

В замечательной книге Берта Розенблома [Rosenblom, 1995] очень интересно не только с художественной, но и с чисто познавательной точки зрения выполнена обложка. На ней расположены три иллюстрации. На первой изображен человек, задумчиво глядящий на далекие звезды в небе, на второй — к этому человеку подошли еще несколько, и они все вместе смотрят на звезды. На третьей — люди встают на плечи друг другу, и таким образом вся цепочка дотягивается до звезд. На наш взгляд, это совершенно блестящий художественный образ того, что следует понимать

под основным целевым назначением канала распределения. И по-видимому, с этого уместно и начать.

В многочисленных учебниках по маркетингу приводится, прямо скажем, уже надоевшая схема, показывающая существенное усиление рациональности связей производителя с конечным покупателем при введении торговых посредников. Полностью соглашаясь с сутью этой схемы, обратим внимание на иную интерпретацию этой классической схемы, в большей мере отвечающей современным теоретическим воззрениям и заставляющей взглянуть на философию посредничества с другой точки зрения.

Рассматривая канал распределения как некую структуру, доводящую товары и услуги производителя до конечного покупателя, следует серьезно задуматься над тем, в чем проявляется канал распределения с позиций таких современных концептуальных подходов, как ресурсная концепция стратегического управления и методология аутсорсинга. Остановимся на этих вопросах несколько подробнее.

Вынесение за рамки фирмы всех или значительной части операций, связанных с продажей товаров и услуг и доведением их до конечного покупателя — совершенно типичная картина, которая и определяется в современной трактовке как *аутсорсинг*. Даже если взять его формальное определение — *поиск неких полезных для фирмы ресурсов во внешней среде и их последующее эффективное использование*, то совершенно очевидно, что включение посредников в соответствующую деятельность как раз и позволяет фирме осуществить три главные в этом смысле задачи.

- Во-первых, разделить два принципиально различных вида бизнеса, один из которых можно схематично определить как производство товаров и услуг, а другой — как их продажу. Нет нужды доказывать тот факт, что каждый из этих видов бизнеса исключительно специфичен, начиная от законов обращения капитала в каждом из них и заканчивая профессиональными знаниями, умениями и навыками исполнителей, — это, безусловно, принципиально различные виды деятельности и, соответственно, принципиально различные деловые среды.

- Во-вторых, указанное выше разделение позволяет производителю поставить совершенно логичный вопрос: кто может это осуществить лучше него на соответствующем уровне профессиональных знаний и с использованием специфических технологий? Именно здесь и рождается представление об участнике канала, обладающем указанными выше двумя важнейшими характеристиками.

- В-третьих, поскольку имеются два указанных выше элемента, появляется обоснованная возможность сформулировать и грамотно решить вопрос об эффективности деятельности производителя с учетом принципиальных возможностей участников канала. Или, иными словами, появляется возможность говорить о том, что ограниченные (в любом случае даже для самых крупных фирм) ресурсы производителя могут быть сосре-

доточены на чем-то, что обеспечит существенно больший «эффект на выходе», чем если бы производитель занимался сам продажами своей продукции конечному покупателю.

Совершенно ясно, что именно здесь мы сформулировали если и не всю ресурсную концепцию в стратегическом управлении, то во всяком случае исключительно важные ее элементы. И речь идет прежде всего о так называемой ключевой компетенции. В первой части учебника мы достаточно подробно рассмотрели отдельные моменты ресурсной концепции применительно к сбыту и сделали, на наш взгляд, обоснованный вывод о том, что само по себе искусство продажи продукции и услуг фирмы представляет своего рода мегакомпетенцию, поскольку в процессе продажи «исчезает» специфическое разделение товара и его продажи. Покупатель должен получить некий конечный итог (названный продуктом сбыта), который в полной мере удовлетворит его по чисто функционально-продуктовым и всем привходящим и сопутствующим факторам, и прежде всего — в результате грамотно организованного и управляемого процесса продажи, и последующего сервиса.

Этот небольшой повтор важен потому, что в первой части учебника намеренно не рассматривался вопрос о том, кому именно продает товар служба сбыта. Между тем, рассматривая теоретические аспекты управления сбытом, мы постоянно говорили о том, что именно удовлетворенность покупателя является базовым критерием оценки деятельности фирмы-производителя в целом. Если теперь вернуться к этому вопросу и вновь рассмотреть его с позиций ресурсной концепции стратегического управления, то можно сформулировать (опуская подробности и обсуждение) несколько важных последствий.

1. Прежде всего нужно признать тот факт, что ключевые компетенции, связанные с производством, и ключевые компетенции, связанные с продажами, — принципиально различные вещи. Поскольку существуют два вида ключевых компетенций и каждый из них требует соответствующего сосредоточения разнообразных ресурсов фирмы-производителя, то первый вопрос, который законно возникает: есть ли смысл «распыляться»?

2. В случае если ответ на вопрос первого пункта звучит отрицательно, то фирма-производитель сосредотачивает свои ресурсы именно на ключевых компетенциях, связанных с производством товаров и услуг. Соответственно, на первое место выходит аутсорсинг, и производитель ищет адекватные ключевые компетенции, связанные с продажами во внешней среде.

3. Однако сразу возникает другой вопрос: что же в этом случае понимать под мегакомпетенцией, о которой шла речь выше, и каким образом она связана с двумя видами также отмеченных выше ключевых компетенций?

8.1. Сущность канала распределения и роли участников

Точка зрения, которая представлена ниже, конечно, по-своему дискуссионна и может по-разному восприниматься в зависимости от принципиальной позиции профессионалов менеджмента, маркетинга, сбыта, посреднических продаж. Никак не претендуя на некую абсолютную истину, предложим следующую трактовку искусства сбыта как мегакомпетенции.

По нашему мнению, искусство сбыта как мегакомпетенция — это и есть искусство управления продажами товаров и услуг фирмы. Именно мегакомпетенция позволяет сбытовикам таким образом управлять продажами фирмы, что к ним привлекаются различного рода посредники тогда, когда они могут обеспечить фирме:

- минимум — повышение операционной эффективности (в терминологии М. Портера);
- максимум — новую ключевую компетенцию и связанные с этим стратегические преимущества на рынке.

Собственно, мы пришли к тому, о чем говорилось в первой части учебника, когда были разделены на три вида возможные рыночные эффекты от той или иной работы службы сбыта в фирме. Следовательно, если теперь перейти к вопросу о том, какую же позицию в континууме, крайние точки которого мы показали выше, занимает фирма, то прежде всего следует более глубоко рассмотреть вопрос, который мы условно определили как «философия посредничества».

Торговый посредник как важная, а зачастую и ключевая фигура в мире современного бизнеса возник из самого характера продажи как процесса, имеющего географические, временные и клиентские переменные. Если бы их не существовало и собственно процесс продажи мог бы быть осуществлен, что называется, мгновенным контактом, что и делает современная интернет-торговля, то, по существу, единственными проблемами у службы продаж фирмы-производителя оставались бы проблемы логистики. Конечно, и здесь в известной мере мог бы сыграть свою роль посредник, который, например, содержал бы склады, осуществляя транспортные операции, занимаясь сервисом.

Между тем даже при самом поверхностном взгляде на проблему понятно, что это был бы уже принципиально иной посредник, играющий второстепенную, вспомогательную и обеспечивающую роль. И конечно, никакой речи не могло бы быть о перемещении центра управления продажами в его сторону. Не будем сейчас рассматривать вопрос о будущем развитии интернет-торговли и о том, где, когда и насколько она сможет реально заменить традиционный канал распределения.

Поскольку продажа имела и имеет уже упомянутые выше географические, временные и клиентские переменные, то удовлетворение их требований с точки зрения «доставки» продукта (услуги) конечному покупателю и последующего эффективного использования этих товаров может ра-

ционально решаться только на основе представлений об эффективности. Не вызывает сомнений тот факт, что здесь мы имеем дело с несколькими видами эффективности. Рассмотрим их последовательно.

Прежде всего речь идет о традиционной *экономической эффективности*. И здесь существуют достаточно развитые методы оценки, которые и позволяют сделать рациональные выводы о том, имеет ли смысл использовать разноуровневые каналы распределения, какой должна быть уровень канала в конкретном случае и каков тот экономический выигрыш, который в конечном итоге будет иметь фирма-производитель.

Особенно интересно отметить в этом контексте тот факт, что для решения вопроса о необходимости и полезности канала только с позиций экономической эффективности пока нет нужды выяснять местонахождение центра управления продажами. Он по определению находится всегда в службе продаж фирмы-производителя, которая решает вопрос о том, каким именно инструментарием управления (начиная от необходимости или ненужности хотя бы одноуровневого канала и до оценки и подбора посредников) повышать экономическую эффективность деятельности фирмы за счет работы в сфере продаж.

Совершенно иначе обстоит дело, когда речь идет о том, что условно можно назвать *клиентской эффективностью*. Под этим, возможно не очень удачным, термином будем понимать формальную структуру следующего вида. Ее числитель содержит некую комплексную характеристику удовлетворенности конечного покупателя собственно товарами и услугами фирмы, способами и методами их предоставления покупателю, а также всей системой сервиса, которая сопровождает эти товары и услуги, а знаменатель — издержки всех видов, которые фирма несет для того, чтобы обеспечить адекватные характеристики числителя. Понятно, что в данном случае речь идет о чисто качественной структуре, и ее важность определяется не задачами инструментального характера, а скорее, возможностью продолжить неформальный анализ.

С позиций введенного выше понятия «клиентская эффективность» достаточно очевидно, что посредник может играть здесь действительно ключевую роль ровно в той мере, в какой он имеет возможность более тесного контакта и взаимодействия с конечным покупателем, нежели это может производитель (точнее — его служба продаж).

Таким образом, все производители, занимающиеся массовым, крупносерийным и подобными видами производства, находятся в значительно худшем положении по сравнению с посредниками именно с позиции клиентской эффективности. Они, повторим, принципиально не могут быть столь близкими к клиенту, как это может сделать, например, розничная структура. Сразу оговоримся, что речь идет не только об узнавании потребностей, предпочтений, проблем и иных характеристик, связанных с приобретением наших товаров и услуг конечными покупателями.

Вопрос можно сформулировать и так: достаточно мощная служба маркетинга, обладающая серьезными финансовыми ресурсами для привлечения разных консультационных фирм, может решить эту задачу. Но все дело в том, что в числителе структуры клиентской эффективности значительное место занимают разнообразные характеристики собственно продажи и всего, что с нею связано. И тогда у производителя остаются только две возможности: либо формировать собственную фирменную розничную сеть, либо использовать как минимум одноуровневый канал, привлекая стороннюю розничную структуру.

На этих вопросах мы подробнее остановимся далее, а сейчас только отметим, что невозможность для подавляющего большинства предприятий развертывать собственную фирменную розничную сеть уже предопределяет принципиально возрастающую роль торгового посредника (в данном случае розницы) в управлении продажами. Довольно банальная мысль о том, что реально управляет процессом тот, кто находится ближе к объекту управления, в значительной мере справедлива и здесь. Остановимся в связи с этим и на роли оптовых посредников в канале.

В контексте постановки вопроса, осуществленной выше, оптовый посредник выполняет в канале абсолютно ту же роль по отношению к различного рода розничным посредникам, какую сама розница выполняет по отношению к конечному покупателю, но здесь проблема более дискуссионна. Действительно, выше мы говорили о практической невозможности для подавляющего большинства промышленных фирм «дойти до каждого покупателя» и фундаментально важном в этом значении розницы; что касается связки «опт — розница», то здесь все выглядит существенно иначе, и прежде всего в тех случаях, когда речь заходит о крупных розничных сетевых структурах.

Преодолевая те ограничения географического и временного характера, которые процесс продажи ставит перед производителем, оптовая фирма обеспечивает большее или меньшее повышение экономической эффективности деятельности фирмы-производителя в целом. И если рассматривать вариант работы оптовика со многими, относительно небольшими по масштабам деятельности розничными структурами, то можно, по-видимому, задать вопрос и об определенном виде «клиентской эффективности», считая клиентом в данном случае розничную структуру.

Иными словами, обеспечение некоего комплекса удобств для розницы, по существу, и будет определенной составляющей этой эффективности. Может или не может обеспечить такой комплекс в равной степени сама служба продаж фирмы — это, в конце концов, вопрос ее масштабов и объемов деятельности. Но если речь идет о возможности широкого охвата рынка посредством прямой работы с несколькими крупными сетевыми розничными структурами, то вряд ли оптовая фирма здесь будет обладать какими-то серьезными преимуществами.

Однако в ситуации, когда относительно небольшой фирме-производителю трудно попасть в сетевой розничный канал со своим ассортиментом, роль оптовой структуры, предлагающей рознице широкий набор товаров, будет достаточно велика.

Есть, конечно, и другие ситуации, в которых оптовик будет полезен. И тем не менее не случаен тот факт, что с развитием крупных розничных сетевых структур во всех областях потребительского рынка роль и значение оптовика постепенно уменьшаются. Разумеется, это весьма сложный процесс, и он не может толковаться однозначно во всех случаях; вновь мы говорим о том, что речь идет о тенденции.

Таким образом, можно констатировать, что торговое посредничество в любой его форме возникает, развивается и имеет серьезную перспективу лишь постольку, поскольку данное посредническое звено обладает серьезной ключевой компетенцией, обеспечивающей фирме-производителю не только соответствующий рост экономической эффективности, но и лидирующие позиции в отношении удовлетворенности конечного покупателя. И в этом случае розница, а прежде всего — крупная сетевая, безусловно, предпочтительна и, если не рассматривать ситуацию фирменной розничной структуры, вряд ли может быть заменена чем-либо, включая и интернет-торговлю.

Что касается оптовых посредников, то они должны рассматриваться как реально эффективное, полезное и даже необходимое звено в том случае, когда речь идет о работе оптовика с достаточно многочисленными розничными структурами, замкнутыми на него. По мере того как крупные розничные сети будут развиваться и захватывать все большую часть рынка конечного покупателя, адекватно будет снижаться роль и значение оптовых структур в продажах потребительских товаров.

Поскольку речь не идет о ключевой компетенции, которой обладает посредническая структура, фирма-производитель может использовать ее именно как определенный инструмент повышения *операционной эффективности* своей деятельности. При этом следует понимать, что достаточно длительное сотрудничество в канале с такого рода посредниками все в большей мере ставит под угрозу стратегические позиции фирмы-производителя, поскольку некоторые ее конкуренты могут в это время начинать работать с посредническими структурами, обладающими серьезными ключевыми компетенциями в сфере продаж.

Все отмеченное выше позволяет теперь более обоснованно задавать вопрос о реальном положении и «перемещении» центра управления продажами по каналу. Но для того чтобы решать этот вопрос, следует предварительно подробно остановиться на том комплексе функций, которые выполняет канал распределения, а точнее говоря, те посредники (участники канала), с которыми работает фирма-производитель.

8.2. Функциональная структура канала распределения

Эффективный анализ происходящего в канале распределения и различных аспектов управления каналом заставляет с особым вниманием отнестись к тому, что может быть названо *функциональной структурой канала распределения*. Канал распределения в этом смысле выступает в двух основных формах. С одной стороны, это — определенный состав участников канала (производитель, промежуточные посредники, конечный продавец, потребитель), которые тем или иным образом взаимодействуют между собой, имеют определенные общие и различные интересы, взаимные обязательства и т. д. С другой стороны, еще более очевиден тот факт, что весь канал, а следовательно, все его участники объединяются ради выполнения определенных взаимосвязанных функций, которые и опосредуют движение товаров и услуг по каналу и в конечном итоге позволяют предоставить эти товары и услуги в распоряжение потребителей. Несколько парадоксально звучит вопрос: какая структура канала важнее — структура участников или функциональная структура? Тем не менее, несмотря на всю парадоксальность, зададим этот вопрос.

Не требует особых доказательств тот факт, что определяющей и своего рода конституирующей структурой является именно функциональная, которая во многом определяет и структуру участников. Иными словами, если достаточно серьезно меняется функциональная структура канала и, например, какие-то функции исключаются, другие существенно изменяются, объединяются, то это самым существенным образом влияет на структуру участников. В ходе дальнейшего изложения мы на конкретных примерах покажем, что это именно так. Пока же отметим, что практически нет ни одного серьезного исследования по маркетингу, в котором в той или иной форме не изучалась бы функциональная структура канала и не давалась бы точка зрения автора на состав функций, характеризующих работу канала. Поскольку же в этом вопросе нет абсолютного единства мнений, но тем не менее есть достаточно высокий уровень общности взглядов, будем опираться на состав функций, предложенный петербургским исследователем Л. А. Михайловой [Михайлова, 2001]. Этот выбор определяется тем обстоятельством, что именно Л. А. Михайлова предложила наиболее полный перечень функций, которые так или иначе выполняет полноценный канал распределения. Здесь необходимы два пояснения.

Одно из них относится к тому, что мы назвали полнотой состава функций. В работе Л. А. Михайловой перечислены одиннадцать функций канала, что, насколько нам известно, является наиболее полным перечнем, хотя ряд моментов этой структуры, безусловно, носят дискуссионный характер. Другое замечание относится к термину «полноценный» канал. Здесь имеется в виду, что данный канал распределения достаточно устойчив по характеру функционирования, предоставляет своим участникам

наиболее широкий перечень функциональных возможностей и обладает высоким уровнем эффективности деятельности как в целевом, так и в ресурсном отношении.

С учетом этих замечаний перейдем теперь непосредственно к анализу одиннадцати основных функций канала [Михайлова, 2001]:

- продажи;
- информационная;
- контактная;
- переговорная;
- финансирования;
- заказа;
- логистическая;
- доработки;
- стимулирования продаж;
- сервиса;
- принятия риска.

Функция продажи. Это — ключевая функция, ради которой и осуществляется вся деятельность в канале. При этом достаточно очевидно, что в первую очередь партнеров по каналу интересует скорость продвижения товаров и услуг по каналу, а в более широком смысле — эффективность последовательных продаж, которые осуществляются от партнера к партнеру в канале. Обратим внимание на тот очевидный факт, что важность продаж того или иного товара для соответствующего партнера достаточно серьезно меняется по мере движения по каналу. Это особенно четко видно на примере многоуровневых каналов. Согласимся с тем очевидным фактом, что продажа от производителя первому посреднику исключительно важна для фирмы-производителя, поскольку в конечном итоге именно здесь и решается вопрос о соответствии товара, имеющегося на рынке, спросу. Что же касается дальнейшего движения между промежуточными посредниками, то значимость продажи товара для каждого из них обратно пропорциональна широте того ассортимента, с которым работает каждый очередной посредник.

Исключительный интерес с точки зрения функции продажи вызывает и такая проблема, как формирование и перемещение по каналу «центра управления продажами». По существу, именно в этом центре и решается в конечном итоге вопрос о соответствии товара и спроса на рынке, и центр управления продажами является наиболее мощным регулирующим фактором в самом процессе последовательных транзакций, осуществляемых в канале по поводу данного товара. Добавим к сказанному также и абсолютно необходимое, на наш взгляд, замечание по таким важнейшим параметрам товара, как его общая конкурентоспособность и стадия жизненного цикла, на которой находится товар. Уровень усилий, предпринимаемых для продажи данного товара, решающим образом зависит от обо-

их этих факторов, которые применительно к каждому товару и услуге теснейшим образом связаны между собой.

Наконец, говоря о функции продажи как центральной и ключевой, мы должны еще раз подчеркнуть, что только эффективно реализуемая совокупность всех функций канала дает достаточные основания для эффективного осуществления этой центральной функции.

Информационная функция. Если функция продажи определялась нами как центральная и базисная, то наилучшая характеристика информационной функции определяется словом «всеохватывающая». Пронизывая весь канал сверху донизу, эта функция как раз и определяет, с одной стороны, возможности эффективной реализации каждой из функций канала, а с другой — и это особенно важно — потенциал развития каждой функции.

Конкретно речь идет о том, что основа эффективного управления в канале — постоянный, активный и многосторонний обмен информацией между его участниками. Особую роль здесь играют маркетинговая информация и данные о соответствующих исследованиях рынка, но не менее важен и сам момент активного участия в формировании, обработке и интерпретации этой информации каждым из партнеров. Ставшее ныне уже расхожим выражение «заменяем запасы товаров на запасы информации» наиболее точно отражает эту роль и значение информационной функции.

Наше заключительное замечание в контексте рассмотрения информационной функции — о современных возможностях информационных технологий в управлении вообще и в управлении каналами в частности. Здесь необходимо констатировать самое главное: сколь бы хорошо ни была отработана информационная функция с точки зрения организации информационных потоков, их релевантности решаемым управленческим задачам, соответствия другим функциям канала и т.д., в любом случае все эти и многие другие характеристики информационной функции решающим образом зависят от уровня и широты использования современных информационных технологий.

Контактная функция. Крайне разнообразны те виды контактов, которые сопровождают деятельность партнеров по каналу распределения: здесь и контакты между топ-менеджерами различных фирм, между руководителями и специалистами на разных уровнях управления, между конечными покупателями и персоналом промежуточных посредников и т.д. Поскольку многообразие этой функции во многом определяет эффективность работы канала в целом, обратим внимание на несколько ключевых моментов, связанных с эффективностью выполнения самой этой функции.

Прежде всего эффективные контакты должны быть основаны на адекватной информационной базе. Ярким примером такого рода являются так называемые базы данных о покупателях, которые формирует, поддерживает и развивает зарубежная розничная торговля, особенно крупная сете-

вая, и которые уже стали неременным атрибутом деятельности передовых российских розничных сетей. Наличие таких баз делает контакты с конечными покупателями наиболее плодотворными и исключительно выгодными для деятельности соответствующих розничных фирм.

Если говорить о взаимодействии именно партнеров по каналу до уровня конечного покупателя, не менее важным в реализации контактной функции является точный выбор партнера для контакта. Что касается собственно сферы сбыта, то отметим только такое крайне негативное в менеджменте явление, как стремление определенных типов руководителей на разных уровнях замыкать на себя все деловые контакты, в максимальной мере блокируя тем самым активность и свободу действий своих специалистов и низовых руководителей, задействованных в управлении каналом. Поскольку об этой проблеме достаточно много написано в общей теории менеджмента, мы здесь только констатируем ее особое значение в системе дистрибуции.

Наконец, отметим и такой важный момент в выполнении этой функции в канале, как «переключение контакта». Речь идет о том, что в любом канале, а особенно в каналах со сложной структурой, контактные функции носят своего рода «распределенный характер», т. е. начинать контакт может одно лицо, которое затем передает нити контакта, например, своим подчиненным либо соответствующим специалистам других подразделений. Эту тему мы также упоминали в первой части учебника, когда рассматривали деятельность так называемых рабочих групп. Но там речь шла о переключении контакта внутри данного структурного подразделения, в то время как в контексте нашего нынешнего рассмотрения эта проблема приобретает куда более сложный и многоплановый характер.

Переговорная функция. С учетом особой техники и организации ведения переговоров, которые специально рассматриваются в семинарских и тренинговых курсах, можно было бы вообще не отмечать эту функцию в наших комментариях. Но здесь есть два важных момента, которые заставляют несколько подробнее остановиться на ней.

Прежде всего речь идет о том, что именно в переговорной функции как таковой с особой остротой проявляются различные нюансы системы отношений, которая складывается между партнерами по каналу. Вряд ли есть серьезные возражения против того очевидного факта, что относительная сила и влияние каждого из партнеров по переговорам решающим образом определяют условия, характер и в конечном итоге — вероятные результаты ведущихся переговоров. Столь же очевиден тот факт, что отношения сотрудничества, например сложившиеся между данными партнерами по переговорам, будут во многом определять и их готовность к учету взаимных интересов и поиску компромиссов и т. д. Есть еще один вопрос, решение которого во многом определяет успешность переговоров в практике управления продажами.

Речь идет о так называемом принципе эквивалентности при строгом соблюдении которого каждый из партнеров, а прежде всего продающая сторона, стремится показать другому участнику переговоров объективную и доказательную с точки зрения цифр и фактов эквивалентность предстоящих обменов. Только в этом случае переговорная функция достигает своей наивысшей эффективности, а результаты ее осуществления реально ведут не просто к заключению очередной сделки, а становятся фундаментом будущих долговременных взаимоотношений.

Функция финансирования. Филипп Котлер и его соавторы определяют ее как «...поиск и использование средств на покрытие расходов по обеспечению финансирования канала...» [Котлер, 20006, с. 946]. Поскольку мы довольно подробно обсуждали различные аспекты финансирования продаж в первой части учебника, здесь есть смысл только еще раз напомнить, что ключевым вопросом эффективной реализации этой функции является проблема рационального использования соответствующего оборотного капитала. В этом отношении все то, что выше подробно рассматривалось в части формирования товарно-кредитной политики и управления дебиторской задолженностью, в полной мере и без необходимости каких-либо модификаций относится к любому участнику канала и может быть использовано им как важный инструментарий менеджмента продаж. Отметим лишь один момент, на наш взгляд исключительно важный.

Речь идет о финансовом менеджменте, его общей постановке, методической базе и организации у разных партнеров по каналу. Нет нужды доказывать тот очевидный факт, что именно «центр управления продажами» должен быть в первую очередь озабочен рациональным решением этой проблемы и оказывать соответствующую помощь другим участникам канала. С сожалением приходится констатировать, что, когда этот «центр» находится в рамках крупной розничной сетевой структуры, в подавляющем большинстве случаев адекватная реакция на данную проблему отсутствует и каждый из партнеров сетевой розницы решает ее самостоятельно. В отличие от этого центр управления продажами в рамках крупной фирмы-производителя формирует и развивает программы поддержки дистрибьюторов, которые, как правило, включают оказание помощи в налаживании финансового менеджмента.

Функция заказа. Очевиден ее чисто технический характер, но вместе с тем следует отметить, что именно заказ является индикатором активности партнерских отношений и во многом основанием для оценки эффективности функционирования канала. Более того, во многих случаях именно уровень заказа и является весьма точным индикатором целевой направленности различных тактических ходов, которые предпринимаются тем или иным партнером по каналу в рамках конкурентной борьбы и усилий по завоеванию рынка. Отметим в связи с этим, что

вся «цепочка заказов» по всей длине канала является одним из наиболее интересных объектов анализа и оценки и грамотное исследование динамики этих цепочек может достаточно многое сказать маркетологу-аналитику о состоянии и тенденциях развития рынка данных товаров и услуг, равно как и о соответствующих тактических замыслах, реализуемых партнерами по каналу. Конечно, и на эту функцию жестко влияет постоянно упоминавшийся нами выше маркетинг отношений, и, к сожалению, нередки случаи, когда тот или иной заказ формируется не столько от объективного анализа и оценки рынка, сколько от желания более сильного партнера навязать свою волю более слабым участникам канала. Широко распространенные примеры омертвления оборотного капитала в результате неэффективных заказов являются наглядным подтверждением сказанного выше.

Логистическая функция. Поскольку этой функции посвящена отдельная глава в данной части учебника, ограничимся лишь повторной констатацией того общеизвестного факта, что маркетинговая логистика все в большей мере становится одним из наиболее мощных орудий конкурентной борьбы в пореформенной российской экономике и во многом определяет реальную эффективность дистрибуции в целом.

Функция доработки. Поскольку выше мы отдельно и более подробно рассмотрели значение аутсорсинга в управлении каналом, здесь есть смысл только констатировать два-три наиболее важных момента, связанных с выведением различных функций доработки из производственной сферы фирмы-производителя и перенесением их к посредникам.

Прежде всего этот подход обеспечивает (как и любой грамотный аутсорсинг) повышение эффективности работы фирмы-производителя, что безусловно позитивно сказывается на общем уровне эффективности канала. Кроме того, поставщик в этом случае дает возможность покупателю привнести дополнительную стоимость в конечную цену продукта, причем таким образом, что основной экономический выигрыш остается в руках соответствующего посредника. И здесь — не только экономический эффект, но достаточно очевидный стимул улучшения взаимоотношений между поставщиками и промежуточными покупателями. Наконец, отметим и такой важнейший момент, как накопление у посредника производственного опыта, который впоследствии может помочь ему выйти и в другие сферы бизнеса.

Не будем забывать также, что вынесение различных функций доработки в сферу деятельности конечного продавца (розница, дилер, торговый агент и т. д.) существенно приближает осуществление этих операций к конечному покупателю, и в этом смысле доработка, по существу, может становиться определенной частью сервиса.

Функция стимулирования продаж. Данная функция относится к комплексу интегрированных маркетинговых коммуникаций и к сфере продви-

жения товара, и в этом отношении ее включение в функции канала — это, скорее, не столько «полное включение», сколько попытка поместить в канал «техническое исполнение» данной функции. Что же касается идеологии и различного рода стратегических и тактических аспектов, самого стимулирования продаж как такового, то они остаются за маркетологами фирмы и другими службами, занимающимися анализом, оценкой и разработкой соответствующих программ. Закончим этот предельно краткий комментарий четким указанием на два основных, с нашей точки зрения, аспекта стимулирования продаж.

Прежде всего это абсолютная необходимость программного подхода к выполнению данной функции, и соответствующие рекомендации можно найти в специальной литературе и отчасти рассматриваются нами ниже; второй момент носит в значительной мере «идеологический характер»: крайне важно, чтобы программы стимулирования продаж ни в коем случае не становились своего рода инструментом «затыкания» различных дыр и прорех плохого маркетинга в фирме.

Функция сервиса. Хорошо известна современная постановка вопроса о том, что наилучшие продажи практически у любой фирмы и вне зависимости от характера рынка, товара и услуг, — это продажи через сервис. Соответственно, данная функция приобретает одну из ключевых ролей в управлении продажами вообще. Именно на этот аспект проблемы мы обращали внимание в первой части учебника, включив сервис (наряду с логистикой) в комплекс базовых задач сбыта. Отметим два, на наш взгляд, ключевых аспекта проблемы.

В первую очередь обращаем внимание на своего рода всеохватывающий характер сервиса в том смысле, что он должен пронизывать всю без исключения деятельность каждого участника канала. В этом отношении производитель-поставщик и промежуточные посредники должны мало чем отличаться друг от друга, поскольку каждый из них формирует и реализует определенный комплекс сервиса применительно к нижележащему посреднику. Абсолютно то же самое имеет место у конечного продавца по отношению к конечному покупателю.

Особого упоминания заслуживает необходимость формировать комплекс сервиса в рамках программ поддержки посредников, которые подробно рассматриваются нами ниже. Именно такие программы — реальная основа эффективных и совместных сервисных усилий и еще в большей мере перспективного взаимодействия.

Функция принятия риска. Эта весьма специфическая функция естественным образом связана с финансовой, поскольку в конечном итоге речь идет о грамотном анализе и оценке различного рода рисков и соответствующих методах их страхования. Например, М. И. Бланк [Бланк, 1998] дает описание двенадцати видов риска, сопутствующих управлению любыми процессами продаж. Для профессиональной оценки такого рода рисков и

тем более для грамотного выбора инструментов их преодоления и/или страхования необходима высокая профессиональная подготовка специалистов разных служб, но прежде всего маркетологов и финансистов. Реализация этой функции в канале связана с необходимостью иметь хотя бы в какой-то мере адекватные знания и подготовку у ведущих топ-менеджеров фирм — участников канала. С развитием соответствующего аналитического аппарата, а особенно со становлением рынка финансовых услуг в России эта функция может и должна выполняться на достаточно высоком уровне.

Завершим наш анализ функциональной структуры канала (рис. 8.1) несколькими обобщающими замечаниями. Прежде всего отметим совершенно очевидное единство всех функций и их целостность по отношению к каналам. Иными словами, формируя функциональную структуру канала, центр управления продажами должен, с одной стороны, рассматривать каждую из функций по отношению к тому или иному звену канала, а с другой — рассматривать их как единое целое в рамках отдельного звена и как определенную взаимосвязанную систему по всей длине канала. Понятно, что даже сама методика такого рассмотрения весьма сложна и пока еще не очень хорошо отработана, и в этом отношении анализ и оценка функциональной структуры канала как единого целого, безусловно, должны стать предметом пристального внимания теории управления продажами и предметом самого серьезного отношения со стороны руководителей служб продаж всех структур канала.

Набор функций, рассмотренный выше, является наиболее полным, и следует иметь в виду, что в зависимости от характера канала, специфики деятельности участников и позиции центра управления продажами этот набор может самым существенным образом меняться. Речь идет о том, что для наиболее развитых канальных структур, как представляется, должны использоваться все элементы набора, т. е. звенья должны анализировать, оценивать и согласовывать каждую из приведенных выше функций как в части парных взаимодействий, так и по отношению к каналу в целом. Понятно, что именно центр управления продажами организует эту работу и управляет «конфигурацией» набора функций. На другом полюсе этого континуума лежат разовые сделки купли-продажи, которые, по существу, сводятся лишь к переговорной функции и функции заказа при минимальном информационном обеспечении и с минимальным привлечением двух-трех других функций (например, логистики). Следовательно, имеет место предельно усеченная конфигурация и минимальные требования к эффективности функционирования канала. Главное здесь принадлежит эффективности функционирования, поскольку она решающим образом зависит как раз от конфигурации функционального набора, уровня выполнения каждой из функций и рациональности их взаимосвязей как внутри данного звена, так и по всей длине канала.

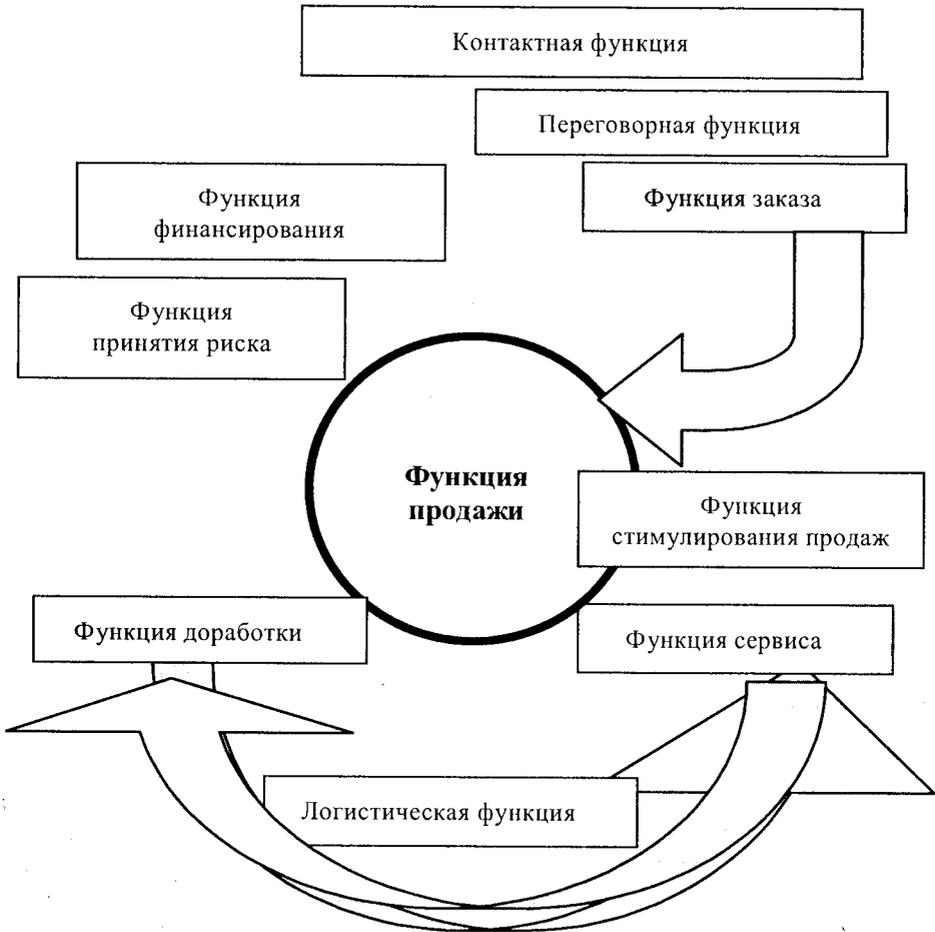


Рис. 8.1. Функциональная структура канала распределения

Наконец, следует отметить и такой важнейший момент функционального анализа канала, как взаимосвязь развития канала и развития его функциональной структуры. Здесь обратим внимание на два ключевых момента. Первый связан с тем, что собственно развитие канала предполагает накопление потенциала будущих изменений и прежде всего потенциала роста. А это, в свою очередь, означает, что развитие функциональной структуры может идти по двум направлениям: с одной стороны, это увеличение набора функций, которые выполняются звеньями канала. Типичные примеры такого развития дают как раз функции доработки и сервиса, которые до определенного момента могут не присутствовать в канале вообще или быть в зачаточном состоянии, а по мере развития канала и

его отдельных звеньев масштабы той и другой функции увеличиваются и вместе с ними растет эффективность функционирования канала с точки зрения как его отдельных звеньев, так и конечного покупателя. С другой стороны, это рост эффективности выполнения отдельной функции, например, внедрение существенно новых технологий в функцию логистики или использование передовых информационных технологий в информационной функции. Нет нужды доказывать тот очевидный факт, что развитие в двух указанных выше направлениях обеспечивает максимальный конечный эффект, хотя и является существенно более сложной задачей с точки зрения практической реализации и управления ею.

Наконец, еще один важный момент — роль и место центра управления продажами в формировании и развитии функциональной конфигурации канала. Степень совершенства управления каналом во многом определяется именно умением центра управления эффективно конфигурировать функциональную структуру.

8.3. Торговые посредники: основные виды, целевая ориентация, предварительные стратегические аспекты формирования каналов

Мировая практика работы в каналах показывает, что сегодня насчитывается до двадцати различных видов посредников. Возникает вопрос: почему торговые посредники должны быть разных видов и с чем связана необходимость такого разнообразия?

Согласно десятой теореме Шеннона (закону необходимого разнообразия), сложность среды, с которой работает воздействующая на нее система, предопределяет и сложность инструмента воздействия. Иными словами, если система пытается эффективно взаимодействовать со средой, то орудия, которыми она воздействует на среду, должны обладать как минимум не меньшим разнообразием, чем среда. Обратим внимание на тот факт, что на самом деле в центре теоремы Шенонна, как и следствия из нее, стоит эффективность взаимодействия объекта и среды.

Если принять за исходную точку представленное выше обсуждение, то применительно к каналу распределения и посредникам, работающим в нем, можно сделать несколько предварительных предположений.

Следует изначально согласиться с тем, что рыночная среда, в условиях которой происходят сами процессы продажи, представляет собою одну из сложнейших систем в рамках современной цивилизации. Если это так и фирма производитель оперирует именно в этой среде, то канал распределения, при помощи которого она работает, должен обладать некоторой адекватной сложностью.

Эта адекватная сложность может синтезироваться за счет двух главных характеристик: во-первых, это структура самого канала, т. е. его уровень (количество посредников) и его территориальные характеристики. Приходится согласиться с тем, что разнообразие, порожаемое этими

двумя характеристиками, никак нельзя считать хоть сколько-нибудь адекватным сложности рыночной среды. Во-вторых, это разнообразие может рождаться непосредственно в звеньях канала, т. е. быть связанным с различными характеристиками самих посредников. Именно на этом этапе анализа мы и приходим к выводу о том, что объективно есть необходимость в различных видах посредников, обладающих различными характеристиками, как раз и дающими необходимое для эффективной работы канала разнообразие.

По-видимому, наиболее рациональным подходом к анализу и оценке необходимых элементов разнообразия будет подход, базирующийся на исследовании функции каналов. Действительно, если канал должен выполнять весь набор представленных выше функций, то, по-видимому, именно некоторое разнообразие в рамках каждой из функций и будет своего рода полем выбора для фирмы-производителя, оценивающей возможности работы в канале. Именно таким образом и осуществлен проведенный ниже анализ.

1. *Функция продажи*

В рамках этой функции на первый взгляд особого разнообразия быть не может, по-видимому, оно заключается лишь в двух переменных. Одна переменная характеризует прямое участие посредника в функции как таковой, другими словами, продает данный посредник или не продает. Именно так появляется деление на посредников, основная задача которых продавать, и посредников, которые лишь способствуют продаже и осуществляют некие обеспечивающие функции, позволяющие продавцу и покупателю, например, найти друг друга на рынке и осуществить акт купли-продажи. Это одна сторона вопроса и одно «измерение» разнообразия. С другой стороны, вопрос в отношении продаж может быть поставлен так: продает ли данный посредник товар некоему очередному посреднику или речь идет о продаже конечному покупателю. Согласимся, что и это, в свою очередь, будет весьма серьезно определять деятельность посредника и его характерные особенности. Сделаем теперь некоторое обобщение видов посредников:

- непосредственно продающий товар;
- способствующий продаже товара;
- продающий другому посреднику;
- продающий конечному покупателю.

2. *Информационная функция*

В рамках этой функции разнообразие также формируется по двум основным линиям. С одной стороны, должны быть определенные типы посредников, для которых эта функция будет основной при совершении акта купли-продажи, и посредники, для которых эта функция будет вспомогательной, т. е. дающей некие результаты в самом процессе продажи.

Что касается первого вида посредников, то косвенное участие в продаже как раз и будет создавать тот его тип, который осуществляет информационный поиск и сводит продавца и покупателя, т. е. здесь мы приходим к типу посредника, осуществляющего хорошо известные из коммерческой практики брокерские функции.

С другой стороны, как вспомогательная в процессе продажи информационная функция может быть исключительно важной задачей посредника, контактирующего непосредственно с конечным покупателем и обладающего в связи с этим серьезной информацией о поведении конечного покупателя (потребителя продукции). Другой тип осуществления информационной функции присущ и любым другим видам посредников, когда и поскольку они обладают информацией о состоянии и перспективах развития рынка и, конечно же, о запросах, условиях работы, ограничениях и т. д. посредников, с которыми они работают. Таким образом, различаются следующие виды посредников:

- способствующий за счет работы с информацией контакту продавца и покупателя;
- обладающий информацией о поведении конечных покупателей (потребителей);
- обладающий информацией о состоянии и развитии рынка, в частности информацией о других посредниках.

3. *Контактная функция*

Здесь виды посредников следующие:

- контактирующий с фирмой-производителем;
- контактирующий только с другими посредниками;
- контактирующий с конечным покупателем.

Обратим внимание на тот очевидный факт, что первый тип посредника, конечно будет контактировать, помимо фирмы-производителя, также и с теми посредниками, которым он продает свой товар. В равной же мере посредник, контактирующий непосредственно с конечным покупателем, будет иметь соответствующие контакты с тем посредником, у которого он приобретает товар.

4. *Переговорная функция*

С точки зрения целей нашего анализа, переговорная функция в точности повторяет контактную и, соответственно, также рождает три основных типа посредника, указанных выше.

5. *Функция финансирования*

В контексте управления продажами и работы в канале это особенно важная и интересная функция, поскольку в конечном итоге она позволяет реально осуществлять работу канала, соответствующее движение товаров и услуг от производителя к конечному покупателю. С точки зрения

порождаемого этой функцией разнообразия можно выделить следующие характерные типы посредников:

- приобретающие товар в собственность;
- получающие товар на условиях консигнации.

Это два наиболее важных вида посредников, поскольку не только чисто финансовые, но и формально-юридические особенности их работы (в первую очередь право собственности и переход этого права) реально определяются именно в двух указанных «точках разнообразия».

Другое важнейшее измерение разнообразия — источник получения посредником своего дохода. Как известно из коммерческой практики, в посреднической деятельности могут иметь место три таких основных источника, а соответственно, возникают и три типа посредников:

- формирующий свой доход за счет скидки с цены;
- формирующий свой доход за счет наценки к цене;
- формирующий свой доход за счет процента от объемных показателей сделки.

Следует при этом учесть, что могут быть и смешанные варианты, когда посредник получает, например, доходы из источников двух видов.

Добавим к сказанному еще и вот какое соображение — управление продажами должно постоянно иметь в виду, что приобретение товаров в собственность с чисто формальной точки зрения снимает с продавца заботы о дальнейшей работе с этим товаром на рынке. Мы специально подчеркнули именно формальную точку зрения, поскольку концепция управления продажами, развиваемая в настоящем учебнике, конечно же, стоит на принципиально иной позиции. В рамках этой концепции управление продажами осуществляется постоянно на всей длине канала и, образно говоря, за его пределами. Но есть здесь и другая сторона вопроса.

Для начинающей фирмы и/или фирмы, которая выходит в новый для себя рынок, начинает работать с новым товаром, с новыми фирмами и методами его продажи, на первых порах очень важно просто товар продать и захватить своего рода плацдарм будущих операций. Это ни в коей мере не отрицает концепцию управления продажами как таковую, а только переносит ее реализацию на более поздний срок.

Важно здесь и другое, можно сказать, идеологическое соображение, а именно: для фирмы, которая принципиально отвергает концепцию управления продажами и стремится только к тому, чтобы была налажена работа с первым посредником, становится исключительно важным выбор из этих двух вариантов. Понятно, что такого рода фирма в подавляющем большинстве случаев будет стремиться найти посредника, приобретающего товар в собственность и, соответственно, как уже отмечалось, снимающего с фирмы все заботы о дальнейшем движении товара (в анализе практики российского рынка мы покажем, что речь идет в том числе и о до-

статочны крупных фирмах). С другой стороны, следует отметить еще один принципиально важный момент.

Продажа товара в собственность посреднику, и это надо признать со всей определенностью, и формально, и по существу значительно уменьшает возможности производителя управлять продажами. В конце концов, даже чисто формально производитель пытается управлять продажами товара, который ему уже не принадлежит и за который он сполна получил деньги! Понятно, что в этом случае основная нагрузка в осуществлении управления продажами ложится на отношенческие механизмы: насколько эффективно они будут выстроены, настолько эффективным окажется взаимодействие производителя и посредника после формальной продажи посреднику изготовленного товара. С другой стороны, работа на условиях консигнации, когда собственность на товар все еще принадлежит производителю, безусловно, существенно увеличивает возможности последнего в отношении управления продажами у консигнатора. Другой вопрос, что и здесь ни в коей мере не умаляется роль отношенческой составляющей взаимодействия.

Несколько слов о коммерческом кредите, механизм работы производителя с которым был подробно разобран выше. Здесь мы только отметим, что его использование в практике взаимоотношений с посредником, приобретающим товар в собственность, формально никак не влияет на переход самого этого права к посреднику и последующие его действия. Тем не менее, по существу, реально дело выглядит таким образом, что в руках кредитора, конечно же, имеются некие более или менее сильные возможности воздействовать на дальнейшие процессы работы с товаром в канале.

Подытоживая все это обсуждение, отметим один любопытный парадокс. Он заключается в том, что «исповедуя» концепцию управления продажами и стремясь активно воздействовать на этот процесс, фирма-производитель должна понимать, что, сильная позиция в этом процессе во многом определяется ее готовностью идти на «финансовые жертвы» в канале. Разумеется, выражение «жертвы» довольно условное. Употребляя шутовское выражение, можно констатировать: «Кто постоянно стремится получить от посредников полную предоплату, тот сознательно и сильно ухудшает свои позиции в отношении реального управления продажами по всей длине канала». И конечно же, наше второе замечание не будет иметь никакого значения для фирм-производителей, которые сознательно не желают заниматься управлением продажами и исповедуют принципиально иную идеологию.

6. Функция заказа

Здесь формирование разнообразия идет по линиям, которые уже отмечены выше, а именно: с одной стороны, выделяются посредники, которые заказывают непосредственно у производителя, а с другой — те, кто

получает товар у других посредников. Конечно, здесь могут быть вариации на темы знаменитой уол-мартовской передачи заказа, но в целом даже этот тактический и стратегически интересный подход не меняет существа разнообразия посредников:

- заказывающий товар у производителя;
- заказывающий товар у другого посредника.

7. Логистическая функция

В рамках этой функции целесообразно рассмотреть территориальную составляющую работы посредника, поскольку именно она, как неоднократно отмечалось выше, является важнейшей характеристикой работы в канале. Более того, в условиях гигантских территорий России и необходимости проникать в весьма отдаленные регионы сама территориальная составляющая и теснейшим образом связанная с ней логистическая функция приобретают для участников канала совершенно особое значение. Разумеется, здесь будут играть определенную роль и такие составляющие функции, как использование собственного транспорта посредника, или же использование транспорта фирмы-производителя, или же привлечение услуг специализированных транспортных фирм. По-видимому, сюда же будет относиться наличие или отсутствие собственного склада у посредника. Тем не менее еще раз подчеркнем, что территориальный охват будет в рамках этой функции важнейшей характеристикой. Соответственно, будем различать посредников:

- обслуживающих достаточно крупную (регионального характера) территорию;
- обслуживающих относительно небольшую (область, город) территорию;
- обслуживающих небольшую (несколько городских районов, микрорайон) территорию,
- активность которых территориально не локализуется.

8. Функция доработки

В условиях когда аутсорсинг, как и отмечалось выше, приобретает особое значение, функция доработки, осуществляемая в рамках канала, выступает исключительно важной характеристикой возможностей посредника. И понятно почему: работая с посредником, выполняющим эти функции, фирма-производитель, с одной стороны, повышает свою собственную эффективность, а с другой — дает возможность посреднику увеличить добавленную стоимость. Именно по этой линии и формируется разнообразие видов посредников:

- осуществляющий операции доработки (формирующий добавленную стоимость);
- не осуществляющий операции доработки (не формирующий добавленную стоимость).

9. *Функция стимулирования сбыта*

Как было показано выше, стимулирование сбыта может (а во многих случаях и должно) охватывать всю длину канала. И в этом смысле как фирма-производитель, так и любой посредник и, конечно же, конечный покупатель могут быть участниками такого рода акций. Что же касается их инициирования и, соответственно, принятия на себя соответствующей финансовой нагрузки, можно предложить следующее деление посредников:

- самостоятельно (или в форме альянса) организующий и осуществляющий программы и кампании стимулирования продаж;
- не принимающий на себя функции организатора и руководителя программ и кампаний стимулирования сбыта.

10. *Функция принятия риска*

Учитывая, что само страховое дело как особая и исключительно важная отрасль хозяйственной жизни страны в России еще только проходит этап становления, и тем более есть много неясностей и противоречий в соответствующем законодательстве, мы в данном случае не классифицируем посредников по функции принятия риска.

11. *Функция сервиса*

Здесь возможная классификация предельно ясна и ограничивается двумя группами посредников:

- осуществляющие сервис по продаваемым товарам и услугам;
- не осуществляющие сервис.

Заметим в связи с этим, что здесь довольно интересно может выглядеть также и вопрос о добавленной стоимости. А именно если разделить сервис на дотранзакционный, транзакционный и послетранзакционный, то и предпродажная подготовка, и определенные виды обслуживания в процессе продажи могут стать предметом обсуждения производителей и посредника в отношении включения в цену товара соответствующей части стоимости и возможности присвоения этой части самим посредником.

Таким образом, в ходе рассмотрения условий, возможностей и ограничений в работе посредника с точки зрения функций, выполняемых в канале, мы получили своего рода многомерную классификационную матрицу, которая позволяет набором элементов формировать представления о тех или иных видах посредников. Если же взять современную Россию, то следует признать, что в подавляющем большинстве случаев на российском рынке в каналах распределения оперируют шесть основных видов посредников: дистрибьюторы, дилеры, розничные торговцы, консигнаторы, брокеры и торговые агенты. Некоторые виды посредников, как, например, дистрибьюторы, дилеры, розничные торговцы, распространены очень широко. В меньшей мере российский рынок использует возможности консигнаторских подходов и агентские сети. Наконец, пока еще крайне слабо развиты у нас брокерские услуги на рынках товаров и услуг, хотя, напри-

мер, брокеры широко и плодотворно работают на российских финансовых рынках. Вопрос становления и развития достаточно разнообразных посреднических услуг, а соответственно, и особых видов посредников — это вопрос дальнейшего развития рыночной экономики России и интенсификации в ней процессов управления продажами.

С учетом проведенного выше анализа и используя соответствующие наработки, осуществленные в ходе консультационных работ, представим в табличной форме основные виды посредников, характерных для российского рынка, и их специфические особенности (табл. 8.1).

Усвоив целевую ориентацию и функциональные особенности основных видов посредников, можно далее перейти к рассмотрению того, что условно называется предварительным стратегическим обзором. Задача этого условного термина — сформировать у руководителя продаж некие базовые, безусловно, самые общие, но тем не менее достаточно важные представления об основных преимуществах и недостатках тех видов каналов, с которыми он принципиально может работать на рынке. Мы не случайно приводим этот материал именно в конце данной главы, а не в начале следующей, которая и посвящена дизайну канала. Все дело в том, что, приступая к дизайну, руководитель должен иметь представление о неких базовых преимуществах и недостатках различных типов каналов. Такой предварительный стратегический обзор позволит ему гораздо точнее сформулировать затем и проблематику, и целевую ориентацию канала и задачи, которые канал должен решать. Формируя этот стратегический обзор, мы ориентировались на обширный материал, в свое время сформированный консультантами знаменитой фирмы МакКинси с учетом специфики развивавшегося во второй половине 90-х гг. XX в. российского рынка. Не чересчур рафинированные, но добротные практические соображения по основным стратегическим особенностям различных видов каналов, безусловно, будут полезны управляющим службами продаж российских фирм [Лукаевич, 1998, с. 57].

1. Прежде всего консультанты фирмы МакКинси рассматривают то, что они называли «стратегия открытых дверей», а, по существу, речь идет о продажах непосредственно от службы сбыта фирмы-изготовителя всем желающим. Таким образом, за товарами фирмы в равной мере могут обратиться и оптовики, и розница, и торговые агенты, т. е. все без исключения виды посредников, включая и конечного покупателя. Такая стратегия продаж (если это можно назвать стратегией) была характерна для нашего сбыта только в первые годы реформы, когда подавляющее большинство предприятий находилось в исключительно тяжелом положении. Конечно, они были рады любому покупателю, невзирая ни на какие плюсы и минусы того, что происходило. Тем не менее даже и сегодня, в условиях, когда наши службы продаж прошли уже огромный путь совершенствования своей стратегии и тактики, «открытые двери» имеют немаловаж-

Таблица 8.1

Виды посредников и их характерные особенности

Вид посредника	Приобретение товара	Обслуживаемая территория	Продажи конечному покупателю	Добавленная стоимость	Сервис	Характер дохода
Дистрибьютор	В собственности	Достаточно крупная	Не продает	Может появляться	Не осуществляет	Дистрибьюторская скидка
Дилер	В собственности	Относительно небольшая	Продает	Может появляться	Осуществляет	Дилерская скидка
Розничный торговец	В собственности/ на консигнацию	Небольшая	Продает	Как правило, не бывает	Как правило, не осуществляет	Торговая наценка
Консигнатор	На консигнацию	Относительно небольшая	Продает	Как правило, не бывает	Может осуществлять	Скидка или процент
Брокер	Не приобретает	...	Не продает	Не бывает	Не осуществляет	Процент
Торговый агент	Не приобретает	По договоренности с фирмой	Продает	Не бывает	Не осуществляет	Процент

ное практическое значение. Дело в той неразберихе на рынке, которая создается в условиях, когда, с одной стороны, якобы выстраивается канал со своими звеньями, их функциональными обязанностями, взаимными обязательствами, а с другой — служба сбыта все равно готова продавать товар кому угодно. Или иначе: внешне фирма прокламирует более или менее серьезный дизайн канала и управление в нем, а по существу, исповедует все ту же нехитрую логику «открытых дверей». Каковы же плюсы и минусы этого, скажем прямо, «первобытного» подхода?

Плюсы: низкие затраты на реализацию, поскольку если предприятие продает непосредственно «от ворот завода», то все затраты (за исключением того, что идет на содержание службы сбыта) автоматически ложатся на покупателей.

Минусы: практически полная утрата контроля над ценами, что особенно негативно сказывается в условиях многократных стихийных перепродаж товара; полная неясность с тем, что реально происходит с затратами на продажи в регионах; крайне скудная информация о рынке.

Завершая этот краткий обзор, отметим, что и сегодня некоторые начинающие производственные фирмы на самых ранних этапах своей работы хотя бы частично используют указанный подход.

2. Другой вид канала — «стандартизованный» двухуровневый канал с включением на первом уровне оптовика и на втором — розничной торговли. Ниже мы уделим значительное внимание именно этому типу канала, а пока отметим только плюсы и минусы, выделенные консультантами МакКинси:

Плюсы: умеренные затраты на реализацию.

Минусы: высокие наценки посредников; высокие цены для конечных покупателей; ограниченность контроля над территориальным охватом рынка.

Полностью соглашаясь с приведенными выше утверждениями, отметим только одну особенность в какой-то мере развитого российского рынка: что касается высоких наценок посредников, то развитие конкуренции практически на всех российских рынках так или иначе приводит к определенной умеренности «посреднических appetитов» в отношении наценок, хотя досадных исключений из этого правила еще немало, и говорят они только об одном: в нашем бизнесе пока остаются «анклавы» неразвитых рынков и сегментов.

3. Весьма интересную структуру консультанты МакКинси рассматривают в третьем варианте структуры канала, а именно: региональные склады и торговые агенты, которые затем уже работают с розницей. В этой структуре консультанты отмечают весьма значительное количество плюсов и лишь один, правда весьма существенный, минус.

Плюсы: достаточно сильный контроль над ценами; хорошая информация о рынке; исключение наценки оптовиков и эффективность стратегии «проталкивания продукции» через торговых агентов.

Минусы: высокие затраты на реализацию.

В качестве небольшого комментария отметим два момента. Прежде всего это действительно высокая заинтересованность агентов, особенно если они работают только с отечественным товаром (это, как правило, имеет место в такого рода структурах), и, соответственно, их серьезные усилия по работе с розницей. Понятно, что обычный оптовик, работающий с достаточно широким ассортиментом (помимо нашего товара), обычно такой заинтересованности не имеет. Что же касается главного минуса, то понятно, что активность продавцов прямо пропорциональна уровню комиссионных (см. табл. 8.1), и данная доля затрат может быть достаточно велика. Но главное, разумеется, не в этом: весьма значительная часть затрат приходится на содержание региональных складов. И дело, разумеется, отнюдь не только в самих затратах на содержание обслуживания склада, а прежде всего в омертвлении оборотных средств, вложенных в запасы товаров на складе. Иными словами, решающим здесь будет уровень оборачиваемости складского запаса, а в условиях работы с торговыми агентами эта характеристика будет целиком зависеть от их активности. И еще: достаточно сильным здесь может быть влияние логистических затрат, поскольку в условиях огромной территории России и, например, при невозможности компактно расположить товары в различных транспортных средствах эти затраты могут достигать значительных величин. Отметим **Т И К**лес необходимость зачастую достаточно ощутимых затрат, связанных с транспортом и разъездами торговых агентов.

4. В качестве четвертого варианта структуры канала консультанты МакКинси рассматривают сеть фирменных магазинов, через которые и продается товар фирмы. Мы также уделим значительное внимание этому вопросу и во второй, и в третьей частях учебника. В рамках настоящего обсуждения отметим только плюсы и минусы.

Плюсы: исключительно сильный контроль над ценами; отличная информация о рынке; исключение наценок оптовиков и комиссионных торговых агентов.

Минусы: очень высокие затраты на реализацию; ограниченный территориальный охват.

Мы не отмечаем и не обсуждаем здесь пятый стратегический вариант, предложенный консультантами, поскольку он конкретно относится к специфическому товару (небольшие недорогие холодильники для сельской местности), разработка и продажа которого и стали объектом обсуждения во всех книжках издания, на которые мы сослались выше. Но на один, весьма существенный в современных условиях России вариант структуры канала, на его стратегические преимущества и недостатки необходимо обратить внимание.

Еще раз напомним, что работа консультантов МакКинси была опубликована в 1996 г. и связана с первыми годами реформы. А в то время

еще не существовало даже зачатков того, что ныне в России мы называем розничными сетевыми структурами. Именно поэтому, обсуждая структуру работы с розницей, консультанты и ввели промежуточное звено в виде торговых агентов. Действительно, чтобы охватить многочисленные, самостоятельные, зачастую не очень крупные магазины, нужно значительное количество торговых агентов. В условиях же, когда в России сформировались и интенсивно развиваются розничные сети по типу крупных западных, работа с такой структурой становится исключительно актуальным вопросом управления продажами (как будет показано ниже, пока речь, конечно, идет только о типе развития, но главные характеристики — оборот и количество магазинов — растут настолько интенсивно, что некоторое российские сети могут в течение ближайших нескольких лет существенно приблизиться ко многим зарубежным аналогам). Попробуем по аналогии с материалом МакКинси назвать пока только предварительно плюсы и минусы работы с такой структурой.

Плюсы: весьма широкий охват рынка; определенные возможности контроля над ценами; определенные возможности получения рыночной информации; относительно невысокие затраты на реализацию продукции.

Минусы: серьезная опасность стать объектом жесткого диктата сети (сетей) в отношении прежде всего цен на продукцию и условий оплаты.

Завершим на этом предварительный стратегический обзор и напомним, что он будет весьма полезен управляющему продажами как своего рода «стартовая площадка» для перехода к рациональному дизайну канала.

Резюме

Таким образом, рассмотрение сущности и функций канала распределения, а также основных особенностей различных видов посреднических структур позволяет сделать следующие выводы:

1. Канал распределения как важнейшая часть триады «сбыт — дистрибуция — продажи» возникает тогда, когда есть возможность существенно увеличить эффективность продаж фирмы-производителя в результате введения между нею и конечным покупателем определенных посреднических структур.

2. Канал распределения правомерно трактовать как маркетинговый канал, поскольку именно в рамках канала распределения и реализуется стратегия маркетинга и осуществляются практически все его основные мероприятия.

3. В канале распределения осуществляется ряд функций, выполнение которых обеспечивается активным сотрудничеством различных участников канала распределения. Эти функции могут выполняться как на «парной» основе (взаимодействуют два последовательных участника канала), так и на базе взаимодействия нескольких участников.

4. В комплексе функций канала выделяются: функция продажи, информационная функция, контактная функция, переговорная функция, функция финансирования, функция заказа, логистическая функция, функция доработки, функция стимулирования сбыта, функция принятия риска и функция сервиса. Выполнение всех функций в эффективно выстроенных каналах согласуется и взаимоувязывается.

5. В зависимости от того, какие критерии и характеристики отвечают выполнению каждой функции с точки зрения появления собственника товара, географических характеристик осуществления функции, положения посредников в канале и т.д., возникают различные виды посредников. В российской деловой практике, как правило, наибольшую роль играют оптовики, дистрибьюторы, дилеры, розничные продавцы, консигнаторы, и меньшую — торговые агенты и брокеры.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем экономический смысл каналов распределения и при каких условиях введение торгового посредника между производителем и конечным покупателем будет неэффективным?
2. Почему различные исследователи выделяют разное число функций канала?
3. Если взять за образец приведенные выше одиннадцать функций канала, то в каких ситуациях некоторые функции могут быть без ущерба исключены (приведите примеры)?
4. Как влияет на функциональную структуру канала такое организационное построение службы сбыта, при котором подразделения сервиса и логистики имеют самостоятельный статус и не включены в службу сбыта?
5. В чем состоит основная проблематика выполнения в канале информационной функции и каким образом эти проблемы должны учитываться в работе службы сбыта?
6. В специальной литературе нередко отмечается, что постепенно исчезают различия в деятельности и функциональной ориентации различных видов посредников. Почему, с вашей точки зрения, имеет место эта тенденция? Наблюдаете ли вы ее на российском рынке (приведите примеры)?
7. Если принять во внимание обзор стратегических особенностей отдельных видов каналов, приведенный выше по материалам фирмы МакКинси, то:
 - что бы вы добавили к приведенной там схеме плюсов и минусов по отдельным структурам каналов?
 - с чем бы вы не согласились, учитывая российскую практику последних лет?

Дизайн канала распределения

- 9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи».
- 9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка, выбор оптимальной структуры.

9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»

Анализ разработки и создания структур в канале обозначается термином, который давно и прочно утвердился в мировой практике, а именно «дизайн канала». Этот термин весьма точно характеризует сущность происходящего при формировании канала, где имеет место своеобразное сочетание достаточно строгих методических подходов (некие научные основания построения канала), с одной стороны, и творчества, фантазии, неординарного взгляда на создание канала — с другой (элементы искусства). Таким образом, сочетание научного подхода и искусства руководителя, создающего канал, как раз и рождает наиболее эффективную структуру канала. Поскольку дизайн как таковой в любом своем проявлении и выступает как единство науки и искусства создания чего-либо, то термин, принятый в мировой практике маркетинга, вполне правомерен.

В менеджменте есть расхожее мнение, что если фирма не формирует свою стратегию сознательно и предпочитает работать в «реактивном режиме», то это тоже стратегия. Точно так же можно определить и позицию фирмы, которая по тем или иным причинам (в России это непрофессионализм менеджерского состава весьма многих фирм) не занимается дизайном канала на основе разработанного и проверенного мировой практикой алгоритма, а делает это, скорее опираясь на интуицию тех или иных руководителей, ситуационные факторы и некие привходящие обстоятельства, которые всегда имеют место.

Иначе говоря, здесь явно видны две основные ошибки. С одной стороны, фирма вообще не придерживается каких-либо, даже нестрогих

правил формирования канала, и примерами тому являются многочисленные случаи подбора посредников на основе таких, например, факторов: самая крупная фирма в данном регионе; знакомство с руководителями фирмы-посредника; родственные связи; приглашение на роль посредника первой же фирмы, которая по собственной инициативе вышла на производителя, и т. д.

Другая ошибка заключается в том, что, даже обладая определенными знаниями в сфере дизайна каналов распределения и имея представление о неких методических подходах к их реализации, руководство фирмы пренебрегает всем этим в силу того, что использование так называемого научного подхода требует намного больших усилий, времени, зачастую стартовых финансовых ресурсов, чем подбор посредника «по интуиции».

Все это можно сегодня поставить в вину основной массе российских фирм, но с одной оговоркой. Условия развития бизнеса в пореформенной России создают такое множество тяжелейших проблем, что проблема грамотного дизайна каналов распределения рассматривается многими фирмами как второстепенная. Но у этой позиции, образно говоря, есть свой временной предел. Чем же он определяется?

На наш взгляд, здесь играют роль три основных обстоятельства. Во-первых, дизайн канала не столь важен для фирмы, которая оперирует в условиях постоянных и возрастающих трудностей в товарной стратегии, серьезных ценовых проблем, проблем финансового менеджмента. Во-вторых, дизайн канала не имеет столь большого значения для фирмы, которая оперирует в относительно ограниченных масштабах региона и тем более города, пусть даже и крупного. И наконец, эта проблема может быть соответствующим образом воспринята и осмыслена только менеджерами, обладающими достаточным уровнем образования и широким деловым кругозором.

Именно эти три обстоятельства и стояли все первые годы реформы на пути перехода к грамотному дизайну каналов. С течением времени многие фирмы в своем развитии преодолели эти основные трудности, и у них появились объективные основания и реальные возможности сосредоточить внимание на каналах. Добавим к этому также, что существенное усиление политической устойчивости в стране и стабилизация структур власти и правил ее деятельности также способствуют соответствующим переменам. Таким образом, большинство фирм приходит к необходимости вплотную заняться реструктуризацией каналов.

Сегодня можно с полным основанием утверждать, что российский бизнес находится на пороге «революции каналов». Под этим мы понимаем ту уже достаточно четко проявившую себя тенденцию, которая в ближайшие несколько лет должна привести к радикальным изменениям стратегии фирм в создании каналов распределения и их политики в самих

каналах. Речь идет о коренном реформировании на основании современных подходов к дизайну канала.

Существует достаточно общее мнение ведущих мировых исследователей и практиков относительно того, как должен выглядеть алгоритм построения канала. Этот алгоритм в целом соответствует классике менеджмента, относящейся к решению проблемы. Тем не менее, поскольку все же у разных авторов находим несколько различные точки зрения на отдельные элементы этой структуры, их значимость, необходимость тех или иных процедур для их реализации, будем придерживаться в дальнейшем точки зрения Б. Розенблома и его школы.

На рис. 9.1 представлены базовые элементы алгоритма дизайна канала и достаточно простые связи между ними. Правда, эта простота в определенной мере обманчива, поскольку дизайн канала в ряде случаев требует рекурсивного подхода, возврата к уже проделанным процедурам и разработанным элементам с учетом новой информации, проблематики и задач, которые выявились на более поздних шагах алгоритма. Рассмотрим теперь отдельные элементы более подробно.

Формулирование проблемы, которая должна решаться посредством будущей структуры канала

Сразу отметим, что такого рода постановка, естественно, актуальна в том случае, когда именно возникшая проблема (проблемы) со сбытом так или иначе связана с уже имеющейся структурой канала. И речь должна идти о переформулировании проблематики в свете новейшего развития фирмы и последующей разработки на ее основе конкретной цели функционирования канала. Следовательно, если речь идет о новом канале, в первую очередь решается так называемая задача целеполагания, в рамках которой и определяется главная цель организации этого канала, и задачи, решаемые для ее достижения. В то же время с точки зрения специфики нынешней пореформенной российской экономики именно этот первый шаг имеет огромное значение для реформирования уже существующих и в большинстве своем не очень эффективных каналов распределения, которыми обладают российские фирмы. Поскольку же пренебрежение точным формулированием проблемы — типичная черта многих российских менеджеров, есть смысл более подробно рассмотреть то, что можно назвать стандартизированной проблематикой структуры канала в той последовательности, как дает Б. Розенблом, но в контексте российской специфики.

- Вывод на рынок нового продукта или продуктовой линии.

Сегодня эта проблема особенно актуальна для российских фирм, поскольку в разных отраслях нашей промышленности и хозяйства в целом существенно выросли темпы обновления. В то же время при формировании ассортиментной политики фирма не всегда может рассчитывать на гармонизацию новой продукции по каналам распределения. И это понятно:



Рис. 9.1. Алгоритм дизайна канала

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 217].

ранее созданные каналы, рассчитанные на более простую продукцию и тем более не имеющие опыта работы с серьезными продуктовыми линиями, не годятся уже по определению. Конечно, здесь может быть принципиально иной подход: развивать существующие каналы. В любом случае при подготовке вывода на рынок нового продукта именно неурядицы с его прохождением в канале могут поставить под сомнение и непосредственно успешность работы с этим продуктом на рынке.

- Вывод на новый рынок традиционного продукта.

Именно здесь многие российские фирмы сталкиваются с особенно серьезными трудностями. Как правило, новый рынок — это в первую очередь новые города, регионы, территории. Но в пореформенной России исключительно велика возможность воздействия на этот процесс административных органов на данной территории. Следовательно, точное формулирование проблемы с учетом указанного обстоятельства уже по существу предопределяет элементы третьего шага алгоритма, а именно тех задач, которые будут определять цель.

- Влияние новых элементов маркетинга фирмы-производителя на возможности и эффективность используемых ею каналов распределения.

Достаточно яркий пример этому — существенные изменения в ценовой политике фирмы, которые могут быть не столь однозначно восприняты ее посредниками в различных регионах и/или обслуживающими разные покупательские сегменты. Действительно, не требует доказательств тот простейший факт, что маржа посредника в первую очередь определяется ценовыми возможностями и стратегией фирмы-производителя. Следовательно, любое изменение этих характеристик ставит под вопрос выгодность для посредника работы с нами и готовность к продолжению сотрудничества. В свою очередь, это ведет к тому, что даже еще на этапе подготовки и анализа соответствующих решений службы маркетинга и сбыта должны активнейшим образом заниматься изучением возможной реакции участников канала и готовить предложения по адекватной реструктуризации. То же самое относится к существенным изменениям в любых элементах маркетинга.

- Введение в сбытовую практику фирмы новых, а особенно собственных структур.

Рассмотрим особую ситуацию — фирма-производитель приходит к выводу о целесообразности создания отдельной фирменной структуры, жестко ориентированной на продажи продукции фирмы. Заметим, что в западной практике — это весьма распространенный случай, и та же тенденция достаточно четко проявляет себя сейчас и в российском бизнесе. Более мягкий вариант предполагает, например, создание фирменных представительств в различных регионах и/или ориентированных на определен-

ные значимые группы клиентуры. Соответственно, должны быть приняты и адекватные решения по изменению структуры канала.

- Существенные изменения в политике и организации деятельности посредников, которые могут повлиять на наши продажи.

Вспользуемся примером, который приводит Б. Розенблом и который исключительно актуален не только для современного развития бизнеса в мире, но и для нынешней российской практики. Речь идет о бурном развитии так называемых частных торговых марок, причем основная масса фирм, вводящих такие марки, — это посредники фирм-производителей. В этом случае перед производителем возникает достаточно ясно очерченная альтернатива: или он соглашается на продажу посреднику, как говорят в таких случаях в маркетинге, «белого товара», пренебрегая в данном случае своей марочной прерогативой, или же отказывается от работы с данным посредником и, соответственно, вынужден менять дизайн канала. Конечно, здесь могут быть варианты: например, использование двойной торговой марки или какие-то иные компромиссные подходы — все зависит от ситуации и приводящих факторов прежнего сотрудничества. Но в любом случае каждая из сторон этого возможного конфликта способна применить контрмеры: производитель может явно показать посреднику, что он в силах быстро реструктурировать канал и обойтись без его помощи. В свою очередь, посредник, настаивая на использовании собственной торговой марки, может указать производителю на крайне разрушительные последствия для его бизнеса предстоящей реструктуризации канала. И согласимся, что в этом возможном конфликте сильнее будет тот производитель, который обладает серьезным методическим подходом, а тем более опытом реструктуризации каналов на основе грамотно сформулированных проблем.

- Проблемы, возникающие в связи с изменением доступности тех или иных посредников в канале.

И вновь отметим, что для российской практики сегодня это исключительно актуально. Уже многие фирмы, занимающиеся дистрибьюторской и дилерской деятельностью, равно как и розничные структуры, были дважды и трижды перекуплены другими фирмами, в том числе производителями. Сотрудничавшие с ними ранее поставщики были поставлены в такие условия, что были вынуждены срочно искать другие каналы на данной территории. Заметим, что такая ситуация — признак неэффективного маркетинга, сделки по купле-продаже фирм, как правило, не совершаются мгновенно, имеют определенную более или менее явную предысторию и во многих случаях могут быть заранее отслежены сбытовиками и маркетологами соответствующего производителя. Но гораздо важнее то обстоятельство, что, попав в такую ситуацию, фирма

9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»

вновь сталкивается с необходимостью обладать достаточно отработанным алгоритмом реструктуризации канала.

- Существенное изменение во внешней среде (социальной, экономической, юридической и особенно конкурентной).

Поскольку такого рода неустойчивость особенно характерна для переходных экономик, а в России эти проблемы исключительно остры, руководству службы сбыта фирмы-производителя необходимо с помощью маркетологов, экономистов, финансистов и юристов фирмы держать эти проблемы в поле зрения и адекватно реагировать на них, перестраивая каналы.

- Пересмотр и переоценка фирмой эффективности существующих каналов, в том числе и из-за разрушительных конфликтов в них.

Именно с этого вопроса мы и начинали, говоря о грядущей эволюции каналов. Она начинается и затем развивается с того самого момента, когда фирма пытается объективно оценить эффективность своих каналов (к этой теме мы обратимся в заключение этой части учебника). При этом важно отметить, что так называемые сопутствующие конфликты начинаются во многих случаях также именно в этот момент: с одной стороны, имеет место убежденность производителя в том, что на данной территории и/или данной клиентуре можно продавать больше или выгоднее, а с другой — контрпозиция соответствующего посредника.

Следует отметить, что для приведенного перечня, естественно, характерно локальное и последовательное рассмотрение проблемы. Но в реальной практике любой фирмы возможны одновременно несколько проблем и, естественно, крайне усложняются решения.

Определение цели, достижение которой осуществляется посредством формирования канала

Далеко не всегда решение проблемы может иметь адекватную и однозначную проекцию в виде соответствующим образом сформулированной цели. Помимо этого, решение достаточно комплексной сложной проблемы может потребовать формулирования нескольких взаимосвязанных целей. Самое важное, что здесь следует иметь в виду, — четкое маркетинговое обоснование сформулированной цели.

Во всех учебниках по маркетингу и сбыту говорится о том, что эффективный и грамотный сбыт постоянно работает и развивается на информационной, стратегической и тактической базе, которую вырабатывает для него служба маркетинга. Однако когда речь заходит о каналах, то в российской практике формулировка целей — «вообще нужно побольше продавать». Реализация этой цели (сколько же именно нужно продавать?) во многих случаях идет через плохо или совсем не подкрепленную маркетинговым анализом дискуссию сбытовика и посредника. Именно по этой при-

чине исключительно важно привить нашим сбытовикам способность и постоянное желание формулировать цели, для достижения которых создается канал на ясных, структурированных и хорошо аналитически обоснованных данных маркетинга вообще, а исследований рынка — в первую очередь. Приведем в связи с этим два примера, которые, по нашему мнению, могут являться образцами целеполагания при дизайне канала [Rosensblom, 1995].

Один из американских производителей обуви следующим образом сформулировал цель, которую он поставил перед всеми участниками каналов продвижения на рынке восточного побережья США. *«Главной целью нашей дистрибуции в этой обувной линии является достижение следующего рубежа: по крайней мере, половина девушек в возрасте от тринадцати до девятнадцати лет, живущих на Восточном побережье и готовых потратить от тридцати до сорока долларов за пару обуви, должна иметь возможность купить нашу обувь этой линии как минимум один раз в каждом двух случаях, когда они идут покупать обувь».*

Обратим внимание на исключительно четкую маркетинговую постановку цели, в которой последовательно представлены все самые главные детерминанты и квалифицированные характеристики, необходимые для грамотной разработки затем структуры канала в целом: четко оговаривается территория; строго определен целевой сегмент; четко очерчены денежные характеристики, связывающие возможности сегмента с предлагаемым товаром, и, наконец, рельефно выделены частотные характеристики вероятных покупок, которые и должна обеспечить будущая структура канала. Согласимся с тем, что при всем высоком менеджментском уровне подобного целеполагания в нем нет ничего такого, что было бы недоступно сегодняшней российской бизнес-практике. Каждый элемент представленной выше цели может быть определен и обоснован любой грамотно работающей российской службой маркетинга.

Рассмотрим следующий пример. Один из производителей абразивного инструмента поставил перед своей службой продаж основную цель, в рамках которой и нужно было проектировать каналы: создать такую посредническую сеть, чтобы как минимум 25% нашей клиентуры получали заказанный ими абразивный инструмент в день заказа. Обратим внимание, что здесь цель формирования канала явно гораздо скромнее по масштабу, чем приведенная выше (локальная проблема как возможный исходный пункт целеполагания).

Но есть и еще очень интересный для российской практики момент, который мы бы определили как «альтернативные возможности достижения цели». Если такого рода цель поставлена, то достаточно очевидно, что могут быть явно конкурирующие пути ее достижения, например: действительно сформировать сетевую посредническую структуру, которая и обеспечила бы достижение этой цели; можно также разбросать по территории

9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»

страны (регионов) собственные склады и подобрать в них адекватный ассортимент продукции, чтобы обеспечить достижение той же цели и при этом не создать чересчур сильной нагрузки на наши финансовые ресурсы; можно, наконец, пойти смешанным путем, частично используя первый и второй подходы.

Можно рассмотреть и вариант эффективной логистики непосредственно с центрального склада, если, конечно, такие варианты будут найдены. Просто для примера: согласимся, что нанимать транспорт или же посылать свой специально для транспортировки относительно небольших объемов абразивных инструментов крайне невыгодно. Но если служба логистики прекрасно информирована о грузопотоках и может наладить связи с производителями или посредниками, регулярно отправляющими свой или нанятый транспорт в нужных направлениях, то вся схема может быть выстроена именно как использование сопутствующих потоков. Разумеется, последний вариант во многом скорее учебный, но некоторые его элементы наверняка могут быть достаточно успешно использованы в приведенном выше смешанном варианте.

Приведем небольшой перечень характеристик, которые полезно будет учесть тем, кто хочет осуществлять целеполагание на действительно профессиональной основе:

- четко выделить территориальные характеристики целеполагания;
- точно определить характеристики сегмента (ниши, группы клиентуры);
- точно прописать денежные характеристики связи «цена товара — возможности покупателя»;
- прописать необходимые частотные характеристики, если речь идет об охвате рынка;
- точно выделить локальную цель и дать под нее «главную характеристику» (то, что должна обеспечить будущая структура канала).

Таким образом, если целеполагание осуществлено грамотно и профессионально, появляются естественные основания для трансформации сформулированной цели (целей) в задачи, которые и должны будут решать участники будущего канала. Сделаем одно замечание о самом характере подхода в целом, поскольку даже на фоне первых двух шагов алгоритма он достаточно очевиден.

Нетрудно видеть, что уже на первых шагах алгоритм демонстрирует своего рода принцип конуса, а именно: каждый последующий шаг алгоритма соответствующим образом сужает будущие приемлемые характеристики структуры канала. Если на первом шаге проблема ставится достаточно широко и допускает различные проекции на цели, то достаточно строгая маркетинговая формулировка цели уже явно сужает возможности будущих решений: территориально, сегментно, по денежным и частотным

характеристикам и тем более когда речь идет о локальной проблематике и цели, ограниченной одним ключевым параметром. Еще более четко принцип конуса прослеживается на этапе структурирования задач.

Формирование набора задач, реализующих поставленную цель

На этом этапе дизайна продолжается четкое следование структурной разработки канонам, установленным классикой менеджмента. Единственное замечание, которое здесь было бы уместно сделать, касается «полноты покрытия» поставленной цели соответствующим набором задач и уровня «заземленности» указанных задач. «Полнота покрытия» во многом зависит от тщательности проработки цели еще на этапе ее формулирования. С другой стороны, здесь немаловажную роль играет ясность и строгость постановки цели: все это соответствующим образом влияет на прямую производность задач от целей. И все же самое главное — квалификация руководителей и менеджеров службы сбыта, которая как раз и проявляется в том, что собственно задачи становятся основой последующих шагов в дизайне канала. Приведем пример, заимствованный из [Rosenblom, 1995].

Производитель теннисных ракеток для профессионалов (естественно, дорогих и предназначенных для ограниченного круга пользователей) поставил на очередной плановый период перед своей службой продаж такую цель: внедриться в сегмент достаточно состоятельных, точнее, богатых теннисистов-любителей. Каковы же задачи, реализующие эту цель? Рассмотрим их подробнее в контексте и всего предшествующего материала, связанного с постановкой цели:

- Прежде всего требовалось формирование эффективной информационной базы для достижения поставленной цели. Адекватная информация должна была, с одной стороны, быть выстроенной точно по сегменту, а с другой — полученной большинством своих адресатов.
- Понятно, что такого рода информационное воздействие следует немедленно подкрепить каким-либо практическим действием фирмы, которое позволит обеспечить дальнейшее эффективное продвижение идеи. В качестве второй задачи, продолжающей и усиливающей воздействие первой, было выбрано формирование возможностей экспериментального опробования этих ракеток на кортах, где играют любители из выбранной социальной группы.
- Поскольку нетрудно предположить, что часть состоятельных любителей, попробовавших игру профессиональными ракетками, захочет их приобрести, исключительно важно было стимулировать их интерес к приобретению, чтобы такого рода продвижение товара пошло как можно быстрее. Понятно, что речь должна была идти прежде всего о соответствующих и достаточно ощутимых скидках (напомним в связи с этим, что психология состоятельных людей,

9.1. Общий алгоритм дизайна канала. Структура «проблемы — цели — задачи»

наживших и умноживших свои капиталы, как правило, нелегким трудом, весьма чувствительна к вопросам экономии и получения различного рода выгод, экономящих их состояние).

- Наконец, если представить себе, что предшествующие шаги были успешными и определенное количество богатых теннисистов-любителей приобрели ракетки, исключительно важным становится тот уровень сервиса, который обеспечивается им в связи с приобретением этого дорогостоящего товара.

Рассмотрим теперь приведенные выше задачи с двух точек зрения: в первом случае по отношению к структуре поведения потребителей, а затем с позиций будущего дизайна структуры канала.

Анализ в рамках первой структуры однозначно показывает, что все задачи выстроены весьма квалифицированно и, по существу, строго соответствуют основным требованиям базового маркетингового подхода. Действительно, делая мощный информационный вброс, фирма будет в первую очередь способствовать осознанию потребности, что и соответствует первому шагу алгоритма. Далее должен идти, как известно, поиск информации. И здесь фирма предпринимает очень интересный ход, объединяя потребности и поиск информации. Но это еще не все. Для сегмента новаторов такая информация будет весьма сильным аргументом в пользу осознания потребности, но если взять более консервативные слои в том же сегменте, то вполне возможно, что для них именно вторая задача — экспериментальное опробование — как раз и будет дополнительным толчком к осознанию потребности.

В то же время экспериментальное опробование само по себе выполняет важную задачу третьего шага алгоритма: предпокупочная оценка вариантов. Имеется ли здесь для фирмы определенная доля риска? Да, безусловно, поскольку именно в этот момент теннисисты-любители, особенно суперноваторы и новаторы, могут обратить свои взоры к продукции других фирм-производителей профессиональных ракеток. Следовательно, ставится под вопрос покупка именно этого товара. И тогда в качестве дополнительного и мощного стимула реализуется третья задача, а именно: вступает в дело продуманная и гибкая система скидок.

Обратим внимание на последовательное завоевание сегмента в точках зрения осознания потребности. Так, наиболее консервативные слои сегмента, возможно, и придут к осознанию потребности, если информация, экспериментальное опробование и скидки будут выстроены в одном ключе. Наконец, важнейший момент рассматриваемого алгоритма — использование товара и блокировка возможных разочарований, которые могут иметь место в процессе эксплуатации. Именно этот момент является особенно важным, если учесть специфику психологии данного сегмента. Как известно, чем состоятельнее покупатель, тем в большей мере

он претендует на высшие параметры удовлетворенности от использования товара и тем более чувствителен даже к самым небольшим разочарованиям в товаре. Таким образом, четвертая из предложенных выше задач — адекватный сервис — приобретает на этом этапе исключительно важное значение.

Зададим методический вопрос: почему столь важное значение имеет рассмотрение задач в контексте поведения потребителей в процессе дизайна канала (рис. 9.2)?

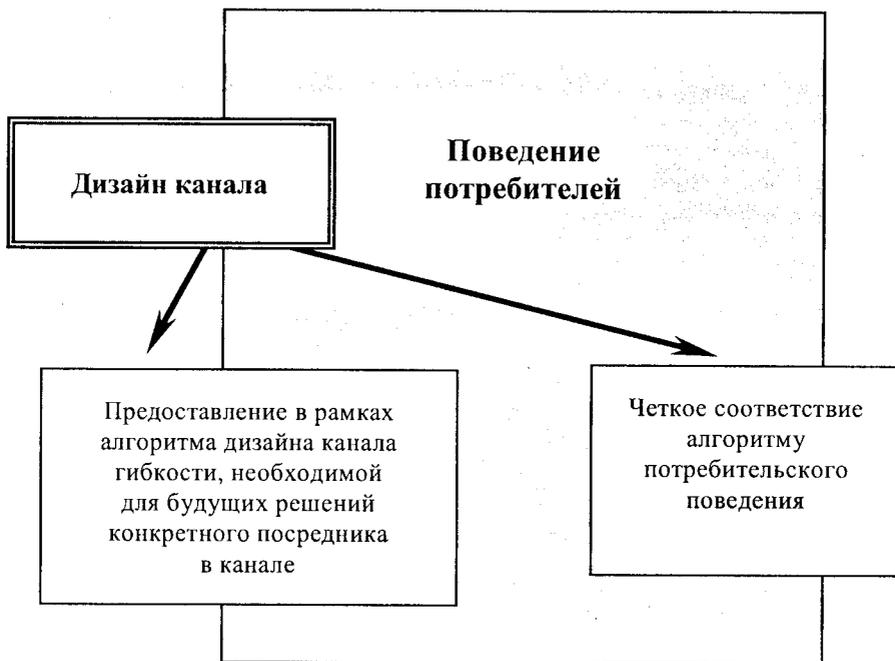


Рис. 9.2. Взаимосвязь дизайна канала и поведения потребителей

Ответ на этот вопрос заключается прежде всего в том, что именно из задач впоследствии будут формироваться те или иные задания и программы поддержки дистрибьюторов. А поскольку дистрибьюторы (точнее, звенья под ними) будут иметь дело с конкретным потребителем, в конкретном регионе, в конкретной ситуационной обстановке, крайне важно, чтобы изначально эти задачи четко соответствовали алгоритму потребительского поведения и в рамках основного алгоритма предполагали возможность маневров для конкретного посредника в канале.

Но где именно следует искать такого рода покупателей с точки зрения эффективного воздействия на них соответствующей информацией? Не

особенно задумываясь о существовании дела и дальнейших задачах, можно предположить, что очень эффективным ходом будет реклама, например, в тех журналах, которые, как правило, читают богатые люди. Но далеко не все богатые люди являются любителями тенниса. И такая реклама вряд ли будет столь уж эффективной. Напрашивается существенно иной путь решения информационной задачи: использовать некую референтную группу, т. е. людей, которые являются для богатого любителя авторитетными в вопросах его игрового оснащения. Совершенно понятно, что наиболее сильно могут выполнить эту роль их тренеры, высокий класс которых и позволил им в свое время получить тренерские места в элитных теннисных клубах. Тогда почти автоматически в качестве основного поля решения указанных выше задач именно эти клубы и выступают.

По логике этого построения вполне определенно выстраивается «географическая составляющая» дизайна канала. Очевидно, фирму в первую очередь будут интересовать те регионы, города, местности, где такого рода клубы представлены наиболее плотно, и лишь во вторую и третью очередь те территории, на которых эти клубы достаточно редки. Заметим, что на данном информационном поле (там, где элитные теннисные клубы имеют значительную плотность) в дело вступят и дополнительные факторы воздействия. Высокая степень удовлетворенности игрой профессиональной ракеткой будет способствовать тому, что, встречаясь на других различного рода закрытых мероприятиях, любители-новаторы будут стимулировать своих коллег и друзей опробовать новые ракетки. Следовательно, прежде всего фирму будут интересовать посредники, обладающие тремя характеристиками: во-первых, именно на отмеченных выше территориях, во-вторых, связанные тем или иным образом с элитными теннисными клубами, в-третьих, поддерживающие неформальные тесные контакты с тренерами этих клубов. Таким образом, уже рассмотрение информационной задачи достаточно четко начинает отграничивать круг интересующих нас посредников. Сделаем следующий шаг.

Возможности экспериментального опробования, естественно, может предоставить любой из посредников, обладающих выделенными выше характеристиками. Но с точки зрения фирмы-производителя исключительно важен тот уровень доверия, который она будет испытывать к посреднику, работающему с этими клубами. Согласимся, что этот уровень может быть несколько различен, и, соответственно, на этапе решения этой задачи также могут иметь место определенные «отсечки» (контрольный фильтр — отсеивание фирм-посредников, не отвечающих определенным критериям). Но особенно очевидны они, если перейти к третьей задаче — предоставлению значительных скидок. Отметим, что готовность того или иного посредника к принятию на себя определенной части скидок, а значит, и какой-то доли риска также будет серьезным фактором, сужающим круг вероятных кандидатов. Если перейти теперь к четвертой задаче, то и

она обладает тем же эффектом и продолжает своего рода «конус отсечек» посредников, поскольку высококлассный, достойный элитного потребителя сервис — дело посредника, работающего на соответствующем уровне и имеющего соответствующие возможности.

Подчеркнем наиболее важный вывод: если задачи грамотно и достаточно точно сформулированы, имеют хорошую логическую увязку между собою, то они, с одной стороны, хорошо укладываются в те или иные элементы алгоритма поведения потребителя, а с другой — уже сами по себе являются первоначальной комплексной «отсечкой», формирующей первоначальный состав участников канала для будущей оценки и отбора.

Таким образом, анализ общего алгоритма дизайна канала и структуры «проблемы — цели — задачи» вплотную подводят к наиболее важному и, конечно же, самому сложному вопросу о выборе структуры канала.

9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка, выбор оптимальной структуры

Формирование, анализ и оценка альтернативных структур канала — наиболее сложные вопросы в алгоритме дизайна. Практически все исследователи-маркетологи согласны с тем, что до настоящего времени не разработано каких-то достаточно формализованных приемов и методов определения оптимальной структуры. И понятно почему: решение этого вопроса зависит от такого огромного количества факторов, что построение сколько-нибудь адекватной модели, решающей задачу на формальном уровне, все-таки исключительно затруднено. Тем не менее смоделировать сам процесс решения задачи, ориентирующийся в значительной мере на экспертную оценку, но использующий в то же время и какие-то несколько более формализованные характеристики — вполне посильная задача, и она практически решена во многих пособиях, посвященных маркетинговым каналам.

Формирование и оценка альтернативных структур канала

Придерживаясь концепции Б. Розенблома, определим, сколько принципиально различных структур канала может быть предложено к рассмотрению. Это важная постановка, поскольку уровневость канала может быть весьма и весьма высока, и в этом случае число рассматриваемых альтернативных вариантов возрастает практически до неограниченных величин. Возьмем для примера структуру канала, достаточно характерного для японской системы дистрибуции, где высокие характеристики уровневости — нормальное явление, поскольку исключительно важная роль выполнения различных функций в каналах принадлежит многочисленным посредникам. Этот пример иллюстрирует два приведенных выше положения: с одной стороны, на уровень канала влияет

9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка

огромное число факторов, и в данном случае мы говорим о японской национальной традиции делать каналы высокой уровневости, а с другой — чем выше уровневость использования каналов, тем более значительным может быть число вариантов, включаемых в рассмотрение. Приведем простой пример расчета на тему: каким может быть максимальное число рассматриваемых вариантов с точки зрения трех основных характеристик канала распределения. Итак, первым вопросом, который следует задать, является вопрос о наиболее приемлемом числе уровней, если брать реальную практику основных стран-производителей, оперирующих сегодня на мировом рынке. С некоторой долей условности можно принять, что канал, в котором более двух посредников, встречается существенно реже. Таким образом, в рассмотрение с точки зрения уровневости должны войти три вида каналов: каналы нулевого, первого и второго уровней.

Рассмотрим интенсивность распределения, которая может иметь место в различного рода каналах. Существуют три вида интенсивности распределения: **ЭКСКЛЮЗИВНОЕ, СЕЛЕКТИВНОЕ И ИНТЕНСИВНОЕ** (рис. 9.3, 9.4).

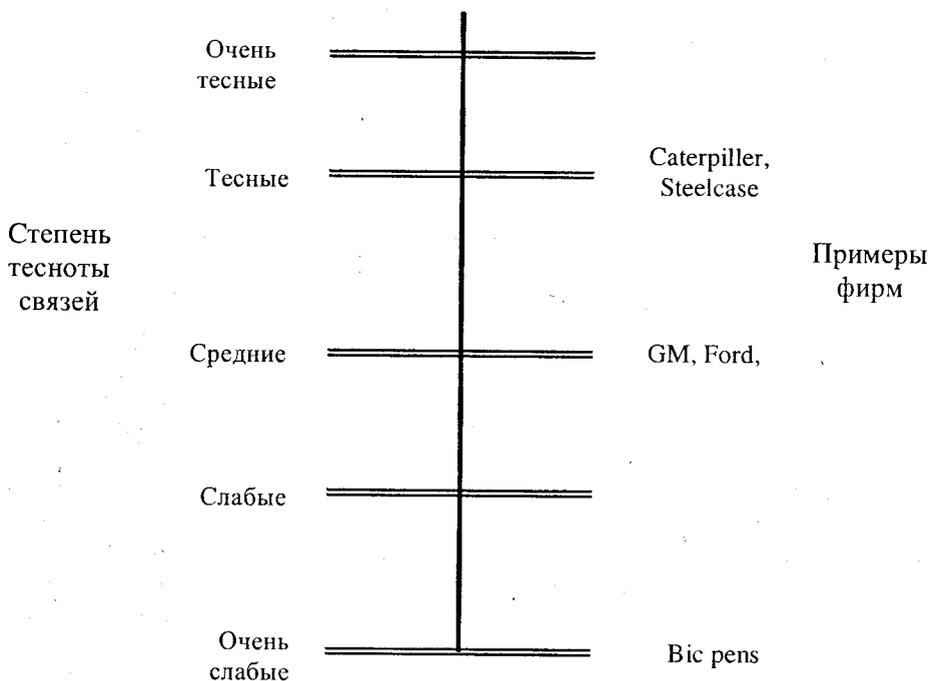


Рис. 9.3. Теснота связей производителя с участниками канала
 Источник: Rosenblom, 1995.

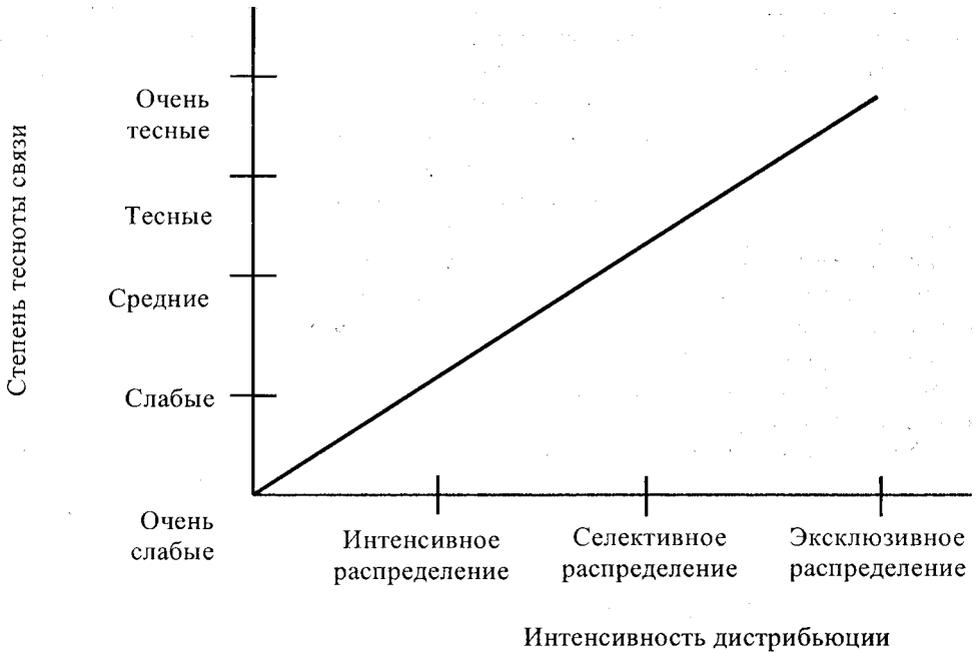


Рис. 9.4. Взаимосвязь между «теснотой связи» и интенсивностью дистрибуции [Rosenblom, 1995, p. 200-2001]

Обратим внимание на несколько характерных моментов, имеющих непосредственное отношение к существу проблемы формирования и оценки альтернативных структур канала, а также к вопросу о том, где располагается и каким образом перемещается центр управления продажами в рамках структуры канала. Сам по себе тип распределения жестко связан с характером товара и особенностями его производства, хотя в отдельных случаях эта связь может включать и рассмотрение жизненного цикла товара. Редкие товары как с точки зрения характеристики самого товара, так и с точки зрения используемых при его создании материалов, технологий будут требовать эксклюзивного распределения. И по мере того как товар становится все более распространенным, а затем и массовым, этот вид распределения последовательно переходит в селективное, а затем и в интенсивное. Если речь идет, например, о редких произведениях искусства, супердорогих автомобилях, яхтах и т.д., то имеет место исключительно эксклюзивное распределение. Оно определяется двумя главными факторами: с одной стороны, индивидуальностью производителя и с другой — сугубо индивидуальным характером будущего владельца товара. Эти факторы могут действовать совместно или порознь. Так, оригинальное про-

изведение, которое создает художник, может быть предназначено для персонального заказчика или же выставляться на открытом аукционе. В этих примерах важна теснота связей. И, как видно, степень тесноты связей по мере движения от эксклюзивного к интенсивному распределению четко и определенно нарастает. В этом смысле весьма показательно, что связи, например, производителей крупной дорожно-строительной техники и покупателей определяются как очень тесные, в то время как связи производителей автомобилей и их конечных покупателей — как недостаточно тесные. Особое значение имеет перевод термина «теснота связей» прежде всего в такие категории как сервис, удовлетворенность потребителя и центр управления продажами. Действительно, если необходим серьезный, крупномасштабный и длительный сервис, такие связи и должны быть достаточно тесными, т. е. гарантирующими эффективное восприятие нужд потребителя в процессе использования товара и адекватные усилия по формированию его удовлетворенности. И наоборот — производитель может без больших потерь для себя «упустить» эти связи, передав их в руки разнообразных посредников, если речь идет о более простых, массовых и не требующих сервиса товарах.

Наконец, если задать вопрос о видах посредников, которые следует рассматривать в различного рода шкалах, то в основном мы выделяем для России пять ключевых видов посредничества: дистрибьютор, дилер, консигнатор, розничная система, торговый агент. Теперь можно определить число возможных вариантов структур, которое должно рассматриваться как «минимально реалистичное». Под этим условным термином понимаем следующее: именно параметры приведенных выше трех характеристик канала как раз и определяют минимальный набор возможных вариантов его структуры ($3 \times 3 \times 5 = 45$).

Этот простой арифметический расчет показывает теоретически возможный минимум. Но в реальной практике число рассматриваемых вариантов в подавляющем большинстве случаев не просто меньше, а гораздо меньше. И следовательно, в серьезный и подробный анализ входят, как правило, лишь несколько структур, которые и подвергаются затем так называемому факторному анализу. Данный термин употребляется также весьма условно, поскольку речь в этом случае идет не о формализованном факторном анализе, а и о более подробном рассмотрении той группы основных факторов, которые реально могут влиять на оценку и выбор структуры канала. Как правило, рассматривается пять групп таких факторов (рис. 9.5):

- 1) рыночные факторы;
- 2) факторы товара;
- 3) факторы фирмы-производителя;
- 4) факторы посредника;
- 5) факторы окружающей среды.

Прежде чем перейти к их подробному рассмотрению в разрезе каждой из групп, сделаем важное с точки зрения практики замечание.

При всей безусловной важности рассмотрения будущих вариантов канала через призму приводимого ниже материала нередко случается, когда одно-единственное соображение как раз и будет тем самым главным и решающим, которое и должно определить структуру канала без какого бы то ни было факторного анализа.

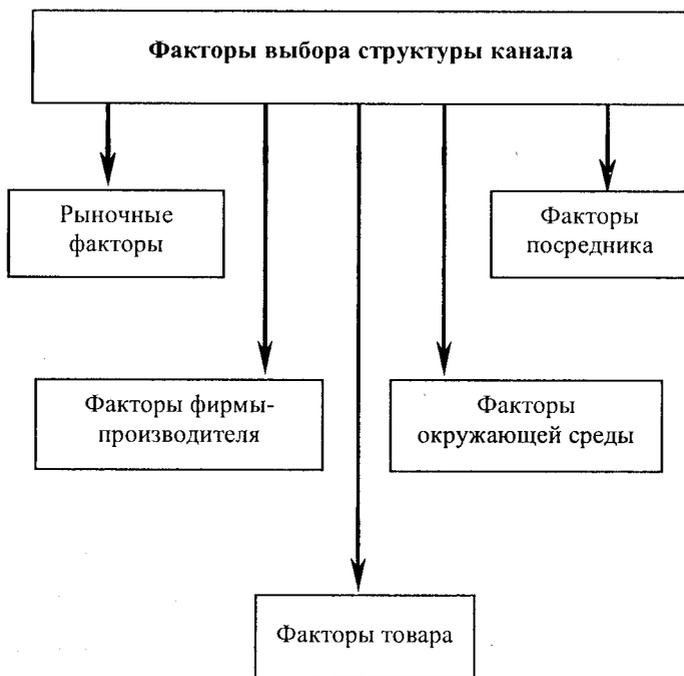


Рис. 9.5. Факторы, влияющие на выбор структуры канала

Простейший пример. Зачастую производитель сложных технических систем, дорогостоящих и требующих сложного сервиса, рассуждает самым простым образом: их следует продавать исключительно непосредственно от производителя к конечному потребителю, используя только канал нулевого уровня. Это объясняется тем, что сложность системы и достаточно длительные контакты с покупателем требуют незаурядной квалификации продающего персонала и его постоянной теснейшей связи с предприятием-производителем. Все это верно до определенной границы — нетрудно представить случай, когда мощности и развитие технического потенциала данной фирмы вполне позволяют ей обеспечивать этими системами го-

раздо большее число потенциальных покупателей. И совершенно неочевидно, что ей следует до невероятных размеров раздувать свою службу продаж со всеми вытекающими отсюда последствиями. Вот тогда проблема факторного анализа возникает в полном объеме даже и для таких предприятий. Обратимся теперь подробнее к рассмотрению отдельных групп факторов.

1. **Переменные рынка** включают в себя анализ и оценку четырех основных характеристик: географию рынка; размеры рынка; плотность рынка; рыночное поведение потребителей. С точки зрения географии в первую очередь рассматриваются характеристики дальности, поскольку дистанции от производителя до соответствующего рынка могут быть кардинально различными, начиная от региона производителя и до другого континента. Поскольку же эти расстояния существенно влияют на будущую цену товара (как цену для конечного покупателя, так и ценовую структуру канала в целом), то понятна и значимость этой характеристики. Что касается размеров рынка, то здесь в первую очередь решающую роль играет число потенциальных покупателей. Чем выше эта характеристика, тем больше интереса проявит производитель к работе на данном рынке, но нужно все же решить: следует здесь работать самому или же «отдать» этот рынок в руки хорошо знающего и имеющего опыт работы на этом рынке посредника. Дополнительную и важную информацию для такого рода оценок несет третий фактор — плотность рынка. Так, например, если говорить не только о выборе структуры канала и посредника, но, например, о таком важнейшем вопросе, как сервис, плотность покупателей становится в некоторых случаях решающим фактором. Наконец, еще одна факторная оценка теснейшим образом связана с поведением потребителей на рынке. Ответы на вопросы: как покупают, где и когда — могут внести ясность в подбор будущей структуры канала. Например, если покупатели предпочитают делать комплексные и масштабные закупки в крупных универмагах, гипер- и супермаркетах, будет одно решение вопроса. Если они в большей мере привыкли к приобретению товаров на дому — другое, а в так называемых магазинчиках на углу — дает уже третье решение. Завершая рассмотрение этой группы факторов, согласимся с тем, что они не случайно выбраны в качестве первой группы, поскольку именно здесь и формируются базовые представления о нашем рынке. Сделаем следующий шаг.

2. **Структурирование группы факторов**, связанной с характеристиками продукта, — крайне непростое дело. И конечно, именно в этой группе специфика товаров и творческое отношение маркетологов к формированию структуры группы должны проявляться особенно сильно. Тем не менее те параметры, которые приведены ниже, можно рассматривать как некую осредненную и наиболее часто встречающуюся в практике совокупность. Рассмотрим ее подробно. Назначение продукта, его функциональ-

ная ориентация, конечно же, являются первым шагом рассмотрения хотя бы по той простой причине, что, формируя альтернативные структуры, можно ориентироваться на некие традиции и сложившуюся практику структуры продаж данного товара. Что касается необходимости предпродажной подготовки, установки и сервиса, то мы уже касались важности этой характеристики для выбора структуры канала и оценки посредников. Довольно интересной характеристикой является тот «набор», в котором продается продукт. Речь идет о тех товарах и/или услугах, для которых характерны сопутствующие товары и услуги, расширение их функциональных возможностей через таковые. Даже самый простой ответ на вопросы: имеет ли посредник возможность торговать этими продуктами и насколько сравнительно эффективны будут в этом случае поставки сопутствующих товаров непосредственно от производителя или от посредника, уже обеспечивает некий заметный вклад в структурирование канала.

Без комментариев отметим вес и габариты продукта: очевидно, что чем масштабнее эти характеристики, тем больше вопросов возникает в логистике и тем намного проблемнее становятся многоуровневые структуры каналов. Характеристики сохранности продукта, конечно же, особенно важны, например, для пищевых и химических товаров. Эти характеристики, в свою очередь, также заставляют думать о длине канала, времени и адекватных условиях хранения на складе. Стоимость продукта, по-видимому, является наиболее простым для факторной оценки канала параметром. Чем ниже стоимость, тем меньше чисто финансовых возможностей включить в работу значительное число посредников. Совершенно справедливо и обратное.

Наконец, еще две характеристики дополняют сделанное выше факторное рассмотрение. Прежде всего речь идет о степени стандартизации продукта. Соответственно, чем она выше, тем больше возможностей включить самые разные виды посредников в работу в канале. Или иначе: чем стандартнее товар, тем в большей мере может работать с ним даже и не очень квалифицированный посредник. Что касается последней характеристики в этом перечне — степени новизны продукта, то она напрямую связана с товарной стратегией в канале. И именно в контексте этой стратегии данный фактор и надо рассматривать. Мы же в качестве примера приведем следующее соображение. Если изделие обладает существенной новизной по отношению к тому товару, который ранее продавал этот посредник, то рассмотрение только этого фактора уже может являться основанием для возникновения проблемы реструктурирования канала.

3. *Переменные факторы* производителя как минимум должны включать четыре характеристики: масштабы компании, ее финансовое состояние, уровень квалификации и опыт управленцев и, конечно же, стратегии и цели развития компании. В отношении первого и второго факторов все

ясно (по-видимому, чисто теоретическим является вариант, когда крошечная по размерам и финансово слабая компания вдруг начинает делать длинные каналы). А два других фактора рассмотрим подробнее.

Управление в канале — исключительно сложная, комплексная и требующая высочайшей квалификации сбытовиков проблема. Отсюда следует значимость третьего фактора, поскольку в противном случае канал начинает управляться кем-то из более сильных посредников, а сама служба продаж фирмы становится если и не игрушкой в его руках, то во всяком случае «подчиненным» элементом. А такое положение и есть абсолютный отход от развиваемой в учебнике концепции управления продажами. Другой вопрос, что эти в общем верные положения нельзя доводить до некоторого «предела разумности»: не требует доказательств тот факт, что профессиональный уровень и опыт управленцев фирмы, если она хорошо сохраняет свои кадры, растут одновременно с ростом фирмы и развитием ее дистрибьюции. Именно это и имеется в виду, когда обсуждается третий фактор.

Что касается стратегии и целей, то почему они рассматриваются в последнюю очередь во второй группе факторов и не анализируются изначально? Ответ достаточно прост, если еще раз внимательно обратиться ко всему материалу по факторному анализу. Действительно, если рассматривать этот фактор в самом начале анализа, то для его оценки просто не было бы никаких рациональных оснований. Когда же данный фактор рассматривается уже на базе факторного анализа практически по трем группам факторов, есть исключительно надежная основа для решения действительно глобального вопроса. Его можно сформулировать так: имеются ли серьезные основания, которые дает весь проведенный выше анализ, для встраивания будущих альтернативных структур канала в существующую стратегию и цели развития фирмы? И можно без преувеличения сказать, что помимо «прямой задачи» здесь имеет место и обратная. Ее суть в том, что анализ и оценка структуры каналов могут достаточно серьезно поставить вопрос о правильности выработанной ранее стратегии и тех целей, которые ее использование преследует. В этом смысле все задачи дистрибьюции обладают уникальными верифицирующими свойствами, и при грамотном факторном анализе они заставляют, с одной стороны, еще раз убеждаться в правильности стратегических ориентиров фирмы, а с другой — вновь и вновь задумываться над вопросом, почему эти стратегические ориентиры не увязываются в полной мере с предполагаемыми характеристиками дистрибьюции.

4. *Переменные посредника*, включенные в факторный анализ, на самом деле не являются таковыми в полном смысле этого термина и с точки зрения последнего шага алгоритма (отбора посредников). Четыре характеристики: доступность посредника; возможности посредника в отношении охвата рынка; стоимость услуг посредника и, наконец, возможно-

сти сервиса, обеспечиваемые посредником, как раз и служат теми входными барьерами для того, чтобы изначально вычленить некоторые параметры — ограничители входа в дистрибьюторскую систему фирмы. В данном случае речь будет идти о том, что на основе всего предшествующего анализа маркетологи фирмы совместно со сбытовиками сформулируют некие «предельные величины», ниже (или выше) которых фирма уже не будет рассматривать какие-то варианты на последнем шаге алгоритма. Так, например, выделив стоимость услуг посредника, приемлемую с точки зрения конечной цены продажи товара потребителю, аналитики-маркетологи уже тем самым в значительной мере ограничили и длину канала, поскольку наценки тех или иных посредников, а соответственно, суммарная наценка по каналу в целом — достаточно стандартизованные относительные величины.

5. *Переменные окружающей среды* характеризуют ту экономическую, социальную, экологическую, технологическую и юридическую среду, в рамках которой будут анализироваться вероятные альтернативные структуры канала. Особое место среди них будет занимать характеристика конкурентной среды. Напомним, что, рассматривая структуру алгоритма планового цикла, мы особо отмечали, что в два его блока прямо или косвенно исследуют как раз характеристики внешней среды. Поскольку же данные этого блока анализируются постоянно и систематизируются при каждом очередном плановом цикле, то здесь не требуется специальный факторный анализ. Маркетологи и сбытовики используют уже имеющуюся информацию, но адаптируя ее к вопросам, связанным со структурированием каналов. Например, если речь идет об исключительно жесткой конкурентной обстановке и борьбе за наиболее эффективные каналы, руководство службы сбыта занимает вполне определенную позицию в отношении создаваемой системы дистрибуции. Наоборот — весьма умеренная острота конкурентной борьбы и высокая доступность каналов способствуют принятию противоположных решений.

В ряде пособий рассматривается и шестая группа факторов, которые определяются как поведенческие. Такой анализ, безусловно, обогащает картину, но, по нашему мнению, в российских условиях будет в подавляющем большинстве случаев излишним, дорогостоящим и менее информативным мероприятием. У нас пока отсутствует собственный опыт исследования поведения потребителей, и подавляющее большинство российских фирм может ограничиться более или менее ясными ответами на вопрос четвертого фактора первой группы. Разумеется, по мере накопления такого опыта и включения в маркетинговый анализ все больших объемов изучения поведения потребителей можно будет расширить факторный анализ за счет этой шестой группы.

Таким образом, комплексное рассмотрение каждой группы факторов дает весьма интересные представления о том, какие альтернативные струк-

туры принципиально могут быть сформированы и задействованы фирмой в практике ее дистрибьюции. В то же время возникает естественный вопрос о методическом подходе к данному факторному анализу, и здесь мы должны определенное внимание уделить рассмотрению такого интересного метода неформального анализа, как использование так называемых базовых эвристик.

Термин «базовая эвристика» обозначает некоторое утверждение, которое следует из факторного анализа и является самоочевидным. Иными словами, базовая эвристика позволяет определить некоторый элемент будущей альтернативной структуры (или, наоборот, исключить этот элемент из рассмотрения), поскольку анализ по тому или иному фактору без дополнительных доказательств показывает, что такого рода вывод (утверждение) вполне согласуется с коммерческой практикой и здравым смыслом. Приведем в связи с этим примеры некоторых базовых эвристик.

- Чем больше вес и габариты товара, тем более коротким должен быть канал.
- Чем выше стоимость товара, тем большую наценку он «выдерживает» и тем большее количество посредников может быть вовлечено в его продвижение.
- Чем масштабнее география рынка, тем более необходимы длинные каналы.
- Чем выше необходимость предпродажной подготовки и сервиса, тем больше ограничения по выбору дистрибьюторов.
- Чем меньше срок хранения товара, тем короче должен быть канал.
- Чем прочнее финансовое положение компании, тем могут быть длиннее каналы, которые она может себе позволить, и т. д.

Как видно из приведенных выше примеров, базовые эвристики абсолютно просты по содержанию и не претендуют на роль инструмента непосредственного формирования структуры канала. Важно отметить также и еще одну особенность базовых эвристик: двойственный характер некоторых из них. Приведем пример. Выше мы ввели в базовой эвристике утверждение относительно связи финансового положения фирмы и возможности использования ею длинных каналов. Но можно утверждать и обратное: чем прочнее финансовое положение фирмы, тем меньше она нуждается в посредниках, поскольку может развернуть собственный весьма значительный сбытовой аппарат. Тогда возникает естественный вопрос: какое же из этих утверждений приемлемо и на что оно заставляет ориентироваться? Или более жестко: какой смысл в базовых эвристиках, которые содержат взаимоисключающие возможности?! Ответ тем не менее очевиден: смысл базовых эвристик с двойственными толкованиями заключается прежде всего в том, что они показывают неограниченность возможностей фирмы с точки зрения рассматриваемого фактора. Соответственно,

фирма, обладающая прочным финансовым положением, не должна ограничивать себя длиной канала, и при формировании альтернативных структур решающую роль будут играть и другие факторы. Таким образом, базовая эвристика придает рассматриваемому фактору ту или иную роль. Поскольку это так, то возникает и другой естественный вопрос: каким образом работать с множеством базовых эвристик?

Даже если принять во внимание выделенные выше пять групп факторов и предположить, что по каждому из них может быть найдена хотя бы одна базовая эвристика, то получается, что всего в распоряжении маркетолога-аналитика будет около тридцати такого рода утверждений. Естественный дальнейший ход работы с ними — рассмотрение всей этой «мозаики» и формирование на этой основе некоторых ограничителей, которые уменьшат число альтернативных структур, которые следует рассматривать уже более подробно, оценивать и отбирать. Приведем в качестве примера таблицу такого рода оценок и ограничений, сформированную на основе материала [Rosenblom, 1995] (табл. 9.1). Как видно из табл. 9.1, в рассмотрение при выборе альтернативных структур канала включается и ряд факторов, не учтенных в перечне, и некоторые факторы, имеющие тот же смысл, но сформулированные иначе. Так, например, в табл. 9.1 рассматривается целевая ориентация производителя в отношении того, рассматривает ли он на роль общенационального продуцента или же выступает как региональный производитель. По существу, сюда вкладывается совершенно тот же смысл, который в рассмотренных факторах отражен характеристикой «размеры рынка». Таким образом, набор факторов в приведенных пяти группах должен затем адаптироваться, видоизменяться и расширяться с учетом специфики производителя, рынка и товара.

Поскольку факторный анализ выполнен, появляется возможность сформировать несколько альтернативных структур канала, вводя в рассмотрение и такие переменные, как интенсивность продаж и вид посредника. На рис. 9.6-9.7 представлены такого рода альтернативные структуры. Отметим при этом любопытную деталь: на рис. 9.6, где представлены альтернативные структуры каналов для продавца химической продукции для плавательных бассейнов, по существу, показан некий шаг анализа, который можно назвать «дофакторный». Как видно из рисунка, у этого производителя существуют пять основных альтернативных возможностей формирования структуры канала, и для существенного сужения их круга теперь можно провести факторный анализ. На рис. 9.7 представлено большинство вариантов структур как для сбыта потребительских, так и производственных товаров, в пределах от нулевой уровневости до четырехуровневого канала. Достаточно очевидно, что даже если по итогам факторного анализа производитель приходит к необходимости окончательной оценки и отбора всего лишь трех-пяти структур, то и тогда необходим адекватный методический подход.

Факторы, влияющие на выбор канала сбыта товаров промышленного назначения

№ п/п	Фактор	Оценка влияния фактора	Примечание
1	2	3	4
1	Является ли рынок «вертикальным» или «горизонтальным»	<ul style="list-style-type: none"> «Вертикальный рынок» (мало отраслей и предприятий) — лучше прямой сбыт с малым числом региональных складов «Горизонтальный рынок» (много отраслей и предприятий) — лучше оптовые посредники 	Финансово-экономические оценки и оценки «маркетинга отношений»
2	Велик ли объем сбыта в типичном секторе рынка	<ul style="list-style-type: none"> При больших объемах прямой сбыт может оказаться достаточно выгодным, при малых — наоборот 	Расчет «квоты продаж и частоты посещаемости»
3	Какова географическая концентрация покупателей	<ul style="list-style-type: none"> Если оценка высока (70–80% сбыта данного вида товара), то даже при небольших индивидуальных закупках прямой сбыт и склад может быть выгоден 20–30% деконцентрированных продаж игнорируется и действует «смешанная» система 	То же с учетом концентрации
4	Каковы привычки покупателей	<ul style="list-style-type: none"> Мелкие партии и срочная поставка — выгоднее оптовики (они комбинируют мелкие заказы и делают их выгодными) Годичный контракт, ряд наименований и поставка регулярна — лучше прямой контакт Поставка по мере исчерпания запаса — рассматриваем варианты 	Работа сбытовиков по анализу, оценке и «реструктуризации привычек»
5	Какова норма валовой прибыли	<ul style="list-style-type: none"> Насколько оправдан выбор того или иного канала с точки зрения соотношения затрат и прибыли 	Финансово-экономические оценки на основе сравнения стоимости услуг посредников

Окончание таблицы 9.1

1	2	3	4
6	Стабильны ли цены	<ul style="list-style-type: none"> Цены стабильны — лучше оптовые посредники Цены существенно нестабильны — агенты или прямой сбыт 	Анализ и оценка маркетологов: причины нестабильности цен
7	Требуется ли помощь в установке товара и насколько она сложна	<ul style="list-style-type: none"> Требуется и установка сложна — прямой контакт Не требуется — оптовик 	Особый случай — местная сервисная фирма
8	Объем сервиса по товару, уровень	<ul style="list-style-type: none"> Велик — прямой контакт Мал и отсутствует — посредники 	То же
9	Насколько важную роль играет качество товара	<ul style="list-style-type: none"> Чем выше требования к качеству, тем нужнее прямой сбыт Чем «индивидуальнее» запрос по качеству, тем нужнее прямой сбыт Чем «стандартнее» требования к качеству и чем проще их выполнение и контроль, тем эффективнее оптовики 	...
10	Насколько крупными партиями продается товар	<ul style="list-style-type: none"> (Вагоны и фуры) — лучше «прямая логистика» с предприятия Если мелкие партии — преимущество оптовика (он берет крупные партии, а поставляет мелкие) 	Не нужны сбытовые филиалы, кроме случаев: <ul style="list-style-type: none"> срочности поставки нестабильности партии
11	Финансовая мощь фирмы-производителя	<ul style="list-style-type: none"> «По карману» ли ей серьезная организация прямого сбыта и вложения в сеть региональных складов и какие товарные группы и территории она может «покрыть» прямым сбытом 	Финансово-экономические оценки на базе регионально-отраслевых особенностей продаж товара
12	Какие сбытовые задачи ставит перед собою продавец	<ul style="list-style-type: none"> Стать «национальным производителем» — опора на крупных дистрибьюторов Остаться «межрегиональным» и «региональным» — смешанный вариант или прямой сбыт 	Рассматриваются и другие задачи

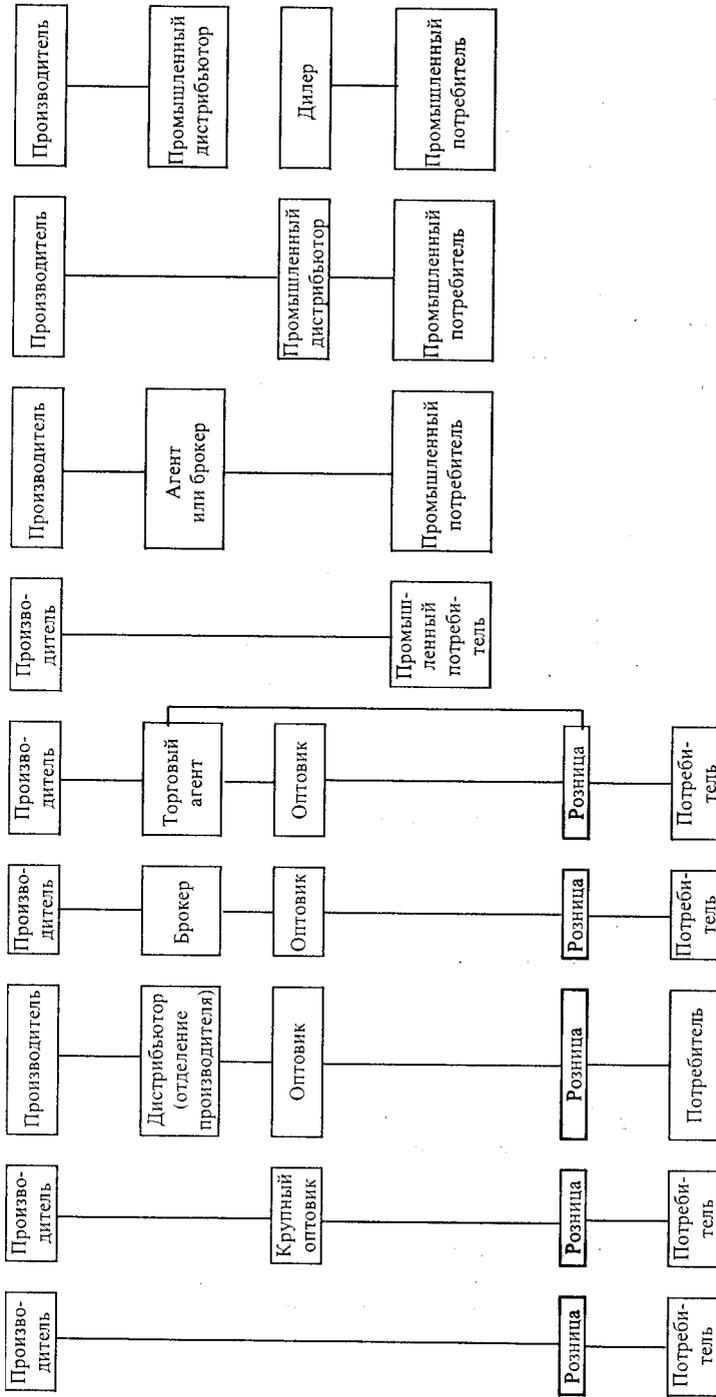
Составлено по: [Rosenblom, 1995].

9.2. Альтернативные структуры канала: формирование, оценка.



Рис. 9.6. Альтернативные каналы для компании, выпустившей новый химический продукт для плавательных бассейнов

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 247].



В прямом маркетинге производитель может непосредственно продавать потребителю.

Между производителем и потребителем также могут быть звенья заказа по почте, развозной торговли и торговли «вразнос».

Рис. 9.7. Альтернативы структуры канала [Rosenblom, 1995, p. 227]

Окончательный выбор оптимальной структуры канала

Некоторые авторы [Rosenblom, 1995] придерживаются точки зрения, согласно которой для окончательного выбора канала могут быть использованы несколько различных методов: финансовые оценки, оценки с точки зрения системы менеджмента, эвристические подходы и т. д. По нашему мнению, каждый из этих подходов должен рассматриваться только как часть единой комплексной оценки, результатом которой явится оптимальная для данной фирмы и ее стратегии структура канала. Придерживаясь этой позиции, рассмотрим указанные составные части данного комплекса (рис. 9.8).

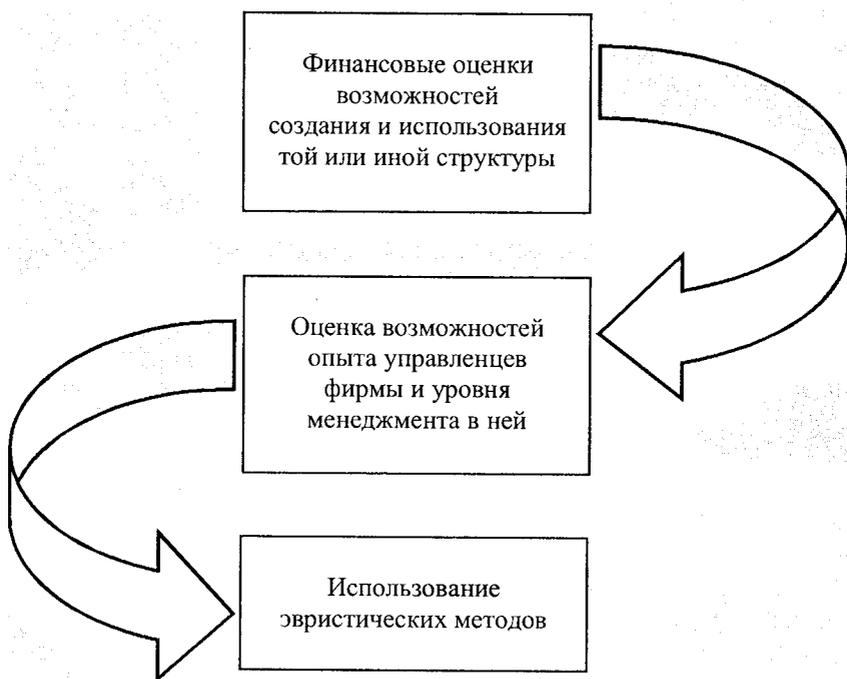


Рис. 9.8. Выбор оптимальной структуры канала

Практически ни у кого из исследователей данного вопроса не вызывает сомнений необходимость начинать анализ с финансовых оценок возможностей создания и использования той или иной структуры.

Методика такого рода комплексной оценки хорошо известна из теории и практики финансового менеджмента, поэтому мы здесь остановимся

только на связи этой оценки с наиболее важными элементами системы управления продажами.

Если речь идет о некотором реформировании каналов, исходящем из возникших в продажах фирмы проблем, то соответствующие расчеты делаются на вариантной основе в рамках очередного планового цикла формирования, рассмотрения и защиты соответствующего плана продаж. Однако необходимо включение некоторых проектных инвестиционных оценок, которые имеют непосредственное отношение к планам реформирования сети. Так, например, необходимо оценить инвестиционные затраты, связанные с формированием сбытовых отделений фирмы в тех или иных регионах, но одновременно схожая задача может быть в том случае, если даже из анализа по первым четырем шагам алгоритма видно, что придется оказывать существенную помощь независимым посредникам, скажем, в создании складов, налаживании определенных элементов транспортной логистики и т. д. Далее следуют вопросы, связанные с потребностями в оборотном капитале и эффективностью его использования. Все это рассматривается в контексте будущих вероятных продаж, и, конечно, это наиболее сложный пункт анализа. Действительно, хотя проблемы, возникающие в каналах, а затем цели, задачи и факторный анализ более или менее четко структурируют необходимые изменения, сам прогноз будущих продаж после этих изменений имеет весьма высокую степень неопределенности и соответствующие риски (см., напр. [Байе, 1999]).

Если речь идет о формировании новой структуры (для вновь создаваемой фирмы или ее отделения), то должна быть повторена уже известная процедура, а также учтены ориентирные оценки того, во что может обойтись сотрудничество с тем или иным посредником (каковы могут быть необходимые инвестиционные вложения, какой более или менее «стандартизованный» уровень наценки будет присущ ему, каких затрат потребует программа поддержки дистрибьюторов и т. д.). Расширение практики реструктуризации каналов и необходимость адекватных финансовых оценок в конечном итоге должны способствовать тому, что финансовая дирекция фирмы-производителя, маркетологи и служба продаж накопят и систематизируют необходимое количество финансовых нормативов, позволяющих аналитикам фирмы достаточно быстро и с приемлемой степенью надежности дать адекватную финансовую оценку синтезированным альтернативным структурам канала. В любом случае финансовая оценка как базис отбора оптимальной структуры канала позволяет исключить явно неприемлемые с финансовой точки зрения варианты, после чего и можно переходить к следующей процедуре оценки.

Далее целесообразно произвести оценку с точки зрения возможностей опыта управленцев фирмы, а также уровня менеджмента в ней.

Здесь анализируются основные функциональные области менеджмента фирмы и прежде всего организация, планирование, учет, мотива-

ция персонала и информационная составляющая фирменного менеджмента. Анализ ведется с позиций основного вопроса: сможет ли соответствующая область фирменного менеджмента справиться с теми задачами и вероятными проблемами, которые возникнут в процессе работы в такой структуре канала? Сделаем одну важную оговорку: мы не случайно говорим именно об уровне менеджмента в фирме в целом, хотя внешне дело выглядит так, что анализ нужно проводить с точки зрения только управления сбытом. Это важный момент, и на нем есть смысл остановиться подробнее.

Как отмечалось, эффективная работа с дистрибьюторами в своей основе имеет так называемую программу поддержки дистрибьюторов. А грамотно сделанная программа, в свою очередь, требует, чтобы управление у дистрибьютора в максимальной мере соответствовало уровню и требованиям управления в фирме-производителе с целью максимального повышения «стоимости переключения». Если это так, то степень эффективности совместной деятельности и теснота сотрудничества производителя и посредника достигают такого уровня, который в известной мере превращает две эти самостоятельные фирмы в некое единое целое. Разумеется, речь идет не о формальной стороне (юридическое объединение), но о той слаженности и единой стратегической и тактической ориентации работы, которая и рождается в ходе такого сотрудничества. Именно поэтому в данной процедуре оценки речь должна идти не о менеджменте сбыта (хотя он и лежит в центре вопроса), но о системе менеджмента всей фирмы.

Действительно, служба сбыта так или иначе управляет взаимодействием с покупателем, но вся проблема заключается в том, что она пытается «управлять фирмой в целом», поскольку в работу с товаром практически включается вся фирма посредника. Конечно, здесь есть самые разные вариации, поскольку на одном полюсе находится эксклюзивный дистрибьютор, который ничем, кроме нашего товара, вообще не занимается, а на другом — посредник, для которого наш товар — не более чем одно из нескольких сот наименований номенклатуры, с которой он работает. Следовательно, движение слева направо по этому континууму существенно уменьшает роль и значение оценки. Если нам предстоит в данном канале повысить эффективность финансового менеджмента, учетных процедур, системы мотивации персонала, то для этого должны быть привлечены соответствующие службы нашей фирмы и сбыт здесь сможет выполнять лишь роль координатора такого рода работ. Столь же очевидно, что вся процедура оценки, о которой идет речь, строится исключительно на основе экспертных методов и в подавляющем большинстве случаев лишена какой бы то ни было формализованной основы.

Таким образом, в ходе оценки финансовых аспектов и вопросов менеджмента, связанных с работой в альтернативных структурах, может быть отобрана для окончательного рассмотрения одна-две структуры. Тем

не менее в некоторых ситуациях будет полезно обратиться и к возможностям выбора на основе эвристических методов.

Эвристические методы будут в значительной мере полезны тогда, когда для серьезной финансовой оценки не хватает соответствующих квантифицированных данных и/или нормативов, а также в том случае, если оценка с точки зрения задач менеджмента не дает каких-то реальных конструктивных оценочных выводов.

Фирма-производитель будет находиться ближе к правому краю континуума, и ее товар (услуга) — лишь один из незначительных элементов в наборе, которым торгует вероятный посредник. Эвристические методы, как это обычно и принято на практике, опираются на два основных подхода: мозговые атаки и многообразные экспертизы на основе соответствующих анкет-опросников. Следовательно, происходит и «разделение работы» между этими подходами, а именно: мозговые атаки позволяют собрать «урожай» плодотворных идей по решению каких-то уже сегодня очевидных проблем в работе с альтернативными структурами каналов, а многотуровые экспертизы позволяют дать предварительную и более широкую картину по вопросам, требующим углубленной взвешенной оценки с использованием соответствующей информации.

Таким образом, приведенный выше порядок комплексной оценки альтернативных структур позволяет в значительной мере уменьшить число тех из них, которые заслуживают дальнейшей проработки и с которыми предстоит работать на последнем этапе алгоритма. К нему мы и переходим, еще раз напомним главное: как не существует наилучшей структуры сбыта, так не может существовать и наилучшей структуры каналов. Все они оптимальны ровно настолько, насколько соответствуют всем тем положениям, ограничениям, факторам и оценкам, которые проводились в ходе последовательных шагов алгоритма.

Оценка и отбор участников канала

Для подавляющего большинства российских каналов сбыта этот последний шаг алгоритма дизайна канала, по существу, является первым и во многих случаях единственным. Парадоксально, но факт, что подавляющее большинство российских фирм подбирает своих дистрибьюторов, не сформулировав толком проблему, которую предстоит решить каналу, не поставив четкую цель и эффективные задачи и даже не рассматривая альтернативные структуры. И это происходит просто в силу того, что у нас пока отсутствуют соответствующий опыт и экономические условия, определяющие нормальное и грамотное развитие любой фирмы.

Собственно оценку дистрибьюторов следует начинать с формирования и анализа того набора факторов (критериев, показателей), которые и лягут в основу этой оценки. Этот шаг исключительно важен по той причине, что именно здесь будут рельефно вырисовываться элементы специфики самой фирмы, этапы ее развития, положение ее товара на рынке и

многие другие. В ряде случаев окажется (и для переходных экономик типа российской это нормально), что для оценки потенциальных дистрибьюторов в определенной ситуации вполне достаточно двух-трех основных критериев, а иногда даже и одного. Нетрудно представить случай, когда единственный и главный критерий для отбора посредника — его финансовые возможности, поскольку это основной вопрос для фирмы. То же самое можно сказать, например, о таких требованиях, как адекватный сервис и консультационная поддержка конечного покупателя сложных технических систем и т. д. Все это ситуационно может быть и верным, тем не менее нормализующиеся условия работы российского бизнеса и общий рост уровня образованности менеджерского состава фирм заставляют рассматривать более широкий спектр критериев, уже давно используемых мировой практикой управления маркетинговыми каналами.

На рис. 9.9. приведена структура тех критериев оценки, которые, как правило, используются при анализе и оценке посредников в США. Прежде всего отметим ее своеобразный круговой характер и отсутствие ранжирования критериев. Авторы явно показывают, что все критерии в этой оценке одинаково важны и не должно отдаваться предпочтение какому-нибудь из них. На практике, как правило, ранжирование все-таки используется, именно оно во многих случаях отражает специфику ситуации. Отметим при этом, что специфика со временем меняется, а вслед за ней меняется не только ранжирование критериев, но и их набор, поэтому иметь более или менее полный перечень практически полезно.

Отметим также разнообразие областей оценки, охватываемое этими критериями: здесь и собственно характеристики рынка, товара, продаж, с другой стороны, параметры внутреннего управления в фирме-посреднике и даже критерии, имеющие своего рода «психологическое» наполнение и имиджевую ориентацию. Все это можно считать попыткой работать с инструментом, позволяющим оценить разные стороны деятельности и развития посредника.

Наконец, отметим тот факт, что часть критериев имеет квалифицированный характер, в то время как другие поддаются только экспертной оценке. Именно такое сочетание дает наилучшие результаты практически в подавляющем большинстве аналитико-оценочных процедур, характерных для управления продажами. В заключение еще раз подчеркнем, что все же более четкая структура критериев и их определенное ранжирование более характерны для используемой системы оценки на практике.

Одна из таких систем, используемая в основном в обрабатывающей промышленности США и Великобритании, приведена в табл. 9.2. Обратим внимание на тот небезынтересный факт, что сам процент использующих тот или иной критерий и, соответственно, ранг (место), который ему придается, в США и Великобритании в некоторых случаях различается.

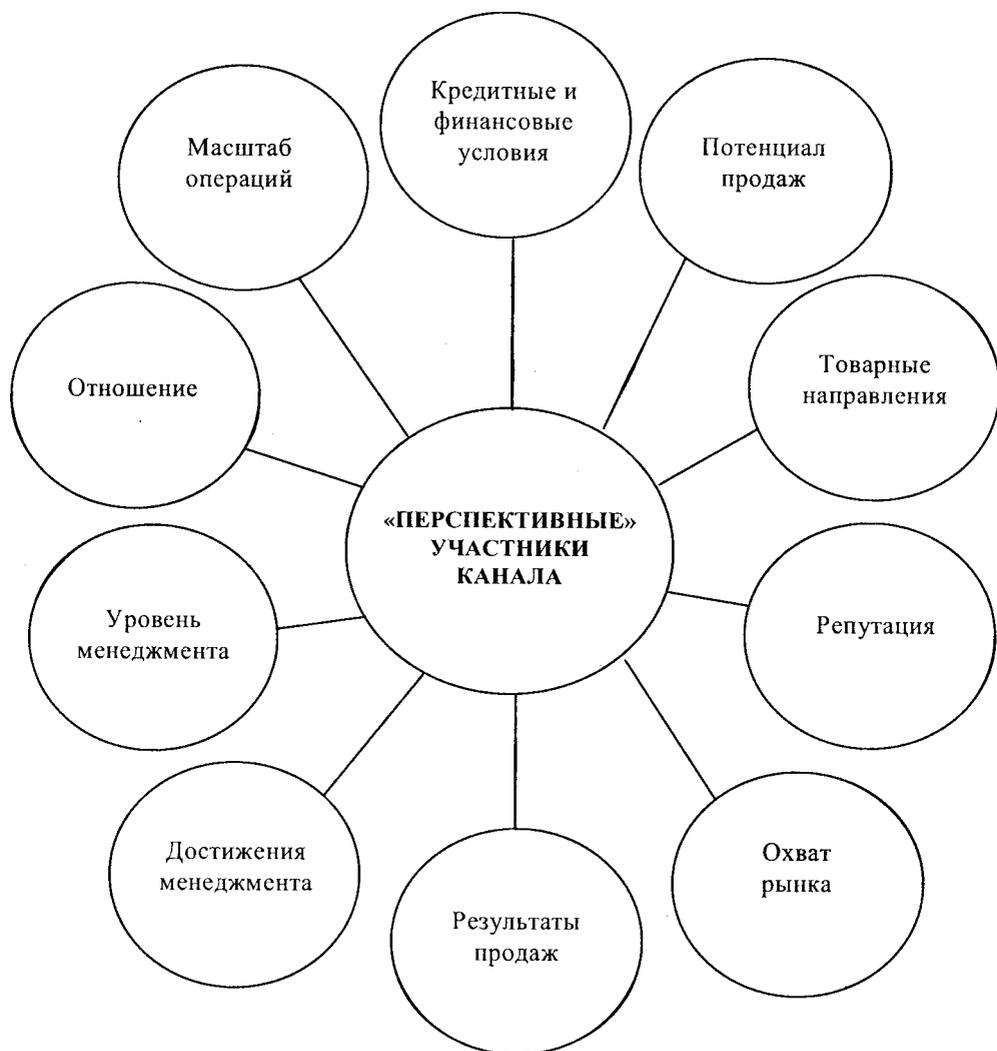


Рис. 9.9. Ключевые критерии для отбора посредников [Rosenblom, 1995, p. 272]

Табл. 9.2 имеет достаточно четкую групповую структуру факторов, а именно: они охватывают три основных направления оценки — рыночные факторы и факторы продаж; факторы продукта и услуг; факторы риска и неопределенности. Можно спорить о том, что есть (должны быть) и другие направления оценки, но отдадим должное практикам: именно в триаде «рынок — продукт — риски» как раз и формируется наиболее важное для продуцента знание о возможностях и потенциале дистрибьютора.

**Критерии отбора посредников,
используемые производителями в США и Великобритании
(обрабатывающая промышленность)**

Критерии	Великобритания (n = 59)		США (n = 70)	
	процент	ранг	процент	ранг
<i>Рыночные факторы и факторы продаж</i>				
Знание данного рынка	83	1	79	1
Широта охвата рынка	75	2	79	1
Численность и квалификация торгового персонала	49	4	64	4
Доля телефонных продаж	36	6	17	10
<i>Факторы продукта и услуг</i>				
Знание продукта	47	5	30	6
Возможности сервиса и складирования	20	10	23	8
Качество персонала сервиса	11	11	27	7
<i>Факторы риска и неопределенности</i>				
Энтузиазм по отношению к продукту	61	3	50	5
Прежние успехи	25	7	67	3
Добавленная стоимость	25	7	23	8
Широта связей с конкурирующими производителями	22	9	16	11
История «роста» руководителя	10	12	11	12
Прочее	5	13	9	13

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 269].

Что касается факторов рынка и продаж, то здесь ранги практически совпадают, следовательно, первые три базовых критерия определяют главное в оценке посредника. Что касается доли телефонных продаж, то здесь мнения расходятся, и англичане по неким причинам считают их существенно более важными, чем американские производители. Столь же серьезное расхождение в оценке имеет качество персонала сервиса. Особенно интересно сравнение оценок выглядит в двух характеристиках последней группы. Англичане поставили на третье место энтузиазм по отношению к продукту, в то время как у американцев этот критерий занимает лишь пятое место. В то же время прежние успехи производители в США поставили на третье место, в то время как англичане отдали ему весьма скромное седьмое место. По-видимому, позиция американцев определяется тем, что прежние успехи (по их мнению) являются более надежной гарантией от возможных рисков и провалов в будущем.

Чем интересен это небольшой сравнительный анализ? По нашему мнению, при всем значительном совпадении общего «англосаксонского» подхода к оценке посредника различающиеся ситуации в каждой из стран предопределяют определенное смещение рангов критериев в каждой стране относительно друг друга. Иными словами, все зависит от ситуации и специфики. Следовательно, более общий и практически важный для нашего бизнеса вывод: любая попытка бездумно использовать для конкретных целей дистрибуции конкретной фирмы случайно найденный набор критериев в большинстве случаев будет ошибкой. Такое заимствование полезно в тех случаях, когда данный набор критериев использовался для оценки посредников фирмами своей же отрасли и в достаточной мере схожими по основным параметрам. Заметим при этом, что четвертый шаг алгоритма — факторная оценка — достаточно эффективно решает эту задачу.

Поскольку выше уже представлены две структуры факторов, то теперь возникает вопрос о том, какой может и должна быть процедура их использования? Здесь могут быть три основных подхода. Условно назовем их: *только оценка фирмы-производителя; только оценка потенциального посредника; смешанный вариант*. Конкретно речь идет о том, что в первом случае формируется набор критериев (показателей), и по этому набору сама фирма, используя различные информационные возможности (в том числе внешние источники), осуществляет оценку. Очевидны как позитивные, так и негативные стороны этого подхода: положительная сторона — фирма не испытывает чье-либо влияние, а отрицательная — найденная и использованная информация может быть односторонней, отчасти искаженной и трудно поддающейся верификации. Оценка же только на основе информации, получаемой от потенциального посредника, по понятным причинам таит в себе еще больше негатива, если не подвергается жесткой верификации. Отсюда наиболее приемлемым становится сме-

шанный вариант, и именно он используется на практике. Что касается собственно процедурной стороны дела, то, как правило, фирмы используют анкеты-опросники, которые заполняются потенциальным дистрибьютором. Ниже мы приводим с соответствующими комментариями один из лучших, на наш взгляд, документов такого рода, который использовался известной американской корпорацией Intel в первые годы реформы ее представительств в России.

Анкета потенциального дистрибьютора фирмы Intel (упрощенный вариант)

1. Расскажите об истории Вашей компании, ее сотрудниках, сферах деятельности, основных результатах работы и финансовом состоянии.
2. Насколько хорошо Вы ориентируетесь в интересующих нас рынках и чем это можно было бы подтвердить?
3. Каковы экономические условия Вашего региона и почему Вы надеетесь на успешность Вашей работы с нами?
4. Каковы те условия оплаты нашей продукции, которые приемлемы для Вас? То же по объемам закупок и срокам поставок.
5. Кто именно (какая группа специалистов) будет заниматься сбытом нашей продукции? Опишите их и организацию работы групп.
6. Какие из наших продуктов больше привлекают Ваше внимание и почему?
7. Представьте список 10 компаний — потенциальных покупателей нашей продукции. Укажите профиль их деятельности. (Мы гарантируем, что ни при каких обстоятельствах не допустим использования этой информации для установления коммерческих контактов с указанными Вами компаниями.)
8. Опишите стратегию маркетинга, которую Вы предполагаете использовать в работе с нашими товарами.
9. Какая помощь и в каком объеме нужна Вашей компании от нас? В какие сроки?
10. Составьте примерный план Ваших закупок (консигнации) у нас и дайте ориентировочные финансовые характеристики этого плана.

Прежде всего обратим внимание на тот факт, что анкета в явном либо в неявном виде охватывает почти все те критерии, которые рассматривались выше. В ряде случаев это не очень заметно: так, например, в анкете нет прямого вопроса об имидже фирмы, но совершенно понятно, что развернутые ответы хотя бы на первый и второй вопросы уже дают возмож-

ность в определенной мере представить и эту характеристику. Согласимся, что и в истории компании, и в основных результатах, и в опыте работы на определенных рынках имеются элементы такой оценки (и уж точно, желая подтвердить достоверность приводимых ею сведений, фирма обязательно укажет на достаточно значимые факторы, формирующие имидж любой компании). Другая важная особенность этого опросника — имеющаяся в нем так называемая внутренняя верификация.

Специалистам, работающим в сфере опросов и экспертных оценок, хорошо известно, что во многих случаях при заполнении такого рода документов имеют место как умышленные, так и неумышленные искажения реальных точек зрения их авторов, позиций по тем или иным вопросам, приводимых ими данных и т. д. Существует и так называемая техника внутренней верификации, которая конкретно выражается в следующем. Если в анкете имеются несколько вопросов, то по мере продвижения по этим вопросам респондент и подвергается внутреннему контролю на объективность ответов за счет того, что один и тот же вопрос (часть вопроса) варьируется в разных вариантах, прежде всего как открытый, явный вопрос, так и вопрос, скрытый внутри другого вопроса. Приведем пример из рассматриваемой анкеты.

Отвечая на первый вопрос, респондент должен рассказать о финансовом состоянии фирмы; в четвертом — о приемлемых условиях оплаты продукции; и, наконец, в девятом — о необходимом объеме помощи от производителя. Очевидна внутренняя верификация: если финансовое положение потенциального посредника достаточно прочное, то вряд ли он станет «запрашивать» лишнее в отношении условий оплаты поставок и тем более в условиях необходимой помощи. Заметим при этом, что если данная верификация покажет неискренность потенциального партнера, то это вовсе не будет означать, что финансовое положение фирмы не столь хорошее, как явствует из ответа. Вполне возможно, здесь имеет место обыкновенная жадность потенциального партнера и стремление в любом случае получить максимум от фирмы-производителя. Но верификация тем не менее срабатывает, поскольку у поставщика появляется серьезный аргумент в будущих переговорах.

Отметим полноту и логическую законченность всего содержания анкеты, которое позволяет системно охватить, увязать между собою основные элементы информации, весьма интересующие производителя при оценке и выборе посредника. Столь серьезный и продуманный подход уже изначально ставит процедуру оценки и отбора на добротную документарную основу. В заключение зададим вопрос, который будет интересен российским продуцентам: что следует учесть тем, кто будет применять анкету в достаточно сложных условиях пореформенной России, с необходимостью постоянного учета многократно упоминавшейся нашей специфики?

Прежде всего, отметим наиболее важный момент: нередко фирмы сталкиваются с тем, что потенциальный посредник вообще не желает отвечать на такого рода вопросы. Отчасти это связано с соответствующими масштабами фирмы, которые в России, к сожалению, нередко ведут к весьма преувеличенным представлениям руководства фирмы о собственной значимости. В других же случаях честная и серьезно настроенная фирма боится отвечать на указанные вопросы, поскольку в специфической российской обстановке нет уверенности в том, что эта информация когда-то и кем-то не будет использована во вред фирме и т. д. В любом случае грамотная позиция фирмы-производителя должна складываться из трех моментов: во-первых, отказ предоставить системную информацию о фирме является весьма настораживающим фактором для будущего сотрудничества. Во-вторых, сам производитель не должен «просить лишнего» и быть готов к более гибкой постановке вопросов, если потенциальный партнер серьезно обосновал свои сомнения и претензии. В-третьих, еще до представления этой анкеты будущему вероятному дистрибьютору следует собрать максимум информации о нем, чтобы избежать вызывающих сомнения вопросов.

В российской практике посредничества сегодня наблюдается бурный рост количества молодых фирм, без достаточной предыстории, опыта работы на тех или иных рынках, соответствующего опыта и иных атрибутов, о которых идет речь в данной анкете. Все это означает только одно: при обработке такого рода анкет грамотная фирма (точнее, ее маркетологи) в максимальной мере использует как прямые, так и косвенные оценки. Как пример: пятый вопрос предлагает потенциальному партнеру дать информацию по тому, какие специалисты будут работать и какова организация их работы, а еще ранее, во втором вопросе, требуется осветить и сам опыт работы на этих рынках. Нетрудно представить случай, когда у молодой фирмы отсутствуют обоснованные ответы на эти вопросы, но есть только группа профессионально подготовленных специалистов. В этом случае следует более осторожно отнестись к итоговым оценкам, поскольку если эти профессионалы готовы учиться и воспринимать организационные рекомендации фирмы-поставщика, то, возможно, это и есть самый лучший вариант.

Еще один элемент анкеты, который должен правильно пониматься нашими фирмами, — своего рода «проверка на отношение к делу». Так, например, шестой вопрос о наиболее привлекательных для будущего посредника продуктах: если вероятного партнера привлекают только продукты с максимальной нормой прибыли и ничего более, то здесь есть о чем задуматься поставщику.

Отметим также весьма деликатный характер седьмого вопроса и сразу подчеркнем, что его наличие в анкете должно отдельно и особо продумываться разработчиками опросника. И понятно почему — в российских условиях, к сожалению, нередки случаи нарушения этики бизнеса и не-

корректного поведения фирм-производителей, в руки которых попадала такая информация. Следует также помнить о необходимости упрощения вопросов. Так, например, вместо стратегии маркетинга (вопрос восемь) вполне можно дать несколько более простых вопросов относительно товара, цен, рекламы и т. д., т. е. тех элементов, которые в общем случае и составляют стратегию маркетинга. Для начинающих фирм со слабым составом менеджеров это будет проще и понятнее.

Совершенно особый разговор — о корректном ответе на девятый вопрос о необходимой помощи. В нем скрыта своего рода проверка потенциального партнера на жадность. Если отвечая на этот вопрос, партнер требует денег, денег и денег, то вряд ли его следует считать серьезным кандидатом для совместной работы. Что же касается корректного ответа, то в мировой практике в общем случае считается правильным вначале ставить просьбы об обучении персонала, помощи в необходимой информации, затем о помощи, необходимой в вопросах компьютеризации и программного обеспечения, и только после этого — о чисто финансовой поддержке в разумных пределах. Завершая наше рассмотрение анкеты в целом, отметим, что уже имеющаяся практика ее использования в России доказывает действенность и эффективность документа.

Приведенный выше подход крайне трудно входит в практический арсенал менеджеров российского бизнеса. Уместно задать вопрос: почему?

На наш взгляд, есть три основные причины. Первая — неподготовленность многих руководителей именно в области специального экономического образования, стоящих на разных ступенях иерархии управления продажами. Этот фактор преодолевается, на наш взгляд, достаточно интенсивно, как развитием бизнес-образования в самой России, так и многочисленными стажировками наших управленцев за рубежом.

Гораздо серьезнее, на наш взгляд, второй фактор — искреннее желание управленцев использовать данный алгоритм. А отсутствие или недостаток этого желания связан, как правило, с перегруженностью руководителей текущими задачами и крайней нехваткой времени на вдумчивую структурированную и, безусловно, емкую по времени работу по дизайну канала. Добавим ко всему этому и весьма значительный объем той информационной базы, которая используется при реализации алгоритма. Этот фактор можно преодолеть только двумя путями: с одной стороны, жесткой и непреклонной позицией первого лица фирмы, неукоснительно требующего от своих руководителей «работы по науке», с другой стороны, своего рода самовоспитанием руководителей, которые понимают, что чем выше они продвигаются по иерархии управления продажами, тем в большей мере их время должно сосредотачиваться именно на таких вопросах, и все меньше — на оперативном регулировании. Гораздо хуже дело обстоит с третьим фактором — «фактором внешней среды». Речь идет о процветающих, к сожалению, пока во многих регионах России факторах воз-

действия местных административных органов, различного рода неформальных структур на формирование региональных посреднических структур. Сюда же можно отнести и несовершенство целого ряда региональных нормативных актов, регулирующих существование и развитие местного бизнеса. Преодоление этого фактора требует серьезного времени и во многих случаях значительных усилий не только соответствующих региональных управляющих, но и руководителя продаж, а в особых случаях — вмешательства первого лица.

И все же при всех трудностях и неоднозначных оценках того, что имеет место сегодня в российском бизнесе в отношении использования алгоритма и методов дизайна канала, общая тенденция может рассматриваться как безусловно позитивная. В России набирает темпы процесс реструктуризации каналов, которые в первые пореформенные годы были созданы на случайной, интуитивной основе, а теперь самим развитием бизнеса обречены стать иными, несравненно более эффективными и адаптационными.

Резюме

Рассмотрение материала настоящей главы позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Научно обоснованное построение канала распределения (дизайн канала) является ключевым фактором обеспечения успешности продаж и эффективности деятельности посреднических звеньев в канале.

2. Грамотный дизайн канала требует четкого соблюдения триады «проблема — цель — задача» как базы формирования канала. Фирма-производитель должна четко сформулировать проблемы, которые решаются посредством создания или реструктуризации канала, локализовать вытекающие из них цели и, соответственно, структурировать задачи, которые должны решать посреднические звенья.

3. Рациональное построение канала требует рассмотрения нескольких альтернативных структур, в формировании и оценке которых основную роль играют рыночные факторы, факторы товара, факторы производителя, факторы посредника, факторы окружающей среды. В контексте анализа этих факторов используется такой инструмент формирования альтернативных структур, как базовые эвристики.

4. Выбор оптимальной структуры осуществляется службой продаж, как правило, на основе совместного использования трех основных видов оценок: финансовой, оценки на основе возможностей и ограничений фирменного менеджмента и экспертной оценки.

5. Оценка и окончательный отбор реальных фирм-посредников на роль дистрибьютора фирмы осуществляется с использованием ключевых факторов оценки, структурированных в виде анкеты-опросника, которую заполняет каждый претендент.

6. Несмотря на то что алгоритм дизайна дает наиболее эффективные возможности рационального построения каналов, ряд факторов нынешней деловой, социальной и политической внешней среды препятствует его широкому и полному внедрению в управленческую практику служб продаж, и учет и преодоление соответствующих барьеров должны быть в центре внимания руководителей этих служб.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите дополнительные (кроме приведенного в тексте перечня) проблемы, которые могут стать основанием для реформирования каналов в условиях нынешнего российского рынка.
2. Целеполагание, осуществленное в примере с производителем обуви на восточном побережье США, предполагает достаточно серьезную и масштабную работу службы маркетинга. На ваш взгляд, все это связано с процессом «торга вокруг плана»?
3. Приведите примеры собственных базовых эвристик, которые отражают специфику нынешнего российского рынка и/или конкретный опыт вашей фирмы.
4. Что бы вы стали делать, если бы потенциально ценный посредник категорически отказался отвечать на вопросы предложенной вами анкеты?
5. Какие еще факторы можно было бы принять во внимание, оценивая и отбирая посредников на российском рынке?
6. Можете ли вы привести пример, когда характер распределения товара — достаточно интенсивный, но в то же время имеет место тесный контакт производителя с конечным покупателем?
7. Если в канале несколько уровней, то служба продаж производителя непосредственно занимается только отбором первого уровня посредников («посредники первой руки»), но в этом случае нарушается основной принцип концепции управления продажами. Что бы вы предложили для решения этой проблемы?

Управление в канале: сущность, структура, инструментарий

- 10.1. Сущность и проблематика управления в канале.
- 10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов.
- 10.3. Товарная политика в канале.
- 10.4. Ценовая политика в канале и система скидок.
- 10.5. Разработка программ стимулирования продаж.
- 10.6. Оценка эффективности работы посредников.

10.1. Сущность и проблематика управления в канале

Проблемы управления, связанные с функционированием канала, исключительно сложны и разнообразны. И уровень их решения зачастую может служить одним из наиболее надежных показателей уровня и совершенства регулярного менеджмента в фирме-производителе. При этом особую роль играет правильное понимание самой сущности этого управления, поскольку его реально можно рассматривать как особый вид или род управления. Именно это рассмотрение и является основным предметом обсуждения в первом параграфе этой главы. А поскольку оно естественным образом выводит на элементы категории, то, по существу, идет параллельное рассмотрение и существа категории, и структуры элементов, составляющих ее. На основе данного анализа во втором и последующих параграфах более подробно рассмотрен основной инструментарий управления в канале, адекватный требованиям его эффективного функционирования.

Прежде всего обратим внимание на тот очевидный факт, что и в названии главы, и в названии настоящего параграфа не используется термин «управление каналом», но вместо него употребляется выражение «управление в канале». И дело здесь, естественно, не в выборе падежа, а в самом существе вопроса, и именно с его обсуждения и начинается понимание концептуальной основы подхода.

Концепция управления продажами (и это не раз подчеркивалось) фундаментально базируется на той точке зрения, что производитель управля-

ет своим товаром — его продажей, движением по любому каналу, использованием у конечного покупателя, вплоть до последнего этапа (освобождения от товара). Если чисто формально следовать этому построению, то и заголовки, о которых идет речь, должны формулироваться именно как управление каналом. Но сама концептуальная основа подхода предполагает, что «управление продажами» — куда более сложный и тонкий процесс, нежели то, что традиционно понимается под управлением коммерческими бизнес-процессами. А именно в отдельных случаях и на отдельных этапах движения товара это управление имеет и сохраняет все черты и элементы, присущие традиционному управлению (ценности, цели, задачи, функции и т. д.). И соответственно, речь идет о том, что вне зависимости от конкретного индивидуального стиля управления того или иного руководителя это управление все-таки основано именно на прямом руководстве и прямой соподчиненности.

В других случаях и на других этапах движения товара речь идет о принципиально иных подходах к управлению, которые в большей или меньшей степени укладываются в такие понятия, как «регулирование» и «управляемая самоорганизация». Несмотря на то что имеет место своего рода сочетание руководства, регулирования и управляемой самоорганизации, тем не менее управляющие воздействия фирмы-производителя не теряют свой целостности, и система этого управления, по существу, и является системой в полном смысле этого слова. Именно поэтому для обеспечения целостности и грамотного управления важно различать этапы и ситуации, в которых действуют соответствующие виды управления, и находить адекватные взаимосвязи между ними.

Типичным (хотя и не единственным) видом управления продажами, основанным на регулировании и управляемой самоорганизации, как раз и выступает управление в канале. И достаточно очевидно, почему используется именно этот термин. Действительно, термин «управление каналом» жестко и однозначно выводил бы именно на то, что в большей мере определяется термином «руководство». Но здесь мы сталкиваемся с вполне естественным препятствием к такого рода руководству, если учитываем, что в канале работают *совершенно самостоятельные фирмы* и производитель не может руководить их деятельностью. Конечно, здесь есть очевидные нюансы: пара «мощный производитель — относительно слабая фирма-посредник» вполне допускают управление типа руководства, и, конечно же, особенно больших препятствий от юридической самостоятельности посредника ждать не приходится. Но в контексте материала нашего учебника мы рассматриваем более широкий спектр взаимодействия, которое охватывает участников разной силы, различный относительный уровень их возможностей и широкий спектр инструментов взаимодействия. Поскольку это так, то уже в этой точке анализа можно констатировать следующее:

10.1. Сущность и проблематика управления в канале

- во-первых, именно подход, основанный на управлении в канале, поиске и использовании адекватных инструментов, является наиболее конструктивным в условиях самостоятельности и независимости любого количества участников;
- во-вторых, управление в канале в гораздо большей мере опирается на регулирование и управляемую самоорганизацию, нежели на инструменты прямого руководства работой участников канала.

Дадим в этой связи определение регулированию и управляемой самоорганизации, отметив при этом одно важное обстоятельство. Мы даем «рабочие определения», которые, по нашему мнению, вполне отражают сущность явления, основное содержание категории и в меньшей мере обращают внимание на то, что принято называть «научная строгость». Другими словами, эти определения в первую очередь показывают суть дела и должны согласовываться с опытом реального бизнеса и здравым смыслом делового человека.

Будем понимать под регулированием такой тип управления, при котором управляющая система не руководит прямыми приказами, указаниями, показателями, критериями и иными того же рода инструментами, но по согласованию с управляемой системой устанавливает для нее определенные нормы деятельности, которые в равной мере отражают как интересы управляющей, так и управляемой системы.

Именно в этом смысле в практике управления еще в 90-х гг. XX в. стал использоваться термин «нормативное регулирование» (см. например, [Стивенсон, 1999]). В более широком контексте можно сказать, что именно нормативное регулирование — тот самый тип управления, который в максимальной мере соответствует демократическим началам во взаимодействии управляющей и управляемой системы, а с точки зрения современного маркетинга заставляет в первую очередь выстраивать тонкую и умную систему отношений между управляющим и управляемым объектом, поскольку только она в конечном итоге и является единственным надежным гарантом долговременности и прочности деловых связей. И еще раз отметим важнейший момент возникновения и использования этого типа управления: речь идет о непосредственном взаимодействии управляющей и управляемой системы, а следовательно, в нашем случае о первом уровне канала, поскольку именно в нем и имеет место непосредственный контакт производителя и первого звена в цепочке посредников. Каждое последующее звено канала с чисто формальной точки зрения уже взаимодействует только с предшествующим, и, соответственно, нормативное регулирование уступает свое место другому типу управления, к рассмотрению которого сейчас и переходим.

Будем понимать под управляемой самоорганизацией тип управления, в рамках которого реально самостоятельные и юридически независимые

от субъекта управления и друг от друга объекты, управления тем или иным образом организуют взаимодействие в общих интересах, а управляющая система особым образом, преследуя свои интересы, осуществляет воздействие на эту самоорганизацию.

Переведем теперь это абстрактное определение на конкретный язык взаимодействия в канале. Достаточно очевидно, что, каков бы ни был характер взаимодействия фирмы-производителя и, например, ее дистрибьютора (первое звено в канале), далее в движении товара по каналу производитель практически утрачивает какие бы то ни было инструменты прямого воздействия и прямого управления движением товара по каналу и тем более всем тем, что с товаром происходит у конечного потребителя. Соответственно, могут быть предложены три подхода к управленческому поведению фирмы-производителя (рис 10.1).

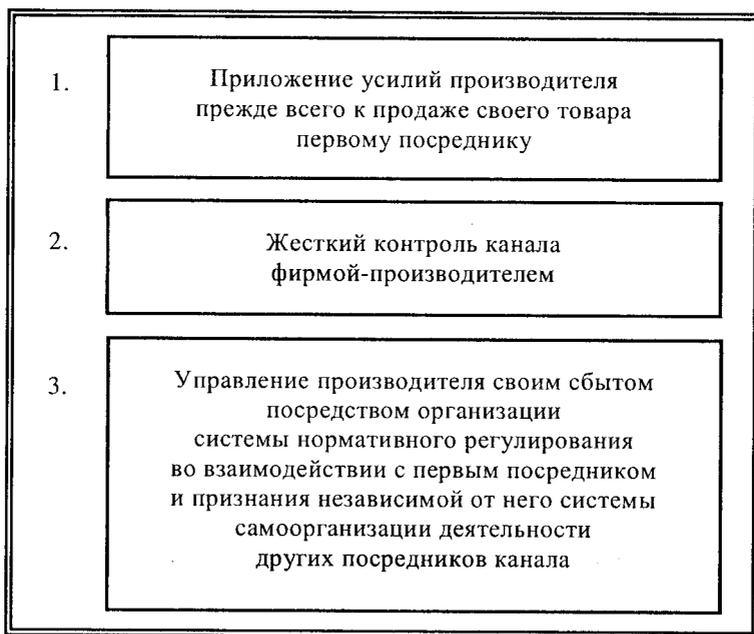


Рис. 10.1. Управленческое поведение фирмы-производителя

Первый подход заключается в том, что мы уже назвали концепцией коммерческой деятельности. Простая и ясная идея этого подхода, которой следует ныне значительное большинство фирм, заключается в том, что производителю важно приложить усилия к продаже своего товара первому посреднику, а все дальнейшее — уже дело других участников канала. Вновь подчеркнем, что это ни в коем случае не означает некоего само-

устранения фирмы от всего вообще, что далее происходит с ее товаром в канале. Речь идет о «распределении усилий»!

Грамотно осуществляемая деятельность фирмы, и не только коммерческая, предполагает, например, сервис, осуществляемый фирмой, определенную гамму рекламных воздействий и т. д., вплоть до готовности производителя заниматься претензиями и рекламациями конечных потребителей. То, что сказано в предшествующей фразе, — лучший из возможных вариантов подхода. Но и в этом варианте четко прослеживается главное: *управляющее воздействие фирмы-производителя в основной своей части заканчивается продажей первому посреднику.*

Второй подход можно определить как жесткий контроль канала, например, яркие проявления этого подхода — жесткое установление розничных цен, по которым должен продаваться товар вне зависимости от длины канала (так осуществляют крупнейшие мировые корпорации, продавая свои товары в России).

Конечно, цена, хотя и является важнейшим инструментом управления каналом, отнюдь не единственный инструмент такого рода. Но поскольку суперкрупный производитель держит в руках этот главный инструмент по всей длине канала, он обладает правом полного контроля (в части своего товара) над всеми основными интересами участников канала. Параллельно с ценой он использует различного рода жестко закрепленные технологии продажи, соответствующим образом организованную рекламу и ряд других инструментов, тем или иным образом способствующих этому жесткому контролю.

Третий подход как раз и соответствует тому типу управления, который мы определили выше и который, по существу, формируется как последний элемент триады «руководство — нормативное регулирование — управляемая самоорганизация». В рамках этого подхода производитель управляет своим сбытом, организует систему нормативного регулирования во взаимодействии с первым посредником и, наконец, полностью признавая некую по большей части не зависящую от него систему самоорганизации деятельности других посредников канала, выстраивает свои взаимоотношения по всей длине канала таким образом, что получает в руки «мягкую» по внешним признакам (зачастую почти незаметную), но достаточно действенную по существу систему рычагов управления этой самоорганизацией.

Еще раз настоятельно подчеркнем: использованный в предшествующей фразе термин «управление с использованием неких рычагов» ни в коем случае нельзя воспринимать как применение некоего инструментария прямого действия по принципу «стимул — реакция». Самоорганизация во взаимодействии самостоятельных фирм ни в коем случае не терпит жестких рычагов такого типа. И речь должна идти о гораздо более тонких инструментах и их максимально осторожном использовании. Подытожим теперь это обсуждение одним важным замечанием.

Общеизвестен тот факт, что в конечном итоге эффективность воздействия данного участника на других участников канала определяет финансовая, экономическая, производственная «сила» данного участника. В этом смысле вполне уместно говорить о сетях, управляемых производителем, крупным оптовиком и мощной розницей. Сама постановка вопроса в двух последних случаях как бы отрицает точку зрения, высказанную выше относительно самоорганизации в сети. Более того, поскольку, например, такая мощнейшая розничная сеть, как Уол-Март, может взять на себя функции управления производственными и даже исследовательскими программами самих производителей, то уместно ли ставить вопрос о регулирующем воздействии производителя и, соответственно, о самоорганизации в канале?

Наша точка зрения заключается в том, что даже и такого рода ситуации принципиально не меняют высказанные выше положения и о том, что в конечном итоге все зависит от той стратегической позиции, которую в данном случае занимает производитель, а именно: если производитель в своей стратегии стремится к дальнейшему развитию и росту и имеет в виду постепенный переход от малого бизнеса к среднему, а затем к крупному, то он в любом случае будет иметь и стремиться развивать элементы регулирования в канале вне зависимости от силы других участников, и наоборот. Если предприятие, как правило, небольшое, вполне устраивает роль просто поставщика данной крупной розницы или опта, жестко следующего всем управляющим воздействиям своего покупателя, то ни о каком регулировании речи идти не может.

По существу, здесь имеет место ситуация, которую можно определить как концепцию фирмы ИКЕА. Как хорошо известно, многие поставщики мебели для этого шведского концерна строго работают по его заказам, используя только эскизы дизайнеров ИКЕА и жестко придерживаясь установленных фирмой стандартов изготовления. Более того, в ряде случаев шведский мебельный гигант, как известно, вынужден был создать ряд собственных мебельных производств, поскольку существующие мебельные предприятия не могли (или не хотели) справиться с некоторыми задачами, которые им ставил концерн. Резюмируя все сказанное выше, еще раз отметим принципиальную важность позиции, стратегии и политики данного производственного предприятия на рынке: именно эти три важнейших элемента рыночного поведения производителя в конечном итоге и определяют сегодняшнее, а в еще большей мере — перспективное воздействие производителя на участников канала. В целом же все подходы, обсуждавшиеся выше, имеют один общий мотив. Его можно коротко сформулировать следующим образом: кто несет персональную ответственность перед конечным потребителем за товар и/или услугу? Именно в этой точке жизненного цикла товара решается вопрос о том, какова лояльность потребителя по отношению к субъекту ответственности.

Отметим также одну любопытную особенность, которая вплотную связывает обсуждаемую тематику с бурно развивающейся ныне областью брендинга. Действительно, если мы говорим о субъекте ответственности, то логично будет предположить, что, беря на себя полную ответственность за качество и иные характеристики товара и/или услуги, реальный субъект ответственности и должен присваивать товару собственную марку как символ той самой ответственности. Согласимся с тем, что если любая крупная розничная сеть продает определенные товары под марками производителя и в то же время имеет возможность управлять им, то это — не лучший вариант разделения ответственности в сети. Нетрудно представить ситуацию, когда производитель, управляемый розницей, точно выполнил все ее требования к произведенному товару, а этот товар не был принят конечным покупателем. Поскольку в данном случае речь идет о том, что покупатель не принял определенную марку, соответствующий производитель естественным образом подрывает основы своего рыночного положения и тем более перспективы развития. Здесь возникает вопрос о сущности роли и значения в современных условиях частных марок, которому будет посвящена отдельная глава учебника.

Читатель наверняка обратил внимание на то, что в рамках данного параграфа мы не обсуждаем хорошо и многократно прописанные в различных пособиях по маркетингу так называемые вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы, использование в них административных рычагов и/или контрактных подходов и т. д. Разумеется, все это имеет место в реальной практике формирования и функционирования каналов, но мы считаем необходимым подчеркнуть главное: *у фирмы-производителя есть только один путь из тех трех, которые предложены выше: или полностью утратить контроль за движением своего товара по каналу и отдать все это в руки посредников; или установить систему жесткого руководства каналом в части своих товаров и услуг; или выстроить такую структуру взаимоотношений и взаимодействия в канале, которая будет соответствовать в известном смысле оптимальному учету и формированию сбалансированной структуры, интересов участников канала в ходе их совместной работы над удовлетворением нужд конечных потребителей.*

Излишне подробно доказывать, что принципиальная позиция автора как раз и соответствует третьему подходу. Более того, практика реального бизнеса в России уже сегодня четко показывает, что концепция коммерческой деятельности ведет к полной потере контроля над движением и тем более использованием товара, и, соответственно, чем длиннее канал, тем больше риск, что так называемая последующая работа с товаром нанесет фирме-производителю существенный ущерб, от финансового до имиджевого. Коренной порок второго подхода — жесткого контроля — заключается в том, что он, по существу, заставляет участников канала делать то, что считает нужным, правильным (и, естественно, выгодным для себя!) круп-

ный производитель. И опять-таки реалии российского бизнеса четко показывают две острейшие проблемы подхода: во-первых самостоятельные фирмы, даже и небольшие, просто по-человечески не любят, когда ими «командуют», и это не может не сказываться на эффективности взаимодействия, но что еще хуже — во многих случаях производитель не видит реальную обстановку на местах по всей огромной территории России, и некие его осредненные модели работы могут серьезно ущемлять интересы посредников и/или вести к существенной потере эффективности взаимодействия.

С учетом приведенного в настоящем параграфе теоретического обоснования рассмотрим более подробно тот инструментарий, который использует фирма-производитель, формируя систему нормативного регулирования и реализуя концепцию управляемой самоорганизации.

Вопрос об инструментарии, которым служба продаж может осуществлять управление в канале, ни в коем случае нельзя считать чисто методическим, скорее, это принципиальный вопрос стратегии фирмы в целом и стратегии ее продаж в частности. Во многом такая постановка вопроса определяется тем обстоятельством, что, говоря об инструментарии управления в канале, мы сразу же затрагиваем ключевой для любой службы продаж вопрос о том, что реально является ее инструментом воздействия на работу канала и на продажи в целом, а что либо вообще не зависит от нее, либо зависит в какой-то степени. Приведем конкретный пример.

Рассмотрение ценовой политики в канале — интересный и важный для управления им вопрос, но, по существу, сама по себе ценовая политика не является прерогативой службы продаж, а определяется маркетинговой стратегией фирмы. Справедливости ради нужно сказать, что и сам-то маркетинг при всей важности его роли в определении ценовой политики в значительной мере «получает» ее из рамок общей стратегии фирмы. Не требует особых доказательств тот факт, что стратегическое позиционирование фирмы, например, в лидерстве по издержкам, или сфокусированной дифференциации само по себе устанавливает достаточно жесткие границы в отношении ценовой стратегии фирмы. Но главное заключается в том, что основные условия и ограничения ценовой политики сбыт получает из рук маркетинга. А вот что касается непосредственно связанной с этим вопросом политики скидок — здесь уже значительное (но не абсолютное!) поле активности службы продаж.

Этот пример, разумеется не единичный, достаточно четко высвечивает существо двух главных проблем, попытка решения которых представлена в данной главе, а именно:

- во-первых, четко структурировать инструментарий, которым оперирует служба сбыта и в создании которого она принимает наиболее значительное участие;
- более подробно рассмотреть те инструменты управления в канале, которые либо не рассматривались в первой части учебника, либо

не рассматриваются в циклах специальных дисциплин, релевантных нашей тематике.

Так, мы уже подробно рассматривали формирование товарно-кредитной политики и управление дебиторской задолженностью. Поскольку этот инструментарий имеет прямое и непосредственное отношение к управлению в канале, он входит в общий перечень используемых здесь методических приемов. Пример второго рода — управление запасами, которое рассматривается в специальных циклах логистики и без каких бы то ни было серьезных изменений может использоваться для наших целей.

В рамках решения первой из отмеченных выше задач выделим семь основных инструментов, о которых идет речь:

- **Договорная политика.** Ее следует считать своего рода комплексным инструментом управления, поскольку все другие инструменты управления действуют в ее рамках. Излагая вопросы договорной политики, мы касались только тех ее вопросов, которые лежат за рамками собственно инструментария управления в канале.
- **Программы поддержки дистрибьюторов.** Здесь та же особенность, о которой речь шла выше. Являясь сами по себе инструментом управления в канале (заметим, важнейшим!), эти программы «втягивают» в себя практически все или почти все другие инструменты.
- **Политика коммерческого кредита и управление дебиторской задолженностью.**
- **Политика управления запасами готовой продукции.**
- **Товарная политика в канале.** Включая этот инструмент в перечень, мы в полной мере учитываем, что товарную политику фирмы в целом сбыт получает из рук маркетинга, и в данном случае речь идет только о той ее части, в формировании и использовании которой принимает участие служба продаж — своего рода адаптации товарной политики к специфике каналов.
- **Ценовая политика.** Она рассматривается в главе лишь с точки зрения того участия, которое в ее формировании более или менее активно принимает служба сбыта.
- **Политика скидок.** Это в значительной степени поле «изобретательства и активности сбытовиков», но, как и отмечалось, в рамках общей ценовой политики.
- **Программы стимулирования продаж.** Здесь трудно провести грань между деятельностью маркетологов, вырабатывающих идеологию программы, и работой сбытовиков, наполняющих ее конкретным программным содержанием.
- **Оценка эффективности работы посредников.** Понятно, что такого рода инструментарий разрабатывается самими сбытовиками, но опять-таки при активном участии службы маркетинга.

Таков достаточно полный перечень основных инструментов, находящихся в распоряжении сбытовиков. Он, безусловно, не абсолютно полон, поскольку инструменты общего управленческого характера подробно рассматривались в первой части учебника.

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов

Каков бы ни был конкретный инструментарий, с помощью которого фирма-производитель осуществляет воздействие на канал, он так или иначе должен быть отражен в договорной практике. Это важнейший момент чисто формально уже соблюдается в России, хотя сами формы договоров, их содержательная часть, точность юридических трактовок и ряд других элементов во многих случаях оставляет желать лучшего. Развитие российского бизнеса, как и совершенствование его правовой базы, конечно же, со временем расставит все по своим местам. Тем не менее сегодня есть ряд важных договорных элементов, которые можно считать управляющими нормативами, практика формирования и использования которых должна привлекать особое внимание менеджеров служб сбыта, равно как и наших торговых посредников. Поэтому ниже проведено обсуждение такого рода договорных элементов и обращено особое внимание на их использование в контексте нормативного регулирования и/или управляемой самоорганизации (рис. 10.2).

1. Прежде всего следует отметить если и не необходимость, то безусловную полезность договорной практики, в рамках которой используется своего рода связка. Ее базовый элемент — рамочный договор, в котором и определяются принципиальные моменты взаимодействия. В дополнение к нему для каждой конкретной поставки (партии товара) формируется особый контракт, предельно сжатый по содержанию, в котором прописываются лишь самые главные элементы взаимных обязательств, относящиеся к данной поставке. Разумеется, в дополнение к связке, о которой идет речь, могут формироваться так называемые дополнительные соглашения, отражающие текущие изменения деловой обстановки, важные для взаимодействия партнеров и являющиеся, как правило, необъемлемой частью рамочного договора.

2. Особым моментом договорной политики и практики фирмы-производителя является четкое выделение среди различных видов посредников своих официальных дистрибьюторов и закрепление за ними соответствующих договорных территорий (если в данном случае мы говорим о территориальной структуре сбыта, то только в силу массовости ее распространения в российских фирмах, а также и потому, что официальное дистрибьюторство естественным образом связано с обслуживанием некоей территории).

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов

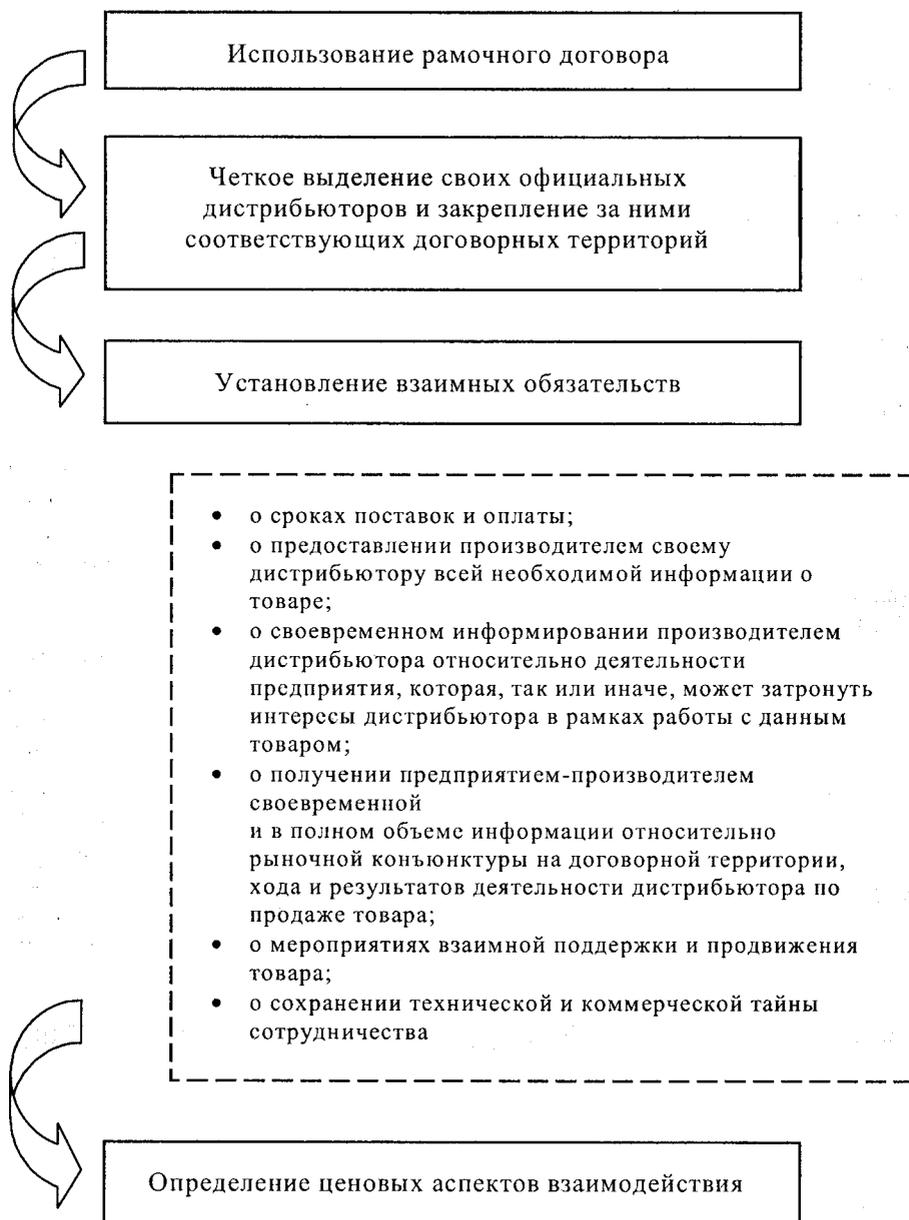


Рис. 10.2. Основные элементы взаимоотношений, регулируемые договором

Что касается термина *«официальный дистрибьютор»*, то в широком смысле таковым должны наделяться только те посредники, которые собраны фирмой в результате работы по алгоритму дизайна канала. Поскольку пока еще в российской практике серьезная работа с этим алгоритмом — достаточно редкое явление, то предоставление такого рода значительных прав (одновременно налагающих и серьезные обязанности) — дело руководства и соответствующих менеджеров службы сбыта. В любом случае наделение посредника этим званием должно быть четко зафиксировано в самом начале договора. Существенно сложнее обстоит дело с договорной территорией.

Говоря о квотах и сбытовых территориях, выше мы отмечали необходимость расчетно-аналитического подхода к формированию таковых и, соответственно, весьма важные задачи службы маркетинга в оценках этих переменных. Предоставляя дистрибьютору право работы на данной территории и закрепляя это право в договоре, фирма должна быть твердо уверена в том, что относительная сила дистрибьютора в определенной мере адекватна потенциалу соответствующей территории. Этот вопрос особенно важен в том случае, если дистрибьютор имеет эксклюзивные права на работу с товаром фирмы на данной территории, поскольку именно здесь возникает сложнейшая для российской практики дилемма. С одной стороны, любой посредник, как правило, требует для себя именно эксклюзивности (речь, конечно, не идет о крупных оптовиках, для которых товар того или иного производителя — лишь небольшая часть его оборота, и в этом смысле он готов поступиться какими-то исключительными правами). С другой стороны, предоставление эксклюзивности во многих случаях чревато для производителя недоиспользованием рыночного потенциала данной территории. Есть, конечно, и другая проблема: возможно, на данной территории есть иные, готовые к сотрудничеству фирмы, которых предоставление эксклюзивных прав их конкуренту надолго оттолкнет от данного производителя. Корректно разрешить эту дилемму может исключительно грамотный маркетинговый анализ потенциала соответствующих рынков и грамотное обсуждение с дистрибьютором соответствующих вопросов.

Отметим непреходящую ценность алгоритма дизайна канала, поскольку только эффективная реализация четвертого шага алгоритма (факторный анализ) позволяет в конечном итоге отобрать посредников уже с учетом данного потенциала. Что касается вариантов подхода (а следовательно, и вариантов соответствующих пунктов договора), то в практике зарубежных фирм относительно нередки случаи, когда сам принцип эксклюзивности вообще исключается из рассмотрения и служба продаж фирмы-производителя заранее информирует своих вероятных партнеров по каналам, что на данной территории их будет несколько. Если этот подход не является ненарушаемым принципом работы фирмы, то его можно рассмат-

ривать как своего рода паллиатив алгоритма дизайна канала. Действительно, фирма может предложить работу с ее товаром нескольким конкурирующим между собою посредникам и через определенное время выбрать наиболее сильного из них. Не останавливаясь отдельно на тех сложных психологических и экономических коллизиях, которые, как правило, сопровождают такой подход в России. Так или иначе, но определение договорной территории со всей очевидностью ставит еще одну проблему, которая также должна быть отражена и закреплена в договоре.

Речь идет о ситуациях, когда права дистрибьютора на договорной территории нарушаются. Для более конструктивного рассмотрения разделим эти ситуации на два вида: один из них — когда на договорной территории оперирует другой дистрибьютор и/или другие посредники, закупившие у него товар. Понятно, что единственная реальная возможность как-то ограничить эти нарушения в договорной практике — закрепить жесткое требование соблюдения договорной территории каждым из дистрибьюторов в соответствующем пункте договора. Что же касается возможных нарушений со стороны «перекупщиков», то, как показывает практика России, договорные методы и соответствующие санкции здесь практически не работают. Действительно, даже самый честный дистрибьютор не может формально нести ответственность за то, что делает с товаром дальше его покупатель. Поэтому формальные статьи договора о том, что дистрибьютор не только сам не нарушает, но предпринимает все меры к тому, чтобы ее не нарушали посредники дальше по цепочке, скорее дань форме, нежели серьезный инструмент воздействия. Гораздо более сложно дело обстоит со вторым видом такого рода нарушений.

В силу естественной незрелости российского бизнеса, неопытности многих менеджеров в вопросах управления в каналах, да и просто пока еще низких норм деловой этики, в нашей практике весьма часто встречаются, казалось бы, совершенно несуразные ситуации, а именно: торгующая фирма, расположенная на данной территории, может с равным успехом купить и у дистрибьютора, и непосредственно в службе сбыта предприятия. Следует отметить, что недоразумения и серьезные конфликты на этой почве пока еще весьма частое явление в деловой практике российских предприятий-производителей. Поскольку весь материал учебника дает достаточное представление о том, как грамотно преодолевать это противоречие, то здесь отметим только главное: договор должен устанавливать и жестко закреплять либо полное исключение такого рода ситуаций в деловом сотрудничестве партнеров, либо устанавливать эффективные правила компенсации экономических потерь, которые несет при этом дистрибьютор. Для того чтобы исключить подобную практику, по-видимому, следует закреплять в договоре положение о том, что вся прибыль, полученная центральным сбытовым офисом в итоге такого рода сделок, перечисляется дистрибьютору, права которого были ущемлены.

3. Особо важный вопрос договорной практики — взаимные обязательства в самых разных сферах сотрудничества, и здесь мы обсудим только наиболее важные из них. Все они могут быть сведены в шесть основных элементов:

- Прежде всего это жесткие обязательства по срокам поставок и оплаты.
- Другой важнейший элемент — предоставление производителем своему дистрибьютору всей необходимой технической, коммерческой, рекламной и иной информации, относящейся к данному товару.
- Особенно сложный в исполнении, но обязательно необходимый в договоре пункт — о своевременном информировании производителем дистрибьютора относительно изменений коммерческой политики, норм и правил сервиса по товару и иных изменениях в деятельности предприятия, которые могут затронуть интересы дистрибьютора в рамках работы с данным товаром.
- Разумеется, особое требование в современных условиях — получение предприятием-производителем своевременной и в полном объеме информации относительно рыночной конъюнктуры на договорной территории, хода и результатов деятельности дистрибьютора по продаже товара (во многих случаях российские дистрибьюторы пока еще стремятся избегать этого пункта в договоре по двум основным причинам: во-первых, это накладывает на дистрибьютора определенные обязательства в отношении уровня информационно-аналитической работы, а что еще важнее — дистрибьютор, как правило, опасается, что информация такого рода может дать возможность производителю работать на договорной территории, исключив из канала самого дистрибьютора).
- Особый пункт взаимных обязательств касается различного рода мероприятий и акций взаимной поддержки и продвижения товара, включая финансирование этих акций (если имеет место современный подход и формируются программы поддержки дистрибьюторов, то в рамках данного пункта просто указывается наличие такой программы и ее обязательность как неотъемлемой части договора).
- Наконец, должны быть четко и ясно указаны взаимные обязательства по сохранению технической и коммерческой тайны сотрудничества.

4. Особый раздел договора должен быть посвящен ценовым аспектам взаимодействия, но на них мы в рамках данного параграфа не останавливаемся, поскольку этой теме будет посвящен отдельный параграф в этой части учебника.

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов

Выше мы отметили те основные элементы договорной практики, которые так или иначе вызывают расхождения позиций и точек зрения партнеров, которые тщательно прорабатываться еще в период переговоров и, безусловно, должны четко формулироваться и закрепляться в самом договоре. Что касается других (и достаточно многочисленных) пунктов такого рода договоров, то здесь договорная практика в канале практически ничем не отличается от общепринятой коммерческой договорной практики, и в этой части документа использование типовых договоров вполне уместно. Приведем соответствующий пример: как известно, в любом серьезном договоре есть особый пункт о правилах приемки товара, и коммерческая практика знает довольно широкую гамму методов, которыми эта приемка может осуществляться. Соответственно, договорившись о том или ином методе, фирма-производитель и ее дистрибьютор вписывают в разрабатываемый документ соответствующую стандартную формулировку из типового договора.

Каков бы ни был характер договора и как бы ни решались отмеченные выше вопросы, современный подход к работе с дистрибьютором в обязательном порядке предполагает наличие у фирмы-производителя так называемой программы поддержки дистрибьюторов. Даже по самому наименованию совершенно ясна целевая ориентация данного документа, а также тот очевидный факт, что такого рода программы в гораздо большей мере характерны для крупных и средних производителей и вряд ли могут быть под силу малым. Вместе с тем понятно, что масштабы содержания и бюджеты такого рода программ решающим образом зависят от двух факторов: во-первых, от значимости данного товара (услуги) для взаимных деловых связей, и, во-вторых, от реальных потребностей дистрибьютора и возможностей самого производителя.

В любом случае есть *три базовых принципа*, на которых должна строиться вся работа по этим программам (рис. 10.3):

- Обязательность — фирма-производитель в любом случае обязана предоставить своему дистрибьютору возможность воспользоваться такого рода программой (окончательный выбор, естественно, за дистрибьютором).
- Индивидуализация — как правило, не может быть типовой программы для нескольких дистрибьюторов, и в каждом отдельном случае такого рода программа учитывает индивидуальные особенности и специфику работы дистрибьютора, равно как и характер установившихся связей.
- Динамическое соответствие — программа должна развиваться по мере развития сотрудничества и соответствовать тем достижениям (проблемам, нерешенным вопросам), которые имеют место в деловом взаимодействии поставщика и дистрибьютора.

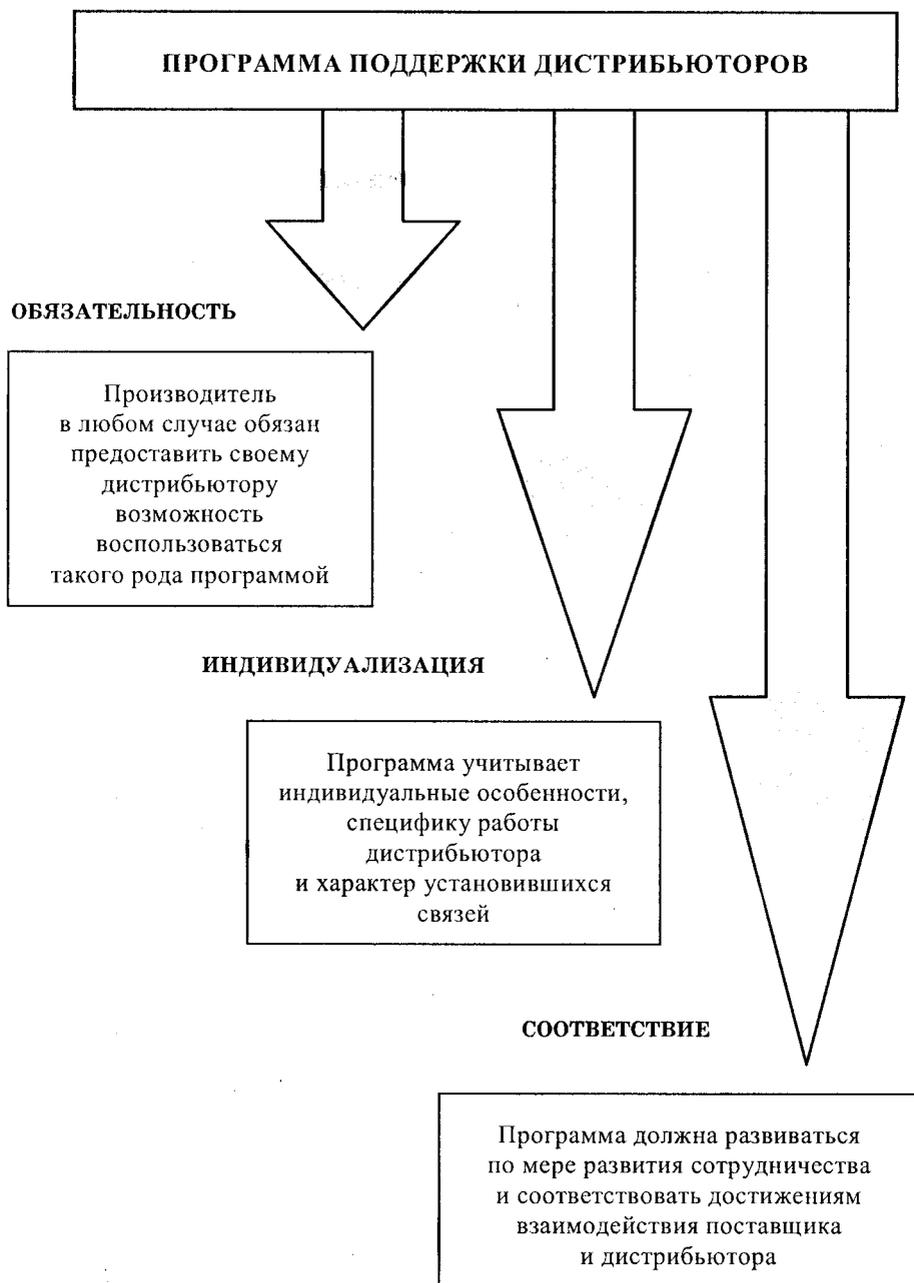


Рис. 10.3. Принципы программы поддержки дистрибьюторов

10.2. Договорная политика фирмы в канале и программы поддержки дистрибьюторов

У российских фирм пока еще относительно мало опыта в разработке и использовании такого рода программ, однако весьма масштабный опыт зарубежных стран с развитой рыночной экономикой свидетельствует о том, что такого рода программы — важнейший инструмент управления совместной деятельностью в форме регулирования. Действительно, уже сам факт, что программы разрабатываются совместно и в них в максимальной степени учтены интересы, возможности и ограничения обеих сторон, показывает, что это — инструмент «мягкого» управления. В то же время сам факт того, что это — программа поддержки дистрибьютора, указывает на определенную ведущую роль фирмы-производителя.

Отметим в связи с этим и немаловажный фактор, отраженный в принципе динамического соответствия: *по мере того как меняется внешняя среда, характер и условия работы, партнеров, инструмент все время подстраивается под текущие реалии и тенденции развития, но не на основе тех или иных пожеланий разработчика и руководителя программы, а на базе объективной оценки независимыми партнерами взаимных достижений и возникающих проблем, равно как и эффективности программы в целом.*

Именно такой подход характерен для инструментов «мягкого» управления регулирующего типа, поскольку регулирование зиждется на фундаментально важном принципе постоянного и максимального учета интересов независимых партнеров и поиска адекватных компромиссов в сложных проблемных вопросах. Нетрудно видеть, что при прочих равных условиях такого рода программы являются одновременно и важнейшим фактором повышения «стоимости переключения». Рассмотрим структуру программы и более сжато — общепринятый порядок ее разработки (стандартизованный алгоритм формирования программы и вывода на рабочий режим отработан в мировой практике менеджмента достаточно давно).

Ниже приведены наиболее важные элементы, которые в обязательном порядке должны так или иначе входить в программу поддержки дистрибьютора и которые охватывают практически все функции, реализуемые в канале:

1. Различные виды финансовой поддержки и в первую очередь адекватная политика коммерческого кредита; разумная помощь в решении инвестиционных проблем; различного вида поручительства и т. д.

2. Рекламная поддержка всех видов и участие фирмы-производителя в акциях PR, осуществляемой дистрибьютором.

3. Различные виды помощи в сфере информационного обеспечения деятельности дистрибьютора (результаты маркетинговых исследований, информация о динамике экономической среды, разнообразные данные о релевантной социально-политической обстановке и т. д.).

4. Предоставление дистрибьютору помощи в решении различных вопросов логистики.

5. Оказание помощи в проведении кампании по стимулированию продаж.

6. Помощь в сфере развития сервиса у дистрибьютора.

7. Помощь в развитии системы менеджмента у дистрибьютора, включая развитие финансового менеджмента.

8. Помощь в обучении торгового персонала и специалистов различных штабных служб дистрибьютора.

9. Различные виды юридической поддержки деятельности дистрибьютора.

10. Развитие возможностей формирования у дистрибьютора добавленной стоимости товаров и услуг (доработка, упаковка, подсортировка и т. д.).

11. Оказание проектной и дизайнерской помощи в оборудовании офисов, демонстрационных площадок, производственно-технических помещений, складов и т. д.

Приведенные выше основные элементы программы поддержки (рис. 10.4), как правило, должны в обязательном порядке предоставляться дистрибьютору (другой вопрос — в каком масштабе?), однако этим перечнем не ограничивается структура программы как таковая и во многих случаях он может быть существенно длиннее (по мнению некоторых американских исследователей, в развернутой и крупномасштабной программе поддержки дистрибьюторов может быть до 30 отдельных задач [Rosenblom, 1995]).

В общем случае полезно придерживаться следующего порядка формирования программы:

- На этапе использования алгоритма дизайна канала маркетингологи и сбытовики фирмы берут на заметку наиболее актуальные проблемы и вопросы, которые могут осложнить работу потенциального дистрибьютора в данной структуре канала.
- При окончательной оценке и отборе реального дистрибьютора в процессе переговоров особо выделяется та их часть, в рамках которой обсуждаются выделенные ранее проблемы, равно как и те, которые выявились уже на этапе предварительного отбора дистрибьютора (напомним, что анкета фирмы Intel, приведенная в предшествующей главе, как раз и имеет в качестве одной из своих целей выявление и систематизацию такого рода проблем).
- При заключении договора в него включается особый пункт о программе поддержки и констатируется, что согласованная программа является приложением к договору.
- Программа разрабатывается обычным в таких случаях порядком, причем со стороны фирмы-производителя участвует рабочая группа (маркетингологи, финансисты, сбытовики), а со стороны дистрибьютора выделяется куратор программы, который по мере необходимости привлекает к работе над ней тех или иных специалистов своей фирмы.



Рис. 10.4. Программа поддержки дистрибьютора

Составлено по: [Rosenblom, 1995].

- Программа рассматривается и утверждается руководством службы продаж, формируется ее бюджет, и, как правило, программу возглавляет тот менеджер по продажам, который работает с данным дистрибьютором. Он-то и несет персональную ответственность за эффективность реализации программы.
- По мере реализации мероприятий программы (но не реже чем раз в квартал) стороны рассматривают ход и результаты программы, а также вносят необходимые коррективы.
- При каждом очередном плановом цикле программа анализируется и существенно пересматривается, а ее измененный вариант утверждается на следующий плановый период.

Как и отмечалось, приведенный выше порядок не более чем сжатое изложение общепринятых правил разработки такого рода программ, но на одно важное обстоятельство вне рамок такого рода алгоритма следует обратить особое внимание. Речь идет о необходимости более или менее систематического сравнительного анализа эффективности программ поддержки, осуществляемых в интересах различных дистрибьюторов. В этом случае появляются убедительные и обоснованные данные для дальнейшего совершенствования этой важной стороны регулирования в канале.

В связи с этим обратим особое внимание на один момент: поскольку программа поддержки в процессе реализации существенно зависит как от усилий и уровня деятельности фирмы-производителя, так и от того, как «воспринимает» ее управленческая структура и персонал дистрибьютора, то, соответственно, и проявляется главная польза сравнительного анализа. Нетрудно представить себе вариант, при котором практически совершенно одинаковые дистрибьюторы (идентичные регионы, очень схожие условия работы, практически одинаковые масштабы деятельности фирм) тем не менее имеют существенно различные результаты в использовании программ поддержки. Понятно, что сравнительный анализ выявляет проблемы у дистрибьютора, т. е. позволяет установить, где программа серьезно теряет в эффективности промежуточных и конечных результатов. Еще одно замечание сделаем относительно числа программ.

В первой части учебника, говоря о планировании продаж, мы особо отмечали опасность так называемого растаскивания плана службы продаж по отдельным программам. Там подчеркивалось, что две-три программы в рамках общего плана службы должны быть ориентированы на прорыв в наиболее важных точках роста и развития, а также на решение радикальных проблем деятельности службы. В данном случае подход совершенно иной. Поскольку число крупных дистрибьюторов, как правило, невелико, то программа поддержки должна разрабатываться конкретно для каждого из них.

Наконец, заключительное замечание — об общей оценке эффективности такого рода программ. Сама по себе программа имеет смысл лишь постольку, поскольку здесь четко соблюдается единство двух подходов к оценке эффективности: управленческого и экономического, а именно: любая разрабатываемая программа поддержки дистрибьютора ориентируется на цели и задачи, которые согласовываются с посредником и в конечном итоге так или иначе выражаются в конкретных показателях продаж, прибыльности, долей рынков и т. д. Естественно, ориентиры управленческой эффективности программ совершенно ясны. Что же касается экономической стороны дела, то, если речь не идет о неких стратегических целях некантифицируемого характера, в общем случае экономические эффекты достижения целей и решения задач могут быть рассчитаны, а бюджет программы и его фактическое исполнение тем более. И конечно, по мере накопления такого рода статистики в распоряжении маркетологов фирмы появляется исключительно полезный материал нормативного характера, который определяет приемлемые уровни эффективности будущих программ.

10.3. Товарная политика в канале

Вопрос о товарной политике того или иного производителя достаточно подробно рассматривается в стандартных курсах маркетинга, и там же приводятся основные элементы формирования и развития этой политики. Но вот что следует отметить особо: в подавляющем большинстве книг по маркетингу излагается концепция товарной политики, которую можно назвать концепция «производитель — конечный потребитель». Иными словами, речь во всех этих курсах идет о том, что все происходящее в товарной политике фирмы четко определяется, с одной стороны, потребностями, намерениями, возможностями и ограничениями конечного потребителя, а с другой — соответствующими характеристиками определенного производителя. Не умаляя важную (в подавляющем большинстве случаев — важнейшую) роль конечного потребителя в формировании товарной политики фирмы на рынке, тем не менее зададим один очевидный вопрос: следует ли из всего этого, что канал как таковой, а в более широком смысле — различные его участники никак не должны влиять на указанную товарную политику? Согласимся, что исключение всей структуры канала из формирования этой политики было бы даже, на первый взгляд, несколько сомнительным. В конце концов, те или иные концептуальные моменты такой политики, равно как и ее реальные деловые воплощения, не могут обойти участников канала, через которых товар не просто проходит, а становится объектом их дополнительного воздействия. Именно из этой постановки и вытекает современный взгляд на товарную политику фирмы в канале, к основным составляющим которой следует отнести по концепции Б. Розенблома:

- планирование новой продукции;
- учет жизненного цикла товара;
- управление товарной стратегией.

Рассмотрим их в той последовательности, в которой они приведены.

Планирование новой продукции

Если взять обычный случай уже установившихся деловых контактов производителя и посредника, то планирование новой продукции (рис. 10.5) является исключительно важным моментом отношений, поскольку производителю в любом случае необходимо доказать его посреднику эффективность будущей продукции для деятельности этого посредника. Более того, в ряде случаев могут возникать и должны быть преодолены своего рода конфликтные ситуации, которые не следует недооценивать, поскольку опыт ряда мировых, а теперь уже и российских фирм однозначно показывает, что недостаточное внимание к этой проблеме может крайне негативно сказаться на всей структуре канала, вплоть до ухода из этой структуры ценных для производителя посредников. Следовательно, необходимо просмотреть, реально оценить и выявить адекватные опасности и возможности в пяти основных направлениях планирования новой продукции (рис. 10.5):

1. *Проведение предварительного анализа и оценки уровня гармонизации нового продукта к структуре и возможностям участников канала.* Такого рода анализ предполагает, что уже на этапе разработки, а тем более экспериментального производства маркетологи производителя внимательно исследуют различные аспекты гармонизации, такие как: собственно возможность работы посредника с товаром, упаковка, транспортировка, складирование, те или иные элементы доработки товара и т. д. Понятно, что здесь возможны самые разные аспекты проблемы гармонизации, которые, в свою очередь, могут потребовать иных подходов к работе с товаром, переподготовки персонала посредника, а нередко и серьезных инвестиционных ресурсов. Особый вопрос в оценке гармонизации — соответствие нового товара ассортиментному ряду посредника.

2. *Адаптация нового товара к ассортиментному ряду участников канала.* Как правило, если товар не обладает принципиальной новизной, то не возникает особых проблем за исключением одной: «согласование» нового ассортимента поставщика с тем, чем уже торгует посредник и что уже получено от его конкурентов. Коллизия здесь совершенно ясна: будет ли смысл посреднику принимать на свои склады и/или ставить на свои полки наш новый товар, который составляет прямую конкуренцию товарам некоего иного поставщика, уже хорошо зарекомендовавшего себя в практике продаж?! Именно здесь и выходит на первый план проблема экономического обоснования выгоды для поставщика работы с нашим новым товаром, грамотная сравнительная оценка.



Рис. 10.5. Основные направления планирования новой продукции по концепции Б. Розенблома

3. Всестороннее ознакомление участников канала со свойствами нового продукта. Этому вопросу должно быть уделено первостепенное внимание, и именно здесь сильнейшим подспорьем выступают различного рода семинары, консультации и тренинги персонала посредника, ориентированные на формирование знаний, умений и навыков эффективной работы с новым товаром. Именно здесь, еще раз подчеркнем, особую роль играет возможность своего рода стажировки наших сбытовиков и маркетологов непосредственно на рабочих местах у посредника. Если все отмеченное в п. 1-3 сделано, то некоторые дополнительные эффекты дает следующее направление планирования.

4. Комплексная оценка беспрепятственности вхождения нового товара в канал, проработка и реализация некоторых мероприятий, гарантирующих отсутствие любых проблем. Этот пункт — своего рода страховка, поскольку нередки случаи, когда те или иные моменты будущей работы с новым товаром при всей тщательности осуществления п. 1-3 все же ускользают от внимания.

5. Изменение программы поддержки дистрибьютора в связи с вводом новой продукции в канал. Здесь никаких комментариев не требуется, за исключением, пожалуй, одного: если такого рода программы по самым разным причинам не было до того, то вполне возможно, что именно серьезные трудности с вхождением в канал нового товара как раз и заставят производителя создать такого рода программу. Сделаем два дополнительных замечания к приведенному ниже материалу.

Развертывая всю систему указанных выше мероприятий, мы исходим из того положения, что производитель стремится сохранить имеющиеся каналы уже работающих с ним посредников. Между тем еще на этапе постановки проблемы дизайна канала мы отмечали, что на самом деле именно начало производства нового товара вполне может заставить производителя либо переструктурировать старые каналы, либо искать новые.

Другое замечание относится к достаточно тонкому вопросу о своего рода «экономических компенсациях» посреднику в связи с вхождением нового товара в канал и необходимостью адекватных шагов производителя. Такого рода компенсации естественным образом вытекают именно из всех приведенных выше пунктов и могут находиться в пределах от установления предельно низких «цен вхождения» нового товара на рынок до незначительных уступок в цене, связанных с определенными изменениями характера функционального взаимодействия поставщика и промежуточного покупателя. Когда новый товар задействован в канале, возникает не менее важный вопрос об учете его жизненного цикла.

Учет жизненного цикла товара

Здесь, как правило, рассматриваются четыре основных этапа и соответствующие им главные задачи производителя (рис. 10.6).

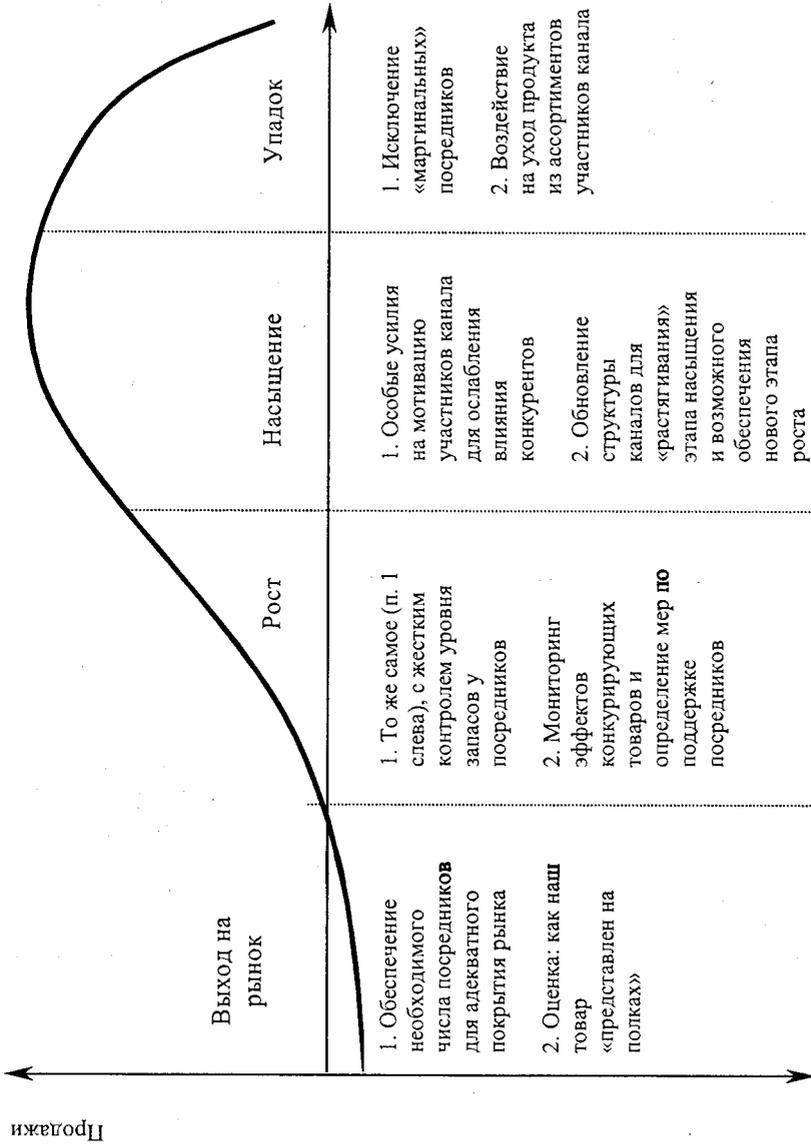


Рис. 10.6. Стадии жизненного цикла товара и их учет в управлении каналом
 Источник: [Rosenblom, 1995, p. 324].

Обеспечение необходимого числа посредников для адекватного «покрытия» рынка может заставить фирму, стремящуюся к экстенсивному распределению, в определенной мере пожертвовать строгостью отбора и правилами дизайна канала именно ради широты проникновения на рынок. Могут быть приняты решения и о дополнительных каналах распределения, если товар не столь сложен и тем более стандартизован.

Здесь могут возникнуть серьезные проблемы, связанные с договорными территориями и эксклюзивностью. Следовательно, особую роль приобретают грамотные маркетинговые оценки емкости рынка, поскольку обоснованное обсуждение с имеющимися посредниками их возможностей относительно нового товара может быть грамотно построено только на базе такого рода расчетов. Что же касается розницы и проблемы представленности нового товара на полках, то это особое поле совместной деятельности сбытовиков и маркетологов: первые работают с руководством посредника, обеспечивая новому товару эффективное место в выкладке, а вторые помогают продавцам розницы в начальный период продажи нашего товара.

Если товар хорошо раскупался и, соответственно, посредники увидели экономические выгоды работы с ним, то важнейшая задача сбытовиков и маркетологов — разумно оценить интенсивность продажи товара у каждого посредника и именно на этой основе построить адекватную систему непрерывного заказа. Здесь имеется одна тонкость: если товар продается особенно интенсивно, то пополнение его запасов у посредника должно идти на основе интенсификации логистики. В противном случае могут быть необоснованно завышены нормативы использования оборотного капитала на формирование адекватных запасов при растущих продажах. Но особенно сложная проблема здесь — мониторинг продаж конкурирующих товаров и ответов конкурентов, если это имеет место. При необходимости на всем этапе роста следует постоянно увеличивать интенсивность акций продвижения.

Особенно возрастают объем и интенсивность этих акций на этапе выхода на плато и насыщения рынка новым товаром. Тот факт, что особые усилия направляются на мотивацию всех без исключения участников канала, как раз и диктует так называемое сквозное стимулирование, т. е. включение в мотивационную цепочку всех без исключения работающих с товаром (от сбытовиков самого производителя до продавцов розничных сетей). Понятно, что здесь особую роль играют поддерживающая реклама и адекватно сформированные PR-акции. Что же касается задачи обновления структуры каналов, в том числе и для возможного обеспечения нового этапа роста, то речь идет о хорошо известной в маркетинге ситуации «традиционный товар — новый рынок». Поскольку на этапе насыщения новый товар уже можно рассматривать как традиционный, то в той мере, в какой у фирмы имеются возможности выхода на новые территории, в новые группы клиентуры, а также в новые сферы использования товара, именно этот подход и является наиболее адекватным.

Своего рода аттестацией на зрелость маркетинга в фирме является этап упадка и ухода товара с рынка, поскольку он должен быть соответствующим образом спрогнозирован, оценен и подготовлен. Не касаясь хорошо известных из маркетинга эффектов потери рынка и покупателя при неграмотном подходе к формированию этого этапа, отметим только несколько вопросов, непосредственно относящихся к самому каналу.

Прежде всего речь идет о вероятности определенного ухудшения отношений с участниками канала и даже достаточно серьезных конфликтах, если фирма не соблюдает два основных правила. Во-первых, неперемное обязательство предупреждать участника о выводе товара из производства и, соответственно, постепенном и согласованном с ним сокращении поставок; во-вторых, безукоризненное выполнение своих обязательств фирмой-производителем перед посредниками и конечными покупателями относительно обслуживания товаров, проданных ранее. Что касается технических товаров, то здесь вырисовывается весьма болезненная проблема запасных частей для снятой с производства техники, равно как и ее сервиса. Не касаясь маркетингово-ценовых вопросов, отметим только необходимость комплексных экономических оценок этого периода и в определенной мере готовность фирмы идти на некоторые финансовые жертвы ради выполнения взятых на себя обязательств. Это вопрос престижа фирмы в глазах посредников, а что касается неких финансовых жертв, то совершенно понятно, что в нормальной коммерческой практике и при нормальной успешности товара на рынке (трактовки, конечно, условные), так как фирма заработала на товаре вполне достаточно, чтобы, условно говоря, отдать разумную часть заработанного в пользу выполнения своих обязательств (еще раз подчеркнем, кстати, решающую роль грамотного экономического анализа и финансовых оценок, поскольку только они и дают возможность на разумных основаниях решать такого рода проблему).

С каждым участником канала следует подробно обсудить все вопросы, связанные с уходом данного товара из его ассортимента, и по возможности решить возникающие в процессе обсуждения проблемы. Это особенно касается тех моментов сотрудничества, в рамках которых тот или иной посредник что-то делал специально для данного товара. Пренебрежение такого рода усилиями (а нередко и затратами посредника) на этапе ухода товара с рынка может крайне болезненно сказаться на развитии отношений. Заметим в этой связи, что производитель может «применить» к посреднику тот же подход, о котором речь шла выше: в конце концов, посредник заработал на продажах вполне достаточно, чтобы самому решать указанные проблемы. Но, во-первых, в большинстве случаев производителю сложно дать адекватно точные оценки, а во-вторых, речь идет в первую очередь об этическом поведении в рамках сотрудничества со своим поставщиком, а следовательно, о неких «дополнительных жертвах» в пользу сохранения и развития этих отношений.

Грамотные взаимодействия с партнерами относительно новых товаров, услуг и учета жизненного цикла способствуют формированию более общей задачи управления товарной стратегией в канале. Однако прежде чем перейти к ней, сделаем одно общее замечание.

Можно было бы сформулировать вопрос иначе и считать, что изначально базовым элементом должна быть именно товарная стратегия, а все остальное строится в ее рамках. Между тем первичным элементом выступает товарная политика, частью которой и является управление товарной стратегией. Это объясняется тем, что с точки зрения концепций регулирования и управляемой самоорганизации выстраивание отношений в канале как раз и является принципиально важной проблемой для любого производителя, а сам процесс создания отношений суть вопрос политики, т. е. согласования интересов. Поэтому любая товарная стратегия производителя жестко ограничивается рамками его товарной политики. Естественно, что не исключено и обратное влияние, поскольку, будучи заинтересованным в определенной товарной стратегии, производитель ищет некие политические инструменты привлечения к ее реализации посредников в канале.

Управление товарной стратегией

В общем случае управление товарной стратегией, ориентированное на учет политических задач эффективной работы в канале, складывается из четырех основных элементов (рис. 10.7):

1. Учет возможностей и потребностей канала в случае развертывания производителем работ по серьезной дифференциации продукта.

Здесь возможны три основных варианта поведения производителя. Прежде всего вариант, который может быть назван «делаем не для этого канала». Соответственно, дифференциация производится в интересах неких других каналов и никак не затрагивает интересы данных посредников (здесь необходимо учесть моменты, связанные с возможными помехами торговле нашим традиционным товаром, а также неким несанкционированным проникновением на традиционный рынок наших же товаров, но из обновленного ассортимента). Здесь возникают примерно те же проблемы, как и в договорной политике.

Второй вариант — «делаем для этого канала». И в этом случае дифференциация идет строго по согласованию с посредниками канала и с их согласия. Наконец, может быть вариант «навязываемой дифференциации», который предполагает, что маркетологи производителя оценили перспективу развития рынка как достаточно надежную и готовы продемонстрировать посреднику эффективную работу с обновленным ассортиментным рядом. В этом случае проводятся все те мероприятия, о которых говорилось выше в разделе по новому товару в канале, и, конечно же, реализуются задачи первых этапов жизненного цикла товара.

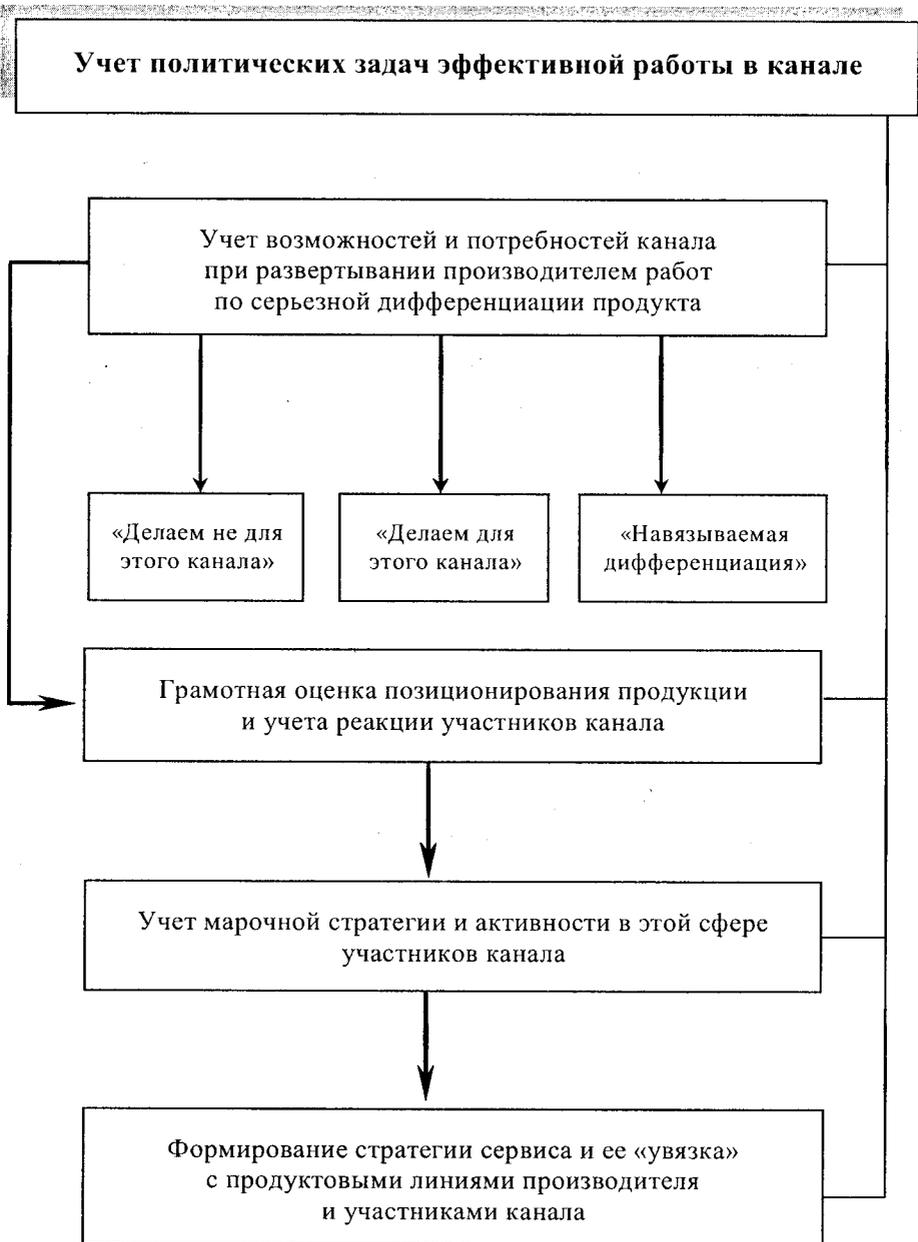


Рис. 10.7. Учет политических задач эффективной работы в канале

2. Грамотная оценка позиционирования продукции и учета реакции участников канала.

Позиционирование — довольно болезненный момент для участников канала. Дело в том, что, с одной стороны, определенный взгляд на позиционирование своей продукции имеет производитель, и он же оценивает адекватные возможности с точки зрения сегментирования деятельности своих посредников, а с другой — совершенно те же, но уже собственные представления имеются у участников канала. И речь идет не только об их связке, но в ряде случаев (и это особенно сложно) о готовности каждого из партнеров пересмотреть свои взгляды и, более того, осуществить серьезное репозиционирование товара и/или привлечение нового покупательского сегмента к работе и к покупкам у посредника. Необходимо избегать самого нежелательного развития событий — попытки производителя репозиционировать свой товар без учета вероятной реакции посредника и/или изменить сегментную ориентацию посредника без адекватного учета интересов производителей.

3. Учет марочной стратегии и активности участников канала.

Отметим главное: производитель должен быть особенно лоялен к естественному стремлению развивающихся участников канала обзавестись собственными частными марками. А главный критерий, определяющий «границы готовности» производителя — соглашаться ли на использование частных марок, — это совместное решение упомянутой выше проблемы: кто несет персональную ответственность за товар (услугу) перед конечным покупателем.

4. Принятая стратегия сервиса и ее связь с продуктовыми линиями как самого производителя, так и участников канала.

Поскольку проблемы сервиса обсуждались достаточно подробно, отметим только одно обстоятельство, а именно: решая эти проблемы, в любом случае необходимо учитывать все, что говорилось ранее о вхождении нового товара в структуру канала и необходимости учета этапа жизненного цикла. Что касается формальной стороны вопроса, то адекватные изменения могут быть внесены в программу поддержки дистрибьютора.

10.4. Ценовая политика в канале и система скидок

В ценовой политике ведущую роль играют маркетологи, экономисты и финансисты, а служба продаж по сравнению с ними имеет «совещательный голос». Но рассматривать ее в инструментарии управления каналом (разумеется, в разумных и ограниченных пределах) необходимо, поскольку этот инструмент управления каналом во многих случаях заставляет (и весьма серьезно) изменять и существо, и действие всех других рассмотренных выше инструментов. Это нетрудно показать на простейших примерах. Действительно, если достаточно уверенный в себе посредник отказывается, например, от целого ряда мероприятий программы поддержки дистри-

бьютора, то в самом общем случае в обмен на это он почти наверняка потребует определенные ценовые уступки. То же самое происходит и в том случае, когда речь идет о вхождении в канал нового товара, необходимости переориентации усилий посредника в связи с изменением стадии жизненного цикла товара, проблемах, связанных с сервисом, и т. д. Суммируя эти очевидные истины, можно без преувеличения сказать, что именно цена выступает важнейшим объектом торга, который практически повсеместно сопровождает ее установление для определенных участников канала. Но, и это важно еще раз подчеркнуть, в любом случае базой остается цена, по которой производитель готов продавать свои товары и/или услуги различным, непосредственно связанным с ним посредникам.

Для того чтобы рационально решать вопросы разумной ценовой политики в канале, в первую очередь необходимо представлять так называемую анатомию структуры цены. Как правило, этим термином обозначают совокупность той, условно говоря, базовой цены, которую устанавливает на свои товары (услуги) производитель, и всех видов наценок, которые, в свою очередь, формируют все посредники канала вплоть до того, который продает товары конечному покупателю. При этом каждый из посредников имеет свое представление о разумной и справедливой наценке, которую он вправе добавить к цене приобретения. Именно здесь и начинаются главные проблемы, связанные с формированием разумной ценовой политики в канале. Чтобы адекватно рассмотреть их, воспользуемся элементарной схемой структуры цены (рис. 10.8), имея в виду, что эта схема отражает реалии американских и в меньшей мере — западноевропейских каналов.

Как видно из приведенной схемы, валовые наценки (в процентах от отпускной цены) распределяются по каналу следующим образом:

Валовая прибыль производителя — примерно 20-26%.

Наценка оптовика — 32%.

Наценка розницы — 33%.

Обратим внимание также на то, что зарубежные ритейлеры, как правило, ставят цену в прайс-листе с учетом будущей скидки для покупателя.

Из приведенной структуры видно, что средние валовые наценки колеблются в пределах 25-35%. Это своего рода стандарт, имеющий место в каналах, по которым распределяется подавляющее большинство потребительских товаров (конечно, это будет иначе для товаров «маргинальных» групп: предметов роскоши, редких товаров и т. д., но они в данном контексте не рассматриваются). Тем не менее из приведенной структуры ни в коем случае нельзя делать вывод, что именно эти «стандартизованные» проценты берутся в каждом конкретном случае как некие традиционно установленные. Скорее, речь должна идти о том, что в общем случае они являются своего рода коммерческими ориентирами наценок, но могут су-

стественно колебаться. Возникает естественный вопрос: в зависимости от чего будут происходить эти колебания?

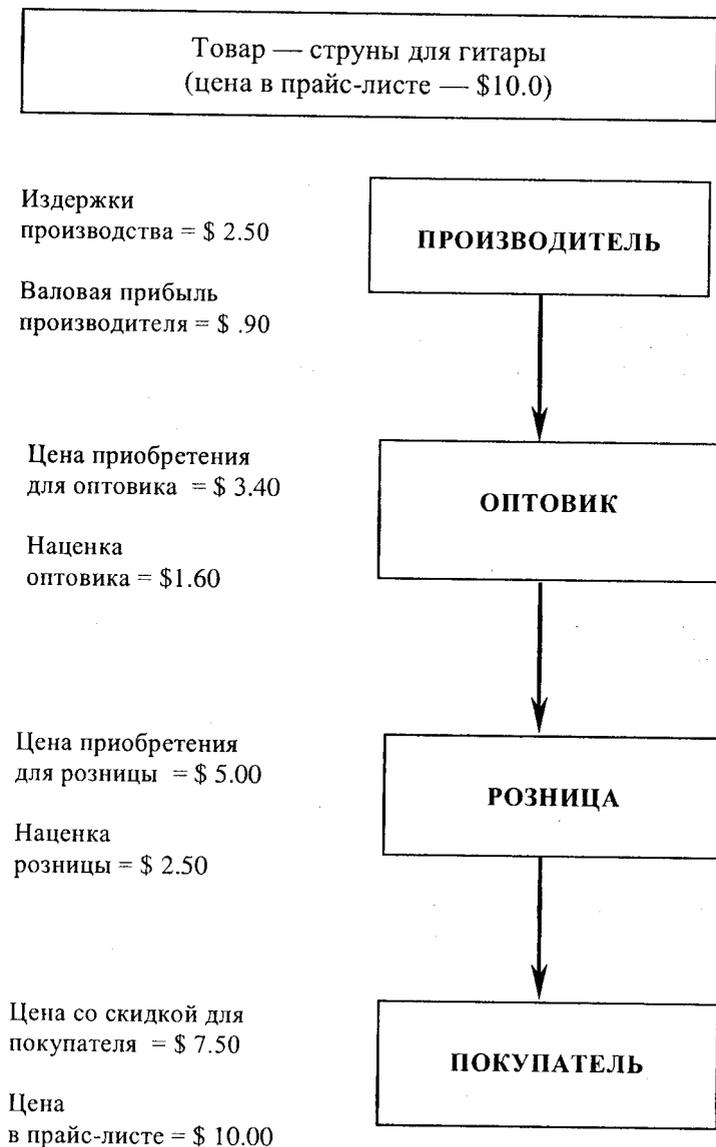


Рис. 10.8. Анатомия структуры ценообразования в канале

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 378].

При ответе на этот вопрос как теория, так и практика развитых рыночных экономик рекомендует опираться, во-первых, на операционные расходы, которые, как правило, несет данный посредник. Это, конечно, связано со спецификой товара, особенностями рынка, масштабами операций соответствующего посредника и рядом других факторов. Во-вторых, следует априори учитывать все эти моменты. Речь идет о том, что грамотный торг вокруг наценки посредника всегда должен базироваться на четком представлении о тех функциях, которые посредник принимает на себя. Только такой подход, как представляется, и гарантирует разумность и справедливость той цены, по которой первый посредник готов приобрести товар у производителя, а последующие — у него.

Действительно, при более подробном рассмотрении операционных расходов посредника окажется, что все они так или иначе связаны с функциями, выполняемыми им в канале: если это будут расходы, связанные с оплатой труда торгового персонала посредника, то понятно, что речь идет о функции продажи; если это будут складские и транспортные расходы — речь идет о логистике; если расходы, связанные со страхованием, — принятие риска и т. д. Таким образом, какую бы статью расходов посредника мы ни взяли, каждая из них так или иначе соответствует определенной выполняемой им функции.

Если принять это достаточно прозрачное теоретическое обоснование, то практически торг вокруг наценки товара посредником (а следовательно, цены, устанавливаемой продавцом) как раз и должен строиться в рамках последовательного рассмотрения функций, выполняемых данным посредником, разумных затрат на их осуществление и готовности каждой из сторон идти на определенные уступки в ходе структурированного обсуждения тех операций, которые готова принять на себя или от которых готова отказаться каждая из сторон. Именно на этом принципе и построен инструмент формирования ценовой политики — «вопросник Оксенфельда» (рис. 10.9).

Как видно из схемы на рис. 10.9, формируя единую точку зрения на будущую наценку, стороны рассматривают шесть основных вопросов, связанных с теми базовыми функциями канала, которые и требуют расходования значительных ресурсов. В зависимости от того, готов ли посредник использовать собственные ресурсы для этих целей или же он оставляет это в компетенции производителя (другого посредника), и может быть сформирована эффективная цена. Отметим еще раз, что ошибочное назначение наценки и, соответственно, отпускной цены посредника может решающим образом повлиять на существенное ухудшение рыночных позиций производителя. Именно это и имеет место на практике, поскольку описанный выше подход далеко не в полной мере используется в практике бизнеса в странах, еще не накопивших достаточно большой опыт работы в рыночных условиях.

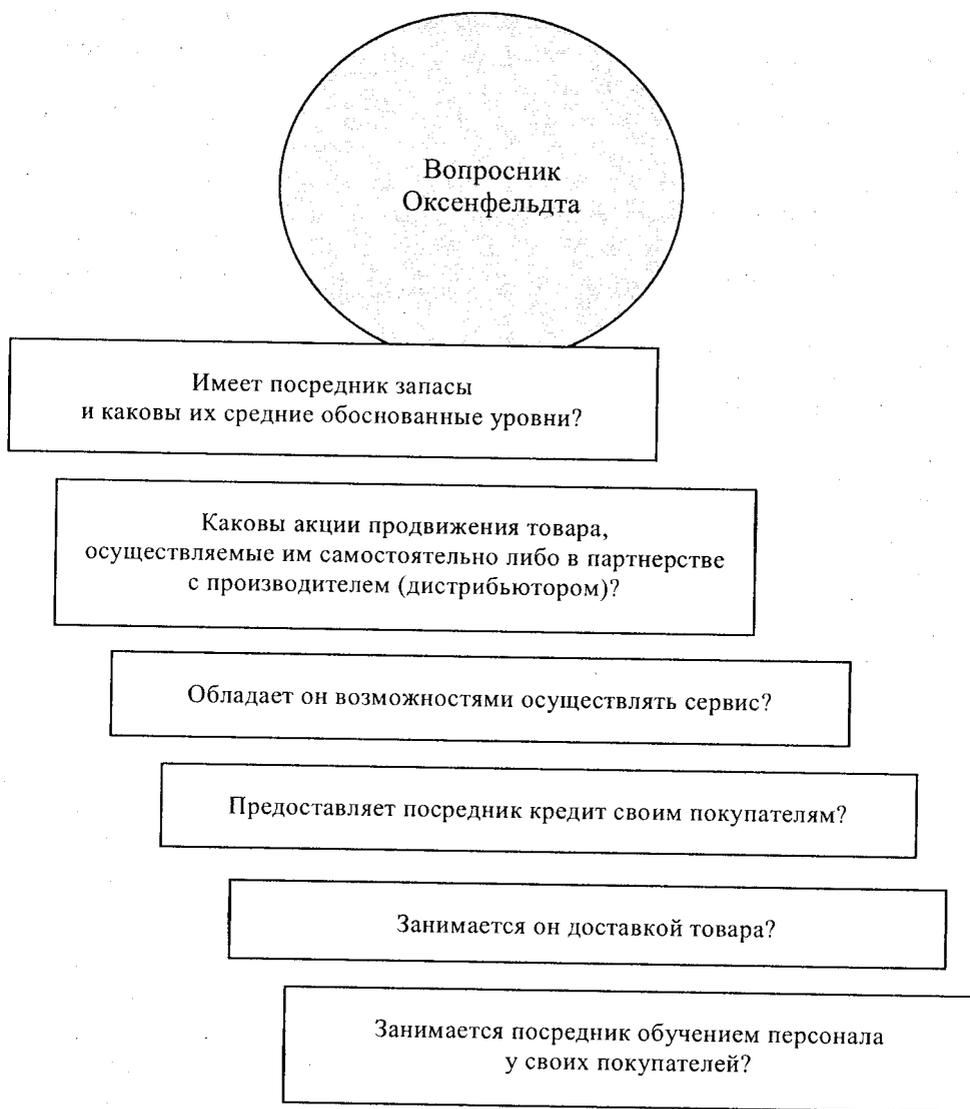


Рис. 10.9. Вопросник Оксенфельдта

Источник: [Oxenfeldt, 2004, p. 142].

Следует учесть, что производитель и посредник зачастую находятся в неравных условиях с точки зрения торга, о котором идет речь. Если отбросить естественную проблему относительной силы участников канала,

то, как и отмечалось, типичную ситуацию можно описать так: для производителя данный товар во многих случаях является основным или достаточно важным, а для посредника (особенно крупного розничного) — всего лишь один из множества аналогов.

Следовательно, посредник во многих случаях не склонен столь подробно и скрупулезно рассматривать функциональную структуру своего взаимодействия с производителем и предпочитает более простые методы установления соответствующей наценки. Более того, в условиях России имеют место и другие трудности.

Прежде всего небольшой еще рыночный опыт отечественного бизнеса отнюдь не позволяет иметь хотя бы какие-то стандартизованные ориентиры наценок от уровня к уровню. Еще более проблемным является то обстоятельство, что в российском бизнесе практически отсутствует систематизированная статистика по издержкам, связанным с выполнением тех или иных функций в канале. Поскольку же партнеры во многих случаях вынуждены ориентироваться на собственный опыт, то мнения по этому вопросу продавца и покупателя могут существенно расходиться. Возможно, наиболее сложнопреодолимой трудностью является все же относительный недостаток менеджментско-маркетингового образования соответствующих руководителей как в службах сбыта, так и в закупочных центрах посредников, а также глубоко укоренившаяся привычка решать определенные вопросы в рамках «силовых переговоров». В связи с этим особого внимания заслуживает такой важнейший аргумент переговоров о ценах и наценках, как сведения о соответствующей политике конкурентов. Эта информация важна и нужна, но опыт как зарубежных, так уже отчасти и ряда российских фирм однозначно показывает, что готовность партнеров внимательно и заинтересованно обсуждать ценовые вопросы, опираясь на «функциональный подход», во многих случаях позволяет преодолеть своего рода барьер, установленный позицией и ценовой политикой конкурентов. Или иначе: если цены, установленные рынком, и порожаемые ими наценки не стали своего рода парализующим фактором в переговорах, то во многих случаях и производитель, и посредник могут найти исключительно интересные варианты построения ценовой политики, обеспечивающие им лидерство на рынке.

Подвести итог всему сказанному можно, приведя проверенную мировой практикой схему сформулированных Б. Розенбломом базовых принципов формирования ценовой политики в канале (рис. 10.10).

1. Каждый эффективный посредник имеет право отстаивать уровень своей валовой наценки исходя из общего уровня его операционных издержек.

2. Каждая часть этой валовой наценки должна варьироваться в приблизительной пропорции со стоимостью выполнения посредником соответствующей функции.



Рис. 10.10. Ценовая политика в канале

3. В вертикальных каналах ценовая политика должна строго учитывать аналогичные действия конкурентов в схожих товарных линиях.

4. Особые соглашения с дистрибьюторами (посредниками) относительно выполняемых функций, создания тех или иных подразделений должны коррелироваться с соответствующими финансовыми оценками и только на этом основании отражаться в ценовой политике.

5. Валовая прибыль каждого типа посредников в данной отрасли (подотрасли) должна соответствовать «нормальному» для отрасли проценту, пока и поскольку посредник не доказал наличия существенных отклонений от нормальных условий работы в отрасли.

6. Вариации в валовой прибыли, связанные с индивидуальными моделями и стилями в работе, в целом должны рассматриваться как приемлемые, но только в том случае, если они не сильно отклоняются от общей для отрасли (подотрасли) нормы.

7. Структура цены производителя должна отражать изменения в привлекательности индивидуальных товарных предложений для каждого дистрибьютора (посредника).

Особенно сложным вопросом является оценка и контроль ценовой политики в канале, а следовательно, и возможности ее изменения. Здесь различны позиции производителей, придерживающихся разных стратегий ценового контроля. Одна из них заключается в том, чтобы жестко контролировать цены по всему каналу на основе строгого контроля цен в розничной торговле. Другая стратегическая позиция — мягкий контроль, который в основном связан с анализом и оценкой конкурентных позиций товара на рынке. Первая стратегия характерна для производителей, которые могут диктовать свою волю участникам канала и имеют устойчивое положение, как правило, в олигопольном рынке. К сожалению, практика России дает немало примеров именно такого поведения крупных зарубежных производителей. Следует признать, что в большинстве случаев все же предпочтительна позиция мягкого контроля, поскольку каждый уровень канала в этом случае может уловить и использовать соответствующую динамику рынка, и такая «свобода рук» очень укрепляет отношения доверия между производителем и посредником. Конечно, здесь есть опасность неэтичного поведения посредника, попыток заработать сиюминутную прибыль, разрушая ценовую политику, и т. д. Но все это — вопрос грамотного отбора участников канала и их эффективной мотивации.

Еще один важный вопрос для ценообразования — корректное поведение производителя (как и дистрибьютора по отношению к другим участникам канала) в отношении изменения цен. Здесь, безусловно, требуются предсказуемость поведения и стремление того, кто формирует ценовую политику, заранее информировать своих партнеров о возможных изменениях цен. Столь же важен и фактор обоснованности этих изменений, понятности их для участников канала — только в этом случае они имеют

возможность честно отстаивать свои ценовые позиции перед своими покупателями. Все то же самое относится к акциям продвижения, которые производитель организует по отношению к конечным покупателям. Он должен при этом помнить, что не для всех участников канала такие акции могут быть полезны и выгодны, а следовательно, пытаться заранее просчитывать (вместе с посредниками) возможные последствия.

Особого разговора заслуживает вопрос о так называемых «серых» рынках и «свободных скачках» посредников. Первая проблема связана с различного рода незаконными методами импорта и нарушениями договорных территорий и единой ценовой политики в каналах. Здесь нет каких-то общих рекомендаций, и единственная принципиальная установка производителя, как и его потенциальных дистрибьюторов, — всеми законными методами противодействовать «серому» рынку и оказывать поддержку другим членам канала в этих усилиях.

Термин *«свободные скачки»* (free riding) обозначает поведение посредников, снижающих цены за счет минимизации либо полного исключения сопутствующих услуг, оказываемых конечному покупателю. Здесь может возникнуть положение, когда покупатель получает услуги по обучению пользованию товаром, опытной эксплуатации и даже навыкам необходимого самостоятельного ремонта, например, у официальных дилеров фирмы, а затем, получив все эти услуги, покупает сам товар по низкой цене у других посредников. Рекомендации здесь — те же, что отмечены выше для противодействия «серому» рынку.

Сделаем теперь несколько заключительных замечаний по другим аспектам управления каналом, которые могут существенно повлиять на цену. Это прежде всего та политика скидок, которую проводит производитель (поставщик). Ниже предложена схема различных видов скидок с цен, которые в деловых ситуациях используют производители как в мировой, так уже и в отечественной практике (рис. 10.11).

Следует откровенно признать, что в современной практике подавляющего большинства российских фирм серьезный разговор о политике скидок может выглядеть как некий академизм, поскольку вместо серьезной политики такого рода имеется некий стандартный набор скидок, которые по мере необходимости и в зависимости от тех или иных факторов предоставляются различным клиентам. В этом смысле трудно говорить о том, что имеет место строгое и серьезное согласование таких акций с общей ценовой политикой этих фирм, а уж тем более с политикой управления каналом.

В то же время в скидках как в мощном инструменте ценового регулирования есть своего рода провоцирующее начало. Заключается оно в том, что внешне — это наиболее легкий в применении инструмент, причем он сразу выводит на интересы покупателя и продавца. А особенная привлекательность в том, что внешне кажется, будто не требуется особое

искусство и умение его использовать. Для сбытовика, использующего скидки, вполне понятны и привычны ограничения, поскольку в службе продаж имеется пресловутая таблица типа «за что и какую скидку давать». Как правило, эта таблица построена на основе достаточно простых представлений об уровне прибыльности продаж и той части маржи, которой производитель готов пожертвовать в виде скидок. Суммируя все это, подчеркнем, что речь идет о фирмах, не уделяющих должного внимания этому весьма сложному и тонкому инструменту, о фирмах, в которых теснейшая совместная работа по формированию политики скидок четырех главных в этом деле служб (маркетинга, сбыта, экономической и финансовой), к сожалению, еще не стала правилом. Наиболее продвинутые российские фирмы уже достаточно давно формируют и развивают политику скидок как важную составную часть ценовой политики и, соответственно, политики управления каналом.

Остановимся теперь на основных правилах формирования и использования этой политики.

Прежде всего необходимо понимать, что ценовая политика и политика скидок — это некое единое целое, при создании которого первое и важнейшее требование — учет не только интересов тех, кому непосредственно предоставляется скидка, но и учет влияния этого шага на всю структуру взаимоотношений в каналах. Целостность обеспечивается тем, что ценовая политика и политика скидок разрабатываются совместно как комплексная система, в которой формирование цены происходит в первую очередь, а ее вероятные деформации в виде скидок являются производными от основной цели и практических задач, которые решает ценовая политика (конечно, политика скидок строится в теснейшей увязке с политикой коммерческого кредита и с учетом основных моментов планирования дебиторской задолженности). Так, например, если ценовая политика фирмы жестко ориентирована на подкрепление статуса высококачественного товара и первоклассного сервиса, что требует достаточно высоких затрат, то в высшей степени странно выглядела бы практика ее службы продаж, предоставляющей значительные и широкого спектра скидки. В документе SALAMANDER AG «Самопонятие фирмы», например, четко указывается, что фирма крайне осторожно и очень ограниченно использует систему скидок, поскольку основной упор в политике продаж делается на высокое качество товара. Таким образом, неграмотно используемая система скидок может дезориентировать покупателей и практически разрушить всю ценовую политику фирмы.

Важнейшее требование к ценовой политике — жесткий учет при предоставлении скидок двух базовых коэффициентов оценки клиентуры, которые рассматривались в первой части учебника, — коэффициентов ценности и приверженности клиентуры. По сути дела, это требование — все то же наращивание системности подхода, о котором шла речь выше, и

наши клиенты (прежде всего посредники) должны четко понимать, что различного рода ценовые уступки во многом являются следствием всего того, что было сделано ими совместно с фирмой за всю историю этих отношений. Понятно, что такого рода подход не отрицает некоторых исключений из правил: они будут всегда, поскольку сложности рынка и трудности работы на нем требуют адаптации любой политики, в том числе и политики скидок. Но коренное отличие «исключений», как известно, заключается в том, что они явления крайне редкие и имеющие адекватное объяснение причин своего появления.

Целостность и системность политики скидок решающим образом зависит от того, как она увязывается с функциональным подходом, а именно: готовность или, наоборот, отказ посредника выполнять ту или иную функцию канала или же часть этой функции должны адекватно отражаться в системе скидок цен, которые ему предоставляются (либо не предоставляются). А это, в свою очередь, означает, что скидки становятся особой частью ценовой политики и не являются производными от ценности и приверженности клиента, но рассчитываются строго на основе оценки необходимых функциональных издержек. Понятно, что такого рода расчеты требуют серьезной информационной базы и соответствующей квалификации экономистов и финансистов фирмы.

Абсолютно необходимым условием действенности и эффективности политики скидок является ее закрепление в соответствующем документе, аналогичном документу по товарно-кредитной политике и формируемом при каждом очередном плановом цикле. Именно здесь и уместно еще раз напомнить о том, что сама по себе политика скидок является предметом серьезного торга в период формирования плана продаж. Более того, в некоторых случаях именно эта политика может превосходить по инструментальной важности даже и политику коммерческого кредита.

Наконец, отметим еще и то обстоятельство, что политика скидок формируется на серьезной информационной основе, которую в рамках общего планового цикла обеспечивают блоки 1, 2 (см. рис. 3.11). Здесь уместно подчеркнуть, что совершенно особый «слой» информации должен отражать действенность политики скидок в прошедшем плановом периоде, соответствующие характеристики рыночной политики конкурентов и специфические данные клиентского анализа о реакции наших посредников на проводившуюся фирмой политику скидок.

На этом можно было бы закончить перечень основных правил формирования и использования политики скидок, но отметим один исключительно важный момент. Он относится к очевидной и весьма острой для российских условий проблеме учета и согласования интересов посредников. При формировании и использовании скидок вне рамок целостной политики может сложиться положение, когда будут не только серьезно ущемлены интересы участников канала, но и возникнет реальная угроза

отказа наших партнеров от работы с фирмой и перехода их к конкурентам. Соответствующие примеры из сегодняшней российской практики будут рассмотрены ниже.

Рассмотрение основных аспектов ценовой политики в канале позволяет перейти к обсуждению исключительно важного инструмента управления, практически полностью находящегося именно в распоряжении сбытовиков, а именно к системе скидок. Говоря о полноте распоряжения этим инструментом, мы уже отмечали, что своего рода границы здесь задаются, с одной стороны, минимально необходимым для фирмы уровнем рентабельности оборота, а с другой — ценами конкурентов и готовностью покупателей принять некий верхний предел нашей цены.

В основу рассмотрения положим структуру скидок¹, представленную на рис. 10.11. Проанализируем ее подробнее, приняв порядок рассмотрения от максимальной цены к минимальной.

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА СКИДОК

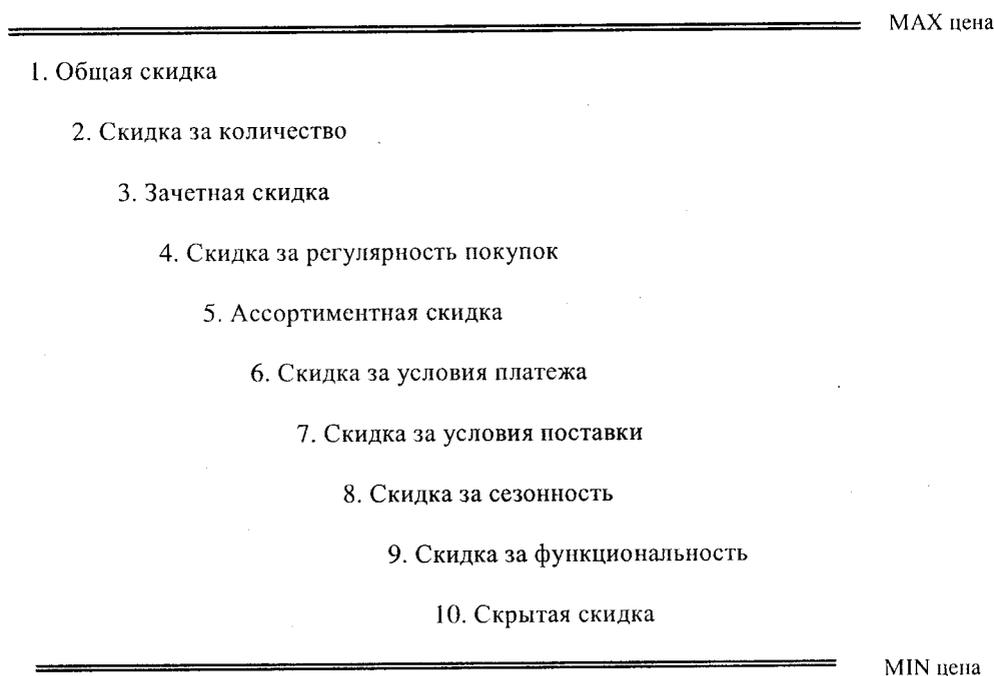


Рис. 10.11. Примерная структура скидок

¹ Данная структура предложена С. И. Кирюковым.

1. **Общая скидка**, которая в некоторых случаях может составлять 20-40% прейскурантной цены товара, в мировой практике широко используется при заключении контрактов на поставки техники и оборудования. Как правило, общая скидка сторговывается в ходе переговоров и во многом зависит от привходящих факторов, как то: сложившаяся рыночная ситуация, уровень давления конкурентов, длительность партнерских отношений и т. д. Общая скидка, как правило, существенно меньших размеров, предоставляется посредникам и при продаже других видов товаров и услуг.

2. **Скидка за количество** (иногда ее называют бонусной), ее суть ясна из самого названия, и можно без преувеличения считать, что это наиболее распространенный вид скидок в современном российском бизнесе. Более того, следует также с сожалением констатировать, что зачастую вместо продуманной системы скидок имеют место таблички типа «столько-то процентов скидки за такое-то количество (объем) покупаемого товара».

3. **Зачетная скидка** предоставляется обычно при долговременных отношениях партнеров, в рамках которых уровень скидки наращивается по мере того, как покупателю засчитываются каждые очередные партии приобретаемого товара.

4. **Скидка за регулярность закупок**. Сущность скидки ясна, в дополнение лишь заметим, что с ростом регулярности закупок пропорционально увеличиваются возможности именно планового управления процессом продаж.

5. **Ассортиментная скидка** играет роль своеобразного инструмента регулирования закупки тех или иных ассортиментных позиций, продажи которых по разным причинам важны для фирмы. Образно говоря, ассортиментная скидка — инструмент стимулирования продаж определенного ассортимента. И здесь есть опасность, о которой следует сказать особо.

Нередко эта скидка используется как своего рода «подпорка» недостаточно эффективной товарной политики фирмы, а именно: вместо того чтобы динамично менять и обновлять ассортимент, фирма пытается заставить покупателей приобретать, например, устаревшие и/или не пользующиеся спросом товары и тем самым сохранить существующие программы производства продукции. Такая политика губительна для положения фирмы на рынке, и именно поэтому к ассортиментным скидкам следует относиться крайне осторожно.

Совершенно иное дело — использование этих скидок на ранних этапах жизненного цикла товара, когда следует заинтересовать партнеров в приобретении первых партий и в обеспечении более широкой представленности товара на рынке. Но и здесь совершенно необходим контроль за периодом действия этой скидки, поскольку на самом деле с ее помощью можно продлевать (в ущерб финансовому положению фирмы) жизнь товара, который на самом деле не принимается рынком.

6. **Скидка за условия платежа.** Роль этой скидки совершенно ясна из названия, но подчеркнем, что и план по скидкам, и политика коммерческого кредита естественным образом вытекают из единого планового цикла и уторгованного в его ходе плана продаж и, следовательно, должны рассматриваться как теснейшим образом взаимосвязанные инструменты.

7. **Скидка за условия поставки.** Ее назначение — дать в руки сбытовиков гибкий и достаточно действенный инструмент, который обеспечивал бы фирме-производителю лучшие условия поставки товаров посреднику и с точки зрения исключительно логистики (транспорт, складские операции), но одновременно и с точки зрения загрузки производственных мощностей и управления программой выпуска продукции. Понятно, что если фирма заинтересована в отсрочке поставки с целью обеспечения равномерной работы производственных подразделений, то скидка такого рода (с учетом ее уровня по отношению к цене) будет играть немаловажную роль.

8. **Скидка за сезонность.** Это своего рода регулятор продаж в условиях, когда товары (услуги) фирмы подвержены влиянию сезонности и так называемый коэффициент сезонности достаточно высок. Примеры использования этой скидки можно найти повсюду, но особенно впечатляюще они выглядят, например, в туристическом бизнесе, работе гостиниц и иных того же рода сферах услуг.

9. **Скидка за функциональность.** По существу, эти скидки прямо и непосредственно вытекают из всего того материала, который рассматривался выше в связи с ценовой политикой. Действительно, чем больше функций берет на себя посредник, тем на более выгодные для него ценовые условия готов согласиться поставщик. А наиболее яркий инструмент формирования такого рода скидки — представленный выше вопросник Оксенфельдта.

10. **Скрытая скидка** представляет собой определенные скрытые от «внешних глаз» льготы покупателю в виде, например, более выгодных условий фрахта, льготных кредитов, оказания некоторых бесплатных услуг, предоставление бесплатных образцов в достаточно значимых объемах и т. д. Понятно, что эти скидки, как и общая скидка, существенно зависят от характера и долгосрочности партнерских отношений, но одновременно и от текущей рыночной ситуации, и определенной ситуации с продажами товаров и услуг фирмы.

11. **Особые скидки,** которые также предоставляются в зависимости от многих факторов и могут иметь чрезвычайно широкое поле применения. Например, скидки на пробные партии, экспортные скидки и т. д.

Такова структура скидок. В мировой практике их насчитывается, по разным источникам, более двадцати видов. Но справедливости ради следует сказать, что выше представлена достаточно условная структура. Ус-

ловная в том смысле, что в ней никак не прослеживается внутренняя взаимосвязь скидок и их системность. Да, собственно, данный перечень на это и не претендует, но обратить внимание именно на момент системности каждой фирме абсолютно необходимо. Каким же образом достичь этой системности?

- Прежде всего необходимо разработать план по скидкам в составе планового цикла, тесно увязывая его с другими инструментами управления в канале.
- Особое и пристальное внимание нужно обратить на минимизацию количества видов скидок, которыми оперирует фирма. Точно так же, как и любой регулятор в системе, каждая скидка в своем действии должна быть согласована со всеми другими.
- Необходимо тщательно анализировать внутреннюю взаимосвязь каждого вида скидок со всеми остальными, что является непростой задачей, особенно в условиях, когда фирма использует много различных скидок.
- Таким образом, и формирование системы скидок, и их увязка между собой предполагают совместную и достаточно длительную работу сбытовиков, маркетологов и финансистов, т. е. эффективное взаимодействие подразделений как в рамках цикла планирования продаж, так и на протяжении всего планового периода.

Завершим обсуждение системы скидок важнейшим замечанием, которое четко следует из всего изложенного.

Любая разработанная система скидок имеет ценность лишь постольку, поскольку является повседневным оружием каждого сбытовика, которым он в установленных стратегических рамках действует совершенно свободно и по собственному усмотрению и не должен в каждом конкретном случае просить своего непосредственного руководителя одобрить ту или иную скидку.

А чтобы установленные стратегические рамки соблюдались, план по скидкам должен быть эффективно увязан с системой оплаты и стимулирования труда сбытовика (см. первую часть) и с некоторыми граничными условиями, определенными на основе адекватных финансовых расчетов.

10.5. Разработка программ стимулирования продаж

В различных монографиях и пособиях, где рассматривается продвижение товаров, приводятся различные методы и техники стимулирования сбыта, или стимулирования продаж. В принципе, они все вполне применимы практически для любого звена канала, хотя есть определенная специфика. Заметим в этой связи, что в работе Ани и Лоик Троядек

[Троадек А., Троадек Л., 2003] дана весьма убедительная классификация такого рода методов, направленных на конечного потребителя в зависимости от возможности их использования непосредственно в службах сбыта, у оптовых посредников или в рознице. В силу хорошей разработанности вопроса в рамках учебника не будем повторять все то, что сказано о технике дела, а ограничимся более подробным рассмотрением вопроса, который, как правило, ускользает от внимания авторов, увлеченных богатством и разнообразием этих методов. Речь идет о необходимости серьезного подхода к разработке программ стимулирования продаж. В отечественной практике, прежде всего в силу неопытности некоторых менеджеров, возникают определенные проблемы этой разработки. Остановимся на главном.

Сами по себе методы стимулирования продаж настолько разнообразны, что зачастую «провоцируют» менеджеров на различные варианты и возможно более быстрого использования вне зависимости от той принципиальной основы, на которой строится такое использование. Отсюда огромное количество провалов такого рода программ прежде всего вследствие нарушения *трех базовых принципов управления стимулированием продаж*. Перечислим их с кратким комментарием.

1. *Принцип целевой ориентации* заключается в том, что нельзя запускать любую программу, четко не сформулировав и не обосновав истинные и актуальные для фирмы цели. Заметим, что во многих случаях методы стимулирования продаж используются в рамках цели, которую можно определить фразой «Вообще говоря, неплохо бы побольше продать».

2. *Программная основа* любой, даже самой небольшой акции по стимулированию продаж — это наиболее болезненный для выполнения в наших условиях принцип, поскольку наши управленцы «генетически» испытывают неприязнь к скрупулезной разработке программы и к документу, из которого следует четкое распределение по задачам и вполне ясная ответственность персонала.

3. *Недопущение программ стимулирования, которые могут быть определены как «затыкание дыр»* плохого маркетинга в фирме. Это очень болезненная тема для практики нашего бизнеса, поскольку внешне возможности стимулирования продаж настолько бесконечны, что позволяют до определенного момента ликвидировать прорехи в ценовой политике фирмы, неудачной политике скидок, неэффективной работе с клиентурой и т. д. Мы не случайно употребили в предшествующей фразе термин «до определенного момента», поскольку все эти недостатки так или иначе выявляются и с еще более серьезными последствиями нежели те, что имели место до использования программы.

Теперь рассмотрим непосредственно алгоритм разработки программы стимулирования продаж.

Шаг 1

Общая ревизия положения дел с продажами до запуска программы и формулирование основных проблем

В рамках этой ревизии служба продаж совместно с маркетологами более подробно анализирует состояние продаж, конъюнктуру рынка, поведение потребителей и иные факторы, которые привели к тому, что фактические продажи не соответствуют плановым. Особо в этой связи рассматривается вопрос о действиях конкурентов. С точки зрения грамотного маркетинга во многих случаях программы, развертываемые как ответ на те или иные аналогичные акции конкурентов, не должны быть «симметричными» (например, «они скидку — ну и мы скидку!»). Во многих случаях именно «асимметричные» ответы являются наиболее выигрышными, хотя требуют весьма хорошего знания конъюнктуры, перспектив рынка и, конечно, «деловой фантазии и изобретательности». И есть немало случаев, когда некие действия, стимулирующие продажи конкурентов, должны остаться без ответа, и на памяти опытных маркетологов и сбытовиков немало удачных примеров такого рода.

Если службы продаж и маркетинга приходят к выводу о полезности, а нередко и необходимости будущей программы, четко формулируется центральная проблема. Это может быть и проблема «провала» плана, снижения оборачиваемости, оттока реальной клиентуры и т. д. Не очень грамотные и не очень опытные менеджеры зачастую некорректно формулируют проблемы, а это, в свою очередь, ведет к неэффективному целеполаганию, и в этом смысле им будет полезна помощь более опытных профессионалов.

Шаг 2

Проведение «мозговой атаки» или просто развернутой дискуссии по итогам ревизии и формулирование центральной проблемы

В рамках «мозговой атаки» или просто дискуссии, организуемой, как правило, сбытом и маркетингом, могут принять участие помимо работников этих служб и партнеры по бизнесу (из наиболее надежных и доверенных), и приглашенные со стороны консультанты. По существу, второй шаг — это своего рода проверка, с одной стороны, правильности формулирования проблемы, а с другой — оценка положения дел в продажах и конъюнктуры рынка с той точки зрения, насколько они соответствуют друг другу. Нетрудно представить себе вариант, когда при определенной сложившейся деловой ситуации почти бесперспективна попытка переломить ее с использованием тех или иных приемов стимулирования продаж. Если этот «экзамен» наработки первого шага сдан, то идет переход к третьему шагу.

Шаг 3

Окончательная формулировка цели (целей) будущей программы

Опытные специалисты, давно работающие в сфере стимулирования продаж, считают, что наиболее приемлемый вариант — одна достаточно

крупная цель для **будущей** программы, во всяком случае, не больше двух-трех (попытка достигнуть нескольких целей является грубой методической ошибкой). Формулировка целей обязательно должна иметь четкие экономические показатели, например: «увеличение продаж продукта А за такой-то период до такого-то уровня», «увеличение разовой покупки продукта А с такого-то уровня до такого-то в течение ...», «доведение продаж до планового уровня в течение ...» и т. д. Если цель сформулирована корректно и ее численные ориентиры обоснованы, третий шаг становится важнейшей детерминантой целей программы и, соответственно, «точкой ответственности» ее руководства. Добавим к сказанному, что в рамках формулирования целей происходит и ее локализация по месту (например, в формулировке будет четко отмечено, что эти показатели достигаются в магазинах такой-то сети, в данном регионе и т. д.).

Шаг 4

Структурирование целей по задачам

В полном соответствии с основными правилами программного подхода формулируются задачи, реализующие цель в рамках программы стимулирования продаж. Но в этом случае четвертый шаг имеет совершенно особое значение, поскольку задачи по возможности структурируются в виде так называемых заданных комплексов, каждый из которых охватывает работу той или иной службы фирмы в рамках подготовки и проведения программы стимулирования продаж. На этот важный момент следует обратить особое внимание, поскольку в рамках указанных задач, а особенно при крупномасштабных программах стимулирования, довольно сложно переплетаются задачи, выполняемые сбытовиками, маркетологами, специалистами по логистике, производственниками и другими подразделениями фирмы.

Кроме того, есть и ряд задач, например, общее руководство программой или контроль и оценка результатов программы, где в решении каждой практически одновременно задействованы несколько административных и функциональных служб. Именно здесь и проявляется серьезный эффект заданных комплексов, поскольку такого рода комплексы четко группируют и структурируют задачи, относящиеся к данной службе или административному звену. Кроме того, в этих комплексах специально оговариваются различного рода взаимодействия с другими службами или административными звеньями. Только после того, как эти комплексы сформированы, появляются основания для оценки и предварительного отбора средств стимулирования.

Шаг 5

Предварительная оценка и отбор методов стимулирования

Поскольку эта процедура достаточно подробно описана в литературе, обратим внимание на два-три момента, которые полезно учесть при осуществлении этого шага.

Прежде всего следует иметь в виду, что не существует корректных методов точного соотнесения целей и задач программы с выбираемыми методами стимулирования продаж. Это скорее попытка выделения довольно размытого, по существу, круга более или менее подходящих методов. Слово «подходящие» здесь обозначает целую группу факторов: рыночных, клиентских, реакции некоторых участников канала на тот или иной метод и т. д. За рубежом существуют многократно проверяемые рейтинги тех или иных методов в зависимости от того, где и как они используются (например, [Троадек А., Троадек Л., 2003]). Другой момент, который следует учесть, — направленность определенных методов на разных участников канала по всей его длине. Иными словами, если в стимулировании задействованы не только конечные покупатели, но и непосредственно работающие с ними продавцы розницы, соответствующий персонал дистрибьютора и наши собственные сбытовики, программа имеет серьезные шансы на успех. И наконец, обратим внимание также и на то, что существует понятие «легкости» использования того или иного метода и опыта персонала участников канала в работе с этим методом. Зачастую «легкость» — достаточно коварный факт, поскольку провоцирует создателей программы сэкономить силы и средства за счет простоты метода. Так, напечатать в соответствующих газетах купоны с предложениями о скидках — один из самых легких в стимулировании продаж. Другой вопрос, насколько этот самый «легкий» метод будет обеспечивать успех программы. Именно серьезный программный подход, описываемый здесь, и является в определенной мере гарантией от использования «легких» методов.

Шаг 6

Предварительное бюджетирование программы

Шаги 1-5 дают возможность финансовой службе совместно с маркетологами и сбытовиками, также с логистикой и службой сервиса оценить, с одной стороны, вероятные результаты программы, а с другой — те издержки, которыми программа будет сопровождаться.

Именно на этапе финансовой оценки отклоняются многие достаточно перспективные программы стимулирования продаж. Отметим в связи с этим весьма любопытные цифры, приведенные в [Троадек А., Троадек Л., 2003, с. 56.]. Например, если наценка на товары составляет 15%, а в программе предусмотрено 10%-е снижение цен, то только для простой компенсации такого снижения необходимо продать три объема от первоначального (т. е. с нормальной рыночной ценой). Если же наценка составляла 35% и объявлено 30%-е снижение, то адекватный рост продаж должен быть семикратным! Разумеется, все финансовые оценки вероятных результатов программы и сопутствующих им издержек сопровождаются тем или иным анализом рисков.

Если программа «проходит» по финансовым показателям, то осуществляются четыре заключительных шага ее разработки.

Шаг 7**Рассмотрение кандидатуры руководителя программы и предварительное формирование команды**

Здесь все ясно и без комментариев, стоит только обратить внимание на одну важную особенность. Как правило, уже в самом начале разработки кандидатура руководителя программы, конечно, намечается руководством, но с точки зрения этики и сохранения психологического климата ее обычно не озвучивают до того момента, пока не становится окончательно ясно, что программа будет реализована. Более того, когда намечаются ориентирные результаты и оценивается вероятность успешности программы, все это коррелирует с личностью будущего вероятного руководителя.

Шаг 8**Подробная роспись задачных комплексов по мероприятиям и подробное бюджетирование каждого комплекса**

Сущность этого шага понятна, и основания для подробной рабочей программы имеются — они созданы на всех предшествующих шагах.

Шаг 9**Утверждение программы и бюджета, запуск программного комплекса**

Этот формальный шаг совершенно необходим и исключительно важен, поскольку дает в руки руководителя программы административные основания и организационно-финансовые рычаги управления ею.

Шаг 10**Мониторинг и корректировка программы**

Здесь самое важное — грамотная работа с так называемыми отсечками. Природа «отсечек» совершенно понятна. Не следует продолжать программу, первые же этапы которой показали ее полную бесперспективность. Именно для корректного прекращения неудачных программ и существуют в их структурах «отсечки», которые, как правило, осуществляются после первых двух-трех недель хода программы.

Программа — живой и постоянно реагирующий на различные внешние и внутренние воздействия организм, и, естественно, что она нуждается в определенных корректировках. Все они осуществляются по предложениям руководителей комплексов задач с согласия руководителя программы.

Шаг 11**Оценка результатов, анализ и учеба по итогам программы**

Это исключительно важный шаг, имеющий три главные цели. Во-первых, необходимое соотношение конечных и промежуточных результатов программы и запланированных по этим результатам уровней. Во-вторых, обоснование причин имевших место тех или иных отклонений. Конечно, это далеко не всегда легко сделать, учитывая сложности проведения программы в рамках любого реального рынка, но по возможности и сами сбытовики, и особенно аналитики-маркетологи стремятся обеспечить адекватные

ответы на данные вопросы. В-третьих, учеба персонала служб сбыта и маркетинга на примере осуществления данной программы. Согласимся, что только в ходе реализации программы и последующей учебы по ее ходу и итогам наращиваются ключевые компетенции указанных выше служб.

10.6. Оценка эффективности работы посредников

Правомерно было бы задать вопрос об оценке эффективности деятельности канала в целом, однако такой постановке препятствуют вполне очевидные трудности. Если речь идет о жестком управлении каналом со стороны фирмы-производителя, то в определенном смысле такого рода оценка возможна, особенно в одноуровневых каналах при продаже через дилеров, эксклюзивно торгующих только товарами данного производителя. По существу, эта оценка практически ничем не отличается от оценок эффективности сбыта, поскольку дилерское звено (целиком и полностью принадлежащее производителю, хотя и юридически самостоятельное) может рассматриваться просто как еще один элемент сбытовой службы. Разумеется, здесь есть некоторая условность, но в целом такой подход был бы вполне правомерным. На практике дело обстоит иначе.

Подавляющее большинство одноуровневых каналов в России замыкается на достаточно разветвленные розничные сети, для которых товар данного производителя — лишь одна из многих сотен ассортиментных позиций. В этом смысле попытка «отделить» нашу часть эффективности явно бесперспективна и вряд ли может иметь под собою какие-то теоретические основания. И эта проблема многократно усложняется, если речь идет о многоуровневых каналах. Но дело выглядит еще сложнее, если принять во внимание регулирующий характер управления и тем более — управляемую самоорганизацию. В то же время нельзя оставить без ответа актуальнейший вопрос об эффективности деятельности в канале.

Мировая практика в качестве ответа предложила, конечно, упрощенный подход, но тем не менее инструментально хорошо обеспеченный и в определенном смысле решающий задачи. Речь идет о локальных оценках эффективности деятельности посредников, работающих с данной фирмой-производителем. Сразу оговоримся, что такого рода решения не могут быть рассмотрены как строго комплексные оценки эффективности, поскольку в этом случае посредник рассматривается как некое самостоятельное хозяйствующее звено, работа которого определяется его собственными ресурсами всех видов и той маркетингово-экономической средой, в которой он оперирует. Или иначе: из рассмотрения исключается многостороннее влияние на эффективность деятельности посредника, которое, безусловно, оказывает его поставщик, т. е. фирма-производитель. Не случайно в последние несколько лет за рубежом развернут целый ряд исследовательских программ, которые пытаются выявить влияния различных сторон деятель-

ности поставщика на эффективность работы дистрибьютора. И тем не менее подход, о котором идет речь, вносит свой позитивный вклад в оценку эффективности работы в канале и, безусловно, должен использоваться в российском бизнесе и совершенствоваться с учетом отечественной специфики. Разработанный Б. Розенбломом и его школой [Rosenblom, 1995, р. 474-779] подход на практике доказал высокий уровень реализуемости и объективность результатов.

Оценка эффективности деятельности посредника может быть условно разделена на три основные части, которые и рассмотрим (рис. 10.12).

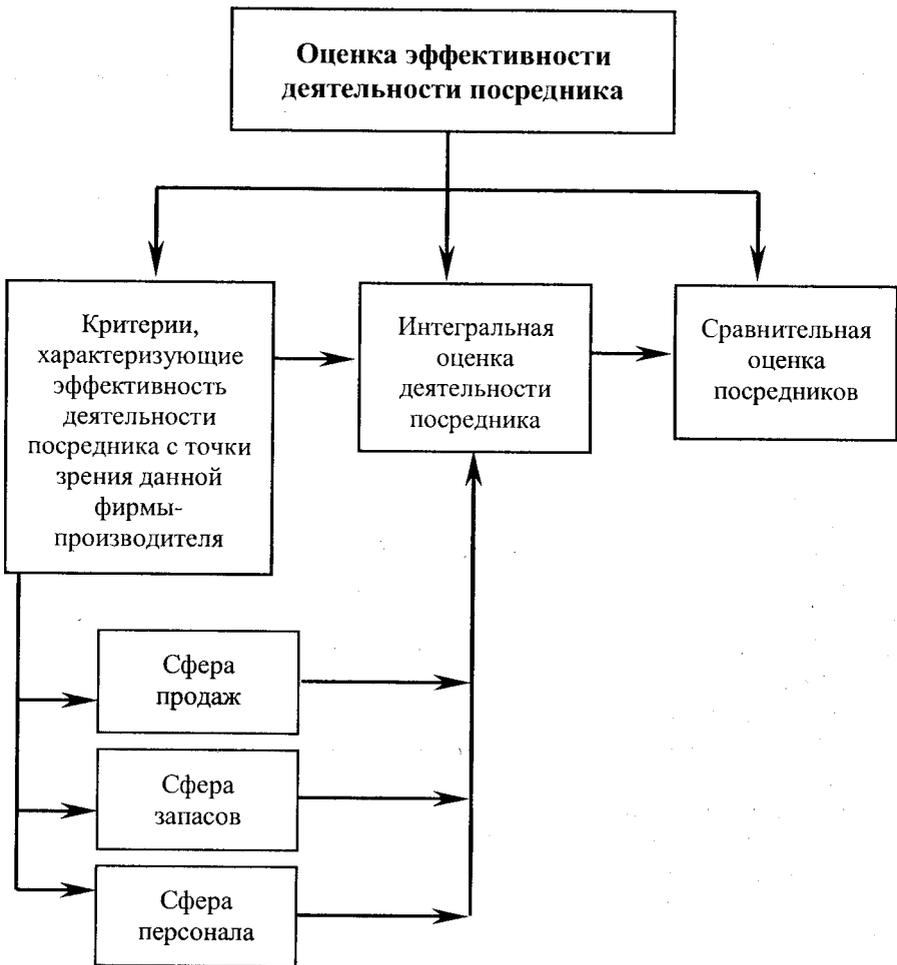


Рис. 10.12. Структура оценки эффективности деятельности посредника

1. *Критерии эффективности деятельности посредника*, характеризующие его с точки зрения данной фирмы-производителя. Подход здесь сугубо индивидуальный и существенно зависит от задач, решаемых данным посредником в интересах производителя. Тем более это справедливо в отношении различных фирм-производителей, работающих в разных отраслях, с различным влиянием социально-экономической внешней среды, с разной региональной структурой рынка, а что особенно важно — имеющих различные деловые стратегии. Тем не менее инструментальная часть первого шага достаточно очевидна. И в качестве типичной структуры такого рода оценок приведем схему, используемую в ряде фирм США, производящих потребительскую продукцию (табл. 10.1). Остановимся несколько подробнее на содержании оценок.

Обратим внимание на тот факт, что четыре оценки, отнесенные к сфере продаж, практически полностью характеризуют своеобразное «поле интересов» производителя в части его работы в канале. Действительно, контролируемая доля рынка и объем продаж достаточно полно иллюстрируют относительное положение товара производителя на рынке, обслуживаемом дистрибьютором. Рост продаж за плановый период (если таковой предусмотрен) показывает динамику успеха, и, наконец, фактические продажи по отношению к квоте характеризуют, с одной стороны, заинтересованность и готовность посредника выполнить больше, чем запланировано, а с другой — точность и надежность тех методов разработки квот, которые используют сбытовики и маркетологи фирмы. Таким образом, сфера продаж, по существу, определяет главное в том, что можно назвать завоевание рынка и положение фирмы на нем.

Весьма интересны показатели, внесенные во вторую область оценки — сфера запасов. Именно здесь имеют место реальные показатели эффективности, вполне согласующиеся с известными теоретическими положениями. Это прежде всего отдача на капитал, вложенный в запасы, а также соотношение запасов и продаж. Что касается первого показателя, он не нуждается в комментариях, а вот эффективность деятельности посредника по второму показателю может говорить о целом ряде проблем, с которыми он сталкивается, или об определенном несовершенстве управления каналом в отношении данного посредника. Действительно, на это соотношение в первую очередь могут влиять проблемы логистики, и, не будучи уверенным в ее надежности и одновременно стремясь обеспечить бесперебойное наличие у себя товара производителя, посредник может стремиться к неоправданному с точки зрения фирмы, но вполне оправданному с точки зрения его интересов завышению запасов. Если при этом вводить в рассмотрение и средние запасы, то может оказаться, что на самом деле продажи могли бы быть существенно больше, если бы не перебои, которые были в поставках, или сознательное занижение посредником величины соответствующих запасов.

**Оценка эффективности работы посредника
с использованием локальных критериев**

Область оценки	Показатели оценки	Интегральная оценка
Сфера продаж	<ul style="list-style-type: none"> • Объем продаж • Рост продаж за плановый период • Фактические продажи/квота • Контролируемая доля рынка 	<p>Показатели рассматриваются в отдельности и интегральная оценка дается экспертным путем на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • рассмотрения показателей • мнений персонала службы продаж производителя
Сфера запасов	<ul style="list-style-type: none"> • Средняя величина запасов • Запасы/продажи • Возврат на капитал, вложенный в запасы 	
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Общее число «продавцов» • Число «продавцов», работающих с товарами фирмы 	

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 477].

Представим, что посредник достаточно серьезно стимулируется скидками за сознательное уменьшение запасов. Фирма-производитель при этом увеличивает эффективность использования оборотного капитала, а посредник предпочитает продавать меньше и время от времени иметь «пустые полки» (ему-то это не страшно, поскольку у него есть и товары конкурентов), нежели возиться с продажей нашего товара по более высоким ценам.

Пожалуй, наиболее слабо в этой схеме оценок выглядят показатели, характеризующие персонал посредника. Во-первых, и сами показатели имеют весьма условную ценность, поскольку собственно число продавцов, работающих с нашим товаром, может быть достаточно весомо в общем числе продавцов, но это еще ничего не говорит об их профессиональной квалификации, и наоборот. Во-вторых, в большинстве случаев, когда посредник работает с целым рядом товаров различных фирм, практически невозможно вообще оценить данный показатель. Или же его нужно весьма сложно высчитывать исходя из числа часов работы именно с нашим товаром. Понятно, что объективных данных по этому вопросу мы не получим и показатель работать не будет. Можно без преувеличения констатировать, что в данной схеме именно показателям персонала не уделяется

необходимое внимание исходя из современных концепций управления продажами.

Тем не менее, оценивая в целом приведенную схему (табл. 10.2), можно утверждать, что она охватывает, как правило, интересы фирмы-производителя в работе с посредником. Кроме того, неучтенными остаются показатели, которые могут быть названы производными, но вполне доступны для расчета и весьма полезны в практике управления. К ним можно отнести такой важнейший показатель, как продажи продукции на одного продавца персонала посредника или оборачиваемость товарного запаса. А также ряд важных ситуационных показателей, например, характеристики использования оборотного капитала, идущего на покрытие дебиторской задолженности. Но это все — вопрос увязки схематики и структуры показателей с конкретными задачами и спецификой взаимоотношений производителя и продавца.

Таблица 10.2

Метод «взвешенных критериев» в оценке эффективности работы посредников

Показатель	Вес показателей	Оценка по показателям										Взвешенная оценка		
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	
Объем продаж	0,50								*					3,50
Средний уровень запасов	0,20						*							1,00
Работа персонала	0,15							*						0,90
Отношение	0,10					*								0,40
Перспективы роста	0,05				*									0,15
Интегральная взвешенная оценка														5,95

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 477].

В любом варианте набора показателей возникает необходимость интегральной оценки эффективности деятельности дистрибьютора, и это — второй этап рассматриваемой процедуры.

2. **Формирование интегральной оценки деятельности дистрибьютора** может осуществляться посредством трех принципиально различных подходов. Первый заключается в том, чтобы вообще не делать интегральной оценки как таковой, а выделять наиболее важные для фирмы-производителя показатели (это определяется ситуацией на рынке и ближайшими перспективами развития фирмы), и именно по нему оценивать посредника. Следовательно, в этом подходе мы лишаемся важнейшего концептуального преимущества, а поскольку сама оценка и отбор дистрибьюторов производились по целому ряду критериев и отражали, в свою очередь, многогранность будущих задач и требований, то сведение всей эффективности деятельности к одному показателю если и может быть признано правомерным, то лишь в неких особых случаях и для очень кратковременных периодов. Фактически же интегральная оценка может строиться или на основе условной средней арифметической, или же на базе использования взвешенных оценок.

В первом из упомянутых вариантов все критерии считаются равнозначными по значимости, а во втором — им придаются веса, и соответствующие значимости каждого критерия приводятся в интегральной оценке дистрибьютора фирмой-производителем. Но в обоих случаях должны использоваться шкалы показателей, посредством которых могут быть оценены те или иные достижения дистрибьютора. Эти шкалы строятся службами маркетинга и финансов фирмы-производителя, и каждая «отметка» на шкале должна точно соответствовать характеристикам данного показателя. Табл. 10.2 иллюстрирует возможную интегральную оценку с использованием такого рода шкалы и с применением весов показателей. Отметим, что в этой таблице изменены некоторые показатели по сравнению с табл. 10.1. Остановимся кратко на том, что концептуально вытекает из приданных показателям весов.

Из табл. 10.2 следует, что практически 7/10 «интереса» фирмы-производителя лежит в сфере объема продаж и уровня запасов. Что же касается деятельности персонала и отношения фирмы-посредника к работе с поставщиком, здесь куда более скромные веса. И наконец, совсем незначительный вес имеет показатель «перспектива роста». Если брать некий усредненный вариант, то можно предположить, что такого рода веса оценок будут характерны для следующей ситуации. Посредник работает на устоявшемся, хорошо структурированном рынке; имеет достаточно устойчивое соотношение запасов к товару (хотя фирма хотела бы как-то улучшить это соотношение); продажи не очень существенно зависят от работы персонала; данный посредник не очень важен в системе деловых связей фирмы-производителя; и, наконец, фирма-производитель не видит сколько-нибудь значимых перспектив роста как самого рынка, обслуживаемого посредником, так и увеличения своих продаж посредником как таковым. При всем усредненном характере приведенного примера он достаточно

четко показывает, что за весом каждого показателя стоит целевая ориентация фирмы в работе с данным посредником и ее видение рынка, обслуживаемого посредником, и характера деятельности самого посредника. Поскольку оценены эффективность работы каждого посредника, на заключительном этапе этой оценки решается задача сравнительной оценки работы различных посредников и выведения некоторой обобщающей системы в своего рода ранжирование посредников по уровням их эффективности.

3. Сравнительная оценка посредников в первую очередь предполагает, что все они оцениваются по одинаковому набору критериев, и при использовании относительных весов критериев эти веса также одинаковы. Заметим, что только в контексте такой постановки сравнительный анализ может быть осуществлен достаточно корректно. В противном случае, а особенно когда число посредников достаточно велико и условия их работы довольно различны, необходимо вначале провести группировку одинаковых по условиям работы посредников, а затем проводить сравнительный анализ внутри каждой группы. Имея в виду это замечание, рассмотрим несколько более подробно технику оценки, которая представлена в табл. 10.3 и 10.4.

Таблица 10.3

Ранжирование посредников с использованием метода взвешенных критериев

Посредник	Взвешенная оценка	Ранг
A	6,72	1
B	6,31	2
C	6,00	3
D	5,95	4
E	5,20	5
F	4,97	6
G	4,25	7
H	3,87	8
I	3,01	9
J	2,56	10

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 479].

**Распределение всех посредников,
работающих с фирмой по ранговой шкале**

Рейтинговые зоны	Зональная численность посредников
8-10	40
6-8	63
4-6	234
2-4	111
Ниже 2	52
Общая численность	500

Источник: [Rosenblom, 1995, p. 479].

Как видно из приведенных таблиц, вначале посредники ранжируются по уровню набранных баллов (табл. 10.3). Затем маркетологи фирмы-производителя устанавливают несколько рейтинговых зон (в данном случае выделено шесть таких зон) и распределяют посредников по этим зонам (табл. 10.4). Техника достаточно проста и позволяет более или менее точно определить лучших, средних и худших посредников. У маркетологов и сбытовиков фирмы появляется объективная основа уже для более предметной сравнительной оценки и для формирования комплекса организационных, плановых, финансово-экономических и иных мероприятий, связанных с совершенствованием работы посредников и/или изменением дизайна каналов, что обусловлено с неэффективностью работы определенной части посредников (эта проблема была выделена в качестве самостоятельной еще при рассмотрении первого шага структуры дизайна канала). По существу, на этом и заканчивается рассмотрение техники оценки эффективности работы посредников, но необходимо сделать одно заключительное замечание.

Традиционное влечение многих российских менеджеров к устойчивым структурам оценки может во многих случаях, а особенно в условиях высокой динамики российского рынка, привести фирму-производителя к неправильным оценкам эффективности посредников из-за того, что не были вовремя обновлены и откорректированы как сами перечни показателей, так и их веса, которые уже не отражают изменившиеся условия рынка и характер работы посредника. Это необходимо иметь в виду, управляя работой канала с помощью оценок эффективности деятельности участников канала.

В заключение отметим, что приведенный перечень и соответствующее обсуждение отнюдь не исчерпывают всех инструментальных возможностей управления каналом. Речь здесь шла о наиболее важных и масштабных инструментах, «подвластных» в той или иной мере службе продаж. Вместе с тем необходимо отметить, что практика жесткого инструментального воздействия на канал в условиях последнего десятилетия дополняется и обогащается также и развитием взаимодействия участников в рамках и на основе маркетинга отношений.

Более того, сила и огромные, пока не до конца ясные перспективы этого подхода заставляют формулировать вопрос иначе, а именно: инструментальные подходы, описанные выше, только дополняются отношенческими элементами или те и другие играют уже сегодня или в ближайшей перспективе достаточно равную роль? Можно пойти дальше и спросить: не подходим ли мы к определенному рубежу развития интеллектуального управления продажами, в котором на первое место выйдут отношенческие составляющие, а набор и характер действия инструментальных будет определяться как раз сложившимися и развивающимися отношениями между партнерами по каналу?

Сегодня мы еще не можем дать достаточно обоснованных и методически полезных для практики ответов на этот вопрос. Но далее мы попытаемся выделить ряд существенных моментов отношенческой стороны управления в канале, которые даже на чисто описательном уровне могут быть восприняты и применены с пользой в практике менеджерами по продажам.

Резюме

Ознакомление с материалом этой главы позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Управление в канале может осуществляться в рамках одной из трех базовых концепций: управление на основе жесткого контроля; управление на основе концепции коммерческой деятельности и управление на основе концепции управления продажами. Последняя предусматривает широкое использование для управления в канале методов мягкого нормативного регулирования и управляемой самоорганизации.

2. К основным инструментам, используемым производителем для управления в канале распределения, относятся: договорная политика в канале, товарная политика в канале, ценовая политика в канале и система скидок, программы поддержки дистрибьюторов, программа стимулирования продаж и методы оценки эффективности деятельности посредников.

3. Договорная политика в канале должна строиться на принципах учета взаимных интересов фирмы-производителя и дистрибьютора и предусматривать адекватное отражение условий совместной деятельности, особенностей используемых инструментов и взаимные обязательства сто-

рон. В договоре должны находить достаточно полное отражение все функции канала, выполнение которых производитель и дистрибьютор каким-то образом распределяют между собой.

4. Программа поддержки дистрибьютора является наиболее важным и комплексным инструментом управления в канале, и ее рациональная разработка и строгое выполнение обеспечивают постоянный рост эффективности деятельности дистрибьютора и повышение уровня его лояльности производителю.

5. Товарная политика фирмы-производителя в канале распределения предусматривает адекватную адаптацию товара к специфике и разумным требованиям удобства работы дистрибьютора и особенно тщательно отслеживает эти вопросы применительно к изменению ассортимента и/или выпуску производителем новых товаров.

6. Производитель согласовывает свою ценовую политику с дистрибьютором (при необходимости с другими участниками канала) и принципиально придерживается точки зрения, согласно которой наценка дистрибьютора должна адекватно отражать ту его нагрузку, которая соответствует выполняемым дистрибьютором функциям. В рамках данной ценовой политики служба продаж самостоятельно устанавливает и оперирует системой взаимовязанных скидок, поощряющих дистрибьютора к повышению эффективности его деятельности в канале.

7. Программы стимулирования продаж должны разрабатываться по определенному алгоритму, иметь строгую целевую ориентацию и ни в коем случае не выполнять функцию «затыкания дыр» плохого маркетинга в фирме. Оценка эффективности деятельности посредников должна осуществляться с использованием взаимно согласованных локальных критериев на основе также согласованных оценочных шкал, после чего служба продаж устанавливает рейтинговые зоны для оцениваемых посредников и принимает решения по дальнейшей работе с посредником.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите примеры отраслей (подотраслей, групп предприятий), для которых принцип жесткого управления будет вполне правомерным.
2. Нарушение договоров в части взаимных обязательств — достаточно распространенное явление в практике работы фирм-производителей с дистрибьюторами. Считаете ли вы, что суд и арбитраж в этих случаях должны рассматриваться как первоочередные инструменты воздействия на сторону-нарушителя?
3. Нет единства мнений по вопросу о том, действительно ли следует заниматься товарной политикой в канале или это все-таки в большей мере «потакание капризам» дистрибьютора. Изложите и обоснуйте вашу позицию по этому вопросу.

4. В зарубежной практике установились достаточно общие нормы вы наценок посредников в зависимости от места, которое они занимают в канале. Полагаете ли вы, что в России эта тенденция также имеет место? Обоснуйте ваш ответ.
5. В программах поддержки дистрибьюторов, разрабатываемых зарубежными фирмами, нередко имеется двадцать — двадцать пять самостоятельных пунктов (направлений работы), а в тексте даны только одиннадцать. Какие дополнительные пункты вы бы добавили?
6. Как известно, далеко не все программы стимулирования продаж успешны. Попробуйте сформировать своего рода памятку на тему: что следует делать для повышения шансов программы на успех?
7. Предложите собственный подход (или модификацию предложенного выше подхода) для оценки деятельности посредников в канале.

Поведение потребителей в контексте управления продажами

- 11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры.
- 11.2. Модель процесса и факторы влияния.
- 11.3. Осознание потребности и поиск информации.
- 11.4. Оценка вариантов и покупка.
- 11.5. Потребление и освобождение от товара.

11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры

Изначально ориентированный на удовлетворение самых разнообразных нужд потребителей, жестко исповедующий истину «превращать нужды потребителя в доходы фирмы», маркетинг не мог не положить в свою основу учение о поведении потребителей и соответствующие исследования релевантной практики. Это произошло не сразу, а по мере того, как рынок (передовых рыночных экономик и мира в целом) все больше и больше превращался в место, где, по очень точному выражению К. Мацуситы, «потребитель — король, а мы (имеются в виду производители. — *Д. Б.*) — его верные подданные. И задача подданных в том, чтобы помочь королю с наибольшими удобствами сделать правильный выбор». Или еще не менее замечательная мысль Ли Якокки: «В конце концов, мы можем продать потребителю только то, что он хочет купить». Именно ключевые вопросы успешной работы на рынке, например: «Чего именно хочет потребитель?», «Почему он хочет именно это?», «Как он делает выбор?» и им подобные подталкивали маркетинговую практику и исследователей к необходимости функционального по сути и практически ориентированного по конечным результатам изучения поведения потребителей. Но есть смысл хотя бы вкратце остановиться на истоках самого этого явления.

Прежде всего следует отметить, что второй виток развития парадигмы менеджмента — бихевиористский подход — уже сам по себе создал

достаточно солидный научно-практический задел для будущей науки о поведении потребителей. Определив и разработав такие универсальные категории, как индивидуальная мотивация и групповое поведение, лидерство, межгрупповые взаимодействия и другие, бихевиористы в определенном смысле уже в 30-40-е гг. XX в. продвинулись в направлениях, так или иначе использованных затем в интересующей нас сфере. Показательный пример: в работе Г. Фоксола, Р. Голдсмита и С. Брауна «Психология потребителя в маркетинге» [Фоксол, Голдсмит, Браун, 2001] от трети до половины материала так или иначе связано именно с результатами бихевиористских исследований. Это фактографическая сторона дела, но здесь более интересна концептуальная.

Исключительно важным моментом следует считать своего рода внутреннюю подготовленность менеджмента как такового к восприятию идей поведения потребителей и необходимости строить научно обоснованный маркетинг именно на этой базе. Особая ценность этого момента проявляется и в том, что потребительское поведение является одной из незыблемых основ маркетинга в эпоху постмодернизма, когда внешне представляется, что все традиционные концепции, методы и структуры дисциплины либо непригодны, либо переживают глубокий кризис. Приведем в связи с этим крайне радикальное, но очень показательное высказывание С. Брауна и его соавторов: «Почти не приходится сомневаться в том, что в подавляющем большинстве современная маркетинговая наука есть не что иное, как интеллектуальная некрофилия... Попытки выходить, воскресить, реанимировать и возратить все давно непродуктивные идеи этой дисциплины, ее распадающиеся концепции и прогнившие метафоры представляют собой одну безумную, безнадежную попытку доказать, что есть жизнь после Котлера». Если отбросить упоминавшийся выше радикализм, то смысл высказывания определяется так: маркетинг переживает глубокий кризис или даже коллапс. Но если и согласиться с этим, то вопрос — что же остается и что устойчиво? — непосредственно следует из самой теории Т. Куна, которая пока никем не отвергается. В строгом соответствии с ней новая парадигма никак не отвергает старую целиком, а взяв из нее живые и развивающиеся элементы, встраивает их в свою ткань, формирующуюся на новом витке развития. Обратимся к фактам.

Нордстрем и Риддерстрале в своей популярной монографии [Нордстрем, 2000] о новой экономике представили весьма интересную, хотя и столь же дискуссионную, трактовку социальной группы, которую они назвали «племя». Внимательно анализируя эту трактовку, можно констатировать, что многие аспекты племени коррелируют с характеристиками сегмента, хорошо известными в традиционном маркетинге.

Авторы достаточно подробно описали именно поведение членов племени, его характерные черты и специфику, определяемую этой новой экономикой. Отвергая концепцию сегмента — один из краеугольных камней

11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры

традиционного маркетинга, авторы никоим образом не ставят под сомнение чисто поведенческую основу формирования вкусов и предпочтений членов племени, а следовательно, естественную необходимость соответствующего изучения.

Особо отметим роль прикладной психологии, результаты развития которой в середине XX в. стали одним из важных элементов теории поведения потребителей и обогатили ее методический инструментарий. Это в первую очередь относится к исследованиям по процессам восприятия, обучения, формирования и развития личности, влиянию окружения. Причем именно к началу 1960-х гг., когда происходило становление дисциплины, здесь были получены впечатляющие результаты, плодотворно использованные затем специалистами-маркетологами.

И наконец, следует отметить достижения культурологии и социологии, которые, с одной стороны, составили серьезную содержательную часть сравнительного и мультинационального менеджмента, а с другой — дали возможность раскрыть поведение потребителей с единственно рациональной точки зрения поликультурного подхода и широкого использования социологических методов исследования. Оба этих момента в значительной мере способствовали безболезненному переходу дисциплины в эпоху постмодернизма.

Все отмеченные выше достижения стали основой для формирования первоначальных представлений о поведении потребителей, которые в чисто прикладном аспекте привели к появлению того, что Д. Ф. Энджел и его соавторы назвали «методологией воздействия». Маркетологи получили в свои руки достаточно эффективные (по тем временам) инструменты, позволяющие воздействовать на принятие решений потребителем в отношении товаров и услуг. В дальнейшем (70-е и 80-е гг. XX в.) наметился более глубокий пласт исследований: гораздо большее внимание обращается на изучение формирования личности и мотивов поведения потребителя в контексте его культурного, социального, экономического и политического окружения. Следовательно, появилось принципиально иное представление и о самом процессе принятия решений потребителем: стало достаточно очевидным, что все его этапы (от осознания потребности до решений об утилизации) суть единое целое, изначально определяемое именно условиями и особенностями формирования личности в теснейшей связи с «внешней средой». Как следствие этого — отход от «концепции воздействия» и все большее сосредоточение концептуальной и методической работы на глубоком понимании этой целостности и адекватном использовании соответствующих возможностей. Рассмотрим теперь все отмеченное выше в контексте управления продажами.

Следует, безусловно, согласиться с тем, что концепция воздействия в понимании общего маркетинга теснейшим образом связана с концепцией силовой продажи, которая в самом простом виде может быть представле-

на следующем образом, а именно: не столь важно, что думает и чувствует покупатель относительно нашего товара (услуги), но если он так или иначе удовлетворяет некие потребности покупателя, то можно использовать различные методы и приемы, которые целенаправленно подведут покупателя к приобретению данного товара. Сразу оговоримся, что, хотя дело выглядит таким образом, что в данном контексте мы имеем в виду конечного покупателя (потребителя), на самом деле все сказанное в равной же мере относится и к промежуточным покупателям.

Если рубежом официального признания поведения потребителей как самостоятельной дисциплины считать 1968 г. (выход в свет первого издания знаменитого учебника Дж. Ф. Энджела, Р. Д. Блэкуэлла и П. У. Минарда «Поведение потребителей» [Энджел, 2000]), то за последующие тридцать с лишним лет был проведен ряд крупномасштабных методических и исследовательских работ, фундаментально обогатился страновой и культурологический контекст дисциплины, а она сама заняла прочное место (как одна из базовых дисциплин) во всех сколько-нибудь серьезных программах подготовки маркетологов. Любопытен и такой факт: в современных условиях циклы по поведению потребителей стали достаточно популярны в куда более широкой аудитории профессиональной подготовки, а прежде всего во всех «ответвлениях» менеджмента. Рассмотрим это подробнее.

Согласно базовым положениям маркетинга, собственно акт купли-продажи суть своего рода итоговый элемент рыночных отношений продавца и покупателя, характеризующий собственно обмен (в идеальном случае эквивалентами) и в немалой степени являющийся критерием оценки эффективности работы на рынке. Но сама идеология обмена эквивалентами явно выходит за рамки чисто рыночного пространства, и это позволяет сказать, что жизнь общества, социальной группы и отдельного человека являются своего рода проявлениями того же подхода. Действительно, когда производитель обуви предлагает свой товар на рынке, а покупатель приобретает его за определенную цену, то и вопросы: «Почему куплена именно эта обувь, именно по этой цене, в этих условиях?» — можно считать само собою разумеющимися. В более общем смысле они звучат так: «Почему покупатель убежден в том, что имеет место обмен эквивалентами?» Заметим, что речь идет не только о паре «товар — деньги», но и о понятии «эквивалентность» в гораздо более широком смысле. Нетрудно представить случай, например: а) покупки в спешке (что, кстати, рассматривается в поведении потребителя); б) спонтанной покупки; в) покупки «назло» и т. д. Во всех этих случаях эквивалентность в паре «товар — деньги» либо отсутствует, либо ее недостаточно для акта «купли-продажи». Но она появляется, когда добавляются: а) учет экономии времени на покупке; б) учет удовлетворенности потребителя от удовлетворения своего сильного сиюминутного желания, связанного с товаром; в) учет, условно говоря, негативной удовлетворенности от покупки, которая явно доставит

11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры

огорчение кому-то, кого покупатель и хотел бы расстроить, и т. д. Или, иными словами, сама по себе эквивалентность на рынке — весьма сложный продукт интегрального характера, и уже здесь видно, что он жестко связан с категорией «удовлетворенность потребителя».

Отметим, что очевидность всех обсуждавшихся выше моментов жестко определялась реалиями рынка, естественностью для него такого рода процессов. Рассмотрим, казалось бы, принципиально иные ситуации, несколько расширив сферу нашего анализа за пределы рынка товаров и услуг.

Политический деятель призывает некую часть электората голосовать за него, обещая избирателям те или иные действия, акции, улучшения и т. д. Согласимся, что и здесь имеет место тот же обмен эквивалентами, причем с аналогичными соображениями. Например, он получает голоса определенной части избирателей не столько потому, что убедил их своей программой (т. е. нет эквивалентности в паре «товар (программа) — деньги (голоса)»), сколько потому, что его соперники не предложили ничего лучшего (дополняющий фактор). Совершенно то же самое можно сказать о подавляющем большинстве актов взаимодействия субъектов. Так, в широко известной книге знаменитого Дж. Джирарди «Как продать себя?» [Джирарди, 1997] есть интереснейшие примеры таких, казалось бы, нерыночных сцен, как просьба ребенка о покупке игрушки, приглашение молодым человеком девушки на дискотеку и многое другое. О чем же свидетельствуют все эти логические построения?

На наш взгляд, именно они (и огромная масса им подобных реальных взаимодействий разного масштаба и характера) позволяют говорить о точке зрения, которую условно можно назвать идеологией тотальной продажи и суть которой можно кратко изложить следующими тезисами.

1. Значительное число взаимодействий (связей) различного масштаба и характера как между социальными группами, так и между индивидуумами (равно как и в паре «индивидуум — группа» и наоборот) являются актами, в которых стороны намерены обменяться эквивалентами.

2. Готовность покупателя купить жестко определяется его убежденностью в эквивалентном (а еще лучше — в неэквивалентном в свою пользу) обмене в случае акта купли-продажи.

3. Убеждение в эквивалентности (или выгоды) обмена есть сложный продукт учета многочисленных факторов, многие из которых определяются личностью и/или социальной психологией, а другие — внешним окружением; они и формируют поведение потребителя при покупке.

4. Зная и понимая соответствующие факторы (мотивы), продавец может в большей или меньшей мере определить поведение потребителя и учесть его в процессе формирования и продажи товара.

Если принять эту систему положений как некий приблизительный вариант идеологии тотальной продажи, то, по-видимому, поведение потребителей как основа понимания, а следовательно, прогнозирования процес-

са принятия решения о покупке (и воздействия на него) охватывает значительно более широкий круг явлений, нежели только продажи товаров конечным покупателям. И в этом состоят весьма важные потенциальные возможности подхода помимо его основной целевой ориентации. Этот момент следует постоянно иметь в виду любому менеджеру, а особенно на верхних уровнях управленческой иерархии, где руководителю приходится уделять огромную часть своего времени «продаже» идей, точек зрения, оценок как собственным подчиненным и другим членам команды, так и инвесторам, клиентам, чиновникам, стратегическим партнерам и иным индивидуумам и группам из внешнего окружения.

Любая научная дисциплина в определенном смысле может рассматриваться как своего рода комплекс структур, внутреннее содержание которых, наряду с их взаимодействием, и формирует основы дисциплины, определяет ее возможности в части объяснения и предсказания определенного класса явлений естественного мира или общественной жизни. К их числу прежде всего относятся законы и закономерности, категории, методология, методический аппарат, организационные формы и т. д. Чем более развита дисциплина, тем больше таких структур и тем сложнее они сами и их взаимодействие. Для такой относительно молодой науки, как поведение потребителей, учитывая ее ярко выраженный междисциплинарный характер, представляется правомерным выделить следующие «дисциплинарнообразующие» структуры:

- жесткие принципы, нормы и правила, лежащие в основе собственно изучения потребителей и использования результатов дисциплины;
- рынок и сегментационная структура;
- «типовой» процесс принятия решения потребителем;
- индивидуальные различия;
- психологические процессы;
- влияние;
- использование результатов в маркетинге.

Рассмотрим роль и место каждой структуры, а также их логическую взаимосвязь, синтезирующую целостную систему научного знания о поведении потребителей.

1. *Этическая структура* совершенно естественным образом ложится в основание дисциплины как минимум по трем важнейшим причинам. Первую из них можно с полным основанием назвать «общемаркетинговой», поскольку безусловное требование этически правомерного и социально ответственного маркетинга уже можно считать классикой маркетингового подхода. Коль скоро поведение потребителей — существенная часть данного подхода, то она в равной же мере подпадает под это требование.

Вторая причина имеет более локальный характер и связана с тем, что само по себе изучение разных аспектов психологии и жизни потребителей

11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры

вообще есть та или иная форма (в ряде случаев внешне совершенно незаметная) вторжения в частную жизнь людей. А если это так, то этичность методического аппарата дисциплины есть требование первостепенной важности. И наконец, особые этические требования накладывает возможность (и опасность!) использования результатов дисциплины для манипулирования потребителем и изменения его поведения в интересах того или иного субъекта рынка, но в ущерб физическим, моральным, социальным, экономическим и иным интересам потребителей. В свою очередь, жесткие этические требования уже сами по себе задают своего рода единую логику взаимосвязи этой структуры с остальными: каждая из них так или иначе соразмеряет свою динамику (в широком смысле) с соответствующими требованиями, нормами и принципами. Остановимся несколько подробнее на приложении всех этих вещей к управлению продажами.

Не требует особого доказательства тот факт, что продажа во имя получения прибыли с особой остротой ставит вопрос об этике дела. Действительно, пока рассматриваются различные абстрактные элементы маркетинга, к ним можно «прикладывать» определенного рода этические подходы и анализировать применимость и эффективность каждого из них. Но когда дело доходит до реальной продажи и реального получения прибыли, в значительном числе случаев все этические принципы игнорируются, забываются, нарушаются и т. д. К сожалению, это особенно характерно для переходных экономик и достаточно бедных стран, к каковым сегодня пока еще относится и Россия. Низкий уровень деловой этики и пока еще неглубокое проникновение гуманистических начал в управление продажами играют здесь свою крайне негативную роль.

Все это так, и, по нашему мнению, еще более важными выглядят в этом смысле принципы изучения поведения потребителей именно с точки зрения управления продажами, поскольку само это изучение должно базироваться на строго соблюдаемых этических нормах.

2. *Структура рынка и сегментационная структура* могут рассматриваться как общемаркетинговые основания дисциплины, поскольку говорить о потребителе и его поведении вне рамок конкретного рынка и сегментации явно неконструктивно. В то же время особая область маркетинга — исследования рынка — дает вполне адекватный материал для формирования такой структуры. Именно здесь возникает представление об особенностях, присущих определенным страновым, этническим, демографическим и иным группам потребителей и формирующих их поведение. Вопрос же о том, следует или не следует включать соответствующую структуру в собственно поведение потребителя (или данная дисциплина просто должна использовать соответствующие результаты исследования рынка), остается открытым и дискуссионным.

3. *Структура «типového» процесса принятия решения потребителем* — центральная структура и главный объект исследовательских ус-

лий дисциплины как таковой. Стадийность процесса, внутреннее содержание каждого этапа (от осознания потребности до решений об утилизации товара), взаимосвязь и взаимное влияние этапов есть первооснова дисциплины и, по большому счету, главное поле получения ее практических результатов. Таким образом, логика взаимосвязи центральной структуры и всех остальных выстраивается на своего рода циркуляционной основе, а именно: рассматривая каждый этап процесса принятия решения, дисциплина формирует его опорные точки (категории, закономерности, специфические черты и т. д.) и через их призму рассматривает другие структуры.

Именно эта структура и является ключевой для эффективного управления продажами. По нашему мнению, существует как минимум три серьезных основания такой позиции:

- Структура четко соответствует концепции управления продажами, поскольку реально охватывает все «поле поведения», реально же делая потребителя постоянным объектом внимания фирмы вне зависимости от того, начал ли он еще только думать об удовлетворении потребности или уже покупает товар и владеет им, или уже избавился от товара и утилизировал его.
- Именно эта структура задает систему управления продажами, последовательно включая в него закономерно сменяющие друг друга этапы поведения потребителя.
- Структура выводит управление продажами из круга чисто экономических и маркетинговых представлений, заставляя включать в анализ столь трудноуловимые нюансы потребительского поведения, как чувства, мысли, ощущения и т. д.

4. *Структура индивидуальных различий.* Эту структуру также следует отнести к оригинальным элементам дисциплины, хотя при ближайшем рассмотрении оказывается, что некоторые ее составляющие (ресурсы потребителей и знания) могут быть правомерно отнесены к сегментационной структуре, а другие (мотивация, отношение) — к психологическим аспектам. Тем не менее важнейшая роль структуры очевидна: экономические ресурсы — первооснова многих характеристик поведения потребителей, а что еще важнее — жестко влияющая на все элементы процесса принятия решений; знания, по существу, определяют и поиск потребителем релевантной информации, и предпочтительную оценку вариантов; мотивация суть фундамент потребительских решений вообще и т. д. Не вызывает сомнений тот факт, что эта структура, наряду с психологическими процессами, дает наиболее сильные и устойчивые группы факторов, формирующих предпочтения потребителя.

5. *Структура психологических процессов.* Тот факт, что психология во многом определяет потребительское поведение и его отдельные элементы, а нередко превалирует над экономическими соображениями, хорошо

11.1. Поведение потребителей: историческое развитие и полезные структуры

известен даже на уровне обыденного знания. Но особый интерес вызывает именно ее теснейшая связь с процессами принятия решений потребителем. И это не случайно, поскольку наиболее мощное оружие воздействия на поведение потребителей — реклама — построена на глубоком (в большей или меньшей мере) понимании существа, возможностей и ограничений психологических процессов, идущих в сознании потребителя и/или протекающих на подсознательном уровне.

6. Все, что отмечено выше по структурам 3-5, относится к собственно индивидууму, принимающему решение о потреблении того или иного продукта (услуги). И этих структур было бы вполне достаточно, если бы не существовало той внешней среды, которая достаточно жестко, а иногда и решающим образом влияет на принятие решений потребителем. Следовательно, в дисциплине появляется исключительно важная *структура влияний*, которая включает в себя страновые и культурные влияния, влияния социального характера, персональные, семейные и ситуационные, *поведение потребителей*, а также анализирует и исследует достаточно широкий круг факторов, в результате взаимодействия которых формируется некий вектор влияний. Соответственно, формируются и представления об адекватных возможностях их использования и/или тех ограничениях, которые они накладывают на применение того или иного инструментария воздействий.

Собственно, на этом следовало бы закончить краткий обзор основных структур дисциплины, но реальная практика работы на рынке требует от прикладной маркетинговой дисциплины (а таковой и является поведение потребителей) конкретных рекомендаций, методов и приемов использования ее результатов в борьбе за потребителя. Поэтому необходима следующая структура.

7. *Структура использования результатов в маркетинге.* В отличие от всех других структур, вполне компактных по построению, данная скорее присутствует в виде своего рода декомпозиции. Полезные для маркетинга рекомендации, методы и приемы поведения потребителей в известной нам литературе рассредоточены по другим структурам дисциплины. Возможно, это связано и с тем фактом, что именно такие достижения поведения потребителей как науки пока не столь впечатляющие и делать на их основе сколько-нибудь законченную структуру сегодня, по-видимому, еще рано. В то же время достаточно очевидно, что все отмеченное выше в равной мере можно отнести и к сфере управления продажами, поскольку все полезное для маркетинга в той или иной мере становится полезным для управления продажами.

В заключение повторим, что центральной и стержневой структурой поведения потребителей выступает именно структура процесса принятия решений. Все остальные структуры в той или иной мере расширяют, углубляют и модифицируют ее отдельные элементы.

11.2. Модель процесса и факторы влияния

Если изучить поведение потребителя с чисто утилитарных позиций, то в первую очередь хотелось бы знать, каким образом потребитель в конечном итоге принимает решение о приобретении того или иного товара и/или услуги. Это позволит:

- понять, где, когда и как начинается, развивается и реализуется желание «купить именно это», а значит, выстроить для фирмы некую систему возможностей «встраивания» в это решение;
- узнать, что можно было бы сделать для того, чтобы «развернуть» это желание в сторону именно нашего товара;
- определить условия, при которых сам изучаемый процесс подвержен воздействию;
- выделить, систематизировать и ориентировать факторы самого воздействия.

Все это, безусловно, правомерно, но в то же время следует признать, что, как бы ни происходил этот процесс и какие бы условия и приводящие факторы его ни определяли, в любом случае будет иметь место естественный обмен ценностями, который всегда, везде и в любом контексте является базовой основой продажи. В этом отношении чрезвычайно важный момент, на наш взгляд, — правильное представление о структуре феномена обмена (рис. 11.1).

Маркетолог должен прежде всего понять и исследовать процесс принятия решения, найдя в нем своего рода типовые элементы как наиболее устойчивые конфигурации, не зависящие (или слабо зависящие) от конкретной индивидуума, обстоятельств, приводящих факторов и т. д. Одно из важных достижений дисциплины — обоснованное согласие маркетологов относительно такого рода структуры. Проведем классическую структуру процесса поведения потребителей [Энджел, 2000, с. 133] с незначительными сокращениями и коррективами (рис. 11.2), имея в виду, что все другие структуры процесса также будут приводиться нами в рамках концепции Ф. Энджела и его соавторов.

1. Осознание потребности — ощущение разницы между нынешним положением и желательным.

2. Поиск информации (в памяти или во внешней среде), позволяющей определить варианты удовлетворения потребности.

3. Предпокупочная оценка вариантов и выбор предпочтительного.

4. Покупка — приобретение соответствующего товара (услуги).

5. Потребление (использование).

6. Послепокупочная оценка вариантов (степени удовлетворенности покупкой).

7. Освобождение — избавление от использованного или остатков использованного продукта.

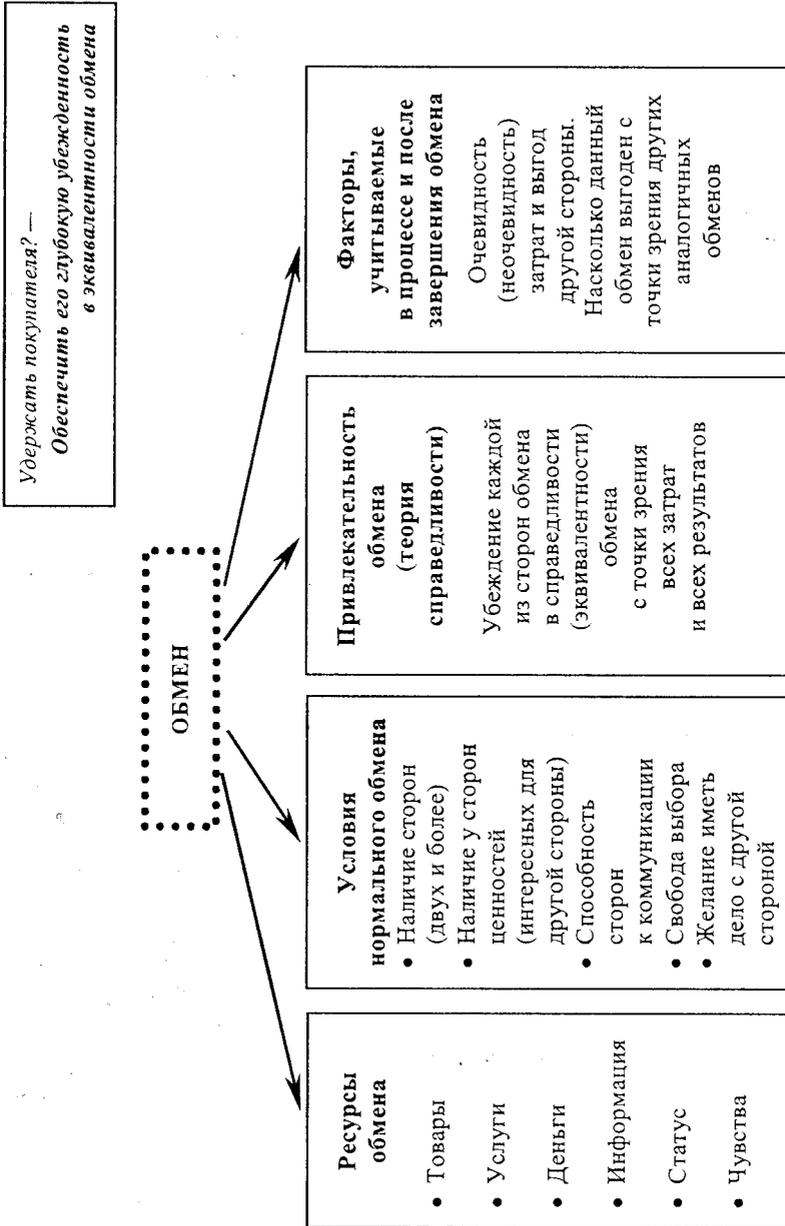


Рис. 11.1. Структура обмена

Источник: [Энджел, 2000].

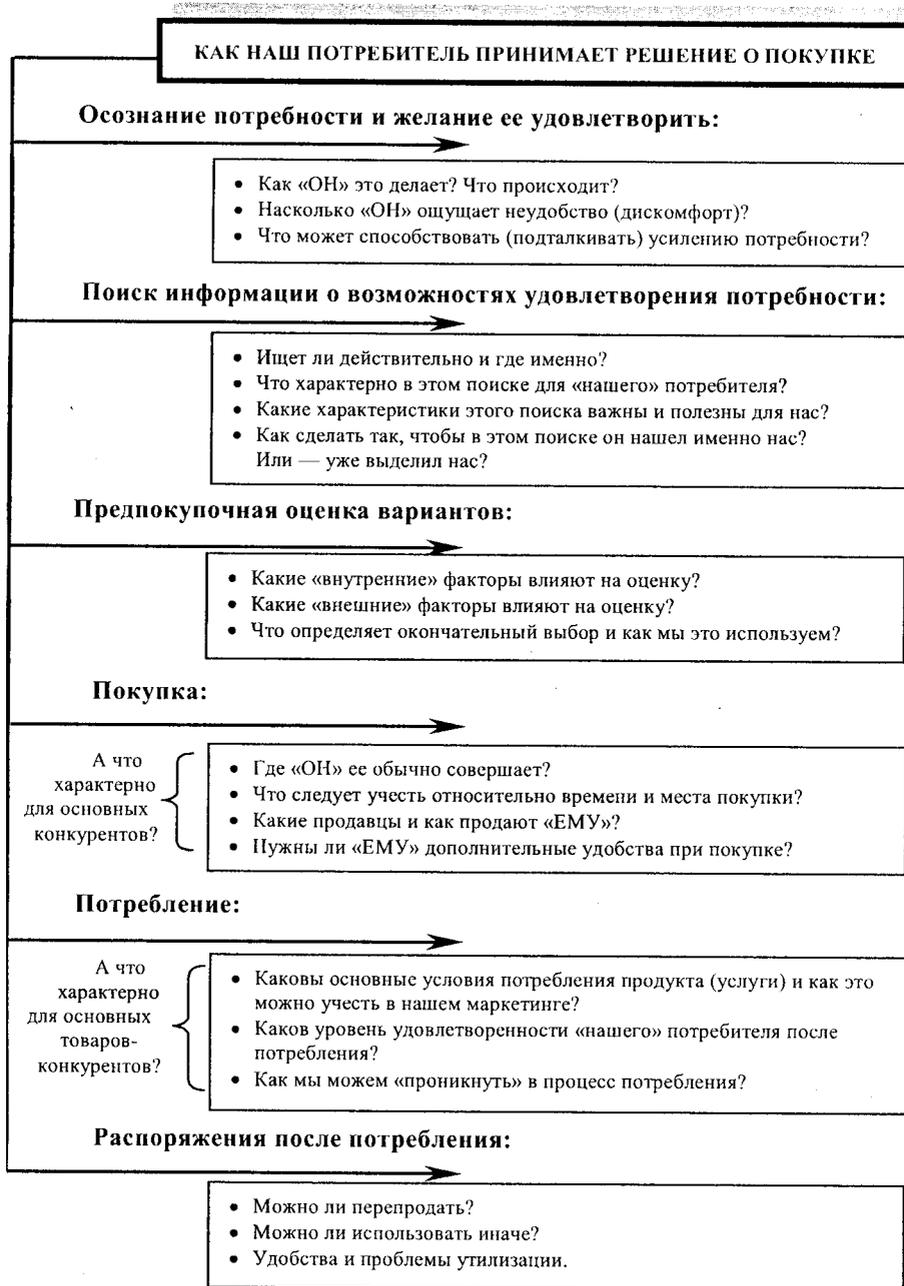


Рис. 11.2. Процесс принятия решения потребителем о покупке
Источник: [Энджел, 2000].

Сделаем несколько замечаний относительно приведенной структуры. Одно из них относится к количеству и взаимному расположению этапов процесса. Здесь описан наиболее полный вариант, и нетрудно представить множество ситуаций и случаев, когда модель примет так называемый усеченный вид.

Но здесь речь не идет о принятии решений потребителем, показательное другое: осознанная или неосознанная потребность — вещь достаточно субъективная. Нетрудно заметить вокруг себя определенных потребителей, для которых поиск информации сводится просто к посещению соседнего магазина, или тех, кто покупает первое, что попадет под руку, не затрудняя себя никакой предпокупочной оценкой вариантов. Совершенно схожее явление — потребители с жесткой психологической установкой «не жалеть о сделанном» и, соответственно, с полным отрицанием шестого этапа — послепокупочной оценки вариантов.

Говоря о содержании модели, мы несколько раз касались вопросов, связанных с длительностью этапов: долго или наспех ищется информация; насколько длителен процесс предпокупочной оценки вариантов; спонтанна или растянута во времени сама покупка и т. д. Этот момент исключительно важен для своего рода классификации моделей применительно к товарам, рынкам, покупателям и обстоятельствам принятия решений, т. е. мы переходим к необходимости учитывать разного рода влияния.

И тем не менее следует признать точку зрения, согласно которой представленная выше модель добротнo отражает именно «общий случай», а следовательно, и должна стать основой анализа.

«Типовая» модель становится конкретным и практически полезным инструментом анализа, оценки и воздействия на поведение потребителей только в том случае, если обретает специфические черты и учитывает особенности процессов принятия решений в контексте конкретного рынка, товара (услуги), потребителя и сопутствующих реальных обстоятельств. И соответственно, из поведения потребителей следует ключевая роль «факторов влияния», уже неоднократно отмечавшихся выше. Но в рамках этой главы мы употребляем термин «влияние» в более широком смысле, нежели тот, который вкладывается в термин «структура влияния», — последняя становится лишь частью существенно более широкого комплекса, схема которого приведена на рис. 11.3.

Как видно из рисунка, практически каждый из факторов влияния представляет собой сложнейшую структуру, в которой комплексно представлены и квалифицированные, и чисто описательные характеристики. И понятно, что попытка напрямую рассмотреть их применительно к каждому конкретному потребителю, товару и услуге абсолютно неконструктивна. Глубокий смысл современных достижений поведения потребителя состоит в том, что дисциплина вывела анализ факторов влияния на некий оптимальный уровень обобщения, который позволяет в дальнейшем твор-

чески использовать соответствующие выводы и рекомендации применительно к конкретным фирменным задачам.

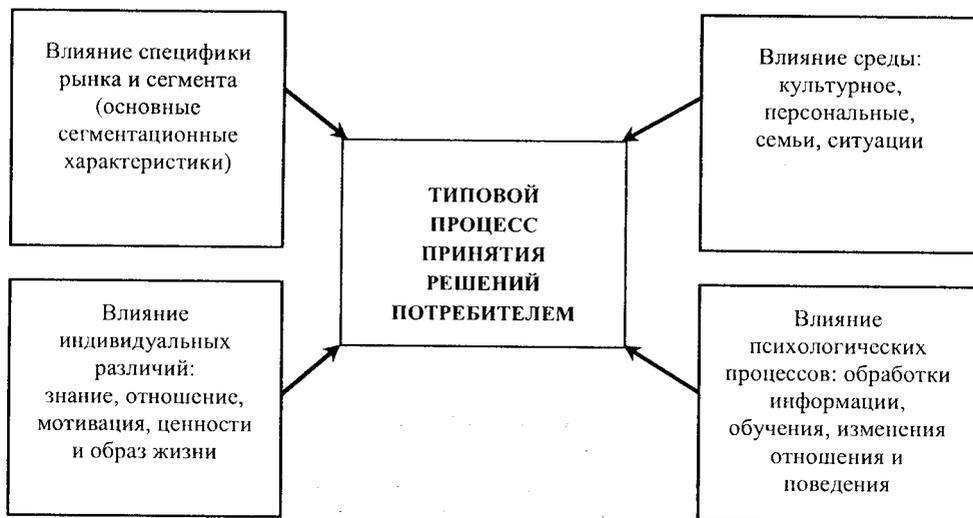


Рис. 11.3. Структура типового процесса принятия решения потребителем

Таким образом, формируя обоснованные представления о вероятном поведении своих реальных и/или потенциальных потребителей, маркетологи прежде всего ориентируются на характеристики собственно процесса, переходя от предшествующих этапов к последующим. Понятно, что производитель мебели в этом смысле будет иметь дело не просто с абсолютно полной структурой процесса, но и с весьма растянутыми по времени этапами, весьма разнообразными сегментными характеристиками, учетом тонких аспектов стиля жизни и т. д. И в девяноста девяти случаях из ста его не будет интересовать спонтанная покупка. Обратная картина, по видимому, будет у производителя соков и мороженого. Рассматривая влияющие факторы, производитель мебели также вынужден будет работать с полной структурой влияний, начиная с жизненных ценностей, индивидуальности и заканчивая влиянием семьи. И вновь — обратное положение у тех, кто работает с товарами повседневного спроса.

Сложный анализ поведения потребителя для случаев покупки дорогих товаров длительного пользования не обязательно приведет к более интересным для фирмы находкам, нежели изучение трех-четырёх факторов влияния в сфере повседневных товаров. Это уже вопрос эффективности анализа и уровня творческого потенциала маркетологов фирмы. Вступая в сферу серьезного анализа потребительского поведения, маркетолог в

любом случае должен работать в своего рода многомерном пространстве этапов цикла и различных структур факторов влияния и быть готов сталкиваться со значительной долей неопределенности, работать с плохо структурированными, «размытыми» ситуациями. Все это предъявляет повышенные требования к уровню творческого потенциала и «интеллектуального проворства» (выражение Ж. А. Серван-Шрайбера, маркетолога — специалиста в сфере поведения потребителей). И другая, не менее важная часть этих требований — готовность и способность овладевать знаниями во многих областях релевантных дисциплин: психологии, этики, социологии, истории, культурологии и т. д. Перейдем к последовательному рассмотрению элементов структуры процесса.

Внешне дело выглядит таким образом, что маркетолог «закладывает» все результаты исследования факторов влияния в товар или услугу и в таком готовом виде они и переходят в продажи. На практике дело обстоит гораздо сложнее, и управление продажами, условно говоря, все известные фирме факторы влияния делит на две группы. Одна из них будет, действительно, так или иначе отражена в товаре. И следовательно, изначально этот товар и/или услуга будут ориентированы на сегменты (ниши, племена) потребителей, для которых характерны эти факторы. Другая же группа «уйдет» непосредственно в сам процесс продаж и будет использоваться в нем самыми разными путями: начиная от подачи информации и различного рода рекламных акций до оформления интерьеров магазинов, учета их в методах и технике продаж, использования в адекватной организации сервиса и т. д.

11.3. Осознание потребности и поиск информации

Осознание потребности есть осознание потребителем различия между желаемым состоянием и имеющимся. При этом совершенно неважно, идет ли речь об осознании чувства голода, неудовлетворенности от поношенной одежды или желании поменять автомобиль. Природа явления, по сути, одинакова и чисто конструктивно определяется степенью расхождения (желаемое — действительное) и, по-видимому, наиболее интересным параметром этого этапа — порогом чувствительности. Этим термином в поведении потребителя обозначают некий уровень расхождения, ниже которого потребитель ощущает известные неудобства и дискомфорт, но осознания потребности еще нет. И только превышение этого порога есть осознание и достаточно сильный стимул к неким реальным действиям потребителя (рис. 11.4).

С позиций любой фирмы, работающей на рынке, особое значение имеет именно проблема порога и активизации потребности, под которой понимают некие действия фирмы, способствующие и самому возникновению потребности, и повышению ее настоятельности.

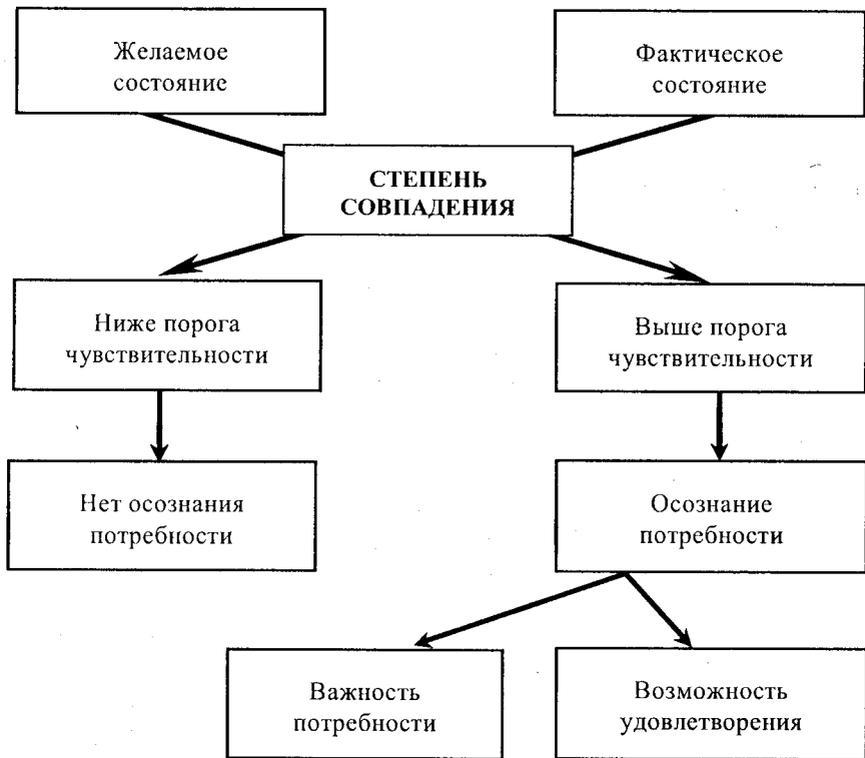


Рис. 11.4. Процесс осознания потребности

Вместе с тем помимо «искусственной» активизации есть и естественная, которая связана с условиями жизни потребителя. Рассмотрим в этой связи факторы-активизаторы (рис. 11.5).

Что касается собственно потребления, то это мощный естественный активизатор (пища съедается, свойства бытовых приборов ухудшаются, мебель стареет и т. д.). Очевидна своего рода «нормативная» природа этого фактора, поскольку в реальном мире складываются так называемые нормативы потребления. Зная их, фирмы имеют возможность использовать этот естественный активизатор, а меняя товар (услугу), его качественные характеристики и прочее, воздействовать и на сам «норматив». Это воздействие зачастую достаточно сложно, а во многих случаях фирма просто выбирает правильную линию поведения, принимая в расчет эти соображения. Если теперь рассмотреть все это с точки зрения управления продажами и выбрать в качестве характеристики частоту покупок, которая обеспечивается тем или иным методом воздействия на потребителя, то любопытно выглядят следующие два примера.



Рис. 11.5. Влияние факторов на осознание потребности

Когда «Проктер энд Гэмбл» увеличивает количество стирального порошка в коробке при той же цене, то, возможно, будет иметь место изменение частоты стирки, а это, в свою очередь, означает, что будет продаваться большее количество стирального порошка. Но когда «Жиллет» добавляет 50 мл к стандартному объему флакона пенки для бритья, это вряд ли увеличит частоту бритья, а следующую покупку может соответственно задержать (если не будет отнят «кусочек рынка» у конкурентов).

Что касается времени, то природа действия этого активизатора проявляется также через потребление. Галстук выходит из моды в процессе достаточно длительного потребления, но собственно потребление не имеет к этому никакого отношения — со временем меняется мода. То же самое имеет место и по мере взросления (старения) потребителей: вещи еще вполне могут сохранять свои потребительские свойства, но изменились вкусы владельцев.

Особого внимания заслуживает сам феномен «наложения» активизаторов: на примере активизаторов потребления и времени это уже было показано. В еще большей мере это относится к изменению обстоятельств: в конце концов, все факторы-активизаторы могут быть подогнаны под эту рубрику. И наоборот, став крупным менеджером, вчерашний руководитель среднего звена существенно меняет имидж просто по причине изменения обстоятельств, но в типичных случаях постепенного карьерного роста фактором-активизатором с полным правом следует считать и время.

Значительный интерес бизнеса сегодня привлекает активизация через покупку (расхожее выражение «товар тянет товар») и тщательное формирование гаммы дополняющих и смежных товаров. Фундаментально важное для компьютеризации явление *up grade* — лучшая иллюстрация нашего обсуждения. Управление продажами исключительно широко использует эти возможности, и, по существу, идеология *upgrade* стала

сегодня стратегией рыночного поведения и развития продаж для очень многих фирм в разных сферах.

Наконец, особую роль в понимании самой природы активизации потребности играет деление потребителей на так называемых потребителей фактического состояния и потребителей желаемого состояния. Например: тот, кто покупает новые ботинки в момент, когда полностью износились старые, относится к первой группе, а тот, кто делает это заранее и «про запас», — ко второй. Здесь также интересное поле для фирменного маркетинга: необходимо разделить потребителей по указанному признаку (хотя бы приближенно), и с первой группой работа идет на «нормативной» основе, а со второй — на основе опережающей информации, неким образом доводимой до этой группы. Заметим, что в меру активизации через индивидуальные различия входит и хорошо известное в сегментации деление потребителей по отношению к новизне. Для суперноваторов активизаторы «время» и «потребление» будут действовать совершенно иначе, нежели для консерваторов и тем более суперконсерваторов.

Но посредством какого инструментария фирма может использовать факторы-активизаторы естественного характера? Ответ очевиден: именно маркетинг может и должен активизировать спрос посредством всей гаммы своих приемов и методов, использование которых может и должно учесть специфику действия, «наложение» и иные особенности факторов-активизаторов естественного характера. Но согласимся с тем, что и сам арсенал маркетинга с успехом выступает как искусственный активизатор. Действительно, мощная реклама вполне способна резко понизить уровень многих порогов чувствительности, а если к этому добавляются приемы стимулирования сбыта и акции PR, то совместный эффект может быть просто поразительным. Именно здесь и уместно вспомнить и об этической структуре.

Этично ли усиливать дискомфорт потребителя, пробуждая в нем «дремлющие» потребности? Насколько моральны (или аморальны) действия фирм, искусственно «состаривающих» свои же изделия за счет быстрого и совершенно не продиктованного общим развитием обновления продукции? Следует ли считать этически оправданным выпуск товаров, жестко ориентированных на *upgrade*? Эти и много подобных им вопросов сегодня остаются без серьезных и продуманных ответов со стороны крупных фирм-производителей. А часто повторяемый тезис о том, что у потребителя остается свобода выбора, вряд ли так уж безупречен: свобода, конечно, есть, но в условиях нарастающего дискомфорта и давления рекламы здесь снова возникают непростые коллизии. Каков все же ответ на поставленные вопросы?

На наш взгляд, невозможно предложить некий «нормативный рецепт»: очень сложны входящие обстоятельства, начиная от положения фирмы на рынке, действий конкурентов и до соответствующих регулиру-

ющих шагов государственной власти. По-видимому, реальные и честные ответы на эти вопросы может дать только конкретная фирма, работающая на принципах социальной ответственности и развития отношений с потребителями, и тогда появляются хотя бы какие-то ориентиры.

Когда порог чувствительности определен и потребитель решает начать действовать, его естественное движение — поиск релевантной информации в интересах, скажем, оптимального удовлетворения потребности. Заметим, что даже прямая покупка сразу после осознания потребности вовсе не исключает обсуждаемый этап: просто он вырождается в так называемый внутренний поиск, в рамках которого память потребителя, нередко — семья (это уже внешний поиск) немедленно дают своего рода информационную справку.

Итак, прежде всего поиск — «мотивированная активизация знаний, хранящихся в памяти, или приобретение их во внешней среде» [Энджел, 2000, с. 163] — делится на внутренний и внешний. В первом случае источником выступает память потребителя, и здесь мы вплотную подходим к необходимости учета индивидуальных характеристик и психологических процессов обработки информации и обучения. А самое интересное и важное здесь — имеющиеся у потребителя знания о рынках, товарах, фирмах, марках. Неслучайно и производители, и дистрибьюторы, и розница прилагают много усилий и средств для того, чтобы постоянно росла осведомленность потребителя, и эти вопросы подробно рассматриваются в циклах рекламы, брендинга и смежных циклах. Теперь же мы хорошо понимаем существо этих усилий исходя из главного — поведения потребителей. И соответственно, можем точно ответить на вопрос: зачем нужны эти усилия? Внешне достаточно правильный ответ звучал бы так: чтобы «нас» знали, чтобы был наивысший уровень осведомленности о наших товарах и марках. Но теперь мы видим, что это несколько поверхностный ответ, а существо проблемы лежит глубже: на самом деле фирма хочет, чтобы в нужный момент (осознание потребности!) потребитель ограничился именно внутренним поиском и не использовал внешние источники, где он может наткнуться на предложения новых и привлекательных конкурентов. Борьба за осведомленность, по сути, — борьба за место в памяти, а значит, за гарантии ограничения поиска внутренней сферой.

Есть и еще одна сторона вопроса, на которой следует остановиться особо. Она относится непосредственно к сфере продажи товара и покупки его у потребителя. Следует согласиться с той точкой зрения, что чем эффективнее и ярче организован сам процесс работы с потребителем в торговом зале (в офисе — для оптового покупателя), тем глубже в сознание потребителя проникает и укрепляется целый комплекс воспоминаний, которые затем и становятся основным информационным полем внутреннего поиска. Другими словами, если фирма рассчитывает на высокий уро-

вень лояльности покупателя и не хочет, чтобы он выходил за рамки внутреннего поиска, ей необходимо работать в двух направлениях. Условно их можно определить как собственно товар и процесс его продажи.

Тем не менее в большинстве случаев внешний поиск в большей или меньшей мере проводится, значит, целесообразно иметь представление о его основных характеристиках (рис. 11.6).

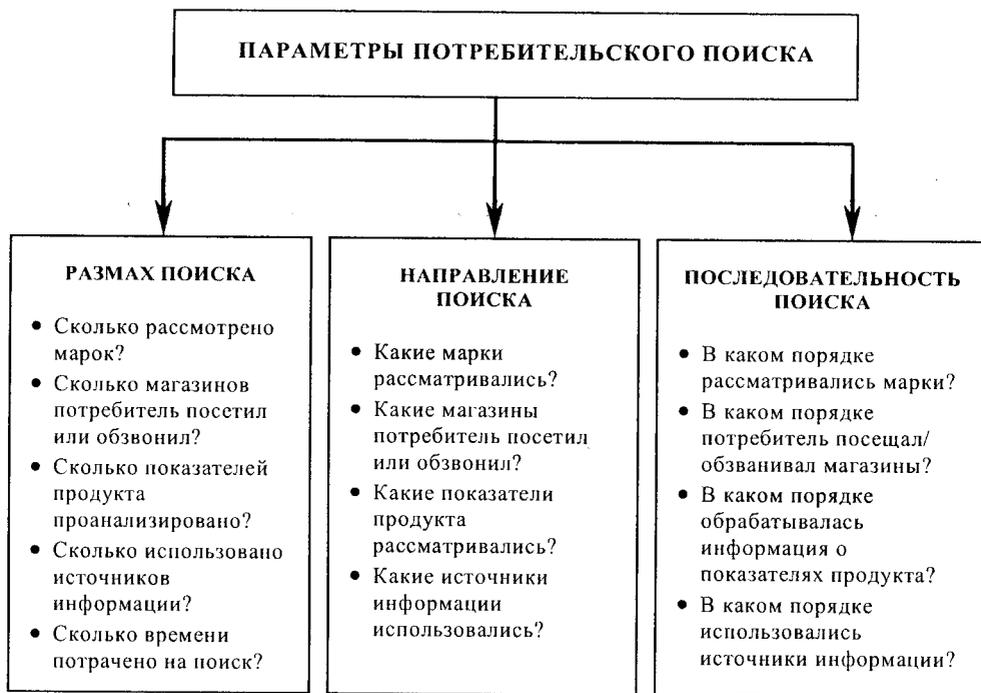


Рис. 11.6. Параметры поиска

Составлено по: [Энджел, 2000, с. 370]

1. **Размах поиска.** Здесь сосредоточены вопросы о количестве времени на поиск: магазинов, обследованных потребителем; товаров и марок, принятых во внимание.

2. **Направление поиска.** Ключевое слово — «какие», т. е. что за магазины, товары и марки подверглись изучению, например, только зарубежные товары; только ближайшие магазины и т. д.

3. **Последовательность поиска.** Она определяет снижение интереса или неудовлетворенность первыми шагами поиска. Иными словами, то, в каком порядке потребитель ищет, свидетельствует об его определенной позиции, безусловно, влияющей на конечное решение. Скажем, движение в поиске от низкоценовых товаров к более дорогим может быть свидетель-

ством желания потребителя пойти даже на определенные экономические жертвы ради получения более качественного товара (услуги). Последовательность, в которой идет движение от универмагов к специализированным магазинам, — явный признак недовольства глубиной ассортимента.

Анализ и оценка этих трех параметров поиска, однако, не станут объективными, пока не будут учтены (как и на первом этапе) факторы влияния или, как их называют в курсе «поведение потребителей» детерминанты поиска. Действительно, характеристики поиска для потребителя, обнаружившего отсутствие нужной дорожной сумки за три часа до отправления поезда, и того, кто за месяц начал подготовку к отпуску, будут по определению различны. Здесь мы имеем дело с детерминантой «время», и она «непосредственно относится» к потребителю. В той же сфере лежат знания, уровень заинтересованности в товаре и его покупке и, конечно, мнение потребителя и его отношение к покупке. Другая часть детерминант — те, что относятся к продукту и магазину, а также чисто ситуационные. Вполне понятно, что, приобретая автомобиль, потребитель осуществит принципиально иной поиск, нежели приобретая носовые платки, а умный и грамотный продавец в магазине вообще может коренным образом изменить всю «информационную картину» потребителя. Одним словом, своего рода матрица «параметры поиска — детерминанты поиска» вполне понятна и по структуре, и по существу элементов. Но далеко не столь очевиден вопрос: что это даст с точки зрения интересов фирмы? По-видимому, рациональный ответ на этот вопрос должен лежать в нескольких плоскостях.

Прежде всего речь должна идти о правильном понимании фирмой роли и места различных источников информации в системе потребительского поиска. Так, фирма может усиленно заниматься рекламой в СМИ, в то время как изучение поведения потребителей покажет, что около 30-40% покупателей основную информацию поиска получают от продавцов. Например, одна весьма крупная петербургская фирма тратила довольно много средств на информационные акции по телевидению, а исследование ее основных покупателей показало, что примерно 82% из них практически ориентируются только на информацию в газетах бесплатных объявлений и т. д.

Другой аспект проблемы — грамотный учет фирмой параметров поиска. Глубокое изучение, например, направления поиска на репрезентативной выборке потребителей может подсказать маркетологам фирмы неочевидные, внешне слабые стороны марочной политики, системы продаж, работы с «картами конкурентоспособности» (почему мы не попали в перечень рассматриваемых марок? почему в значительной доле выборок по магазинам не было представлено то их множество, с которым работаем мы? и т. д.).

Если рассмотреть детерминанты поиска, то становится очевидна взаимосвязь различных его аспектов. Например, изучая поведение потреби-

телей, фирма особое внимание уделяет проблеме попадания партнерских магазинов в размах и направленность поиска, но на уровне детерминант, относящихся к продукту, она может выяснить, что предлагаемые ею марки воспринимаются потребителем как ничем не отличающиеся от тех, что обычно продаются в партнерских магазинах. Эта факт заставляет по-другому взглянуть зачастую на весь фирменный маркетинг с позиций второго этапа процесса (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Разница в размахе поиска относительно процесса принятия решения

Направление поиска	Процесс принятия решения		
	Расширенный	Ограниченный	Привычный
Марка (число)	Много	Меньше	Одна
Магазины (число)	Много	Меньше	Неизвестно
Показатели (число)	Много	Меньше	Один
Внешние источники информации (число)	Много	Меньше	Ни одного
Количество времени	Много	Меньше	Минимум

Составлено по: [Энджел, 2000, с. 370].

11.4. Оценка вариантов и покупка

Такого рода оценки существенно зависят от характера ожидаемой покупки, ее важности для потребителя, стоимости и, конечно, настоятельности соответствующей потребности. С учетом всего этого потребитель выбирает критерии оценки и те правила, по которым она осуществляется.

Как правило, в достаточно стандартизованный набор критериев входят четыре:

- цена;
- марка;

- фирма-производитель;
- страна-производитель.

Конечно, относительная значимость критериев оценки может меняться в зависимости от ряда детерминант (ситуация, степень заинтересованности, объем соответствующих характеристик). Понятно, что скромный уровень доходов, как правило, выводит цену на приоритетное место и то же самое происходит со страной-производителем для сегмента патриотически ориентированных покупателей. Для ситуации поездки на деловую встречу с представителями экологических движений критичным становится фактор сохранения окружающей среды фирмой-производителем и т. д. Во всяком случае, использование набора критериев позволяет скомпоновать набор альтернатив, из которых далее осуществляется выбор. Для выбора можно использовать несколько методов, остановимся на трех основных (рис. 11.7):

- **Отсечка.** Речь идет об оставлении в перечне оцениваемых вариантов только тех (или того), которые лежат ниже (выше) порогового значения данного критерия. Например: цена — не выше одной тысячи рублей, страна — только из Западной Европы и в ней — развитые страны; марки — только мировые и т. д.
- **Сигналы.** Они обычно выступают в виде марок, гарантий, цен и свидетельствуют о наличии либо отсутствии некоего важного для потребителя свойства (это может быть «сигнал» данной марки о высоком качестве продукта; сигнал данной цены о наличии в товаре дорогих комплектующих; сигнал гарантий о надежности в эксплуатации и т. д.).
- **Сложные правила решения,** в которых может использоваться расчет по нескольким критериям со «взвешиванием» критериев.

В повседневной жизни и при обычных покупках достаточно широко используются простейшие правила, основанные на привычках покупателя и вкусах его близких. Можно признать достаточную распространенность сигналов (особенно в отношении марок и цен). Отсечки используются практически постоянно большинством населения и прежде всего по ценам. Вызывает определенные сомнения распространенность сложных правил принятия решений, но серьезная фирма, безусловно, должна иметь их в виду.

Что обязан учитывать фирменный маркетинг на этом этапе процесса? Прежде всего — ясно представлять правила, критерии, особенности процесса выбора, характерные для потребителей интересующих фирму продуктов и услуг. Далее четко разделить всю эту информацию на две условные части. К первой части отнести все то, что свидетельствует в пользу наших товаров и услуг с точки зрения выбора (реклама, PR, акции продвижения, ценовая и ассортиментная политика и т. д.).

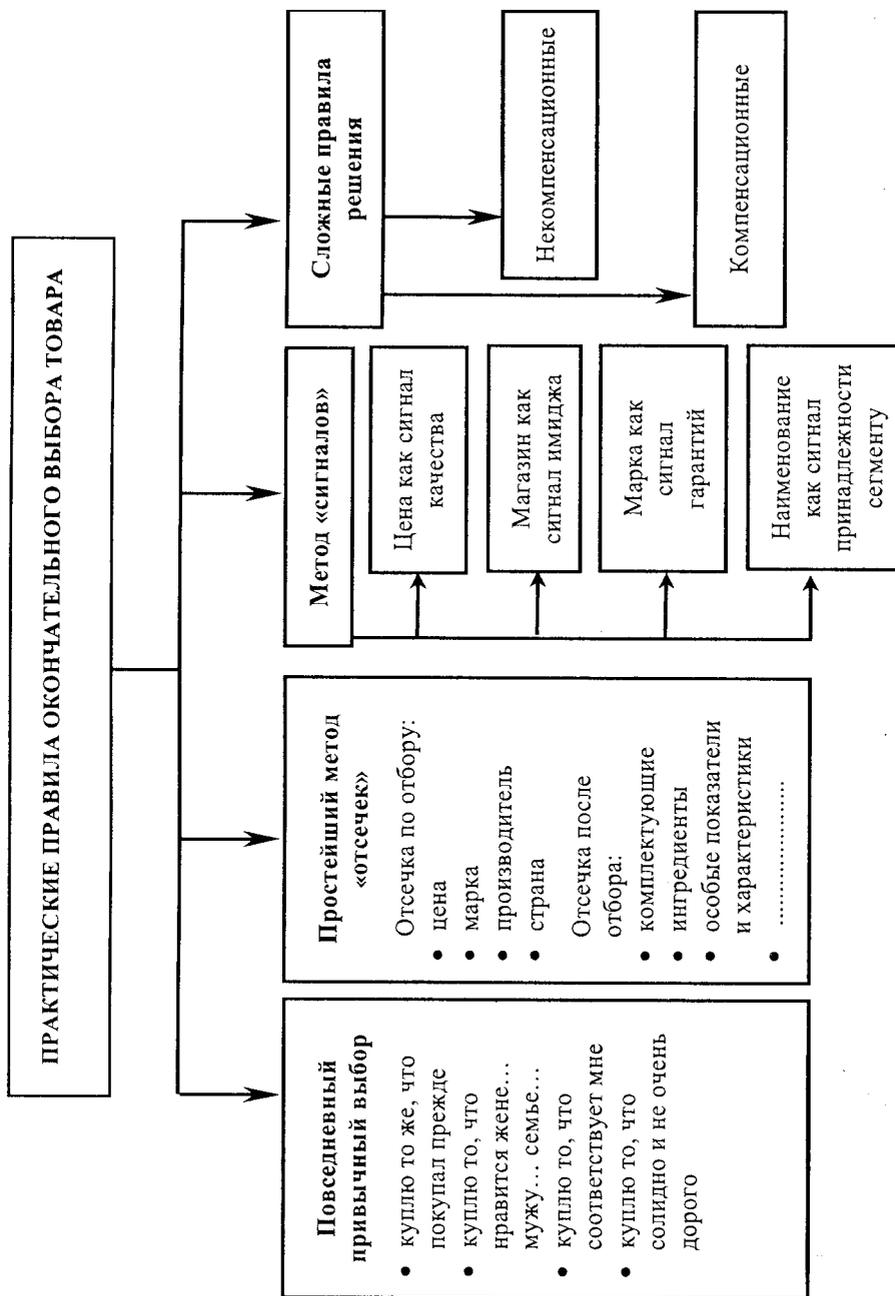


Рис. 11.7. Правила окончательного выбора

Составлено по: [Энджел, 2000].

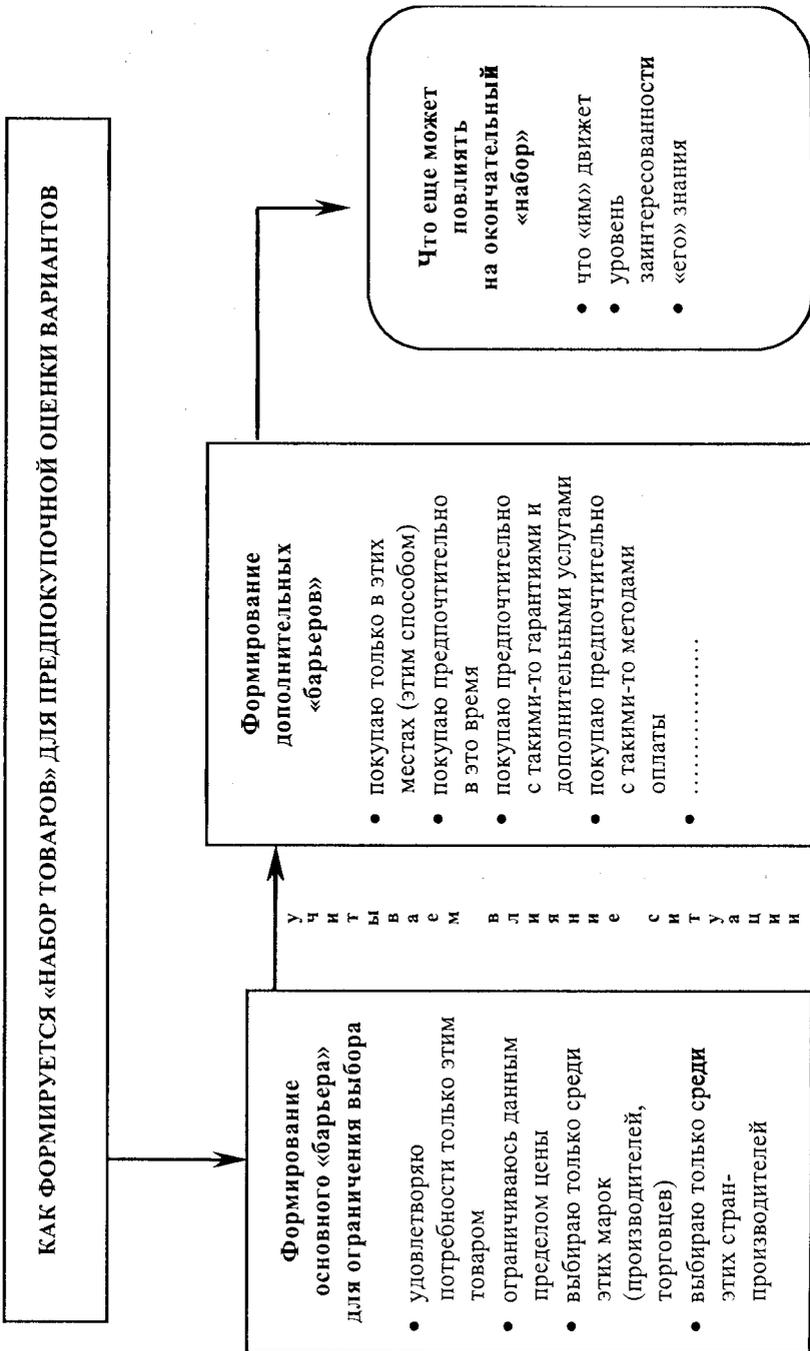


Рис. 11.8. Формирование товарного набора
Составлено по: [Эндрел, 2000].

Смысл здесь очевиден: маркетинг как бы говорит сам себе и всем остальным службам фирмы: в этой части наши действия правильны, ничего не следует менять и быть крайне осторожными в любых действиях, которые могут нарушить в сознании потребителя сложившиеся схемы и стереотипы оценки. Простейший пример: если уже ясно, что наша марка есть сигнал приемлемого качества, то особой осторожности требует любая акция, связанная с ее обновлением (хорошо известен в этом смысле печальный опыт одного из этапов деятельности Coca-Cola).

В другой части информации систематизируются, изучаются и становятся основой маркетинговых новаций все моменты «негатива», т.е. слабости наших позиций в отношении процесса выбора. И если критерий вкусовых качеств имеет максимальный вес, а в нашем продукте его оценивают как идущий на втором месте после цены, то направление усилий достаточно очевидно.

Обратим особое внимание на те составляющие процесса покупки, которые наиболее четко выявляют:

- с одной стороны, базовые элементы покупательского поведения;
- с другой — возможности продающего персонала в части использования этих элементов для повышения результативности своей работы.

Покупка — наиболее информативный этап процесса в смысле доступности: здесь даже простое наблюдение, а тем более интервьюирование и анкетирование покупателей дают много эмпирического материала для анализа и оценки поведения потребителей. Но следует видеть и недостатки сосредоточения усилий на этом элементе: маркетологи фирмы изучают «выход», не имея никакого убедительного представления ни о «входе», ни о процессах, предшествовавших покупке. Отсюда непреложное правило современного видения поведения потребителей: изучение процессов покупки ценно тогда, когда достаточно изучены три первых этапа структуры принятия решения.

В процессе покупки поведение потребителя формируется вокруг нескольких структур локального характера:

1. Вопросы, на которые отвечает самому себе покупатель в процессе покупки:

- Стоит ли покупать вообще и не лучше ли отложить покупку или просто отменить ее в целях экономии?

Фирмы должны учитывать эту постановку, понимая ее истоки: или недостаточно действенным было осознание потребности, или же не нашлось «достойных» вариантов ее удовлетворения. Но возможен и вариант крайне неэффективной работы торгового персонала.

- Когда покупать?

Здесь возникает проблема точного учета фирмой-производителем (дистрибьютором) фактора времени и его влияния на процесс в целом и собственно покупки в особенности. Ошибки ведут к тем же результатам, что отмечены выше.

- Где покупать?

Это — фундаментальный вопрос для построения любой фирмой своей системы дистрибьюции и продаж. Выбор торговых партнеров должен учитывать: пристрастия, привычки, традиции сегмента, влияние сезонности и многие другие факторы. Поведение потребителя должно дать обоснованный ответ на вопрос: почему для данного покупательского сегмента предпочтительны именно эти места покупок?

2. *Влияние запланированности покупки.* По поведению потребителей можно делить все покупки на запланированные, частично запланированные и так называемые импульсивные. К первой группе относятся те, которые представляют для покупателя особую значимость либо с точки зрения их воздействия на жизненные условия, либо по уровню нагрузки на финансовые ресурсы покупателя, либо в части его взаимоотношений с другими людьми (например, родные и близкие) и т. д. К этой же группе можно отнести и куда менее значительные, например, регулярные поездки хозяйки за продуктами; покупки перед школьным сезоном и т. д. Общая характеристика поведения покупателя в части запланированных покупок первого рода (будем называть их значимыми) — осуществление полного цикла информационного поиска и предпокупочной оценки вариантов перед покупкой. Следовательно, фирмы, торгующие такого рода товарами и предоставляющие такие услуги, должны с особым вниманием относиться к допокупочным стадиям процесса принятия решения и глубже проникать в процессы поиска информации или процедуры предпокупочной оценки при покупке, например, автомобилей, комплектов мебели или дорогих туристических поездок. Соответственно, у них появляется возможность эффективного применения этих знаний в работе с реальной и потенциальной клиентурой.

Поведение покупателя при плановых покупках второго рода (назовем их регулярными) должно подразумевать его лояльность по отношению к выбираемым маркам, фирмам-производителям, предпочитаемым странам. С другой стороны, особое значение здесь имеет эффективная логистика: интересные исследования, проведенные в США, показали, что в значительном числе случаев, не находя любимой марки определенного продукта, потребитель склонен заменять его другими. Но в этом случае фирма с неэффективной логистикой дает возможность своему потребителю произвести пробные покупки других марок, и это может быть началом утраты приверженности. С позиции экономики понятно, что эффективная работа

с регулярными плановыми покупками заставляет тратить значительные объемы оборотных средств на обеспечение постоянного присутствия марки в торговых залах.

Незапланированные, или импульсивные, покупки по разным экспертным оценкам составляют 40-70% покупок продовольственных товаров в США, и, соответственно, здесь возникает исключительно важный вопрос о целостности процесса принятия решения. На первый взгляд покупатель участвует только в одной стадии этого процесса, а именно покупке. Между тем более глубокое изучение вопроса психологами показало, что на самом деле даже и в этом случае имеет место полная структура процесса, но предельно сжатая во времени. Отсюда были сделаны выводы, что системная предварительная работа соответствующих фирм должна ориентироваться на ту же структуру, но развернутую в сторону вопросов: «Каким образом осознается потребность непосредственно в месте покупки?», «Как происходит восприятие и обработка информации, инициированные видом товара, рекламой на местах продажи, разговором с продавцом и т. д.?», «Каковы по структуре приемы предпокупочной оценки вариантов, сжатые до нескольких секунд или минут?». Здесь следует также учесть, что незапланированные покупки и импульсивное приобретение товаров имеют прямую и весьма тесную корреляцию с уровнем доходов населения в целом и тех или иных социальных групп. Интересно в связи с этим отметить, что весьма схожие процессы происходят и в условиях разового получения значительных денежных сумм даже небогатыми покупателями — существенно растет склонность к импульсивным покупкам. Хорошо понимая это, фирмы, имеющие возможность осуществлять развозную торговлю или ее аналоги (выносные ларьки, палатки, прилавки), эффективно используют возможности, связанные с днями выдачи заработной платы, премий и т. д. на фирмах и в государственных учреждениях.

Обсуждая импульсивные покупки, следует иметь в виду, что здесь большое значение имеют различного рода эмоциональные мотивы. Совершая покупку «вдруг», потребитель, как правило, мало задумывается о последствиях приобретения товара, проблемах, связанных с его использованием, и т. д. Естественно, такого рода покупки осуществляются под влиянием эмоций, определенного возбуждения, не всегда понятных потребителю желаний типа «покупка назло», «покупка для снятия напряжения» и им подобные.

Рассматривая покупку как центральный элемент процесса, следует особенно внимательно подойти к своего рода фундаментальному вопросу: «Для чего люди ходят в магазины?» На этом следует остановиться особо.

Внешне дело выглядит так, что человек приходит в магазин и выступает в роли покупателя. Однако экспериментально доказано, что значительное число визитов в торговые центры преследует цели другого рода. Среди них особенно часто выделяются такие, как развлечение, общение,

желание поторговаться, изучение новых тенденций в моде и развитии технических новинок, поддержание определенного социального статуса. Изучение такого рода ролевых функций — не праздный интерес специалистов-маркетологов, а выяснение того, как использовать ту или иную роль с целью увеличения продаж вообще, продвижения тех или иных товаров, привлечения в магазин определенных категорий покупателей. Нетрудно представить, что стремление к общению по интересам, например покупателей компьютерной техники, заставит грамотных руководителей магазина не только соответствующим образом организовать выкладки и выставки, равно как и позаботиться об общем интерьере магазина, но и привлечь к работе профессионалов и авторитетных консультантов. Другой пример — учет интересов покупателей, стремящихся идти в ногу с модой. Было бы весьма удивительно, если бы владельцы (топ-менеджеры) соответствующих магазинов заботились только о наличии в их коллекциях модных товаров. Все, начиная от входа в магазин и заканчивая возможностями реального просмотра коллекций в журналах, на видео, а для достаточно крупных магазинов — и непосредственно на подиуме, должно приниматься во внимание и эффективно использоваться.

Рассматривая процесс покупки в контексте поведения покупателя, следует отвести одно из центральных мест (во многих случаях просто центральное) его общению с продавцом. Классика утверждает, что здесь имеют решающее значение четыре основные характеристики:

- воспринимаемые потребителем знания и опыт продавца в сфере данных товаров и услуг;
- воспринимаемое потребителем доверие к продавцу как к личности и партнеру;
- знание продавцом потребителя;
- умение продавца использовать ситуацию.

Управление продажами в этой части структуры и процесса полностью охватывает приведенный выше перечень, и именно здесь сосредоточено все, что связано с искусством продавца, методами и техникой продаж и технологией взаимодействия с покупателем в торговом зале. Соответственно, полностью соглашаясь с этим перечнем, заметим, однако, что все это должно формироваться в контексте главного требования к продавцу-профессионалу, а именно: он должен безукоризненно владеть всем комплексом методов и техники продаж. Действительно, если посмотреть на каждую из обозначенных выше характеристик, она связана именно с методами и техникой продажи. Так, например, воспринимаемые знания и опыт продавца в неявном виде требуют, чтобы продавец владел приемами и методами, убеждающими потребителя в соответствующем уровне его знаний и опыта. То же самое относится к умению использовать ситуацию или к знаниям о потребителе. Согласимся, что среди этих знаний немаловажную

роль играет умение различать психологические типы потребителей и грамотно работать с каждым из этих типов.

В заключение параграфа подчеркнем самое важное положение: *покупка может считаться успешной с точки зрения профессионально работающей фирмы, тогда, когда она полностью подготовлена работой фирмы с покупателем на этапах, предшествовавших покупке.*

11.5. Потребление и освобождение от товара

Обсуждая этот этап, следует еще раз напомнить, что все постмодернистские исследования подчеркивают его решающую роль и в познании поведения потребителя, и в эффективном использовании этих знаний в борьбе за внимание и деньги потребителя. Но существует известная двойственность такого рода постановки, и ее необходимо рассмотреть особо.

Было бы неправильным полагать, что до эпохи постмодернизма проблеме потребления товара уделялось мало внимания. Согласимся, что маркетинг с момента своего возникновения поставил изучение и удовлетворение потребности в центр внимания. Поэтому нельзя считать, что постмодернизм дал нечто принципиально новое в толковании роли и значения этой проблемы. Думается, что новизна подхода постмодернистов в другом: они заставили куда более подробно и тщательно заниматься собственно процессом потребления. При этом возникает весьма серьезная методическая проблема, а именно: каким образом следует проникать в сам процесс потребления, поскольку здесь есть целый ряд сложностей.

Внешне представляется, что анкетирование и интервьюирование потребителей — традиционные методы изучения потребления — достаточно надежно информируют производителя и/или посредника относительно возможностей потребления. Это одновременно верно и неверно. Верно в том отношении, что потребитель может с большей или меньшей подробностью (в зависимости от характера анкеты или типа интервью) изложить специфику, возможности и ограничения процесса потребления товара. В то же время следует учесть, что сам потребитель не может учесть все необходимые моменты описания. На это накладывается недостаток времени, зачастую низкая заинтересованность и иные того же рода проблемы. Но главное даже и не в этом.

Современный взгляд на изучение процесса потребления предполагает выделять не только проблематику и возможности улучшения, но и возможность заглянуть в будущее развитие товара или услуги. Следовательно, возникает вопрос о том, чтобы традиционные методы изучения поведения потребителя были дополнены некоторыми новыми подходами, углубляющими и расширяющими знания о процессе, нередко делающими их качественно более значимыми. Поэтому в практику исследования поведения потребителя вошли такие подходы, как использование видеосъемок,

метод «искусственный потребитель», чтобы глубже проникнуть в сам процесс потребления. Важно отметить и еще одно, по-видимому, самое главное изменение, которое произошло в подходе к изучению потребления.

Еще в эпоху возникновения бихевиоризма было понятно, что рассматривать любые элементы поведения вне контекста существования индивидуума в целом не столь продуктивно. Но основной толчок к коренному изменению подхода был дан уже в новейшую эпоху, когда многочисленные исследования, связанные со «стилем жизни», показали решающую роль этой характеристики в понимании поведения потребителя. Необходимо обратить внимание на то, что традиционное для маркетинга понятие сегментации и куда менее квантифицированная и более размытая характеристика стиля жизни имеют определенные точки соприкосновения, но не определяют однозначно одна другую.

Достаточно интересные дополнения в саму постановку вопроса об изучении потребления дает в настоящее время маркетинг отношений. И взаимосвязь здесь двоякая. С одной стороны, маркетинг отношений позволяет фирмам, развивающим этот подход, широко использовать его для более глубокого проникновения в проблематику и специфику потребления их товаров и услуг. Понятно, что потребитель, находящийся в системе тесных отношений с фирмой, куда охотнее участвует в такого рода акциях. Но есть и другая важная сторона вопроса: сам маркетинг отношений формирует у фирмы существенно более серьезное внимание к процессу потребления и к исследованию удовлетворенности потребителя, поскольку только она и гарантирует богатство и развитие отношений.

Структура изучения потребления должна охватывать такие вопросы, как возможность использования товара строго по назначению или же в каких-то иных сферах вне основного назначения товара; очень важно исследование характерных особенностей потребления и, конечно, необходим комплексный анализ и оценка удовлетворенности потребителя. Для того чтобы в максимальной степени обеспечить высокий уровень удовлетворенности, многие фирмы используют в современных условиях следующие приемы:

- тщательная отработка и последующие корректировки (по результатам изучения) различного рода руководств по эксплуатации и использованию товаров и услуг;
- личные беседы продавцов (нередко и менеджеров) с покупателями перед приобретением товара, причем такого рода беседы не ограничиваются исключительно инструктажем, а представляют собою попытку глубже познакомиться и с самим потребителем, и с вероятными специфическими условиями потребления товара в рамках его стиля жизни;
- широкое использование в практике промышленных и торговых фирм так называемого беспроblemного возврата. Лозунг «Мы при-

нимаем у Вас товар, не спрашивая, почему Вы его возвращаете» стал буквально своего рода прорывом к качественно иному уровню удовлетворения потребителей;

- гарантии, которые постоянно увеличиваются по срокам и объемам, также являются мощным средством обеспечения высокого уровня удовлетворенности;
- серьезное расширение для потребителей целого ряда товаров и консультационных услуг, причем здесь фирмы используют все виды телепроцессинга, начиная от телефонов «горячей линии» и заканчивая консультациями через Интернет.

Подытоживая эту часть нашего анализа, следует особо остановиться на комплексе исследований, названном «Одиссеей потребителя». В его рамках были проделаны наиболее крупномасштабные исследования, включавшие в себя тысячи интервью, сотни метров магнитофонной пленки и видеозаписей. Ученые США, осуществлявшие этот комплекс, пришли к исключительно интересным выводам, которые на много лет вперед определили направленность и характер изучения поведения потребителей, во всяком случае — на Западе. Отметим несколько наиболее важных выводов из результатов этого исследования.

Исследование показало, что все потребление любых товаров и услуг можно разделить на нормальное и вынужденное. При этом в нормальном потреблении были выделены такие его типы, как языческое и сакральное. Под языческим потреблением понимается чисто функциональное использование товара, когда главной и единственной целью этого использования является получение полезного результата, ради которого товар и приобретается. Существенно сложнее выглядит дело с сакральным потреблением.

Речь идет о том, что при использовании того или иного товара или услуги потребитель вкладывает в них значительную долю духовности, необычности и яркости, не свойственных товару как таковому. Понятно, что речь идет о различного рода событиях и личных ощущениях, которые потребитель так или иначе связывает с товаром. Будет ли это особый ритуал его приобретения и использования, коллекционирование, привязка к каким-то датам — не имеет значения. Важно то, что потребитель наделяет данный товар некими «нефункциональными» свойствами, одухотворяет его использование. Понимая это, фирма имеет возможность существенно усилить свою рыночную политику по отношению ко многим товарам и услугам.

Вынужденное потребление связано с определенными отклонениями в практике покупок, если рассматривать их применительно к особым психологическим типам потребителей. Сюда относится «шопингомания» — постоянное желание покупателя что-то приобретать; азартные игры; в определенной степени обжорство и т. д. Разумеется, использование такого рода человеческих слабостей вряд ли может считаться достаточно этич-

ным. И поэтому эта проблема, и особенно ее этические границы, еще нуждается в исследовании.

В заключение нашего анализа по этапу потребления рассмотрим отдельно вопросы, связанные с удовлетворенностью потребителя.

Совершенно очевидно, что сама по себе удовлетворенность потребителя товарами и услугами фирмы в конечном итоге и является наиболее надежным ключом к повторным покупкам, а в более широком контексте — к возникновению, формированию и развитию лояльности потребителя по отношению к фирме. Собственно проблема удовлетворенности сочетается в себе три взаимосвязанных, но относительно самостоятельных вопроса: как изучать удовлетворенность, каким образом добиваться ее повышения и как сохранять удовлетворенность? Каждый из этих вопросов должен быть рассмотрен отдельно.

Изучение удовлетворенности потребителя (рис. 11.9) включает в себя десять основных элементов, каждый из которых, в свою очередь, распадается на несколько самостоятельных. Эта структура была сформирована и использована автором в ряде консультационных работ, проводимых в интересах различных петербургских фирм, и положительно зарекомендовала себя в практическом использовании.

Нетрудно видеть, что тридцать-сорок возможных шагов фирмы в этом направлении могут сформировать весьма серьезное поле изучения, но дело не только в этом. Как видно из схемы, целый ряд приемов (клубы потребителей, система скидок для «своих», конкурсы и т. д.) имеют явно усиливающий эффект. Иными словами, речь идет о приемах двойного назначения: с одной стороны, они позволяют изучать удовлетворенность, а с другой — способствуют ее усилению. Таким образом, уже в процессе изучения имеет место переход ко второму вопросу. *Повышение удовлетворенности потребителя* от использования наших товаров и услуг — достаточно сложная и комплексная проблема, в которой сходятся результаты практически всех действий фирмы, направленных на производство и продажу ее товаров и услуг. В то же время следует всегда помнить о центральном элементе этой проблемы: мнение потребителя о большей или меньшей степени удовлетворенности товаром во многом является результатом процессов формирования ожиданий. Появляясь на рынке с определенными ожиданиями в отношении товара, потребитель затем приходит к трем основным возможным результатам:

- лучший для фирмы результат, когда потребитель получил больше того, что ожидал (например, его ожидания в отношении товара просто оправдались, но цена оказалась ниже той, на которую он рассчитывал, и т. д.);
- потребитель получил именно то, что хотел;
- потребитель разочарован (в большей или меньшей степени), поскольку товар не оправдал возлагавшихся на него надежд.

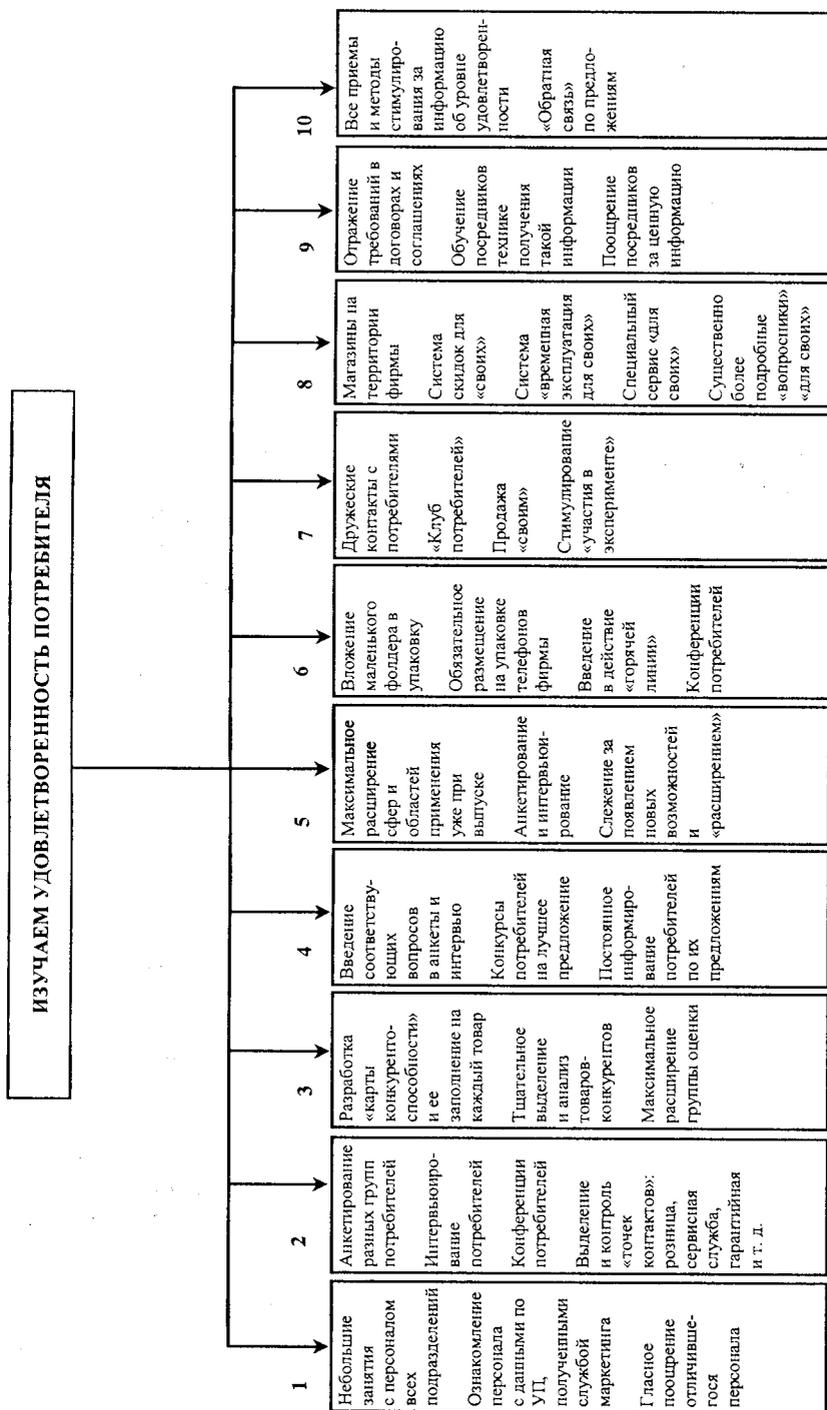


Рис. 11.9. Направления изучения удовлетворенности потребителей

Естественно, что фирма по-разному ведет себя в каждом из этих трех случаев. Она может быть вполне удовлетворена и рассчитывать на лояльность потребителя в первом случае. Что касается второго случая, то здесь есть явный элемент опасности, поскольку удовлетворенность потребителя другими марками может быть несколько выше его ожиданий, и здесь фирма должна позаботиться о конкурентоспособности. Но самым опасным является третий случай, поскольку здесь налицо разочарование потребителя, и, соответственно, фирме приходится думать о так называемой блокировке разочарований. Имеется в виду ряд приемов, которые необходимы в практической деятельности фирмы на рынке для того, чтобы либо вовсе устранить, либо существенно смягчить возможные разочарования потребителя. К числу основных из этих приемов относятся: тщательное слежение за правдивостью рекламы и недопущение случаев формирования у покупателя неоправданных ожиданий (это, по-видимому, самая тяжелая задача для тех, кто в фирме занимается вопросами продвижения); обеспечение честной и достаточно полной информации о свойствах наших товаров и услуг непосредственно на местах продажи, а это, в свою очередь, означает проведение специальных занятий для продавцов; сюда же относятся уже обсуждавшиеся выше многочисленные приемы повышения удовлетворенности потребителя (гарантии, беспроблемный возврат и т. д.). Здесь, в принципе, трудно провести жесткий водораздел, поскольку все то, что блокирует разочарование, так или иначе повышает удовлетворенность потребителя, и наоборот.

В заключение рассмотрения этого важного этапа поведения потребителей отметим одну стилистическую особенность. Мы сознательно нигде не употребляли термин «сервис». При этом управление продажами вполне обоснованно различает в этой задаче три ее составляющие: предпродажный сервис; сервис в период продажи; послепродажное обслуживание покупателей. Современная концепция управления продажами четко стоит на той позиции, что учет взаимосвязи этих видов сервиса обеспечивает решение двух проблем. С одной стороны, тонкую настройку всего сервисного комплекса на желания, вкусы и предпочтения покупателя и, конечно, на полную блокировку его возможных разочарований. С другой стороны, именно балансировка этих составляющих сервиса позволяет обеспечить его наиболее рациональную организацию, а соответственно, требуемый уровень эффективности, поскольку современный сервис сопряжен со значительными затратами и усилиями фирмы (достаточно серьезное замечание Ф. Котлера относительно того, что в современных условиях фирмы превращают своих покупателей в капризных детей, в значительной мере относится именно к масштабам и объему предоставляемого покупателям сервиса).

Тем не менее приходится признать, что, как бы рационально ни была организована эта балансировка и какой бы компенсационный эффект ни

имели различные части сервиса относительно друг к другу, эта сфера требует от современных фирм все большего количества ресурсов.

Следует признать, что до относительно недавнего времени этому этапу процесса уделялось явно недостаточное внимание по причинам, лежащим в круге так называемого здравого смысла. Внешне дело представляется таким образом, что все заканчивается именно потреблением и уровнем удовлетворенности, которого в конечном итоге достигает потребитель. Что происходит с товаром потом — вряд ли интересно, поскольку это уже не имеет отношения к степени удовлетворенности потребителя. Новейшие исследования, однако, показали, что для многих товаров такая точка зрения является ошибочной. И тому есть несколько причин.

Первая связана чисто с экономической стороной процесса, а именно: есть ряд товаров, которые до определенного момента удовлетворяют потребности покупателей, но с течением времени в большей или меньшей мере утрачивают свои свойства, хотя и годятся для дальнейшего потребления. В этом случае они могут быть перепроданы, преподнесены в подарок (людям и/или организациям с менее высокими требованиями), использованы по другому назначению, не связанному с первоначальным, и т. д. Понятно, что именно здесь проявляется интерес потребителя к тому, чтобы освобождение от товара имело максимально возможный экономический (нередко и социальный) эффект. Должна ли фирма думать об этом?! Прежде чем ответить на этот вопрос, остановимся на других аспектах освобождения.

Исключительно мощным стимулом, подводящим фирмы к размышлениям о данной проблеме, явилось резкое ухудшение экологической ситуации на планете, существенное загрязнение окружающей среды и, конечно, мощное движение так называемых зеленых. В общественном мнении все большую роль стала играть способность фирмы производить такие товары и оказывать услуги, которые в сфере освобождения либо вовсе не загрязняли окружающую среду, либо загрязняли в минимальной степени.

В определенном смысле проблема освобождения связана еще и с возможностью предоставить покупателю дополнительные удобства по освобождению от товара и/или его утилизации. Заметим, что широко распространенный у автомобильных дилеров прием: принимать в зачет автомобиль при покупке нового, имеет своей исходной точкой не только чисто экономические основания, но и все те же соображения максимальных удобств для покупателя. На схеме «Эффективное распоряжение товаром после процесса потребления и освобождения от товара» (рис. 11.10) систематизированы высказанные выше соображения. Схема не нуждается в комментариях, можно только отметить, что сама сфера распоряжения товаром после потребления стала для сотен фирм сегодня полем получения дополнительных и нередко весьма серьезных конкурентных преимуществ. Тем не менее следует с сожалением признать, что большинство фирм все еще уделяют этой проблеме очень мало внимания или не уделяют вовсе.

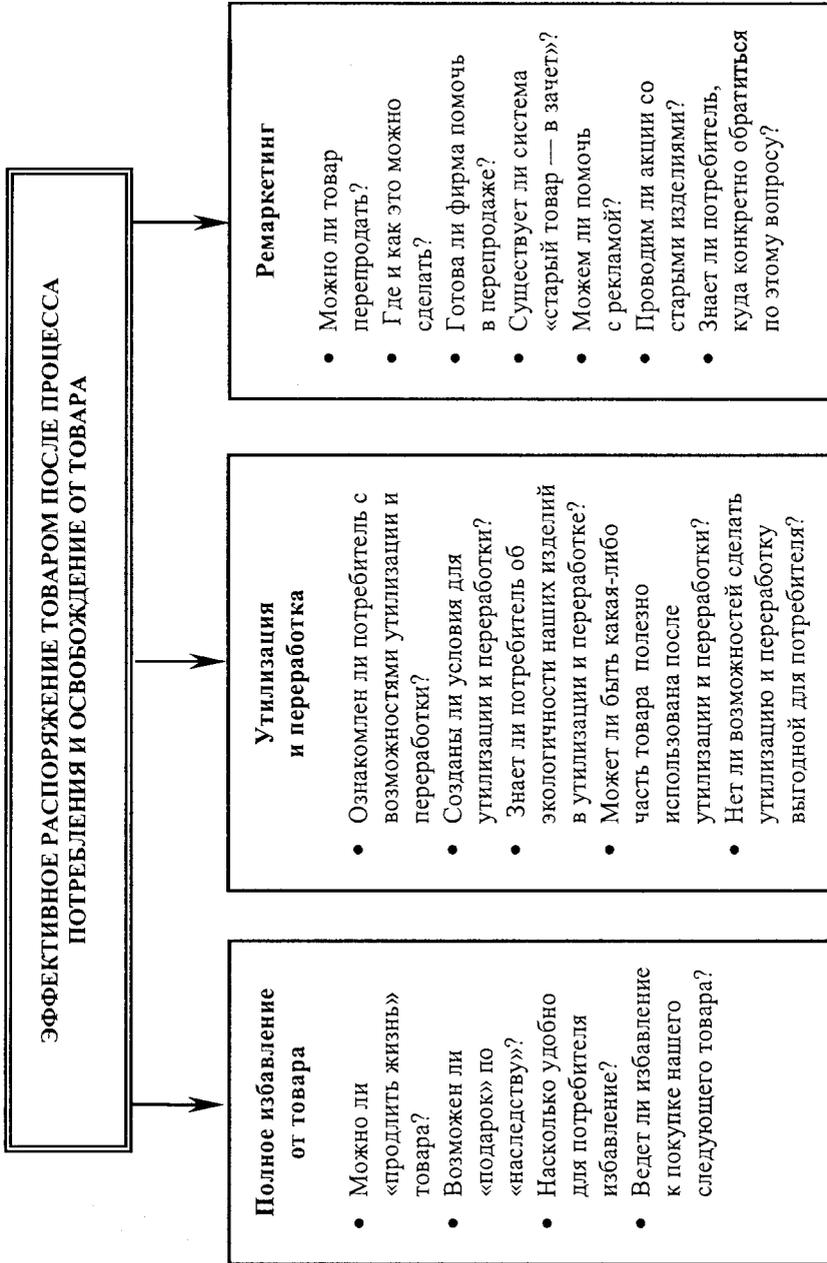


Рис. 11.10. Способы распоряжения товаром

Составлено по: [Энджел, 2000].

Если рассмотреть эту тематику в контексте управления продажами, важнейшее требование эффективного менеджмента можно сформулировать следующим образом: в конце процесса принятия решения потребителем, т. е. на этапе освобождения от товара (неважно, каким именно способом) сильная фирма должна «вернуть» покупателя вновь к процессу приобретения своего товара. Здесь имеется в виду не только старая истина о том, что профессионалом в продажах может считаться только тот, у кого совершена повторная покупка. В конце концов, повторную покупку, и не один раз, покупатель может осуществить и без особых усилий фирмы по его «возврату» в процесс. Например, это может быть удобство расположения магазина по отношению к жилищу покупателя или необычайное искусство продавца-профессионала, у которого хочется покупать снова и снова. Заметим, что все это так или иначе входит в процесс управления продажами и в этом смысле работает на конечный эффект, но в данном контексте речь о другом.

По нашему мнению, концепция управления продажами в части возврата покупателя в процесс в полной мере реализуется только тогда, когда на этапе освобождения от товара покупателю уже абсолютно ясно, что он обязательно должен снова приобрести этот товар и/или услугу. А это, в свою очередь, означает, что возврат покупателя есть системный процесс, воздействие которого нарастает от этапа к этапу. Оно может быть менее заметным, например, на этапе осознания потребности. Но тем не менее уже тогда современный покупатель задает себе вопрос, ведет ли это осознание к дальнейшему более или менее постоянно удовлетворению этой потребности или речь идет об одноразовом осознании и безразличии к тому, чем и как это будет удовлетворяться. Не рассматривая далее все этапы изложенной выше структуры, еще раз повторим: интенсивность усилий фирмы по возврату покупателя в процесс последовательно нарастает и достигает своего максимума, по-видимому, в процессе потребления, когда покупателю становится совершенно ясно, что после освобождения от товара он должен приобрести товар той же фирмы, той же марки и т. д.

В этом смысле процесс освобождения от товара может быть ускорен самим покупателем, заинтересованным в том, чтобы начать использовать тот же товар, но уже новый. Понятно, что сами усилия по возврату и его техника отчасти будут совпадать с общими методами и техниками, используемыми в управлении продажами, а отчасти должны иметь и некую оригинальную составляющую. В рамках концепции управления продажами этот вопрос требует особого внимания.

Закончим наше сжатое рассмотрение основных аспектов поведения потребителей тремя итоговыми замечаниями: во-первых, следует еще раз подчеркнуть достаточно серьезную новизну дисциплины и огромные возможности дальнейших исследований. Во-вторых, собственно, сосредото-

точение нашего изложения вокруг структуры процесса принятия решения потребителем продиктовано, как и отмечалось выше, ограниченными рамками учебника. Соответственно, исключительно полезным для серьезного освоения данного материала следует считать ознакомление читателей с такими важнейшими разделами поведения потребителей, как психологические процессы, психографика, культурологические аспекты и рассмотрением поведения потребителей в контексте глобальной экономики и ее социально-экономических проблем. Но, возможно, самым важным следует считать последнее замечание. Тот срез поведения потребителей, который изложен выше, целиком и полностью относится к результатам зарубежных и в первую очередь американских исследований. Значительная часть их в той или иной мере может быть использована в российской практике, но специфика национального менталитета и разнообразные особенности становления рыночной экономики в стране обуславливают необходимость проведения собственных, общенациональных исследований такого рода.

Заключительное принципиальное замечание: современная концепция управления продажами должна охватывать все этапы процесса принятия потребителем решения о покупке. И в этом смысле поведение потребителя постоянно находится в центре концепции, координируя усилия всех участников процесса по удовлетворению нужд потребителя. Это последнее понятие естественным образом охватывается своего рода замкнутый цикл. Можно сказать, что он начинается с исследований и разработок, формирования концепции товара или услуги и заканчивается освобождением от товара. А это означает, что процесс охватывает всех участников канала и соответствующим образом настраивает управление их деятельностью на «волну» удовлетворения интересов потребителей.

Резюме

Рассмотрение материала данной главы позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Фундаментальная основа позитивного поведения любого покупателя при совершении акта купли-продажи — его убежденность в том, что происходит как минимум обмен эквивалентами.

2. Поведение потребителей строится на основе использования семи базовых структур: принципы, нормы и правила, лежащие в основе изучения потребителей; структуры рынка и сегментации; типового процесса принятия решения потребителем; структуры индивидуальных различий; структуры психологических процессов; структуры влияния и структуры использования результатов в маркетинге.

3. Процесс принятия потребителем решения о покупке включает шесть основных этапов: осознание потребности, поиск информации,

предпокупочная оценка вариантов, покупка, потребление и освобождение от товара.

4. На процесс принятия решений потребителем влияют: культурная среда, индивидуальные различия и особенности психологических процессов.

5. На осознание потребности влияет степень расхождения между желаемым и фактическим состояниями. Хотя поиск информации имеет одновременно внешние и внутренние составляющие, фирма заинтересована в том, чтобы ее марки, представления о ее товарах были достаточно четко закреплены в памяти потребителя.

6. Предпокупочная оценка вариантов предполагает два простейших метода (отсечки и сигналы) и две группы сложных правил решения (некомпенсационные и компенсационные).

7. В процессе покупки особое значение для ее удачного завершения имеют: воспринимаемые потребителем знания и опыт продавца, воспринимаемое потребителем доверие к продавцу, знание продавцом психологических типов потребителя и умение продавца использовать ситуацию.

8. Самым важным элементом изучения поведения потребителей является глубокое проникновение фирмы в сам процесс потребления ее товаров, и здесь фирмы используют комплекс соответствующих методов.

9. Особое значение для управления продажами имеет объективная оценка уровня удовлетворенности потребителя приобретением и использованием товаров и услуг фирмы.

10. Фирма в обязательном порядке должна интересоваться, что происходит с ее товарами после окончания процесса потребления, и использовать эту сферу для дополнительных контактов с потребителем и обеспечения роста его удовлетворенности.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите примеры, когда для потребителя не столь большое значение будет иметь строгий обмен эквивалентами и при покупке он в большей мере будет ориентироваться на какие-то иные соображения.
2. Считаете ли вы возможным в определенных ситуациях управления продажами рассматривать не полный, а своего рода усеченный цикл процесса принятия решения потребителем? Приведите примеры.
3. В тексте главы выделены три основных фактора влияния (среда, индивидуальные различия, психологические процессы): какой из них и в каких ситуациях будет действовать сильнее (с учетом специфики российского бизнеса сегодня)?
4. Приведите примеры ситуаций, когда фирма будет заинтересована в повышении порога чувствительности, а следовательно, в мень-

шей степени осознания потребителем необходимости ее товаров и услуг.

5. Сформируйте собственную методику компенсационной оценки, взяв для примера какой-то товар или услугу.
6. Предложите собственный метод (методы) изучения процесса потребления для двух-трех товаров и услуг.
7. В тексте главы приведена схема «Изучаем удовлетворенность потребителя» (рис. 11.9). Чем, по вашему мнению, ее было бы полезно дополнить, учитывая специфику некоторых товаров и услуг?

Взаимодействие фирмы-производителя и розничной структуры в одноуровневом канале

- 12.1. Основные проблемы розницы в работе с поставщиком.
- 12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа долгосрочного сотрудничества.
- 12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе.
- 12.4. Оценка эффективности работы производителя с розницей.

12.1. Основные проблемы розницы в работе с поставщиком

Как сегодня, так и в перспективе именно одноуровневые каналы как вид структуры дистрибьюции будет определяющим прежде всего для производителей потребительских товаров, но в значительной мере и для тех, кто работает на промышленных рынках. Следовательно, становятся особенно актуальными проблемы эффективного управления работой в одноуровневом канале, тем более что здесь имеют место достаточно разнообразные варианты структур. Наиболее интересной и перспективной представляется структура работы с сетевой розницей, поскольку бурный рост розничных сетей в современной России открывает для фирм-производителей наиболее широкие возможности. Нетрудно представить, как мощная сетевая розничная структура может практически реализовывать весь объем средней по размерам фирмы или значительной части товара, производимого даже крупной фирмой. В то же время исключительно перспективна работа с цепными розничными структурами. Пока в России они еще только намечают пути своего развития, но стремление повторить общемировые тенденции явно прослеживается.

Важной составной частью структуры одноуровневых каналов были и остаются крупные универмаги. Разумеется, будущее многих из них (особенно в провинции) достаточно проблематично, но пока большая часть этой розницы сохраняет достаточно устойчивое положение и, безусловно, занимает свою достаточно значительную нишу в розничных продажах. Наконец, остается довольно значительный объем продаж, который пока

12.1. Основные проблемы розницы в работе с поставщиком

осуществляется локальными юридически самостоятельными торговыми точками самого разного масштаба продаж и уровня развития. Поскольку приватизация в России оказалась достаточно запутанным и сложным процессом, пока еще сохраняются условия эффективного функционирования таких магазинов, хотя более вероятно, что большинство их в будущем войдет в состав сетевых либо цепных структур; движение в этом направлении в данном сегменте рынка уже началось и развивается все более интенсивно. Нельзя не отметить также такого интересного и специфического элемента российской пореформенной действительности, как индивидуальные частные предприятия в рознице. В России их сегодня десятки, если не сотни тысяч, и вопросы взаимодействия фирм-производителей с этими крайне непростыми в сотрудничестве формами розничной торговли также заслуживают серьезного внимания¹.

Поскольку и сама розничная торговля имеет сегодня весьма сложную структуру, и производители далеко не в полной мере осознали и использовали возможности эффективной работы с различными ее звеньями, вопросы, которые рассматриваются ниже, имеют исключительно важное, а в ряде случаев — принципиальное значение для эффективного управления продажами продукции и услуг фирм-производителей в самых разных отраслях промышленности.

Эффективность работы фирмы-производителя с розничной торговлей определяется двумя основными моментами. С одной стороны, это ясное осознание тех проблем, которые возникают в процессе работы, а с другой — умение рассматривать эти проблемы и их взаимосвязь в комплексе. Как видно из рис. 12.1, мы выделяем пять основных групп проблем и начнем с вопросов, которые можно определить как проблемы отношений.

Внешне дело выглядит так, что в сегодняшней России отношения между розницей и производителем такие, какими они должны быть в нормальной рыночной экономике, т. е. производитель делает то, что можно продать. Торговля главенствует по отношению к производству, хотя именно товары, предоставляемые производителем, заполняют полки магазинов, а новинки, к которым привлечено внимание значительного числа покупателей, во многом определяются не столько лидирующей ролью торговли, сколько умением производителя уловить и понять рыночные тенденции, разработать и произвести соответствующие продукцию и услуги.

¹ Нередко можно слышать утверждения о том, что на самом деле частные предприятия (ИЧП) являются всего лишь некоторой временной реакцией рынка на трудности развития реформы и в скором будущем большинство из них либо исчезнет вовсе-либо будет поглощено более крупными структурами. Вряд ли с этим можно согласиться, поскольку опыт развитых рыночных экономик однозначно показывает, что «магазинчик на углу» был и остается важной составной частью розничной торговли практически во всех странах. Другое дело, что ИЧП будут в тех или иных формах объединяться в некие ценные и сетевые структуры.

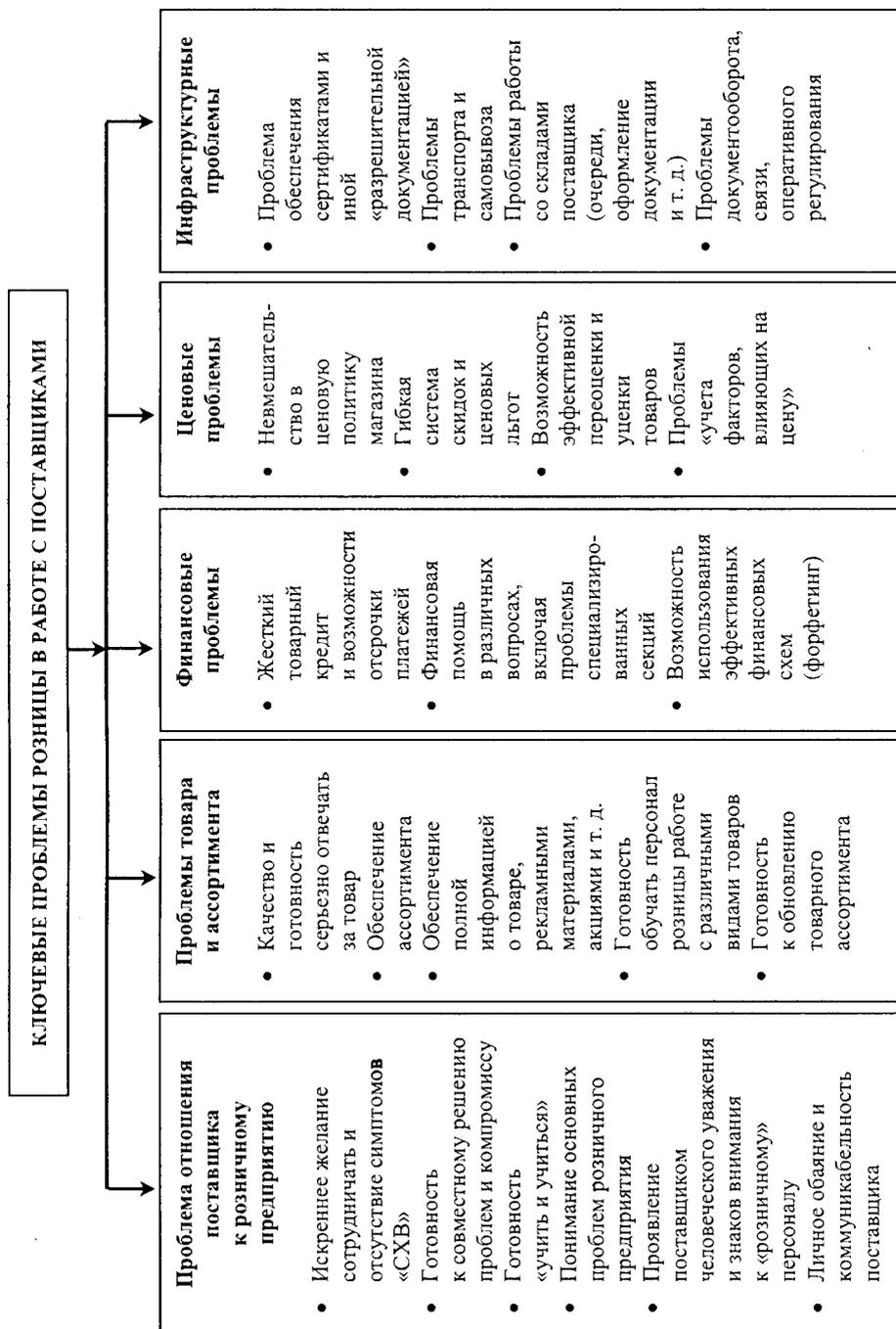


Рис. 12.1. Проблемы розницы в работе с поставщиками

Есть еще, однако, «историческая составляющая», которая проявляется во внутренней структуре взаимоотношений торговли и производств. Речь идет о довольно непростых взаимоотношениях промышленности и торговли в советский период. Сама идеология этого строя отдавала пальму первенства производителю и постоянно подчеркивала подчиненную роль сферы продаж. Это может показаться странным, но подспудно такого рода ситуации время от времени проявляют себя и прежде всего — в практике акционировавшихся бывших советских предприятий. Если к тому же учесть все сложности пореформенного периода в нашей экономике и весьма непростые условия работы как торгового, так и промышленного бизнеса, то следует признать, что грамотное выстраивание отношений производителей и розницы играет огромную роль.

Конечно, можно, так или иначе, решить все другие проблемы, но если корректно и грамотно не решены проблемы формирования отношений, то и решение всех остальных проблем не обеспечит устойчивости взаимодействия и взаимного стремления укреплять деловые связи.

В первую очередь здесь следует обратить внимание на формирование не только у сбытовиков фирмы, но и у всего персонала, взаимодействующего с розницей, искреннего желания сотрудничать и готовности к совместному решению проблемы, а это значит — к поиску компромисса. Почему это особенно важно в отношениях с розницей? Дело в том, что зачастую розничные структуры, особенно крупные сетевые, ведут себя на рынке как своеобразные диктаторы. В этих случаях производитель вынужден идти на уступки розничной системе, но со временем накапливаются обиды и непонимание, поэтому нельзя говорить об эффективном взаимодействии на достаточно долгосрочную перспективу. С другой стороны, имея дело с маломасштабной розницей, и особенно со структурами типа ИЧП, производитель во многих случаях сам выступает в роли диктатора и «вымещает» на слабой рознице те обиды, которые ему наносит крупная. Что же мы видим в итоге? В целом взаимоотношения между производителем и розницей сегодня крайне далеки даже от «просто нормальных». Рассмотрим их с точки зрения каждого из партнеров. Решающую роль здесь играет понимание производителем тех проблем, с которыми сталкивается розничное предприятие, и на основе этого понимания — готовность к поиску компромисса. Этому надо учить с помощью семинаров и тренингов, которые сегодня в России проводят самые разные учебные и консультационные центры и которые во отдельных случаях не уступают по уровню и характеру подаваемого материала хорошим зарубежным образцам. Это одна сторона вопроса, но есть и другая, которую можно назвать «личностным элементом» в практике делового общения.

Мы определили этот элемент двумя нижними строчками левого столбца (см. рис. 12.1): прежде всего — проявление знаков внимания и простого человеческого уважения к розничному персоналу. Заметим,

что, как и в советские времена, сегодня в рознице работает огромное количество женщин, что делает приведенный тезис особенно значимым и актуальным. Именно женщины тонко чувствуют и позитивно воспринимают различные, пусть даже небольшие знаки уважения и внимания со стороны представителей фирмы-производителя. Конечно, финансовая сторона вопроса тоже присутствует. Даже на то, чтобы купить несколько скромных цветков партнеру по бизнесу, требуется соответствующая статья представительских расходов в службе сбыта. Но огромное значение в этом контексте имеет искреннее желание и постоянное стремление сбытовика проявлять самые разные знаки внимания и среди них отнюдь не главенствующую роль занимают презенты и подарки. Высокий уровень коммуникабельности и личное обаяние — немаловажный элемент выстраивания нормальных взаимоотношений. Но самое главное (и чего формально нет в левом столбце схемы) — это постоянное внимание сбытовика ко всем отмеченным выше элементам формирования отношений с розницей. Такого рода действия со стороны сбытового персонала фирмы должны адекватно подкрепляться соответствующим поведением руководителей службы продаж на разных уровнях управления ею. Даже сам факт совместного визита менеджера по продажам и его непосредственного руководителя к розничному партнеру — уже хороший стимул для развития отношений.

Золотое правило взаимодействия гласит: «С каждым на его языке». Но это прекрасное правило нельзя превращать в другое: «С каждым — в зависимости от его силы». Ценнейшее качество сбытовика — сильно развитое чувство собственного достоинства, которое не позволяет настоящему профессионалу опускаться до диктата слабому и покорного выполнения любых требований сильного.

Проблема товара и ассортимента, естественно, куда более выпукла и определена, нежели размытые и трудно определяемые пробелы взаимоотношений. Но и здесь имеются свои трудности.

Говоря о качестве товара и готовности серьезно отвечать за него, мы имеем в виду безусловное и жесткое требование к производителю, связанное с качеством по сегменту. Неукоснительное соблюдение такого рода требований — естественная, но, к сожалению, нередко нарушаемая в России линия поведения производителя, особенно в пищевой и легкой промышленности. Начав выпускать те или иные позиции ассортимента со строгим соблюдением всех требований управления качеством, некоторые предприятия затем ухудшают параметры используемого сырья и материалов, не соблюдают всех требований технологии, нарушают требования по хранению и транспортировке товара и т. д. Сетование на нестабильность качества продукции российских предприятий давно стало привычным в нашей бизнес-периодике. И именно поэтому вторая часть требования — «готовность отвечать за качество», и прежде всего в финансовом плане,

как раз и становится важным регулятором эффективности делового взаимодействия. Все должно быть подкреплено соответствующей договорной практикой, в которой «готовность отвечать» адекватно отражается в необходимых показателях и измерителях.

Вопрос обеспечения ассортимента — также один из достаточно болезненных в современных условиях. Розница «живет» в обстановке, когда отсутствие тех или иных ассортиментных позиций, а особенно востребованных рынком, довольно тяжело сказывается на ее финансовых показателях. Здесь следует учесть и такой важнейший момент, как «разогретость рынка»: в конце концов, товар достаточно быстро уходит тогда, когда и производитель, и розничная система уделяют значительное внимание рекламе и акциям продвижения. Опыт ряда российских розничных предприятий показывает, что именно в моменты, когда рынок достаточно «хорошо разогрет» рекламой, начинаются досадные сбои с обеспечением ассортимента: в одних случаях производитель неточно рассчитал свои производственные возможности, в других — подвела логистика, в третьих — не очень четко сработали мерчендайзеры и т. д. Одним словом, бесперебойное обеспечение адекватно полного ассортимента — наиважнейшая задача. И есть здесь один исключительно важный момент не только для тактики, но и в некоторых случаях для стратегии предприятия-производителя.

Как уже отмечалось, розница может сама по себе стать достаточно серьезным катализатором возникновения стратегических и тактических альянсов, поскольку именно на полках магазинов рядом лежат конкурирующие товары, и именно сюда приходит покупатель, «демонстрируя» важнейшие элементы своего поведения. Магазин, как ни одна другая структура в бизнесе, видит возможность объединения усилий тех или иных фирм-производителей в создании достаточно полного ассортиментного ряда, в формировании уже упоминавшихся стратегических и тактических альянсов. Таким образом, готовность фирмы-производителя обеспечивать полноту предоставляемого рознице ассортимента и готовность нести за это материальную ответственность — первостепенное требование к процессу взаимодействия розницы и производителя.

Информация и обучение розницы — особый момент формирования делового взаимодействия. Эффективно обеспечивая розницу различного рода информационными материалами, производитель помогает ей в продаже своих товаров. В порядке иллюстрации приведем только один пример из консультационной практики автора, наглядно свидетельствующий о том, что собственно обеспечение этими материалами лишь половина дела.

Один из производителей хлебобулочных изделий Санкт-Петербурга (относительно небольшое предприятие со слабо развитым маркетингом) выпустил в продажу хлеб с различными полезными растительными добавками довольно экзотического происхождения. К сожалению, внешне и на

срезе этот хлеб выглядел как слегка заплесневевший (здесь сыграли свою роль те самые добавки). Производитель снабдил все булочные, начавшие продажу хлеба, соответствующими полиграфически хорошо оформленными листовками. Тем не менее «товар не пошел», и довольно быстро его пришлось исключить из ассортимента. Что же показал контрольный анализ, проведенный консультационной фирмой? Листовки действительно попали в магазины, но никакого эффекта не имели, поскольку персонал булочных не использовал их по прямому назначению. Таким образом, выпустив в продажу столь неординарный по внешнему виду продукт, который по своим полезным свойствам мог бы завоевать значительный сегмент рынка, производитель не удосужился собрать продавцов хотя бы на минимальную учебу и в живой непринужденной обстановке тренинга реально показать им, как следует работать с этим товаром.

К сожалению, такого рода примеры в российской практике отнюдь не единичны. И все они свидетельствуют только об одном: лень, которую проявляют производители в части адекватной информации и обучения продавцов работе с их товарами и услугами, в любом случае оборачивается своего рода разрушителем отношений. И страдает от этого в первую очередь сам производитель, поскольку розница в общем и целом обладает куда большими возможностями замены данного товара на своих полках его аналогами, нежели производитель, которому предстоит вновь наладить многотрудные отношения с другой розничной структурой. Отметим еще один момент, связанный с проблемами ассортимента, касающийся сервиса. Потребительская ценность любой позиции ассортимента, которую производитель предлагает рознице, многократно возрастает, если значительная часть сервиса (а лучше весь!) по этой позиции ассортимента вынесена в магазин и у покупателя не возникает проблем взаимодействия с сервисными центрами предприятия и тому подобными внемагазинными структурами.

Ценовые проблемы в работе розницы и производителя не следует относить к очень болезненным и трудноразрешимым, хотя на практике это зачастую выглядит именно так. Ценовая политика производителя, дистрибьютора и розницы (дилера) является целостной и единой в том случае, когда обсуждение цены реально становится обсуждением того, что в эту цену закладывается (вспомним соответствующую структуру Берта Розенблома и вопросник Оксенфельдта). То же самое относится и к решению ценовых проблем производителя в работе с розницей, более того, в одноуровневом канале такого рода решение, даже чисто структурно, выглядит гораздо более очевидным. Сложнее дело выглядит в тех случаях, когда речь идет об изменении ценовой политики, усилении элементов, придающих ей гибкость прежде всего скидок, проведении соответствующих акций стимулирования продаж. Вот здесь необходимы адекватные расчеты и оценки (см. гл. 10). Отметим лишь важный морально-психологический момент.

*

Речь идет о выстраивании отношений и готовности к поиску компромисса в «ценовом аспекте». Согласимся, что типичное деловое партнерство требует от каждого из участников сделки одновременной готовности принести соответствующие финансовые жертвы в пользу даже не партнера, а состояния и развития совместного бизнеса. Приведем еще один пример, который относится к практике зарубежных розничных сетей. В данном случае речь пойдет о достаточно крупных сетевых розничных структурах США, торгующих непродовольственными потребительскими товарами.

Характерная особенность огромного зала такой розничной структуры — деление всех представленных в нем товаров на три группы: как правило, центральную часть зала занимают изделия (предположим, речь идет об одежде), продающиеся по нормальным для данного сезона и данного ассортиментного ряда ценам. Несколько поодаль, чуть ближе к стенам зала обычно находится практически тот же ассортиментный ряд, но уже с надписью SALE со скидкой 20-25% прежней цены. Наконец, непосредственно вдоль стен идут ряды одежды с надписью CLEARANS, где скидка достигает уже 70%. Каковы же основания всей той «игры цен» этого крупного универмага и действительно ли эта игра четко встраивается в продуманную ценовую политику?

Все дело в точности и обоснованности финансовых оценок, на базе которых розничная фирма и строит такого рода политику, а именно: если фирма, закупив у производителя и доставив в свой зал определенные товары, ставит на него цену, покрывающую все понесенные издержки и дающую разумную и справедливую прибыль, то это и есть начало такого рода политики. По мере того как товар висит в зале и не покупается потребителем, нарастают затраты розничной фирмы, идущие на обслуживание того долга, который возникает у торговой фирмы, как правило, заимствующей оборотный капитал для продажи своих товаров. По мере того как эти издержки возрастают, фирма принимает решение о первом снижении цен и устанавливает цены на соответствующие товары на уровне, например, минимально приемлемой прибыли. Если же товар и дальше не продается, то скидка достигает почти 2/3 цены и во многих случаях розничная фирма вместо прибыли несет соответствующие убытки, выручая лишь часть тех денег, которые ею первоначально были потрачены. И заметим, что это единственно разумная политика, если постоянно смотреть на бизнес через призму финансовых оценок. А что же происходит с финансовыми показателями фирмы, если она будет сохранять в любом случае первоначальные цены на товар, явно не пользующийся спросом?! Здесь все понятно, но вопрос можно было бы сформулировать так: а что же в этом случае делает производитель?

Здесь возможны две явно противоположные позиции. Одна, по-видимому, в большей мере соответствует стратегии производителя, живущего

сегодняшним днем. В этом случае и стратегии-то никакой нет, производитель продал товар рознице, а что дальше с этим товаром происходит — не его дело! Понятно, что и у розницы нет ни малейшего желания иметь далее дело с этим производителем. Другая позиция, естественно, заключается в том, что производитель стремится установить долгосрочные партнерские отношения с розничной системой. Если он произвел товар, не пользующийся спросом, то готов разделить бремя соответствующих убытков с розницей и одновременно вынести для себя необходимые уроки и попытаться реабилитироваться в глазах розничного партнера выпуском эффективных и пользующихся хорошим спросом товаров в будущем. Именно эту позицию мы и имели в виду, когда говорили о важном морально-психологическом аспекте формирования и развития ценовой стратегии в работе с розницей.

Несколько особняком стоит группа проблем, которую условно можно назвать инфраструктурными. Они охватывают вопросы создания определенной инфраструктуры эффективного сотрудничества и прежде всего — формирование нормального документооборота, обеспечение логистики и в более широком контексте — налаженной системы контактов сбытового персонала и/или подразделения, отвечающего за работу с розницей с соответствующими розничными структурами. Следует признать, что особых трудностей в решении этих проблем и вопросов не возникает: речь идет об использовании отработанных приемов, уже давно используемых в практике как одноуровневых, так и многоуровневых каналов. Тем не менее центральной нерешенной задачей в инфраструктурных вопросах остается именно понятие «системы» как определенной целостности взаимосвязанных информационных, организационных и технологических элементов и мероприятий, как раз и создающих эту структуру. Рассмотрим в связи с этим несколько показательных примеров.

Общеизвестно, что поставщик пищевой продукции, завозящий в розницу свои товары, обязан предоставить магазину необходимую разрешительную документацию, прежде всего — соответствующим образом оформленные сертификаты. Без этих документов торговля не имеет право начинать работу с товаром. Между тем не столь редки случаи, когда товар уже доставлен, а разрешительная документация на него еще не получена магазином от поставщика. Следовательно, теряются как минимум несколько часов торговли, а в отдельных случаях даже и дней. Весьма нетрудно вычислить те прямые убытки, которые оба партнера несут при возникновении такого рода сбоев. Если торговля обеспечивает поставщику предоплату и даже просто частичные авансовые платежи, то все убытки автоматически ложатся на розницу. Между тем создание достаточно простой, но безотказно действующей подсистемы обеспечения как разрешительной, так и вообще сопровождающей документации, — несложная методическая и организационная задача. И еще один важный момент: понятно, что сбой

такого рода как минимум ухудшают отношения между поставщиком и розницей. Приведем другой пример.

Хорошо известно, что в некоторых случаях розничные структуры используют самовывоз как основную форму доставки товара в свои точки. Это особенно распространено в крупных сетевых и цепных структурах, имеющих, как правило, мощные службы логистики и соответствующую транспортную инфраструктуру. Между тем зачастую оказывается, что время обслуживания на складах, равно как и эффективность этого обслуживания, оставляют желать много лучшего. Нет смысла скрывать и тот факт, что в равной мере актуальна и «обратная проблема»: во многих случаях сама розничная система крайне неэффективно организует приемку товаров от поставщика, и соответствующие потери уже несет производитель и т. д. Каков же выход из такого положения? По-видимому, здесь следует опираться на позитивный опыт решений инфраструктурных проблем, который имеют в своем активе некоторые производственные и розничные партнеры.

Речь идет о создании так называемых рабочих групп, в которые поровну входят заинтересованные сотрудники службы сбыта и несколько специалистов и руководителей розничной структуры. На эти группы ложатся две основные задачи: во-первых, они совместно отработывают систему обеспечения эффективной инфраструктуры взаимодействия и, во-вторых, выступают в роли того рабочего органа, который совместно решает наиболее сложные и острые вопросы ситуационного характера. Сделаем при этом два дополнительных замечания. Сама идея рабочих групп хороша лишь постольку, поскольку оба партнера строят свои связи как долгосрочные и развивающиеся. В условиях низкой заинтересованности в такого рода партнерстве и неясности его перспектив ни о каких рабочих группах речи быть не может, вопросы решаются «по ходу», и если этих вопросов много, то нарастает недовольство партнером и идет ухудшение отношений. И в связи с этим — второе замечание. Опыт показывает, что чем больше контактов у производителя и розницы на самых разных уровнях управления и между различными специалистами предприятия и розничной системы (а рабочие группы — исключительно эффективная форма таких контактов), тем лучше отношения.

Отметим и некоторые важные элементы финансовой проблематики во взаимоотношениях между партнерами (рис. 12.2). В первую очередь — это достаточно тонкие и сложные вопросы обеспечения коммерческого кредита, который, как правило, рознице предоставляет промышленное предприятие. Выше подробно рассматривалась система управления дебиторской задолженностью и формирования кредитной политики производителя. Но это был взгляд «со стороны производителя». Попытаемся взглянуть на эту же проблему с позиций розничной структуры. И первое, что здесь следует отметить, — это исключительно жесткие требования к условиям коммерческого кредита, которые сплошь и рядом выдвигают крупные сете-

вые розничные структуры. Так, в современных условиях Петербурга такого рода отсрочки по требованиям «сетевиков» достигают 30 дней. И это зачастую ставит производителя в сложное положение.

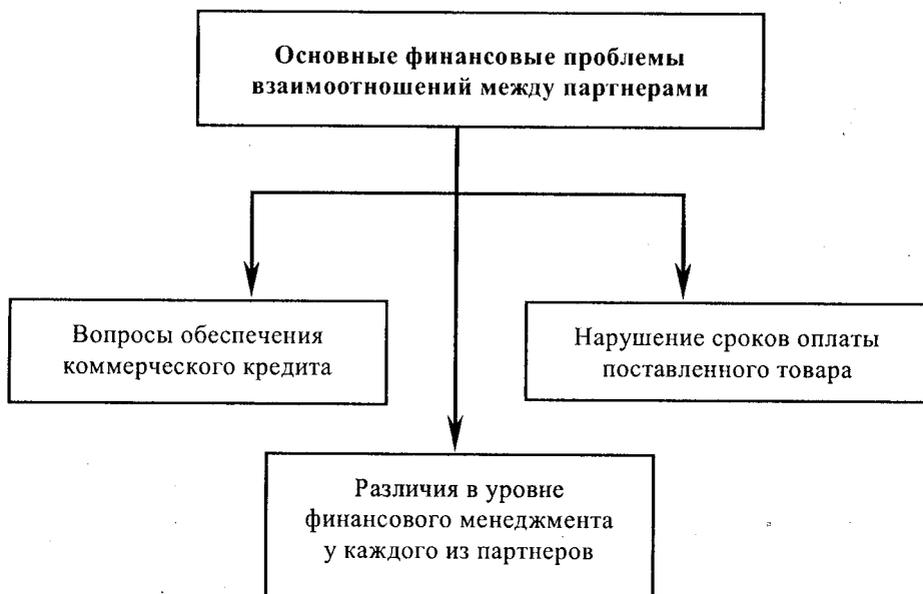


Рис. 12.2. Финансовые проблемы взаимоотношений между партнерами

Добавим к этому и широко распространенную сегодня в России систему так называемых бонусов, при которых производитель платит рознице (этот может быть как денежная форма, так и товарная) определенную сумму за право работы с ней. Система бонусов исходит из давно отработанной зарубежной практикой и в целом экономически справедливого положения о том, что использование торговых площадей должно приносить некую определенную (и, естественно, не одинаковую для различных магазинов) прибыль. За рубежом широко используется такая характеристика, как доход с одного метра торговой витрины или стойки. Этот норматив обсчитывается и постоянно корректируется в зависимости от товара и производителя, с которыми в определенный период работает розничное предприятие. Отсюда и выстраивается логика подхода: если розничный продавец точно знает, что, работая с товаром данного производителя, он, как правило, получает определенный уровень дохода с метра торговой витрины или с квадратного метра торговой площади, то, соответственно, и формируется своего рода «входной барьер» в виде предварительной нормативной платы за использование торговых площадей и оборудования.

Это, безусловно, справедливый подход, и вопрос заключается лишь в том, насколько экономически обоснованы такого рода нормативы и не стремится ли то или иное розничное предприятие к неоправданному их завышению. Понятен и тот факт, что одна и та же сетевая розничная структура должна, по-видимому, устанавливать дифференцированные нормативы такого рода в зависимости, например, от территориального размещения своих точек. Здесь важную и зачастую решающую роль играют все те же индексы покупательной способности регионов.

Сроки оплаты поставленного товара четко оговариваются в соответствующих договорных документах, но на практике эти сроки часто нарушаются по самым разным причинам. Практика многих крупных розничных торговых предприятий однозначно показывает, что вопрос о том, кому из поставщиков платить раньше или позже, решается с учетом целого ряда факторов: важность товара для оборота, текущий спрос, стратегичность того или иного партнера-поставщика и многое другое. И тем не менее российский опыт однозначно показывает, что весьма важную роль при решении этих вопросов играет и тот уровень профессиональных и межличностных отношений, который сложился между данной розничной структурой и определенным производителем. Назовем вещи своими именами: решение серьезнейших финансовых проблем взаимодействия, безусловно, зависит от сложившейся структуры отношений и их развития², а следовательно, первый столбец схемы должен быть постоянно в центре внимания сбытовой службы фирмы-производителя.

Что касается решения других финансовых проблем взаимодействия, то они скорее носят технический характер (создание фирменных секций в рамках данных сетевых структур, использование более совершенных финансовых схем и инструментов и т. д.), но именно здесь проявляется такой весьма интересный и важный вопрос взаимодействия, как уровень финансового менеджмента у каждого из партнеров. Здесь же возникают и интересные аспекты сотрудничества. Конкретно речь идет о том, что, как правило, фирмы-производители в силу сложившихся в стране условий имеют более сильные финансовые дирекции и более подготовленный персонал в них. Розница в этом отношении, а особенно среднего уровня, явно

² Признаем тот непреложный факт, что такое явление, как взятка, все еще играет значительную роль в российской деловой практике вообще и во взаимоотношениях производителя и розницы в частности. Но, признавая это, признаем и тот непреложный факт, что эффективное развитие российского рынка ставит нормальные экономические заслоны этой крайне отрицательной практики: коммерческий директор универсама может, конечно, за взятку со стороны производителя поставить на полки его товар, но если этот товар не будет эффективно продаваться, то владельцы и инвесторы, безусловно, сделают свои выводы в отношении данного менеджера.

отстает. И российская практика однозначно показывает, что во многих случаях розничные структуры, понимающие эту свою слабость, весьма охотно принимают помощь финансовых дирекций производителя в налаживании соответствующей работы. Понятно, что такого рода помощь, безусловно, способствует и определенным выигрышам самого производителя, и все же главное здесь — укрепление деловых взаимоотношений. Более того, в консультационной практике автора было несколько случаев, когда финансовая дирекция фирмы-производителя помогала рознице в налаживании современного финансового менеджмента, и именно из такого сотрудничества родилось несколько совместных интересных проектов производственных и розничных фирм.

Мы завершим на этом рассмотрение комплекса той проблематики, которая характерна для взаимодействия розницы и производителя. Конечно, решение всех этих проблем определяется в первую очередь заинтересованностью партнеров и их взаимным стремлением укреплять и развивать деловое сотрудничество. Но одного этого мало, нужна в первую очередь продуманная организационная схема, которая в рамках определенной структуры и ставила бы своей задачей решение такого рода проблемы. Роль этой структуры у производителя может выполнять подразделение, которое мы в дальнейшем будем называть ритейлинг-центром.

12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа долговременного сотрудничества

Система ключевых проблем розницы в работе с поставщиком, ее понимания фирмой производителем и постоянный учет в практике партнерства — непременное условие успешной и плодотворной работы с розницей. Но это только одно из двух обязательных условий. Рассмотрим второе условие. Речь идет о том, что известная консультационная фирма AC Nielsen определяет как *доказательства продаваемости* товаров и услуг, которые грамотный производитель в обязательном порядке должен представлять будущему розничному продавцу, если производитель хочет, чтобы соответствующие переговоры не шли слишком долго, будущие закупки были бы достаточно велики и регулярны, а конкретные показатели сотрудничества в форме прибыли партнеров оправдывали бы ожидания обеих сторон.

Наличие в фирме-производителе такого рода доказательств и является важнейшим конкурентным преимуществом фирмы, хотя система таких доказательств как раз и строится на базе системы конкурентных преимуществ фирмы в разных «точках интереса» будущего покупателя. Или, употребляя несколько условное выражение, «доказательства продаваемости» — это и есть своего рода мегапреимущество в смысле конкурентоспособности. Рассмотрим более подробно, каким образом формируются эти доказатель-

12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа сотрудничества

ства, каковы их источники и возможности представления. Но вначале — об одном распространенном заблуждении.

Общеизвестно, что в ходе презентации товара менеджер по продажам, независимо от того, кому он хочет продать товар, может и должен представить его одним из нескольких возможных способов. Поскольку это так, то руководство ритейлинг-центра, не имеющее еще серьезного опыта работы с розницей, может полагать, что хорошо подготовленные для проведения презентации сбытовики, используя стандартные методы презентации, в любом случае дают такие доказательства. Это — заблуждение, и в качестве доказательства напомним просто о крайне низкой доле эффективных переговоров из общего числа тех, которые ведет сбытовик. Отвечая на вопрос, почему низка эта доля, констатируем: с точки зрения методов и техники продаж презентацию можно провести относительно неплохо, но тех «доказательств продаваемости», которые будут приведены, явно недостаточно. Заметим, что у розницы здесь особенно высокие требования. Оптовик имеет возможность продвижения тех или иных товаров в разные регионы и разным посредникам и за счет этого может улучшать показатели продаваемости. Но у розницы такой возможности нет (конечно, если речь не идет о крупных сетевых структурах, но согласимся, что и здесь мы сталкиваемся с чисто сегментными ограничениями!), поскольку она должна продать закупленный у производителя товар именно тому покупателю, который к ней приходит. Следовательно, здесь более жесткие требования к доказательствам продаваемости. Если не принимать во внимание указанное выше заблуждение, то возможно использование некоего упрощенного подхода к решению этой проблемы. Поясним его суть.

Речь идет о том, что, предоставляя в распоряжение розничного торговца данные о продажах товара А в магазине Б покупателям С, нужно доказать вероятному партнеру точное соответствие всех его реалией пунктам А, Б и С. В большинстве случаев это непростая задача. Даже если говорить о региональном аспекте проблемы, продаваемость товара в схожем регионе вряд ли будет убедительным фактором, поскольку существенные различия во всем, начиная от национального состава населения и до ментальности отдельных его групп, внешне схожие регионы (например, по индексу покупательной способности) могут иметь весьма существенное для розницы различие сегментных характеристик. Особенно трудно доказывать соответствующую идентичность торгующих структур и различного рода приводящих факторов. Пожалуй, идеальный случай в этом смысле — аналог, расположенный в том же городе с точками примерно на тех же улицах, но понятно, что это скорее учебная ситуация.

Подводя итог сказанному, приходим к выводу, что формирование «доказательств продаваемости» — сложная системная задача, и решаться она должна именно на основе учета этого важнейшего фактора. Ниже предложен определенный алгоритм формирования «доказательств прода-

ваемости» на основе использования структуры анализа и оценки конкурентоспособности. Отметим, что в этой работе задействованы маркетологи, сбытовики, экономисты, финансисты фирмы и даже (в неявном виде) наиболее надежные и доверенные партнеры.

Как и любая оценка конкурентоспособности, этот алгоритм должен охватывать три основные составляющие: «поле пользователя», «поле покупателя», «поле эффективных продаж». В структуре этих трех полей остановимся более подробно на приемлемых для розницы доказательствах (рис. 12.3).

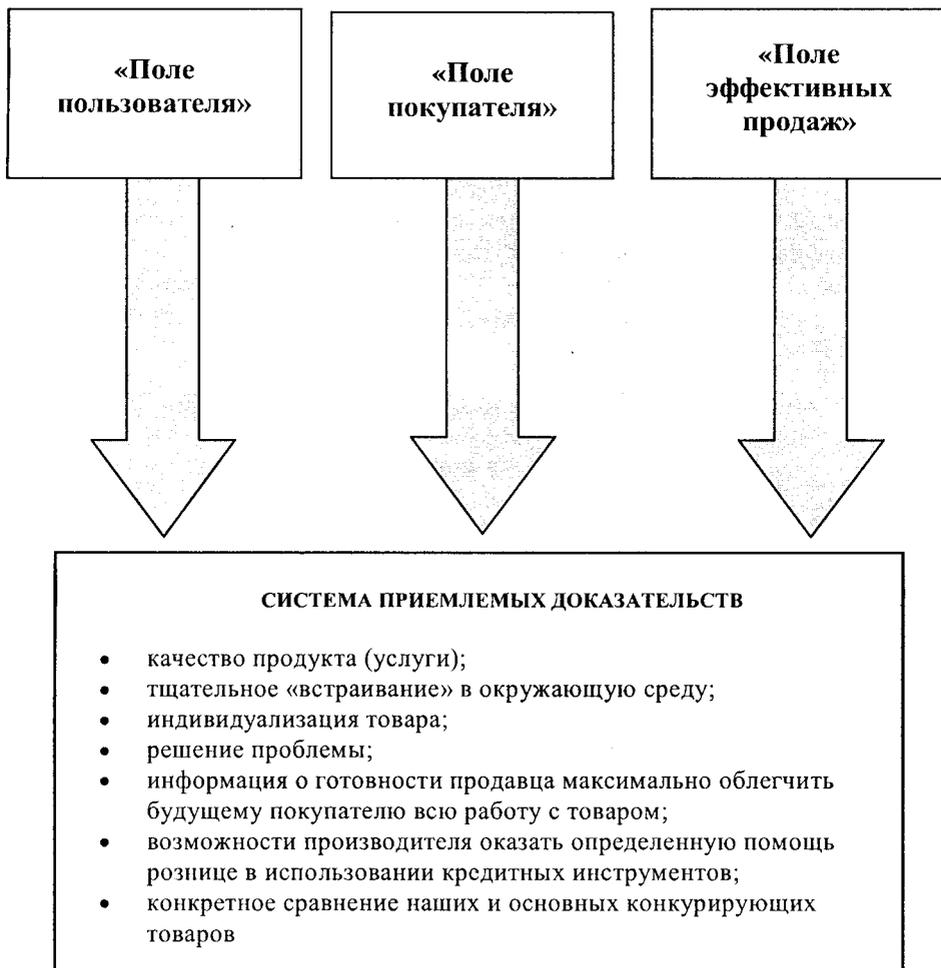


Рис. 12.3. Алгоритм формирования «доказательств продаваемости»

12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа сотрудничества

1. **Качество продукта** (услуги), соответствующее сегменту, и обоснованное соотношение «цена — качество». Это единственный пункт доказательств, в котором розничному торговцу могут быть представлены некоторые данные о продажах нашей продукции в схожих регионах:

- данные нескольких магазинов такого рода в разных по географии регионах;
- обеспечение розничному торговцу возможности вступить в контакт с указанными магазинами и получить интересующую его информацию;
- серьезные оценки «имеющихся различий» между указанными выше регионами и конкретными условиями работы данной розничной структуры.

Особо отметим, что чисто психологически человека всегда подкупает искренность партнера и его готовность откровенно показать факты и цифры, которые свидетельствуют, казалось бы, против него. Давая такого рода информацию, мы приобретаем в глазах вероятного партнера дополнительный вес и настраиваем его на волну большего доверия.

2. Для целого ряда товаров, которые требуют *более тщательного «встраивания»* в окружающую среду (электробытовая техника, мебель, строительные товары и др.), особое значение в системе доказательств будут иметь убедительные аргументы продавца, как раз и показывающие, что производитель об этом подумал и сделал в своем товаре (услуге) ряд необходимых изменений, усовершенствований и т. д., которые помогают этому встраиванию. Подобные факты затем станут серьезными аргументами в продажах самого розничного торговца, и он это понимает не хуже, чем фирма-производитель.

3. **Индивидуализация товара** — это исключительно интересный ход, который позволяет обойти упомянутые выше имеющиеся различия. Выдвинув их в первом элементе доказательств, производитель на этом шаге алгоритма показывает вероятному партнеру возможности преодоления этих трудностей именно посредством индивидуальных изменений товаров (услуги) с учетом специфики деятельности партнера.

4. **Не товар, а решение проблемы.** Вновь подчеркнем, что такого рода доказательная информация — очень важный позитивный фактор для принятия розничным торговцем положительных решений о сотрудничестве, поскольку его персонал может продемонстрировать покупателям подобные достоинства товара. Но важно иметь соответствующие реальные факты:

- с одной стороны, доказывать, что именно такие проблемы имеют место при использовании товара;
- с другой стороны, показывать имеющийся практический опыт решения этих проблем, и именно его мы и предлагаем нашему будущему покупателю.

5. Для усиления доказательств продаваемости в современных условиях исключительно важное значение имеет также *информация* о готовности продавца максимально облегчить будущему покупателю всю работу с товаром (сервис для посредника) и его будущим покупателям — все заботы и хлопоты с товаром (сервис, вынесенный в магазин). Это одна сторона усиления доказательств, а другая заключается в том, что производитель предоставляет продавцу убедительную фактографию по возможностям модернизации товара и того, что в компьютерной практике называют *up grade*. Сегодня этот термин применим к очень широкому ряду товаров, и тенденция такова, что в ближайшем будущем этот подход распространится, по-видимому, на все почти без исключения товары и услуги. И если мы доказываем наши возможности в этом отношении, то вероятно розничному партнеру вполне ясно, что тем самым он «привязывает» к себе будущих покупателей через целую систему последующих работ с товаром. Отметим, что на определенном этапе развития и сервис по товару, и модернизация, и *up grade* практически сливаются в единый комплекс непрерывной работы поставщика и продавца с товаром, соответственно, и непрерывной работы с данными покупателями.

6. Поскольку потребительский кредит в современных условиях играет важнейшую роль, то в перспективе в наших доказательствах продаваемости особое место должны занимать *возможности производителя оказать определенную помощь рознице в использовании кредитных инструментов*. Расширение возможностей розничного партнера в части использования новых приемов и методов продажи всегда на пользу такого рода доказательствам.

7. В системе доказательств особое место занимает *конкретное сравнение наших и основных конкурирующих товаров*, но не как некая маркетинговая схема, а через призму всех отмеченных выше элементов доказательств продаваемости. Именно для этого сравнения во многих случаях могут потребоваться соответствующие элементы экономического и финансового анализа, которые, в свою очередь, становятся дополнительными элементами выстраиваемой системы. При представлении потенциальному покупателю доказательного расчета увеличения эффективности работы его оборотного капитала (а тем более капитала вообще) переговоры гораздо быстрее подходят к положительному решению. То же самое относится к вариантам, когда соответствующие цифры можно передать продающему торговому персоналу розницы для того, чтобы он оперировал ими в работе с конечным покупателем.

Подытожим рассмотренный выше алгоритм некоторыми дополнительными замечаниями. Как и отмечалось, его эффективное воздействие на потенциального розничного партнера решающим образом определяется двумя основными факторами (рис. 12.4): с одной стороны, это должна быть система, а с другой — каждый из этих документов должен быть

обязательно подкреплен цифрами и фактами, подтвержденными реальной практикой розничных продаж.



Рис. 12.4. Факторы эффективного воздействия на потенциального розничного партнера

В этом и состоит главная трудность, поскольку приведенный алгоритм очень легко можно подменить чисто маркетинговой разработкой, в которой будут все или многие из указанных выше элементов и соответствующие расчеты, но на основе некоторых маркетинговых данных, результатов исследований, интервью и опросов и т. д. Это является очень

слабым убеждением для розничного торговца, которому нужны реалии, т. е. либо увидеть своими глазами, либо проверить обращением к надежному источнику (например, другой розничный партнер, оптовик с серьезной репутацией и т. д.). В этом и заключается главная трудность прежде всего для тех, кто выводит на рынок новый товар и/или еще не имеет опыта продаж тех товаров, которые начал производить и с которыми начал работать. В этом случае подход, конечно, должен меняться, но единственное принципиальное изменение, которое здесь возможно без полного «искажения идеи», — выбрать в приведенном выше алгоритме элементы, подкрепленные практическими цифрами и данными хотя бы по достаточно близким аналогам. Слова «близкие аналоги» здесь самые важные, и каждый раз, когда речь идет о новых товарах и новых рынках, опора на возможно более близкие аналоги — наиболее надежное средство в выстраивании доказательной системы.

Другое замечание касается абсолютной необходимости постоянного обновления и эффективного дополнения доказательств продаваемости. Это должно стать постоянной и важной заботой сбытовиков и маркетологов фирмы-производителя. Здесь есть достаточно деликатный момент: если мы не имеем собственной фирменной розницы, то и само получение этих данных и тем более их возможная будущая верификация становятся практически невозможными, если соответствующие розничные партнеры производителя не хотят сотрудничать с вами в этом важнейшем деле. И понятно почему: для того чтобы открыть эти реальные фирменные секреты, нужно быть исключительно уверенным и в партнере, и в том, что эти данные не будут использованы во вред источнику информации. Еще раз подчеркнем, что это момент крайне деликатный и требует исключительно осторожных действий фирмы-производителя. Какими в этом случае могут быть рекомендации для решения проблемы?

Консультационный опыт показывает, что прежде всего руководство службы продаж фирмы-производителя должно ясно осознать необходимость решения задачи сбора доказательств и четко решить для самих себя, что этой задачей так или иначе будут заниматься сбытовики, работающие с розницей. Далее следует выявить группу достаточно разнообразных по регионам, приобретаемому ассортименту, характеру и системе продаж партнеров, которые на определенных условиях согласились бы стать источником такой информации.

Говоря об определенных условиях, мы имеем в виду два обстоятельства: во-первых, определенные ограничения и обязательства, которые накладывает на себя фирма-производитель в отношении использования полученных данных. Приведем в связи с этим простейший практический пример: готовый совместно решать эту задачу розничный партнер может сам указать на те виды розницы, конкретных владельцев и/или менеджеров, регионы, где нежелательно использование своих

12.2. Доказательства продаваемости — ключ к успеху и основа сотрудничества

данных. Во-вторых, абсолютно необходимо стимулировать такого рода участие, т. е. имеются в виду разного рода предпочтения, которые получает наш партнер в обмен на свое сотрудничество в этом вопросе. Следующий важный момент в этой схеме — систематизация и обработка этих данных уже внутри самих служб сбыта и маркетинга, поскольку разрозненные и не приведенные в систему, фактографические и статистические характеристики могут не только не показаться убедительными в «доказательствах продаваемости», но в отдельных случаях нанести и вред. И, наконец, еще одно замечание.

Мы уже цитировали расхожую истину японского менеджмента о том, что любое дело в фирме начинается и заканчивается учебой, и вновь напомним ее здесь. Дело в том, что существует очень серьезная опасность: сбытовик овладевает основными приемами презентации товара и встраивает в них доказательства продаваемости. В данном контексте подход принципиально иной: сбытовик прежде всего работает с партнером на основе системы доказательств продаваемости, а стандартные приемы презентации товара служат ему вспомогательным материалом, который в те или иные моменты переговоров подкрепляет, расширяет и способствует лучшему восприятию указанной системы. Но если система доказательств продаваемости не только грамотно выстроена, но и имеет совершенно убедительные примеры, факты и цифры, то может ли возникнуть ситуация, когда стандартизированные и несколько набившие оскомину приемы презентации могут не понадобиться?! Если все упомянутые выше требования выполнены, то скорее всего так и будет. И еще — о силе и убедительности живого примера.

Не исключен случай, что розничный партнер не даст согласия на использование его данных, а с другой стороны — он сам, его розничная система, наши товары, которые в ней продаются, все это было бы очень сильным аргументом в системе доказательств продаваемости для целого ряда иных потенциальных розничных партнеров. Выход видится в том, чтобы попытаться убедить данного партнера встретиться хотя бы с одним-двумя такого рода потенциальными партнерами и поговорить относительно возможностей, равно как и проблем продаваемости товара. При соответствующей постановке этой беседы и продуманных аргументах, а особенно если с такой просьбой обратится к нему руководитель соответствующего ранга, у этого подхода есть достаточно шансов на успех.

Совсем не обязательно иметь супердоказательный вариант системы. В каждом отдельном случае он может быть более или менее полным, иметь какие-то (иногда достаточно серьезные) недоработки, поскольку действительно получение и использование такого рода информации — вещь проблемная. Даже самые супердоказательные системы такого рода не избавляют нашего потенциального партнера от некоего элемента рис-

ка. Но именно здесь и должна проявиться гибкость ритейлинг-центра в целом как управляющей структуры и отдельного сбытовика как профессионала в своем деле.

Конкретно логическая пропорция должна формироваться следующим образом: чем надежнее наша система доказательств продаваемости, тем должна быть устойчивее и тверже наша позиция в переговорах. Наоборот: чем меньше у нас доказательств продаваемости и выше риски потенциального партнера, тем более гибкую позицию мы должны занять и проявить готовность пойти на разумные уступки. В связи с этим сделаем одно важное замечание, в определенной мере связанное с обсуждавшимися выше базовыми методами и техники продаж.

Как известно, в ценовой торговле довольно широко используются приемы типа «уступка за уступку» и его модификации (например, прием «без чего вы могли бы обойтись»). Техника понятна: обе стороны пошагово идут навстречу друг другу. Весьма интересно, как в случае недостаточности наших доказательств продаваемости сбытовик модифицирует этот прием, а именно: он вначале подает имеющиеся в его руках доказательства, а после этого на определенном этапе беседы, безусловно, показав достаточные достоинства товара, разумность цены, обращает внимание партнера по переговорам на то, что он понимает его риски, как раз и связанные с недостатком доказательств продаваемости и готов пойти на соответствующие уступки, поскольку уверен в том, что все недостающие доказательства могут быть, конечно же, найдены уже самим потенциальным партнером в ходе продаж нашего товара. Это своего рода обмен неопределенности и риска на уступки партнеру.

Закончим рассмотрение проблематики доказательств продаваемости одним существенным соображением. Старая и уже довольно простая истина маркетинга говорит о том, что маркетинг — общефирменное дело. В более широком контексте можно без преувеличения сказать, что тем же самым общефирменным делом является сбыт, равно как и отдельные его элементы. Соответственно, можно констатировать, что сбор доказательств продаваемости с полным правом можно также отнести к общефирменному делу. Почему? В многочисленных точках контактов с клиентурой собирается огромный массив разнообразной информации о клиентуре. Она может быть более или менее важной, в большей мере относиться к текущему моменту или к перспективам развития, но есть в этой информации некая часть, обладающая непреходящей и совершенно особой для фирмы ценностью. Это различного рода факты, цифры, мнения, суждения, замечания, которые связаны с продаваемостью наших товаров и услуг. Понятно, что отбор наиболее важных значащих и доказательных элементов такого рода сформирует огромной ценности «довесок» к той системе доказательств продаваемости, которая выстроена в нашем алгоритме.

12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе

Вопрос о необходимости формирования в рамках сбытовой службы специального подразделения по работе с розницей является пока еще достаточно дискуссионным. В условиях большинства современных российских фирм-производителей с задачами работы с розницей более или менее успешно справляются отдельные менеджеры. Более того, даже когда в составе фирмы имеется, например, отдел по работе с розницей, по существу, он представляет всю ту же группу менеджеров, каждый из которых отвечает за отдельный куст или систему розничных магазинов. Соответственно, возникает вопрос о реальной целесообразности некой особой структуры.

Если фирма работает с розничными структурами на первой котлеровской концепции, то действительно связка «менеджер — розничная сеть (или цепь)» достаточно эффективна. Уже при переходе на вторую концепцию, безусловно, возникает во взаимодействии розницы и службы сбыта достаточно значительный комплекс проблем, многие из которых были отмечены ниже. В этом случае нагрузка на менеджера, пусть даже весьма талантливого и работоспособного, становится слишком большой. И значительная часть его времени уходит на решение этих проблем, при этом привлекается целый ряд сотрудников других подразделений фирмы, и, соответственно, работа все больше усложняется, а временные затраты растут. И дело здесь не только в резко возросшей нагрузке, но еще и в острой проблеме эффективности использования менеджера по продажам.

Проблема наиболее эффективного использования талантливого продавца как раз и привела к возникновению структур с использованием так называемых рабочих групп или проектных команд. Но согласимся, что именно обсуждаемая проблематика является основанием возникновения таких структур. Четкая ориентация на разгрузку ключевого компетента в интересах выполнения им своей главной функции — это первый шаг к созданию соответствующей структуры. По существу, именно она должна взять на себя решение всех этих проблем. Но даже и в этом случае мы сталкиваемся с другой своего рода мегапроблемой, а именно проблемой качества решения всего комплекса рассмотренных выше задач.

Понятно, что решение этой мегапроблемы решающим образом зависит от состава и квалификации проектной команды, помогающей ключевому компетенту, и ясно, что возможности этой группы ограничены. Если еще раз обратить внимание на бурное развитие одноуровневых каналов, то нетрудно видеть, что при определенной специфике работы с розничными структурами разного характера все же основная проблематика взаимодействия с ними остается достаточно общей. Тогда-то и возникает ясное

осознание того факта, что нужен специальный управляющий и координирующий орган, который и возьмет на себя функции работы с розницей. В связи с этим важно отметить, что создание такого органа как бы заменит работу самих рабочих групп и в его рамках и будут наиболее эффективно использоваться функции менеджеров по продажам, работающие с розницей.

Если производитель целиком переходит на одноуровневый канал, то служба сбыта трансформируется в организационную структуру такого органа. Если же, наряду с одноуровневым каналом продаж, продолжается работа и в многоуровневых каналах, то данный орган занимает свое место в службе сбыта как одна из управляющих структур этой службы. В любом случае именно такая структура в первую очередь гарантирует полноту и уровень качества решения всех многочисленных проблем, которые возникают у производителя в работе с розницей.

Перейдем теперь к непосредственному рассмотрению одного из вариантов структуры ритейлинг-центра (рис. 12.5, 12.6).

Как видно из рис. 12.5, целью создания ритейлинг-центра является комплексное управление системой взаимодействия «фирма-производитель — розница» и определены соответствующие детерминанты этой цели: если она реализуется нормально, то присутствуют два главных эффекта для производителя. С одной стороны, постоянно растут продажи, а с другой — постоянно развиваются отношения с соответствующими розничными структурами (здесь впрямую ничего не говорится о такой важнейшей характеристике, как прибыльность продаж, но понятно, что в контексте она четко присутствует). Реализация данной цели идет через решение пяти основных задач, ведущую роль среди которых играет разработка стратегии работы с розницей. Непосредственно к ней примыкают три функциональные задачи: планирование розничных продаж, оперативное регулирование работы с розницей и контроль эффективности этой работы.

Несколько особняком стоит задача организации эффективного взаимодействия с розницей, которая, по существу, и охватывает вопросы формирования и развития инфраструктуры взаимодействия. Что касается функциональных задач (планирование, оперативное регулирование, контроль), то они во многом опираются на уже описанные нами технику и методы. Конечно, специфика розницы накладывает на это определенный отпечаток, но в целом принципиальные основы рассмотренных подходов не меняются. Для примера: если фирма в целом жестко придерживается идеологии торговли вокруг плана, то практически все то, что говорилось о технике продаж, целиком может быть использовано менеджерами, работающими с розницей, и руководством ритейлинг-центра. То же самое относится, например, к управлению дебиторской задолженностью, контролю эффективности и т. д.

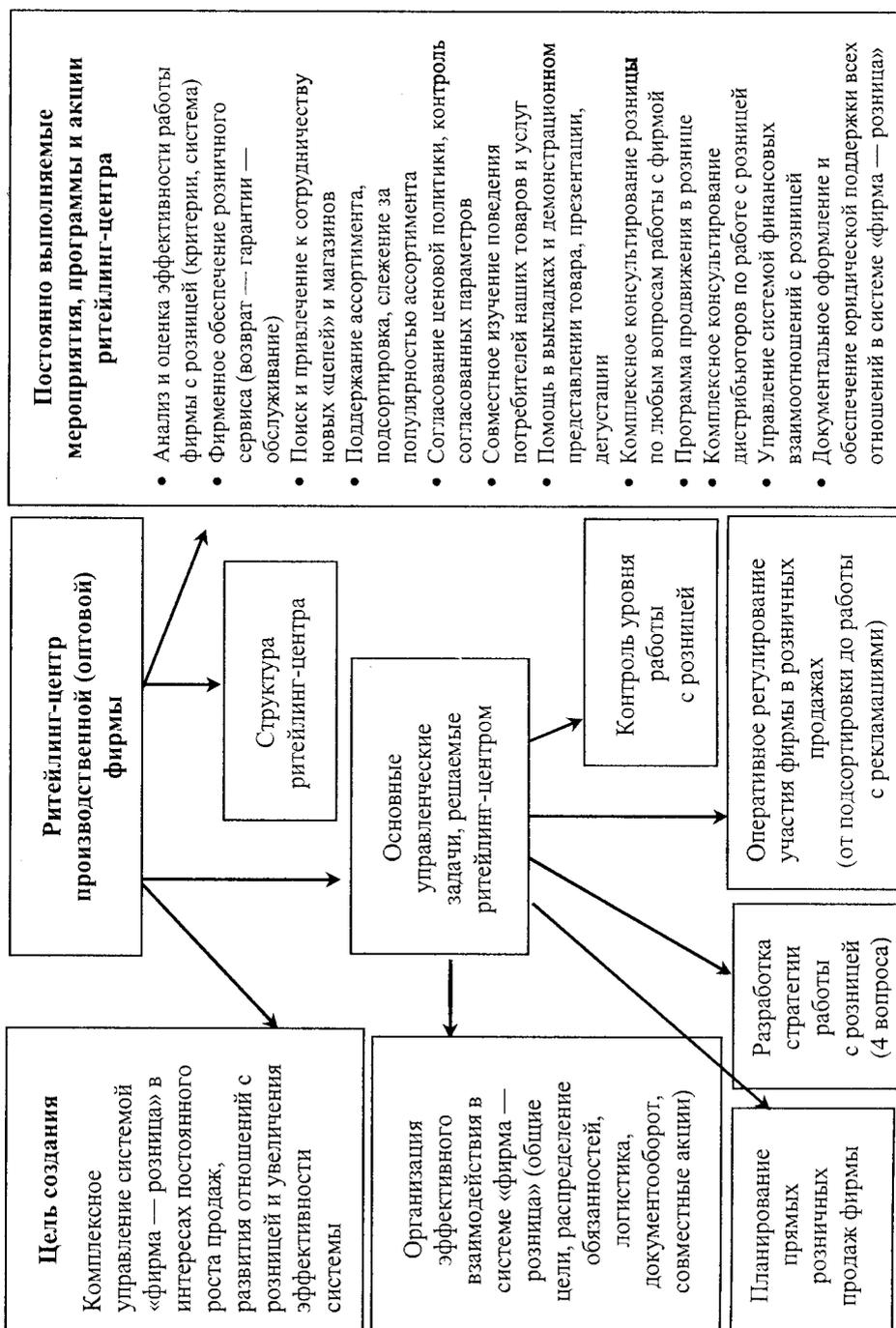


Рис. 12.5. Основные направления активности ритейлинг-центра

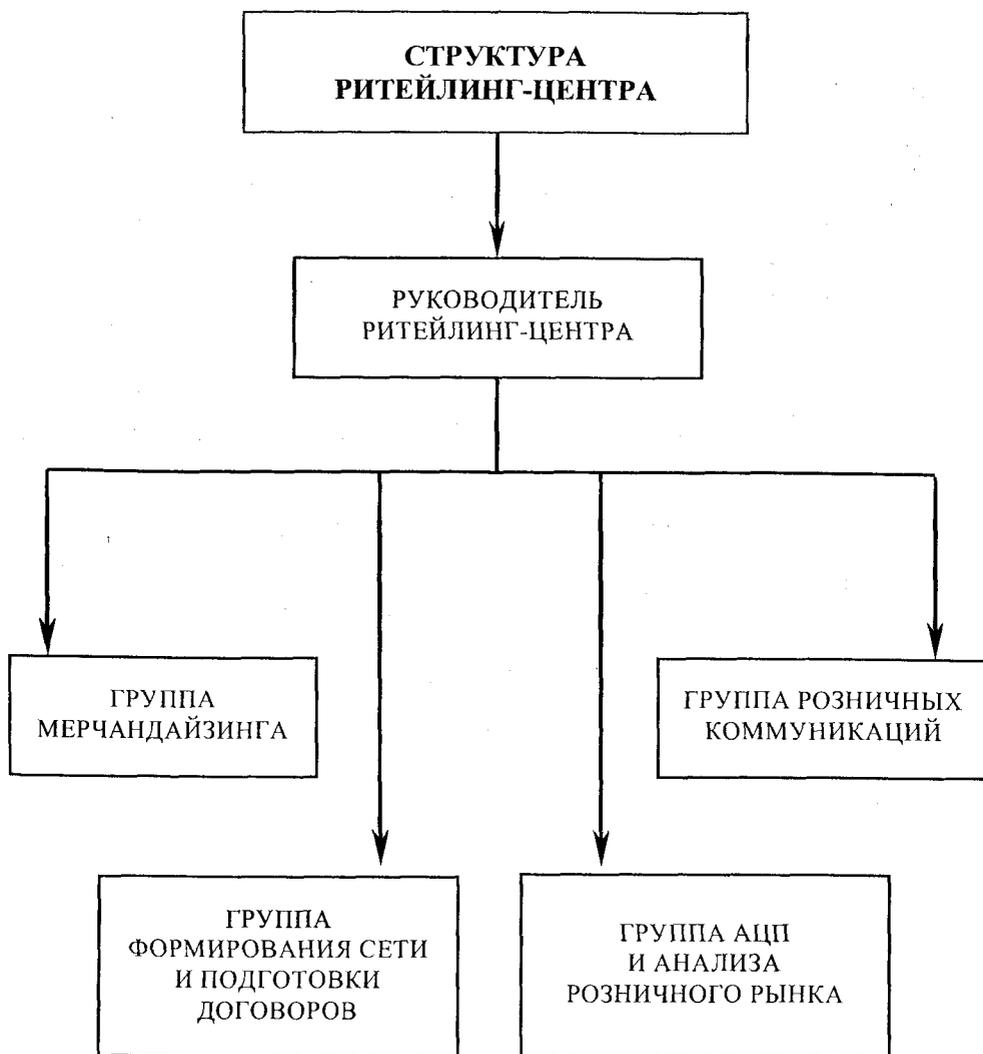


Рис. 12.6. Структура ритейлинг-центра

Важно отметить, что идея формирования самостоятельной стратегии работы с розницей как части общефирменной стратегии сбыта естественным образом вытекает из постоянного возрастания роли и значения одноуровневого канала. Рассмотрим теперь сам процесс формирования, совместив при этом теоретическое структурное рассмотрение (рис. 12.7) и реализующий его практический пример (рис. 12.8).

12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе

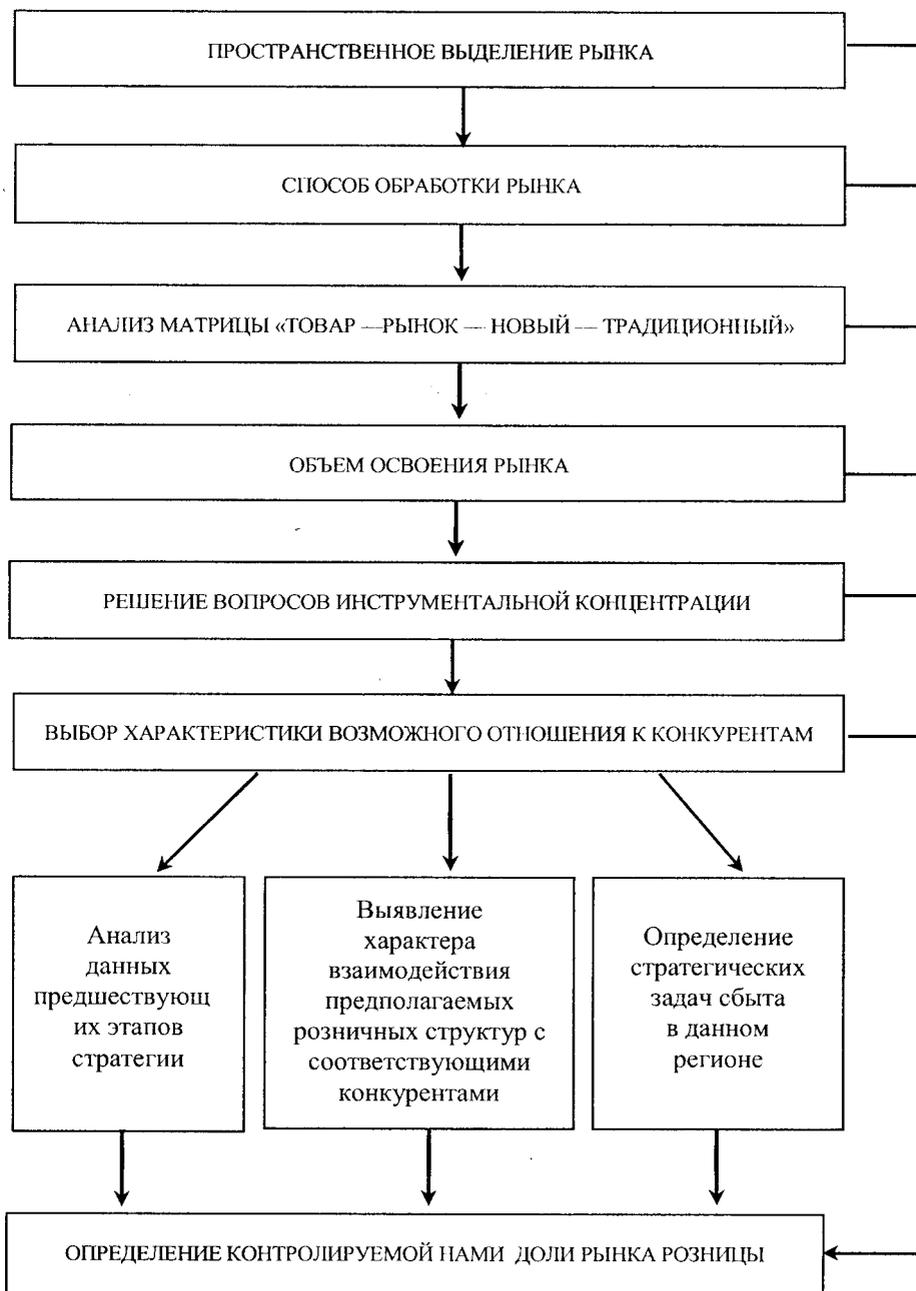


Рис. 12.7. Определение стратегии работы с розницей

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УСТАНОВОК В РАБОТЕ С РОЗНИЦЕЙ
(практический пример продажи электромассажера)

Целевой рынок

Средний класс (средний средний; нижний средний)
от 500 до 900–1000 долл. США на семью

Позиционирование

Среднеценовой домашний электромассажер
для всей семьи

Производство

Основная и упрощенная модели
(в первой — полный набор функций;
во второй — половина)

Цена

Равная тайваньским и малайзийским моделям

Примечание:

розница уже два года
торгует тайваньскими и
малайзийскими моделями

Сбыт

Крупные универмаги
и сети специализированных магазинов
(спортивные товары, электробытовые товары,
товары для дома)

*Стратегическое
решение:* прямые связи
с розницей

Сервис

«Особая точка» привлекательности: фирменный
сервис с увеличенными гарантийными и
послегарантийными сроками (абонемент),
«вынесенный» в магазины

Реклама

- в журналах и газетах среднего класса
- мощная — на местах продажи
- умеренная — на медиков

Стимулирование
продаж

- на покупателя — купонаж, призы
- на сбытовиков — премии
- на розницу: тренинги продавцов, премирование
продавцов, особые премии менеджерам
магазинов

Рис. 12.8. Стратегия работы с розницей

12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе

Мы не случайно начали с определения стратегии (см. рис. 12.8). К сожалению, российский опыт во многих случаях пренебрегает разработкой стратегии работы с розницей, и очень важно четко пояснить, что вкладывается в это понятие. Как видно из схемы, существуют семь относительно самостоятельных, но органически взаимосвязанных задач, решение которых и дает конкретную структуру стратегии. Применительно к рознице вкратце поясним каждую из них.

1. Пространственное выделение рынка позволяет оценить и выбрать те регионы России, в которых фирме есть смысл использовать одноуровневый канал. Как правило, основное соображение при этом — наличие соответствующих торгующих структур. Однако здесь не исключены и альтернативные решения. Особо отметим тот факт, что отсутствие адекватных розничных систем в том или ином регионе не ведет автоматически к необходимости работы с оптовиками и иными промежуточными посредниками, но в ряде случаев целесообразно рассмотреть вопрос об открытии фирменных розничных точек. Естественным дополнением к этим соображениям является более подробный региональный анализ параллельного использования одноуровневого и многоуровневого каналов.

2. Способ «обработки» рынка непосредственно зависит от того, какой именно потребительский сегмент обслуживает данная розничная структура и насколько она обладает опытом работы с более широким и глубоким ассортиментом. Иными словами, с одной стороны, оценивается соответствие «товар — сегмент», а с другой — эффективность достаточно глубокой дифференциации товарного ряда.

3. Знакомство с рынком определяется тем, что еще до появления данного производителя розница уже имела некий опыт работы с конкурирующими товарами. Соответственно, происходит движение в матрице «товар — рынок (новый — традиционный)» в зависимости от ответа на этот вопрос. Более того, такого рода анализ позволяет соответствующим образом укрепить конкурентные позиции фирмы.

4. Задача объема освоения рынка теснейшим образом связана с анализом способа его обработки, поскольку попытка завоевания на данном рынке нескольких сегментов сразу отражается на ассортиментной политике фирмы в канале. Здесь важно следующее соображение: если, решая вторую задачу, фирма приходит к выводу, что она обладает существенно более глубоким ассортиментным рядом, который следовало бы как-то использовать, то в четвертой задаче есть смысл провести более углубленные исследования и выявить при этом, например, нарождающиеся, хотя еще не столь сильно развитые сегменты в данном регионе.

5. Решение этой классической задачи маркетинга (выбор инструмента концентрации) значительным образом опирается на материал решения первых четырех задач. Действительно, поскольку рынок выделен про-

странственно, определены его сегментационные характеристики и характеристики новизны и выбран способ обработки рынка — все это само по себе отличный аналитический материал для решения вопроса «инструментальной концентрации».

6. Выбор характеристики возможного отношения к конкурентам определяется тремя главными факторами: прежде всего стратегическими задачами сбыта в данном регионе (обратим внимание на тот важный факт, что именно в этой задаче четко констатируется «встраиваемость» стратегии работы с розницей в общую стратегию сбыта в данном регионе); далее учитывается характер взаимодействия предполагаемых розничных структур с соответствующими конкурентами и, наконец, весь тот материал, который получен в ходе решения предыдущих задач 1-5.

7. Эта заключительная задача разработки стратегии должна ответить на вопрос не только о темпах роста как таковых, но и косвенно о той доли рынка, которую мы хотим контролировать в ходе развития отношений с розницей. Заметим, что здесь вновь присутствует сочетание стратегических задач розницы и сбыта в целом. Действительно, если темпы роста продаж (а значит, и доли рынка), определенные для нашего взаимодействия с розницей, явно не соответствуют «уторгованным» в ходе работы над разделом плана продаж по этому региону, скорее всего, необходимо привлечение каких-то видов многоуровневых каналов. Конечно, не исключено возможное несоответствие стратегических замыслов в регионе и возможностей розницы. Но это уже вопрос эффективного встраивания данной стратегической разработки в общую стратегию сбыта.

На базе рассмотренных задач ниже предложен практический пример их реализации в рамках условной фирмы, которая решила выйти на розничный рынок различных регионов со своей новой разработкой — электромассажером для среднего класса (рис. 12.8). Как видно из рисунка, покупателем является потребитель, относящийся к двум сегментам среднего класса. Что касается ассортиментного набора, то фирма-производитель после анализа рынка пришла к выводу о выпуске двух моделей этого массажера. На схеме они названы как основная и упрощенная и показано различие между ними.

Весьма интересен ценовой замысел фирмы, которая считает оправданным риск назначения цены, равной ценам тайваньских и малайзийских моделей. Что же касается стратегии сбыта, то здесь принято однозначное решение об использовании только одноуровневого канала. В качестве партнеров выступают два основных вида розничных структур. С одной стороны, крупные многопрофильные универмаги, с другой — специализированные сети спорттоваров, электробытовых и товаров для дома (в данном случае не рассматривается вопрос о том, насколько правильно относить определенные структуры к сетевым или

12.3. Организация и функционирование ритейлинг-центра в фирме-производителе

цепным, поскольку для современной российской практики развитые цепные структуры пока не характерны).

Особый интерес той стратегии, которую фирма приняла для себя, вызывает решение задач сервиса. Достаточно очевидно, что это — один из важнейших, если не самый важный инструмент продвижения на рынке. Как видно из рис. 12.8, здесь даются повышенные гарантии, имеется послегарантийное абонементное обслуживание, что довольно редко для отечественной торговой практики. Но особенно привлекает вынесение сервиса в магазин, или, иными словами, покупатель перестает иметь дело с какими-либо мастерскими или сервисными центрами самого производителя и все проблемы по обслуживанию техники решает исключительно в стенах магазина.

В условиях традиционного сервиса у работников розницы — единственная забота: четко проинформировать покупателя о том, в какой сервис-центр и как ему следует обращаться в случае тех или иных проблем с техникой. Когда же сервис вынесен в магазин, то самое простое для работников розницы — выполнить функцию передаточного звена: упаковать и отправить технику в сервис-центр производителя, а затем получить ее обратно и выдать покупателю. Этот самый легкий путь, однако, чреват существенными потерями ценнейшей информации о поведении потребителя, а эта информация, как воздух, необходима для дальнейших разработок и производства, укрепления позиций производителя на рынке.

Это, в свою очередь, означает, что должна быть выстроена некая система, пусть небольшая, чтобы заинтересовать персонал розницы в более активном участии в этом сервисе. Но речь идет отнюдь не только об инструментах стимулирования, хотя они, безусловно, важны. Исключительно важное значение будет иметь документарная основа акции, как минимум — грамотно разработанный вопросник (сценарий интервью), которым должны пользоваться продавцы в магазине, если у покупателей возникнут претензии.

Далее, безусловно, необходимо налаживание информационного потока, адекватного обучению продавцов, а что особенно важно — формирование одновременно и линии «обратной связи». Продавцы должны своевременно и в полном объеме узнавать, с чем связаны те или иные неполадки в работе техники, и использовать это для увеличения эффективности продаж новых и усовершенствованных изделий. Кроме того, они могут уменьшить количество жалоб покупателей, показав простейшие методы исправления неких мелких неполадок.

Более того, не беря на себя серьезные и требующие соответствующих технологий функции ремонта и наладки, более крупные торговые точки могут иметь в своем составе мастеров и минимально необходимое простейшее оборудование для быстрого устранения такого рода неполадок. Ко

всему этому добавляется достаточно сложный механизм расчетов розницы с производителем за усилия, связанные с этим типом сервиса, и т. д. Таким образом, решение даже этой одной-единственной проблемы, безусловно, требует системного подхода и, конечно, того, чтобы специальная организационная структура занималась и этой стороной взаимодействия с розницей.

Непосредственно руководителю ритейлинг-центра подчинены четыре группы специалистов, которые отвечают за формирование договорной политики, анализ розничного рынка, формирование «розничных» коммуникаций (инфраструктурные задачи), и осуществление мероприятий мерчандайзинга.

Можно сказать, что ритейлинг-центр объединяет в себе функции сбытового центра, ориентированного на розницу, и отчасти центра маркетинговой поддержки работы с розницей. Это еще более наглядно демонстрирует тот перечень текущих задач (рис. 12.9), который постоянно выполняется ритейлинг-центром (правый блок схемы). Естественно, возникает вопрос: не получается ли так, что, строго разделив функции продаж с остальными структурами службы сбыта (работа исключительно с розницей), ритейлинг-центр в значительной мере дублирует работу службы маркетинга?!

По нашему мнению, такого рода утверждение ориентируется лишь на внешнюю сторону дела. Маркетинговые задачи ритейлинг-центра, а точнее их информационная составляющая в значительно большей мере могут быть эффективно решены в рамках ритейлинг-центра, нежели общей службы маркетинга в фирме. Рассмотрим два примера.

Первый пример относится к изучению поведения потребителей. Это — функция службы маркетинга. Но информационная основа этой задачи формируется лишь в торговых залах магазинов. А это, в свою очередь, означает, что именно эту часть задачи ритейлинг-центр должен взять на себя, оставив аналитику, обобщение и некие основные выводы профессионалам из службы маркетинга.

То же самое относится, например, к ценовой политике или к программам продвижения в рознице. Совершенно очевидно, что та и другая задачи лежат в сфере профессиональных обязанностей маркетологов фирмы, оперативная реализация — ритейлинг-центра. И это видно даже из формулировки задач: речь идет о согласовании ценовой политики и ее контроле в первом случае, и о разработке собственно программы стимулирования во втором.

Первое и второе возможно только на основе результатов серьезной методической работы маркетологов фирмы. Суммируя все сказанное, приходим к вполне обоснованному выводу: служба сбыта широко использует в своей практике результаты маркетинговой работы, ритейлинг-центр преломляет их применительно к рознице.

**Программа работ ритейлинг-центра Верхневещского завода электробытовой техники
(на второй квартал 2001 г., фрагмент)**

№ п/п	Регион	Розничная система	Изделие	Раздел локальной стратегии	Мероприятия	Срок	Ответственный	Бюджетирование
1	Северо-Запад, Мурманск	Сеть магазинов «Северное сияние» (товары для дома); Центральный универмаг; сеть магазинов «Норд-Спорт»	Электро-массажер бытовой «Омега — Супер 2»	Стимулирование продаж	1. Ежедельные объявления с купонами в газетах 2. Чередующаяся реклама с призами в журналах 3. 12-часовой тренинг по «МТП»	Январь — март То же Вторая половина января	Руководитель сектора рекламы В. Р. Синьков — Старший менеджер учебного центра Ж. П. Иванов	По бюджету дирекции

Рис. 12.9. Фрагмент программы работ ритейлинг-центра

12.4. Оценка эффективности работы производителя с розницей

Независимо от отношений с розничным партнером, объема покупок и продаж, взаимных обязательств производитель в любом случае нуждается в системно-методическом подходе, который позволил бы оценить его работу с розничным предприятием. Должна быть выработана некая основа такой системы оценки, исходя из которой впоследствии можно проводить модификации, адаптирующие систему к специфике взаимодействия с тем или иным розничным партнером. Один из возможных подходов к решению этой проблемы приведен на рис. 12.10.

Как видно из рисунка, в структуру введены четыре группы показателей. Контроль по объемным показателям в первую очередь определяет, насколько выгодно для производителя сотрудничество с данной розничной системой. Конечно, здесь могут быть достаточно серьезные нюансы, прежде всего связанные со стратегическими перспективами сотрудничества, но в целом такого рода оценка является основой подхода. Вынесение в отдельную группу финансовых показателей связано прежде всего с решением острой для подавляющего большинства российских фирм-производителей проблемой эффективного использования оборотного капитала.

Наименование показателя «финансовый контроль», разумеется, чисто условное, поскольку в первом блоке показателей в качестве объемных также фигурируют финансовые характеристики сотрудничества.

Если первая группа контрольных показателей — это, по сути, результаты сотрудничества, вторая показывает уровень эффективности использования в партнерском взаимодействии оборотного капитала производителя, то третья группа жестко связана с эффективностью торгового процесса. Введение в оценку этой группы реально свидетельствует о необходимости тесного взаимодействия партнеров и готовности «влезать в чужой бизнес». Партнерство далеко не всякого уровня нормально воспринимает и адекватно реагирует на вмешательство одного из партнеров в дела другого. В конце концов, розничная торговая система может достаточно ясно заявить партнеру-производителю, что торговый процесс — ее дело, и производитель должен ограничиться именно оценкой объемно-финансовых показателей как результата этого процесса. Логически дальше следует такое утверждение: если вас устраивают объемно-финансовые характеристики сотрудничества, то не надо пытаться узнать, каким образом они получены магазином. Если же не устраивают, но есть намерение продолжать сотрудничество, то нужно разделить задачу. Пусть производитель скажет, что именно и в какой мере он хочет изменить в результирующих показателях, а уж торговые партнеры сами решат, что и как менять в торговом процессе, чтобы добиться изменения уровня этих показателей.

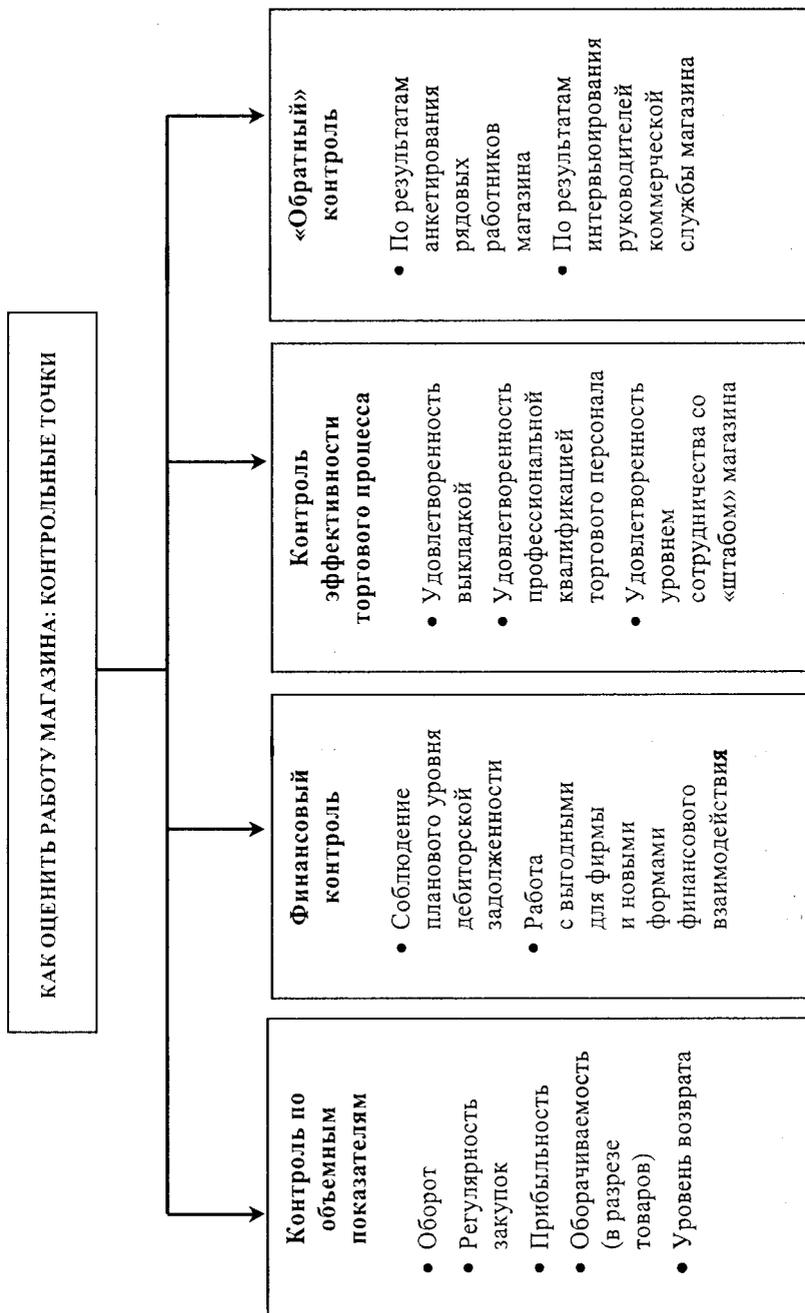


Рис. 12.10. Алгоритм оценки работы магазина

При всей логичности приведенного выше рассуждения отметим, что такая постановка вопроса в корне противоречит базовому концептуальному подходу, который как раз и охватывается категорией «управления продажами». Существо и центральная идея категории заключается в том, что фирма-производитель управляет продажей своих продуктов по всей цепочке, а именно от собственной службы сбыта через структуру любого канала и вплоть до избавления от товара после потребления его конечным покупателем. Нормальное партнерство фирмы-производителя с розницей принципиально требует постоянного участия фирмы-производителя в торговом процессе. Контроль удовлетворенности процессом — исключительно важный блок в общей системе оценки эффективности работы с магазином. Наконец, введение блока оценки по так называемой обратной связи предполагает введение в структуру контроля и оценки отношенческой составляющей: без лишних доказательств понятно, что систематическое интервьюирование торгового персонала и коммерческой службы магазина направлено не только на выявление чисто рабочих проблем, но во многом ориентируется на оценку формирования и развития соответствующих отношений.

Перейдем теперь к более подробному анализу составляющих каждого блока. Эта проблема связана с тем, что практически любой показатель, используемый как регулятор в экономической системе, обладает как позитивными, так и негативными свойствами в зависимости от того, в каком контексте и с привлечением каких целевых детерминант деятельности системы он рассматривается. Кратко рассмотрим теперь эти показатели.

• **Оборот (валовая выручка).** Являясь совместно с прибыльностью одним из двух важнейших показателей, оборот тем не менее должен анализироваться особо тщательно. Желательно, чтобы он имел позитивные приросты в соответствии с целями фирмы по увеличению своей доли рынка и с ростом возможностей самой розничной системы. Ценность рассмотрения этого показателя в динамике во многом зависит от специфики работы самого магазина и денежного потока, в котором он расположен. Неучет этих факторов может исказить реальную оценку и привести к необоснованным выводам.

Особенно важна структурная характеристика показателя, поскольку динамика оборота по разным ассортиментным позициям, по которым производитель сотрудничает с розницей, — важнейший показатель эффективности ассортиментной политики производителя. Напомним в связи с этим подробный анализ по так называемой таблице честной рентабельности. Совершенно очевидно, что статистику и фактографию для этой таблицы как раз и дает материал продаж в рознице. Это, в свою очередь, означает, что здесь выявляются эффективные, проблемные и «больные» группы товаров и услуг. Однако в рамках одного магазина или отдела «полочная» конкуренция зачастую достаточно серьезно влияет на определение покупательских предпочтений, что, в свою очередь, может серьезно исказить

картину. Понятно, что в случае сотрудничества с различными розничными структурами такого рода флуктуации нивелируются в общей статистической и фактографической оценке, но если речь идет о работе в данном регионе с единственной розничной структурой, опасность достаточно велика. Уже в этой точке анализа весьма очевидна необходимость попутной оценки торгового процесса. Не исключен тот факт, что не столько сами товары или услуги уступают в конкурентоспособности, сколько продавцы не очень эффективно работают с ними. И именно анализ и оценка торгового процесса позволят выявить причины этой неэффективной работы.

Состояние и динамика показателя валовой выручки самым существенным образом зависят от сегментационной ориентации данной торговой точки. Соответственно, производитель будет иметь одну картину показателя при жесткой сегментной ориентации розницы и в значительной мере иную, если он сотрудничает с розничной структурой, ориентированной одновременно на несколько покупательских сегментов. И еще одно, на наш взгляд, достаточно важное замечание. Оно вновь относится к связи анализа этого показателя и параллельного анализа и оценки самого торгового процесса. Российский да в целом и мировой опыт однозначно свидетельствуют, что сама система оплаты труда торгового персонала жестко влияет на уровень показателя. И здесь снова возникает вопрос об уровне и глубине вмешательства производителя в работу розничного комплекса; готовности фирмы-поставщика внести свой определенный вклад (пусть даже на ограниченном отрезке каких-то акций) в стимулирование персонала за продажу своих товаров. Завершая это краткое обсуждение, еще раз отметим двуединый характер и жесткое взаимное влияние валовой выручки и рентабельности оборота товаров в рознице.

• *Рентабельность продаж.* Здесь необходимо учесть как минимум три привходящих фактора. Первый из них более подробно обсуждался выше: речь идет о грамотном формировании ценовой политики производителя в системе розничных продаж его продукции (и искусстве убедить розницу в эффективности этой политики для нее, и в необходимости ее принять). Конкретно речь идет о том, какой все-таки стратегии продаж придерживаются в отношении этого показателя оба партнера. С одной стороны, речь может идти об ориентации на норму прибыли, а с другой — на увеличение оборота и ее массы.

Другой важный момент — предоставление рознице возможностей гибкой работы с ценами, а таковая всегда приводит производителя к уменьшению рентабельности продаж.

Наконец, еще одним важным соображением в этой оценке будет учет стратегических факторов жизненного цикла товара. Ограничимся только одним замечанием: введение в комплексную оценку работы с данной розничной точкой показателя рентабельности оборота требует наибольшей осторожности по сравнению со всеми другими показателями схемы.

- **Регулярность закупок.** Все, что говорилось относительно ценности и приверженности клиентуры, а также о системе «отказ от заказа», необходимо принимать во внимание при оценке работы с данной розничной точкой. Таким образом, важность регулярности закупок как оценочного критерия изменяется в зависимости от того, входит ли данный партнер в систему устойчивого партнерского сотрудничества, или же он в значительной большей мере — тот самый элемент «улавливания возможностей на рынке», который характерен для использования разовых продаж и локальных торговых соглашений.

- **Уровень возврата товара.** Этот показатель, безусловно, имеет двоякий характер. С одной стороны, он один из наиболее важных критериев конкурентоспособности товаров производителя, поскольку непроданные товары — в значительной мере результат низкого уровня этого показателя. С другой стороны, зачастую договорная практика предприятий с крупными розничными системами предполагает безусловное введение в документы возможности возврата непроданного товара обратно производителю. И чем крупнее система, тем более обязательным становится этот пункт договора. Здесь четко проявляются возможности того самого диктата розницы в условиях нашего рынка.

Негативный опыт крупной отечественной розницы столь же четко иллюстрирует, что, обладая абсолютным правом возврата, розничная система весьма и весьма расхолаживается в отношении активности продажи этих товаров и скорее полагается на своего рода «саморегулирование» продаж в торговом зале. Проще можно сказать и так: «Товар на полках представлен, и если продается — хорошо, а если не продается — вернем». Поскольку эта неприятная проблема реальна, оценки по данному показателю следует, как правило, сравнивать по разным розничным системам с учетом различий в договорной практике с каждой из них и только после этого делать некие обобщающие выводы по данному показателю³.

- **Оборачиваемость товарного запаса.** Этот важнейший и предельно ясный с точки зрения его значимости показатель не нуждается ни в каких комментариях, и здесь мы лишь отметим некий его «обобщающий» характер. Действительно, его объективная оценка так или иначе тесно связана и с объемом продаж, и с рентабельностью оборота. В свою очередь, он существенно влияет на характеристики регулярности закупок.

³ Попутно отметим и еще один негативный момент, который не имеет прямого отношения к оценке, но его следует учитывать в анализе отношений с розницей вообще. Российский опыт показывает, что зачастую товар возвращается из торговли на склады производителя с определенной утратой товарного вида: ухудшение качества товара в период хранения в рознице, нарушенная и деформированная упаковка, грязь и т. д. И вновь подчеркнем: препятствием на пути справедливого возмещения такого ущерба является диктат крупных розничных систем.

- **Соблюдение планового уровня дебиторской задолженности.** Мы также оставляем этот показатель без комментариев и обратим внимание лишь на то, что именно уровень межличностных и неформальных отношений с функционерами розницы в разных ее штабных службах во многом влияет на характеристики просроченной дебиторской задолженности по той или иной розничной системе.

- **Работа с новыми финансовыми инструментами.** В современных условиях эта характеристика представляет особую ценность, поскольку достаточно быстро развивается рынок финансовых услуг в стране и можно без преувеличения считать, что будущие два-три года могут стать годами появления и использования на российском рынке практически всех основных финансовых инструментов, которые имеют место в практике развитых рыночных экономик. В этом смысле готовность и стремление розничного партнера совместно использовать такие инструменты (начиная от относительно простой их формы — широчайшего внедрения в практику розничных продаж потребительского кредита) следует считать исключительно важной характеристикой не столько текущего состояния дел, сколько перспективности этого делового партнерства.

- **Удовлетворенность выкладкой.** Не касаясь подробностей мерчандайзинга, к которому и относится эффективная работа с выкладками, отметим только три важных момента, которые полезно иметь в виду, давая оценку связям с розницей по этому критерию.

Первое замечание относится к тому, допускаются ли представители сбытового персонала фирмы-производителя к участию в формировании выкладки. Конечно, здесь речь не идет о сбытовиках как таковых, а скорее о профессиональных мерчандайзерах фирмы-производителя. Но дело не в конкретных лицах, а в том, готов ли розничный партнер допустить производителя к этому весьма важному элементу торгового процесса.

Другое соображение относится к тому, какое место в выкладке занимают товары производителя. Вполне понятно естественное стремление каждого производителя занять наиболее выгодные позиции в выкладке и быть, как говорят в маркетинге, «на уровне глаз» покупателя. Но даже самая крупная розничная сеть не может здесь в равной мере удовлетворить всех поставщиков. Но введение этого соображения в оценку критерия должно ясно показать службе продаж производителя, насколько справедлив и честен по отношению к нему розничный партнер. Как минимум розничный партнер должен показать справедливость такого размещения того или иного товара в выкладке, исходя из ряда иных оценочных показателей (продаваемость товара, его позиционирование по отношению к товарам-аналогам, привычки традиционных покупателей и т. д.). В договорной практике наших крупнейших розничных сетей уже появилось обязательное требование оговари-

вать непосредственно в договоре те характеристики выкладки, которые относятся к данному товару. Наконец, отметим и такой момент, как динамика показателя: поскольку у нормального производителя идет развитие его товаров как таковых и его товарного ряда в целом, то это развитие определенным образом должно отражаться в изменении характеристик его выкладки.

• *Удовлетворенность профессиональной квалификацией торгового персонала.* Парадоксальность оценки по этой характеристике состоит в том, что квалификация торгового персонала розницы — не забота фирмы-производителя. Безусловно, любая розничная структура в первую очередь сама заинтересована в профессиональной квалификации своих работников. Более того, развитие рыночной обстановки в пореформенной России показывает, что развивающиеся розничные системы тратят довольно значительную часть своих доходов на обучение прежде всего торгового персонала. И даже если та или иная розница в гораздо меньшей мере обеспокоена решением этой проблемы, то и тогда вряд ли у производителя появляются серьезные основания брать на себя эту функцию чужой фирмы (скорее, по-видимому, речь будет идти об уменьшении активности и объемов работы с этой розницей или даже полном прекращении сотрудничества с ней). И формально, и во многом по существу все приведенные выше логические обоснования совершенно справедливы, но есть два момента этой проблемы, которые заставляют взглянуть на дело иначе.

Во-первых, «товарная квалификация» персонала. Речь идет о том, что фирма-производитель, особенно в рамках одноуровневого канала, крайне заинтересована в том, чтобы персонал розницы был не просто квалифицирован, а имел бы достаточно серьезную подготовку в отношении тех товаров и услуг, которые предлагает фирма. Все лучшие производители потребительских товаров (как иностранные, так и некоторые отечественные) достаточно часто командировывают своих работников (и прежде всего модельеров, технологов, маркетологов) для проведения соответствующей учебы в розничных сетях и системах. Соответственно, персонал производителя подробно знакомит продавцов розничных систем с особенностями технологии и производства товара, спецификой используемого сырья и материалов, эффективными возможностями эксплуатации и использования их у конечного покупателя и т. д. Все это уже достаточно ординарная практика серьезных фирм, но именно это и есть второй из отмеченных выше моментов. В связи с этим еще раз напомним один из базовых постулатов поведения потребителя на этапе покупки, который гласит: эффективный продавец должен обладать четырьмя основными качествами:

- хорошим знанием товаров и услуг, которыми он торгует;
- высоким уровнем профессиональной квалификации в методах и техники продаж;

- умением понимать потребителя;
- умением эффективно использовать сложившуюся в процессе продажи ситуацию.

Если с этих позиций рассмотреть предмет нашего обсуждения, то уместно задать вопрос: насколько эффективны будут усилия фирмы-производителя, направленные на рост товарной квалификации продавцов именно в отношении своих товаров и услуг (первое из отмеченных качеств), если всеми остальными качествами продавцы не обладают вообще или обладают лишь в минимальной степени?! Сама постановка такого вопроса приводит к выводу, что в этой ситуации производитель должен руководствоваться известной истиной менеджмента: «самое глупое — это эффективно делать то, чего делать вообще не следует». Таким образом, круг рассуждений замкнулся, и мы вновь пришли к своего рода дилемме: или не работать с розницей, имеющей низкоквалифицированный персонал, или каким-то образом заняться не только повышением его «товарной квалификации», но и позаботиться о росте профессионального уровня этого персонала в целом. Для того чтобы правильно ответить на этот вопрос сегодня в современных российских условиях, следует учесть одно немаловажное обстоятельство.

Бурное развитие розничной торговли в России идет не только и даже не столько по линии развития мощных сетевых и цепных структур, сколько характеризуется исключительно быстрым возникновением и ростом различных форм розницы в круге малого бизнеса. И именно эта все более уплотняющаяся торговая сеть обеспечивает производителю максимально эффективную представленность его товаров на рынке. Обсуждая вопросы жизненного цикла товара и поведения участников канала, мы отмечали, что на этапе роста и выведения товара на рынок именно представленность становится решающим фактором успеха фирмы в начале ее операций с данным товаром на рынке. Отсюда следует, что пренебрежение возможностями многочисленных малых торговых предприятий в современных условиях чревато для производителя серьезными рыночными проблемами.

Следовательно, перед производителем возникает вопрос: как помочь небольшим розничным точкам в повышении квалификации их персонала? Причем, если он этого не сделает, это могут сделать его конкуренты. Что показывает практика лучших российских фирм-производителей, особенно в таких отраслях, как пищевая и легкая промышленность? Отличные позитивные примеры дает в этом отношении практика известного питерского предприятия, одного из лидеров хлебного рынка города АО «Каравай», которое регулярно проводит собственными силами и с привлечением сторонних консультантов семинары-тренинги для персонала различных розничных точек, продающих продукцию акционерного общества. В целом их программы четко охватывают весь круг вопросов общей профессиональной подготовки продавцов в области методов и техники про-

даж. При этом проводя занятия на своей базе и с использованием примеров своей же продукции, производитель не только усиливает лояльность розницы по отношению к себе, но и в значительной мере увеличивает ее возможности в части продажи собственной продукции.

Если персонал производителя должен принимать активное участие в торговом процессе и владеть его различными основными элементами, то оценка по этому показателю должна быть не общей: «хорошо — плохо», а дифференцированной, т. е. сбытовики производителя достаточно конкретно указывают на те элементы профессиональной подготовки продавцов розницы, которые, на их взгляд, выглядят не совсем удовлетворительно. Обсуждая работу менеджеров по продажам и персонала службы сбыта в целом, мы ссылались на своего рода норматив пребывания сбытовика в торговом зале. Уровень этого норматива для менеджеров, работающих с розницей, не должен быть ниже примерно 15% рабочего времени сбытовика. Если сбытовик бывает в торговом зале, то имеет возможность объективно оценить различные стороны профессиональной квалификации продавцов розницы. И если этот норматив существенно нарушается в сторону уменьшения, то у сбытовика отсутствует объективная информационная основа для такого рода оценок.

• **Удовлетворенность уровнем сотрудничества со «штабом» розничной структуры.** В этой характеристике оценки мы вновь сталкиваемся с отношенческими параметрами взаимодействия. И здесь следует признать, что эта оценка должна иметь достаточно сложную структуру. Попытка представить некий ее минимально необходимый вариант приведена ниже:

- общая оценка уровня сотрудничества;
- готовность штаба розницы к поиску компромиссов;
- уровень конфронтационности при решении важных вопросов;
- готовность предоставлять необходимую дополнительную информацию;
- готовность учить и стремление учиться;
- уровень дисциплины и ответственности в совместной работе;
- поведение в условиях неудачных решений и негативных ситуаций в совместной деятельности.

Здесь может иметь место исключительно интуитивная экспертная оценка, к которой мы бы добавили такую важнейшую характеристику, как прецедентный подход. Речь идет о том, чтобы сбытовики фирмы-производителя, давая такую комплексную оценку удовлетворенности сотрудничеством со штабом розницы, были готовы привести доводы, подкрепляющие их оценочную позицию. Поскольку любая экспертная оценка требует опыта, определенной интуиции и крайне осторожного подхода, то важнейшее требование к руководству соответствующей сбытовой структуры

12.4. Оценка эффективности работы производителя с розницей

(например, того же ритейлинг-центра) — это помощь рядовым сотрудникам в построении и проведении такой оценки.

- **«Обратный контроль».** Не имея масштабной практики такого рода неформальных и комплексных оценок, руководители российских фирм, как правило, ограничиваются своего рода односторонним взглядом с определенной долей субъективизма. Конечно, элемент объективизации в такой оценке есть, поскольку оценку дают несколько менеджеров, и, соответственно, серьезные отклонения в оценке одного-двух от мнений всех остальных уже должны настораживать и вызывать необходимость дополнительной проверки проведенной оценки. И тем не менее «обратный контроль» — значительно большая гарантия объективности хотя бы потому, что руководство ритейлинг-центра имеет возможность «выслушать другую сторону».

«Обратный контроль» является некой «производной» клиентского анализа, но в то же время у него достаточно специфический характер. Именно поэтому следует рекомендовать проводить обратный контроль не в рамках клиентского анализа, а в ходе комплексной оценки. По существу, на этом, собственно, комментарий к схеме и заканчивается, но несколько формальных замечаний будут полезны. Первое относится к частоте такого рода оценок. Коль скоро они делаются вне рамок клиентского анализа и для серьезной и глубокой оценки требуется время, то наиболее эффективная частота ее проведения — раз в год, к началу (можно к середине) очередного планового цикла, поскольку именно в плановом цикле следует учитывать полученные результаты. Кроме того, необходимо иметь постоянный набор документов для такого рода оценки, часть которых будут содержать формальные сведения о сотрудничестве (характеристики финансового и экономического характера, а также сценарии интервью и анкеты-опросники). Поскольку эти формы достаточно просты в разработке, а отчасти являются просто элементами другой документации, то, как правило, их подготовка не вызывает каких-либо затруднений. При этом следует учитывать специфику товара, рынка и потребителя, которые могут достаточно серьезно модифицировать документы применительно к практике деятельности той или иной фирмы.

Команда «оценщиков» состоит из сбытовиков, работающих с розницей, финансистов, экономистов и маркетологов. Последнее замечание относится к тому, что сводный анализ и оценку по всем основным показателям эти специалисты должны делать совместно, а сама итоговая записка по оценке эффективности работы с розницей становится предметом периодического обсуждения совещания руководства службы продаж и руководителей сбытовых подразделений. Вполне естественно, что в условиях, когда весьма значительная часть производимой продукции реализуется, например, через крупную сетевую розничную структуру, такого рода совещание целесообразно проводить на уровне руководства фирмы-производителя.

В заключение зададим вопрос, отражающий концептуальную основу нашего подхода: как и насколько меняются все четыре приведенных выше элемента взаимодействия производителей с розницей в условиях, когда центр управления продажами перемещается, например, в ту же крупную розничную сетевую структуру? Ответ на это вполне однозначен и включает в себя три составляющие:

- во-первых, с точки зрения чисто технической (постановка и структура проблем, система взаимодействия, работа ритейлинг-центра, оценки эффективности) практически ничего не меняется, и все эти элементы должны быть адекватно задействованы;
- во-вторых, с точки зрения существа оценок и взаимодействия партнеров меняется лишь одно: фирма-производитель понимает, что управление продажами с ее стороны должно быть теперь сосредоточено в основном на мягких регулирующих воздействиях и неких инструментах косвенного влияния, а следовательно, огромную важность приобретает отношенческая составляющая инструментов взаимодействия;
- в-третьих, вся система взаимодействия с розницей в условиях перехода в розничную структуру центра управления продажами подвергается наиболее сильному испытанию в условиях, когда имеет место жесткий диктат сетевого розничного оператора в отношении различных сторон взаимодействия с фирмой-производителем (от марочных наименований товаров до отсрочек платежа).

Резюме

Рассмотрение материала настоящей главы позволяет сделать следующие выводы:

1. Существуют пять основных комплексов проблем в работе розницы с поставщиком: проблема товара и ассортимента, финансовые проблемы, ценовые проблемы, инфраструктурные проблемы, проблемы отношения поставщика к розничному предприятию.

2. Эффективная работа поставщика с розницей на основе концепции управления продажами предполагает абсолютную готовность поставщика к совместному решению проблем и постоянному поиску компромиссов. При этом поставщик постоянно имеет в виду необходимость помогать рознице в реализации его товаров.

3. По мере роста объемов розничных продаж и перехода фирмы-производителя ко все более широкому использованию одноуровневых каналов представляется целесообразным создание ритейлинг-центра как организационно-управленческого звена, обеспечивающего эффективный менеджмент взаимодействия производителя и розницы.

4. Работа ритейлинг-центра в основном организуется по функциональному принципу, но по мере необходимости сюда могут вводиться и отдель-

ные программы работы с розницей. Ключевая задача руководства ритейлинг-центра — выработка и реализация эффективной стратегии работы предприятия с розницей.

5. Основа эффективной работы производителя с розницей — предоставление ей комплекса доказательств продаваемости товара, что имеет особое значение в начале сотрудничества и по мере выведения производителем на рынок новых товаров и услуг. При этом производитель стремится предоставить в распоряжение розницы и статистические, и фактографические доказательства продаваемости.

6. Оценка эффективности работы с розницей предполагает включение в анализ четырех основных групп оценочных показателей: объемных, финансовых, показателей эффективности торгового процесса и показателей «обратного контроля».

Контрольные вопросы и задания

1. В каких формах проводится обучение розничных продавцов учебными центрами производственных фирм и какие примеры такого рода обучения вы могли бы привести?
2. Обеспечение полной информации о товаре предполагает и так называемое опережающее информирование розницы о новых товарах и услугах, но здесь есть опасность и более ранних «ответов конкурентов». Каково ваше мнение по поводу этой проблемы?
3. В современных условиях предприятия создают в рамках крупных универмагов и/или сетевых магазинов свои секции (иногда их называют бренд-секцией). Оцените плюсы и минусы такого подхода.
4. Какие факторы, с вашей точки зрения, должны быть учтены поставщиком при формировании согласованной с розницей ценовой политики?
5. Следует ли, по вашему мнению, поощрять сбытовиков материально за решение проблем, связанных с работой с розничным предприятием? В какой форме вы предложили бы сделать это? (Предложите схему оценки и на ее базе — механизм оплаты.)
6. Когда, по вашему мнению, ритейлинг-центр будет бесполезен или даже в чем-то вреден для организации и управления работой с розницей?
7. Насколько, по вашему мнению, показатели оценки эффективности работы с розницей годятся для отдельного самостоятельного магазина, крупного универмага, розничной сетевой структуры?

Фирменная розничная торговля

- 13.1. Сущность и проблематика фирменных розничных продаж.
- 13.2. Роль и место фирменной розницы в системе управления продажами. Ассортиментная и ценовая политика фирменной розницы.
- 13.3. Организация и управление фирменной розницей.

13.1. Сущность и проблематика фирменных розничных продаж

Исторически сложилось так, что одноуровневый канал постоянно шел параллельно с многоуровневыми. И если взять исторический аспект проблемы, то для торговли в средневековой Западной Европе как раз характерно было вначале выделение канала нулевого уровня (непосредственные продажи от цеховых мастеров конечным потребителям), а потом именно на этой основе — возникновение прообразов современных фирменных торговых точек. В рамках этих небольших структур соответствующий персонал уже специализировался именно в продажах товаров только данного производителя.

Дальнейшее развитие производства и превращение его в массовое, по существу, открыло широкую дорогу многоуровневым каналам и резко ограничило возможности продаж через структуры, которые можно было считать прообразами нынешней фирменной розницы. Следует отметить, что такого рода продажи оставались привилегией немассового, скорее, индивидуального производства (предметы роскоши, изделия для «узких» покупательских групп и т. д.). Тем не менее ни в одном историческом периоде фирменная розничная торговля не прекращала своего (пусть даже и достаточно ограниченного) развития.

Что же касается новейшего этапа, и прежде всего второй половины двадцатого и начала нынешнего века, то здесь явно наблюдается серьезный расцвет и интересное развитие фирменной торговли в самых разных ее отраслевых формах. Практически опровергается мысль о том, что фирменная торговля в гораздо большей мере — продукт ограниченного по масштабам и ориентированного на узкий круг потребителей производства. В этой связи достаточно вспомнить мощнейшие сетевые

фирменные розничные структуры в самых разных отраслях производства (от обувной и швейной промышленности до современной аудио-, видео- и электронной техники). Но если фирменная торговля развивается и существует наряду с интенсивным развитием мощных розничных сетей и розничной торговли в целом, то довольно очевиден сам факт определенного и достаточно жесткого противоречия. Его можно сформулировать следующим образом.

Какой смысл производителю, к услугам которого мощная мировая розничная структура в самых разных ее формах, вкладывать деньги, тратить силы и время на развитие собственных розничных сетей, тем более что между первыми и вторыми по определению должны будут возникать достаточно серьезные противоречия?

Именно в этой точке анализа целесообразно сделать осторожный первоначальный вывод: если производитель все же идет на затраты и риски, связанные с формированием собственных розничных сетей, то есть некие серьезные основания, по которым он это делает (рис. 13.1). Рассмотрим эти основания.

1. Производитель хочет существенно ограничить сферу конечных продаж и не работает принципиально с розницей общего назначения, а продает свою продукцию только через фирменные торговые точки. Такая постановка вопроса вполне правомерна, когда речь идет именно об индивидуализированном, немассовом производстве и стремлении производителя «заставить» покупателя приходить именно в его магазины с целью приобретения определенных товаров и услуг. В любом случае должны быть какие-то достаточно веские основания в создании такого рода ограничений.

2. Производитель не желает «делиться» с чужой розничной сетью соответствующей частью прибыли. Разумеется, такая постановка вопроса имеет право на существование, и наверняка возможны случаи, когда это будет иметь определенное экономическое обоснование. Однако не требует доказательств тот факт, что такие случаи будут нетипичными исключениями, поскольку конечный экономический эффект, полученный на базе сравнения отдаваемой чужой рознице части прибыли, с одной стороны, и вложений в создание собственной розницы — с другой, практически всегда будет в пользу специализированной розничной торговли.

3. Нетрудно представить себе особые случаи полезности, а иногда и необходимости формирования фирменной розницы, которые связаны с неординарными экономическими, рыночными и иными ситуациями. Именно пореформенная Россия дает весьма интересный образец такого рода оснований, поскольку зачастую (особенно в первые годы реформы) фирменная розница решает острейшую для самого выживания предприятия проблему быстрого получения наличных денег. Мы не рассматриваем в этом же контексте и другие особые случаи, связанные с характером и спецификой нашей экономической реформы.

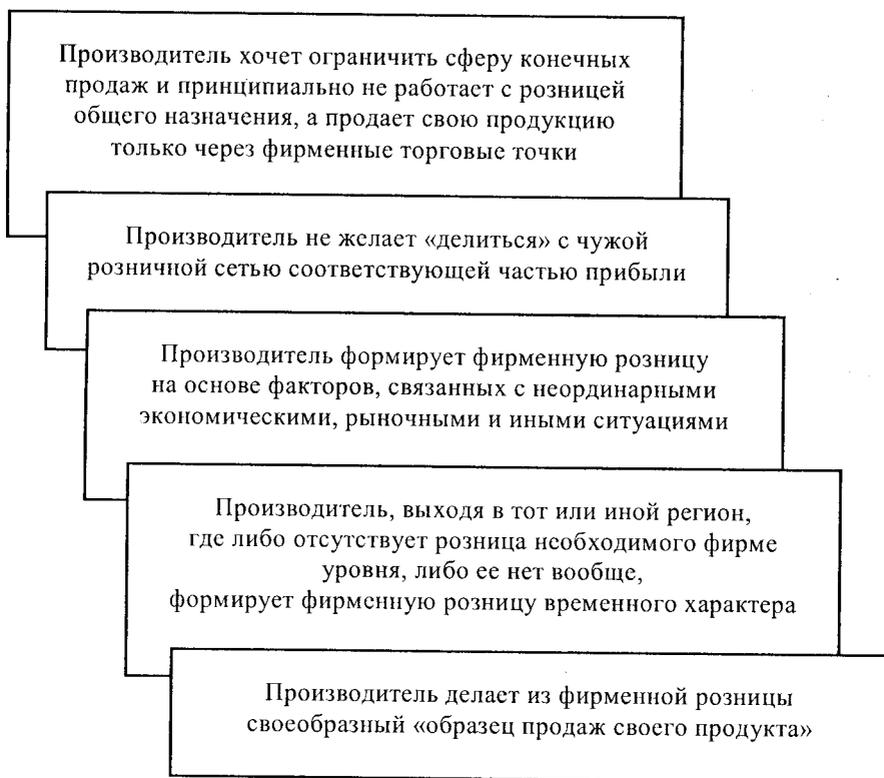


Рис. 13.1. Основания для организации фирменной розницы производителем

4. Наконец, можно представить случай, когда, выходя на рынок того или иного региона, где либо отсутствует розничная торговля необходимого для фирмы уровня, либо (в плохо освоенных регионах) ее вообще нет, фирма просто вынуждена создавать собственную структуру, скорее всего, временного характера. Она будет работать относительно эффективно до момента, пока в регионе не появятся и не разовьются розничные структуры общего назначения.

5. Пожалуй, наиболее серьезным основанием для развития фирменной розницы является ее использование в качестве весьма сильного инструмента фирменного маркетинга производителя. Иными словами, речь идет о том, что производитель делает из фирменной розницы своеобразный «образец продаж своего продукта», который во всем: от оформления торговых залов и до ценовой политики — является «маркетинговым образцом» эффективных продаж данного товара и сопутствующих услуг. Если это — главное основание, то возникает еще одна немаловажная проблема: каким

13.1. Сущность и проблематика фирменных розничных продаж

образом и как эта фирменная розница взаимодействует с общей розницей? Действительно, коль скоро фирменная розница делается как образец эффективного маркетинга продаж, то она и должна выполнять эту роль не просто сама по себе, но прежде всего для того, чтобы ее методы, подходы и приемы как-то воспринимались общей розницей и влияли на продажи продукции и услуг данного производителя.

Без труда можно представить себе случай, когда продажи того или иного товара требуют достаточно высокой квалификации торгового персонала. Следовательно, речь может идти о двух подходах к решению данного вопроса. С одной стороны, производитель может предложить (и реально это имеет место весьма часто) помощь в обучении торгового персонала общей розницы. С другой стороны, он может в рамках собственной фирменной розницы, которая является образцом эффективной техники продаж, проводить соответствующее обучение непосредственно в своих торговых точках, посылать продавцов фирменной розницы для непосредственной помощи на местах продажи в общую розницу и т. д.

Гораздо более сложный случай имеет место, когда речь идет о ценовой политике. Представим себе ситуацию, при которой мощная розничная сеть, продающая товары данного производителя, скажем, завывает цены на этот товар, соответственно, уменьшаются объемы его продаж. Если в этом случае фирменная розница будет держать более низкие цены, то это приведет к оттоку покупателей в ее сторону, но одновременно и к довольно сложным коллизиям во взаимоотношениях производителя и соответствующей розничной сети и т. д.

Проведенный выше краткий анализ однозначно показывает необходимость для производителя понимания и рационального решения ключевой проблемы: продавать через собственную розницу или продавать через розницу общего назначения. По мнению автора, если речь не идет о неких критических, кризисных ситуациях, то не существует каких-либо серьезных рациональных оснований развивать фирменную розницу иначе как особую часть фирменной стратегии, ориентированную на демонстрацию эффективных продаж продукции и услуг производителя на базе хорошо структурированного современного маркетинга и взаимодействие с общими розничными системами, реализующими эти товары и услуги. Иными словами, принципиальная позиция грамотно работающей на рынке фирмы должна заключаться в том, что фирменная розница необходима, полезна и эффективна лишь постольку, поскольку возлагаемые на нее задачи и выполняемые ею функции не могут быть столь эффективно решены и выполнены общей розницей. Уместно задать вопрос: к чему ведет в условиях России пренебрежение этим важным правилом?

Как правило, фирменная розница, выступающая просто в качестве «добытчика денег», в конце концов превращается в серую и безликую торговую структуру, которая по определению не обладает серьезной экономи-

ческой эффективностью, а во многих случаях просто создает ненужные проблемы общей рознице, ведя противоречивую ценовую политику и составляя непродуманную конкуренцию розничным сетям общего назначения. Как правило, на обеспечение ее более или менее рациональной работы идут весьма значительные оборотные средства, которых и без того не хватает в производственных подразделениях фирмы. Поскольку же финансовых ресурсов на содержание такого рода розницы практически всегда недостаточно, то и сам внешний вид этих магазинов, облик торговых залов и продавцов вольно или невольно становятся свидетельствами бедности фирмы.

К сожалению, именно такую картину нередко можно наблюдать в России просто потому, что тяжелые первые годы реформы заставили предприятия заниматься несвойственным и плохо знакомым им торговым бизнесом со всеми вытекающими отсюда последствиями. Осознав это, ряд российских предприятий отказался на определенном этапе пореформенного развития от фирменных розничных структур и перешли к активной работе с розницей общего назначения. В то же время немало российских предприятий, особенно в легкой и пищевой промышленности, до настоящего времени пытаются «усидеть на двух стульях». С одной стороны, развитие рынка постоянно подталкивает их к осознанию и пониманию новой роли фирменной розницы, и некие попытки в этом отношении предприятия делают, а с другой — над ними довлеет привычная практика времен начала реформы, и они по-прежнему хотят получать от фирменной розницы «дойную корову быстрой наличности». Соответственно, как и любая двойственная политика, ни к чему хорошему эта ситуация привести не может.

13.2. Роль и место фирменной розницы в системе управления продажами. Ассортиментная и ценовая политика фирменной розницы

Исходя из предложенной выше концептуальной основы, будем рассматривать фирменную розницу как часть системы управления продажами, ориентированную на решение комплекса маркетинговых задач (рис. 13.2), позволяющих фирме-производителю:

- существенно усилить свои позиции на рынке за счет повышения эффективности продаж товаров и услуг фирмы в розничных сетях и системах общего назначения;
- укрепить имидж фирмы как эффективно развивающегося предприятия, обладающего продуманной стратегией рыночного поведения и сильным маркетингом;
- эффективно спрогнозировать и оценить перспективы развития рынка, его основные тенденции и возможности, открывающиеся перед фирмой, а также опасности, на которые следует своевременно реагировать.

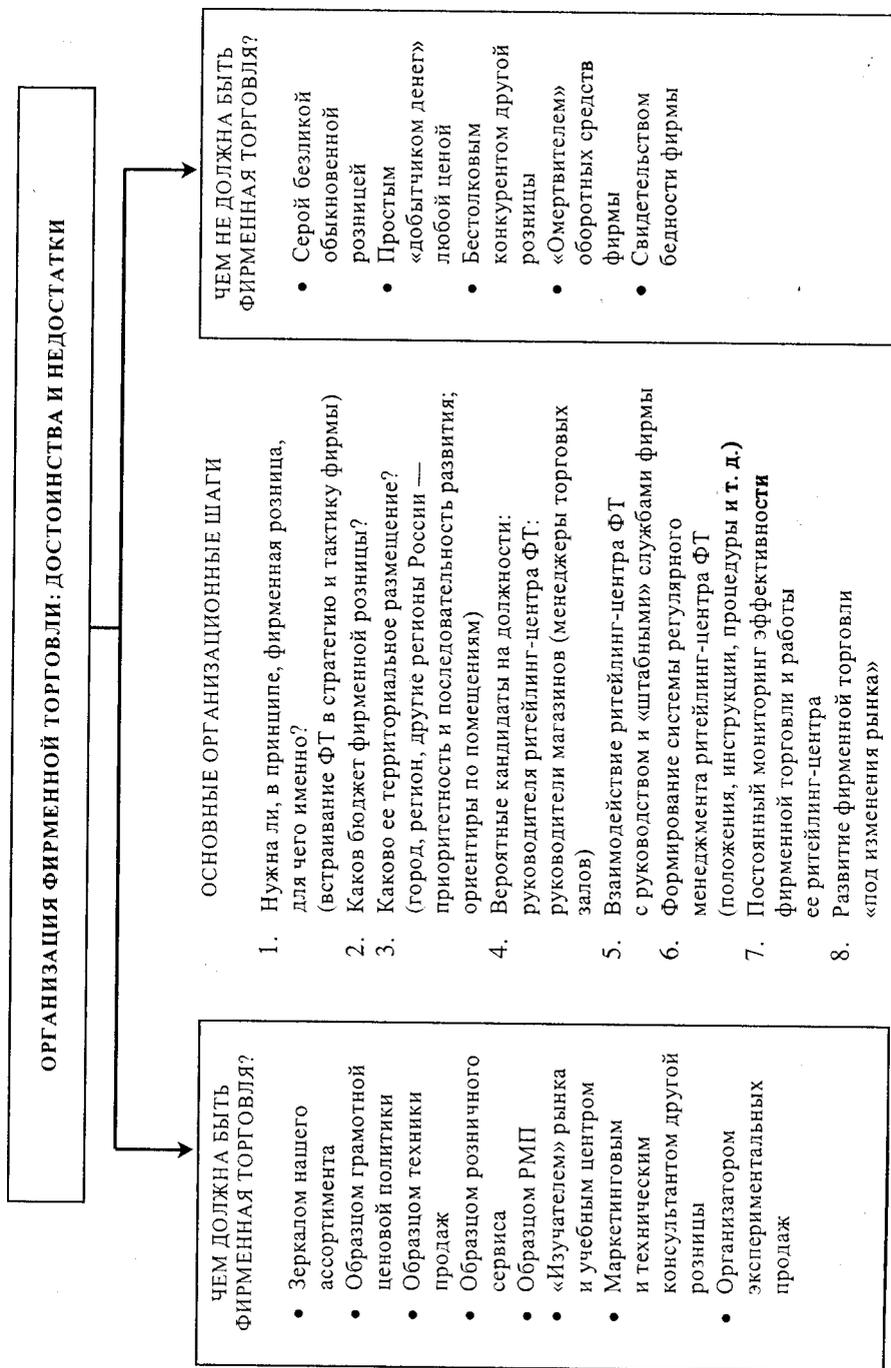


Рис. 13.2. Достоинства и недостатки организации фирменной розницы

Если принять эту точку зрения, то можно предложить восемь главных задач, которые должна решать фирменная розница. Ниже эти задачи приведены в контексте ответа на вопрос: «Какова роль фирменной розницы?»

• *Зеркало нашего ассортимента*

Именно в фирменной рознице должны быть представлены все без исключения позиции фирменного ассортимента, который выпускается в настоящее время. Этот момент важен по нескольким причинам: прежде всего речь идет о необходимости дать абсолютно полное представление реальному и потенциальному покупателю обо всех товарах и услугах фирмы. Именно фирменная розница дает возможность максимального выбора, что особенно важно с точки зрения ее позиционирования по отношению к общей рознице. Действительно, следует согласиться с тем очевидным фактом, что любая розничная сеть или система вправе выбирать для себя тот ассортимент производимых фирмой товаров, который и определяется целями и положением данной розничной структуры на рынке. С другой стороны, как правило, имеется часть покупателей, которые не находят той или иной ассортиментной позиции на полках общей розницы. В этом случае приходят на помощь фирменные магазины. Но это одна сторона дела, в большей мере формальная.

Другая важная маркетинговая задача решается в рамках сравнительного анализа эффективности спроса и продаж тех или иных позиций ассортимента. При анализе так называемой таблицы честной рентабельности, как правило используют относительно простую технику такого рода оценок. Соответственно, фирменная розница, обладающая всей широтой ассортимента производителя, и выступает своего рода «зеркалом» этих оценок¹. Уже в этой точке анализа весьма наглядно видно, что фирменная розница в любом случае выступает серьезным помощником службы маркетинга в анализе и оценке рынка (рис. 13.3).

Полнота ассортимента, представленного на полках фирменного розничного магазина, может быть существенно усилена еще и таким приемом: если площади магазина позволяют и уровень данной фирменной розничной торговой точки того требует, есть смысл развернуть хотя бы небольшую фотовыставку каких-то позиций ассортимента фирмы, отражающих ее историческое прошлое и, соответственно, иллюстрирующих цепочку ее развития. С другой стороны, тот новый и в определенном смысле экспериментальный ассортимент, который фирма пытается продвинуть на рынок в ближайшем будущем, также становится объектом усилий фирменной розницы (рис. 13.4).

¹ Конечно, здесь будет иметь место проблема грамотной сегментной ориентации фирменной розницы. Так, нетрудно себе представить швейное предприятие, которое имеет проработанную коллекцию одежды для покупательниц среднего класса и определенные виды одежды для менее состоятельных клиенток. В зависимости от сегментной структуры данного города может варьироваться и полнота ассортиментного набора.

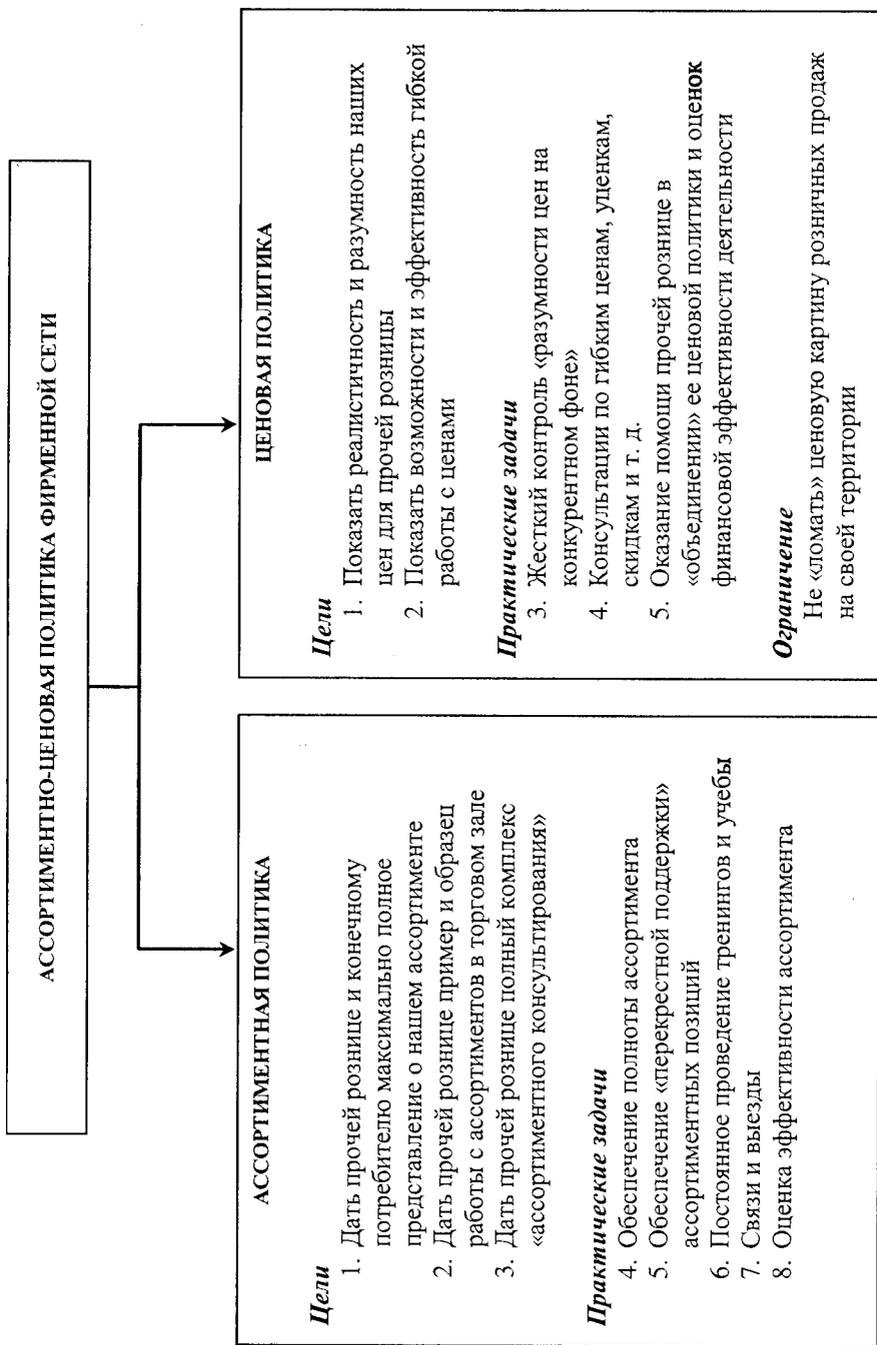


Рис. 13.3. Ассортиментно-ценовая политика фирменной сети

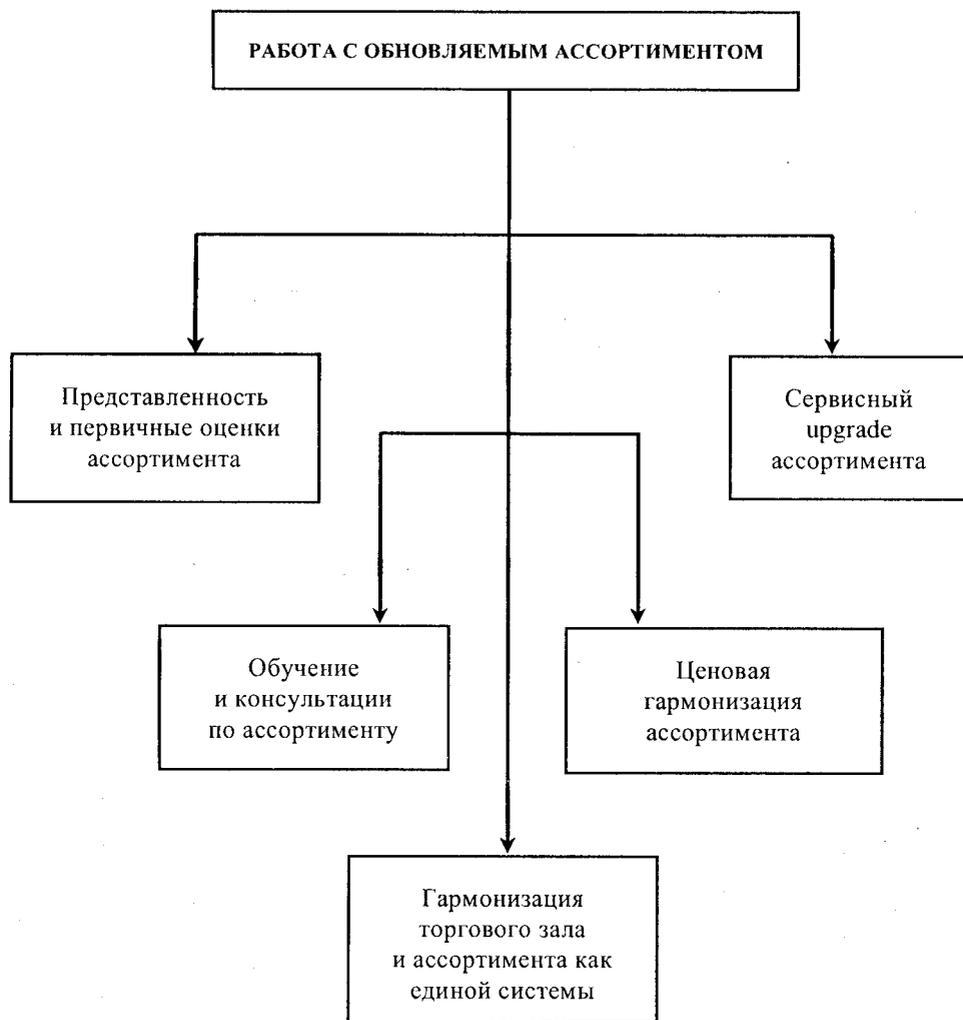


Рис. 13.4. Роли фирменной розницы

- *«Изучатель» рынка и организатор экспериментальных продаж*

В этой своей роли фирменная розничная точка постоянно и тесно сотрудничает со службой маркетинга предприятия и в первую очередь с тем ее подразделением, которое занимается изучением рынка. Можно без преувеличения сказать, что во многих случаях именно залы фирменной розницы становятся наиболее привлекательным и продуктивным полем интервьюирования и анкетирования наших реальных и потенциальных покупателей. И понятно, что продавец — профессионал фирменной розницы —

должен в определенной мере владеть этим искусством и в любом случае быть активным и знающим помощником работающих в зале маркетологов. Есть и другая, не менее интересная сторона этого вопроса, и она связана уже непосредственно с продажами.

Очень важны взаимодействия менеджеров по продажам и маркетологов фирмы в отношении сбора и анализа той информации, которая идет непосредственно из сферы продаж. Именно в этом качестве могут и должны успешно действовать продавцы фирменной розницы, поскольку их беседы с покупателями и контакты по поводу приобретения наших товаров и услуг дают ценнейшую информацию такого рода. Беседа с покупателем, которую ведет профессиональный продавец фирменной розницы, именно в этом контексте существенно отличается от аналогичных бесед продавцов общей розницы. Это происходит потому, что его в первую очередь интересуют мотивы покупательского поведения и практически вся структура формирования поведения потребителя, а не только и даже не столько собственно продажа товара как такового. Характер его вопросов, логика беседы с покупателем, особенности контакта во время процесса продажи — все это самым определенным образом отличается от того, что имеет место в общей рознице. Именно здесь сказывается то принципиальное отличие, которое фирменная розница — добыватель денег — демонстрирует по отношению к настоящей фирменной рознице. Дадим несколько более подробное пояснение этого тезиса.

Конкретно речь идет о том, что является ключевым показателем работы фирменного розничного магазина. И если его главная цель — продать как можно больше (и/или как можно дороже!), то и главным показателем, соответственно, становится объем продаж и прибыльность. Следовательно, фирменная розница уже мало чем отличается (если отличается вообще) от обычной розницы общего типа. Если же речь идет о настоящей фирменной рознице, то введение показателя объема продаж уже в основе своей «убивает» самую возможность для продавца достаточно подробно выявить, оценить и при необходимости — уточнить различные мотивы покупательского поведения. На это просто нет времени, поскольку главная задача — продавать! Следует обратить внимание и на крайне важную роль особой профессиональной подготовки продавцов розницы. Отметив указанные выше обстоятельства, вернемся теперь к главному вопросу этой части изложения — экспериментальные продажи.

В современных условиях многие службы сбыта выводят продажи новых изделий и услуг за пределы сбытовой деятельности, обеспечивающей продажи основной массы традиционных товаров фирмы. Такого рода организация позволяет избавить основной персонал службы продаж от необходимости тратить достаточно много времени и сил на продвижение новых товаров, успех которых пока не очевиден. Весь объем этой работы берут на себя подразделения экспериментальных продаж. Если с этих позиций рас-

смотреть работу фирменного магазина, то очевидно, что именно продажи новой продукции (экспериментальные продажи) — одно из важнейших направлений деятельности фирменной розницы, поскольку именно здесь проявляется исключительная возможность обеспечить продвижение данного товара в общей розничной сети и системы с максимальным успехом. Конкретно речь идет о том, что новый товар всегда должен пройти на рынке несколько «ступеней» апробации. С одной стороны, товар должен завоевать симпатии покупателей, но это, в свою очередь, решающим образом зависит от двух обстоятельств: насколько верно создатели товара уловили перспективные тенденции рынка и поведения потребителей, а с другой — насколько эффективно торговый персонал работает с данным товаром, особенно если речь идет о товарах технических, со сложной структурой, с серьезными вопросами «встраивания» в уже существующий товарный ряд и т. д. Именно здесь и сказываются огромные возможности фирменной розницы.

Не будучи связана необходимостью выполнять пресловутый план по объему продаж и прибыльности, фирменная розничная точка может уделить значительное внимание и время своих сотрудников различным аспектам эффективной организации процесса продажи нового товара. Здесь имеет значение все: и умение подать не просто сам товар, а именно его новизну, и умение сравнить новый товар с прежними аналогами, и умение обосновать его возможно более высокую цену и т. д. Но это — одна сторона вопроса. Другая, столь же важная, заключается в том, что продавец фирменной розницы имеет возможность внимательно наблюдать за реакцией покупателей, улавливать тонкости их поведения по отношению к приобретению нового товара, изучать и систематизировать различного рода элементы процесса продажи, как раз связанные с новизной товара. А поскольку это сделано, возникает естественный вопрос о том, как передать все полученные знания, а лучше — их систему продавцам общей розницы. Следовательно, возникает и еще одна роль фирменного розничного магазина — роль учебного и в известной мере — консультационного центра.

• ***Учебный и консультационный центр***

Отметим несколько важных моментов и прежде всего — организационные вопросы. Во-первых, фирменная розница оказывает помощь в подготовке продавцов общих розничных сетей тремя основными методами. Прежде всего это стажировки в фирменных магазинах предприятия розничного персонала из различных сетей. Во-вторых, не менее эффективный способ — направление продавцов фирменной розницы в качестве продавцов-тренеров в различные розничные системы, торгующие товарами фирмы. В-третьих, может быть использован и метод, который можно определить как косвенная помощь. Речь идет о подготовке различного рода памяток, инструкций и тому подобной документации, которую по результатам экспериментальных продаж служба маркетинга фирмы формирует для роз-

нических сетей, торгующих нашей продукцией. Здесь важно иметь в виду еще и то, что фирменная розница в любом случае осуществляет текущую консультационную поддержку и при хорошей постановке дела любая розничная структура может обратиться в фирменный магазин с различного рода вопросами, проблемами, относящимися к продаже новых товаров. (Конечно, все то, что здесь говорится о новых товарах, в полной мере относится и к продажам традиционного ассортимента фирмы, но понятно, что объем этой работы по мере превращения нового товара в традиционный и хорошо знакомый покупателям существенно снижается.)

Есть и другой аспект деятельности фирменного магазина как учебного центра. И здесь снова есть смысл напомнить то, о чем говорилось в первой части учебника. Там мы обращали внимание на необходимость обязательных стажировок всех ведущих специалистов фирмы-производителя и особенно руководителей разных уровней в системе продаж. Если речь идет о такого рода стажировках (на основе ротации) в самой службе продаж фирмы, то здесь все достаточно ясно. Однако, как свидетельствует зарубежная (прежде всего японская) практика, непосредственное нахождение сотрудника фирмы на «передней линии» продаж — в розничной торговле имеет особенно высокую ценность. Действительно, находиться лицом к лицу с реальным потребителем, понимать его желания, предпочтения и проблемы, воочию видеть его отношение к товарам и услугам фирмы — все это дает специалисту и руководителю совершенно неоценимый багаж знаний, умений и навыков, а самое главное — исключительно эффективно преломляется затем в их работе на любых участках деятельности фирмы. Идея «увеличения поверхности соприкосновения с рынком» в фирменной рознице реализуется наиболее эффективным образом, в этом нет никаких сомнений.

Следовательно, выступая в роли «изучателя рынка» и учебно-консультационного центра, фирменная розница и обеспечивает любому специалисту и руководителю максимальное взаимодействие с покупателем. Но все, что сказано выше, — своего рода односторонняя постановка вопроса. Необходимо иметь в виду и другое, а именно: приходя в торговые залы фирменной розницы, любой руководитель, специалист, разработчик, производственник и т. д. имеет возможность проверить свои, пусть даже и небольшие, идеи и замыслы через призму того, как их видит потребитель.

- ***Образец «розничного сервиса»***

Поскольку изложение самих идей, методов и техники сервиса в системе продаж занимает достаточно значительное место в первой части учебника, обратим здесь внимание только на исключительно важную в современных условиях тенденцию — формирование мощных сервисных комплексов в рамках розничных систем и сетей. И понятно почему: в конце концов, покупатель хочет получить весь спектр сервисных возможностей именно там, где он приобретает товар. Сама идея общения только с тем лицом и

организацией, которые продали ему товар, по всем проблемам, связанным с этим товаром, как раз и ведет к постоянному росту роли и значения этого комплекса. В то же время вполне очевидно, что именно сервисный комплекс вызывает массу вопросов, связанных с эффективностью его осуществления в рознице. Именно поэтому данная задача имеет для фирменной розницы особое и иногда почти решающее значение. И речь здесь идет не только о технических товарах, поскольку в современных условиях расширение поля и структуры сервиса дает возможность резко повысить лояльность покупателей и создать эффективные предпосылки к повторным покупкам. И снова сталкиваемся все с той же проблемой: продавать или изучать?

Не повторяя всего того, что сказано выше по данному вопросу, отметим только тот момент, который имеет прямое и непосредственное отношение к рассматриваемой задаче. Действительно, поскольку экспериментирование с различными видами сервиса, той или иной его организацией, ценовой политикой в нем требует серьезной самостоятельности в отношении объемов продаж и прибыльности, однозначно и ставится вопрос о том, что в первую очередь требовать от фирменной розницы. Ответ очевиден: фирменная розница может и должна формировать и развивать сервисный комплекс, который затем может быть эффективно задействован в соответствующих структурах общей розницы.

- *Образец ценовой политики*

В современной российской экономике есть много примеров того, как фирменная розница, используя более низкие цены, старается увеличить за счет этого нехитрого и, прямо скажем, недалновидного хода свои продажи. При этом возникают определенные коллизии и противоречия с общей розницей. Но каков же выход из создавшегося положения? В конце концов вопрос можно поставить так: если, с одной стороны, фирменная розница могла бы продавать по ценам ниже существующих в обычной рознице, а с другой стороны, это «ломает» ценовую картину рынка, то не следует ли продавать фирменной рознице по неким средним ценам, сложившимся на данном городском и/или региональном рынке? Есть и еще одно соображение: поскольку в рамках излагаемой концепции фирменная розница должна нести существенное бремя различных расходов на решение различных маркетинговых задач фирмы, то не следует ли продавать по более высоким ценам с тем, чтобы хоть как-то компенсировать эти дополнительные затраты? Попробуем ответить на все эти вопросы исходя из следующего соображения: фирменная розница должна быть образцом управления продажами нашего товара и собственно его продаж. Если это так, то ценовая политика в фирменной рознице должна строиться следующим образом.

Прежде всего ценовая политика должна иметь две теснейшим образом взаимоувязанные цели: важнейшая из них — показать прочей рознице разумность и реалистичность тех цен, по которым реально следует продавать наш товар, а именно: цены в фирменной рознице должны быть такими,

чтобы, с одной стороны, они эффективно поощряли розницу, не стремящуюся к неоправданному завышению нормы прибыли и в большей мере ориентирующуюся на увеличение объемов продаж и, соответственно, массы прибыли. С другой стороны, эти цены должны «наказывать рублем» особенно «жадную» розницу и любые попытки сделать розничную наценку на товар выше разумной и необходимой. Эта внешне простая постановка, конечно, содержит и ряд достаточно серьезных для практического решения проблем и прежде всего — маркетингового характера.

Действительно, ведь даже определение разумных и справедливых затрат розничного звена, равно как и справедливой же его прибыли, — не простая задача. Но именно здесь проверяется качество фирменного маркетинга и его аналитические возможности. То же самое можно сказать о проверке эффективности работы с прочей розницей сбытового персонала фирмы. Одним словом, если эта работа находится в фирме на должном уровне, то проблема понимания соответствующих реалий и определение справедливых цен для фирменной розницы не выглядит столь уж сложной. К сожалению, в России встречаются факты сговора различных розничных структур, неоправданно завышающих цены на тот или иной товар. Здесь собственно фирменная розница бессильна, поскольку можно держать оправданно низкие цены, но таким образом фирма вступает в серьезный конфликт уже не только с частью, но и со всей основной розничной торговлей данного города.

Вторую цель можно определить как возможность показать прочей рознице приемы и методы обеспечения гибкости ценовой политики. Речь идет о системе гибких цен, различного рода скидках, приемах ценового стимулирования и т. д. Фирменная розница прокладывает дорогу соответствующим акциям в обычной рознице и становится в известной мере ее учителем и консультантом. Отметим и такой важный момент, как учет соответствующей фирменной розничной структурой региональной ценовой специфики — необходимость особой осторожности в распространении того или иного опыта и результатов эксперимента с ценовой политикой на другие регионы.

Цены — особый и крайне болезненный для России вопрос взаимодействия предприятия-производителя с различными торговыми посредниками. Поскольку речь, как правило, идет о разноуровневых каналах и здесь могут быть серьезно затронуты интересы посредников на разных уровнях, то повторим одну простую, но важную истину, а именно: изложенная выше принципиальная позиция фирмы в отношении цен в фирменной рознице должна при необходимости осторожно корректироваться исходя из соображений и основной проблематики работы с посредниками.

- *Образец организации работы, оборудования и оформления торгового зала, включая рекламу на местах продажи*

По сравнению с обычной рядовой розницей (вне зависимости от ее объемов) фирменная розница — образец того, как следует эффективно орга-

низовывать работу в торговом зале, оборудовать его, как вести мерчандайзинг, как управлять атмосферой торгового зала, как организовать рекламу на местах продажи.

Таким образом, грамотно решая все перечисленные выше задачи, фирменная розница тем или иным методом передает их результаты прочей розницы и, соответственно, постоянно работает над повышением эффективности различных сторон процесса розничной продажи. В этой в целом правильной постановке сразу видна некая дискретность, поскольку эти результаты в большинстве случаев передаются изолированно друг от друга. Возникает естественный вопрос о необходимости какого-то системного подхода, а соответственно, о том, что он может собой представлять. Между тем в мире уже существует опыт такого подхода.

В своем исследовании, посвященном проблемам взаимодействия промышленного предприятия и розничной торговой фирмы, О. А. Злобина уделила значительное внимание опыту средней по величине немецкой средней фирмы APANAGE [Злобина, 2001]. Не вдаваясь в подробности и детали, рассмотренные в работе, отметим лишь главное. Представляется крайне конструктивной и продуктивной сама идея фирмы о том, что она продает в торговую сеть не просто свою продукцию, но в первую очередь — «концепцию продажи продукции». Этим термином фирма обозначает полный комплекс информационно-консультационных услуг и различного рода ноу-хау, которые передаются фирмой торгующей розничной структуре вместе с продажей данного товара. Концепция включает в себя все: от дизайна вешал и их размещения в торговом зале до формирования эффективной ценовой политики на товар в различных условиях его продажи. Большой или меньший объем соответствующих услуг может варьироваться в зависимости от желания покупателя и договоренности между ним и поставщиком.

При этом важно отметить, что, продавая свой товар тому или иному промежуточному покупателю (в том числе и рознице), производитель может занять одну из двух существенно различных позиций. Первая и, к сожалению, более широко распространенная в России заключается в том, что поставщику важно продать товар и неким образом обеспечить его дальнейшее продвижение (см. три концепции продажи по Ф. Котлеру). В то же время достаточно ясно, что все, что происходит с товаром дальше, — дело очередного продающего посредника. Линия поведения поставщика меняется тогда, когда он встает на позицию, суть которой в том, что процесс продажи товара, сколько бы ступеней посредничества он ни проходил, является важнейшей частью деятельности фирмы и влияет на ее имидж, положение на рынке и формирование отношений со всеми партнерами в не меньшей мере, чем характер ее разработок, производства, успешной финансовой деятельности и т. д. Соответственно, «концепция продажи» как раз и является своего рода формальным выражением этой второй и, безусловно, наи-

более прогрессивной сегодня точки зрения. Формируя концепцию продажи как систему взаимоувязанных элементов, обеспечивающих успешное продвижение товара до конечного покупателя (точнее, до момента освобождения от товара после его использования), фирма в явном и декларируемом виде берет на себя ответственность за всю «линию движения» товара: от разработки и закупки сырья до утилизации. Конечно, эта позиция требует серьезного пересмотра не только и не просто системы фирменного менеджмента, но прежде всего тех концептуальных, идеологических оснований, на которых зиждется фирменный бизнес. Это очевидно, и именно поэтому превращение данной позиции в реальную, постоянно реализуемую концепцию продажи и является столь трудным делом. А теперь, по-видимому, самое время вернуться к вопросу о системе задач фирменной розницы и их превращении в такого рода концепцию.

Таким образом, все задачи фирменной розницы, отмеченные выше, как раз и формируют структуру «концепции продаж». Конечно, в зависимости от нюансов решения каждой из них, большей или меньшей широты их набора и иных привходящих факторов эта концепция может изменяться структурно и содержательно. Но никогда не меняется принципиальный характер ее формирования в рамках фирменной розницы. А поскольку это так, то можно теперь по-новому определить ключевую цель существования и развития фирменной розничной структуры.

Основной целью создания и развития фирменной розничной сети является формирование и эффективная передача обычной рознице «концепции продажи» товаров и услуг фирмы, обеспечивающей реальные и важные конкурентные преимущества фирмы в сфере реализации ее товаров и услуг.

Как отмечалось, в контексте управления продажами мы рассматриваем то, чем владеет менеджер по продажам, его искусство и одновременное использование научных основ профессии как мегакомпетенцию, в рамках которой собственно товар и его продажи неким образом «сливаются». Речь шла о работе индивидуального продавца, работающего каждый раз с индивидуальным клиентом. В этом смысле концепция продажи, о которой идет речь, может рассматриваться с двух позиций: с одной стороны, она является формой мегакомпетенции фирмы в целом, а с другой — позволяет использовать эту мегакомпетенцию применительно к определенному розничному торговому комплексу. Таким образом, на этом этапе исследования можно четко констатировать, что мегакомпетенции фирмы, реализуемая ее продажами и управлением ими, получает в рамках фирменной розничной торговли исключительно интересную форму, реально дополняющую и развивающую все то, о чем в первой части учебника говорилось применительно к работе индивидуального сбытовика и/или сбытового подразделения. Отметим данный факт и рассмотрим это дело с другой стороны.

Представим себе случай, когда тот или иной менеджер по продажам работает непосредственно с розничной точкой системы или сетью в рамках

одноуровневого канала. Профессионал того уровня, о котором идет речь, безусловно, предложит своему клиенту все ту же концепцию продажи (ни в коем случае не замыкаясь на собственно акте купли-продажи). Эта концепция достаточно развернута и во внешнем представлении содержит определенную систему информационных, организационных и методических разработок фирмы-производителя, которые в совокупности и образуют данную концепцию и позволяют покупателю работать на уровне второй, а в наиболее удачных случаях — даже и третьей концепции продажи по Котлеру. (Выше отмечалось, что возможны промежуточные варианты, когда фирма, уже выйдя на уровень второй концепции, развивает в своих отношениях с партнером и элементы третьей концепции.) Но откуда реально берутся все элементы этой концепции? В нее вкладывается как личный опыт самого продавца и вся история его работы с соответствующей клиентурой, так и те достижения, которые в концепцию может вложить и реально вкладывает службы сбыта и, конечно, все, что дает служба маркетинга. В этом смысле информационная, организационная и методическая части концепции, безусловно, имеют исключительно серьезные основания. А что же добавляет ко всему этому профессиональному богатству фирменная розница? Более того, не получается ли так, что, «нагружая» фирменную розницу соответствующими задачами, мы, по существу, в значительной мере дублируем весь тот опыт, который уже имеет служба продаж, и всю ту базу, которой обладает служба маркетинга?!

Известная поговорка гласит, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Действительно, любой комплекс организационных, методических и информационных разработок, который предоставляется тому или иному розничному клиенту фирмы, в конце концов преломляется им по мере его понимания этой концепции, уровня профессионализма соответствующих менеджеров и квалификации собственно продающего персонала (конечно, важнейшую роль играют и финансовые возможности клиента). Не хватает лишь визуальной составляющей и экспериментальной проверки в реальных условиях розничной торговли. А именно эти важнейшие составные части концепции и дает реальная фирменная розница. Называя эти части важнейшими, мы имеем в виду, что вне зависимости от того, с каким клиентом работает фирма, он в конечном итоге всегда может прийти и посмотреть, как реально продается данный товар и/или услуга, прислать на стажировку свой персонал, пригласить людей из фирменной розницы в свои торговые залы, провести совместный с фирменной розницей торговый эксперимент и т. д. Все это будет вполне естественным для настоящей фирменной розницы.

Выше мы вполне обоснованно говорили о том, что комплекс необходимых разработок формируется службой сбыта и службой маркетинга. Фирменная розница играет в этом процессе исключительно важную роль. Добавим следующее: рассматривая фирменные розничные магазины как своего

рода «испытательный полигон», на котором службы сбыта и маркетинга отработывают те или иные методические, организационные и иные идеи и замыслы, мы как раз и отстаиваем ту точку зрения, что фирменная розница самым органичным образом «встроена» в реализацию этой концепции. Более того, без нее эта концепция выглядит явно беднее, суше и куда менее эффективно воспринимается розничной клиентурой, нежели в том случае, когда фирменная розница имеет место.

Но необходима одна оговорка. При всех своих достоинствах фирменная розница, если речь идет о фирменных магазинах, обладает и определенными недостатками. И важнейший из них — отсутствие в рамках фирменного магазина обстановки реальной «здесь и сейчас» конкуренции. По существу, концентрированное представление товаров и услуг фирмы в рамках данного пространства и наличие конкурентов «вне его» — не самый лучший вариант для реальной оценки успешности наших товаров и услуг на реальном рынке. В этом смысле мы также горячие сторонники формы фирменной розницы типа «магазин в магазине». Несомненное преимущество заключается в том, что реальное давление конкурирующих товаров и услуг имеет место прямо в рамках данного торгового комплекса и проверка нашей конкурентоспособности идет в условиях реального рынка. Более того, используя эту практику, фирма может реализовать в своей секции, отделе данного комплекса ту самую фирменную концепцию продажи, которая и является ее основным орудием на рынке.

Следовательно, говоря о важнейшей роли фирменной розницы в формировании концепции продажи, никогда не следует упускать из виду, что, беря от фирменной розницы все наиболее интересное для формирования концепции и проводя на ее базе те или иные рыночные эксперименты, службы сбыта и маркетинга должны постоянно иметь в виду и эту слабость фирменной розницы, и, конечно, ее определенную сегментную ограниченность. Как правило, фирменные магазины посещает достаточно устойчивый сегмент покупателей, тем или иным образом сориентированный на наши товары и услуги, а соответственно, возможности фирменной розницы в отношении понимания поведения потребителей других сегментов, прежде всего смежных с нашими, довольно ограничены.

Завершая разговор о роли и месте фирменной розницы, еще раз подчеркнем, что даже с учетом тех недостатков и ограничений, о которых речь шла выше, фирменная розница была, остается и, безусловно, будет в будущем важнейшим инструментом в формировании концепции продажи и исключительно сильным инструментом фирменного маркетинга и сбыта. Эта вторая часть определения подчеркивает наиболее важную особенность фирменной розницы: когда речь идет о взаимодействии сбыта и маркетинга, фирменная розница становится важнейшим полем формирования основ их сотрудничества и развития конструктивного диалога между этими двумя службами.

13.3. Организация и управление фирменной розницей

Ниже приведены основные шаги алгоритма, в соответствии с которым может быть структурирован эффективный процесс формирования фирменной розничной сети и вывод управления ею на рабочий режим. Прежде чем непосредственно перейти к его изложению, сделаем одно существенное замечание, относящееся к идеологии вопроса.

При создании фирменной розницы могут возникнуть варианты, когда, понимая, что речь идет об особом и достаточно сложном бизнесе, фирма-производитель приобретает несколько уже функционирующих магазинов (а при больших финансовых возможностях — целую сеть) и таким образом формирует собственное розничное торговое звено. Никак не возражая против «технической» стороны дела: приобретение торговых помещений, соответствующего оборудования, уже имеющегося у действующих магазинов и даже перенайма определенной части персонала, обратим внимание на весьма серьезную проблему такого подхода. Ее можно определить следующим образом: если рассматривать розницу как одну из важнейших частей фирменного маркетинга и понимать, что она должна быть не только лицом и визитной карточкой фирмы, но и отражать в полной мере ее корпоративную культуру (а следовательно, соответствующие традиции, ценности и цели), то достаточно очевидно, что попытка взять «чужую» структуру и сделать из нее фирменную розницу изначально заключает в себе исключительно высокий риск провала. А как минимум — будет потрачено много времени на то, чтобы приспособиться к новой структуре в рамках фирмы при сохранении весьма высокого уровня риска.

Таким образом, если заниматься фирменной розницей всерьез, то наиболее эффективный и успешный путь тот, который на американском деловом сленге называется «чистое поле». Главный смысл этого подхода как раз и заключается в том, чтобы организовать фирменную розницу, соответствующую идеологии, корпоративной культуре и задачам развития фирмы «от нуля». Именно в соответствии с этим и построены основные шаги приведенного ниже алгоритма (рис. 13.5).

1. *Определение необходимости фирменной розницы и ее цели*

Материал параграфов 13.1 и 13.2 дает достаточно оснований для рационального решения этого вопроса. Тем не менее еще раз обобщим основные элементы анализа.

Прежде всего следует проанализировать и оценить, насколько реальной является проблема фирмы-производителя — проблема разработки и передачи прочей розницы именно концепции продажи. Если нет достаточно серьезных оснований для формирования и проверки такой концепции, то, скорее всего, фирменная розница пока предприятию-производителю не нужна. Далее должны быть рассмотрены те основные проблемы, с которыми

ми сталкивается прочая розница, торгуя товарами и сопутствующими услугами данной фирмы. Должен быть сформирован перечень такого рода проблем, в рамках которого выделены вопросы, которые явно нуждаются в доработке и решении при помощи фирменной розницы.



Рис. 13.5. Алгоритм формирования фирменной розницы

Приведем один пример. Когда фирма обнаруживает, что ее товары, в целом вполне конкурентоспособные, плохо продаются в общей рознице, должен быть проведен соответствующий маркетинговый анализ, ко-

торый и выявит проблемы, с которыми сталкивается прочая розница при торговле товарами данной фирмы. И если эти проблемы вызваны плохой подготовкой розничного персонала к работе с товаром фирмы, то, скорее всего, есть смысл направить основную часть продавцов, работающих с товарами данной фирмы, на необходимую переподготовку. Организация фирменной розницы для этого вовсе не обязательна. Если обнаруживается, что не очень сильно проводятся мерчандайзинговые мероприятия, то есть смысл помочь прочей рознице собственными фирменными подразделениями мерчандайзинга. Если есть определенные проблемы, связанные с ценообразованием на нашу продукцию, то, скорее всего, здесь необходимы соответствующие дополнительные переговоры и комплексное воздействие на розничного партнера, включающее в себя как работу собственно сбытовиков, так и серьезную помощь менеджерам по продажам со стороны наших финансистов и экономистов и т. д. Одним словом, если трудности с продажами наших товаров и услуг имеют локальный, выборочный характер, то вряд ли фирме необходимо задумываться над созданием фирменной розницы. Но столь же верно и обратное: если в продажах наших товаров и услуг возникает комплекс серьезных проблем, то, скорее всего, производитель столкнулся с ситуацией, когда необходимо формирование нескольких фирменных розничных точек, которые совместно со сбытом и маркетингом создадут, а затем и передадут прочей рознице такую концепцию продаж.

Таким образом, руководство фирмы-производителя прежде всего должно определить для себя, насколько остры и комплексны проблемы, возникающие в розничном звене наших каналов, и насколько целесообразным будет вложение сил и средств в создание фирменной розницы. Но это то, что можно назвать необходимостью создания фирменной розницы. В то же время должна быть подвергнута анализу и та составляющая, которую можно назвать полезностью фирменной розницы для эффективного развития фирмы.

Даже в том случае, если реальных серьезных проблем с розничными продажами наших товаров не возникает, но у фирмы есть серьезные намерения перспективного развития нашего ассортимента и тем более его качественного совершенствования, усложнения, расширения комплекса сопутствующих услуг и т. д., то вполне возможно, что в недалекой перспективе у прочей розницы возникнут сложнейшие проблемы с торговлей нашим товаром. И именно здесь уместно вспомнить шутивную американскую поговорку: «Не следует рыть колодец тогда, когда мучает жажда». Иными словами, о фирменной рознице нужно думать заранее и развивать ее «в опережающем варианте».

Когда весь круг отмеченных выше проблем проанализирован, у руководства фирмы появляются первые серьезные основания думать о необходимости развертывания фирменной розничной сети. И здесь будет полезно

одно важное замечание о соответствующей позиции конкурентов. Можно поставить вопрос следующим образом: если некоторые наши основные конкуренты имеют фирменную розничную торговлю, то является ли это абсолютным и непреложным основанием для того, чтобы и наша фирма, в свою очередь, также организовала свою фирменную розницу? На наш взгляд, вопрос может и должен звучать следующим образом: является ли наличие фирменной розницы у конкурентов их серьезным преимуществом (точнее говоря, обеспечивает ли наличие этой розницы некие конкурентные преимущества в тех или иных областях деятельности конкурентов)? Правильность такой постановки вопроса лишний раз подтверждается тем фактом, что именно из нее логически следует продолжение вопроса: в чем состоят эти конкурентные преимущества и каким образом они могут быть оценены? Но именно это и анализировалось нами ранее. Действительно, конкурентные преимущества наших соперников на рынке могут проявиться в том, что, продавая их товар, прочие торговые фирмы используют эффективную концепцию продажи, применяя приемы и методы, заимствованные у фирменной розницы, широко использует ее консультационную поддержку, помощь в переподготовке персонала и т. д. Иными словами, наличие розницы у конкурентов должно стимулировать руководство фирмы к тому, чтобы не просто отвечать на вопросы относительно своих товаров и услуг, но расширить это обсуждение, включив в него соответствующий анализ и оценку конкурирующих товаров. Естественно, в этом случае анализ будет значительно полнее.

Предположим, что вся информация, аналитические процедуры и обсуждение всех отмеченных проблем в достаточной мере активизируют руководство к принятию решения о формировании собственной фирменной розничной сети. Продолжим рассмотрение алгоритма.

2. Необходимое количество фирменных розничных точек и их территориальное размещение

После принятия решения о развертывании фирменной торговой сети следующий важнейший вопрос — объемно-территориальные показатели, поскольку именно они изначально показывают возможности практического решения проблем, ради которых эта фирменная розница должна быть создана. Например, если создать фирменную розничную точку в Москве или Санкт-Петербурге, то понятно, что очень многие элементы работы на рынке, которые там будут выявлены, в значительной мере и станут соответствовать специфике обеих столиц. И совершенно то же самое можно сказать о других регионах. Безусловно, верной будет и такая мысль: если мы имеем группу достаточно схожих по сегментации и покупательскому потреблению регионов, то вовсе необязательно создавать такого рода фирменные точки в каждом из них. Скорее всего, достаточно будет одной-двух на всю группу регионов. Таким же образом анализируются вопросы, связанные с использованием фирменной розницы как инструмента проникнове-

ния в новые регионы. Но здесь есть одно важное, внешне неочевидное и не лежащее на поверхности явление.

Речь идет о четком позиционировании фирмы как регионального, межрегионального или общероссийского продуцента. К сожалению, решая вопрос о фирменной рознице, многие отечественные фирмы забывают о необходимости прежде всего решить для себя именно эту стратегическую задачу — остановиться на каком-то варианте своего позиционирования как продуцента. И если эта задача никак не решена, то и будущее развитие фирменной розницы становится весьма случайным и подверженным многочисленным влияниям процессом. И наоборот, если стратегическая постановка осуществлена правильно, то в рассматриваемом втором шаге алгоритма появляется то, что можно назвать последовательными ступенями развития фирменной розницы, а что особенно важно — эти ступени четко фиксируют роль и место фирменной розницы в достижении целей стратегии развития фирмы.

Поскольку основные ориентиры здесь определены, то можно перейти к финансовым оценкам и бюджетированию.

3. Определение объема бюджета формирования и последующего функционирования фирменной розницы

Этот шаг алгоритма включает в себя три последовательные процедуры. Первая осуществляется сбытовиками и маркетологами фирмы, которые дают примерные ориентиры по основным показателям будущих фирменных розничных точек. Эти ориентиры будут существенно зависеть от характеристик региона развертывания, развитости и уровня работы региональной розницы, сегментационных параметров и т. д. Здесь важно, чтобы маркетологи и сбытовики придерживались рациональной и разумной политики «необходимого минимума», что далеко не всегда характерно для этих служб. Такая позиция диктуется самой концептуальной основой создания фирменной розницы. Во-первых, для того, чтобы решать задачи, о которых шла речь выше, совсем не обязательно иметь магазин площадью в 1000 кв. м. Во-вторых, жестко ограниченные по площадям и расположенные в неудачно выбранных денежных потоках магазины могут разрушить идею фирменной розницы: туда не придет значительная часть наших потенциальных покупателей в данном регионе. Поскольку маркетологи и сбытовики проделали свою часть работы, то может быть реализована следующая процедура этого шага — финансово-экономический анализ.

В рамках этой процедуры финансисты и экономисты совместно с маркетологами и сбытовиками разрабатывают укрупненный бизнес-план с соответствующими ориентирными инвестиционными оценками. Поскольку его формирование подробно рассматривается в соответствующих курсах, ограничимся одним важным замечанием организационного характера.

Очевидно, что любой серьезный бизнес-план вариативен, и в данном случае полезно обратить внимание на возможные организационные основания такого рода вариативности. Разумеется, в бизнес-планах могут рассматриваться различные «мощности» магазинов, их расположения в денежных потоках и т. д. Здесь полезно обратить внимание на особенности фирменной розницы: с одной стороны, она может быть организована в виде самостоятельных магазинов, а с другой — использовать формат «магазин в магазине».

Совершенно очевидно, что инвестиционная составляющая будущего проекта в формате отдельного магазина, как правило, будет существенно более значительной, чем в формате «магазин в магазине», где вся эта составляющая представляет собой арендную плату и определенные затраты на оформление секции. И если речь не идет о весьма дорогой аренде в престижных районах обеих столиц и нескольких крупных городах, то в целом инвестиционные оценки явно дают преимущества более малому формату. Еще одним преимуществом этого формата является искусственный денежный поток, уже созданный в рамках данного торгового центра. Таким образом, целый ряд интересных возможностей формата «магазин в магазине» делает его привлекательным не только в чисто торговом смысле, но и в отношении экономической эффективности.

В то же время формирование фирменной розничной точки как отдельного самостоятельного магазина с соответствующим оформлением — исключительно важный имиджевый момент. Кроме того, нужно учитывать тот факт, что если наши товары и услуги предназначены для более состоятельных покупателей, то они, как правило, не любят посещать крупные торговые центры и вообще розничные территории, где они «смешиваются» с другими социальными слоями (хорошо известно, что именно это основание является решающим при организации бутиков даже в тех случаях, когда они имеют минимальные размеры).

В предшествующем обсуждении второй процедуры больше внимания уделялось инвестиционной составляющей, поскольку текущее бюджетирование фирменных точек так или иначе зависит от инвестиционных и организационных решений. Само по себе формирование бюджета магазина (секции в магазине) — хорошо отработанный в экономике розничных предприятий процесс, не требующий особых пояснений. Важно отметить только одно обстоятельство: если мы изначально ориентируемся на авторскую концепцию фирменной розницы, то, конечно, не следует ужесточать, например, характеристики и показатели оборачиваемости, которые в другом случае имели бы решающее значение и играли бы центральную роль в определении соответствующего бюджета. Представляется правомерным формировать бюджет фирменной розницы не в рамках сбытового, а именно в рамках бюджета службы маркетинга. Естественно, что у такой позиции есть ясные логические основания: если фирменная розница решает исключительно

важные маркетинговые задачи, то и ее бюджет является частью бюджета службы маркетинга. Здесь существует определенная двойственность, которая внешне выглядит несколько парадоксально: с точки зрения структуры бюджетирования фирменная розница чисто формально в значительно большей мере соответствует торгово-сбытовым структурам.

Таким образом, вторая процедура позволяет дать сравнительные оценки необходимого бюджетирования в зависимости от того, какие характеристики будущей фирменной сети выбираются и в каких форматах она может быть представлена. Соответственно, заключительная процедура представляет собой комплексную оценку и выбор вариантов. В рамках третьей процедуры осуществляются пять основных шагов:

- формируется экспертная группа, состоящая из представителей служб сбыта, маркетинга, финансовой и экономической, причем в эту группу подбираются ведущие и наиболее авторитетные специалисты и руководители, творчески мыслящие и способные принимать неординарные решения. Как правило, в группе должно быть не более 7-9 человек;

- каждому члену группы передается пояснительная записка, охватывающая основные элементы разработанных вариантов бизнес-плана. Здесь уместно напомнить, что хотя сбытовики и маркетологи во второй процедуре отдают «первенство» финансистам и экономистам, тем не менее они разрабатывают относящиеся к ним разделы по маркетингу, продажам, взаимодействию с клиентурой и другие. Члены группы знакомятся с содержанием записки и готовятся к проведению дискуссии;

- центральным элементом всей процедуры является третий шаг — дискуссия, в рамках которой предварительно может быть проведена мозговая атака на карточках. Смысл мозговой атаки понятен: возможно, еще до дискуссии могут быть выдвинуты и обсуждены некоторые идеи, относящиеся к будущей фирменной сети, рассмотрение которых может обогатить саму дискуссию. Разумеется, такая мозговая атака будет особенно полезна, если в ходе предварительных разработок, в том числе и работы по бизнес-плану, выявился ряд дискуссионных вопросов и сомнительных предложений. В ходе дискуссии и интенсивного обмена мнениями члены группы формируют некое достаточно обобщенное представление о наиболее предпочтительном варианте формирования и развития сети, который может соответствовать определенному варианту бизнес-плана, а может быть и своего рода синтезом из элементов отдельных вариантов. Вероятно, возможен вариант, при котором мнения членов группы значительно разойдутся². И в этом случае все-таки предпочтитель-

² Выше было сказано о том, что эффективное построение товарно-кредитной политики может разделить экспертов на сторонников мягкой и сторонников жесткой кредитной политики. Совершенно те же основания возникают и при обсуждении вопросов, связанных с созданием и развертыванием фирменной розницы.

лен некий компромисс, конечно, не за счет качества принимаемого решения (если таковой не найден, то окончательное решение остается за руководством фирмы);

- по принятому варианту развития фирменной розницы разрабатывается подробный инвестиционный проект и развернутый бизнес-план, который затем и становится основой всех дальнейших действий. Понятно, что реалии динамично меняющегося российского рынка могут заставить вносить коррективы в уже разработанные документы;
- руководство фирмы, как правило, должно сформировать из экспертов «проектную команду», которая берет на себя решение целого ряда вопросов, возникающих при реализации замысла. В этой связи не исключен и тот вариант, что данная группа будет лидировать в проекте, а некоторые ее члены затем возглавят сеть или ее части.

4. *Подбор кандидатуры на должность руководителя фирменной розничной сети*

Излишне доказывать тот очевидный факт, что руководителем должен быть работник, который ранее определялся как «первосортный»: сильный лидер с серьезными организаторскими способностями, ярко выраженной креативностью и высоким уровнем коммуникабельности (этому элементу придается особое значение).

Концепция фирменной розничной сети далеко не во всех случаях правильно понимается и воспринимается персоналом предприятия. В гораздо большей мере сотрудникам фирмы (во всяком случае в сегодняшней России) близка простая и понятная мысль, что если фирма и создает розничную сеть, то прежде всего для увеличения продаж. К сожалению, эта весьма сомнительная мысль близка не только рядовым работникам и специалистам, но и значительной части наших руководителей в фирмах самого разного профиля. Другой, не менее важный момент — взаимодействие фирменной розницы со сбытом и маркетингом. И здесь возникают свои особые коллизии. С одной стороны, являясь частью маркетинга, фирменная розница нередко ставит под сомнение самим опытом своей работы выводы, положения и предложения, разрабатываемые службой маркетинга. И это само по себе — уже основание для усложнения отношений. Довольно часто возникает и вопрос о разделении функций.

Что же касается взаимодействия со сбытом, то, казалось бы, сферы влияния разделены. В то же время сам момент взаимодействия фирменной розницы с розничной клиентурой фирмы (а у каждого такого клиента есть свой отвечающий за него сбытовик) также создает ряд непростых проблем. Например, любой сбытовик в высшей степени удовлетворен положением, когда усилия фирменной розницы помогают его розничной клиентуре увеличивать продажи, однако он занимает существенно иную позицию, когда выясняется, что необходима его помощь (и достаточно серьезная) в организации и контроле за такого рода контактами.

Наконец, следует признать и тот очевидный факт, что взаимодействие фирменной розницы с финансовой службой также иногда весьма конфликтны. Здесь возникают абсолютно те же проблемы, которые наблюдаем во взаимодействии сбыта и финансов вообще. И видоизменяются они только формально: если особенно болезненный вопрос для финансистов в отношении собственно службы сбыта — это поиск свободного оборотного капитала для расширения возможностей коммерческого кредита, то фирменная розница постоянно требует того же в отношении оборотного капитала, связанного в запасах товаров фирмы, которыми она торгует. Эта проблема становится особо острой, когда речь идет о фирменной рознице в отдаленных регионах: фирменный розничный магазин с полупустыми полками — не лучший вариант для укрепления имиджа фирмы, но чтобы такая ситуация не возникала и с учетом трудностей российской логистики, приходится увеличивать уровни запасов для таких магазинов. Ранее мы неоднократно возвращались к вопросу о том, что фирменная розница должна быть зеркалом всего фирменного ассортимента. И еще более обостряется этот вопрос, когда фирменная розница начинает решать задачу «демонстрации» прочей рознице гибкой ценовой политики. Здесь, естественно, возникают аналогичные финансовые проблемы.

Таким образом, подбор кандидатуры на роль лидера фирменной розницы — очень непростая задача. При этом в восьми из десяти случаев руководству фирмы приходится решать для себя и еще одну задачу: «свой или варяг»? В пользу «своего» как раз и говорит необходимость иметь на этом посту человека, который способен грамотно, тонко и гибко выстроить свои отношения с различными руководителями фирменных подразделений. Но в подавляющем большинстве случаев у «своего» нет опыта работы в розничной торговле. У «варяга» все наоборот. Что касается авторской позиции, то она очевидна и четко вытекает из всего сказанного выше: в подавляющем большинстве случаев во главе фирменной розницы должен стоять работник, впитавший традиции и культуру фирмы, внутренне разделяющий ее ценности и стратегию развития. Что же касается опыта розничной торговли, то здесь возможен вариант его ближайшего помощника, равно как и руководителей, хотя бы некоторой части фирменных розничных магазинов. Как показывает пока еще не очень масштабный российский опыт, такое сочетание во многих случаях приносит свои позитивные результаты.

5. Практическое создание фирменной розницы с параллельным формированием в ней системы регулярного менеджмента

После решения задач на этапах 1-4 начинается практическое развертывание программы создания и развития фирменной розницы: приобретение необходимых помещений, решение вопросов аренды, закупка и монтаж торгового оборудования, набор персонала и т. д. Опыт решения этих вопросов достаточно отработан, но следует обратить особое

внимание на центральную проблему эффективности будущей работы фирменной розницы — формирования в ней системы регулярного менеджмента. Это формирование полностью соответствует всем базовым требованиям. Но на одну опасность, которую необходимо избежать, следует обратить особое внимание.

Фирменная розница внешне сохраняет все черты и атрибуты розничной торговли вообще, но ее внутреннее содержание, характер работы и целевые детерминанты — существенно иные и в гораздо большей мере соответствуют целям и задачам фирменного маркетинга. Именно это противоречие с особой остротой выступает при формировании и налаживании регулярного менеджмента в рамках фирменной розницы, причем практически на каждом шаге формирования этой системы. Действительно, даже если взять простейшие документы, например, «Положение о секции» или должностную инструкцию ее руководителя, то сразу же видно, что любая попытка принять за основу соответствующие более или менее стандартизованные документы розничной торговли сводят «на нет» всю идею фирменной торговли с точки зрения развиваемой нами концепции. А это, в свою очередь, означает, что формирование регулярного менеджмента в фирменной рознице — исключительно творческий процесс, в рамках которого должен в конечном итоге произойти некий позитивный синтез «торговой оболочки и маркетингового содержания». Это тем более важно, что фирменную торговлю постоянно преследует и другая упоминавшаяся выше опасность: когда в нее приходят люди из обычной розницы, они волей-неволей в большей мере склонны просто торговать, нежели выполнять более сложные функции. Соответственно, если на основе соответствующей идеологии тщательно не проработан регулярный менеджмент фирменной розницы, то вся система сведется к торговому придатку службы сбыта.

В рамках весьма трудной и сложной работы по формированию регулярного менеджмента фирменной торговли особую роль играют два ее элемента. Во-первых, система оплаты продавцов фирменной розницы. И здесь следует в гораздо большей мере ориентироваться на построение системы оплаты сбытовиков, нежели на традиции и подходы, принятые в общей рознице. И понятно почему: в конце концов, вся розница за исключением фирменной по определению должна материально поощрять своих продавцов за максимальные объемы продаж, отсюда возникают относительно простые системы оплаты и стимулирования труда в торговле³. Что же касается продавцов фирменной розницы, то и их базовые оклады и особенно система индивидуального премирования должна строиться на существенно иных

³ Конечно, в наиболее «продвинутых» российских розничных сетях и системах сейчас идут достаточно интересные эксперименты, связанные с внедрением более сложных и прогрессивных систем оплаты. Пока, к сожалению, нет скольконнибудь систематизированных данных и анализа такого рода эксперимента.

основаниях и использовать принципиально иные показатели. Очень важен уровень заработка продавцов в фирменной рознице, который должен быть в целом существенно выше, нежели уровень оплаты труда продавцов обычной розницы. Это — непреложное требование, поскольку квалификация продавцов фирменной розницы и их маркетинговая отдача несравненно выше. Во-вторых, обучение продавцов. Они проходят те же тренинги по методам и технике продаж, что и продавцы в обычной рознице. Но на самом деле эти тренинги — значительно более масштабные и глубокие по уровню знаний. Добавим еще, что продавцы фирменной розницы должны проходить специальную подготовку по различным аспектам полевой маркетинговой работы.

Еще один весьма важный, но, к сожалению, почти не исследованный вопрос — проблема оценки эффективности фирменной розницы. Оценивая эту эффективность, необходимо иметь в виду следующее:

- если фирменная розница выполняет роль только сбытового звена в фирме и обеспечивает фирму соответствующим объемом продаж, то эффективность ее деятельности оценивается на базе традиционных подхода и методов, принятых в системе оценки эффективности розничной торговли (см., напр. [Винкельман, 2006]). Конечно, здесь есть и отдельные вопросы, связанные с отвлечением ресурсов самой фирмы-производителя (прежде всего — оборотного капитала) на создание и функционирование фирменной розницы. Учет всех этих факторов в оценках эффективности, как правило, в условиях хорошо налаженного учета не вызывает трудностей;
- если речь идет о фирменной рознице в рамках того подхода, который мы развиваем, то здесь главную и определяющую роль играет концепция «управленческой эффективности». Это означает, что в числителе общей оценки эффективности фирменной розницы будет стоять, как правило, экспертно оцениваемый уровень решения ею всех задач, а в знаменателе — релевантные издержки фирмы и различного рода усилия, идущие на создание и функционирование фирменной розничной сети.

Резюме

Рассмотрение материала настоящей главы позволяет сделать следующие выводы:

1. Фирменная розничная торговля как во всем мире, так и в России стала весьма распространенным явлением в практике бизнеса и обладает одновременно рядом достоинств, равно как и определенными недостатками, что заставляет с особым вниманием относиться к решению вопроса о целесообразности ее создания в рамках фирмы-производителя.
2. Существуют две концепции формирования и развития фирменной розницы. Согласно одной из них, фирменная розница создается для продажи более или менее значительного количества товаров, производимых фирмой, и, соответственно, работает как традиционная независимая роз-

ница. Согласно другой концепции, фирменная розница обеспечивает повышение эффективности продаж товаров фирмы в разных звеньях независимой розницы и выполняет ряд достаточно масштабных маркетинговых функций.

3. С точки зрения концепции управления продажами, фирменная розница должна быть зеркалом товарного ассортимента фирмы, учебным центром, образцом сервиса в розничной торговле и полигоном для испытания новых методов продаж товаров и продвижения новых товаров, выпускаемых фирмой в независимую розницу.

4. С точки зрения ценовой политики фирменная розница должна обеспечивать такие условия ценообразования, чтобы поощрять розничную торговлю, снижающую издержки и придерживающуюся политики умеренных цен, и «наказывать» розницу, цены в которой явно завышены.

5. Существует система правил, определяющих характер работы фирменной розницы, построенный на базе второй концепции.

6. Решая вопрос о целесообразности создания фирменной розницы и формируя ее структуру и структуру управления ею, служба продаж (при участии руководства фирмы) должна придерживаться определенного порядка, гарантирующего рациональность и полноту принимаемых в этой сфере решений.

Контрольные вопросы и задания

1. Почему, по вашему мнению, фирменная розничная торговля так интенсивно развивалась в России в первые годы после начала реформы?
2. Как правило, развитие фирменной розничной торговли существенно усложняет для предприятия-производителя проблемы, связанные с собственными оборотными средствами. Что могли бы вы предложить для решения этих проблем в отношении фирменной розницы?
3. В тексте главы доказывается, что вторая концепция создания и развития фирменной розницы наиболее эффективна. Приведите примеры и/или ситуации, когда эта точка зрения может быть поставлена под сомнение.
4. Работая на основе второй концепции, фирменная розница должна играть в том числе и роль учебного центра, но понятно, что выполнение этой функции может существенно помешать продажам и самой фирменной рознице. Выскажите ваше мнение по поводу этой проблемы.
5. Фирменная розница должна обеспечивать «перекрестную поддержку» ассортиментных позиций. В каких случаях такая поддержка была бы нежелательна с точки зрения стратегии и/или тактики фирмы на рынке?

6. Поскольку фирменная розница должна быть образцом использования скидок, применения практики уценок товаров и иных подобных мер, означает ли это, что экономическая эффективность фирменной розницы — малозначительная характеристика ее деятельности?
7. При создании фирменной розницы используется алгоритм, приведенный в заключительном параграфе главы. Подвергните этот алгоритм конструктивной критике, взяв для примера ситуацию, когда основной конкурент фирмы интенсивно разворачивает собственную розничную сеть.

Многоуровневые каналы: анализ в контексте управления продажами

- 14.1. Проблемы управления в многоуровневых каналах.
- 14.2. Конфликты в многоуровневых каналах: существо, последствия и возможности преодоления.
- 14.3. Оптимизация и рационализация работы в многоуровневом канале.

14.1. Проблемы управления в многоуровневых каналах

При всей привлекательности одноуровневого канала как оптимальной структуры доведения товара до потребителя достаточно очевидны и ее слабости. Речь идет об охвате рынка и широте представленности товаров и услуг на огромной территории России. И если выбрать наиболее эффективную одноуровневую структуру — сетевую розницу, то эта характеристика стопроцентно коррелирует с числом магазинов в сети и их «пропускной способностью». Но даже если взять наиболее развитую российскую сеть — «Пятерочку», то на момент октября 2006 г. в ней насчитывалось 420 универсамов и 539 франчайзинговых магазинов того же формата. Более тысячи магазинов сегодня у сети «Магнит». Но ведь мы взяли, бесспорно, лидеров (хотя бы по численности!). Все же остальные сети вне зависимости от отраслевой принадлежности насчитывают от нескольких десятков до максимум нескольких полутора сотен магазинов. Очевиден также крайне слабый территориальный охват. Распространение сетей пока ограничивается Москвой, Санкт-Петербургом и несколькими крупными городами, хотя проникновение сетей обеих столиц в регионы идет все интенсивнее. Таким образом, следует признать, что при всей привлекательности одноуровневых каналов подавляющая часть российского рынка и сегодня, и в обозримой перспективе будет обслуживаться многоуровневыми каналами, которые реально обеспечивают наиболее широкий охват рынка и возможности для любого производителя быть представленным в максимальном числе точек конечной продажи. В то же время при грамотном построении канала и соблюдении определенных требований работа в многоуровневом канале может быть исключительно эффективной.

Однако прежде чем перейти непосредственно к анализу вопроса, сделаем два замечания. Первое относится к самому понятию «многоуровневый канал». Теоретически число посредников в нем ничем, кроме проблем ценообразования и соответствующих наценок, не ограничивается. В реальной российской практике подавляющее большинство многоуровневых каналов представлено двухуровневыми: в качестве первого выступает, как правило, крупный оптовик (дистрибьютор), а на втором уровне оперирует розница, дилеры либо агентская сеть.

Второе замечание еще раз подчеркивает авторскую точку зрения на самое существо управления продажами применительно к многоуровневым каналам. Поскольку суть концептуального подхода состоит в признании того факта, что производитель должен так или иначе управлять продажами товара на «протяжении» всего канала вплоть до его приобретения конечным покупателем, то совершенно очевидны как минимум два следствия из этой позиции:

- во-первых, само распространение проблематики управления в многоуровневом канале должно отталкиваться именно от этого центрального положения;
- во-вторых, те организационные, плановые и иные решения выделенных проблем, которые могут быть предложены, должны (пусть и в разной мере) обеспечивать все то же «тотальное» управление продажами на всем протяжении канала.

Опираясь на эти исходные положения, систематизируем и рассмотрим основную проблематику, связанную с продажами в многоуровневых каналах и управления ими. Анализ эмпирического материала по практике российского бизнеса и результаты опубликованных исследований в данной области позволяют выделить пять ключевых проблем, которые и представлены ниже (рис. 14.1).

1. *Разрыв целостной цепи управления продажами.* Это — центральная проблема всего многоуровневого канала, и ее суть очевидна. Рассмотрим такие характеристики, как ценность товара и/или услуги, значимость и представление об эффективной продаже.

Ценность товара, как ее видит производитель, в конечном итоге является естественным оправданием цены, назначенной им и отстаиваемой в переговорах с посредником. Здесь могут иметь место некие (зачастую достаточно серьезные) расхождения между сторонами. Но если в одноуровневом канале «уторгованная» цена и является непосредственным носителем ценности и основанием установления конечной цены для потребителя, то в многоуровневом все выглядит сложнее.

Уже на уровне дистрибьютора (если он не эксклюзивный) ценность товара подвергается некоторой редукции. И не только в силу очевидного наличия товаров-конкурентов, но и под влиянием многих привходящих

14.1. Проблемы управления в многоуровневых каналах

факторов (положение и товарная ориентация самого дистрибьютора, его региональная привязка, характер канала на низших уровнях и т. д.). Еще более очевидной становится редукция, когда речь идет о значимости товара: для производителя он может быть «товаром-лидером» и результатом серьезных инновационных усилий, а для крупного оптовика — рядовым элементом ассортимента, с которым он работает.



Рис. 14.1. Ключевые проблемы управления в многоуровневых каналах

Но проблема особенно обостряется, когда товар продвигается дальше по каналу. Какую реальную ценность «донесет» первый посредник до следующего? Насколько объективными и убедительными будут его представления (следовательно, и аргументы) относительно цены товара? А если все эти вопросы рассмотреть на протяжении всей «длины» канала?

Именно здесь и определяется в полной мере вопрос о том, как представляет себе эффективную продажу сбытовик для фирмы-производителя и как ее видит каждый последующий посредник? Но именно ответ на этот вопрос в значительной мере влияет и на эффективность продажи как таковой. Разумеется, для товара и/или услуги, пользующихся повышенным спросом, эта проблема менее актуальна. Но она приобретает особую значимость при продаже «рядовых» товаров и еще большую — для новых товаров или товаров с несколько замедлившимся оборотом. При этом на каждом последующем уровне канала проблема становится все более заметной. Сделаем в связи с этим одно замечание о рекламе.

Совершенно очевидно, что мощная рекламная кампания, особенно общенационального масштаба, в значительной мере сглаживает «разрыв целостности» и обеспечивает успешное продвижение соответствующего ассортимента к конечному покупателю. Но для абсолютного большинства отечественных производителей она недоступна по чисто финансовым причинам. Что же касается существенно более дешевой региональной местной рекламы, то здесь ее львиная доля формируется торговыми посредниками и жестко ориентирована на продвижение соответствующих товарных центров и в очень многих ситуациях — на конкретные товары. Безусловно, все это в определенной мере влияет на смягчение последствий «разрыва», но кардинально проблему не решает.

2. *Проблема координации усилий в системе продаж.* Как и все последующие, эта проблема — прямое следствие первой. В данном случае речь идет о логистической и информационной составляющих продаж, а также о сервисе.

Конкретно проблема выражается прежде всего в весьма болезненных для процесса продаж сбоях в цепи сбытовой логистики и логистики уже в канале. Дело в том, что и товаропродвижение само по себе, и динамика складских запасов от производителя до конечного продавца нуждаются в постоянном поддержании сбалансированности. Как справедливо заметил один из американских исследователей, «продажи идут наилучшим образом, когда партнеры по каналу знают запасы друг друга». Здесь очень точно и образно показано само существо проблемы, и проблема, конечно, не только в своевременной и точной информации. В более широком контексте — это постоянное и адекватное регулирование взаимодействия партнеров по всей цепочке, поскольку во главу угла ставится активность продаж данного товара в каждом из звеньев. А такого рода динамика может существенно различаться не только от уровня к уровню, но и в пределах одного и того же

уровня. Например, могут существенно различаться уровни продаж в достаточно схожих по потенциалу регионах, что связано и с общим фоном региональной экономической активности, и с ситуационными факторами (изменение взаимоотношений отдельных институциональных и индивидуальных потребителей, влияние акций продвижения, вхождение в региональную экономику крупных «игроков» извне и т. д.). Но все это влияет одновременно и на динамику запасов, и на связанную с этим систему доставки товаров в разные точки канала. Отсутствие координации или ее низкий уровень ведут к самым разным негативным последствиям — от потери контроля над существенной частью интенсивно развивающегося рынка до ухудшения показателей оборачиваемости и отдачи на капитал.

Не менее проблематично выглядит положение с адекватным обменом и уровнем сервиса. Это прежде всего относится к товарам производственно-технического назначения, но в большей мере к техническим бытовым товарам длительного пользования. Базовая идея современного сервиса — конгруэнтное развитие — предполагает не просто равные, но опережающие возможности обслуживания соответствующей техники по сравнению с ее конечными продажами. Следовательно, проблема координации выглядит еще сложнее. И понятно почему: если незапланированная динамика продаж, скажем, пищевых продаж или изделий легкой промышленности в отдельных звеньях канала может быть хотя бы в какой-то мере смягчена соответствующими усилиями в логистике, то развертывание сервисных центров и даже увеличение нагрузки существующих — дело более сложное.

Конечно, отсутствие (или слабость) общей координации, о которой идет речь, может быть смягчено за счет разнообразных видов резервирования, но без особых доказательств понятно, что, соответственно, будет падать эффективность продаж. Другой вопрос — дополнение усилий по координации адекватным минимально необходимым резервированием.

3. **Риск потери конечного продавца.** Возможно, из всего множества проблем многоуровневого канала именно этот момент проявляется в современном российском бизнесе особенно остро. В различных регионах страны сложились свои достаточно устойчивые связи оптовой и розничной торговли. Эти связи формировались довольно долгое время, подкреплены во многих случаях целым комплексом неформальных отношений партнеров, а нередко и совместными проектами. В этой системе почти любой товар и/или услуга не играют решающей роли сами по себе, поскольку в современных условиях российского бизнеса выбор конкурирующих аналогов, как правило, достаточно широк. И если оптовик на определенном этапе своего развития (или в силу каких-то привходящих причин) решил сменить производителя-поставщика, то практически всегда оптовик сумеет убедить своих партнеров в рознице, работающей с ним, также перейти на продажи этого аналога! И это понятно: редчайший случай в деловой практике, когда оптовик внезапно переходит на товар с существенно иным позиционированием.

Как правило, речь идет об аналогах, прямых конкурентах предшествующего товара. Поскольку же сложившаяся система отношений и взаимных обязательств оптовика и его розницы неизменно важнее для обоих партнеров, то «переключение» розницы на конкурирующий товар также неизмеримо легче и проще нежели «переключение» в традиционном смысле термина.

Что же происходит в этом случае с производителем, для которого все управление продажами заканчивается на уровне первого посредника? Понятно, что у него два основных пути:

- либо смириться потерей определенной части продаж и контролируемой долей рынка (а иногда это может быть целый регион);
- либо начинать в срочном порядке искать возможности выхода на соответствующую розницу, что невозможно сделать быстро и тем более качественно, а во многих случаях — в силу тех самых отношений, о которых говорилось выше. Или, повторяя уже цитированную выше поговорку, «не следует начинать рыть колодец в тот момент, когда уже мучает жажда».

4. Риск потери конечного продавца. Это проблема исключительной важности не только сама по себе, но еще из-за специфических условий реформенного развития России. Остановимся подробнее на нескольких ее ключевых аспектах.

Напомним своеобразный норматив пребывания сбытовика в торговых залах розницы: если передовая практика продаж определяет его в 15-20% времени сбытовика, то просто потому, что иначе он не может эффективно работать на уровне третьей концепции Котлера, не говоря уже о всех вопросах информационной поддержки своей службы маркетинга. Наша специфика, к сожалению, заключается в том, что очень многие предприятия-производители пока еще имеют весьма небольшую по составу и не слишком опытную службу маркетинга. Это обстоятельство очевидной важности, поскольку в противном случае вопрос можно было бы ставить так: да, сбытовики не имеют контакта с конечным покупателем, но этот недостаток в значительной мере преодолевается работой маркетологов. В конце концов, такого рода информационная работа оценки, анализа и т. д. — дело грамотной постановки полевых исследований службы маркетинга. К сожалению, реалии нынешней нашей обстановки такой «компенсации» не дают. Следовательно, необходим иной выход из положения. И в этой же связи одно замечание о мерчандайзинге.

Достаточно распространенная практика работы групп мерчандайзеров непосредственно в торговых залах конечных продавцов отлично зарекомендовала себя в российской торговой практике. И в этом смысле регулярно осуществляемые мероприятия мерчандайзинга — серьезный инструмент целостной системы управления продажами. Более того, при грамотной по-

становке акций, обеспечении их систематичности и адекватном территориальном охвате, мерчандайзинг дает пусть и частичный, но неплохой компенсирующий эффект в смысле преодоления разрыва.

И все же не вызывает никаких сомнений тот факт, что, будучи встроенным в целостную систему управления продажами в многоуровневом канале, комплекс мерчандайзинга принесет фирме-производителю несравненно большую пользу. Уже хотя бы по той простой причине, что он потребует координации усилий всех участников канала и начнет гибко подстраиваться под флюктуации. Как правило, формирование планов мерчандайзинга, если этим занимается фирма-производитель, осуществляется параллельно с разработкой годового плана продаж. И все эти мероприятия согласовываются службой маркетинга с дирекцией по продажам. Но как общий экономический фон того или иного региона, так и локальные события в нем существенно влияют на регулярность и интенсивность продаж. И в этом случае было бы желательно, а нередко и крайне необходимо изменять планы мерчандайзинга. Но эффективное их изменение требует быстрых и действенных контактов по цепочке «розница — оптовик — производитель».

Формировать и координировать такого рода контакты при отсутствии системы управления продажами, как правило, некому. Конечно, крупный сетевой оператор может выходить напрямую на фирмы-производители, минуя оптовика, и согласовывать со сбытовиками и маркетологами фирмы соответствующие изменения, но во всех других случаях эта проблема очевидна.

5. Скорость реакции на возможные разочарования конечных покупателей и эффективность блокировки разочарований. Отметим два существенных обстоятельства. Как правило, разочарования реального покупателя возникают в процессе эксплуатации товара, и если речь идет о технических товарах, то с характером этих разочарований в полном объеме знакомятся в сервисных центрах и отчасти — в местах продажи.

В России большинство покупателей технических товаров, как правило, обращаются в магазины, где они приобрели товар, причем по самым разным основаниям. Иногда это попытка, минуя сервисную службу, обменять товар либо получить обратно деньги, особенно если срок эксплуатации товара еще не столь велик. Во многих случаях это естественная реакция недовольного покупателя, который хочет высказать свои претензии непосредственно фирме, продавшей ему товар. Наконец, весьма распространены ситуации, когда, столкнувшись с крайне некачественным сервисом, покупатель обращается в место приобретения в надежде либо каким-то образом повлиять на сервис, либо договориться все о той же замене товара или возврате денег. Так или иначе, но в большинстве случаев продавцы розницы и менеджеры торговых залов знакомятся с претензиями покупателей.

Наиболее полное и быстрое информирование фирмы-производителя обо всех такого рода происшествиях позволит своевременно «включать» механизмы блокировки разочарований и, соответственно, удерживать свой покупательский контингент. В многоуровневом канале сам по себе разрыв «целостности» как раз и проявляется в том, что обратная связь конечного продавца с производителем находится на крайне низком уровне, а во многих случаях и вовсе отсутствует. Тем не менее следует признать, что определенную информацию о такого рода проблемах фирма-производитель получает от сервис-центров. Если фирма сама разворачивает эти центры, то в полном объеме и хорошо структурированные, если же сервисом по договорам с фирмой-производителем занимаются другие фирмы, то в большинстве случаев сервис-центры существенно худшего качества. Таким образом, фирма-производитель даже в случае, если речь идет о технических товарах, имеет информацию о разочарованиях покупателей далеко не в полном объеме, соответственно, работа механизма блокировки подвержена тем же издержкам.

Намного хуже дело обстоит с товарами повседневного пользования, как то: пищевые, текстильные и многие другие группы. Здесь разочарование покупателя практически в полном объеме воспринимается только розницей, и уже отмечалось, почему розница в многоуровневом канале не доводит эту информацию до фирмы-производителя. Конечно, здесь существует целый ряд интересных и эффективных приемов, которые позволяют преодолеть барьер многоуровневости. И службам маркетинга фирм-производителей они хорошо известны («горячие» телефоны, фолдеры в упаковках, опросы и интервью, фокус-группы и т. д.). Однако при всем разнообразии и эффективности указанных приемов их использование ограничено по той причине, которая неоднократно упоминалась выше: большинство наших служб маркетинга на предприятиях-производителях слабы, не очень опытные, а зачастую весьма стеснены скудными маркетинговыми бюджетами. Следовательно, значительный массив информации по разочарованиям клиентов вновь становится «жертвой» многоуровневости канала и разрыва его целостности.

Проблема, о которой идет речь, в многоуровневых каналах должна быть отнесена к разряду наиболее важных, поскольку борьба за покупателя на российских рынках существенно ужесточается. На рынки товаров и услуг постоянно выходят новые игроки, и сохранение своего покупательского сегмента, помимо прочего, все в большей мере зависит от полного и своевременного учета разочарований покупателей и адекватной реакции по блокировке покупательских разочарований. Таким образом, можно констатировать, что весь набор проанализированных проблем является следствием отсутствия в работе подавляющего большинства наших фирм-производителей (использующих многоуровневые каналы) серьезно разработанной концепции управления продажами и адекватных механизмов ее реализации.

14.2. Конфликты в многоуровневых каналах: существо, последствия и возможности преодоления

Эта тема не случайно включена в главу, посвященную многоуровневым каналам. По большому счету, наиболее тяжелые, сложные и трудно разрешимые конфликты характерны именно для многоуровневых каналов, поскольку здесь появляется то, что можно назвать «второй причиной» конфликта. Достаточно очевидно, что первой и во многих случаях основной причиной конфликта является различие интересов конфликтующих участников канала. Такого рода конфликты естественны, поскольку каждый из участников канала преследует собственные интересы, и нередки случаи, когда изначальное согласование, к сожалению, не становится предметом серьезного обсуждения и договорной практики. Другая причина связана с природой многоуровневого канала.

Выше уже подробно говорилось о разрыве целостности как фундаментальной проблеме создания и эффективного функционирования канала. Поэтому следует обратить внимание лишь на то, что есть еще одна проблема, непосредственно вызывающая конфликт. Речь идет о том, что любой достаточно серьезный производитель формирует свою стратегию управления каналом, которая в идеале должна охватывать всю деятельность канала, хорошо восприниматься всеми его участниками и согласованно ими реализовываться. Этот идеальный вариант возможен лишь постольку, поскольку производитель систематично и неуклонно придерживается концепции управления продажами. В противном случае происходит разрыв целостности, и, соответственно, стратегия производителя воспринимается более или менее полно лишь первым посредником, а все последующие ниже по каналу либо вообще неизвестны с ней, либо воспринимают ее со слов первого посредника.

И здесь нужно в который уже раз отметить достаточно тонкий момент: крупный оптовик, занимающийся в том числе и дистрибуцией данного товара, может иметь свои представления о значимости этого товара, его месте в ряду аналогов-конкурентов и позиционированию на рынке. И это видение далеко не во всем совпадает с той стратегической линией (явной либо неявной), которую проводит производитель. Но поскольку концепция управления продажами отсутствует, все последующие участники канала (дьюбберы, дилеры, розница и т. д.) воспринимают целевую ориентацию и установки крупного оптовика с учетом собственных стратегических и тактических замыслов. Это и является второй базисной причиной возникновения конфликтов, поскольку интересы, ожидания и целевые ориентации, заложенные в первоначально выстроенную стратегическую линию, затем искажаются на разных уровнях канала.

Это принципиальное замечание о двух базовых причинах конфликтов в канале имеет исключительно важное значение для практики, поскольку

конфликт, зачастую серьезный и захватывающий несколько важных звеньев, может полностью разрушить канал или стать проблемой, требующей реструктуризации существующих каналов и/или создания новых.

Дадим приближенную классификацию конфликтов в каналах и будем ориентироваться на территориальную привязку, поскольку территориально ориентированная структура управления продажами наиболее типична сегодня для основной массы российских предприятий-производителей. Условно конфликты в каналах можно разделить на три основные группы:

- глобальные, которые охватывают если и не всю дистрибьюторскую структуру, то значительную ее часть на территории страны;
- региональные конфликты, которые распространяются в рамках каналов в данном регионе;
- локальные конфликты, которые связаны с взаимодействием двух или нескольких участников канала на относительно небольшой территории.

Если принять приведенную выше простейшую структуру как одну из сторон будущей четырехмерной матрицы (рис. 14.2), то вторая ее ось может отражать остроту конфликта:

- разрушительные конфликты, которые ставят под угрозу существование канала;
- конфликты средней степени напряженности, которые могут при пассивности со стороны фирмы-производителя принять гораздо более острые формы;
- ситуационные конфликты, не представляющие никакой угрозы существованию канала и связанные в большей мере с несовершенством отработки условий взаимодействия.

Теперь введем в рассмотрение третью ось матрицы, которая будет определять характер конфликта:

- конструктивные конфликты, вскрывающие накопившиеся проблемы развития канала и отчасти даже показывающие пути их решения;
- деструктивные конфликты, основной движущей силой которых являются необоснованные притязания некоторых участников канала, неэтичные действия и иные подобные причины.

Наконец, добавим к указанным выше переменным плоскостные характеристики канала:

- вертикальные конфликты, когда собственно конфликт возникает между партнерами, работающими на двух соседних уровнях канала (например, это может быть конфликт производителя и одного из дистрибьюторов, дистрибьютора и некоторых его дилеров и т. д.);

14.2. Конфликты в многоуровневых каналах: существо, последствия...

- горизонтальные конфликты, когда конфликт появляется между «соседями» по уровню канала (например, конфликт между двумя или несколькими дистрибьюторами одного и того же производителя).

Переменная	Характеристика		
Масштаб	Глобальные конфликты	Локальные конфликты	Региональные конфликты
Острота	Разрушительные конфликты	Конфликты средней степени напряженности	Ситуационные конфликты
Характер	Конструктивные конфликты		Деструктивные конфликты
Плоскость	Вертикальные конфликты		Горизонтальные конфликты

Рис. 14.2. Матрица конфликтов в канале

Разумеется, показанная выше матрица — это не более чем приближенная дескриптивная структура, единственное назначение которой состоит в том, чтобы дать хотя бы приближенные ориентиры в первоначальной оценке тех или иных конфликтов в канале. Эта оценка может быть полезной уже потому, что менеджер (управляющий продажами) может для начала определить, насколько серьезного внимания требует данный конфликт и насколько быстрой должна быть реакция менеджмента на происходящее в канале. С учетом этой структуры более подробно рассмотрим основные причины конфликтов в каналах, характерные для них и хотя бы отчасти отражающие специфику дистрибуции в пореформенной российской экономике.

1. Различия в целях, которые ставят перед собою участники каналов. Обратим внимание на один важный момент. В главе, посвященной дизайну канала, отмечалось, что на третьем шаге алгоритма руководитель канала (употребим пока этот термин условно) четко формулирует и структурирует все задачи участников. С одной стороны, это работает на формирование будущей структуры канала и на отбор перспективных участников. Но в контексте рассмотрения конфликтов в канале именно

здесь закладываются основы блокировки (или возникновения) конфликтов, связанных с различными целями участников. Из системологии хорошо известно, что цели и задачи «меняются местами» в зависимости от иерархии структуры управления системой. Иными словами: задачи верхнего уровня становятся основой формулирования целей последующего. Соответственно, если руководитель канала грамотно и целостно сформировал набор задач, то далее должна идти хорошо известная из практики менеджмента декомпозиция.

Но совершенно очевидно, что она будет конструктивной и созидательной лишь в том случае, если существует единство и сквозное управление каналом. Если таковое отсутствует, конфликт на почве различия целевой ориентации — совершенно естественное следствие такого положения. В этой связи довольно интересно выглядят прежде всего вертикальные конфликты. Так, попытка производителя серьезно потеснить конкурентов на рынке данного товара может быть не адекватно воспринята его партнером-оптовиком. И естественно, он рассматривает товар, на который возлагает столь серьезные надежды производитель, просто как один из ряда конкурентов-аналогов. Но в этом случае и сам оптовик будет аналогичным образом продвигать этот товар на уровень розницы, с которой работает. В случае двухуровневого канала производитель может быть неудовлетворен тем, как продаются его товары в рознице: розница продает один из многих товаров, который в силу определенных усилий производителя может претендовать на лидирующие позиции, но не более того. Ведь оптовик продолжает поставлять рознице весь набор конкурирующих товаров, не делая какого-то исключения и не создавая особых условий для данного товара.

Отметим, что в качестве паллиативного решения нередко используется «работа через голову»: производитель начинает напрямую активно работать с наиболее значимыми розничными структурами в отношении продвижения товара (именно и только продвижение — формально товар продолжает поставаться в розницу через оптовика, но все, что связано с активизацией продаж товара, делается непосредственно в контакте маркетологов производителя и служб розницы). Возникает своеобразная трансформация двухуровневого канала в одноуровневый.

2. Различия во взглядах на специализацию в продажах. Этим несколько ненаучным термином обозначается одна из наиболее распространенных в современной российской практике причин конфликтов, связанная с так называемой эксклюзивностью. Напомним лишь самое главное в контексте конфликтов в каналах.

Производитель нередко требует от оптовика или дистрибьютора перехода на эксклюзивную торговлю только его товарной номенклатурой. Здесь есть целый ряд проблем, в зависимости от решения которых можно обосновать, стоит или не стоит дистрибьютору идти на эти условия.

И если дистрибьютор не соглашается на эти условия или выполняет их неохотно и постоянно нарушая данные обязательства, естественно, возникает конфликт. В то же время показательна в этом отношении и «обратная ситуация»: речь идет о варианте, когда дистрибьютор требует эксклюзивных прав на работу на той или иной территории или с определенной группой клиентов либо товаров. Основания конфликта — те же самые. Но у этого конфликта есть и другой аспект, который можно было бы с учетом построенной выше матрицы назвать горизонтальным.

Как известно, на так называемых договорных территориях абсолютное и исключительное право работы с товаром фирмы-производителя имеет соответствующий региональный дистрибьютор (оптовик). Однако на практике путем ряда перекупочных операций (искусственное удлинение канала) на договорную территорию проникают товары той же фирмы, приобретенные либо у другого дистрибьютора, либо непосредственно в сбытовой службе фирмы-производителя. И хотя договорную практику стараются строить таким образом, чтобы этих нарушений было как можно меньше, реально они являются широко распространенными причинами конфликтов в каналах. Что же касается еще одного аспекта этой проблемы, то ввиду важности вопроса эту причину следует рассмотреть отдельно.

Ненарушаемое правило сбыта в серьезных фирмах-производителях любой страны с развитой рыночной экономикой — четкое разграничение обязанностей по продажам между службой сбыта фирмы и ее дистрибьюторами. Практически всегда это происходит следующим образом: сбытовая служба производителя продает продукцию только и исключительно своим дистрибьюторам (оптовикам) и имеет дело только с ними. Любая попытка покупателя, каким бы крупным он ни был, обратиться непосредственно в службу продаж, практически всегда заканчивается вежливым, но твердым указанием на необходимость для фирмы, желающей продавать товары производителя, обратиться к соответствующему дистрибьютору.

К сожалению, в России этика взаимоотношений службы сбыта и ее дистрибьюторов еще находится не на таком высоком уровне и довольно часто крупный покупатель обращается напрямую в службу сбыта, минуя регионального дистрибьютора, и (что уже совсем неправильно) может приобрести на предприятии товар по более низкой цене, нежели у дистрибьютора. Не требует дополнительных пояснений естественная природа тех тяжелейших конфликтов, которые возникают на этой почве. Было бы в высшей степени ошибочным считать своеобразной панацеей от этой беды записанное в соответствующем договоре требование отчислять в пользу дистрибьютора по праву полагающуюся ему часть прибыли. Конечно, экономически это справедливо и, безусловно, полезно для дистрибьютора. Но здесь важен моральный аспект проблемы, и

понятно, что частое повторение такой практики ведет к двум возможным последствиям, причем даже трудно оценить, какое из них хуже для предприятия-производителя.

Если предприятие сотрудничает с ленивым и нерасторопным дистрибьютором, то для него сложившаяся ситуация будет весьма удобной. С одной стороны, дистрибьютор получает свою часть прибыли, не прикладывая для этого никаких усилий, а с другой — всегда имеет возможность сослаться на то, что такое поведение службы сбыта предприятия-производителя не дает ему возможность эффективно работать с клиентурой в регионе. Если же дистрибьютор — активный и стремящийся к развитию предприниматель, то подобная практика будет просто разрушать сложившиеся с ним отношения и сам конфликт в конце концов и станет разрушительным по своему существу.

3. Множественность каналов и несогласованность в их работе. Когда фирма достаточно интенсивно растет и стремится полностью завоевать рынок, ей приходится столь же быстро обеспечивать и рост числа каналов. Конечно, этот процесс имеет некий предел, даже когда фирма позиционирует себя как общенационального оферента, тем не менее, как явствует из кривой жизненного цикла и активности фирмы на рынке, в большинстве случаев этот этап имеет место. Резко увеличивающееся количество каналов и трудности обеспечения адекватного управления их работой прежде всего сказываются на согласованности действий дистрибьюторов, дилеров и иных посредников. Наиболее острые формы эта несогласованность, как правило, принимает в вопросах ценообразования в канале.

Объективное установление наценок и цен по всей длине канала в первую очередь должно быть ориентировано на тот набор функций, которые выполняет определенный посредник, и учитывать соответствующую конкурентную среду. В теории все это правильно, но в практике переходного рынка при отсутствии адекватного опыта и инструментария у большинства российских менеджеров установление наценок и цен становится скорее приемом обычного и достаточно примитивного уторговывания плюс влияние все той же конкурентной обстановки. Здесь также влияют и ценовые приемы продвижения: стремясь «протолкнуть» свой товар в канал (или через очередной его уровень), и производители, и их дистрибьюторы, и оптовики стараются заинтересовать нижележащий посреднический уровень соответствующими «ценовыми играми».

Этот перечень можно было бы и продолжить, но главный вывод очевиден: практически во всех отраслевых сферах на российском рынке мы сталкиваемся с «ценовой неразберихой» при продажах одних и тех же товаров и услуг, или, иными словами, отсутствует единая ценовая политика в продаже этих товаров. Конечно, здесь есть приятные и обнадеживающие исключения, когда наиболее передовые российские фир-

мы и ряд наиболее крупных западных тем не менее обеспечивают единство ценовой политики. И все же чаще встречается первая ситуация, которая нередко и становится причиной весьма сложных и тяжелых по последствиям конфликтов в каналах, когда фирмы-посредники считают себя обиженными, а интересы ущемленными, поскольку некоторые другие фирмы, торгующие данным товаром, демпингуют.

Если говорить о несогласованности в условиях множественности каналов, то, по-видимому, ценовая — наиболее тяжелая. Но в этот же ряд можно поставить и не очень продуманную политику службы сбыта предприятия в части программ поддержки дистрибьюторов. Хотя программы в основе своей опираются на некую стандартизованную структуру, а далее модифицируются применительно к особенностям работы с тем или иным посредником, условиям его операционной деятельности и его достижениям, но именно эта модификация и становится нередко причиной конфликта. Согласование здесь — дело достаточно непростое, поскольку учесть надо довольно много переменных. Возникающие конфликты, помимо прямого следствия, имеют и еще одно неочевидное, но, возможно, еще более тяжелое: фирмам-посредникам зачастую кажется, что их незаслуженно «обижают», урезая соответствующие программы по сравнению с их коллегами в других или даже в тех же регионах, и страдает от этого прежде всего с таким трудом выстраиваемая система отношений с дистрибьюторами. Поэтому необходим более тонкий и продуманный подход к программам.

Упомянем еще об одном типе несогласованности, который ведет к конфликтным ситуациям. В России логистика осуществляется на огромных территориях, следовательно, здесь реально имеют место сбои, неточности в подгонке соответствующих расписаний и поставок и иные того же рода негативные моменты. Мало того что они ведут к определенным срывам работы у посредников, но если вдруг оказывается, что одни из них в большей мере страдают от такого рода сбоев, нежели другие (и без видимых причин), то конфликты усугубляются.

4. Конфликты, возникающие по мотивам контроля над деятельностью и прав собственности. Как мировая, так и российская практика хорошо знакома с понятием вертикальной и горизонтальной интеграции в каналах. Это явление объективное, достаточно хорошо описаны его основания [Рекхем, 2002]. С точки зрения возможности возникновения конфликтов, важно следующее: зачастую один из участников канала стремится приобрести контроль над деятельностью других участников (как по горизонтали, так и по вертикали), используя любые дозволенные, а нередко и недозволенные **методы**. Речь идет прежде всего о различных типах недружественных поглощений. Именно такие действия одного из участников канала (неважно, будет это фирма-производитель, «насиленно» присоединяющая к себе неких своих дистрибьюторов, или

крупный оптовик, захватывающий контроль над розницей) ведут к наиболее тяжелым конфликтам. А учитывая пока еще крайне криминогенный характер различных областей российского бизнеса, не вызывает удивления тот факт, что конфликты эти зачастую разрешаются чисто силовыми методами.

5. Низкий уровень образованности и профессиональной квалификации руководителей и специалистов в фирмах — участниках канала.

Это совершенно особый род конфликтов, который пока довольно типичен для российской практики и должен учитываться при построении каналов и систем управления ими. Пытаясь обеспечить целостность канала и его работу как единой структуры, штабные службы фирмы-производителя стараются внедрить в систему управления посредников в канале (как оптовых, так нередко и розничных) современные системы финансового менеджмента, управления логистикой, маркетинга и т. д.

Эти попытки зачастую не учитывают тот очевидный факт, что для внедрения такого рода систем абсолютно необходим и адекватный образовательный уровень персонала, и соответствующая подготовка. Конечно, отчасти эти проблемы могут быть решены путем обучения. Но, к сожалению, нередко случаи, когда попытки внедрить соответствующие системы и схемы менеджмента в практику работы посредников, принятые не очень тактично и продуманно, порождают соответствующие конфликты. Совершенно то же самое относится к ситуациям, в которых фирма-производитель пытается использовать совместно с посредником достаточно сложные инструменты финансового характера, схемы логистики и т. д., но натывается при этом на непонимание, весьма настороженное отношение и нередко конфронтацию со стороны не очень квалифицированных специалистов фирмы-партнера.

Таким образом, даже неполный перечень основных причин конфликтов в каналах однозначно показывает, что конфликтологии в каналах должно быть уделено серьезное внимание. И как и всякую «управленческую болезнь», конфликты в каналах следует подвергать своего рода профилактике, с тем чтобы не заниматься потом достаточно трудным «лечением», которое нередко перетекает в тяжелую и дорогостоящую реструктуризацию канала. Остановимся в этой связи на наиболее очевидных и в основном профилактических мерах предотвращения и разрешения конфликтов в каналах.

- Широчайшее использование приемов и методов маркетинга отношений, формирование и развитие атмосферы эффективного партнерства.

Опыт показывает, что развитые и постоянно обновляемые партнерские отношения, с одной стороны, препятствуют возникновению конфликтов, а с другой — позволяют ликвидировать их своевременно и с

минимальными потерями. Объясняется это тем, что в условиях хороших неформальных отношений и искреннего доверия друг к другу партнеры начинают обсуждать (на неформальном уровне) даже первые, пока не очень ясные сигналы возникновения будущих конфликтов. Если же случается так, что конфликтная ситуация все-таки наступила, то уровень доверия и взаимная готовность к компромиссам таковы, что рациональные выходы из конфликта всегда могут быть найдены. Что касается горизонтальных взаимодействий, то они не вызывают особых проблем, однако гораздо сложнее выглядят вопросы установления доверительных дружеских отношений по вертикали, когда сами партнеры имеют существенно различное положение, влияние и деловой вес в системе бизнеса. Здесь сильный партнер должен проявить максимум лояльности и доброжелательности по отношению к более слабому.

- Повышение общего уровня менеджмента, порядка и организованности во взаимодействии партнеров.

Во многих случаях причину конфликта можно исключить если и не полностью, то во всяком случае существенно ослабить посредством разработки отдельных и продуманных документов регулярного менеджмента, определяющих характер, условия и ограничения совместной деятельности партнеров. Именно наличие тщательно разработанных документов, действие которых строго контролируется партнерами в отношении неукоснительного выполнения согласованных положений, — один из лучших (если не самый лучший) путей предотвращения конфликтов. Однако необходимо сделать одно существенное замечание.

В России весьма распространен тезис, согласно которому «бумага — бумагой, а дело — делом». Каждый грамотный менеджер на любом уровне управления должен игнорировать эту весьма сомнительную истину, которая на самом деле отражает только одно: нежелание изучать ситуацию и тщательно разрабатывать соответствующие документы. На практике, естественно, возникают ситуации, отличающиеся от оговоренных в документах. Но потому эффективная система менеджмента и предоставляет ее участникам определенную свободу деятельности и проявление всяческой инициативы, основанной по возможности на строгом соблюдении согласованных и утвержденных документов регулярного менеджмента. Если ситуации условий и ограничений меняются коренным образом, то в этом случае следует особенно тщательно переработать документы, отразив в них новые обстоятельства.

- Обучение как путь предотвращения и регулирования конфликтов.

Рост уровня образованности прежде всего ведет к двум весьма важным для конфликтологии канала последствиям. Во-первых, лучше подготовленные менеджеры совершенно иначе воспринимают причины конфликтов.

Хорошо понимая их происхождение, они имеют более объективный взгляд и на возможности их преодоления, в том числе с использованием и профессиональных приемов. И во-вторых, они отлично ориентируются в тех экономических, финансовых, информационных, нередко и социальных последствиях, которые несет за собою распространяющийся конфликт. Понимая все это, профессионалы гораздо меньше склонны доводить любые конфликты до точки разрыва, и стараются находить компромиссные решения. Заметим попутно, что поиск эффективного компромисса, когда ни одна из сторон не чувствует себя проигравшей, также вопрос соответствующего уровня профессионализма.

- Разумное приобретение контроля и дружественное вхождение в собственность.

В российском бизнесе, как и во всем мире, весьма много случаев, когда приобретение определенной доли собственности в фирме партнера — действенный прием, помогающий избежать многих неприятных ситуаций во взаимоотношениях в канале. Взаимное владение собственностью заставляет партнеров гораздо бережнее относиться друг к другу и внимательнее следить за тем, чтобы опасные в смысле конфликтов ситуации всегда находились под контролем.

- Принудительные меры.

Использование такого рода инструментов — самый крайний случай и, безусловно, лучше было бы их не использовать вообще, но в арсенале фирмы, осуществляющей эффективное управление продажами, они тем не менее должны быть. Мировой опыт подтверждает это. Иногда партнер, выдвигающий совершенно необоснованные претензии и требования, реагирует только исключительно на такого рода методы. Более того, если дело принимает достаточно серьезный оборот (например, коллективные и согласованные требования всего сообщества дистрибьюторов к производителю, что во многих случаях может быть расценено как шантаж), фирма — руководитель канала должна быть готова, в свою очередь, и к самым крайним мерам. Идя на это, фирма должна иметь в своем арсенале соответствующего рода «запасные варианты».

Безусловное правило поведения фирмы-производителя в таких ситуациях — готовность дать немедленный и решительный отпор любому виду «посреднического шантажа». Думать же о «запасных вариантах» на этот случай нужно заранее и при строгом соблюдении всех требований фирменной коммерческой тайны. На практике, к сожалению, встречаются случаи, когда маркетологи и сбытовики фирм не соблюдали конфиденциальность в такого рода разработках, и узнававшие о них посредники воспринимали это крайне болезненно, начинали думать о том, что фирма готовится прервать с ними отношения.

14.3. Оптимизация и рационализация работы в многоуровневом канале

Систематизированная практика управления продажами позволяет выделить несколько путей, с помощью которых можно грамотно управлять продажами в канале, рационализировать и в известной мере оптимизировать работу фирмы-производителя.

В полном соответствии с современными концептуальными подходами, новая (обновленная) стратегия сбыта может при определенных условиях и обстоятельствах войти в разряд ключевых компетенций фирмы и способствовать созданию ее стратегического конкурентного преимущества. В равной мере (и, конечно, в большинстве случаев) такого рода подходы могут обеспечивать оперативную эффективность фирмы, которая, в свою очередь, может обеспечить достаточно сильную конкурентную позицию фирмы. Перейдем непосредственно к рассмотрению указанных подходов (рис. 14.3).

1. *Отказ от создания собственных многоуровневых каналов и использование чужих.* Это уникальный интересный подход, который во многих случаях может обеспечить фирме весьма серьезные, в том числе стратегические, преимущества. Суть подхода предельно ясна и прежде всего ориентирована на полный (или в значительной части) отказ от развертывания собственной дистрибуции и договоренность (договоренности) с соответствующей фирмой-производителем об использовании уже развернутых ею каналов. Условия и ограничения этого подхода также являются весьма прозрачными. Отметим важнейшие из них.

Если говорить о самом существе упомянутых выше договоренностей, то прежде всего необходимо определить фирму, сопоставимую по масштабам деятельности и имеющую необходимую репутацию, а также адекватный сбытовой потенциал.

С такого рода предложением можно обратиться только к фирме, каналы которой могут быть или уже гармонизированы по отношению к нашим товарам. Идеальный случай — использование каналов фирмы-конкурента. Однако есть и реальные примеры такого рода, когда наши товары естественным образом дополняют товарную линейку конкурента и не являются прямыми конкурирующими аналогами. Наиболее предпочтительный вариант — это гармонизация по каналам фирмы, сбывающей схожую, но не аналогичную продукцию. Например, некая фирма-производитель выпускает кондитерские изделия, среди которых нет печенья. В этом случае фирма-производитель печенья естественным образом встраивается в данную сбытовую структуру. Более того, фирма — владелец структуры может прилично заработать на дополняющем ассортименте, а фирма-партнер, входящая в ее каналы, должна будет поделиться прибылью. Для некоторых фирм с учетом их стратегических и тактических задач, а также финансовых и иных возможностей такой ход представляется весьма перспективным. Но существуют и связанные с этим риски.

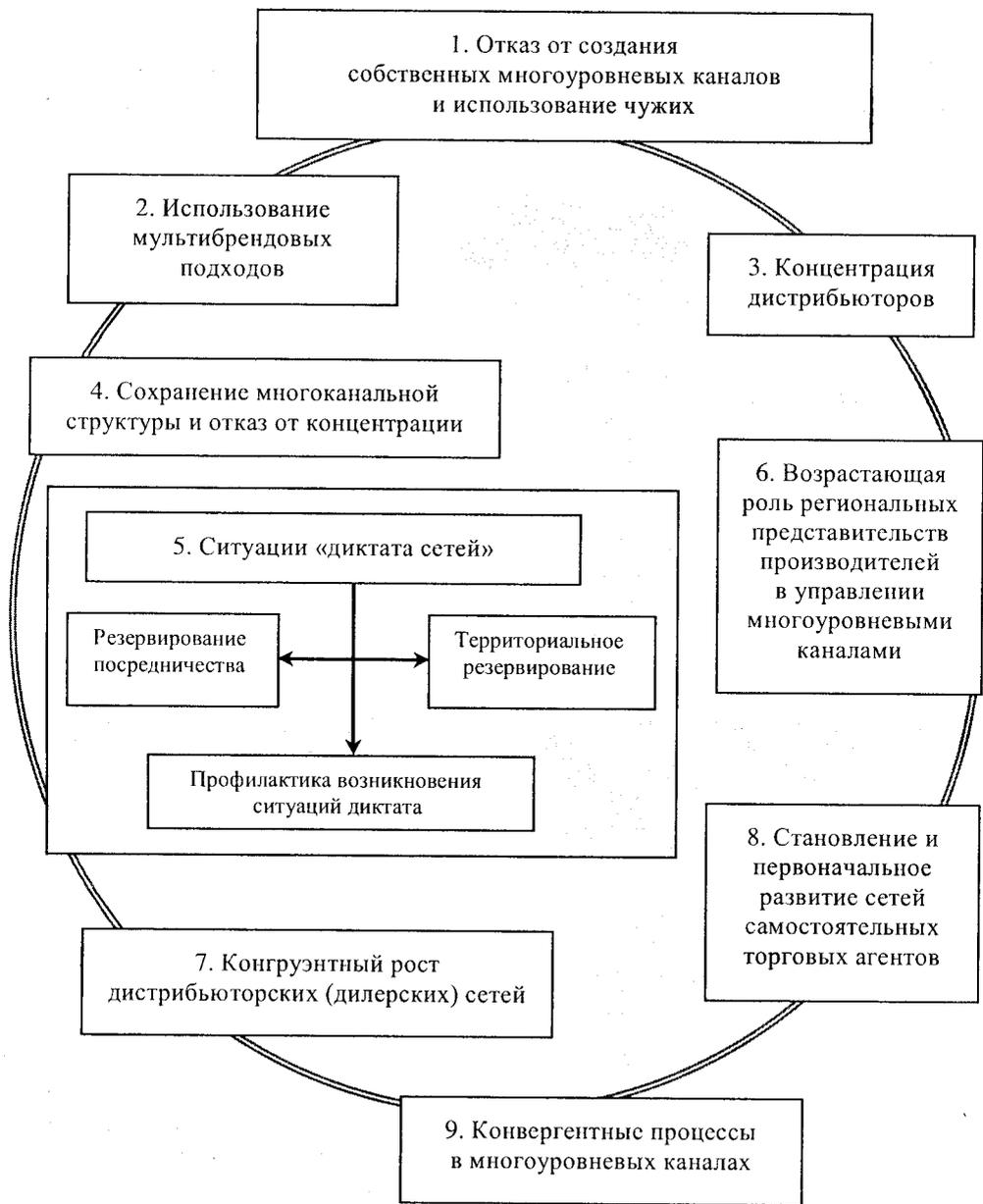


Рис. 14.3. Оптимизация и рационализация работы в многоуровневом канале

Самый большой из них — в некий момент оказаться вообще без каналов распределения по самым разным причинам: не договорились с партнером о дележе прибыли, разные взгляды на то, как следует продавать товар, сменилось руководство фирмы-владельца каналов и у нового руководства принципиально иная точка зрения на сотрудничество и т. д. Это, безусловно, главный риск. Но есть и иные, не менее важные. Прежде всего отнесем к их числу определенные издержки, связанные с методами, техникой, организацией и иными атрибутами продаж в каналах партнера, которые могут быть не в полной мере пригодны для эффективной продажи товаров. Это относится к проводимым партнерами, в том числе и совместно с нами, рекламным кампаниям, акциям продвижения и иным подобным мероприятиям. Разумеется, в этом же ряду находится и риск определенного ухудшения имиджа фирмы-производителя, использующего чужие каналы. Тот факт, что все посредники нижнего уровня, желающие работать с нашим товаром, должны обращаться к другой фирме (точнее, к ее сбытовой службе), может восприниматься неоднозначно. Разумеется, есть и другие риски, которые следует учитывать. Общая наша оценка такова: путь интересный, многообещающий и заслуживающий серьезного рассмотрения, особенно в процессе разработки стратегии сбыта.

2. *Использование мультибрендовых подходов.* По существу, этот прием можно рассматривать как некий вариант отказа от собственных каналов, но есть смысл выделить его особо, поскольку здесь все-таки имеются существенные особенности развития системы продаж и дистрибьюции, отражающие специфику настоящего момента развития.

Эксклюзивность, как отмечалось, — один из наиболее острых и дискуссионных вопросов в практике дистрибьюции. Это в равной мере относится и к эксклюзивному дистрибьютору, и к стремлению ряда фирм-производителей обеспечить у данного посредника продажи только своих товаров. Вместе с тем эксклюзивность несет в себе как минимум два негативных момента (в данном случае имеется в виду второй вариант — требования фирмы производителя, чтобы посредник торговал только ее товарами). С одной стороны, фирма вольно или невольно расписывается в том, что она опасается прямой конкуренции в торговом зале, а что еще важнее — покупатель, приходящий к данному дистрибьютору, не имеет возможности адекватного выбора. Таким образом, в известной мере подрывается сама основа рыночных механизмов и потребительской демократии.

Интенсивное развитие рынка в России не могло не привести к переосмыслению самих принципиальных основ требований эксклюзивности. На наш взгляд, достаточно очевидно просматривается тенденция отказа на нашем рынке от этого подхода. По этому пути сейчас идут даже самые «неуступчивые» производители, которые до последнего времени категорически отказывались от самого принципа мультибрендовости соответствующих торговых и демонстрационных залов, придержива-

лись принятых в их отраслях традиций. Это прежде всего относится к торговле легковыми автомобилями.

Сразу отметим, что в этом случае речь не идет о дополнении товарной линейки производителя. Принципиальная новизна происходящего на рынке заключается в том, что дистрибьюторы (дилеры) соответствующих фирм-производителей стали привлекать в свои залы конкурирующую продукцию. При этом используются разнообразные приемы, смягчающие такого рода практику. Достаточно распространены холдинговые структуры, объединяющие под единым управлением дистрибьюторов, торгующих разными брендами. Особенно важно, что в «смягчении» подхода особую роль играют крупные торговые центры. Практика очень проста: если в крупном торговом центре располагаются несколько фирм, эксклюзивно торгующих каждой своим брендом (несколькими брендами одного и того же производителя), то, по существу, у любого покупателя есть выбор, не требующий посещения другого центра, поездок на другой конец города и т. д.

Более того, во многих случаях сегодня наблюдается отказ от этого элемента смягчения и более жесткая позиция дистрибьюторов (особенно крупных и финансовоустойчивых) в отношении возможности торговать несколькими, в том числе и конкурирующими, брендами. Иными словами, дистрибьюторская практика возвращается к обычному типу неэксклюзивной дистрибьюции.

Мультибрендовость в том виде, в котором она развивается на современном рынке, открывает перед фирмой-производителем реальную возможность «встроиться» в чужие каналы, превратив их в каналы двойного назначения. Превращение эксклюзивных дистрибьюторов в мультибрендовых — достаточно тонкий вопрос, и во многих случаях потребует не только оценки так называемого соответствия брендов, но и продуманных политических решений в отношении как самих дистрибьюторов, так и фирм — основных партнеров этих дистрибьюторов.

В этом смысле мультибрендовость как подход принципиально отличается от рассмотренного выше использования чужих сетей тем, что, входя (после соответствующих политических, финансовых и иных решений) в бывшую чужую сеть, новая фирма-производитель одновременно «встраивается» в бывший чужой канал на вполне законных правах партнера и развивает его далее, используя собственные программы поддержки дистрибьюторов и иные методы взаимодействия с ними. Таким образом, мультибрендовость просто-напросто превращает эксклюзивный канал в канал, работающий с рядом производителей на схожих партнерских началах.

3. *Концентрация дистрибьюторов.* Именно концентрация дистрибьюторско-дилерских сетей в современных условиях — важный путь оптимизации созданных ранее каналов распределения.

Стремясь к максимальному «покрытию» рынка, российские фирмы на этапе роста (а западные на этапе вхождения на российский рынок) стремились к максимально полному его покрытию и адекватному расширению посреднических сетей. Во многих случаях это делалось, даже невзирая на достаточно серьезные затраты. Наступление периода определенной стабилизации рынка и ужесточающиеся требования к эффективности деятельности фирмы в целом и продаж в первую очередь и приводят к тому, что идет интенсивный процесс концентрации параллельно с естественным в таких случаях включением механизмов оценки и отбора. Как правило, уже накопив достаточный опыт работы с различными посредниками, фирмы-производители и/или представительства фирм имеют возможность обоснованно осуществлять такой отбор, хотя здесь используются и достаточно оригинальные подходы типа «тендера дистрибьюторов». Остановимся на этом несколько подробнее.

В главе, посвященной дизайну канала, был детально рассмотрен алгоритм его построения. По существу, был использован отбор на основе многоступенчатой и многокритериальной оценки. Новизна же подхода, предложенного сегодня российской практикой, заключается в том, что этот отбор заменен реальными условиями обычного тендера, в котором каждый из допущенных к тендеру посредников может обеспечить себе право остаться в канале, приняв на себя определенные обязательства. Отметим интересный методический аспект подхода.

Западная практика дизайна канала делает пошаговый многокритериальный алгоритм отбора в условиях достаточно устоявшихся рынков, с хорошей информационной базой управления в каналах и достаточно стабильными количественными и качественными характеристиками мотивации участников. Или, иными словами, в условиях устойчивого и хорошо структурированного рынка такой классический подход в подавляющем большинстве случаев вполне обоснован. Что же касается рынка в переходной экономике, где еще есть масса резервов наращивания активности посредников (как в самих посреднических фирмах, так и в изменении условий их работы), во многих случаях гораздо эффективнее будет тендерный подход, который не только обеспечивает отбор и концентрацию, но в значительной мере позволяет соответствующим посредникам раскрыть свой потенциал развития.

Продолжая разговор о подходах к концентрации, отметим, что здесь достаточно широко практикуется и одновременная «перекупка» хорошо зарекомендовавших себя дистрибьюторов других фирм, что в ряде случаев переплетается с упомянутой выше мультибрендовостью. В том случае, когда производитель, работающий с рядом своих дистрибьюторов в рамках многоуровневого канала, хочет не просто осуществлять концентрацию, но параллельно с нею увеличивать возможности дистрибуции, он (или его дистрибьюторы) приобретает контроль над от-

дельными дистрибьюторскими фирмами, работающими с другими производителями, и в той или иной форме включает их в свой канал. Таким образом, дистрибуция может быть усилена за счет параллельного использования мультибрендовости.

Существенной особенностью концентрации посреднических структур в современных условиях следует считать и попытки фирм-производителей совместить этот процесс с одновременным обновлением систем управления у посредников, причем в первую очередь — в финансовом менеджменте и системе управления их продажами. Одновременно более интенсивно ведется переподготовка персонала, а зачастую именно в период концентрации происходит существенное обновление управленческих кадров. Из практики хорошо известно, что поставщик при достаточно тесных отношениях с посредником и серьезной программе его поддержки обладает целым рядом внешне не всегда заметных рычагов для осуществления таких замен.

4. Сохранение многоканальной структуры и отказ от концентрации. Некоторые фирмы, особенно крупные и мультибрендовые сами по себе, неоднозначно приняли идеи концентрации дистрибьюторско-дилерских звеньев. Существует ряд исключительно важных обстоятельств, которые препятствуют использованию внешне столь привлекательной идеи концентрации посредников и рационализации структуры каналов. Прежде всего это работа фирмы-производителя со значительным количеством марок, охватывающих разные сегменты и группы потребителей.

В этом случае сложная и разветвленная структура канала при адекватном управлении распределением марок по каналу более предпочтительна. В ряде случаев концентрация может привести к потере достаточно важных групп потребителей. Столь же тщательно должны оцениваться и вопросы, связанные с обслуживанием крупных мегаполисов, прежде всего Москвы и Санкт-Петербурга. Здесь концентрация может (при определенных условиях) привести к падению продаж.

При обсуждении правильного пути следует иметь в виду, что каждый из них имеет свои преимущества, но таит в себе и определенные опасности. О преимуществах концентрации уже было сказано, обратим внимание на главные ее недостатки.

Концентрация кроме сложности работы в многомарочной среде и возможного падения продаж потенциально имеет и две другие опасности. С одной стороны, это расхолаживание дистрибьюторов, поскольку оставшиеся в «обойме» наиболее крупные понимают свое исключительно важное значение для поставщика и могут позволить себе расслабиться. Другую проблему, безусловно, связанную с первой, можно определить как возрастание риска диктата со стороны дистрибьюторов по отношению к поставщику.

5. *Ситуации «диктата сетей».* На этот феномен, который все чаще и чаще проявляется в условиях российского рынка, следует обратить особое внимание, поскольку он может привести к серьезным деструктивным эффектам и поставить под угрозу если и не все продажи фирмы-производителя, то значительную их часть. Рассмотрим, каким образом наиболее эффективные поставщики противодействуют такого рода явлениям. Самое плохое, что может позволить себе производитель, — это поддаться угрозам и шантажу со стороны объединенного сообщества своих посредников. Противодействуя этому, фирмы используют три основных подхода:

- *Резервирование посредничества.* Суть его заключается в том, чтобы в обязательном порядке иметь в каждом достаточно крупном российском регионе не менее двух-четырех посредников, которые в разумных пределах конкурируют друг с другом. Термин «в разумных пределах» означает, что эффективно управляющий деятельностью посредников производитель не допускает пересечений на договорных территориях, в одних и тех же группах клиентов и т. д., однако постоянно и гласно сравнивает успехи посредников, разумно поощряет лучших и стремится к тому, чтобы каждому из посредников было ясно, что он не является исключительной фигурой.
- *Территориальное резервирование.* Это условное название обозначает подход, при котором, наряду с территориями, «занятыми» определенными эксклюзивными посредниками, имеется достаточное количество таких, в которых могут работать любые посредники, в том числе и местные, как правило, более мелкие фирмы. Таким образом, создается ситуация, при которой посредникам ясно, что любая попытка диктата может привести к тому, что фирма сосредоточит свое внимание на «свободных территориях» и, опираясь на местные относительно небольшие фирмы, может обеспечить себе стратегическую реакцию и выигрыш времени в условиях конфронтации, хотя и не без потерь в объемах продаж.
- *Профилактика возникновения ситуаций диктата* — наиболее эффективный метод. Она реализуется в первую очередь продуманными программами поддержки дистрибьюторов и максимальной привязкой их к фирме-поставщику самыми разными путями и способами: от передачи дистрибьютору передовых методов управления и до приобретения прав собственности на часть активов дистрибьютора, а в отдельных случаях и предоставление ему разумных возможностей иметь некую собственность в рамках фирмы-поставщика. Конечно, это путь более труден, требует значительных серьезных усилий по управлению каналом и, конечно же, выработки исключительно тонкой и точной политики управления каналом.

Не существует какого-то одного метода или подхода, дающего сто-процентные гарантии. Достаточно очевидно, что в первом подходе есть серьезная опасность потерять активных и талантливых посредников, недовольных тем, что они не имеют эксклюзивных прав на данной территории. Во втором варианте отнюдь не очевидно, что, сохранив продажи на «свободных территориях», производитель не столкнется с тем, что падение продаж будет чересчур интенсивным и поставит под угрозу финансовую устойчивость производителя. Наконец, в третьем, казалось бы, наиболее сильном варианте нет абсолютных гарантий того, что все-таки группа наиболее сильных и влиятельных дистрибьюторов не захочет получить для себя еще более льготные условия, несмотря на все старания поставщика. Соответственно, единственная рациональная возможность избежать такого положения — это по возможности комплексно применить в разных ситуациях синтез из трех подходов.

6. Возрастающая роль региональных представительств производителей в управлении многоуровневыми каналами. Эта тенденция оптимизации работы каналов является одной из наиболее интересных на нынешнем российском рынке. Понимание ее истоков во многом лежит именно в представлениях о концепции управления продажами.

Наиболее проблемное явление в управлении каналом с точки зрения концепции — разрыв целостности. Он ведет к тому, что в многоуровневом канале собственно эффективное управление «заканчивается» на уровне первого посредника, т. е. дистрибьютора или крупного оптовика. Все, что далее происходит в канале, в лучшем случае идет под воздействием опосредованных и несистематичных усилий производителя, а обычно — уже под воздействием партнерских отношений участников канала, начиная с дистрибьютора. Все издержки этого положения совершенно понятны, и, естественно, возникает вопрос о некоем радикальном подходе (подходах), который мог бы быть использован для решения этой проблемы. Таковым в нынешних российских условиях стало серьезное повышение роли и значения региональных представительств, которые концентрируют свои усилия, по-видимому, в трех основных направлениях.

Первое — именно региональное представительство становится той «структурой присутствия на местах», которая обеспечивает производителю эффективный контроль за происходящим в регионе, и прежде всего — за деятельностью соответствующих дистрибьюторов. В данном случае применяются все приемы мягкого контроля. Более того, именно местное представительство оказывает исключительно серьезную помощь фирме-производителю в сборе и систематизации необходимой информации о состоянии и тенденциях развития рынка, равно как и релевантную информацию социального, политического, технологического и иного характера.

Особая и весьма важная функция местного представительства — быть своего рода проводником эффективной программы поддержки дистрибьюторов. Разумеется, в выработке и эффективном доведении до адресата этой программы участвуют многие службы фирмы-производителя, но практически все конкретные мероприятия, предусмотренные программой, начиная от их состава и содержания и до каналов финансирования, осуществляются либо постоянно курируются именно местным представительством. Это исключительно важная функция представительства еще и потому, что именно качественное проведение программ поддержки формирует особую атмосферу доверия и неформальных дружественных контактов между представительством и дистрибьюторами, без которой по определению не может быть даже никакого разговора о мягком контроле и поиске взаимоприемлемых решений в проблемных ситуациях.

Две указанные выше роли представительства достаточно ясны и в определенной мере традиционны. Третий элемент этого перечня играет особую роль как в увеличении эффективности продаж дистрибьюторов, так и в блокировке различного рода ситуаций диктата.

Как правило, современное представительство фирмы-производителя организует свою работу таким образом, чтобы, наряду с исключительно плотным контактом с дистрибьютором, иметь возможность делового сотрудничества и с другими участниками канала, а особенно с розницей и иными видами конечных продавцов. С точки зрения маркетинга здесь вряд ли что-то противоречит нормальному управленческому подходу. Действительно, объективность требует признать, что никто не сможет лучше участвовать, например, в презентациях, дегустациях и тому подобных акциях, нежели сам производитель или его официальный представитель. То же можно сказать об участии в подготовке персонала розницы для работы с нашими товарами, решении проблем, возникающих в предпродажной подготовке и обслуживании, и т. д.

Комплексные маркетинговые функции могут только приветствоваться грамотным дистрибьютором и, безусловно, оказывают ему значительную помощь. Однако отметим момент, связанный с блокировкой возможных конфликтов на почве диктата. Именно этот момент порождает куда более сложное восприятие дистрибьютором этих внешне совершенно безобидных маркетинговых функций. Речь идет о том, что современное грамотное представительство организует через своих менеджеров настолько плотный контакт с розницей, что представительство достаточно хорошо представляет себе и систему работы розничной структуры, и основной контингент поставщиков (помимо нашего дистрибьютора), и соответствующую розничную логистику и т. д. Следовательно, у представительства появляется «потенциальная возможность переключения».

Конкретно речь идет о том, что представительство, хорошо представляя себе систему работы розничной структуры, может в случае серьезных

угроз «переключения дистрибьютора» на работу с товарами другого производителя или в тех же случаях угрозы диктата достаточно быстро замкнуть поставки и логистику розничной структуры либо на другого оптовика (продолжающего работать с товарами фирмы), либо непосредственно на поставки с предприятия. В этой связи особую роль играют развернутые сегодня во многих представительствах склады готовой продукции, откуда получают товар местные дистрибьюторы. В этом случае позиции представительства в упомянутых выше двух ситуациях существенно усиливаются и как собственно «переключение», так и связанная с ним «блокировка диктата» в отношении временных характеристик поставок выглядят почти идеально.

Именно в этом контексте и следует рассматривать поставленный выше вопрос о реальном отношении дистрибьюторов к маркетинговым усилиям представительства. Внешне вполне довольные этими усилиями и их экономическим эффектом руководители дистрибьюторских и оптовых фирм отлично понимают, что при определенных условиях такого рода деятельность представительств станет серьезным козырем в возможных конфликтных ситуациях в канале. Отсюда нередко встречающееся недовольство дистрибьюторов «излишней» активностью представительств и жалобы на попытки персонала представительств работать напрямую с его партнерами по каналу. Реакция на все это грамотного менеджмента фирмы-производителя должна быть достаточно однозначной: пока деятельность представительств не мешает нормальной работе дистрибьютора, ни в коем случае не следует ограничивать активность менеджеров представительств в работе с конечными продавцами. Более того, лояльный по отношению к фирме-производителю дистрибьютор, как правило, сам является сторонником усиления этой активности.

7. Конгруэнтный рост дистрибьюторских (дилерских) сетей. Еще один аспект рационализации многоуровневых каналов — обеспечение так называемого конгруэнтного роста дистрибьюторских и дилерских сетей в связи с развитием производственных мощностей фирмы-производителя или усилением присутствия импортера на российском рынке. Дело в том, что одна из сложнейших задач дистрибуции в переходный период — обеспечение адекватного роста структуры каналов, который достаточно точно бы соответствовал двум отмеченным выше ситуациям.

В основе решения этой задачи лежат современные представления об эффективности дистрибуции. Вкратце их можно свести к следующим основным положениям. До определенного момента (в России это примерно рубеж дефолта) дистрибьюторская сеть, агентские сети и представительства развивались достаточно интенсивно, без особой оглядки на строгие оценки экономической эффективности. Доходы фирм росли достаточно интенсивно, и вплоть до начала 1998 г. главным требованием собственников и высших менеджеров был как можно более широкий охват рынка теми или иными товарами и услугами. Такого рода положение имело как очевидный

плюс, так и очевидный минус: охват рынка становился все более широким, в то время как собственно эффективность развертывания сетей (если бы ее считали достаточно строго) продолжала падать.

Все коренным образом изменилось после обвала российской валюты. Фирмы, занимавшиеся импортом, по которому больше всего «ударил» дефолт, заняли теперь другую позицию. Именно тогда и начали возникать первые представления о том, что мы условно назвали конгруэнтное развитие посреднических сетей. Если рынок развивается, причем достаточно интенсивно, то должна быть определена некая нормативная величина, соответствующая именно экономически эффективному адекватному развитию дистрибьюторской сети. С одной стороны, фирма старается не упустить контроля над своей долей развивающегося рынка, а с другой — не допустить интенсивного развития посреднической и/или представительской сети, которое существенно опережало бы развитие самого рынка. Термин «нормативно» предполагает некое квантифицированное представление фирмы о том, какой объем продаж, численность реальных и потенциальных клиентов и иные показатели того же рода могут соответствовать определенному типу посредника или определенным масштабам деятельности представительства, чтобы обеспечить равномерное развитие рынка и посреднической сети.

С точки зрения маркетингового анализа, расчетная схема в первом приближении должна выглядеть так: оценка и прогноз развития рынка — оценка доли рынка, которую фирма хотела бы контролировать, — определение неких средних квот на его обслуживание — определение численности и основных параметров деятельности посредников или представительств. Следовательно, в этой цепочке именно структура первых двух элементов требует адекватных оценок, например, роста мощности производственного предприятия, расширения импортных поставок и т. д., которые фирма планирует в связи с ростом рынка и расширением своих собственных производственных либо импортных возможностей.

В реальности все происходит гораздо сложнее, нежели движение по указанной информационной схеме. Приведем в связи с этим простейший пример. Если речь идет о товарах длительного пользования или машинно-техническом оборудовании, то оценка роста рынка и выработка представлений о доле, которую хотела бы контролировать фирма, дают возможность работать с осредненными нормативами продаж. Но существенные коррективы в эту работу вносит такая базовая задача сбыта, как обеспечение сервиса.

Уважающая себя, своего потребителя и свой товар фирма не допустит какого бы то ни было расширения продаж товара, даже очень популярного на рынке, не обеспечив его будущими возможностями и качеством сервиса. Это одна сторона вопроса, но есть еще и другая. А именно: следует ли фирме, уже имеющей определенную посредническую сеть, и далее развивать ее

в рамках излагаемых в данном пункте представлений, или же более целесообразным будет на определенном этапе развития сети использовать возможности чужих сетей и/или создать такие условия уже работающим в сети дистрибьюторам и дилерам, которые позволят им самим нарастить соответствующие мощности и принять на себя дополнительные нагрузки. Конечно, никакого общего ответа на этот вопрос быть не может. Это лишь результат скрупулезного анализа ситуации, но отметим, что возможности дистрибуции с точки зрения характера формирования системы продаж во многих случаях могут оказать позитивное влияние на эффективность продаж и способствовать как росту адаптативности сети, так и ее устойчивости к различного рода рыночным флюктуациям.

8. *Становление и первоначальное развитие сетей самостоятельных торговых агентов.* Термин «сети» здесь употреблен достаточно условно, поскольку формирование и становление таких сетей, как правило, и происходит в результате активности производителя, реже — дистрибьютора, опирающегося на структуру торговых агентов как на важный, в ряде случаев — решающий элемент структуры канала. Что же касается самостоятельности торговых агентов как особого вида посредников, то, по экспертным оценкам в зарубежной практике, особенно американской, торговые агенты во многих отраслях промышленности, сельского хозяйства и сферы услуг обеспечивают от 15-20 до более 50% совокупных продаж.

Между тем в России становление «агентского корпуса» идет пока крайне медленно. Пожалуй, единственная сфера, где они, безусловно, сильны, — так называемый многоуровневый маркетинг (типичный пример — структуры по типу той, которая занимается продажами гербалайфа). В этом же пункте нашего изложения речь идет о несколько ином типе агентов, которые самостоятельно работают в многоуровневых каналах под патронажем одного из участников (фирмы-производителя, дистрибьютора, дилера).

На наш взгляд, развитие структуры торговых агентов существенно сдерживается по нескольким основным причинам: во-первых, отсутствие «агентской культуры» в практике российского бизнеса и незаслуженно низкий статус этой профессии в общественном мнении; во-вторых, непонимание руководством служб продаж, а прежде всего фирм-производителей, реальных возможностей торговых агентов в работе с их товарами и услугами. И наконец, определенная специфика решения ряда вопросов.

- Торговые агенты особенно сильно и интересно работают в том случае, когда являются коренными жителями определенного региона области, города. Поэтому необходимо иметь рекрутерские структуры, которые хотя бы в качестве одного из направлений своей деятельности занимались подбором торговых агентов на местах.

- Службы продаж фирм-производителей зачастую слабо представляют, какие качества необходимы торговому агенту, который будет представлять и продавать именно их продукцию и услуги (разработка таких требований — совместная задача службы сбыта и дирекции по персоналу).
- Следует признать, что подготовка торговых агентов по стандартным программам обучения методам и технике для сбытовиков не в полной мере подходит для данной категории персонала. Необходимые особые требования к их профессиональному уровню и человеческим качествам формируются вследствие того, что агент — не штатный работник фирмы, а самостоятельное лицо, лишь представляющее продукцию фирмы и работающее за счет фирмы. Или иначе: фирма должна воспринимать и обучать торгового агента как своего рода мини-дистрибьютора.
- Особого внимания требует квотирование работы торговых агентов и адекватная оплата их услуг. В целом здесь могут быть использованы известные подходы, но необходимы индивидуализированные их модификации применительно к специфике работы данных групп торговых агентов и рынка, на котором они оперируют.
- Особый вопрос — бюджетирование деятельности торговых агентов и оценка эффективности их работы. Именно здесь возникает немало болезненных проблем, нередко порождаемых взаимным недоверием торговых агентов и сбытовиков службы продаж.

Центральной проблемой развития сети торговых агентов следует считать отсутствие в составе подавляющего большинства служб продаж профессионалов, которые могут эффективно организовывать работу торговых агентов и управлять ею. Российский рынок развивается, и фирмы, которые потенциально могут достаточно широко использовать торговых агентов и не уделяют сегодня должного внимания этому вопросу, упускают из сферы управления продажами ценнейший ресурс — увеличение продаж и роста их прибыльности и повышение уровня лояльности клиентуры.

9. *Конвергентные процессы в многоуровневых каналах.* С чисто формальной точки зрения работа в канале означает для производителя возможность более эффективно продавать свои товары, а следовательно, более эффективно развиваться; для оптовика и дистрибьютора — заниматься своим бизнесом и в случае его успешности также обеспечивать себе более выгодные условия существования и развития. То же самое справедливо для розницы, дилера, агентской сети и т. д. Иными словами, работа в канале позволяет каждому из участников более эффективно достигать своих целей, используя для этого структуру канала и сложившиеся взаимодействия в нем.

С практической точки зрения дело обстоит иначе. Каждому начинающему работать в том или ином канале дело представляется таким обра-

зом, что он взаимодействует, а отчасти и формирует структуру взаимоотношений в канале (во всяком случае, вокруг себя), используя таким образом возможности канала. На самом деле любой многоуровневый канал обладает поразительным свойством, которое мы определили бы как конвергенцию участников.

Термин «конвергенция» обозначает движение различных систем в процессе развития, в итоге которого у них появляются существенные общие черты, а нередко исчезает сколько-нибудь заметное различие между ними.

Поработав определенное время в многоуровневом канале, любой его участник в силу самых разных причин и обстоятельств начинает стремиться к тому, чтобы в определенной мере выполнять функции других участников канала. В канале происходят зачастую внешне удивительные, но внутренне вполне объяснимые процессы: производители стремятся обзавестись собственной оптовой, а нередко и розничной сетью; дистрибьюторы пытаются войти, с одной стороны, в производство, а с другой — в розничные системы. То же самое происходит и с розницей: она на первых этапах своего развития в канале начинает заниматься оптовыми операциями, а по мере эволюции изредка приходит и к тому, чтобы широко войти в те или иные производства.

В связи с этим возникает естественный вопрос: чем особенным обладает канал как организационная и экономическая структура, что происходит реально в ходе работы участников в нем, что стимулирует и заставляет во многих случаях все более ускоряет процессы конвергенции?! Почему производители так стремятся не только заполучить контроль над каналом, но и трансформироваться из производственной фирмы в торгово-производственную или даже часто торговую?! Почему удачливые оптовики и дистрибьюторы тем не менее хотят иметь в своем составе розничные звенья, а нередко и производства и т. д.?!

На наш взгляд, есть два ответа на этот вопрос. Первый хорошо известен из теории и практики маркетинга: контроль над каналом. Отсюда следует хорошо известное понятие — «вертикальные маркетинговые системы». Но этот ответ раскрывает только внешние признаки реального глубинного явления. Действительно, приобрести контроль над каналом можно довольно простым способом: если речь идет о производителе, то можно перекупить контрольные пакеты основных дистрибьюторов, а вполне возможно — сделать то же самое по отношению к соответствующим розничным структурам.

Примерно те же соображения можно применить и к любому другому участнику, который «захватывает» канал только в интересах контроля. Понятно, что в этом случае речь идет о жестком, или формальном, контроле. Его суть в том, что чуждые друг другу звенья канала начинают послушно выполнять то, что указывает им «контролирующее звено».

Это во многих случаях может привести к неплохим финансовым, имиджевым и иным результатам.

Вместе с тем вряд ли такого рода действия обеспечат данной фирме долговременную выигрышную стратегическую позицию, поскольку приобретение контрольных пакетов, с точки зрения теории М. Портера, обеспечивает лишь минимальные преимущества. Или с точки зрения ресурсной концепции приобретение определенной новой ключевой компетенции может что-то дать фирме, но, как совершенно правильно указывал Д. Тис, в самом акте этого приобретения таким путем заложен гораздо больший потенциал будущего провала и стратегических, и рыночных неудач, нежели в ситуации, когда фирма ограничивалась бы своими «природными» ключевыми компетенциями и вкладывала бы дополнительные ресурсы в их развитие, вместо того чтобы использовать эти ресурсы на приобретение контрольных пакетов. Таким образом, мы вернулись к уже упоминавшимся категориям — конфигурации и склейке ключевых компетенций. Чуждые по природе друг другу, отражающие исторически различные пути развития, разные законы функционирования капитала, разные корпоративные культуры ит. д., ключевые компетенции, даже формально собранные вместе, вряд ли приведут фирму к стратегическому успеху.

Другой ответ вскрывает глубинную сущность явления: стратегический успех ждет фирму в процессе конвергенции в канале там, где она реально ставит в центр своей конвергенции концепцию управления продажами. Или иначе: когда в деятельности фирмы ощущается явный «управленческий дискомфорт» по поводу того, что она реально не может управлять продажами таким образом, чтобы в максимальной мере обеспечить сегодняшнюю и перспективную удовлетворенность своего конечного покупателя, а с другой стороны, эффективное развитие себя самой (и прежде всего своих технологий, своего персонала и своего положения в обществе), тогда она максимально правильно определяет главную цель своего развития в сторону конвергенции. И эту цель можно сформулировать как управление продажами по всей цепочке от производителя к потребителю на базе реконфигурации всех своих ресурсов, а прежде всего — специфических по отношению к фирме.

Именно в такой постановке управление продажами и формирует стратегически правильную позицию фирменной эволюции, в рамках которой фирма может превращаться в особого рода комплексную структуру, включающую производственные, сбытовые, посреднические и иные звенья, проникнутые единой идеологией управления продажами как мегакомпетенции фирмы.

Подтвердим все это всемирно известными примерами. В первую очередь — шведский мебельный гигант ИКЕА. Ту же концепцию исповедует великая компания «Дженерал электрик», плавное переместившаяся из производственной фирмы в фирму, оказывающую услуги. О том же говорит

практика замечательной компании Prada, в которой ее создатель и один из совладельцев, как нам представляется, реализовал концепцию управления продажами в столь совершенном и элегантном виде, который не уступает изяществу самих изделий фирмы.

Таким образом, конвергенция в канале может идти по двум концептуально различным линиям. Одна из них — традиционное приобретение контроля над каналом, вторая — реализация концепции управления продажами. Это — чисто формальный вывод, и наша точка зрения заключается в том, что на самом деле здесь имеет место своеобразный континуум целей, причин и последствий конвергенции, необычайно богатый по содержанию. Приведем в связи с этим некоторые примеры. Нетрудно представить себе случай, когда крупный оптовик приобретает контроль над соответствующими розничными структурами, с которыми он работал прежде, в попытке просто обеспечить себе выживание, поскольку в бизнесе идет процесс «вымывания» посредников-перекупщиков. К чему может в итоге привести такое развитие фирмы? На это трудно ответить однозначно, и могут быть различные варианты в зависимости от обстоятельств, но приобретение частичного контроля над каналом может означать только определенную попытку использовать инструмент выживания.

То же самое может иметь место, когда производственная фирма превращается в торгово-производственную, а в перспективе — и просто в торговую, поскольку ее руководство, например, не видит сильных стратегических ходов в дальнейшем использовании своих производственных мощностей, и в то же время фирма накопила значительный по объему и удачный по результатам опыт работы в продажах. Наконец, есть немало примеров и того, как крупный оптовик (дистрибьютор) пытается начать собственное производство, хорошо видя возможности развития будущих продаж, до этого времени не использовавшиеся его поставщиками.

Принципиальная позиция автора заключается в том, что приобретение контроля над каналом (полного или частичного), вызванное любыми обстоятельствами, должно и с научной, и с практической точек зрения рассматриваться как некий начальный шаг конвергенции в канале, который в зависимости от стратегических и тактических замыслов и действий руководства фирмы может направить ее развитие по одному из многих путей в рамках описанного выше континуума. И это может быть: просто выживанием; определенным элементом стратегической реакции; попыткой уловить выигрышные сиюминутные обстоятельства чужого бизнеса; уходом из собственного бизнеса в другой, более перспективный и т. д.

Каждый из этих путей имеет право на существование, поскольку он не ставит под угрозу стратегические позиции фирмы, ее существова-

ние на рынке (в том или ином виде!) и позволяет фирме нормально существовать и развиваться. Все это так, но тем не менее конвергенция в канале обеспечивает наивысшие результаты фирменной эволюции тогда, когда фирма реализует концепцию управления продажами.

Таким образом, сложность работы в многоуровневом канале требует весьма высокой квалификации в управлении продажами в такого рода канале, и это — серьезный экзамен для руководства службы сбыта.

Резюме

Рассмотрение материала настоящей главы позволяет сделать следующие выводы:

1. Развитие многоуровневых каналов в российском бизнесе выявило ряд проблем, связанных прежде всего с разрывом целостной цепи управления продажами. Сюда же относятся проблемы координации усилий в канале.

2. Поскольку дистрибьютор (оптовик) сосредотачивает в своих руках контроль над розничными продажами, фирма-производитель сталкивается с риском потери «конечного продавца», уменьшением скорости реакции и возможности блокировки разочарований конечных покупателей.

3. Основными причинами конфликтов в каналах являются различия во взглядах и представлениях производителя и дистрибьютора относительно целей совместной деятельности и относительно специализации определенных участников канала в продажах; множественность каналов и несогласованность в их работе также являются серьезными причинами возникновения конфликтов.

4. Оптимизация и рационализация работы каналов во многом идет по следующим направлениям: использование чужих каналов, использование мультибрендовых подходов и различные методы концентрации дистрибьюторов.

5. Повышение эффективности работы канала может быть достигнуто за счет усиления роли региональных представительств производителя.

6. Конгруэнтный рост дистрибьюторских сетей и конвергентные процессы в каналах объективно способствуют рационализации работы в канале.

7. В настоящее время в российской сфере продаж идет становление и развитие сетей самостоятельных торговых агентов как особого звена в многоуровневых каналах.

Контрольные вопросы и задания

1. Приведите примерный перечень тех мероприятий, которые в общем случае ведут к улучшению координации усилий в системе продаж **в канале.**

2. Как можно существенно снизить уровень риска потери конечного продавца?
3. Множественность каналов, как правило, ведет к несогласованности в их работе. Всегда ли эта точка зрения верна, и если нет, то приведите примеры противоположной ситуации.
4. Если фирма отказывается от создания собственных каналов и использует чужие, то она по определению становится заложником такой стратегии. Чем и как можно уменьшить ее риски?
5. На фоне общей тенденции концентрации дистрибьюторов имеется немало и примеров обратного рода. Попробуйте составить таблицу «за» и «против» концентрации для работы фирмы-производителя в крупном мегаполисе.
6. Приведите собственные примеры конвергентных процессов в многоуровневых каналах в отношении каждого из участников двухуровневого канала.
7. Что реально мешает эффективному развитию торгово-агентских сетей в России в условиях экономического подъема?

Раздел III

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ:
РОССИЙСКИЙ ОПЫТ**

Концепция управления продажами: практический подход для анализа стратегии и тактики фирм в условиях российского рынка

- 15.1. Концепция управления продажами: практическая структура анализа.
- 15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле.
- 15.3. Концепция управления продажами на уровне представительства фирмы-производителя.

15.1. Концепция управления продажами: практическая структура анализа

Под *практической структурой анализа* концепции управления продажами будем понимать аналитическую структуру, которая дает достаточно ясно, структурированно и целостно представить (рис. 15.1):

- механизм получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов, участником которых фирма является;
- существо, возможности и ограничения управляющих воздействий на этот механизм, включая все связанное с его адаптацией;
- пределы эффективного функционирования этого механизма и пути его последующего реформирования.

Остановимся подробнее на сущности и основных элементах предложенного конструктивного определения.

Фундаментальное основание, или, как часто говорят, оправдание существования любого бизнеса, — получение прибыли. Для любой фирмы, работающей в условиях рынка и не являющейся государственной либо муниципальной, такого рода возможность возникает исключительно в процессе продажи ее продукции. Следовательно, все процессы, так или иначе происходящие в фирме (закупочные, производственные, логистические, маркетинговые и т. д.), принципиально предназначены для самого главного — продажи продукции фирмы сегодня и в перспективе.

Эти многократно повторяемые на протяжении всей книги положения очень важны, поскольку концепция управления продажами должна в основе своей иметь четкое представление владельцев и менеджмента фирмы о механизме получения прибыли. По нашему мнению, весь теоретический анализ и исследование практики управления продажами в российском бизнесе позволяют предположить, что такого рода механизм может быть корректно описан ответами на следующие вопросы.



Рис. 15.1. Практическая структура анализа концепции управления продажами

1. *Что продаем?*

В общем случае это могут быть товары, услуги, то и другое вместе, комплексные технологии, различного рода лицензии и ноу-хау, и, конечно же, в качестве объекта продажи может выступать «концепция продажи». Ясное представление о том, что именно продает фирма, играет двоякую роль как в самопонимании фирмы, так и в потенциале ее развития. Следовательно, изменение представления о том, что именно продает фирма, выводит ее на принципиально новые рубежи развития. И этот факт еще с последней трети XX в. исследователи-экономисты и маркетологи считали важнейшей основой выживания фирмы на рынке и ее эффективного развития. В контексте предмета нашего исследования только ясные ответы на вопрос «что продаем?» ведут к ясности и определенности в ответах на все последующие вопросы, а значит, и к ясности и определенности механизмов получения прибыли. Излишне подробно останавливаться на том очевидном факте, что изменение ответа на вопрос «что продаем?» образует своего рода многомерное пространство развития фирмы. И речь идет не только о размерностях, связанных с широтой и глубиной ассортимента, но и с усложнением самого представления об объекте продажи по линии «товар — услуга — товар + услуга — товар + услуга + ноу-хау — концепция продажи».

2. *Кому продаем?*

По сути, это вопрос о том, какие потребители образуют рынок. И здесь для фирмы, выстраивающей концепцию управления продажами, исключительно важно учитывать все типы потребителей, так или иначе охватываемые нашей «продающей активностью», а именно: индивидуальных потребителей; семьи; коллективных потребителей; институциональных потребителей в бизнесе; государственные и муниципальные учреждения; конечных и промежуточных покупателей и различного рода смешанные варианты. Понятно, что важнейшее управляющее воздействие на механизм получения прибыли — изменение ответа на вопрос «кому продаем?», и именно здесь скрываются гигантские резервы захвата новых рыночных территорий, выхода в новые для фирмы сферы продаж продукции и т. д. Объединяя вопросы 1 и 2 в части возможных изменений ответов на них, отметим, что здесь-то и происходит движение в хорошо известной из маркетинга матрице «товар — рынок — традиционный — новый». С точки зрения управления продажами здесь необходимо отметить мощное взаимовлияние: изменение ответа на один вопрос оказывает воздействие на другой.

3. *Где продаем?*

Ответ на этот вопрос в равной мере охватывает два варианта возможного развития продаж фирмы. С одной стороны, речь идет о территориальной составляющей и движении по линии «город — регион — группа регио-

нов — Россия — ближнее зарубежье — дальнее зарубежье». С другой стороны, одновременно возникает вопрос «кому продаем?», поскольку второе направление развития явно захватывает структуры каналов маркетинга. Само по себе такое «пересечение» не должно обескураживать, поскольку изначально невозможно себе представить, что вопросы, формирующие механизм получения прибыли, могут представлять некое эквивалентное, а не толерантное множество. По существу, именно такого рода пересекающиеся элементы вопросов существенно обогащают и представления о возможностях управления продажами. Добавим к этому и еще один важнейший момент. Когда мы говорим о перемещении по структуре канала «центра управления продажами», то речь как раз и идет о совместном ответе на вопрос «где продаем и кому продаем?».

4. *Когда продаем?*

Этот вопрос и внешне, и по сути выглядит менее масштабно, нежели предыдущие, поскольку распределение продаж во времени так или иначе должно рассматриваться как важный, но вспомогательный элемент в управлении продажами. В этом смысле круглогодичные, сезонные, датовые (ситуационные), круглосуточные, в рамках «стандартных расписаний» и иные временные характеристики продаж, безусловно, обогащают палитру управления ими, формируют важные элементы гибкости и адаптивности в самой этой системе. В то же время не следует недооценивать тот факт, что сами устремления фирм работать более рационально в этом направлении могут повести к серьезным, в том числе и стратегическим, изменениям в характере их развития.

5. *Как продаем?*

Из всех приведенных выше вопросов именно этот является наиболее сложным по структуре и вызывает огромное количество проблем при попытке найти ключи к эффективности продаж фирмы в рамках ответа на него. В этом вопросе объединен весь инструментарий продаж, начиная от сложнейших, тонких вопросов ценовой политики, коммерческого кредита и до методов и техники продаж. В то же время исключительно интересна принципиальная взаимосвязь существа и ответов на этот вопрос с содержанием и возможными ответами на все другие вопросы. По нашему мнению, здесь имеет место своего рода прямое и обратное влияние. Прямое — очевидно: в зависимости от того, что, кому и где продаем, мы используем те или иные инструменты продаж. (Простейший пример — существенное инструментальное различие, имеющее место в продаже потребительских товаров и товаров промышленного назначения.) Менее очевидно обратное влияние, но именно на него следует обратить особое внимание в контексте развития российских продаж. Вопрос «Почему, если мы продаем именно так, то продавать следует это и это?» явно недооценен пока еще российской бизнес-практикой в части творческого потенциала.

6. Кто продает?

Ответ на этот вопрос комплексно охватывает как структурную, так и своего рода личностную составляющую продаж. Можно сказать, что продает производитель (союз фирм-производителей), или промежуточный оптовый покупатель, или розница, или торговый агент и т. д. В то же время продает собственно служба сбыта, или коммерческий отдел оптового посредника, или секция розничной фирмы. И на самом нижнем (и, безусловно, самом важном) уровне находится профессионал-продавец, задействованный в этих структурах. Приходится согласиться с тем фактом, что одна из важнейших частей управления продажами сосредоточена именно в менеджменте, охватывающем ответ на вопрос «кто продает?».

7. Почему именно так?

Внешне не очевидно, но, по существу, именно этот вопрос четко выводит на объективную оценку качества управления продажами. Только грамотные ответы на вопрос «почему?» в контексте каждого из шести приведенных выше и позволяют судить об уровне управления продажами в той или иной фирме, а в более широком контексте — в канале в целом. Механизм получения прибыли в сфере продаж в основной своей части базируется как раз на ответах на указанные вопросы. И поскольку фирма (фирма в целом, а не только ее служба продаж!) задает эти вопросы, пытается на них ответить и в каждом случае объясняет сама себе, своим партнерам и всему «внешнему миру», почему она отвечает на эти вопросы именно так, постольку она и может рассматриваться как фирма, серьезно исповедующая концепцию управления продажами и практически использующая ее. Перейдем теперь ко второму элементу концепции (рис. 15.2).

Само по себе формирование концепции управления продажами является базовой и исходной точкой создания системы управления продажами. Для того чтобы эта система появилась и заработала, необходимо ясное представление о том, как именно можно управлять этим механизмом и каковы возможности и ограничения этих воздействий. Парадоксальность такой постановки связана с тем очевидным фактом, что в каждом из вопросов 1—6, по существу, содержится ответ на вопрос о содержании управленческих воздействий. Или иными словами: управляя механизмом получения прибыли, можно изменять товарно-ассортиментный ряд, менять структуру канала, временные параметры продаж и т. д. В этом смысле собственно содержание управленческих воздействий не вызывает особых трудностей. Скорее более сложной проблемой является их комплексное использование и учет своего рода «эффекта компенсации», который при этом имеет место. Однако, рассматривая содержание управляющих воздействий, мы и приходим к исключительно важному пониманию того, что формироваться они могут на различных уровнях управления фирмой. Приведем в этой связи только чисто теоретические примеры.

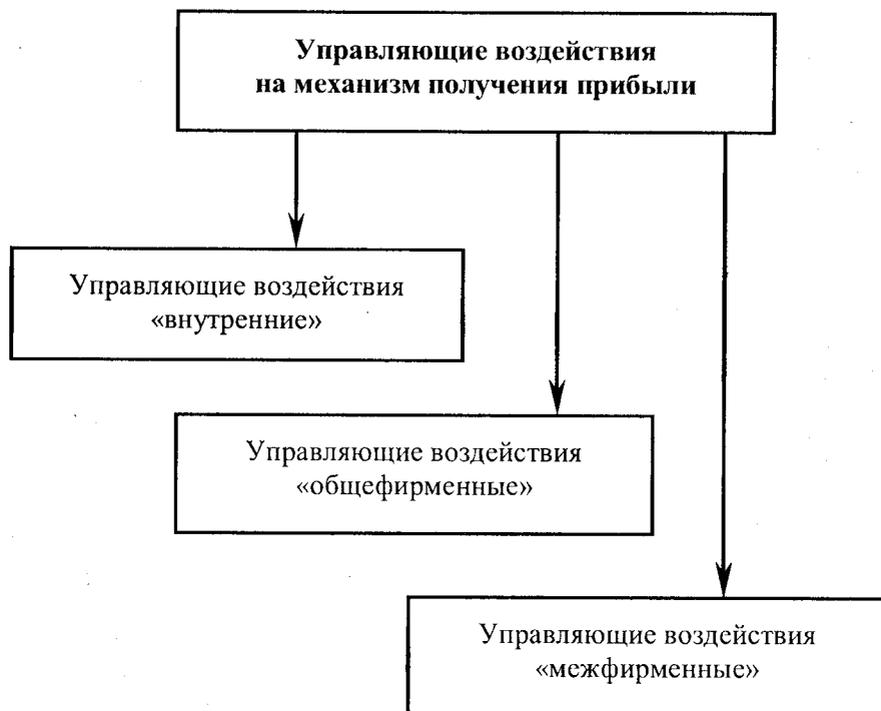


Рис. 15.2. Управляющие воздействия на механизм получения прибыли

Обладея определенными сильными позициями в тех или иных товарах и/или услугах, фирма эффективно продает их и управляет продажами в рамках своей службы сбыта. Но если речь идет о необходимости пересмотра принципиальных основ создания и функционирования этих товаров и услуг, вводя в них некие новейшие элементы (современная электроника, гидравлика, подходы на основе цифровых технологий и т. д.), наиболее эффективный современный подход к решению этой проблемы — формирование стратегических альянсов. Понятно, что такого рода действия, хотя и являются по большому счету стратегическим управлением продажами, выходят за рамки общепринятых представлений об управлении продажами и не могут рассматриваться в контексте собственно управления продажами. Другой пример: фирма, поставив себе задачу двукратного увеличения продаж в течение года, переходит на систему франчайзинга. (Обратим внимание на то, что ниже говорится о так называемом облегченном франчайзинге в деятельности сети «Копейка».) Но понятно, что в этом случае фирма должна решать финансово-инвестиционные вопросы на уровне высшего руководства фирмы. Несомненно, эти вопросы выходят за рамки управления продажами в его традиционном понимании.

Таким образом, механизм получения прибыли в контексте поставленных выше семи вопросов — это, по сути, «статика» дела, отражающая видение ситуации и ближайших перспектив развития. Что же касается управляющих воздействий, то они могут быть трех видов:

- Управляющие воздействия **внутренние**, т. е. лежащие в рамках возможностей и ограничений текущего функционирования службы продаж и утвержденного бюджета. Таковыми могут быть, например, определенные изменения в политике коммерческого кредита, некоторое переструктурирование каналов, выход из стандартных расписаний продаж по времени и т. д. Нельзя ставить вопрос так, будто эти воздействия преследуют только и исключительно небольшие тактические цели. Выше мы неоднократно показывали, в том числе на примерах из российской и зарубежной практики, что такого рода воздействия могут вести и к достижению весьма масштабных целей, и к выходу на рубежи стратегического характера. Тем не менее ограниченность такого рода воздействий достаточно очевидна, и чем меньше финансовых и организационных возможностей у службы продаж, чем меньше у нее самостоятельности в принятии различного рода решений, тем больше такие ограничения.

- Управляющие воздействия **общешфирменные**. Речь идет об управлении продажами посредством, например, изменения ассортимента продаваемой продукции, коренных изменений в региональной структуре продаж и крупномасштабных перемен в каналах, изменения самой концепции продаж и т. д. Иными словами, в каждом таком случае требуются адекватные по масштабам и характеру решения на уровне владельцев и руководства фирмы в целом с привлечением соответствующих финансовых ресурсов, вовлечением в крупномасштабные программы тех или иных партнеров фирмы и т. д. Все это входит в компетенцию управления продажами, но по необходимому ресурсному обеспечению и риску принимаемых решений так или иначе будет выходить на общешфирменный уровень. Здесь необходимо сделать два важных замечания.

С формальной точки зрения, если речь идет о собственно торговой фирме, то и решения на уровне фирмы, и решения на уровне подразделения продаж во многих случаях — понятия почти идентичные. Так, даже для достаточно крупной сети, если исключить службу закупок и логистики и некоторые штабные подразделения, все остальное и есть система продаж. В этом смысле разделение на внутренние и общешфирменные управляющие воздействия является достаточно условным, но в то же время оно имеет важное значение для торговой фирмы.

Коснемся вопроса об уровне самостоятельности продающего подразделения. В контексте практического примера его можно было бы сформулировать так: почему управляющий магазина сети «Ноше Депот*» в Сан-Хосе обладает максимальной самостоятельностью в принятии различного рода

решений, и прежде всего о закупках того или иного ассортимента, а руководители магазинов в сетях «Пятерочка» или «Лента» заботятся исключительно о выполнении жестко установленных для них технологических регламентов и практически никак не влияют на ассортиментную политику сети в целом?! Ответ прост: речь идет о принципиально разном понимании уровня самостоятельности продающей структуры. Следовательно, если этот уровень самостоятельности сведен к минимуму, то подавляющее большинство управляющих воздействий на систему продаж автоматически превращается в общефирменные и наоборот.

- Управляющие воздействия *межфирменные*. В этом случае решения принимаются собственниками и руководителями фирмы, с одной стороны, и различными самостоятельными партнерами фирмы — с другой. В условиях когда для отечественных фирм особенно важно не только выжить, но и эффективно развиваться, особую роль играют стратегические альянсы, аутсорсинг и иные того же рода современные подходы. Они взаимосвязаны и непосредственно влияют на продажи фирмы в перспективе, однако в этом отношении управление продажами выходит на межфирменный уровень.

Подытожим теперь наше обсуждение второго элемента концепции управления продажами. Коротко все, о чем говорилось выше, можно суммировать следующим образом. Если фирма сформировала концепцию управления продажами в рамках вопросов 1-7, то она должна столь же четко определить возможности и ограничения всех трех видов управляющих воздействий, создав адекватную структуру ответов на базовые вопросы в контексте: *«Что может и чего не должен делать управляющий продажами с точки зрения изменения ответа на каждый вопрос»*. Или иначе: должны быть даны по возможности четкие ответы на вопрос такого типа: «В каких рамках руководитель продаж имеет возможность менять предоставляемые в его распоряжение ассортимент товаров и услуг и за счет чего он может это делать?» Например, руководитель должен строго следовать предоставляемому ассортименту и не предпринимать ничего, что могло бы изменить ассортиментную матрицу; он может в пределах нескольких процентов отказываться от данного ассортимента по собственным обоснованным соображениям; он имеет право в пределах определенной квоты самостоятельно закупать некий ассортимент на стороне и заменять им централизованно поставляемый; он самостоятельно формирует ассортимент из предлагаемого центром и берет только то, что считает полезным, а все остальное закупает самостоятельно и т. д.

Точно таким же образом должны быть сформированы ответы на пять последующих базовых вопросов, а что касается седьмого, то здесь желательна совместная работа руководителя службы продаж и руководства фирмы в части обоснований, почему именно такие рамки и ограничения зада-

ются службе в отношении управления продажами? Почему этот подход крайне важен именно в сегодняшних российских условиях? Ответом на этот вопрос может служить тот очевидный факт, что уровень регулярного менеджмента в большинстве российских фирм пока еще крайне далек от совершенства.

Следовательно, если речь не идет о том, что руководитель продаж просто выполняет установленные регламенты сам и его главной обязанностью является контроль за неукоснительным соблюдением этих регламентов подчиненными, то грамотная фирма не должна «скатываться» к худшему варианту «ситуационного управления». То есть нельзя в каждом отдельном случае заново и второпях решать вопросы о пределах управляющих воздействий руководителя службы продаж. Эффект такого «подхода» будет отрицательным. И наоборот, если изначально принять концепцию управления продажами и четко прописать все ее инструменты и границы возможностей руководителя продаж, то доля «ситуационных решений» будет по определению существенно меньше, а значит, адекватно возрастет регулярность и эффективность управления продажами.

Таким образом, первые два элемента совместно формируют концепцию управления продажами и систему ее функционирования в текущих условиях и с учетом ближайшей перспективы. Иначе говоря, формируется тот набор ключевых компетенций, который определяет текущую и ближнесрочную эффективность управления продажами и обеспечивает фирме адекватные масштабы формирования прибыли. В то же время хорошо известно, что ключевые компетенции в современных условиях достаточно быстро устаревают. И в этом отношении управление продажами не исключение.

Следовательно, третий элемент концепции — это ясное представление управляющей структуры о пределах эффективного функционирования существующего ныне механизма получения прибыли и путях его последующего реформирования. Конечно, трудно предположить, чтобы какая-то даже самая развитая система управления продажами могла в полной мере решить эту задачу, поскольку она связана с преодолением существенной неопределенности. И тем не менее уже в самой концепции управления продажами должны предполагаться элементы, способствующие хотя бы частичному решению проблемы. Приведем в связи с этим пример, заимствованный нами из монографии Г. Хамела и К. К. Прахалада [Хамел, Прахалад, 2002].

Авторы рассказывают о своей консультационной работе с одной из американских фирм, руководство которой в целом было довольно результатами своих продаж и их приростом, который обеспечивался службой сбыта. Ознакомившись с деятельностью фирмы, консультанты задали весьма интересный и несколько неординарный, например, для российских условий вопрос: кем являются наши клиенты с точки зрения их положения в тех отраслях и подотраслях, которые они представляют? Каково же было удив-

ление и огорчение руководства фирмы, когда было точно выяснено, что в своих сферах деятельности эти фирмы — отстающие и явно не прогрессивные. И здесь может быть несколько трактовок полученных сведений. Во-первых, и это наиболее очевидный случай, фирмы отстают, что называется, по определению. А это уже само по себе ставит под серьезное сомнение перспективы наших продаж данным фирмам, поскольку достаточно быстро может наступить момент их будущей неплатежеспособности и просто краха. Но даже и это не самое главное.

Выше, рассматривая элементы концепции, мы обращали внимание на глубокую внутреннюю связь всех базовых вопросов, формирующих концепцию. Пример, который мы рассматриваем, — наилучшая иллюстрация этого положения. Действительно, вопрос о том, кому мы продаем, при более глубоком рассмотрении сразу и однозначно выводит на другой вопрос: что мы продаем? Действительно, если наши продукты и услуги в большинстве покупают фирмы-аутсайдеры, то это может свидетельствовать прежде всего о том, что предлагаемые нами товары, услуги, технологические решения — «вчерашний день» в соответствующих областях, а это означает, что устаревают наши ключевые компетенции. И это выясняется не в процессе скрупулезного анализа наших товаров и услуг, а в процессе обычного клиентского анализа.

Конечно, возможны и другие варианты. Например, клиенты не являются «аутсайдерами по определению», а просто те сферы их бизнеса, которые мы обслуживаем нашими продажами, отнюдь для наших клиентов не ключевые, и как побочные и приносящие определенный доход они вполне устраивают нашу клиентуру. Но согласимся, что и в этом случае угрозы и опасности налицо, и они — двоякого рода. Прежде всего неключевые направления бизнеса могут быть в любой момент свернуты, и это представляет угрозу нашим продажам. С другой стороны, аутсайдерское положение этих сфер бизнеса может вполне устраивать нашу клиентуру, но в любом случае будет свидетельствовать о не очень высоком уровне наших товаров и услуг.

В самом общем виде можно констатировать, что решение этой проблемы имеет два аспекта: один условно назовем внешним, а второй — внутренним. Что касается «внешнего», то достаточно очевидно, что деятельность таких подразделений фирмы, как исследовательские, конструкторские, аналитико-маркетинговые, дает представления о неких пределах наших эффективных продаж, и эти представления обусловлены самыми разными обстоятельствами. Здесь и устаревание наших изделий, услуг и технологий, прогнозируемые изменения отраслевой структуры и финансового положения наших потребителей; угрозы прихода импорта и т. д. В любом случае эта внешняя составляющая должна быть проанализирована и учтена. И здесь имеет место феномен, хорошо известный из теории статистического прогнозирования. Статистикам хо-

рошо известно, что чисто статистический прогноз не более чем начало или первая часть реального прогноза. И чтобы стать настоящим прогнозом, математическое моделирование должно быть дополнено профессиональной экспертной оценкой.

То же присутствует и в данном случае. Вся информация, поступающая в службу продаж с пометками «пределы эффективного функционирования механизма получения прибыли», должна анализироваться и оцениваться в рамках самой службы. И вполне понятны два основных подхода, на базе которых такой анализ должен осуществляться. С одной стороны, такой анализ дает представление персоналу и руководству службы продаж о неких угрозах и опасностях, которые могут ожидать ее деятельность в перспективе. Но именно в ходе этого анализа менеджеры по продажам и руководители подразделений формируют более ясные представления о том, какими могут быть так называемые сигналы раннего предупреждения. Этим термином в прогностике обозначают различного рода информацию, которая может свидетельствовать о начальных этапах возникновения тех или иных процессов и явлений, которые в последующем могут представлять реальные угрозы и опасности. Таким образом, руководство и персонал службы сбыта получают из «внешнего контура» информацию, которую сами же благодаря сигналам раннего предупреждения и могут верифицировать.

Другая сторона вопроса — некая внутренняя информационная система, которая позволяет самой службе продаж поставить в известность руководство фирмы о грядущих опасностях. Это прежде всего та часть клиентского анализа, которая формируется в рамках службы продаж. Как и отмечалось, пример из книги Г. Хамела и К. К. Прахалада, приведенный выше, вполне мог бы рассматриваться как своего рода сигнал раннего предупреждения, источником которого и является эта часть клиентского анализа. В этом смысле клиентский анализ — своего рода информационная квинтэссенция всего того, что сбытовик и продавец нарабатывают в ходе общения с клиентурой. Различные элементы этого общения могут стать, в свою очередь, ценнейшей информацией по третьему элементу концепции.

Г. Хамел и К. К. Прохалад отмечают, что важнейшую роль в «конкуренции за будущее» играет возможность руководства и функциональных подразделений фирмы экспериментировать с различными новыми формами и методами работы; нетрадиционными товарами, услугами и технологиями; различными элементами взаимодействия с партнерами и иными того же рода вещами в интересах формирования разработки и развития будущих ключевых компетенций. Это в полной мере относится и к службе продаж, в рамках которой могут и должны, например, проводиться эксперименты с новыми формами продаж, новыми структурами каналов, новыми системами поощрения клиентуры и т. д.

Понятно, что внешний и внутренний информационные контуры, с одной стороны, и развиваемые на их основе практические экспериментальные подходы — с другой в определенной мере могут решить проблему третьего элемента концепции управления продажами.

Таким образом, можно сформировать адекватную методическую базу для более углубленного рассмотрения опыта российского бизнеса в формировании концепции управления продажами.

15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле

В качестве примера выбрана известная московская аптечная сеть «36,6» и питерская розничная сеть «Лента». Такой выбор не случаен: при всем внешнем различии сетей в фармацевтике и торговле продовольственными товарами формирование концепции имеет достаточно общий характер и, безусловно, в гораздо большей мере имеет место общность подхода, нежели отраслевая специфика сети.

Сеть «36,6»: первые годы развития

Уже в первой половине 2002 г. оборот известной московской сети «36,6» составлял почти 60 млн долл. США. В сети было задействовано более 50 магазинов в Москве. Сеть имела далеко идущие планы расширения и уже в 2004 г. планировала выход в Санкт-Петербург и регионы. Рассмотрим более подробно отдельные элементы концепции (рис. 15.3).

Что продаем?

Важнейший элемент концепции «36,6» — отказ от устаревшей системы «продавать в аптеках лекарства» и переход на концептуально революционный лозунг «сеть продает товары для красоты и здоровья». Достаточно очевидна именно революционность такого подхода, поскольку, с одной стороны, сеть прокламирует и ставит во главу угла не лечение болезни, а ее профилактику: согласимся, что здоровый образ жизни как раз и есть наилучшая профилактика практически любых болезней. (На этом настаивают и сами медики.) Не менее важно сочетание здорового образа жизни и требований красоты как для женщин, так и во все большей мере для мужчин, особенно занятых в деловой сфере. Поскольку это так, то фирма и дополнила примерно 3000 наименований своих лекарств более чем 10 000 наименований различного рода косметических товаров, специальной парфюмерии, товаров, связанных с гигиеной, детским питанием, соками, травами и т. д. На определенном этапе развития выручка сети от продажи второй группы товаров существенно превзошла все же достаточно высокие продажи собственно лекарств. Как же повлиял выдвинутый лозунг и соответствующий ему ассортиментный набор на другие элементы концепции?

Концепция управления продажами сети «36,6»	
1. Механизм получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов	
<i>Что продаем?</i>	Товары для здорового образа жизни
<i>Кому продаем?</i>	Среднему классу — людям, заботящимся о поддержании здоровья и сохранении красоты внешнего облика
<i>Где продаем?</i>	В специально строящихся для аптек сети помещениях
<i>Когда продаем?</i>	Постоянно — по графику работы магазинов сети
<i>Как продаем?</i>	Открытый доступ, при котором покупателя ничто и никто не связывает, он может спокойно ознакомиться со всей необходимой информацией о товаре
<i>Кто продает?</i>	Продавцы-консультанты
<i>Почему именно так?</i>	Потому, что свободный человек (представитель среднего класса) должен быть свободен в своем выборе и иметь адекватные условия приобретения товаров для здоровья и красоты
2. Существо, возможности и ограничения управляющих воздействий на механизм получения прибыли	
Немедленное появление конкурентов	
3. Пределы эффективного функционирования этого механизма получения прибыли и пути его последующего реформирования	
Интенсивное расширение сетевой структуры как в Москве, так и в российских регионах	
«От продажи товаров для поддержания здоровья и красоты к комплексному обеспечению этой функции для посетителей сети»	

Рис. 15.3. Концепция управления продажами сети «36,6»

Кому продаем?

Естественным следствием ответа на первый вопрос явилось и коренное изменение взгляда на нашего покупателя. Действительно, раньше главный посетитель аптеки рассматривался как больной человек (как пошутила одна из совладелец сети «...если ты пришел в аптеку, значит, уже почти покойник...»). У сети «36,6» принципиально иная точка зрения: к нам в первую очередь приходят люди, которые заботятся о своем здоровье и предпочитают не столько лечиться, сколько предотвращать болезни. Разумеется, это вовсе не значит, что в сеть не приходят за лекарствами, в том числе и заболевшие люди; конечно же, приходят, и их десятки, если не сотни тысяч. Но здесь исключительно важен общий настрой продаж в сети и соответствующая атмосфера, в которой выделяется покупатель, заботящийся о здоровом образе жизни, как пример для подражания.

Где продаем?

Отметим, что в полном соответствии со своей концепцией владельцы и менеджеры сети, отвечая на этот концептуальный вопрос, пошли двумя неординарными путями. Прежде всего они отказались от использования помещений старых советских аптек, понимая, что дух и атмосфера этих аптек неререформируемы по определению. Аптеки стали создаваться в специально строившихся для этого помещениях. Конечно, свою роль здесь сыграла и необходимость иметь гораздо большие площади, нежели те, которые были в помещениях даже самых больших традиционных аптек. И, что не менее важно, расположение аптек учитывало формирование в городе наиболее плотных денежных потоков, поскольку две трети ассортимента предназначались для здоровых людей и вполне определенного социального слоя. И здесь целесообразно вернуться к сочетанию вопросов: что? кому? где? — поскольку только единый взгляд на все эти вопросы и мог дать представление о социальной характеристике того покупательского сегмента, на который рассчитывали создатели системы.

Поскольку речь шла не только о существенно большем масштабе площадей и, соответственно, о значительных затратах на оборудование аптек, а также о поддержании весьма широкого ассортимента, существенно расширенного предоставляемого сервиса, сеть изначально рассчитывала прежде всего на людей со средними доходами, которые могли бы себе позволить заботиться о здоровье более или менее постоянно и приобретать для этого товары адекватного качества, а следовательно, и ценового уровня.

Иными словами, главный покупатель сети — представитель среднего класса, и на него ориентировано здесь все, что практически делается в системе. Поскольку же представители среднего класса в Москве достаточно много времени проводят на людных улицах, где расположены их офисы, кафе, рестораны и различного рода «точки развлечений», где они бывают в свободное время, ответ на третий вопрос как раз и предполагал «перехват» наиболее важных денежных потоков. Заметим в связи с этим, что переход

15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле

от стандартного для сети «36,6» формата фармацевтического супермаркета к гипермаркету состоялся как раз в современной аптеке на Новом Арбате — одном из наиболее важных денежных потоков Москвы.

Когда продаем?

Этот вопрос применительно к сети «36,6» имеет своего рода двойное толкование. На внешнем уровне речь, естественно, идет о часах работы. С точки зрения концепции гораздо интереснее внутреннее содержание этого вопроса применительно к его связи с ответами на поставленные выше вопросы, а именно: продаем не тогда, когда вы уже заболели, но тогда, когда вы все еще здоровы и хотите быть здоровыми как можно дольше! Заметим, что именно это «внутреннее» содержание ответа на вопрос жестко связывает все четыре вопроса: продаем огромную массу товаров для поддержания здорового образа жизни и вашего хорошего самочувствия; продаем прежде всего среднему классу, который серьезно заботится о своем здоровье и может себе позволить тратить заметную часть своих доходов на это; и, наконец, продаем там, где «бьется пульс» большого города и есть ощущение «центральной жизни», неразрывная связь здоровья и хорошего настроения. Или иными словами: ясные и взаимоувязанные ответы на все четыре вопроса создают естественную целостность концепции управления продажами в сети «36,6».

Как продаем?

Ограничимся наиболее значимыми элементами ответа. Прежде всего форма — супермаркет, который и есть важнейший базовый ответ на этот вопрос, четко отражающий практику передовых рыночных экономик. (Заметим, что именно представители среднего класса и во время своих деловых поездок, и во время ставшего уже привычным для них отдыха за рубежом имеют возможность видеть и пользоваться услугами супермаркетов.) Далее — открытый доступ, при котором покупателя ничто и никто не связывает, он может спокойно ознакомиться со всей необходимой информацией о товаре (что крайне важно для ассортимента) и в разумных пределах осуществить выбор. Поскольку различные виды лекарств имеют большую или меньшую степень взаимозаменяемости, покупатель может ориентироваться и на советы врача, и на возможности своего бюджета, не говоря уже об огромном ассортименте товаров для здорового образа жизни.

В интервью журналу «Эксперт» несколько лет назад владельцы и руководители сети отмечали, что до определенного периода лекарства, выпускаемые отечественными производителями, имели настолько ординарную и невыразительную упаковку, что это мешало посетителям делать эффективный выбор и, соответственно, затрудняло продажи таких лекарств. Положение изменилось за последние два-три года, и, по-видимому, не последнюю роль в этом сыграло давление на российских производителей закупщиков как оптового, так и сетевого звена.

Особого внимания заслуживает персонал, работающий непосредственно в супермаркетах. Это — молодые, хорошо обученные продавцы и менеджеры по продажам. Набор и обучение этих людей, равно как и их продвижение по служебной лестнице, целенаправленно осуществляется руководством сети в рамках системы предоставления покупателю «аптечного сервиса нового качества и уровня». Понятно, что такой сервис и могут предоставлять только люди нового же качества подготовки и уровня развития.

В заключение следует отметить комплекс элементов торгового дизайна и мерчандайзинга, дополняющий концепцию на уровне «как продаем?». Здесь все — от цветов помещения и одежды персонала до выкладки и постоянно отслеживаемой чистоты в залах — работает на главный лозунг концепции и привычки и требования главного покупательского сегмента.

Заключительное замечание необходимо сделать по поводу системы жестко прописанных регламентов и технологий работы и обслуживания покупателей. Вся система продаж и управление ими жестко завязаны на эти регламенты и технологии, а что особенно важно — они же являются серьезным элементом в системе мотивации сотрудников. Персонал аптек ощутимо поощряется за строгое следование регламентам и технологиям работы и так же ощутимо наказывается за нарушения. Эти же моменты учитываются не только в собственном материальном поощрении, но и в системе продвижения сотрудников.

В то же время жесткое регламентирование и технологичность всего того, что делается в сети «36,6», никак не мешают творчеству, фантазии и выдумке, когда речь заходит о решении неординарных и до того не встававших перед фирмой проблем. Проиллюстрируем сказанное цитатой из интервью Анастасии Вавиловой, которая в 2003 г. занимала пост генерального директора сети «36,6», и где она описывает подход фирмы к планировке торговых залов. «...Дело в том, что приобретенные под аптеки помещения обладают неоспоримым преимуществом расположения вблизи крупных покупательских потоков, но при этом мало приспособлены для современной розничной торговли. Они различаются по площади и форме, в каждом присутствуют какие-то нестандартные выступы и колонны, из-за которых стандартный шкаф может не войти в простенок. При этом шкафы должны стоять так, чтобы были соблюдены единые для сети шаблоны расположения и группировки товаров: сезонные — поближе к входу; дорогая косметика — наособицу (тем самым подчеркивается не столько ее эксклюзивность, сколько эксклюзивность ее покупателя); рецептурный отдел — как можно дальше от входа (чтобы покупатель прошел через зал и увидел весь ассортимент); новинки выделяются особым образом; однотипные товары располагаются в едином блоке (иной раз одна группа, например, витамины, может включать в себя множество позиций, занимающих одну полку). Располагая товары по группам, следует представить, по какой траектории будут двигаться покупатели, хотя до сих пор у сети „36,6" нет четких правил

15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле

появления покупательских троп и иной раз приходится подправлять планировку уже действующих аптек. В довершение всего у покупателя должно создаваться впечатление, что аптеки сети неотличимы друг от друга» [Матвеева, 2002, с. 34]. В данном случае Анастасия Вавилова, по существу, говорила о творчестве и постоянном поиске в планировке помещений, которая имеет особенно важное значение непосредственно в процессе продажи и покупки лекарства.

В любом зарубежном учебнике по ритейлу приводятся весьма убедительные данные о том, как эффективная планировка влияет на продажи [Матвеева, 2002, с. 35], но в данном случае интересно другое: владельцы и руководители сети «36,6», по-видимому, не нашли адекватных теоретических рекомендаций и на практике показали, что творчество и поиск дают не менее интересные результаты. Совершенно то же самое имеет место и в технологии менеджмента. Приведем еще один пример, относящийся к управлению сетью. Процедуры заказа продаваемого товара и оценки оборачиваемости — одна из наиболее сильно разработанных в теории логистики тем. По этому вопросу написаны десятки книг и тысячи статей, есть отработанные методики решения проблемы. И в то же время весь этот серьезный и добротный материал, как выяснилось, далеко не в полной мере решал конкретную проблему заказа и пополнения товарных запасов для аптек «36,6». Что же в итоге? Обратимся вновь к тому же интервью Анастасии Вавиловой: «...участвовала в разработке автоматизированной системы, которая заказывала лекарства на складе. Дело в том, что проблема планирования ассортимента и бесперебойного снабжения аптеки товаром вначале стояла перед нами очень остро. Особенно при смене сезонов. Я каждый день смотрела списки, чтобы понять, почему нет такого препарата, почему нет другого. Потом мы с программистами сидели и крутили формулы, которые с учетом скорости оборота наших аптек позволяли бы вовремя пополнить запас товаров в магазинах. Очень красивая система получилась — логичная и прозрачная...»

Кто продает?

В сети «36,6» набирается в основном молодой персонал, не обремененный «советским опытом», готовый активно работать и по собственной инициативе идти на контакт с покупателем, вооруженный соответствующими технологиями работы и сильно мотивированный. Относительно системы продвижения наиболее активных работников добавим, что в сети «36,6», по словам владельцев фирмы, немало случаев, когда крупные фармацевтические супермаркеты сети возглавляются людьми, не достигшими даже тридцатилетнего возраста. Это совершенно закономерное следствие ответов на все предшествующие вопросы, и вряд ли персонал другого уровня и качества мог бы соответствовать принятой концепции продаж. И все же, на наш взгляд, даже и этого уровня персонала для полной реализации концепции недостаточно. Возможно, именно здесь мы сталкиваемся с «точкой раз-

вития» фирмы на перспективу. Почему, с чем это связано? Пока только зададим этот вопрос, чтобы вернуться к нему в заключение обсуждения опыта разработки концепции.

Почему именно так?

На этот вопрос можно ответить коротко, потому что изначально создатели сети выработали и последовательно реализовывали целостную и гармоничную концепцию продажи, которая позволяет, грамотно ответив на один из вопросов, получить затем вытекающие один из другого ответы на все остальные вопросы. Разумеется, когда мы говорим о некоем автоматизме ответов, это, безусловно, определенное преувеличение. Далее идут уточнение, детализация, т. е. все связанное с творчеством.

Если брать идею создания «36,6», сама постановка в центр внимания сети людей среднего класса, заинтересованных в поддержании на должном уровне своего здоровья и внешнего облика и способных адекватно обеспечить эти свои устремления, по существу и предопределила ответы на все локальные вопросы концепции.

Завершая наше изложение опыта сети «36,6» на рубеже 2002-2003 гг., вернемся к третьему элементу содержания концепции продаж, а именно о пределах эффективного функционирования этого механизма и путях его последующего реформирования.

Прежде всего, два важных для дальнейшего изложения замечания. Первое — относительно правильности и обоснованности концепции (или механизма получения прибыли), которую выбрали владельцы сети «36,6». Как известно из практики бизнеса, лучшее доказательство верности выбранной фирмой стратегического пути — это немедленное появление конкурентов. Именно таковые уже появились в тот период в Москве, мы имеем в виду московские сети «Доктор Столетов» и «Старый Доктор». Помимо этого, попытки открыть в Санкт-Петербурге фармацевтический супермаркет, как свидетельствовала пресса, уже тогда имелись в планах некоторых питерских фармацевтических сетей. Нет сомнений, что в рамках развития своих сетей в крупнейших городах России такие же замыслы рассматривались и руководством других аналогичных сетевых структур. Таким образом, эффективность концепции сети «36,6» сегодня не вызывает никаких сомнений. Это — один важный момент.

Другой важный момент заключается в том, что и сами владельцы сети «36,6» активно работают над развитием сети. Еще в конце 2002 г. в печати появились сообщения о том, что для получения дополнительных средств на развитие сети владельцы ее продали внешнему инвестору часть акций. Учитывая эти два замечания, можно сделать вывод, что в любом случае и сама концепция выбрана правильно, и необходимость ее развития (особенно с учетом активности конкурентов) сомнений не вызывает. В то же время, если говорить о дальнейшем стратегическом развитии концепции, очевидно, что сеть может развиваться двумя путями.

Первый — естественное и в меру возможностей фирмы интенсивное расширение сетевой структуры в Москве и особенно в российских регионах. Кстати, в печати уже тогда появились соответствующие сообщения. Разумеется, этот путь вполне естествен для растущей сетевой компании и вряд ли может вызвать какие-то возражения. Но у него есть некие пределы роста и очевидные опасности такого развития. Что касается пределов, то они будут определяться инвестиционными возможностями владельцев и их готовностью пойти на определенные жертвы прежде всего в части долей собственности в интересах привлечения внешних инвестиционных источников. Здесь трудно что-либо прогнозировать, но понятно, что по мере такого экстенсивного роста сетевой структуры все более настойчивыми будут попытки конкурентов не только подражать основным идеям сети «36,6», но, возможно, и в чем-то пойти дальше. Конечно, можно согласиться с мнением Анастасии Вавиловой, которая, обсуждая с корреспондентом «Эксперта» вопрос о вновь появившихся на тот момент в Москве конкурентах, ответила: «...Это пусть они думают, чем им отличаться. Копия не бывает лучше оригинала, воспроизвести такое количество деталей может только сам автор» [Матвеева, 2002, с. 38]. Отдавая должное остроумию ответа, отметим, что фактически А. Вавилова не совсем права. История бизнеса как раз изобилует примерами, когда копии при соответствующем талантливом менеджменте и интересных организационно-управленческих новациях становились гораздо лучше оригиналов.

Заметим, что весь список фирм, приведенных в [Матвеева, 2002, с. 34] в качестве сравнения того, как бывшие чемпионы бизнеса уступили место новичкам, совершенно четко показывает, что «подражатели» спустя некоторое время достаточно интенсивно вырывались вперед. Нет сомнения в том, что в перспективе двух-трех ближайших лет мы увидим такого же рода примеры в России. Следовательно, здесь следует как раз говорить о второй стороне дела, а именно об опасностях, которые таит в себе чисто экстенсивное сетевое развитие. Как убедительно показано в работах П. Дракера, М. Портера и особенно Г. Хамела и К. К. Прахалада, само по себе такое развитие без привнесения в него концептуально новых стратегических элементов таит в себе серьезные опасности утраты лидерства. Таким образом, речь должна идти о путях последующего развития с учетом естественных (инвестиционных) и искусственных (конкурентных) пределов его развития.

На наш взгляд, главная стратегическая возможность не экстенсивного развития, а выхода на качественно новый уровень для сети «36,6» заключалась в переосмыслении своей миссии. Возможно, это могло выглядеть следующим образом: первый революционный шаг, который сделала сеть, определялся как переход «от продажи лекарств — к продаже товаров для поддержания здоровья и красоты». По-видимому, теперь речь должна идти о следующем революционном шаге, который мог бы быть сформулирован

так: «От продажи товаров для поддержания здоровья и красоты — к комплексному обеспечению этой функции для посетителей сети». Рассмотрим эту позицию несколько подробнее.

Совершенно ясно, что какие бы товары ни покупал в сети «36,6» ее традиционный потребитель, он так или иначе сталкивается с тем, что он сам и члены его семьи используют и целый ряд других товаров, а особенно услуг, для выполнения функции оздоровления. Более того, реальный эффект использования такого рода товаров может быть существенно усилен (или, наоборот, ослаблен!) тем, что делает в этом направлении традиционный покупатель сети, используя иные товары и услуги. Если согласиться с этим достаточно очевидным утверждением, то сеть могла осторожно, но довольно интенсивно стараться войти в те сферы и отрасли, которые такого рода услуги и оказывают. Таким образом, она получила бы возможность не только существенно расширить продажи своих товаров, но и предоставить своей клиентуре вместо «части продукта» более или менее целостный продукт. Формируя для себя новую концепцию развития на базе уже реализованной, фирма должна будет выделить те сферы и области, которые так или иначе связаны с удовлетворением потребностей ее клиентуры в здоровье и красоте. Далее их, по-видимому, следует разделить на три группы исходя из «близости» той или иной сферы к товарам, реализуемым сетью.

Выскажем предположение, что, например, фитнес-центры могли бы стоять в этом ряду гораздо ближе к интересам развития сети «36,6», чем бассейны. (Напомним, что значительную часть ассортимента фирмы составляют различного рода чаи, оздоровительные смеси, соки и т. д.) В то же время бассейны будут несколько ближе к интересам развития «36,6», нежели производство тренажеров (как минимум). Бассейны — прекрасная площадка для реализации определенного набора косметических и, возможно, некоторых парфюмерных товаров, с которыми работает сеть. Подчеркнем еще раз, что, идя по этому пути, сеть решает две главные стратегические задачи. С одной стороны, она во все большей мере обеспечивает своей традиционной клиентуре «комплексный продукт», а с другой — может существенно расширить продажи своих товаров, не расширяя интенсивно собственную сетевую структуру.

Поговорим о тех, кому мы продаем, поскольку и здесь очевидны возможные стратегические перспективы. Согласимся с тем, что проникновение сети и ее товаров в те же фитнес-центры и бассейны не просто расширяет аудиторию покупателей. В конце концов, целый ряд посетителей бассейна, по тем или иным причинам незнакомых с продукцией «36,6», может познакомиться с ней именно в бассейне и стать приверженцем сети. Это — одна сторона вопроса. Есть и другая, возможно, более важная. Именно в бассейне и фитнес-центре сеть может «вербовать» себе подрастающее поколение, которое уже с детских и юношеских лет приучается пользоваться ее

15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле

товарами. В мировой практике огромное число таких примеров, а мы напомним только один классический: выпуск фирмой Sony знаменитого маленького простого детского приемника «Мой первый Sony», благодаря которому сотни тысяч, если не миллионы, мальчишек и девчонок стали приверженцами товаров фирмы. Аналогичный ход в свое время предприняла «Apple computers», подарив американским школам 150 тысяч своих «Макинтошей». И теперь — важное замечание о тех, кто продает.

Ключевая идея сети «36,6» относительно продажи товаров для здоровья и красоты предполагает продавца-консультанта в зале не просто как «узкого фармацевта». Персонал, работающий в супермаркетах сети, обладает, наряду с фармацевтическими, и серьезными познаниями в отношении тех двух третей ассортимента, которые непосредственно к фармации не относятся. Возможный дальнейший стратегический шаг в том направлении, о котором идет речь, позволит продавцам в сети «36,6» выйти на качественно иной уровень и превратиться в консультантов по комплексному обеспечению здорового образа жизни и соответствующего внешнего облика своих клиентов. Но это потребует и иного уровня подготовки, и существенно более широкого объема знаний.

Завершим наше обсуждение возможного развития концепции продажи «36,6» от горизонта 2003 г. несколькими принципиальными замечаниями. Первое — относительно того, имелись ли тогда уже какие-то элементы подхода в российской практике. Так, например, в некоторых питерских салонах красоты уже предлагался комплекс услуг по продаже и продвижению профессиональной косметики и средств по уходу таких известнейших марок, как L'Oreal, Wella, Shwarzhkopf и т. д. При этом мастера салонов использовали в работе с клиентурой соответствующие средства, были готовы обучить своих посетителей эффективному их использованию и, естественно, предлагали услуги по продаже широкого ассортимента таких товаров. Или иными словами: магазины упомянутых выше мировых фирм нашли достаточно благодатную «площадку» расширения своей торговли именно в этих салонах. Аналогичные примеры есть и в целом ряде других сфер, и говорит все это только об одном: на самом деле элементы концептуального подхода практически уже использовались рынком. А это означает, что концепция была достаточно реалистичной в своей основе.

Владельцы сети и высшие менеджеры должны решить один из главных вопросов — выбор стратегии по существу: вкладывать средства в расширение существующей сети и в строительство новых фармацевтических супермаркетов, или попытаться охватить смежные области сферы услуг, или выбрать смешанный вариант, что, возможно, и было бы наиболее правильным.

Завершая наш промежуточный анализ, отметим: как свидетельствует деловая пресса, в число инвесторов и владельцев сети «36,6» уже тогда входило известное фармацевтическое предприятие «Верофарм». Следова-

тельно, не столь уж смелым казалось тогда предположение о том, что сама сеть может стать не просто товаропроводящим каналом для соответствующих фармацевтических предприятий, но и заказчиком-разработчиком некоторых продуктов для них. Имеется в виду, конечно, не собственно химико-фармацевтическая разработка, а формирование комплекса требований к тем или иным препаратам, который учитывает эффективность и возможности использования этих препаратов в рамках широкой концепции продаж, реализуемой сетью. А это, в свою очередь, означает и еще одно стратегическое направление развития сети.

Анализ от горизонта 2003 г. и последующий «умозрительный прогноз» целесообразно теперь закончить сжатым комментарием развернутого интервью, которое дал журналу «Компания» нынешний генеральный директор ОАО «Аптечная сеть 36,6» Артем Бектемиров*. Прежде всего, абсолютно подтверждается тенденция относительно экстенсивного развития сети: сегодня компания имеет примерно 750 аптек более чем в 70 городах. Более того, Бектемиров совершенно четко анонсировал разработку планов освоения бывших советских республик, особый интерес сети вызывают Украина и Казахстан. А. Бектемиров отметил тот важный факт, что, приняв за основу концепции построения сети европейскую модель (в отличие от американской), фирма приняла правильное решение, и большая привлекательность европейской модели для российского покупателя обеспечила дальнейший успех развития. Не менее интересен и тот факт, что аптечная сеть не работает, например, с госпитальным сегментом и с дорогостоящими лекарствами относительно редкого потребления.

Как видно из проведенного выше анализа «от горизонта» 2003 г., «36,6» уделяет все большее внимание косметике не только лечебного характера, но и декоративной. Более того, А. Бектемиров отмечает, что сеть постепенно расширяет торговлю различного рода аксессуарами. И наконец, исключительно интересен тот факт, что сеть уже сегодня приобрела «ЕМС», т. е. крупнейшую в России фирму по оказанию платных медицинских услуг. Сюда же следует отнести и «Лаборатории красоты», которые появляются сейчас во многих аптеках сети. Более того, по мнению руководителя и главного владельца сети, такие лаборатории должны появиться в ближайшее время в каждой аптеке.

Отвечая на вопрос «кому продаем?», фирма должна так или иначе постоянно связывать ответ на этот вопрос с другим элементом концепции, а именно: где продаем. А. Бектемиров отметил, что, например, в ряде московских аптек сети, расположенных в центре столицы, средний чек уже сегодня практически равен европейскому (25 долл.), в то время как средний по Москве — 10,5 долл., а в аптеках ряда российских городов он не

* Компания. 2006. № 38. С. 51-57.

превышает три доллара. Отсюда — существенное различие в ассортименте и, конечно, в ценовой политике сети.

Не останавливаясь на других достаточно интересных моментах интервью Бектемирова, отметим главное: можно ли сегодня однозначно сказать, что выработанная и реализованная уже в начале этого века концепция сети «36,6» вполне оправдала себя? Приведенные в интервью цифры убедительно свидетельствуют именно об этом: оборот в 2005 г. составил 305 млн долл., прибыль в том же году — 8,3 млн долл., штат фирмы — более 8 тыс. человек. И главное: на сегодня «36,6» контролирует около 5% российского фармацевтического рынка.

Сеть «Лента»

В 2003 г. известная питерская сеть гипермаркетов «Лента» отметила свое десятилетие. На тот момент сеть имела в Петербурге три магазина, каждый из которых площадью от 8 до 12 тыс. кв. м. В 2002 г. оборот сети составил 108 млн долл. США, а общая численность персонала — 960 человек. В 2004 г. сеть рассчитывала удвоить свой оборот. Отличительная концептуальная особенность «Ленты» — уникальное смешение в рамках одного магазина дискаунтера, формата Cash&Carry и гипермаркета, что является грубейшим нарушением классики ритейла, но с точки зрения эффективности вполне себя оправдало (рис. 15.4).

Что продаем?

Согласно исходной концепции «Ленты», в рамках ее гипермаркетов продавался достаточно ограниченный товарный ассортимент (около 3000 наименований) с самыми низкими ценами, которые только можно представить себе по этим товарам в Санкт-Петербургской рознице. Более того, стратегическая линия данного сетевого оператора (и это четко отмечал в одном из своих интервью генеральный директор Олег Жеребцов) — держать на некоторые товары цены, равные или максимально близкие к ценам продовольственных рынков. Сам подбор товаров и уровень их качества в максимальной степени ориентированы на ту часть среднего класса города, которая может быть определена как «нижесредний» и часть «среднего среднего», более близкая к «нижнему». Следовательно, сеть в качестве главного своего конкурентного преимущества как раз и видела предоставление приемлемого для этой части среднего класса качества товаров при минимально возможных в городе ценах.

В ассортименте гипермаркетов сети «Лента» есть и уже достаточно значительная группа непродовольственных товаров, таких как канцелярские товары, шины и автомобильные товары, оргтехника, компьютеры, бытовая электроника и другие. По какому принципу формируется весь этот ассортимент? «...Подходим к товару очень просто — считаем, что не имеем права брать с покупателя дополнительную наценку. Например, мы проанализировали рынок канцелярских товаров и пришли к выводу, что магазин,

Концепция управления продажами сети «Лента»

1. Механизм получения прибыли в процессе функционирования маркетинговых каналов	
Что продаем?	Продовольственные товары и отчасти промышленные товары, ограниченного ассортимента и пользующиеся высоким спросом
Кому продаем?	Среднему классу, в основном нижнему среднему, людям, экономящим время и не претендующим на серьезный сервис
Где продаем?	В специально построенных гипермаркетах с удобной парковкой в районах выезда из города
Когда продаем?	Круглосуточно
Как продаем?	Открытый доступ, при котором покупателя ничто и никто не связывает, он может спокойно ознакомиться со всей необходимой информацией о товаре
Кто продает?	Самообслуживание при минимальном участии персонала торгового зала
Почему именно так?	Реализуется идея торгового конвейера («ленты»), который ориентирован на непрерывный покупательский поток и максимально рационализированную структуру продажи (магазин продается за 6 дней)
2. Существо, возможности и ограничения управляющих воздействий на механизм получения прибыли	
Все управляющие воздействия только из центра (офиса фирмы) при полном исключении самостоятельных действий персонала магазина	
3. Пределы эффективного функционирования этого механизма получения прибыли и пути его последующего реформирования	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсивное расширение сетевой структуры как в Петербурге, так и на Северо-Западе (возможно далее по России) 2. Формирование в рамках сети новых форматов магазинов для проникновения в центральные районы города 3. Слабость конкурентной позиции, определяемая копированием передовых зарубежных технологий продажи (не хуже, чем они) при ограниченных ресурсных возможностях роста сети 	

Рис. 15.4. Концепция управления продажами сети «Лента»

который сейчас делает наценку 50% на обычную файловую папку, продает ее слишком дорого. Почему он это делает? Потому что папок у него продается мало, магазин в центре города, дорогая аренда, нужно окупить издержки. Мы поставили наценку 20-25. Конечно, все жалуется в разные инстанции, что мы демпингуем. Так же поступили и с колесными шинами. Те торговые операторы, которые их продавали, делали наценку 40%. Мы поставили этот товар всего за 25%. Для нас это и так довольно много. Та же самая ситуация с компьютерами и оргтехникой. Ничего не продаем себе в убыток, просто делаем меньшую наценку, так как можем себе это позволить...» [Жеребцов, 2003, с. 13-16].

Обратим внимание на тот очевидный факт, что все сетевые операторы, исповедующие концепцию «максимально низких цен», ведут одинаковую политику. В связи с этим показательным является интервью, которое в конце 2002 г. дал президент компании «Эльдорадо» Игорь Яковлев [Борисов, 2003б]. В ответ на вопрос корреспондента, за счет чего его фирме удастся продавать товар дешевле, Игорь Яковлев без обиняков ответил: «...Наша наценка, конечно, ниже, чем у всех других сетей. Мы пытаемся делать деньги на обороте, и с издержками, я думаю, пока справлялись лучше, чем остальные компании...» При этом та же сеть «Эльдорадо» считает работу с издержками настолько важной, что это обстоятельство явилось главным аргументом в приглашении на работу в фирму крупного специалиста одной из известных европейских сетей, занимавшего в своей предшествующей фирме должность директора по Восточной Европе.

Подытоживая все сказанное, подчеркнем, что ответ на первый вопрос концепции у «Ленты» четко обозначен и жесткое сужение ассортимента само по себе определялось именно стремлением минимизировать цены. С коммерческой и логистической точек зрения любая попытка фирмы продавать более дорогие товары сразу же сталкивается с проблемой ограниченного спроса на такой товар, и закупать его придется малыми партиями со всеми вытекающими отсюда финансово-экономическими последствиями. И если в соответствии с тем, что говорил Олег Жеребцов, сегодня «Лента» продавала «весь магазин» за шесть дней, то прежде всего за счет весьма жесткой ассортиментно-ценовой политики. Отсюда и эффективность сети. По утверждению генерального директора, именно эта «скорость продажи», которая в три-четыре раза выше, чем в стандартном западном магазине того же рода, обеспечивает более чем трехкратное превосходство «Ленты» в обороте с одного квадратного метра.

Кому продаем?

Как и отмечалось, основной покупатель «Ленты» — типичный представитель петербургского нижнего среднего класса, доходы которого как раз и позволяли делать достаточно крупные закупки в магазинах сети. Поскольку «Лента» имеет формат Cash&Carry, то вторая важная категория

покупателей — мелкооптовик. Конечно, здесь возникают свои трудности, и на них прямо указывал сам Олег Жеребцов [Жеребцов, 2003, с. 13]. В его формулировке это звучало так: «...нам зачастую сложно идентифицировать покупателя, который делает покупку на 10 000 руб. для своей семьи, и профессионала, который покупает на 1000 руб. для своего киоска...». С другой стороны, как совершенно правильно утверждает генеральный директор, именно это смешение покупательских сегментов и обеспечивает устойчивость оборотов магазина и высокую интенсивность продаж товара. Разумеется, вопрос о том, не мешают ли друг другу эти два потока, лежит в области эффективной технологии продаж, которую использует фирма.

Где продаем?

Поскольку речь идет о формате гипермаркетов с соответствующими площадями и соответствующей территорией для парковки, то естественный шаг фирмы — располагать свои магазины на выездах из города, т. е. там, где, с одной стороны, еще могут быть найдены свободные пространства, а с другой — через них так или иначе проходят автомобильные денежные потоки. Именно так и были расположены все три уже работавших магазина «Ленты», но именно в этой точке формирования концепции и возникают будущие проблемы.

Когда продаем?

Применительно к тому нововведению, которое осуществила «Лента» буквально в последнее время, этот вопрос особенно интересен. Она перешла на режим работы, в гораздо большей мере свойственный малоформатным дискаунтерам, а именно — 24 часа в сутки. Здесь интересно то, что чисто технологически такого рода режим имеет совершенно естественные оправдания. Деловая и социальная обстановка в Петербурге сложилась так, что после десяти часов вечера в «Ленте» формируется достаточно серьезный покупательский поток, который может составлять до 20% общего дневного. И в этой же связи перенос «центра тяжести» логистики на ночные часы позволяет постоянно поддерживать гипермаркет в рабочем состоянии, готовя торговый зал к продажам следующего дня.

Обратим внимание на два интересных обстоятельства, опять-таки связанных с двумя покупательскими потоками. Совершенно ясно, что мелкооптовик, который целый день вплоть до позднего вечера торгует в своем киоске или на лотке, как раз и может совершать покупки в «Ленте» и формировать свой ассортимент только в поздние часы. И в этом смысле такого рода поток заранее предопределен. Что же касается основной массы индивидуальных покупателей, то реалии нынешней работы в офисах и других звеньях современных фирм таковы, что многие менеджеры, в том числе и женщины, также заканчивают работу достаточно поздно. Принятое сетью решение обеспечивает эффективный результат, хотя, безусловно, и существенно осложняет организацию и управление работой магазинов.

Как продаем?

По существу, все то, что было сказано выше, уже дает во многом ответ на поставленный вопрос. Высокоэффективная логистика, в рамках которой сеть ежедневно принимала и принимает сотни фур, приходящих от самых разных производителей и дистрибьюторов, а что самое главное — российский опыт великой «Уол-Март»: у «Ленты» не существует промежуточных складов, и товар, разгружаемый с фур, поступает непосредственно в торговый зал. Четко отлаженные технологические процессы в торговом зале и собственно продажи, огромное количество сканеров, оптоволоконных и он-лайнных систем, широкое использование баз данных — все это взаимосвязанные звенья технологической цепи, обеспечивающей эффективность работы. Олег Жеребцов в связи со спецификой создания такого рода магазинов в России отметил: «...Наши архитекторы, по понятным причинам, не умеют делать гипермаркеты и супермаркеты, поэтому мы заказали отдельный технологический проект и сейчас мультиплицируем ядро системы, ядро магазина, адаптируя проект к тому или иному участку» [Жеребцов, 2003, с. 13-16].

Кто продает?

Персонал «Ленты» четко разделен на две категории. Одна из них — люди, занимающиеся операционной работой в зале — от рядовых работников до директоров магазинов. По существу и в полном соответствии с принципиальной установкой владельцев и руководства фирмы все они — исключительно исполнители регламентов и технологических процедур. Обратимся вновь к интервью О. Жеребцова: «...Мы все эти годы регулярно уменьшали влияние человеческого фактора непосредственно в магазине. *Директор не имеет права изменить цену, передвинуть стеллажи — все это контролирует офис.*» (курсив наш. — Д. Б.) [Жеребцов, 2003, с. 13-16]. Это поразительное по откровенности, а в каком-то смысле и по цинизму высказывание вновь заставляет вернуться к вопросу о роли человеческого фактора, тем более что это имеет непосредственное отношение к формированию концепции.

Итак, с точки зрения генерального директора «Ленты», влияние человеческого фактора в зале магазина должно быть минимальным. Или, иными словами, здесь действует принцип и концепция обычного заводского конвейера. Интересно, что и сам О. Жеребцов, объясняя возникновение наименования фирмы, сослался на идею и образ непрерывной конвейерной ленты, которая передвигает товары от места их доставки в магазин к тележкам и сумкам покупателей! На конвейере человек и должен стать придатком движущейся ленты. Не будем повторять избитые истины о том, что «все прогрессивное человечество» давным-давно отказалось от чисто конвейерных идей, занимается «обогащением» труда и т. д. В отношении рядовых работников это еще как-то объяснимо (хотя с трудом!), но

как быть с директором магазина, который руководит десятками людей, но не имеет право передвинуть стеллаж без ведома центрального офиса?! Тем более что в одном из своих интервью О. Жеребцов говорил о том, что подбор человека на должность директора магазина — тяжелейшая проблема и готовить кадры приходится самостоятельно. Если принять объяснения такого рода: директор не может вмешиваться в отлаженную технологию, но должен эффективно работать с персоналом, то это тоже выглядит несколько сомнительно. Если низовой персонал суть только придаток хорошо отлаженных технологических приемов, то в чем же смысл активной работы с ним?!

Есть, однако, и другая часть персонала, которую О. Жеребцов любовно называл «садовники». Это — люди из офиса, которые, по образному выражению директора, «творят, выдумывают, оттачивают схемы». Одним словом, все, что происходит в фирме, контролирует ее «творческий мозг» в офисе. Справедливости ради отметим, что в таком своем подходе к управлению продажами руководство «Ленты» отнюдь не одиноко: бурно развивающаяся «Пятерочка» исповедует абсолютно те же принципы. Таким образом, в полной мере реализуется уже давно преодоленная (отчасти преодолеваемая) Западом концепция «творческого мозга» наверху и «исполнителей» внизу. Но почему же в условиях России именно эта система в ритейле дает столь эффективные плоды?! Мы пока только обозначим эту принципиальную и исключительно важную проблему, с тем чтобы вернуться к ее рассмотрению в рамках последнего вопроса концепции.

Почему именно так?

Что касается технологической и процедурной отладки работы в магазинах «Ленты», то можно без преувеличения констатировать, что создатель сети нашел, по-видимому, наилучшее формальное организационное решение для условий нынешнего сетевого оператора в крупном российском мегаполисе. Но вопрос, заданный выше, остается, и здесь не грех повторить одну из прописных истин, а именно: превращение всех работающих в магазине в «реализаторов» творческих идей и находок «офисных УРУ». Следовательно, в придаток «Ленты — конвейера», по определению должно формировать из людей туповатых и не чересчур заинтересованных в своем деле исполнителей. Заметим, что в этом случае бессмысленно ставить задачу, например, разработки каких-то личных целей развития и искусной мотивации «придатков конвейера». Если бы это и произошло, «придатки» могли бы сломать все процедуры конвейера за счет проявления какой-то личной активности и решения личных же задач развития! По-видимому, необходимо иметь в низовых структурах персонал соответствующего уровня развития и соответствующих личных данных, который и воспринимал бы не столько управление в полном смысле этого слова, сколько ту ее часть, которая называется контролем.

В любом случае мы приходим к несколько парадоксальному положению: обслуживая нижний средний класс, отличительная особенность которого — тяга к развитию, вовлеченность в процессы принятия решений и управления вообще, «Лента» осуществляет это с помощью персонала совсем другого рода. Как быть с этим противоречием? У нас нет (во всяком случае, пока) ответа на этот вопрос, но представляется, что более подробное рассмотрение мыслей создателя сети относительно будущего развития что-то прояснит в этом вопросе.

В одном из интервью генеральный директор Олег Жеребцов в свое время так ответил на вопрос о том, что представляет наибольшую угрозу для его бизнеса и куда он хотел бы направить его развитие в перспективе: «...Наш самый большой риск — потеря контроля над управляемостью. Если мы будем развиваться с такой же скоростью как сейчас, то через два-три года границы Петербурга станут для нас тесными. Нужно двигаться куда-то дальше — на Северо-Запад, например. Сейчас об этом думаем. Поэтому для меня сейчас самая важная проблема — контроль и качество работы при перемещении комплексов на другие территории...» [Жеребцов, 2003, с. 15].

Отметим одну, на наш взгляд, принципиальную деталь: в относительно небольшой части интервью (в ней всего четыре-пять фраз) Жеребцов дважды употребляет то самое слово, которое мы сделали лейтмотивом предыдущего абзаца, — *контроль*. И понятно почему: коль скоро основная концепция развития заключается в «клонировании себе подобных», то главной проблемой как раз и остается то, насколько четко (читай — качественно) они будут выполнять отлаженные в центре процедуры. Не ставя под сомнение такую возможность эволюции фирмы, уточним только терминологию: генеральный директор напрасно употребил слово «развиваться». Точная терминология менеджмента требует, чтобы он говорил не о развитии, а о росте — это принципиально разные вещи. Что же касается весьма интересных мыслей Олега Жеребцова о необходимости изменения форматов магазинов при проникновении, например, в центральные районы города, то он исключительно точно подметил главное: здесь понадобится куда более качественный комплекс услуг для покупателей. Другой вопрос — как подходить к этому комплексу? И здесь со всей остротой встанет вопрос о персонале-исполнителе и персонале-творце.

Комплекс сервиса может быть лучше или хуже в зависимости от того, насколько он отлажен технологически и каково «человеческое качество» персонала, который его выполняет. Несомненно, что, например, профессионалы офиса «Ленты» могут хорошо сделать технологию даже самого серьезного сервисного комплекса. Но, как известно, главная линия движения — формирование системы личных взаимоотношений между продавцом и покупателем. Или иначе: сплошной безликий интенсивный поток «проходного двора» гипермаркетов «Ленты» в условиях даже супермаркета, а тем более мини-маркета или «магазина на углу» приобретает принципиально

инные черты и требует принципиально иного характера работы. Именно здесь и будет заключаться, на наш взгляд, основная проблема теперь уже действительно *развития сети*. Как научиться не контролировать, а управлять творчеством персонала магазинов, вступившего в личный неформальный контакт с покупателями, формирующего соответствующие базы индивидуальных данных, занимающегося реальным маркетингом отношений и т. д.? А самое главное — как научиться понимать, что когда магазины будут находиться за сотни километров от головного офиса, то система управления, основанная на контроле, будет крайне проблематичной, чтобы не сказать сильнее. Это последнее замечание связано с тем, что сам создатель сети, поясняя свою позицию в отношении перспективы, четко указывал на возможность последовательного роста «Ленты» вначале в города Ленинградской области, затем — по всей России и даже по территории СНГ.

Безусловно, можно верить опыту и знаниям Олега Жеребцова, когда он предсказывал, что в перспективе 60-70% российского ритейла будет принадлежать зарубежным сетям. Что же касается оставшейся доли рынка, то генеральный директор «Ленты» считал (судя по его словам), что сильные позиции российских фирм определяются тремя главными обстоятельствами: низкий уровень зарплаты значительной части населения, невысокая платежеспособность и несравненно лучшее знание российскими сетевыми операторами специфики решения различного рода административных проблем, связанных с работой в условиях современной российской бюрократии.

Но оба эти соображения вряд ли могут претендовать на роль сильных конкурентных преимуществ: любая пришедшая на наш рынок западная сеть будет точно так же ориентироваться в продовольственном рынке на местных российских производителей, продукция которых уже четко доказала все свои преимущества для нашего рынка по сравнению с продукцией зарубежных фирм-аналогов. Но в этом случае явно уходит исключительная возможность российских сетей типа «Ленты» обслуживать менее состоятельный сегмент за счет низких цен. Практика «Метро» и «Ашан», правда в отношении непродовольственных товаров, однозначно доказывает это.

Более того, когда западная сеть предложит нашему производителю пищевых продуктов продвигать его продукцию за рубеж, преимущества зарубежного сетевого оператора станут особенно очевидными. (Заметим, что значительное количество российских производителей пищевой продукции уже тогда работали с фирмой «Довгань ГМБХ» по экспорту своей продукции в Европу. А такие достаточно крупные производители, как «Быстров», налаживали сами такого рода связи.) Что же касается умения эффективно решать административно-бюрократические проблемы с российским чиновничеством разных уровней, то вряд ли можно всерьез полагать, что крупная западная сеть не справится с этой действительно непростой, но

15.2. Концепция управления продажами: как это практически делается в сетевом ритейле

вполне разрешимой (как показывает опыт уже работающих в России зарубежных сетевиков) задачей.

Таким образом, перспективы развития ритейла типа «Ленты» не выглядят столь уж оптимистичными, поскольку, по существу, ничего стратегически необычного, нового и интересного в простом расширении сети за счет строительства новых магазинов нет. Это — то «поле», где, конечно же, западные сетевики обыграют своих российских коллег. А если говорить о «форматном разнообразии», то нужен принципиально иной подход к самой системе управления и ее ориентации, что, в свою очередь, требует пересмотра концептуальных позиций управления продажами в самой «Ленте».

Таким образом, попытка сформулировать третий элемент концепции в одной своей части (пределы развития) давала достаточно очевидную картину и явно не в пользу сетевого оператора, что же касается другой его части (перспектив перехода к новой концепции), то ее просто не было видно. Возможно, она могла быть сформулирована следующим образом. Обратимся к интервью господина Жеребцова. Он справедливо отмечал, что современный ритейл охватывает в России пока только 10% торговли и оставшиеся 90% дают «огромный простор» для простого расширения сетевой структуры. С одной стороны, огромный нецивилизованный рынок ритейла дает возможность «клонировать» магазины, уже созданные в рамках сетевой структуры, а с другой — в этот рынок будут стремительно входить крупные зарубежные сети. Каково будет соотношение и взаимное влияние этих «встречных скоростей», сложно было предсказать в 2003 г., да и сегодня невозможно дать точный ответ на этот вопрос.

Как и в случае с аптечной сетью «36,6», завершим рассмотрение «от горизонта 2003 г.» современным состоянием дел, имея в виду все тот же ключевой вопрос: подтвердилась и насколько правомерность концепции, изначально декларированной создателем сети? Воспользуемся для ответа на этот вопрос несколькими интервью О. Жеребцова, которые он дал в течение последних двух лет, а также материалом по состоянию и перспективам развития его фирмы, с которым он познакомил участников семинара на факультете менеджмента СПбГУ (10 октября 2005 г.).

Прежде всего отметим, что, как и в случае с сетью «36,6», полностью подтверждается концепция экстенсивного развития. Даже само сопоставление количества магазинов (3 — 2003 г., 6 — 2005 г.) и их оборота говорит само за себя (табл. 15.1.).

Еще в январе 2005 г. О. Жеребцов на встрече с губернатором Ленобласти В. Сердюковым подтвердил планы о строительстве в области дистрибуторского центра (площадь — 30 тыс. кв. м, стоимость — 20 млн долл.), а также желание фирмы построить в областных райцентрах 4-5 гипермаркетов. Владелец сети отмечал, что на финансирование этого проекта пойдут как собственные средства компании, так и часть из тридцатимиллионного кредита ЕБРР, полученного компанией ранее.

Финансовые показатели ОАО «Лента»

	2003, долл.	2004, долл.	Прирост, %
Оборот FOOD/NON-FOOD	281407623	441816488	57
Оборот FOOD	246636077	377356005	53
Оборот NON-FOOD	34771546	64460483	85

Весьма интересные изменения, на наш взгляд, претерпела концепция сети в отношении ассортимента и ценовой политики. Как явствует из материалов семинара, сегодня ассортимент продукции в гипермаркетах достигает 12,5 тыс. наименований, а цены, на которые ориентируется «Лента», позиционируются как «цены, которые на 7-10% ниже среднегородских». Что же произошло с этой частью концепции?

На наш взгляд, на определенном этапе своего развития как сам владелец сети, так и его «мозговой центр» поняли, что дальнейшая ориентация на относительно бедный слой нижнего среднего класса и борьба за лидерство в отношении соответствующих цен продовольственных рынков — достаточно тупиковый путь и что следует мягко переориентироваться на средний средний класс или хотя бы на нижнюю половину этой части сегмента. А работать с этим покупателем, имея всего 3 тыс. наименований в ассортименте, практически невозможно, то же относится к концепции предельно низких цен. Соответственно, более 10 тыс. наименований и ориентация на несколько более низкие, чем в среднем по городу, цены — естественное следствие такого изменения концепции.

В то же время полностью оправдались такие элементы первоначальной концепции, как круглосуточный режим работы, существенно более интенсивный рост непродовольственной части ассортимента и всесторонняя технологизация деятельности низового персонала (стандарты, дисциплина, правила работы и т. д.). Но на одной из частей концепции следует остановиться особо.

Выше много внимания было уделено своего рода заочной дискуссии с создателем фирмы относительно того, насколько точен тезис «все творческие и основные технологические идеи рождаются в центральном офисе». Сегодня ясно видно, что владелец декларировал именно создание команды менеджеров и поддержку духа на развитие и лояльность сотрудников. А это — первый и весьма важный признак изменения точки зрения создателя сети на вопрос о качестве персонала и его вовлеченности в процессы

15.3. Концепция управления продажами на уровне представительства фирмы-производителя

принятия решений. Наконец, о самом, на наш взгляд, главном новшестве, характерном для сегодняшней «Ленты».

В одном из своих интервью О. Жеребцов вновь говорил о том, сможет ли российский ритейл противостоять напору аналогичных западных сетей. И пришел к интересному и исключительно важному выводу: наши розничные сетевики смогут сделать это лишь в том случае, если предложат своему покупателю принципиально иную систему отношений, нежели та, которая реализована в абсолютном большинстве зарубежных гипермаркетов. Останемся на этом чуть подробнее.

Изначально концепция «Ленты» как достаточно безликого конвейера сыграла свою роль, обеспечив первоначальный толчок и эффективный старт развития. Но когда к нам пришли зарубежные сети, у которых именно эта концепция и была преобладающей, всем нашим крупнейшим бизнесменам и менеджерам стало ясно, что копия всегда хуже оригинала и нужно искать что-то другое. Именно в этот период О. Жеребцов и выступает с концепцией, которую он образно назвал «создание внутри магазина интерфейса, дружественного к покупателю». И достаточно подробно пояснил, какая именно система отношений фирмы и покупателя может реализовывать эту концепцию. Самое важное — четкое признание того факта, что только соответствующим образом развитый и мотивированный персонал может практически реализовывать эту концепцию. (Что и требовалось доказать!)

15.3. Концепция управления продажами на уровне представительства фирмы-производителя

Особая роль и место представительства фирмы-производителя в структуре маркетингового канала — это достаточно самостоятельное звено, по существу формирующее некий его промежуточный уровень. В качестве интересного и в определенной мере типичного представителя этого звена структуры мы выбрали российское представительство знаменитого европейского концерна «Филипс»¹.

Несколько слов об истории вопроса. С 1994 г. продажами техники «Филипс» занималась специальная российская компания Philips Consumer Electronics, которая, по существу, и была представительством фирмы в России. Первые несколько лет дела шли относительно неплохо (бренд был на третьем месте по объему продаж после Sony и Panasonic). Затем на российский рынок ворвались два южнокорейских электронных гиганта, и продажи резко снизились. Во время дефолта «Филипс» вообще собирался исключить российский рынок из поля зрения, не считая его серьезной перспек-

¹ Материал, использованный ниже, относится к рубежу 2001-2002 гг., но, по нашему мнению, никак не утратил своей актуальности.

тивной площадкой, но бурный рост рынка бытовой электроники, начавшийся в 2000 г., заставил фирму пересмотреть свои взгляды.

Понимая, что коренной пересмотр положения фирмы на рынке и достаточно необычные условия его развития требуют привлечения к руководству представителем неординарного человека, руководство штаб-квартиры «Филипс» пригласило на работу Алексея Страшнова — достаточно известного в мире бытовой электроники и электротехники специалиста. Именно он в свое время возглавил продажи техники «Электролюкс» в России и отлично «раскрутил» все три ее основные марки: Electrolux, Zanussi и AEG. В итоге эффективное управление продажами этих малоизвестных до того в России брендов привело к тому, что по объемам продаж они делили второе место с известнейшими немецкими «Бош» и «Сименс».

Любая серьезная перестройка работы фирмы требует прежде всего смены лидера и команды. В свое время, формируя более или менее значительную структуру в России, любая западная фирма стремилась поставить во главе ее «своего человека», крупного менеджера с серьезным опытом управления на Западе. Дело, однако, обернулось таким образом, что большая часть этих попыток закончилась если и не провалом, то серьезными неудачами. В этом смысле сама фигура Алексея Страшнова — практически идеальный пример высокоэффективного российского менеджера, достижения которого в одной из сфер продаж полностью открывали ему дорогу на самую высокую административную позицию в аналогичную либо в сходную сферу.

До назначения Алексея Страшнова российское подразделение «Филипс» функционировало, подчиняясь восточноевропейскому отделению головного офиса. Или иначе: в этом отделении штаб-квартиры одновременно руководили продажами «Филипс» в Польше, Венгрии, России, Чехии и т. д. В этой структуре как бы изначально присутствовала идея о том, что постсоветские страны и экономики мало чем отличаются друг от друга. В этом смысле замечание Алексея Страшнова о том, что специфика России просто не позволяет применять к ней те же методы, что использовались, например, в Венгрии и Польше, совершенно справедливо [Эксперт, 2001, с. 31] и как бы объясняет предоставление российскому подразделению самостоятельного статуса с подчинением непосредственно головному офису. С нашей точки зрения, это только часть правды, и, возможно, такое утверждение связано с личной скромностью руководителя. Тем не менее полная правда, на наш взгляд, заключается в другом: поставить во главе дела с принципиально новыми задачами и необходимостью реализации крупномасштабной программы уже доказавшего свою высочайшую компетентность руководителя и не дать ему полную свободу действий — это нонсенс по определению. Следовательно, шаг, предпринятый руководством фирмы, — естественное следствие четкого понимания такого рода взаимосвязи.

Приведенный ниже анализ не в полной мере укладывается в предложенную стандартизованную структуру концепции: по мере анализа практического опыта разработки и реализации концепции продаж будут расширяться и дополняться представления о самой структуре концепции.

Что продаем?

Речь идет о продаже широкой гаммы бытовой электроники марки «Филипс». На мировом рынке «Филипс» рассматривается как крупнейший европейский бренд в своей области, и его позиционирование вполне может соответствовать тому уровню, который занимают признанные и любимые в России бренды Sony и Panasonic.

Исторически сложилось так, что в сознании российского потребителя лучшие японские бренды Sony и Panasonic занимают безусловное первое место. Тем не менее «Филипс» как европейскую марку уважают, хотя и в меньшей степени, чем ведущие японские марки. На это наложились особенности «последефолтового» периода. Дело в том, что ни Sony, ни «Мацусита» не стали вступать в борьбу с южнокорейскими концернами и практически без боя отдали им весь среднеценовой сегмент, уйдя при этом в более дорогие модели и цифровые технологии.

В этом смысле фирма «Филипс» оказалась в двойственном положении. С одной стороны, если следовать политике Sony и «Мацуситы», нужно было бы также «уходить» в верхнеценовые сегменты, а с другой — «Филипс» явно ориентирован на массовые продажи. Именно эта двойственность позиций очень точно была определена вновь назначенным руководителем. По словам А. Страшнова, «...Samsung и LG — это борьба за базовые сегменты, это большие объемы при низкой рентабельности. Sony и Panasonic придерживаются совершенно другой концепции. Понеся большие потери во время кризиса, они сейчас (кстати, это применимо не только в России, в Европе такая же тенденция) „уходят“ в сегмент хай-тек, в „цифру“. Насколько я знаю, они практически отказались от базовых телевизоров с неплоскими кинескопами. Для них главное — норма прибыли. Наличие таких разных конкурентов заставляет нас выбрать стратегию, которая будет комбинацией этих двух. Поскольку мы имеем достаточно сильный европейский бренд, то идти на поводу у LG и соревноваться с ними в позиционировании было бы глупо. Мы можем зарабатывать на каждой единице больше. Но мы не можем игнорировать растущие сегменты рынка. Потому что для „Филипс“ очень важно, чтобы в России был хороший рост. А растущие сегменты — это базовые сегменты (типичный пример — телевизор с диагональю двадцать один дюйм). Поэтому у нас задача двойная. С одной стороны, мы должны быть хорошим брендом, зарабатывать хорошие деньги и быть в России таким же флагманом, как в Европе, где „Филипс“ является лидером в телевизионном сегменте. С другой стороны, и телевизоров с диагональю двадцать один дюйм мы должны продавать много...» [Эксперт, 2001, с. 32].

Обратим внимание на существенную новизну постановки вопроса «что продаем?» по сравнению с теми примерами, которые разбирались выше. Классика брендинга предполагает, что определенное позиционирование марки должно достаточно строго соответствовать «обрабатываемому» сегменту. Если же фирма работает в нескольких сегментах, существенно различающихся между собой, то, следуя классике, есть смысл изменить марку. Конечно, здесь есть исключения, и тот же «Мерседес-Бенц», особенно в последние годы, демонстрирует своего рода отход от классики брендинга, выпуская относительно недорогие и более простые по конструкции небольшие модели. Тем не менее основа классического подхода в подавляющем большинстве случаев остается. И в этом смысле уместен вопрос: за счет чего «Филипс» собирался решить столь двойственную задачу: и сохранять имидж высоко технологичной и дорогой мировой марки, и в то же время обеспечивать продажу относительно недорогих моделей телевизоров с небольшим экраном? К этому вопросу мы вернемся, обсуждая тему «как продаем?», но в любом случае необходим именно сильный ход (точнее, ходы) в продаже и непосредственно связанных с нею областях продвижения, чтобы решить эту труднейшую задачу.

Кому продаем?

Именно в ответе на этот вопрос и сказываются принципиальные отличия выстраивания концепции посредника, стоящего между звеньями канала. По существу, посредник находится в том же положении, что и любая служба сбыта фирмы-производителя, а именно: с одной стороны, необходимо в первую очередь думать о конечном покупателе, ибо он и платит деньги за товар, а с другой — о промежуточном покупательском звене.

Конечный покупатель. В качестве конечного покупателя принята руководством российского отделения «Филипс» концепция рассматривает представителей двух сегментов. Наиболее массовые продажи относительно небольших телевизоров должны приходиться на класс ниже среднего и нижнюю часть среднего среднего, а также на средний средний и верхний средний, когда такие телевизоры покупаются в качестве «вторых» и/или «третьих» аппаратов. С другой стороны, покупателями высокотехнологичных аппаратов вплоть до домашнего кинотеатра выступают представители верхней части среднего среднего и, возможно, верхнего среднего сегментов. Отметим в этой связи (и это важно для дальнейшего), что если покупатели первого сегмента предъявляют относительно умеренные требования к объему и уровню сервиса, то вторые в этом отношении крайне требовательны и уже в значительной мере избалованы сервисом, предоставляемым им в самых разных сферах работы, быта, досуга, отдыха и т. д.

Промежуточный покупатель. Именно здесь, когда мы говорим о представительстве крупной зарубежной фирмы, и выстраивается наиболее сложная структура посреднических связей.

15.3. Концепция управления продажами на уровне представительства фирмы-производителя

Во многих случаях система продаж в регионах через местные отделения фирм построена таким образом, что именно местное отделение имеет постоянно пополняемый склад, и оно и осуществляет продажи различным посредническим структурам в регионе с этого склада. В отношении российского отделения «Филипс» дело обстоит принципиально иначе, а именно: отделение выполняет крайне интересную и неординарную функцию непосредственно управления продажами, в то время как реальные продажи в каналах, используемых фирмой, формально идут помимо него.

На тот момент в России существовало несколько крупных импортеров бытовой электроники, которые и закупали соответствующую технику либо у самих фирм, либо у крупнейших дистрибьюторов фирм-производителей. Именно эти импортеры (точнее, определенная их часть) закупали технику «Филипс» у европейского отделения фирмы. Далее закупленная техника покупалась отчасти крупными региональными дистрибьюторами, а отчасти — крупными сетевыми ритейлерами. Наконец, техника, закупленная крупными региональными дистрибьюторами, попадала в розничные сети и точки в регионах. Вся эта достаточно сложная конструкция, разумеется, не могла управляться из какого-то единого центра, поскольку речь в любом случае шла о коммерческом взаимодействии самостоятельных фирм в канале. Но именно здесь-то и проявляется, по-видимому, наиболее наглядно сущность управления продажами в том смысле, который в него вкладывается в нашем подходе.

Оперируя внутри России, местное отделение «Филипс» должно было организовывать свою и воздействовать на чужую работу многих фирм таким образом, чтобы техника «Филипс» могла успешно конкурировать с основными соперничающими марками и вся работа в довольно сложной структуре этих каналов была подчинена максимальной удовлетворенности конечного потребителя. Здесь мы снова вплотную подходим к вопросу «как продаем?», который применительно к данному примеру точнее будет сформулировать следующим образом: «Как способствуем продажам: через регулирование или мягкое управление?»

Где продаем?

Ответ именно на этот вопрос приобретает особенно важное значение в условиях сложной структуры каналов и такой гигантской по территории страны, какой является Россия. Из него вытекает вопрос о соотношении продаж в столице и в регионах, а также между отдельными регионами.

В одном из интервью президенту «Эльдорадо» Игорю Яковлеву был задан вопрос: считает ли он правильной стратегию продаж и развития «Эльдорадо», которая начинала свой бурный рост в регионах и, только достигнув весьма значимого объема продаж, мощно вошла в Москву? (Напомним цифры: на конец 2002 г. объем продаж «Эльдорадо» прогнозировался в сумме примерно 800 млн долл. США, в то время как ближайший к нему

сетевой соперник «М.видео» показывал примерно половину этой суммы.) Игорь Яковлев тогда откровенно сказал, что, только начав в Москве крупномасштабные продажи, он понял, что существование и развитие его соперников («М.видео», «Мир» и других) было гораздо легче, поскольку продажи в Москве дают эффект во много раз быстрее, нежели аналогичная работа в регионах [Цыбульский, 2002, с. 7]. Даже если сделать скидку на «стратегическое введение в заблуждение» конкурентов, то все равно в словах президента «Эльдорадо» есть значительная доля правды. И это доказано практикой многих фирм.

Возвращаясь к обсуждению вопроса на примере российского представительства «Филипс», отметим главное в концепции Страшнова. Он очень точно отметил одну из важнейших слабостей продаж фирмы в России в период до дефолта: все продажи практически шли только через крупных московских дистрибьюторов, и присутствие структуры представительства в регионах было весьма слабым. Более того, Страшнов обратил внимание на то, что «Филипс» в период дефолта сократил свои региональные представительства. Как это выглядит с точки зрения нашего концептуального подхода? Можно без преувеличения констатировать, что во многом стратегия «Филипса» в этом случае была точной копией подхода московского «Рубина», т. е., продавая технику первому посреднику (крупному импортеру), фирма-производитель впоследствии практически утрачивала какие бы то ни было рычаги управления продажами вплоть до уровня конечного покупателя.

В этом смысле формула «нужно просто знать, кому продавать» как нельзя лучше подходила к прежней практике «Филипс». Вот как это комментировал сам Страшнов: «...изменение географии поставок. Раз мы должны быть в верхнем и в нижнем сегментах, значит, мы должны выходить на региональный уровень. Сегодня мы знаем, что рост рынка идет в массовом сегменте, а массовый сегмент гораздо больший вес имеет в регионах, а значит, игнорировать регионы невозможно, и это принципиально меняет наш подход к дистрибуции. Ведь до сих пор „Филипс“ работал с крупнейшими импортерами, не выезжая из Москвы, и из-за этого, оказывается, нес колоссальные потери на региональных рынках... Что было в 2000 г. и в „Филипс“? Мы работали только с московскими импортерами, ничего не зная ни о вторичном опте, ни тем более о региональной рознице. Риски-то у нас были небольшие, но мы фактически контролировали только тридцать процентов рынка...»

Коренное отличие концепции Страшнова как раз и заключалось в том, что «центр тяжести» управления продажами (мягкого и регулирующего!) был перенесен в регионы и сосредоточен на уровне региональных представительств фирмы! Именно этот подход должен был определенным образом обеспечить успех решения сложнейшей задачи, поставленной перед новым руководителем. И здесь мы снова подходим к вопросу «как продавать?».

Когда продаем?

В ответе на этот вопрос просматривается исключительно интересная модификация концептуального подхода. Применительно к деятельности странового представительства крупного производителя есть смысл спроецировать этот вопрос на «ось постреформенного развития России», выделив в нем три этапа: начало реформы вплоть до дефолта, период дефолта и период послекризисного подъема. Кроме того, полезно уточнить этот вопрос следующим образом: когда продаем и что в эти периоды происходило с рынком?

Период 1994-1997 гг. характеризовался безусловным ростом рынка и соперничеством на нем основной пятерки игроков. Отличительную черту этого периода с точки зрения продаж и управления ими Страшнов определил очень точно: «...раньше можно было тратить деньги и получать хорошие продажи — и не тратить и получать хорошие продажи». Или, иными словами, особых требований к эффективности управления просто не было.

Что касается дефолта, то «сжавшийся» рынок, безусловно, привел к резкому сокращению операций, но одновременно возник вопрос о качестве и эффективности управления продажами. «...Но наиболее интересно было наблюдать за ростом после кризиса. Требования и со стороны головных офисов, и со стороны Development-менеджмента стали более жесткими: если набирать людей, то лучших, если тратить деньги, то эффективно» [Эксперт, 2001, с. 31]. И именно в этот момент начинается бурный рост рынка, на котором происходят крайне интересные перемены. Одна из них особенно важна с точки зрения рассмотренного выше вопроса «что продаем?» — уже в период после начала дефолта и особенно в 2000-2001 гг. началась волна замены старой и относительно дешевой японской техники типа «Фунай» и «Шиваки» на новую и более дорогую. Улучшающееся экономическое положение средних слоев вполне позволяло это делать. При этом рынок демонстрировал (и во многом продолжает демонстрировать) невиданные для развитых экономик темпы роста 15-20% в год.

Следовательно, собственно продажи и управление ими должны были достаточно четко и предельно быстро «отрабатывать» эти особенности, не давая возможности конкурентам увеличивать свою долю рынка за счет нерасторопности и сложностей в быстром изменении логистики. К тому же имела место довольно высокая норма прибыли в продажах бытовой электроники, которую Дмитрий Страшнов оценивал в пределах 7-10% оборота для основных игроков рынка. Именно в силу всех этих причин сформировались и обрели достаточно законченную форму основные требования к изменению концепции управления продажами.

Как продаем?

Теперь целесообразно подвести итог тому, что составляло главное содержание концепции управления продажами, реализуемой А. Страшно-

вым. Как и отмечалось, в центр этой концепции был поставлен глобальный контроль над рынком, который предполагал хорошо структурированную и сбалансированную в отдельных своих частях систему управляющих воздействий на всех участников канала, но одновременно с выделением ведущего звена в этой системе.

Роль такого звена стали играть региональные представители «Philips Consumer Electronics». Вот как определял это А. Страшнов, отвечая на вопрос о «сильных региональных представительствах»: «...когда была принята концепция быстрого усиления позиций на российском рынке, мы, разобравшись с товарными потоками, поставили задачу научиться контролировать „свободный ритейл" в регионах. Для этого нам надо было понять, каким образом товар поступает туда и какими факторами можно воспользоваться, чтобы товар активно продавался. *Сидя в Москве, без сильных региональных представительств этого сделать нельзя*». И далее — о региональных представителях: «...Это прежде всего люди. Люди, знающие, как устроена торговля в регионе, имеющие связи и мотивированные на активное продвижение. У каждого из них есть четкий план... уходя от оптовиков в „свободный ритейл", мы начинаем видеть, кто работает в этом бизнесе, начиная с магазинчика и заканчивая большой региональной сетью. Мы видим, что они продают. Мы видим, допустим, что они плохо продают „Филипс" и пытаемся выяснить почему. У них нет прямых связей с московскими импортерами — мы им помогаем эти связи найти. У них нет элементарной локальной поддержки, так как это малобюджетная компания, — мы им помогаем и в этом. Мы разрабатываем план, как это лучше сделать, — мероприятия можно проводить только на локальном уровне, закупая локальные щиты, потому что на местах это в десять раз дешевле, чем через московские агентства. И мы начинаем эффективно работать на этом уровне, имея локальных сотрудников, которые видят, сколько что стоит, где что продается» [Эксперт, 2001, с. 33].

Понятно, что люди, в том числе и самые лучшие профессионалы, хорошо работают в условиях эффективно действующей структуры. И в этом смысле вопрос «как продавать?» это и вопрос «с помощью какой структуры продавать?». Иными словами — насколько она будет эффективна. В этом смысле Алексей Страшнов дает любопытный, хотя и далеко не бесспорный рецепт, как найти и поддерживать достаточно сложный баланс между динамичным ростом рынка, необходимостью адекватного расширения соответствующей структуры управления продажами и бюджетными ограничениями, которые имеют место в любой фирме и в любой ситуации. Руководитель российского «Филипса» полагает, что здесь следует постоянно сопоставлять текущий и ближнесрочный масштаб бизнеса и обеспечивающую его структуру. И совершенно справедливо указывает на две «крайние точки» такого подхода. С одной стороны, медленное расширение структуры, не поспевающее за развитием рынка, дает возможность

конкурентам отвоевывать значительные его сегменты, «не покрытые» активностью нашей структуры. Наоборот, более интенсивно расширяющаяся структура ведет к недогрузке работников и неэффективному управлению. (Мы касались этого вопроса в первой части учебника, приводя примеры квотирования из американской практики.) К сожалению, А. Страшнов не употребляет термин, который здесь был бы как нельзя более кстати, — «норматив». Сама фирма такого рода ориентирные нормативы, несомненно, имеет и использует их в своей практике. Именно отсюда появился термин «нормативное регулирование». Итак, мы вплотную подходим к вопросу «кто продает?».

Кто продает?

Естественно, что во главу угла здесь ставятся региональные представители. Люди, хорошо знающие рынок и местные условия, динамичные, высококомбинированные, обладающие исключительно сильными коммуникативными способностями. Их кредо: минимальные затраты, максимальная эффективность. (Интересное замечание в этой связи: А. Страшнов отмечает, что региональным представителям «Филипса» вовсе не обязательно иметь офис, но необходимо иметь хороший автомобиль и телефон!) Таких людей на рынке найти очень трудно, и важнейшая задача дирекции по персоналу — отыскивать их, вербовать и сильнейшим образом мотивировать.

Отметим одну особенность динамичного российского рынка — пульсирующий характер, или, как шутливо замечает А. Страшнов, «...сегодня рост на 25%, завтра — сокращение на 15%». Именно здесь и возникает сложнейшая для руководителя и для управления персоналом задача: как соблюсти тот самый тонкий баланс развития рынка и структуры, с одной стороны, и привлечь наиболее сильных региональных менеджеров — с другой?! А. Страшнов поделился своим рецептом решения этой задачи: иметь некую критическую массу, своеобразное ядро в 20-25% от общего числа работающих в структуре, остальные будут «наращиваться» (либо иногда сокращаться) в зависимости от характера развития рынка.

Рецепт, безусловно, неплохой, пока фирма считает возможным иметь три четверти «непервоклассных работников». В общем случае на практике эта ситуация встречается гораздо чаще, чем какая бы то ни было другая, т. е. «рецепт Страшнова» достаточно универсален. Конечно, «существенная доля» управленческого цинизма здесь, безусловно, имеется. Но, как и учат выдающиеся бизнесмены и менеджеры, наличие такого рода разумной доли в характере управленца — необходимость, которая признана повсеместно. В управлении продажами это проявляется особенно жестко, поскольку фактор времени и величины рыночных рисков в этой сфере несравненно больше, чем в любой другой.

Остановимся теперь на исключительно важной проблеме, которую условно можно определить как соотношение технологии, контроля и самосто-

тельности в работе сотрудников службы продаж. Сделаем в связи с этим одну оговорку.

Среди прочих вопросов корреспондент «Эксперта» задал Страшнову вопрос о сравнительных преимуществах жестких иерархических организаций и самоорганизующихся структур с высокой степенью самостоятельностью работников в условиях динамично меняющейся российской деловой среды. В ответе Страшнова прозвучало самое главное — четкое признание исключительной важности человеческого фактора. Сравним это с четким указанием Олега Жеребцова («раннего» Жеребцова!) на то, что в «Ленте» стремятся в максимальной мере исключить в торговом зале влияние человеческого фактора. Конечно, специфика сфер продаж, безусловно, играет весьма сильную роль, но не до такой степени, что в одном случае человеческий фактор исключается по возможности вообще, а во втором он ставится на первое место! Скорее всего, объяснение в другом: мы имеем дело с принципиально разными идеологическими позициями руководителей.

Какие же требования предъявляет Страшнов к людям, работающим под его началом? По его определению, они должны мыслить теми же категориями, что и их руководитель, и быть надежными с профессиональной и человеческой точек зрения. Если они отвечают этим качествам и имеют высокую работоспособность, то «...дальше каждому из них даются приличные полномочия, и фактически они отвечают за успех и неуспех своего направления. И еще очень важно, что эти люди, помимо того что они должны быть сильны и амбициозны, должны быть между собой на сто процентов совместимы» [Эксперт, 2001, с. 34]. Заметим, что и сила, и амбициозность, и уж тем более приличные полномочия точно не нужны тем, кто работает по строгой технологии и жестко контролируется в отношении правильности ее исполнения, а что самое главное — успех или неуспех в направлении — это уже совсем категория не для «исполнителей».

В заключение отметим характерную особенность самого лидера: в качестве определяющей черты своего характера руководитель «Philips Consumer Electronics*» выделил постоянное желание быть первым и делать что-либо, «...что до тебя не делали или не могут сделать другие».

Почему именно так?

На этот вопрос можно дать, пожалуй, самый короткий ответ во всем разделе, посвященном опыту «Филипс» в России: если фирма ставит себе задачу переместиться по продажам с пятого места на третье и одновременно удержать клиентуру из двух достаточно различных сегментов, сохранив при этом высокий имидж бренда, то, по-видимому, никакого другого пути не существует. Или иначе: концепция управления продажами, предложенная и реализованная Алексеем Страшновым, — своего рода управленческий «цуг-цванг», т. е. единственно возможный «ход» в сложившихся условиях.

Российская практика управления продажами становится все более интересной и *приобретает явную концептуальную строгость*. Все описанные успехи бизнесменов и руководителей базируются на исключительно четких ответах на комплекс вопросов, которые и составляют суть концепции. Если владелец (топ-менеджер) хочет добиться реального успеха в управлении продажами, он для начала должен продумать эти вопросы и, получив хотя бы более или менее ясные ответы на них, провести «итоговую балансировку», т. е. увязать все ответы между собою и рассматривать всю их «сумму» в контексте второго и третьего элементов концепции.

Резюме

В ходе анализа материала, представленного в главе, можно сделать следующие выводы:

1. Внешняя абсолютно простая, но исключительно содержательная по существу концепция управления продажами, отвечающая на семь ключевых вопросов, выступает сегодня как весьма эффективный инструмент менеджмента продаж. Приведенные выше и структурированные примеры — наглядное доказательство этого утверждения. С другой стороны, следует признать определенную универсальность этого инструмента, поскольку и в сетевом ритейле, и в других структурных построениях именно этот подход доказывает свою универсальную пригодность.

2. Не следует придавать указанному подходу «фетишистский» характер, поскольку и сама постановка каждого из вопросов, и практические ответы на них всегда должны учитывать три важнейших момента: рыночные реалии, в которых оперирует или собирается оперировать фирма; возможности и ограничения, о которых в нашей схеме шла речь особо; эффективное творчество тех людей, которые приняли на себя управление продажами в рамках данной фирмы. Следует согласиться с тем очевидным фактом, что именно это творчество как раз и позволяет давать неординарные и в высшей степени эффективные с точки зрения продаж ответы на вопросы схемы.

3. Еще один важный вывод из предложенного материала — развитие самих этих ответов, в рамках которого и идет развитие самой фирмы. И если сегодня мы посмотрим на то, что происходит в той же «Ленте», в сети «36,6» и любой другой из рассмотренных нами фирм, то без труда увидим, как на протяжении всего нескольких лет существенно менялись отдельные части ответов на вопросы нашей схемы.

4. Как мы и отмечали, сами эти вопросы являются своего рода контрольным фильтром, который позволяет через ответы на них понять две главные вещи: во-первых, насколько действительно фирма имеет убедительные и обоснованные аргументы в пользу своей позиции по тому или иному вопросу; во-вторых, представляют ли эти ответы в комплексе ту оригинальную и продуктивную с точки зрения борьбы на рынке линию,

которая обеспечивает фирме эффективную конкурентную позицию. Отсутствие двух этих составляющих хотя бы в нескольких ответах на вопросы означает, что нужно подумать о корректировке стратегии либо о возможных крупных тактических шагах, которые и позволят фирме реально улучшить свою рыночную позицию.

Контрольные вопросы и задания

1. В чем, по вашему мнению, состоит наиболее сильная сторона каждой из трех изложенных выше концепций управления продажами, примеры которых рассматривались в этой главе?
2. Считаете ли вы правомерной точку зрения автора на вероятное дальнейшее развитие концепции управления продажами сети «36,6»? Каким еще может быть продолжение этой концепции?
3. Как бы вы прокомментировали идею Олега Жеребцова относительно исключения человеческого фактора в торговых залах «Ленты»? Какую роль здесь играет сама технология торгового процесса?
4. Анализируя позицию Алексея Страшнова в отношении торговых представителей, как бы вы прокомментировали мысль о том, что они в какой-то мере вмешиваются в работу дистрибьюторов с розницей?
5. Приведите собственные примеры (из российской или зарубежной практики) эффективного построения концепции управления продажами.
6. Поскольку в примерах приведено довольно много цитат из интервью соответствующих владельцев и руководителей, в чем вы видите их общие черты, а в чем существенные различия?
7. Что, по вашему мнению, произошло бы, если владельцы и менеджеры, поименованные выше, поменялись местами и встали бы во главе других фирм: например, Олег Жеребцов возглавил бы сеть «36,6», а Алексей Страшнов возглавил «Ленту»? (Предложите возможные сценарии.)

Пути и тенденции развития одноуровневых каналов в России: сетевая розница как лидер развития

- 16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур на состояние и развитие сетевой розницы в России.
- 16.2. Тенденции развития российской сетевой розницы и задачи отечественного производителя.

16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур на состояние и развитие сетевой розницы в России

Если согласиться с очевидным утверждением, что развитие российского рынка в целом и одноуровневых каналов в частности в основном четко повторяет практику развитых рыночных экономик, то не вызывает удивления и феномен безусловного лидерства розничных сетей. Они столь стремительно наращивают обороты продаж и так интенсивно расширяются, что, без сомнения, эта роль наших розничных сетей будет постоянно укрепляться.

Привлекая к себе наиболее перспективные покупательские слои (в первую очередь российский средний класс), с одной стороны, и жестко диктуя «правила игры» производителям — с другой, лучшие российские розничные сети не просто реформируют, но революционизируют российский рынок и делают его все более похожим на рынки развитых зарубежных экономик. А это, в свою очередь, означает, что и наша экономика в той ее части, которая реально управляется рынком, все в большей мере «подчиняется» тенденциям развития сетевой розницы. Как выглядят сегодня эти тенденции (а они начали складываться еще в **2001-2002** гг.) в контексте управления продажами? Что следует иметь в виду фирмам-производителям, в первую очередь ориентирующимся на одноуровневые каналы, и тем, которые работают в многоуровневых каналах, но хотят приживаться концепции управления продажами?

Внешне дело выглядит таким образом, что сетевые структуры пока еще не играют ведущей роли в продажах, если брать только статистический подход к оценке. По оценкам разных аналитиков, даже в обеих столицах и крупнейших городах-миллионниках еще в 2003 г. сети контролировали не более 10% розничных продаж, а в малых городах эта цифра была еще меньше. Тем не менее и практики, и исследователи вопроса глубоко убеждены в том, что развитие сетей является определяющей тенденцией в рознице не только по причинам их больших возможностей с финансовой и торговой точек зрения, но еще и потому, что большинство сетей жестко ориентируются на быстро растущий в России средний класс, который в будущем будет определять экономическое, социальное и политическое лицо страны.

Конечно, ряд сетей (особенно региональных) ориентировался и ориентируется на менее состоятельные слои населения. Даже если говорить о лидере современного сетевого развития в России, каковым является «Пятерочка», то и здесь до последнего времени четко видна ориентация на людей с весьма скромными доходами. В продовольственной торговле обеих столиц доля сетей уже перевалила за половину емкости рынка, а в Москве, по оценкам ряда аналитиков, она достигает 70-80%. Отсюда понятен все более возрастающий интерес прежде всего фирм-производителей, но в равной мере — крупных и средних оптовиков и дистрибьюторов к работе с розничными сетями. Они в любом случае должны постоянно отслеживать развитие сетевой розницы и оценивать возможности и ограничения работы с ней. На ряд аспектов такого рода анализа и оценки мы обратим внимание чуть позже.

Анализируя развитие, о котором идет речь, следует прежде всего задать вопрос: какие факторы наиболее существенно влияют (а отчасти и во многом определяют) это развитие? Исключительно важно ответить на этот вопрос еще до начала анализа тенденций, поскольку правильно изучать и анализировать их можно только в контексте влияния такого рода факторов.

Около пяти лет назад в одном из интервью руководитель известной сети продаж бытовой электроники «М.видео» господин Тынкован очень точно заметил, что российские сетевые структуры в сфере розничной торговли находятся «между двух огней»: с одной стороны, интенсивно приходящие в Россию зарубежные сетевые структуры, с другой — потребительские рынки. Что касается последних, то в исторической перспективе их судьба предрешена: чем интенсивнее и позитивнее будет идти развитие нашей экономики, тем быстрее исчезнет с торговой арены этот «признак» бедной страны.

Для этого достаточно напомнить, что за период 2000-2003 гг. число потребительских рынков в Москве сократилось в несколько раз. И хотя формально это выглядит как определенное направление административных

действий московского правительства, но, по сути, эти действия только отражают реалии развития Москвы как рыночного развития страны в целом. Именно в Москве средний класс растет наиболее интенсивно, соответственно, с той же интенсивностью растут обслуживающие его сетевые структуры, а по мере «перехода» в средний класс людей из нижележащих социальных слоев исчезают потребительские рынки как нецивилизованная форма торговли.

Отметим одно обстоятельство, важное для фирм-производителей: относительно дешевая продукция, попадающая на потребительские рынки, не обладает высокими стандартами качества. Поэтому вряд ли можно считать перспективной стратегию тех предприятий, которые пытаются выпускать товары для наименее обеспеченных слоев населения и одновременно «осваивать другие сегменты рынка». Вряд ли эту стратегию следует признать перспективной.

Что же касается прихода на наш рынок западных сетей и их влияния на тенденции развития российской сетевой розницы, на этом следует остановиться особо. Нередко и в деловой прессе, и на различного рода экономических и бизнес-форумах высказываются и обсуждаются две формально противоречащие друг другу точки зрения. Одна из них звучит так: приходя в Россию, западные сети вначале «душат» нашу розницу, а затем и нашего производителя. Другая позиция заключается в том, что, интенсивно проникая в Россию, западные сети устанавливают достаточно высокие стандарты работы, которые и должны являться своего рода образцом для подражания нашим сетям и постоянно учитываться отечественным производителем.

Наиболее наглядно показали себя в этом отношении за последние несколько лет такие сетевые структуры, как немецкая «Метро», французская «Ашан», шведская ИКЕА, итальянская «Бенеттон».

Открытие около пяти лет назад первого магазина «Метро» площадью 10 тыс. кв. м, имевшего в наличии до 17 тыс. наименований товаров, было своего рода революцией в системе Cash&Carry, которая имеет место у нас сегодня. Добавим к этому, что магазины «Метро» (объем продаж каждого московского центра «Метро» составлял в то время 80 млн долл. США в год, а окупаемость с момента открытия — 8-9 лет), по некоторым данным, имеют до двух тысяч поставщиков (а что особенно важно — фирма утверждает, что большая часть ее поставщиков — российские фирмы) и десятки тысяч зарегистрированных клиентов. И уже первые месяцы работы «Метро» ознаменовались своего рода общероссийским скандалом. По данным печати, ряд крупнейших сетевых и оптовых московских структур, таких как «Копейка», «Перекресток», «Седьмой континент», «Градиент», «Мак Дак» и другие, предъявили своего рода ультиматум поставщикам-производителям, которые, по их мнению, предоставляли «Метро» неоправданные скидки на несколько процентов больше, чем российским

структурам. И именно это, по мнению наших торгующих фирм, позволяло «Метро» держать более низкие цены на ряд весьма ходовых товаров. Поскольку объектами ультимативных требований стали такие известнейшие производители, как российское отделение «Эра-Хенкель», «Невская косметика» и местный дистрибьютор «Колгейт-Палмолив», конфликт получил широкую огласку. Более того, альянс российских фирм пригрозил указанным производителям и поставщикам, что перестанет покупать их товары в случае продолжения такой практики. Если учесть, что уже к концу 2005 г. «Метро» открыло 14 торговых центров общей площадью около 130 тыс. кв. м в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Самаре, Ярославле и Краснодаре, то понятно, что эта практика, по сути, могла бы затронуть практически все российские города. Тем более что, как известно, «Метро» планировало вывести на наш рынок гипермаркеты бытовой техники своей сети «Медиамаркет» [Полякова, 2002].

Прежде чем рассмотреть более подробно описанные выше ситуации, сделаем одно замечание относительно такого крайне проблемного орудия выхода сетей на зарубежные рынки, как демпинг. Хорошо известно, что, выходя на иностранный рынок, крупная сеть всегда это орудие использует. При этом на сегодня крайне противоречиво выглядит ситуация, сложившаяся в нашем законодательстве по вопросам регулирования цен и случаев демпинга.

Соответствующие законодательные акты находились (отчасти находятся) в стадии разработки и прохождения экспертизы. Что же касается формальной стороны дела, то напомним, что, по версии Генерального соглашения о тарифах и торговле (ГАТТ), демпинг все-таки относится к области внешнеэкономической деятельности и определяется как «распространение продуктов одной страны на рынке другой по цене, ниже нормальной, что причиняет или угрожает причинить значительный вред национальному производству». Некоторые аналитики указывали на тот факт, что классический подход к демпингу в рассматриваемых случаях не подходит и необходимо соответствующее отечественное законодательство. Но в том, каким оно будет, исключительно важную роль играют два внутренне противоречивых обстоятельства: с одной стороны, следует оградить своего производителя от «удушения» его посредством демпинговых цен. Но с другой — отечественный потребитель имеет право приобретать товары по низким ценам, если они возможны для данного товара. В чем, помимо законодательной основы, видится выход из этого достаточно сложного противоречия?

Мы согласны с теми отечественными бизнесменами, которые четко указывают на то, что главный вопрос здесь — эффективная сегментация рынка и грамотное позиционирование фирмы и ее товара. В этом случае возможно частичное решение проблемы: в конце концов, если товар имеет соответствующее качество, продается с необходимой предпродажной

16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур на состояние и развитие...

подготовкой и сопровождается адекватным сервисом, вряд ли можно будет говорить о каких-то супернизких ценах на него. И это хорошо понимают покупатели соответствующих сегментов.

Подытоживая приведенные ранее соображения, отметим, что даже в случаях, имевших место выше, многие российские сети достаточно спокойно восприняли эти «демпинговые ходы» своих зарубежных конкурентов. Так, в период упомянутого выше конфликта с «Метро» сеть «М.видео» объявила о том, что она вносит в свой список конкурирующих фирм и немецкую сеть. Этот шаг интересен тем, что проводимая «М.видео» кампания «Если вы найдете товар дешевле, то мы компенсируем вам 110% стоимости», как раз и опиралась на упомянутый выше список конкурентов. Иными словами, крупнейшие российские сети не были чересчур напуганы такого рода резкими действиями своих иностранных конкурентов и следят за их работой на российском рынке достаточно пристально.

Отметим также тот факт, что и сами отечественные сети нередко можно было бы обвинить в такого же рода шагах. Хорошо известно, что несколько лет назад, в период проведения кампании по продвижению продукции фирмы «Моторола», известный сетевой продавец мобильных телефонов «Евросеть» (на тот момент — примерно 15% московского рынка этой техники) не скрывал факта продажи этих телефонов по супернизким ценам. Справедливости ради отметим, что «Моторола» — почти единственный производитель сотовых телефонов, который не устанавливает для продавцов рекомендованную розничную цену. Другой вопрос, что, как полагали некоторые участники рынка, продажа телефонов ниже закупочной цены затрагивает не только экономические, но и этические проблемы продажи товара, а следовательно, и управления этими продажами. Тем не менее еще раз подчеркнем, что такого рода ценовые приемы стимулирования продаж имеют место и в практике многих российских сетей, и если они не выходят за пределы того, что называется «честная конкуренция», то и смотреть на них надо объективно.

Помимо наиболее острых ценовых вопросов проникновения западных сетей на российский рынок, безусловно, должен привлекать внимание фирм-производителей и сам факт достаточно интенсивного роста сетей. Если говорить о широте проникновения и охвата региональных рынков, то безусловным чемпионом здесь является итальянская фирма «Бенеттон». Хотя российский оборот группы на сегодня, по оценкам аналитиков, не превышает нескольких процентов от объема его мировых продаж, «Бенеттон» вкладывает десятки миллионов долларов в открытие магазинов в российских регионах и, соответственно, в достижение своей главной цели: удержать весьма высокую долю рынка одежды для среднего класса, которую она до настоящего времени завоевала в России.

Здесь интересен тот факт, что «Бенеттон» весьма широко использует в регионах франчайзинг. Кстати, ту же линию ведут и французская сеть

«Наф-наф», и известный немецкий гигант производства спорттоваров «Адидас». Все они ориентированы на то, чтобы удовлетворять потребности постоянно возрастающего сегмента российских покупателей, ориентированных на приобретение различного рода товаров в фирменных магазинах. Еще в **2000** г., когда только начинался подъем после дефолта, РУМИР опубликовал данные, согласно которым 5-7% российских покупателей были ориентированы именно на это. Вполне понятно, что за прошедшие пять-шесть лет эта цифра увеличилась как минимум втрое, соответственно, выросли и потенциальные возможности развития сетей. Достаточно интенсивно занималась и занимается развитием своей сети на российском рынке и известная немецкая сеть гипермаркетов отделочных материалов и товаров для дома «Оби». Правда, здесь речь идет о партнерстве с российскими фирмами.

«Движение вширь» у различных сетей захватывает не только территорию собственно России, но и стран СНГ. Так, «Метро» планировало создать сеть из примерно десяти гипермаркетов на Украине. Наконец, особого упоминания заслуживает и широко известная практика ИКЕА. Здесь интересно отметить тот факт, что ИКЕА, помимо открытия своих магазинов, вкладывает значительные средства в создание торговых центров, в которых работает и ряд сетевых структур с достаточно раскрученными как зарубежными, так и российскими марками. Таким образом, шведский мебельный гигант реализует хорошо известную из маркетинга идею создания искусственного денежного потока, которую американские производители и торговцы реализовали в виде хорошо известных моллов с обязательным присутствием основных, или «якорных», продавцов.

Усиливается активность сетей в отношении различных сегментов российских покупателей. Здесь особенно интересна практика все той же сети «Метро», которая, проникнув на российский рынок, привела вслед за собой широко известную европейскую сеть «Реал», свою дочернюю фирму. Обратим внимание на тот факт, что еще в первых публикациях на эту тему называлась почти ошеломляющая цифра в **900** млн долл. США, которую «Реал» намерен вложить в развитие сети своих гипермаркетов в России. Что из всего этого следует для российских фирм-производителей?

Прежде всего разделим все проникающие в Россию сети на две категории: те, которые закупают товары отечественных производителей, и те, которые ввозят товары иностранного производства. Что касается первых, то естественная забота маркетологов фирмы-производителя — отслеживать товарную гамму этих сетей и искать возможности работы с ними для своих сбытовиков. Что же касается управления сбытом, то оно должно быть серьезно ориентировано на работу с зарубежными сетями и не смущаться тем фактом, что отечественные производители зачастую имеют не очень широкую известность и не очень известные марки (или вообще пока не имеют таковых).

16.1. Влияние проникновения зарубежных сетевых структур на состояние и развитие...

Опыт фирм в развивающихся странах однозначно показывает, что это отнюдь не препятствие для работы с мировыми розничными сетями. Во многих случаях последние охотно идут на деловые контакты с небольшими и малоизвестными предприятиями, если, конечно, те готовы прилагать усилия к тому, чтобы работать по жестким стандартам, устанавливаемым сетью. Блестящий пример здесь — та же ИКЕА, на которую и в России сегодня работают уже десятки предприятий, не говоря уже о мощнейшей производственной базе, которую ИКЕА построила в Восточной Европе, прежде всего в Польше. Не будем особо останавливаться на том очевидном факте, что и работа по этим стандартам, и тем более проникновение в сеть европейского и/или мирового уровня дают возможность предприятию-производителю выйти на качественно новый уровень деятельности.

Безусловно, сложнее обстоит дело с теми сетями, которые пока по разным причинам не продают продукцию российских производителей. Но здесь-то и начинается наиболее интересная прежде всего для маркетинга работа: представляется, что она должна идти под лозунгом известной французской поговорки: «Что отложено, то еще не потеряно». По мере закрепления в России и серьезного расширения операций на нашем рынке практически все сети должны будут включать в свой ассортимент товары российских производителей. А это, в свою очередь, означает, что исключительно плодотворное поле деятельности маркетинга — это анализ и оценка товарно-ценовой политики сетей, причем в равной степени как в центральных городах, так и в регионах, а также формирование на базе этой оценки перспективных «проектов замещения». Вряд ли серьезная сеть откажется от возможностей сотрудничества с соответствующим российским предприятием, если таковые будут реально обоснованы и убедительно показаны. Здесь уместны два заключительных замечания.

Крупные мировые сети только начали свое движение в Россию. И хотя наиболее активные из них (вспомним «Метро», «Ашан» и др.) уже имеют по десятку и более магазинов, потенциал этого развития во много раз больше. Обратим в связи с этим внимание на исключительно интересный факт, опубликованный в печати: сообщалось, что лидер мировой сетевой розницы «Уол-Март» обменивается маркетинговой информацией с российской сетью «Седьмой континент», а если к этому добавить, что «Уол-Март» уже открывает несколько своих магазинов в Китае, то общая тенденция, по-видимому, не вызывает сомнения. Столь же интересен факт, о котором упоминалось в деловой прессе в связи с расширением сети «Бенеттон» в 2002-2003 гг. Аналитики отмечали, что сеть стремится в максимальной мере укрепить свои позиции до того момента, пока в Россию не пришли ее наиболее серьезные европейские конкуренты: испанская *Industrie de Diseno Textil* (марка *Zara*) и шведская *Hennes & Mauritz*. И здесь вновь весьма интересны, хотя и менее реалистичны пока, ходы для

маркетологов отечественных фирм-производителей: если не получается по каким-то причинам работа с уже проникшей в Россию иностранной сетью, то, возможно, следует быть готовым к будущей работе с ее конкурентами?! А для этого как минимум нужно делать пока все то, о чем говорилось выше.

Второе замечание касается того, как будут вести себя отечественные розничные сети в связи с приходом и активной работой на российском рынке их зарубежных конкурентов? Если не уделять внимание этому важнейшему вопросу, то при определенной ситуации производитель может остаться без дистрибьюторов. Гипотетически возможны три варианта их поведения, тем более что все три уже имеют реальное подтверждение в практике. Первое и, по-видимому, наиболее интересное для российского бизнеса предположение — наши сети «приняли бой» и достойно конкурируют с зарубежными аналогами. На первый взгляд этот вариант для многих сетей довольно труден, поскольку даже самые крупные наши сети, пока не могут по масштабам продаж сравниться с оборотами зарубежных компаний, не имеют их финансовых возможностей, отработанной десятилетиями технологии и т. д. Однако опыт показывает, что все эти препятствия при определенных усилиях реально преодолимы.

Второй вариант — сотрудничество наших сетей и иностранных в виде реальных стратегических и тактических альянсов, совместных проектов и т. д. Яркий образец такого рода дает «Оби», которая еще в 2002-2003 гг. развивала совместные проекты с Игорем Сосниным (одним из создателей сети «Старик Хоттабыч»). В настоящее время «Оби» реализует проект строительства нескольких гипермаркетов в Санкт-Петербурге в сотрудничестве с известным сетевым ритейлером отделочных материалов петербургской фирмой «Искрасофт». Здесь очень интересно сочетается опыт российских партнеров в соответствующей сфере продаж и возможности крупной европейской сети в части финансирования реализации проекта и технологии менеджмента и продаж. Почему это особенно важно сейчас, в частности, для «Оби»? Из публикаций хорошо известно, что проникновение «Оби», например, в Латвию сопровождалось довольно крупной неудачей: открытый там сетевой гипермаркет обанкротился, так как франчайзи не смог поддержать ассортимент и сервис в магазине на достойном уровне. Иными словами, теперь «Оби» хочет быть более осторожной и заручиться серьезным опытом местного солидного партнера.

Этот пример — отнюдь не единственный, и из него следует как минимум один немаловажный вывод для отечественного производителя, а именно: если у фирмы есть опыт работы и наработанный ассортимент в рамках сотрудничества с отечественными сетевиками, появляются интересные возможности работы в рамках совместных проектов и стратегических и тактических альянсов. А это, в свою очередь, означает, что службы маркетинга и продаж фирм-производителей должны отслеживать адекват-

ную информацию и в полном соответствии с концепцией, развиваемой в настоящем учебнике, быть полностью в курсе развития партнера.

Наконец, третий вариант развития предполагает возможность поглощения зарубежной сетью отечественного оператора. Ряд российских сетей отнюдь не исключает для себя такую возможность и серьезно готовится к рассмотрению возможных предложений в этом роде. Более того, когда некоторые руководители наших сетей говорят о решающем значении показателя капитализации перед всеми остальными показателями деятельности их фирм, а также уделяют пристальное внимание оценкам эффективности продаж, то в ряде случаев как раз и имеется в виду, что именно эти цифры станут основными объектами анализа и оценки в случае предложения о продаже сети западному сетевому.

Мы уже отмечали, что характеристики капитализации за рубежом в основном коррелируют с оборотами фирмы. Так, известно, что капитализация «Уол-Март» на рубеже 2001 г. составляла примерно 270 млрд долл. США при годовом обороте около 220 млрд долл. США. Между тем для российских фирм такого рода корреляция далеко не однозначна. И наши сетевые весьма упорно работают над тем, чтобы этот показатель интенсивно рос. Не вдаваясь далее в подробности этой темы, отметим только, что для фирмы-производителя, работающей с данным сетевым, естественное требование — все то же «лидирование» и систематизация, а также анализ информации, относящейся к перспективным планам партнера. И основания — реальная угроза потерять основной канал распределения. Заметим, кстати, что неоднократно отмечавшееся выше правило японского менеджмента — «имей нескольких партнеров по продажам», — здесь как нельзя более уместно.

Таким образом, проникновение зарубежных розничных сетей на отечественный рынок достаточно сильно влияет на его состояние в целом и деятельность отечественных сетевых операторов в частности и, в свою очередь, ставит ряд серьезных, хотя и достаточно очевидных, задач перед фирмами-производителями.

16.2. Тенденции развития российской сетевой розницы и задачи отечественного производителя

Интенсивный рост. Первая и наиболее очевидная тенденция розничной сетевой торговли в России может быть определена как «рост, рост и еще раз рост!». Обширная статистика последних трех-пяти лет наглядно характеризует интенсивность этого роста. Возможность быть вытесненными с рынка приходящими сюда зарубежными сетями заставляет наиболее серьезных отечественных сетевиков идти в сторону роста и увеличения своих возможностей. Когда крупнейшие наши сетевые, например: «Пятерочка», «М.видео», «Перекресток», «Седьмой континент», еще несколь-

ко лет назад объявили о своих планах довести в течение ближайших двух лет свои обороты до миллиарда и более долларов США, то это выводит каждую из упомянутых сетей на уровень, сопоставимый с достаточно крупными европейскими сетями и меньшего размера — американскими.

Напомним, что соответствующие обороты таких американских сетей, как Vanator Group, BJ's Wholesale, Dollar General, longs & Noble, Ames, Intimate Brands, ShopKo, Neiman Marcus, Consolidated Stores, PayLess ShoeSource, Borders Group, занимающих в перечне крупнейших сетевых структур места с 18-го по 29-е, также колеблются в пределах 2-5 млрд долл. США. Добавим к этому, что каждая из фирм, входящих в первую десятку наших сетей, практически ежегодно открывает от семи до пятнадцати и более новых магазинов в столице, Санкт-Петербурге, городах-миллионниках и других достаточно крупных региональных центрах.

Еще в 2001 г. такая сеть, как «Арбат-Престиж», открыла за год 15 магазинов, каждый из которых имел площадь от 1500 кв. м; аналогичные цифры были у «Пятерочки» — 15 магазинов только в Москве; тогда же «Перекресток» открыл 10 новых магазинов, а сеть «СВ» — 6 супермаркетов и т. д. Все эти цифры достаточно убедительно свидетельствуют об интенсивности роста сетей, поэтому ни у кого не вызывает сомнения не только сам факт наличия рассматриваемой тенденции, но и его все более возрастающее значение.

Немалый толчок такого рода развитию давали серьезные инвестиции со стороны различного рода финансовых структур. Достаточно отметить широко освещенную в деловой прессе покупку ЕБРР 20% акций питерской «Пятерочки», хотя есть интереснейшие примеры того же рода, связанные с отечественными инвесторами. Феноменально выглядят и факты исключительно успешного размещения акций наших сетей на мировых фондовых биржах. Последние два года характеризуются еще более бурным ростом сетей, их оборотов и инвестиций. Но насколько велики резервы этого роста?

Ответ на этот вопрос в свое время дало известное исследование, проведенное AC Nilsen. Из него следовало, что количество супермаркетов в Москве за 2002 г. практически удвоилось, но их доля в розничных продажах столицы составляла всего лишь 6%, в то время как в Польше этот показатель составляет 25%, а в Венгрии — 50%. В Москве на миллион жителей приходилось в 2002 г. около 30 магазинов «цивилизованной торговли» всех форматов, в то время как в Чехии только супермаркетов — 50. По тогдашним данным AC Nilsen, на полное насыщение Москвы цивилизованной розницей понадобилось бы еще около 5 лет. Заметим, что это минимальная оценка, а многие эксперты куда более осторожны и оценивали этот период в 10 и даже в 20 лет. Таким образом, резервы этого роста будут исчерпаны еще не очень скоро. Для фирм-производителей это означает, что их внимание к одноуровневым каналам и в первую очередь

к работе с развивающимися сетями должно постоянно возрастать, а усилия по реструктурированию каналов в этом направлении постоянно увеличиваться. Для того чтобы маркетинг и сбыт фирмы-производителя грамотно решали эти важнейшие задачи, необходимо уметь анализировать и проецировать современные тенденции на конкретные варианты работы с определенными розничными сетями.

При работе с серьезной сетью общероссийского масштаба существенно меняются роли производителя и дистрибьютора. Управление продажами в конечном итоге осуществляется наиболее сильным участником канала, если он готов принять на себя значительную долю ответственности за товар. Если сравнивать общероссийскую розничную сеть и «среднего российского производителя», то перевес всегда на стороне сетевиков. Более того, несмотря на достаточно скромный по мировым меркам масштаб наших сетей, они уже достаточно достойно партнерствуют с фирмами-производителями, обладателями мировых брендов во многих отраслевых областях.

Следовательно, если к соотношению «средний российский производитель — крупная розничная сеть» применить технические приемы оценки и отбора дистрибьюторов, они, по существу, работать не будут или будут работать лишь их отдельные элементы. Поскольку позиции сторон кардинальным образом меняются, то возникает ситуация, когда оценку и отбор производит дистрибьютор, и именно он может применить достаточно жесткую систему такого рода. Так для чего же нужна модель, которую мы собираемся построить на основе выявления и систематизации тенденций развития российской сетевой розницы?

Серьезная польза от этой модели могла бы быть получена фирмой-производителем на этапе предварительной «внутренней оценки» вероятных партнеров — сетевиков. Термин «внутренний» подразумевает прежде всего работу с этой моделью, которую внутри фирмы-производителя осуществляют маркетологи, сбытовики, финансисты и другие специалисты рабочей группы. Здесь нужен взгляд на вещи на основе обычного коммерческого здравого смысла: если серьезная сеть приглашает к сотрудничеству «среднего» производителя, то в большинстве случаев он, не раздумывая, соглашается на такое партнерство. Оно для него не только выгодно и полезно, но и весьма престижно. Это одна сторона дела, но есть и другая, и о ней также никогда не следует забывать.

Нормальный регулярный менеджмент не должен уходить от вопросов оценки партнера в любом случае, даже если изначально есть решение о начале работы с ним. Такого рода оценка может в значительной мере помочь предвидеть нюансы будущей работы с этим партнером и специфики построения отношений с ним; более того, в некоторых случаях можно сделать и своего рода прогноз вариантов развития партнерства. Таким образом, неоспорима полезность такого рода модели, поскольку она будет нести в себе систематизированные тенденции розничного сетевого разви-

тия. Выше мы специально отмечали две важнейшие тенденции развития: во-первых, стремление российских сетей к расширению своих структур прежде всего за счет укрепления в обеих столицах и к захвату наиболее интересных региональных рынков; во-вторых, стремление наших лидеров-сетевиков выйти на уровни оборотов, сопоставимых с западными, в том числе американскими сетями.

Усиление сегментации и мультисегментный рост. Существенно важной, но достаточно противоречивой тенденцией сетевого развития следует, с одной стороны, считать более жесткую сегментационную ориентацию продаж, а с другой — довольно четко проявляющееся «обратное движение»: некоторые сети стараются захватить сразу несколько перспективных сегментов, располагая в своих залах товары, ориентированные на группы с различной доходностью, и в известной мере «перемешивая» покупателей тех сегментов, которые к ним приходят. Так, если сопоставить питерские розничные сети, торговавшие на тот момент бытовой электроникой («Алеко», «Альтернатива синицы» и другие), и основные московские, оперировавшие на этом же рынке и вышедшие, например, тогда в Санкт-Петербург, то, очевидно, что первые были жестко ориентированы в основном на средний и отчасти верхний средний покупательские сегменты, в то время как московские сети представляют на своих полках продукцию, ориентированную и на менее состоятельные слои населения. Разумеется, здесь есть опасность, что такого рода «перемешивание» может привести к оттоку от соответствующих магазинов более состоятельных, капризных и разборчивых покупателей, для которых весьма важен «круг общения» в торговом зале. Тем не менее опыт московских сетей показывает, что эта опасность не столь велика.

Переход к разноформатным магазинам. В тесной связи с тенденцией, отмеченной выше, идет и такая линия развития, как формирование в рамках сети разных форматов магазинов. Здесь хорошо известен опыт практически всех крупнейших московских сетей, но, пожалуй, наиболее четко эта тенденция проявилась в самое последнее время. Еще в **2003** г. знаменитая «Пятерочка» — типичная сеть относительно небольших дискаунтеров — начала работу по проекту «Карусель» (гипермаркет площадью более **10** тыс. кв. м). В настоящее время этот проект получил свое дальнейшее развитие, и число магазинов в нем уже составляет более десяти. По-видимому, те же тенденции будут характерны и для ближайших перспектив развития и, как очень точно выразился один из аналитиков, «в ближайшие годы на нашем рынке будут в равной мере востребованы самые разные форматы сетевой розницы от дискаунтеров и мини-маркетов до супер- и гипермаркетов».

Выше мы достаточно подробно рассмотрели опыт питерской «Ленты». Напомним только, что владельцы «Ленты» планируют использовать различные форматы магазинов для захвата рынков в центре Санкт-Петербур-

га, поскольку там не могут быть использованы традиционные форматы гипермаркетов «Ленты». Нашим ритейлерам, пытающимся развивать магазины различных форматов, хорошо известен термин «проклятие мультиформатности», которым теоретики и практики характеризуют исключительно сложные задачи, встающие перед торговым менеджментом в условиях использования магазинов разных форматов. Именно по этой причине значительное число крупнейших мировых сетей и предпочитают иметь дело с «одноформатными» магазинами. Но западный опыт свидетельствует о том, что сети, которые все же пошли по пути использования разных форматов магазинов в интересах захвата разных территорий и сегментов рынка, в ряде случаев добились весьма впечатляющих успехов.

Расширение рыночной ориентации. Сегодня достаточно четко выявляется жестко проявившая себя на Западе тенденция расширения рыночной ориентации за счет выхода не только в смежные, но и в непрофильные и неродственные рынки. Яркий пример тому — развитие розничной сети «Старик Хоттабыч». Было объявлено о планах создания сети магазинов, которую ее автор и основатель назвал «dream house» и которая будет заниматься широким ассортиментом элитной мебели, а также отделочных материалов, электротехники и иных аксессуаров для дома, рассчитанных на покупателей с высоким достатком. Сразу отметим, что «базовая сеть» как раз и ориентирована на средний класс, и в этом смысле существенное расширение ассортимента (своего рода «зонтичная концепция») в сторону товаров для дома дополняет основной ассортимент сети, но в то же время «уводит» его в доходно более высокий покупательский сегмент. Ни в коем случае не умаляя достоинств проекта и заслуг его автора, отметим справедливости ради, что обсуждаемый проект повторяет интересный шаг, уже предпринятый знаменитой американской сетью «Хоум Депо». Она развернула в США десятки магазинов именно такого профиля и также ориентированных на состоятельный сегмент, хотя сама «Хоум Депо» не просто типичная сеть для среднего класса, но во многом сеть, ориентированная на концепцию DIY. Следовательно, «Старик Хоттабыч» (с учетом того, о чем говорилось раньше по поводу его проекта с «Оби») весьма точно повторяет успешный опыт мирового сетевика, занимающего второе место в мире по оборотам среди мировых гигантов розницы.

В этом контексте весьма интересен тот проект, который еще в 2003 г. «Старик Хоттабыч» развернул по эксклюзивной дистрибуции с компанией Linvosges, широко известным европейским торговцем постельным бельем по каталогам. Во-первых, речь шла о развертывании более чем ста магазинов в России для продажи постельного белья этой марки, а во-вторых, о вхождении «базовой сети» в принципиально новую для себя не только товарную группу и рынок, но и форму торговли. (При всем оптимизме создателя новой сети, полагавшего, что через два-три года торговля по каталогу в России выйдет на уровень около одного млрд долл. в год,

нельзя не признать рискованность этого интересного проекта, тем более с учетом пока еще невысоких доходов значительной массы населения и его ориентации на предельно дешевые виды постельного белья.) Вернемся, однако, к проекту dream house и отметим исключительно важную для наших производителей информацию.

Как свидетельствовала деловая пресса, в dream house будет приглашено около пятидесяти арендаторов, производителей и продавцов мебели и других товаров для обустройства интерьера. Автор проекта планирует развернуть указанную сеть, помимо Москвы, также в Петербурге и в перспективе — в регионах. Накопив достаточный потенциал развития и необходимые финансовые ресурсы, отечественные сети могут эффективно использовать так называемую поплавокковую стратегию, которая, в свою очередь, станет во многих случаях отличной стартовой площадкой для адекватного развития производственных возможностей в соответствующих российских фирмах.

Современное состояние дел показывает, что множатся примеры расширения рыночной ориентации сетевых ритейлеров, вплоть до того, что питерская сеть «Лента» стала своего рода проводником на российский рынок для известнейшей британской сети DIY, такой как Castorama.

Региональная экспансия столичных сетей. Приход крупных сетевиков из центра в региональную торговлю несет с собой как возможности, так и опасности, которые должны учитывать фирмы-производители. Что будет с достаточно серьезно развившимися местными сетями, значительную часть товарного наполнения которых формируют как местные, так и другие отечественные производители? На наш взгляд, здесь возможна уже знакомая ситуация с проникновением зарубежных сетей на российский рынок, а именно: скорее всего, будут реализованы все те же три пути развития. Отчасти выживут региональные сети, уже сегодня имеющие достаточно мощную финансовую, организационную и партнерскую базу (их будет меньшинство); часть сетей войдет в стратегический альянс с московскими и питерскими сетями, и, как представляется, большая часть региональных сетей на тех или иных условиях будет поглощена либо вытеснена сетевиками из центра России.

В любом случае фирмы-производители в разных регионах и прежде всего их маркетологи должны постоянно иметь в виду такого рода опасности и отслеживать соответствующие направления развития сетей и состояния их региональных сетевых партнеров. Заметим, кстати, что, выходя в регионы (о чем неоднократно упоминалось выше), крупнейшие сети, такие как «Рамэнка», «Перекресток», «Седьмой континент», «Л'Этуаль» и другие, постоянно подчеркивают свою готовность работать на условиях франчайзинга с местными розничными структурами и сетевиками. Более того, эти подходы рассматриваются в некоторых сетях как абсолютно предпочтительные. А это, в свою очередь, серьезно расширяет возможно-

сти предварительного анализа и оценки ситуации для местных фирм-производителей.

Франчайзинг как стратегический инструмент экспансии. До сих пор мы не рассматривали такой инструмент дистрибуции, как франчайзинг. Сам по себе франчайзинг, в принципе, не добавляет что-либо принципиально нового в инструментарий управления продажами. Вместе с тем его примеры в практике розничного сетевого развития заслуживают определенного внимания, поскольку они показывают возможности использования данного инструмента в стратегии региональной экспансии крупнейших российских розничных сетей. Отметим в связи с этим два интересных примера, характеризующих именно стратегическую составляющую использования данного подхода в практике сетевого развития. Сам тот факт, что этим примерам уже несколько лет, говорит только о том, что практически все наиболее интересные подходы в управлении продажами концептуально формировались в России на рубеже начала века.

Понимая, что франчайзинг используется весьма широко и его традиционные формы не в полной мере отвечают стратегическим замыслам интенсивной экспансии, столичная сеть «Копейка» разработала так называемую программу «облегченного франчайзинга». Руководство «Копейки» обкатывает эту программу прежде всего на столичных магазинах и совершенно правомерно упрощает условия франчайзинга, поскольку на московском рынке осталось довольно мало «неподеленных магазинов». Остановимся вкратце на основных условиях «облегченного франчайзинга» для сети «Копейка»:

- Основная цель использования новой программы — довести в 2003 г. оборот по франчайзингу до 15%-го уровня всех продаж сети.
- Специально запускается новый формат магазинов — «Копейка-мини» площадью 450 кв. м. Основание понятно: владельцы одиноких магазинов в 90% случаев не обладают столь большими площадями, как стандартный формат «Копейки».
- Магазины нового формата будут обеспечиваться на условиях лизинга, причем это будет комплексное оснащение всего магазина, стоимость которого может достигать до 200-300 тыс. долл. США.
- «Копейка» предполагает заметно снизить роялти за использование марки и технологии. (Размер роялти в Москве в зависимости от формата магазина колебался от 1,5 до 5%.)

Рассматривая франчайзинг как единственный способ развития без покупки новых объектов, «Копейка» планировала открыть на этих условиях в московском регионе 15-20 франчайзинговых объектов. Разумеется, «облегченный франчайзинг» таит в себе и существенные опасности, поскольку строгое соблюдение франчайзинговых договоров — не са-

мая сильная сторона сегодняшней российской бизнес-дейтельности. Тем не менее можно привести немало примеров эффективного и динамично развивающегося франчайзинга. «Копейка» имеет такой положительный опыт, когда, проработав с сетью один-два года, франчайзи показали оборот на 30~40% выше планового, а что самое интересное — они вышли на уровень собственных магазинов «Копейки», т.е. на оборот примерно 7 млн долл. США в год.

Принципиально иной и весьма интересный опыт использования франчайзинга показывала «Пятерочка», у которой сейчас в регионах несколько сот партнеров-франчайзи, но на период 2003 г. их было не более 15-20. И пример, который описан ниже, принципиально иной по отношению к рассмотренной выше франчайзинговой практике сети «Копейка».

«Пятерочка» решила резко увеличить стоимость своей франшизы. Вместо 300-400 тыс. потенциальный партнер должен был заплатить теперь 750 тыс. долл. США. Что особенно интересно — пакет услуг, предлагаемых франчайзи, остается без изменения. С чем связано такое решение?

По мнению экспертов, «Пятерочка» надеялась заинтересовать во франчайзинге крупные компании, желающие инвестировать в розничную торговлю продовольственными товарами. Как указывали официальные представители «Пятерочки», обязательное условие продажи франшизы — открытие партнером не менее 30 магазинов. Выполнение этого условия сегодня в России под силу только компаниям, способным вложить в такой бизнес как минимум несколько десятков миллионов долларов. Уже в те годы отмечался большой интерес целого ряда крупнейших нефтегазовых, сталелитейных и иных компаний к развитию собственного розничного бизнеса — прежде всего продовольственного. В этом смысле вложить несколько десятков миллионов долларов, получив в качестве пакета по франчайзингу исключительно ценный опыт такой сети, как «Пятерочка», было весьма привлекательным делом для многих серьезных партнеров.

Совместные проекты, поглощения и слияния розничных сетевиков. Еще одной «зарождающейся» в те годы тенденцией можно назвать совместные проекты розничных сетевиков. Одна из крупнейших наших сетей — «Перекресток» еще в 2002 г. объявила о покупке ею «Службы 77», одного из лидеров на рынке дистанционной торговли. Эта служба в России тогда не имела себе подобных в регионе, хотя постоянно нарабатывала и формировала новые конкурентные преимущества даже перед ее «скрытыми конкурентами» — сетями. Так, каждый клиент уже с первой покупкой узнавал имя своего оператора, тем самым активно «включался» в игру личный контакт службы со своими покупателями. И оператор в дальнейшей работе с клиентом полностью отстаивал его права и интересы перед дистанционной службой. Активно использовался в продажах метод «снежного кома», следовательно, большая ставка делалась именно на развитие и поддержание положительной репутации компании в глазах покупателей

(до 80% потребителей приходило в службу по совету знакомых). Добавим к сказанному еще несколько фактов.

Так, промышленно-финансовая компания «Бин» приобрела еще в 2002 г. известную сеть супермаркетов «Магнолия». В свое время это было первое крупное поглощение, зафиксированное в розничной сетевой сфере. Купив «Магнолию», «Бин» на тот момент практически удвоил размер своей сети. Эта сделка в значительной мере была осуществлена благодаря хорошо известному факту — один из совладельцев «Магнолии» на этот момент развернул сеть салонов элитного женского белья «Дикая орхидея», куда, кстати, и ушла значительная часть высшего менеджмента из «Магнолии». В свое время аналитик Алексей Кривошапко подчеркнул, что, по его мнению, в 2002-2003 гг. пройдет целый ряд сетевых поглощений, и дело здесь не только в естественной экспансии более сильных и желании завладеть рынком конкурента.

Немаловажное значение имеет тот факт, что по средним российским меркам от момента приобретения прав на землю и начала строительства нового магазина до его реального открытия проходит, как правило, год, в то время как аналогичный срок для начала работы в магазинах купленной сети — не более трех месяцев. Здесь вновь есть смысл отметить временные координаты для фирм-производителей: будучи вооружены информацией своей службы маркетинга, они могут в течение короткого срока эффективно среагировать на такого рода перемены. Но, по нашему мнению, гораздо более интересно выглядит тенденция, которую мы условно определили как суперконцентрация.

Суперконцентрация. Одним из наиболее ярких ее примеров стало создание пула «Шесть семерок», в которую вошли крупнейшие московские сетевики, такие как «Седьмой континент», «Перекресток», «М.видео», «Спортмастер», «Старик Хоттабыч» и одна из московских автофирм-дилеров. Не вдаваясь в подробности взаимодействия внутри альянса, отметим лишь создание общего рекламного бюджета и формирование совместных программ, например по строительству общих крупных торговых центров. Конечно, и здесь не все так просто, и лишнее свидетельство тому — выход буквально в последний момент из «Шести семерок» единственного представителя автобизнеса в этом пуле. Изначально было ясно, что специфика работы в этой сфере существенно отличается от особенностей деятельности других участников альянса. Но главное в том, что неподдельный интерес к пулу проявляли довольно многие владельцы и высшие менеджеры целого ряда российских сетей. И это не случайно, поскольку такого рода концентрация — естественный «спасательный механизм» перед «наступлением» западных сетей. И это не единственный пример.

То же самое происходило, например, в среде петербургских универсамов. Несмотря на то что один из проектов объединения универсамов, в свое время выдвинутый компанией «Юниленд — Нева» окончился прова-

лом, эту идею подхватила ассоциация «Союз предприятий розничной торговли», и в период 2002-2003 гг. она активно реализовывалась. По свидетельству печати, согласие войти в сеть на момент публикации дали как минимум пять достаточно крупных питерских универсамов. Заметим, что такая суперконцентрация проходит и в гораздо более мягких формах, которые с определенной долей условности можно назвать даже «клубными». Речь идет о широко известном пуле нескольких десятков сетевых, розничных, гостиничных, автозаправочных и иных структур, которые ввели единую дисконтную карту и дают возможность своим покупателям получать скидки при покупке товаров и приобретении услуг во всех фирмах пула.

Выделенные нами основные, реально подтвержденные практикой тенденции развития сетевой торговли в розничном секторе достаточно очевидно показывают своего рода «вектор развития» сетевых структур, который сегодня определяет эволюцию крупнейших российских розничных сетевых структур. Понимание этого развития и умение анализировать соответствующую информацию дает в руки менеджмента наших предприятий-производителей уникальные возможности использовать данные этого анализа в интересах развития и роста своего производственного и сбытового потенциала. Все это с учетом того, что в одноуровневом канале роль «главного участника» так или иначе принадлежит крупным розничным сетям. Но от этого возможности управления движением товара, его продаж и эффектами у потребителя для производителя не уменьшаются, а просто приобретают иную, более сложную форму и требуют от менеджеров по продажам и маркетологов производственной фирмы более квалифицированной работы с адекватной отдачей в случае ее успеха.

Попытаемся представить ту своеобразную модель внутренней оценки сетевика, на которую может ориентироваться фирма-производитель, имеющая потенциальные возможности организовать эффективный сбыт своей продукции в одноуровневом канале, контролируемым указанным сетевиком. Эта модель будет представлять некий перечень характерных черт эффективного сетевика и выделенных выше тенденций, которые должны проявляться и в стратегии, и в планах, и в текущей деятельности этого сетевика:

- Четкое провозглашение и следование обоснованной и хорошо проработанной концепции деятельности и развития сети и, соответственно, эффективное позиционирование.
- Стремление выйти на уровень оборотов, сопоставимых с западными и средними американскими сетями, в течение ближайших нескольких лет.
- Наличие развитой сетевой торговой структуры в Москве и отдельных магазинах в Санкт-Петербурге и городах-миллионниках.
- Постоянная экспансия в регионы.

- Стремление к постоянному увеличению капитализации фирмы.
- Наличие (активный поиск) серьезных инвесторов с адекватными финансовыми возможностями.
- Четкое прокламирование позиции в отношении возможностей продажи структуры крупной западной фирме или предпочтительного сохранения самостоятельности сети.
- Жесткая ориентация на современный уровень регулярного менеджмента и особый контроль за основными характеристиками эффективности¹.
- Рост фирмы как минимум быстрее роста рынка, а как максимум — быстрее роста ближайших конкурентов.
- Исключительно серьезное внимание, уделяемое логистике.
- Постоянное участие в совместных проектах, пулах и иных того же рода совместных начинаниях крупных сетевых структур.
- Эффективное использование современных инструментов стимулирования покупательского спроса и прежде всего — финансовых (дисконтные карты, кредит, системы различного рода скидок в увязке с характеристиками активности покупателя и т. д.).
- «Многомерное развитие» и широкое использование «поплавковой стратегии», которые выражаются в формировании в рамках и вокруг сети различного рода сервисных, логистических, нередко производственных и иных фирм и подразделений.
- Достаточно значимые в региональном (иногда — в национальном) масштабе рекламные кампании.
- Активное участие фирмы и ее высшего менеджмента в общественной жизни региона (страны) и участие в различного рода позитивных социальных акциях.
- Достаточно широкое освещение в деловой прессе как деятельности компании в целом, так и отдельных сторон ее работы и развития.
- Уже сегодня выход фирмы на фондовый рынок и ее работа с ценными бумагами — абсолютно сложившаяся составляющая тенденции.

Этот момент весьма важен для фирм-производителей. При работе с ценными бумагами, прежде всего с акциями розничных сетей на рынке, у производителей появляются хотя и ограниченные их финансовыми ресур-

¹ В свое время одна из серьезных западных консалтинговых компаний определила, что продажи в «М.видео» на 1 кв. м составляют 10 130 долл. США, в то время как в одной из известнейших аналогичных английских сетей они составляют 14 504 долл. США, а во французской — 9 362 долл. США. Как видим, цифры нашего сетевика не только вполне сопоставимы с зарубежными, но даже и существенно превосходят показатели схожей французской фирмы. Приводя этот пример, мы обращаем внимание на условность таких прямых сопоставлений.

сами, но тем не менее реальные возможности получить некие права собственности в рамках соответствующих частей акционерного капитала. Использовать или не использовать такие возможности — вопрос более тонкого анализа и учета специфики конкретной ситуации, но важно, чтобы в конце концов эти возможности появились.

Таким образом, данные, представленные выше, свидетельствуют о в целом здоровом и интенсивном развитии отечественных сетевых розничных структур. Они, безусловно, являются лидерами рынка и не только захватывают все большую и большую часть «торгового пространства», но и заставляют всю прочую розницу в меру ее сил и возможностей следовать по своему пути и «выравнивать» свою культуру торговли по стандартам, устанавливаемым этими сетями.

Именно крупные сети с учетом происходящих в них процессов концентрации и межсетевой самоорганизации в значительной мере выступают «гарантом» самостоятельного и эффективного развития российской розницы в условиях активного выхода на наш рынок крупных зарубежных сетевых структур. Добавим и ту роль, которую крупные сети играют в одноуровневых каналах распределения. Главный смысл и значение этой роли совсем не в том, что сеть чувствует себя абсолютным хозяином в канале и своего рода диктатором условий работы для других участников канала, прежде всего — для фирм-производителей и ее поставщиков.

Очевидно, речь должна идти об особой ответственности сетей, точнее, их менеджмента за строгое соблюдение тех «правил игры», которые в концентрированном виде мы определяем как концепцию управления продажами. Фирма-производитель, признавая ведущую роль сетевика в канале, определяет и совместно с сетевым лидером реализует те новые возможности управления движением товара и/или услуги по каналу, которые в конечном итоге и определяют эффективность деятельности канала в целом.

Конечно, здесь есть серьезная проблема и своего рода ограничения в том, что данный производитель и его локальный товар в подавляющем большинстве случаев не могут определять особенно большую часть эффективности деятельности сетевого оператора. Но именно это и накладывает особую ответственность и формирует особые требования к профессионализму менеджмента фирмы-производителя, в первую очередь к менеджменту маркетинга и службы продаж в том смысле, что они должны адекватным образом выстроить структуру отношений с сетевиком, ориентируя ее на поиск взаимоприемлемых компромиссов и в любом случае — на максимизацию удовлетворенности конечного покупателя и постоянный рост его лояльности не только к своему товару (услуге), но и к той сетевой розничной структуре, которая их практически реализует. По-видимому, если говорить о работе в одноуровневом канале и с сетевой розницей, то это и будет эффективным менеджментом продаж.

Резюме

Изучение вопросов, связанных с развитием одноуровневых каналов, позволяет сделать следующие выводы:

1. Проникновение крупных зарубежных розничных сетей в Россию сопровождается двумя однонаправленными процессами. Большинство из этих сетей используют демпинг как мощное оружие захвата рынка, с другой стороны, идет интенсивная экспансия этих сетей прежде всего в российские мегаполисы, а по мере освоения этих рыночных пространств они направляют свое движение в города-миллионники и даже города с существенно меньшей численностью населения. В этих условиях российские сетевые ретейлеры вынуждены либо принимать открытую и жесткую конкуренцию (и ряду крупнейших наших сетей это вполне успешно удается), либо вступать в стратегические альянсы с зарубежными партнерами. Уже сегодня в России наблюдаются многочисленные факты поглощения крупных отечественных сетевых структур зарубежными розничными продавцами.

2. Активно развивающаяся российская сетевая розница со всей очевидностью демонстрирует ряд вполне определенных тенденций, сопровождающих это развитие: прежде всего возрастающая интенсивность их роста; параллельно идущие процессы углубления сегментации, с одной стороны, и мультисегментного роста — с другой; безусловное превалирование столичных и питерских сетей в захвате региональных рынков; использование франчайзинга как стратегического инструмента экспансии и первые примеры суперконцентрации (которые пока нельзя считать сложившейся тенденцией), когда в рамках одного пула объединяются несколько крупных сетевиков.

3. На основе анализа указанных тенденций и характерных черт развития крупных сетей можно сформировать определенную модель внутренней оценки сетевика, которую может использовать фирма-производитель, ориентирующаяся на одноуровневые каналы.

4. Опыт развития отечественных производителей, стратегия которых предусматривает отказ от работы с посредниками, в принципе (или как временное и этапное явление) показывает интересные примеры развития фирменной розницы и использование франчайзинга как промежуточного шага до формирования собственных сетевых структур.

Контрольные вопросы и задания

1. Попробуйте найти какие-то дополнительные аргументы «за» и «против» (кроме тех, которые названы в тексте) возможностей наших розничных сетей противостоять экспансии иностранных розничных сетей в Россию.
2. Выходя на зарубежный рынок, крупные мировые розничные сети начинают демпинговать. Можете ли вы предложить системный

комплекс противодействия этому демпингу со стороны российской розничной сети?

3. Полагаете ли вы, что уход в регионы для отечественных сетей — только шаг к экспансии или здесь есть другие основания?
4. Приводя выше примеры суперконцентрации, мы вкратце остановились на пуле «Шесть семерок». Приведите собственные схожие примеры и попытайтесь рассмотреть в комплексе сильные и слабые стороны этого подхода.
5. Комплексно оцените преимущества и недостатки франчайзинга в российских условиях и приведите собственные примеры на эту тему.
6. Революционный переход «Первомайской зари» от промышленной фирме к торгово-промышленной, а затем и к торговому дому заставляет предположить, что здесь конвергенция приобретает уже совершенно законченные формы. Прокомментируйте этот шаг руководства фирмы: основные причины, плюсы, минусы, риски.
7. Какие еще тенденции развития сетевой розницы, кроме отмеченных и проиллюстрированных выше, вы бы выделили сегодня?

Двухуровневый канал и работа производителя с дистрибьюторами

- 17.1. Управление продажами: уроки завода «НижФарм».
- 17.2. Крупный оптовик и сетевое развитие: уроки развития фирмы SELA.
- 17.3. Дистрибуция и работа с дистрибьюторами: основные тенденции на российском рынке.

17.1. Управление продажами: уроки завода «НижФарм»

При всей важности и безусловных преимуществах одноуровневых каналов есть несколько специфических моментов развития российского бизнеса, которые не только не уменьшают, но в ряде случаев и даже увеличивают роль и значение двухуровневого канала. Один из них заключается в том, что большинство российских сетевых розничных структур пока слабо развиты, а многие из них находятся практически в зачаточном состоянии, поскольку развитие мощной сетевой розницы требует не только адекватных ресурсов, но и немалого времени. Другой момент обусловлен причинами географического характера нашей огромной по территории страны. Крайне неэффективно создавать дорогостоящий элемент крупной сетевой структуры при относительно невысокой плотности населения в целом ряде российских регионов.

И еще один момент, на который следует обратить внимание. Попадая «под власть» крупной розничной структуры, которая может «закрыть» половину и более производственной программы, производитель так или иначе рискует. Следовательно, речь должна идти о работе с несколькими конкурирующими сетевыми структурами или о введении дополнительной промежуточной посреднической структуры, которая возьмет на себя эти функции.

Таким образом, двухуровневый канал в различных его модификациях и сегодня, и в обозримой перспективе будет оставаться достаточно важным средством завоевания рынка для очень многих отечественных произ-

водителей. Опыт, накопленный нашими лучшими предприятиями, безусловно, нуждается в осмыслении, систематизации и формировании. Конкретно вопрос звучит так: показывает ли сегодняшний опыт России, что мы достаточно точно повторяем практику развитых зарубежных стран или в этом опыте есть элементы, свидетельствующие о неких особенностях российской практики? Может ли речь идти о формировании своего рода российской модели двухуровневого канала? Попытаемся ответить на эти вопросы, исследуя опыт лучших российских фирм.

Приведенный ниже материал по опыту сбытовой деятельности нижегородского фармацевтического завода (ОАО «НижФарм») особенно интересен тем, что сегодня это предприятие можно считать достаточно типичным примером успешного развития акционированных бывших советских предприятий. Типичным в том отношении, что этапы, которые прошел в своем развитии «НижФарм», проблемы, с которыми он сталкивался, пути решения этих проблем достаточно характерны именно для тех немногих предприятий, на которых талантливым собственникам и руководителям удалось добиться превращения бывшего советского завода в динамично развивающуюся современную фирму. В рейтинге журнала «Секрет фирмы», опубликованном в конце сентября 2006 г., среди 350 российских компаний с выручкой не менее 1 млрд рублей по итогам 2004 г. «НижФарм» занял 184-ю позицию, показав 31,4% среднегодового прироста за последние пять лет. Более того, по итогам 2005 г. компания «НижФам» заняла первое место в рейтинге десяти крупнейших предприятий отрасли по комплексному показателю, учитывающему объем и динамику производства лекарственных средств (данные аналитического агентства RMBС) [Секрет фирмы, 2006, с. 66-70]. Но вернемся к тому периоду, когда закладывалась база всех этих успехов и выработывалась стратегия развития предприятия, включающая исключительно интересную стратегию продаж.

По итогам 2002 г. оборот предприятия составил 33,1 млн долл. США, численность работающих — 1200 человек, завод выпускал 120 наименований готовых лекарственных препаратов, а доля компании на российском фармацевтическом рынке составляла 1,2%; в то же время в сегментах мазей и суппозитариев «НижФарм» контролировал 7,9 и 20,9% этих рынков соответственно. За восемь предшествующих лет, с того момента, когда на «НижФарме» поменялся собственник, предприятие увеличило свои продажи в 4,5 раза. Успехи «НижФарма» уже тогда впечатляли.

К составляющим успеха прежде всего можно отнести исключительно серьезную модернизацию производства, под которую владельцам удалось получить серьезный кредит ЕБРР (1998 г.), сертификацию на международные стандарты качества и соответствующие принципиальные изменения не только в собственно производственном процессе, но и во всех смежных, а также весьма серьезную работу с персоналом, его переподготовку и проведенное масштабное кадровое обновление. Все это — основа успеха,

достигнутого именно в сфере управления продажами. Особенно важно подчеркнуть, что перед руководителями огромного количества российских предприятий стояла тогда все та же проблема: где взять инвестиции под серьезное техническое перевооружение? Не вдаваясь в подробности, подчеркнем: как во всем цивилизованном мире, в нынешней России инвестиции дают в первую очередь под соответствующий уровень менеджмента. А важнейшая его составляющая — уровень управления продажами. Что было сделано здесь?

Новый владелец в первую очередь жестко реформировал систему сбыта на предприятии. Дело в том, что до 1995 г. (смена собственника) никакой единой заявленной сбытовой политики на предприятии не существовало. Более того, не было даже единого прайс-листа! Что же касается оптовиков-покупателей, то они получали лекарства по ценам, установленным в результате переговоров в кабинетах руководителей. Именно здесь и произошли первые кардинальные перемены: были введены в практику четко отработанные прайс-листы, в рамках которых оптовики стали получать скидки пропорционально объемам заказа, т. е. был наведен элементарный порядок в управлении продажами перед последовавшими затем действительно радикальными изменениями. Поскольку дистрибьюторы получили равные и справедливые условия оплаты поставок, можно было думать о более радикальных преобразованиях в сфере продаж. И в связи с этим остановимся на самой системе продаж, характерной вообще для предприятий химико-фармацевтической промышленности (в данном случае на примере «НижФарма»).

Предприятие имело тогда типичную двухуровневую структуру канала: завод продает оптовикам, те, в свою очередь, — аптекам. Но в этой системе есть одно исключительно важное звено, которое формально не входит в описанную структуру, но, по сути, обеспечивает успех ее работы. Речь идет о системе так называемых медицинских представителей, т. е. профессионалов-медиков, которые должны представлять продукцию предприятия фармацевтам и врачам и убеждать их, с одной стороны, в эффективности предложенных лекарственных средств, а тем самым — и в полезности их приобретения для дальнейшей продажи конечным покупателям. При всей своей специфичности эта система чем-то напоминает систему региональных представителей, которая имеется у фирм-производителей в самых разных сферах (см., например, описанный выше опыт «Филипс-Россия»). В 2002 г. у «НижФарма» было 57 представителей в 24 городах России, а эффективность их работы можно оценить не только по продажам, но в известной мере и по «узнаваемости» марки — «НижФарм» занял тогда почетное четвертое место после таких крупнейших транснациональных монополий, как KRKA, Nycomed и UPSA. Естественно, что в условиях эффективной работы этих представителей оптовики иначе чувствуют себя на рынке и охотнее работают с предприятием. Но именно на

этом этапе «НижФарм» и предпринял интересный шаг, который может быть квалифицирован как ценнейший вклад не только в практику, но и в теорию управления продажами. И перед более подробным описанием этого шага есть смысл еще раз напомнить ту основную мысль, которая выше определяла существо различных подходов к управлению продажами.

В управлении продажами имеют место три основных подхода в зависимости от «силы» фирмы-производителя: прямое управление, регулирование и управляемая самоорганизация. В случае, о котором идет речь, «Нижфарм», казалось бы, делал то, что только и может делать производитель лекарств: продавать их оптовикам и обеспечивать через медицинских представителей благоприятное отношение к своей продукции медиков и аптечной сети, которая и является основным покупателем лекарств у оптовиков. Но уровень и неординарность менеджмента «НижФарма» как раз и заключались в том, что он не считал для себя возможным оставлять без регулирующего воздействия второй уровень канала, а именно связку «оптовики — аптека». И руководство «НижФарма» осуществляет весьма неординарный шаг: оно проводит хорошо подготовленный и глубокий опрос среди руководителей аптек: с какой оптовой фирмой им удобнее и эффективнее работать? Еще раз вдумаясь в глубокий смысл этого шага с точки зрения управления продажами: по существу, вместо того, чтобы работать по принципу «продали, а там уж дело других посредников», «НижФарм» решил узнать мнение тех, кто стоит ниже по каналу, и тех, от кого зависит в конечном итоге продажа лекарств потребителю! Формально замечательную фразу «знать, кому продавать» можно интерпретировать применительно к «НижФарму» так: знать всех участников канала, а главное — их мнение об эффективности работы друг с другом.

В результате «НижФарм» привел перечень своих дистрибьюторов почти в точное соответствие с полученными данными, и к 2003 г. практически 85% его дистрибьюторов четко соответствовали тому рейтингу, который систематически публиковала наиболее известная аналитико-информационная фирма отрасли «ФармЭксперт». Особенно интересно откровенное признание генерального директора о том, как налаживались связи с оптовиками из этого списка, ранее не работавшими с «НижФармом». Директор прямо употребил слово «обхаживать», и это очень важный момент: понимая исключительную важность налаживания этих связей и обеспечения максимально эффективной работы каналов, достаточно крупное предприятие, обладающее авторитетом в своей отрасли, не считало зазорным для себя именно уговаривать оптовиков, склоняя их к сотрудничеству с предприятием.

Остановимся на моменте формирования стратегии предприятия, который для ряда российских предприятий уже сегодня, а для многих других — в ближайшем будущем станет по-настоящему центральным и жизненно важным. Речь идет о том, что реальное перевооружение и техни-

ческое совершенствование деятельности российских предприятий невозможны без двух условий: с одной стороны, это обновление технологической базы, а с другой — получение лицензий на право производства различного рода изделий и оказание услуг уже апробированных практикой развитых стран и получивших мировое признание. Оба условия, естественно, взаимосвязаны, но второе абсолютно невозможно без первого, а первое, т. е. собственно техническое перевооружение, вполне может быть обеспечено за счет тех же кредитов от различных банков и иных финансовых структур, как это и имело место в случае с «НижФармом». Не вдаваясь в технические подробности, отметим одну исключительно важную для управления мысль: хотя в практике и встречаются случаи выпуска на новом оборудовании оригинальных изделий и оказание соответствующих услуг, но все же в подавляющем большинстве случаев речь идет именно о приобретении лицензий, ноу-хау и иных того же рода возможностей, поскольку именно они гарантируют востребованность товара и его адекватный уровень. Напомним в связи с этим, что в период технического перевооружения и начала развития образцовых ныне японских фирм (1950-1960-е гг.) Япония в среднем приобретала до 4,5 тыс. лицензий ежегодно в течение почти десяти лет. Кстати, эта практика, разумеется в меньших масштабах, продолжается в Японии (как и в других развитых странах) и сегодня.

Вернемся к опыту «НижФарма». Генеральный директор предприятия напрямик задавал представителям западных компаний вопрос о том, что необходимо для получения разрешения на производство, как говорят в отрасли, «брендируемых дженериков», т. е. лекарств под известными марками, которые могут законно производиться имеющей соответствующие договоренности фирмой. И представители практически всех западных компаний откровенно и недвусмысленно указывали на то, что собственно адекватной технической базы и соответствующего персонала для получения таких разрешений мало. Секрет очень прост: продавая лицензию, западная фирма рассчитывала на два вида платежей: с одной стороны, разовый платеж, связанный с приобретением документации и развертыванием производства, а с другой — роялти, которые идут от конкретных продаж лекарства. Или, иными словами, представители западных компаний ясно давали понять руководству «НижФарма»: ваша техническая база — только необходимая предпосылка для такого рода производства, а главный интерес наших фирм будет связан именно с управлением продажами, с величиной оборотов по нашим лекарствам. В более жесткой формулировке это звучит так: вначале докажи, что ты можешь продавать, а потом будет серьезный разговор о получении необходимых разрешений.

Именно это безусловное требование и привело к тому, что к середине 2003 г. фирма планировала довести число медицинских представителей до 150, а в следующем году увеличить его до 200, кроме того, сама работа

этих представителей была поставлена принципиально иначе. Если раньше каждый медицинский представитель презентовал и продавал весь прайс-лист, то теперь были введены четыре основные специализации по направлениям лекарственных препаратов, выпускаемых «НижФармом», и лишь одна группа представителей работала со всем ассортиментом продукции. Разумеется, все это сопровождалось более гибкой работой на рынке и в отношении ценовой политики, что и дало свои результаты. Если за 2001-2002 гг. российские фирмы потеряли почти 2/5 принадлежавшей им ранее доли рынка, то «НижФарм» за эти же годы свою долю увеличил.

Понимая, что постоянное наращивание активности в сфере продаж невозможно без эффективной увязки деятельности продающих и обеспечивающих подразделений со всеми другими структурами фирмы, руководство предприятия последовательно переходило к дивизиональной, а затем к дивизионально-матричной структуре, и уже к 2003 г. особую роль в эффективной координации усилий по обеспечению лидирующего положения предприятия на рынке играли так называемые рабочие группы, в которые входили представители всех основных подразделений фирмы, оперативно решавшие вопросы координации и регулирования взаимодействия. Очень интересная форма работы этих коллективов — выездные семинары, которые проводились пять раз в году и на которых обсуждались и решались как стратегические, так и тактические вопросы развития предприятия. И еще один момент, который следует отметить особо: Центр научных исследований и разработок предприятия вел все свои практические разработки исключительно по заказу департамента маркетинга.

Можно считать, что серьезные планы фирмы по увеличению своей капитализации уже тогда являлись закономерным и вполне обоснованным стратегическим результатом всех этих усилий и прежде всего — грамотного управления продажами. Остановимся на одной характерной особенности, которая роднит стратегию «НижФарма» со стратегиями развития практически всех передовых фирм России. Это превращение всего мира, а точнее, всех производственных, исследовательских, маркетинговых и иных фирм мира в «оперативную площадку», на которой работает предприятие. Действительно, уже сегодня, нуждаясь в какой-нибудь лекарственной форме или ингредиенте, которые по тем или иным причинам невыгодно производить самому предприятию, оно размещает эти заказы в разных странах за рубежом. При этом «НижФарм» оставлял за собой, естественно, их продвижение на российский рынок и продажи. Стратегически все это вело к тому, что фирма из производственной превращается, цитируя генерального директора, «в производственно-сбытовую компанию», в которой управление продажами, играет определяющую роль в развитии предприятия в целом.

Несколько слов о перспективе. Посмотрим с этой точки зрения на опыт такой выдающейся мультинациональной компании, как ICN Phar-

mathutikals, в частности о его наиболее известном препарате Рибаверин, продажи которого к 2003 г. превысили 1 млрд долл. США и который, как полагают аналитики, начал всерьез конкурировать со знаменитой Виагрой. Хорошо известен тот факт, что ICN не выпускает сама этот препарат, а продает лицензии на его производство другим фирмам, что, безусловно, на первый взгляд вызывает удивление. Действительно, иметь в своем активе такой «суперпродающийся» товар и не производить и не продавать его самому — по меньшей мере странно! Маркетинговые и экономические обоснования этой стратегии ICN дал в одном из своих интервью основатель и бывший президент фирмы Милан Панич: «...ICN — компания средних размеров. Для того чтобы продавать самый продаваемый препарат в мире, стратегически необходимо, чтобы это делала одна из самых крупных компаний». Обратим внимание на очень точную формулировку, использованную Паничем: успех и в производстве, и в продажах лекарств неразрывно связан с мощностью и именем производителя. И в этом смысле сама по себе передача производства соответствующей фирме — совершенно нормальное явление. Эту ситуацию можно наложить на опыт «НижФарма» следующим образом: само предприятие может принимать на себя производство и продажу чьей-то продукции не просто потому, что докажет свою возможность продавать, но и с учетом фактора значимости на российском рынке и узнаваемости бренда. Поскольку фирма над этим постоянно работает, она и прокладывает себе путь к стратегическим альянсам такого рода и возможностям приобретения наиболее серьезных конкурентных преимуществ на рынке. В равной мере верно и другое: имея некие рецептуры и разработки, «НижФарм» может организовывать их производство на любых производственных площадках в мире, оговаривая при этом все необходимые условия.

На фоне всего приведенного выше материала будет особенно интересно и убедительно выглядеть вот какое соотношение: из 1200 работавших в фирме уже в 2002 г. 200 специалистов были заняты продажами, а затраты фирмы на маркетинг во всех его формах достигали более 11% оборота. Согласимся, что эти цифры являют собою выразительный контраст с позицией «да и пяти-то человекам делать в сбыте особенно нечего». Конечно, на это можно возразить, что продажа лекарств — не продажа телевизоров, но, по нашему мнению, это возражение вряд ли выглядит убедительным в современных условиях. Разительное различие в указанных цифрах — не следствие особой специфики продаж в той или иной области, а отражение принципиально разной позиции руководства двух предприятий в отношении управления продажами.

Проанализированный опыт однозначно показывает, что центром внимания прогрессивной производственной фирмы в современных условиях становится именно разработка грамотной концепции управления своими продажами. А если эта концепция, в свою очередь, требует существенных

изменений производственной ориентации фирмы, задействования «мировых возможностей» ее производственно-торгового развития, соответствующей активности в сфере брендинга, адекватных шагов в поисках необходимых ресурсов и т. д., то это является лишним доказательством того, что именно управление продажами сегодня во многом формирует не только и даже не столько тактические ориентиры фирмы, сколько ее стратегические перспективы. Или иными словами: беря за основу опыт соответствующего развития аналогичных производственных фирм в других странах, используя схожие концепции и инструменты управления продажами и в то же время серьезно учитывая реалии и специфику российского рынка сегодня, наши лучшие производственные фирмы движутся в направлении полномасштабного освоения и максимально эффективного использования этой концепции. И в заключение — несколько наиболее интересных фактов из истории последних лет работы компании, которые полностью подтверждают именно правоту концептуального подхода руководства «НижФарма» к менеджменту в целом и к управлению продажами в частности [www.nizhpharm.ru]:

2003 г.

- Получение Заключения ВОЗ о соответствии системы обеспечения качества компании требованиям GMP ВОЗ.
- Сертификация системы менеджмента качества (производство) в соответствии с требованиями нормативных документов системы добровольной сертификации системы менеджмента качества «ЛЕК-СИСТЕМС».
- Сертификация интегрированной системы менеджмента качества и окружающей среды в соответствии с международными стандартами ИСО 9001:2000 и ИСО 14001:1996 при участии международной группы «Бюро Веритас».

2004 г.

- Подписание финального соглашения о продаже 97,47% акций «НижФарма» компании «STADA Arzneimittel AG».
- Открытие представительства «НижФарм-Балтия» (Рига).
- Открытие дочернего предприятия «НижФарм-Казахстан» (Алматы).

2005 г.

- Получение сертификата соответствия производства Европейским правилам GMP от Латвийской государственной инспекции.
- Компании «НижФарм» и «STADA» приступили к совместному продвижению препаратов Гриппостад®, Псило®-Бальзам и Проктозан® из портфеля компании STADA.
- Компания «НижФарм» вошла в группу компаний «STADA Arzneimittel AG» (Германия).

Итак, мы рассмотрели пример того, что ранее мы называли «прямым» управлением в канале. Далее внимание целесообразно сосредоточить на работе с промежуточным звеном, в первую очередь с оптовыми посредниками и дистрибьюторами, которые в зависимости от стратегических целей и масштабов деятельности могут играть как подчиненные по отношению к производителю роли, так и быть «центрами» управления в двухуровневом канале.

17.2. Крупный оптовик и сетевое развитие: уроки развития фирмы SELA

Как отечественный опыт, так и мировое развитие маркетинговых каналов достаточно четко показывают тенденцию превращения оптовых торговых структур в оптово-розничные. Это связано с несколькими обстоятельствами, но, по-видимому, два из них являются наиболее важными. Прежде всего это явная тенденция к «вымыванию» из каналов оптовых звеньев, которые не занимаются ничем, кроме перепродажи. По нашему мнению, именно это обстоятельство и является решающим, во всяком случае для отечественного бизнеса. Интенсивное развитие сетевых структур в самых разных отраслевых областях рынка жестко ставит вопрос о полезности оптовых звеньев вообще, поскольку крупная сеть сама для себя является оптовым закупщиком и не нуждается ни в каких посредниках. Второе обстоятельство связано с необходимостью для оптовика, как это и положено в канале, делиться своей прибылью с розничным торговцем. Если оптовик ясно видит, что его ресурсы и возможности менеджмента фирмы позволяют развивать собственную сеть, то он понимает, что именно этот путь и может обеспечить ему хорошие перспективы и устойчивое положение на рынке. Но в контексте развиваемой нами концепции целесообразно взглянуть на это явление с другой стороны.

Достаточно крупный оптовик, безусловно, как и крупнейшие сети (например, опыт ИКЕА) вполне может взять на себя все управление продажами и стать центральной фигурой канала в целом. Или иначе: с одной стороны, развитая сетевая розница позволяет видеть и постоянно изучать конечного потребителя, с другой стороны, на основе такого рода данных, давая четкие задания производителю, оптовик как раз и становится «центром притяжения» всех участников канала. Именно оптовая фирма в этом случае и берет на себя всю полноту «ответственности» перед конечным покупателем со всеми вытекающими отсюда экономическими, социальными, политическими и иными последствиями.

В этом смысле оптовое звено обладает достаточно серьезными преимуществами, поскольку оно изначально ориентировано на «равноактивную» работу и с производителем, и с розницей; привыкло управлять серьезны-

ми финансовыми потоками, осуществлять необходимую логистику, и, естественно, оптовое звено изначально «регионализировано». Любая розница значительный отрезок своего развития проходит именно в точке возникновения, т. е. в том городе и регионе, на которой базируются ее первые магазины. Если не считать сети «Эльдорадо» и еще нескольких примеров такого рода, то все наши крупнейшие сетевики начинали либо в Москве, либо в Петербурге, либо в Новосибирске, и, как правило, лишь через несколько лет они переходили к работе с регионами. У оптовой фирмы в общем случае этих ограничений нет. Для нее практически всегда рынком является если и не вся страна, то достаточно большое количество регионов, с которыми фирма так или иначе связана. Являясь, по сути, торговой фирмой, она достаточно хорошо понимает принципы и практику торговли, какой бы спецификой ни обладала розница вообще и сетевая в частности; хорошо знает и понимает проблемы розничной торговли и возможности их решения с учетом российской специфики, а с другой стороны, умеет находить общий язык со сбытовыми службами фирм-производителей и/или с крупными дистрибьюторами международных корпораций.

Таким образом, если нет препятствий ресурсного характера, то, в принципе, любая достаточно крупная оптовая структура может стать родоначальником розничной сети крупного масштаба.

Для примера рассмотрим практику петербургской фирмы SELA. Сеть магазинов одежды для всей семьи SELA, которая уже в 2004 г. насчитывала более 350 магазинов в Петербурге, Москве и во всех крупных регионах России, была создана в Петербурге в начале 1990-х гг. Оптовая фирма изначально сформировалась как международная. Ее штаб-квартира, осуществляющая управление продажами, находится в Санкт-Петербурге, основная группа дизайнеров и модельеров работает в Израиле, а пошив всей одежды в разное время осуществлялся в различных азиатских странах, а в настоящее время сосредоточен в Китае. Еще раз подчеркнем, что SELA — оптово-розничная торговая фирма, которой не принадлежит ни одна производственная единица ни за рубежом, ни тем более в России. И на этой тенденции к международнойности необходимо остановиться особо, поскольку именно она лежит в основе успеха, которого добились многие фирмы во всем мире.

Суть заключается в том, что фирма рассматривает практически весь мир и как свою исследовательско-разработческую базу, и как производственную площадку, и как рынок сбыта. Для нее не существует границ как таковых, поскольку на ее знаменах написано главное слово — «эффективность». Если эффективно моделировать — в одной стране, производить — в других странах, а продавать — в третьих, то такой вариант ее деятельности и будет осуществляться.

Другой вопрос, что включается в понятие эффективности, насколько оно включает в себя чисто финансовые показатели либо содержит в себе

социальную, а возможно, даже и политическую составляющие. В любом случае именно эффективность (в той трактовке, которая приемлема для выживания, развития и побед фирмы на рынке) становится ключевой концепцией развития.

Возможно, изложение опыта SELA следовало бы начать с более формальных вещей, но выделим важнейшую концептуальную основу деятельности фирмы, которую Аркадий Пекаревский, один из двух владельцев и руководителей SELA, еще три года назад определил следующим образом: «...термин „коллекция" подразумевает особый уровень общения с покупателем — ты комплексно воспринимаешь его потребности и несешь ответственность за каждое изделие...» [Маркетинг— иголка, производство — нитка, 2003, с. 40-43]. Это не просто точное, а, на наш взгляд, практически идеальное определение своего рода «центра интереса», вокруг которого строится и вся деятельность фирмы, пошивающей и продающей одежду. И, скажем прямо, это пока удел не очень многих российских фирм. *Рассматривать свой товар, в данном случае — коллекцию не просто как некий комплекс лучше или хуже пошитых единиц одежды, обуви и т. д., но именно как форму общения с покупателем, особый уровень общения с ним, форму ответственности перед покупателем — это и есть неколебимый фундамент концепции управления продажами.*

На то, чтобы коллекция стала тем, о чем А. Пекаревский говорил выше, у фирмы ушло почти шесть лет. И все это время фирма занималась тем, что создавала свой собственный, неповторимый бренд. В контексте анализа и оценки опыта SELA отметим, что основатели и владельцы фирмы строят его как демократичный и дружественный по отношению к покупателю бренд. А это означает, что, начиная от фирменного стиля и заканчивая ценами на товар, этот бренд все время должен свидетельствовать именно об этих двух качествах. Уместно в этой связи отметить важный момент, на который обращал внимание А. Пекаревский: «...Приходилось вести серьезную работу с партнерами и дилерами, чтобы они не ставили цену 400 руб. на куртку, которую можно с разумной прибылью продать за 250 руб. А эффект? Зато покупатель нас быстро полюбил: торгуя приличной одеждой в теплых магазинах, мы оставались дешевле уличных вещевых рынков!» Конечно, с тех пор SELA ушла очень далеко. Но вначале была реальная конкуренция с вещевыми рынками. На этом следует остановиться особо, поскольку российская розница находится между двух огней: с одной стороны — иностранные сети, а с другой — вещевые рынки.

Когда возникает вопрос о том, следует или не следует сетевикам конкурировать в вещевыми рынками, как правило, звучит стандартный ответ: у нас — другой покупатель. Но за рамками этого ответа остается тот непреложный факт, что в зависимости от вида товара и/или услуги

на рубеже 2003 г. от 40 до 70-80% всего, что покупалось, продавалось именно на вещевых рынках. Это было естественным следствием бедности страны и ее населения и не может быть просто проигнорировано позицией типа: сети — для среднего класса и состоятельных, вещевые рынки — для всех остальных. Опыт таких сетей, как «Эльдорадо» и той же SELA, убедительно свидетельствуют о том, что разумное формирование товарной матрицы и грамотное управление издержками позволяет даже и крупным оптово-розничным игрокам конкурировать с вещевыми рынками. Тем самым мы ни в коей мере не отрицаем того очевидного факта, что «Перекресток», «Седьмой континент» и другие подобные сети ориентированы на средний класс и потребителей с уровнем доходов выше среднего. Это — позиционирование сетей. Но, например, «М.видео» предлагает в своем ассортименте целый ряд позиций, доступных менее состоятельным слоям населения, но которые данные потребители с гораздо большим удовольствием купят в фирменном магазине, нежели на вещевом рынке.

Возможно, наиболее серьезное испытание, которое пока прошла концепция SELA, как и для многих других российских производителей и торговцев, — кризис 1998 г. Именно тогда сработало то, что А. Пекаревский назвал «эффектом лифта». Стабильные долларовые цены, с одной стороны, уже не позволяли обнищавшим бедным слоям пользоваться услугами фирмы. Эти посетители «вернулись» на вещевые рынки, а с другой стороны, в SELA пришли те, кто уже привык к европейской одежде и обуви в «хорошие годы», но сейчас вынужден был довольствоваться более дешевыми изделиями. Именно тогда сформировалась еще одна сторона бренда SELA — лояльность к семье. И это проявляется не только в том, что SELA предлагает одежду для всей семьи, но также и в ином характере шопинга в этих магазинах, поскольку все без исключения члены семьи могут найти там что-то для себя. Наконец, последний этап развития фирмы добавил к бренду и еще одну черту — одежда для энергичных и активных людей. В этом смысле своего рода законченность и многоплановость бренда стали основой привлечения к магазину семей из сегментов с доходом средних и ниже среднего и формирования вокруг нее лояльного контингента покупателей тех возрастных групп, которые являются наиболее перспективной и динамично развивающейся группой российского населения.

Именно в этот период проявилось и далее постоянно развивалось внимание SELA к тому уровню сервиса, который получают в ее магазинах традиционные покупатели фирмы. Согласимся, что для фирмы, торгующей относительно недорогим товаром, такого рода внимание к сервису — не столь очевидная (нередко говорят — не столь необходимая) часть ее деятельности и имиджа. Но именно этот момент, безусловно, учли владельцы и менеджеры фирмы, сосредоточив свое главное (после коллекции)

внимание на адекватном сервисе. Сам владелец фирмы, определяя главный девиз работы каждого из ее магазинов, говорил: «...три основных правила работы в рознице: 1) to lackey; 2) to lackey; 3) to lackey. Мы придерживаемся этих правил неукоснительно. Как-то мне позвонила знакомая покупательница и сообщила, что в нашем магазине ее маленькому сыну отказали в просьбе воспользоваться туалетом. Факт был подтвержден, и директор магазина уволен» [Маркетинг— иголка, производство — нитка, 2003, с. 40-43].

Начиная свою экспансию в Москву, а затем и в регионы, фирма взяла для себя за правило ни в коем случае не повторять уже найденные решения. И каждый раз внимательно приглядываться, анализировать и оценивать специфику местных рынков и только затем делать выводы и практические шаги по развитию очередных звеньев сетевой структуры. Например, изменение мягкого, камерного дизайна магазинов на яркий и динамичный в Москве точно отражало специфику именно московского населения. Поскольку соответствующие группы населения схожи в разных городах, то, например, и ряд питерских магазинов SELA был переделан в том же ключе.

Выходя в регионы, фирма приняла для себя практику работы с местными дилерами, которую так или иначе используют и некоторые другие предприятия России (в частности, в пищевой отрасли), а именно: все регионы были разделены на дилерские и свободные. Во-первых, одежда SELA продавалась только в фирменных магазинах авторизованными дилерами, а во-вторых, завозившие ее посредники могли торговать этой одеждой где угодно. Однако, как только в том или ином городе появлялись два наиболее серьезных и активно работавших дилера и открывались фирменные магазины, все другие поставки в данной регион прекращались. И здесь открывается исключительно важный аспект нашего франчайзинга, на котором следует остановиться особо.

Из практики хорошо известны случаи полного неприятия такого подхода и даже серьезных провалов в попытках его внедрения в различных российских регионах и в различных отраслях. По понятным причинам не называя автора, напомним высказывание одного из руководителей некой крупной столичной сетевой розничной структуры: «...давать кому-то франшизу и потом два года судиться за положенные тебе деньги, а в конце концов отсудить 1000 руб., — вряд ли это кого-то устроит...» Однако согласимся, что нет более быстрого способа торговой экспансии, нежели предоставление франшизы, не говоря уже об огромном положительном опыте сотен зарубежных сетей, работающих на основе франчайзинга, или Россия вновь демонстрирует свой особенный путь развития?!

Думается, что дело здесь в уровне менеджмента самой фирмы, осуществляющей франчайзинг. И здесь пример SELA — как нельзя более

кстати. В одном из своих интервью А. Пекаревский приводил забавный, но очень показательный диалог. Одного из франчайзи SELA спросили: «...Слушай, зачем ты под это подписался, ты же никогда ничем не умел торговать, ты же обычно сам ничего не делал». А он ответил: «А мне и не надо уметь, за меня SELA все сделает!» Таким образом, SELA обеспечивает своего франчайзи не просто товаром и регулярной логистикой, торговым оборудованием, обустройством помещений, обучением продавцов и т. д., вопрос ставится гораздо более масштабно. SELA постоянно говорит своим франчайзи: «Мы несем за вас персональную ответственность перед покупателем, который приходит в ваши магазины. Ведь вы можете даже и уйти из этого бизнеса, а мы и наша марка останемся». Именно поэтому бренд SELA всегда сопровождается жесткой технологией продаж и управлением ими: от места открытия магазинов, одежды продавцов и до техники упаковывания покупки. Скорее всего, именно поэтому темпы роста SELA, особенно за прошедшие годы, весьма впечатляющи: в среднем за год открывалось более 50 новых магазинов. (Интересно отметить активную работу SELA с будущими франчайзи, которых постоянно консультируют по всем вопросам управления и технологии продаж специальные менеджеры фирмы, регулярно выезжающие в регионы.) И все же возникает один вопрос: почему все-таки фирма шьет в Китае, неужели все то же самое или почти то же самое нельзя пошить в России?!

Конечно, можно, но мешает неповоротливость менеджмента наших швейных предприятий: подписание договора, на которое в Китае уходит дни и даже часы, у нас по разным причинам может затянуться на месяцы; явная неориентированность наших предприятий (точнее, их менеджмента!) на долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения. Руководитель SELA с горечью замечал, что у него складывается впечатление, будто зачастую наше предприятие хочет решить все свои проблемы за счет относительно скромного по объему заказа SELA. Понятно, что такая политика не располагает к сотрудничеству. Конечно, была и остается очень серьезной проблема технологической базы и особенно гибкости производства, которая все в большей мере становится наиболее важной характеристикой, обеспечивающей успех производителя и продавца на рынке. В то же время многие российские предприятия четко доказали, что при грамотном управлении и готовности идти на разумные жертвы и уступки в пользу партнера получить необходимые инвестиции, новые технологии и иные составляющие эффективной деятельности всегда можно. Для этого необходимо только одно: соответствующий уровень менеджмента.

Достаточно серьезный анализ и оценки, проведенные фирмой, показывают, что после открытия примерно 500 магазинов нынешнего формата емкость рынка, на который может рассчитывать SELA, будет в основном исчерпана. Естественно, фирме приходится думать о выходе в СНГ и в

дальнее зарубежье. Что особенно интересно: владельцы фирмы видят перспективное развитие SELA отнюдь не в Европе, а прежде всего в Китае, поскольку тамошний рынок растет очень динамично. И тем не менее базовый рынок SELA был и остается в России, и здесь фирма видит те основные и безусловные слабости, которые имеет элегантная «трехстрановая» структура SELA сегодня. Ключевых проблем здесь две.

Как бы ни были хорошо отлажены международные связи фирмы, проблема быстроты и гибкости остается. И если в той или иной сезонной коллекции имеют место существенные ошибки (не угадали ряд фасонов, те или иные виды фурнитуры, аксессуаров и т. д.), то исправить все это быстро по цепочке «Россия — Израиль — Китай» уже не представляется возможным. Соответственно, все еще актуален вопрос о том, когда и как можно основную долю пошива переносить в Россию?

Но этот вопрос с особой остротой возникнет уже в ближайшее время, когда наше таможенное законодательство так или иначе начнет более серьезное давление на дешевый импорт швейных изделий и текстиля из-за рубежа. Конечно, тогда решать эти проблемы будет поздно. И именно поэтому SELA начала думать об этом еще два-три года назад, пытаясь преодолеть все те проблемы взаимодействия с отечественным производителем, о которых речь шла выше. По словам А. Пекаревского, «...в целом же сотрудничество российских предприятий с такими компаниями, как наша, — просто вопрос времени. Постепенно мы друг для друга созреем». Что следует из рассмотрения опыта SELA?

Первый и очевидный вывод, на наш взгляд, заключается в том, что достаточно мощные оптовые структуры вполне способны взять на себя центральную роль в управлении продажами и обеспечить эффективную цепочку этого управления от производителя до конечного покупателя. Далее, по-видимому, нет никакого иного пути развития, кроме формирования под руководством оптовой фирмы ее собственной сетевой структуры с масштабным охватом если не всех, то большинства российских регионов. При этом имеется в виду и широкое использование франчайзинга как основного подхода, позволяющего наиболее быстро захватить рынок и интенсивно увеличить продажу. Третий вывод заключается в том, что для такого рода действий необходим достаточно сильный бренд, различные стороны которого хорошо продуманы и увязаны между собою. При этом «внутри» бренда и практически во всей работе оптовика и развиваемой им сети должен быть единый концептуальный стержень управления продажами, который в SELA сформирован вокруг центрального для фирмы понятия «коллекция» и постоянной неразрывной связи с покупателем и ответственностью перед ним. Еще один важнейший вывод — абсолютная необходимость адекватного высокого уровня менеджмента, которым должна характеризоваться взявшаяся за решение такой задачи фирма. Грамотная увязка стратегической

перспективы с текущими задачами и соответствующим образом расставленным персоналом, по-видимому, будут важнейшими составляющими этого уровня. Только высокий уровень регулярного менеджмента в фирме и может обеспечить высокоэффективный франчайзинг, поскольку и само формирование крупномасштабной технологии продаж, и тем более ее внедрение под силу такому и только такому менеджменту. И конечно же, всеохватывающая «философия услужливости», которая ставит во главу угла любой технологии продаж предельное внимание к покупателю и его нуждам до, в момент и после совершения им покупки.

Итак, именно SELA в прямом смысле этого слова может сегодня считаться международной фирмой с сетевой структурой в России. Она не боится прихода к нам международных сетей?

А. Пекаревский в свое время выделил три главных элемента, определяющих уверенность SELA:

- Прежде всего он разделяет глубокое убеждение Томаса Гэда [Маркетинг — иголка, производство — нитка, 2003, с. 42] о том, что «сегодня крупные компании могут проигрывать местным игрокам». Полностью соглашаясь с этой позицией Т. Гэда и А. Пекаревского, добавим от себя: сегодня достаточно много примеров во всех странах мира, когда именно это и происходит. Идеология уверенности в том, что можно выиграть у «больших», определяет настрой не только владельцев и высшего менеджмента, но и всего персонала фирмы.

- Фирма очень хорошо знает местную специфику и все значительные трудности, которые будут сопровождать любого торговца на рынке России.

- Временная монополия (терминология К. Нордстрема и Й. Риддерстрале), безусловно, дает серьезные преимущества, пусть даже и временного характера [Нордстрем, Риддерстрале, 2000].

Таким образом, можно с достаточной долей уверенности предположить, что фирмы, схожие с SELA в основных элементах стратегии и тактики, а главное — в подходе к решению проблем, достойно встретят экспансию зарубежных сетей на российский рынок.

Сегодня SELA располагает примерно 500 магазинами в России, на Украине, в Казахстане, Армении, Латвии, Грузии, Киргизии. Оборот компании в 2005 г. составил около 130 млн долл. Или, другими словами, концептуальные основы управления развитием фирмы в целом и ее продажами целиком и полностью оправдали себя.

В своих интервью А. Пекаревский особо подчеркивал, что у SELA в ближайшей перспективе нет планов приобретения каких-либо производственных предприятий для пошива одежды. И тем не менее он не исключил такую возможность по мере того, как SELA будет накапливать позитивный опыт, размещая заказы на российских швейных и

смежных предприятиях и развивая деловые отношения с ними. Следовательно, не исключены возможности создания своего рода вертикальных структур, полностью контролирующих цикл, который начинается от покупателя, «проходит» через розничную систему, в оптовой системе трансформируется в задания дизайнерскому или исследовательскому центру и практически производится в своем же промышленном звене, затем совершая «обратный» путь. Насколько эта перспектива будет привлекательна для наших предприятий? Именно здесь и начинаются исключительно сложные проблемы, связанные с тем самым уровнем партнерских отношений и готовностью пойти на некие жертвы и преференции в пользу партнера.

17.3. Дистрибуция и работа с дистрибьюторами: основные тенденции на российском рынке

На рубеже 2001-2003 гг. в управлении крупными и средними российскими фирмами стали все более четко восприниматься и выходить на первый план в стратегическом плане вопросы развития дистрибьюторских сетей. В той или иной мере это ощущалось во всем: в интервью, которые давали деловой прессе владельцы и руководители предприятий, в опубликованных фирменных материалах, в целевой ориентации наиболее популярных деловых семинаров и тренингов и т. д. Таким образом, можно констатировать, что, продолжая решать достаточно крупные тактические задачи дистрибуции, передовые фирмы тем не менее смотрели (и смотрят сейчас) на их решение и сквозь призму той стратегии, которую они формируют на рынке. Остальные к этому уже подходят или подойдут в ближайшее время — таков общий вектор развития в целом и основное направление развития управления продажами в частности.

Интенсивное укрупнение дистрибьюторских звеньев. Эта тенденция — одна из наиболее очевидных на российском рынке, и в этом отношении Россия четко следует в фарватере аналогичного процесса, наблюдаемого в развитых рыночных экономиках.

Первые несколько лет после реформы ведущие фирмы разных отраслей российской промышленности и в определенной мере зарубежные фирмы, выходявшие на российский рынок, стремились прежде всего к возможно более широкому охвату рынка. Соответственно, в круг дистрибьюторов вовлекались различные посреднические структуры, заинтересованные в такой деятельности. Другое, не менее существенное основание — отсутствие у российских фирм серьезного опыта анализа, оценки и отбора потенциальных дистрибьюторов. В этом же ряду, по-видимому, находится и еще одна причина указанного явления: расширяя свое присутствие на региональных рынках, фирмы-производители надеялись выбрать лучших дистрибьюторов.

По сути, другого развития системы дистрибьюции, кроме как через массовое привлечение посреднических фирм, не было. Однако на рубеже 2002-2003 гг. положение коренным образом изменилось: дистрибьюция начала играть настолько важную роль в увеличении самих продаж, а в более общем виде — в росте эффективности деятельности фирмы в целом, что прежние подходы должны были уступить место новым. Вовлечение в дистрибьюцию самых разнокалиберных посредников под лозунгом «Числом поболее — ценою подешевле» сменилось на принципиально иной, который можно определить так: «Или эффективный дистрибьютор, или никакого». Лучшие российские фирмы теперь убедились, что неэффективная дистрибьюция не только портит и ломает рынок, но и существенно ухудшает имидж фирмы и отношение к ее товарам со стороны потребителей. В связи с этим — еще одно замечание.

Когда выше было употреблено выражение «Числом поболее — ценою подешевле», то в более широком контексте этот лозунг по мере развития рынка вполне мог быть поставлен под сомнение, и вот по какой причине. Понятно, что, имея многих дистрибьюторов, фирма, как правило, не тратит большие средства на мощные программы их поддержки. Это так, но одновременно растут различного рода расходы, связанные с неоптимальностью дистрибьюторских сетей. Это прежде всего, затраты на логистику и сервис, а также не всегда внешне заметные, но весьма ощутимые по существу затраты, связанные с улаживанием сложных дистрибьюторских конфликтов, неоптимальной ценовой политикой и иными, связанными с этим расходами.

Таким образом, процесс концентрации дистрибьюторов, начавшийся в отмеченный выше период и интенсивно проходящий сейчас в российском бизнесе, весьма естественное следствие всех описанных выше причин. Приведем несколько конкретных примеров, относящихся к 2002-2003 гг., когда тенденция проявила себя абсолютно четко.

Крупнейшее в России пивоваренное объединение «Балтика», имевшее более десяти дистрибьюторов в Санкт-Петербурге, сократило их число до четырех. С определенной долей условности можно сказать, что город был разбит на четыре зоны, каждую из которых обслуживала особая дистрибьюторская компания. «Балтика» предпочла тех, кто обеспечивал максимальные объемы продаж: «Портер», «Евразия», «Титул», «Эрдлайн».

Здесь интересно отметить, по-видимому, не случайное совпадение всех этих перемен с тогдашними кадровыми изменениями в управленческом аппарате «Балтики». На должность директора по продажам в России перед началом указанных перемен был назначен Денис Браузе, ранее работавший в российском отделении «Coca-Cola». В региональном сбыте «Балтики» действовала двухканальная система. С одной стороны, был ряд территорий, где центральную роль в дистрибьюции играл региональный склад собственного сбытового подразделения компании. Другие же регионы об-

служивались дистрибьюторами, которые закупали пиво непосредственно в Петербурге и далее работали через свой региональный склад. В то же время тенденция применительно к практике «Балтики» уже тогда казалась достаточно противоречивой.

В одном из интервью в сентябре 2002 г. Таймураз Боллоев, занимавший в то время пост генерального директора, указывал на то, что, хотя сокращение дистрибьюторов — это мировая практика, «Балтика» пока не идет по этому пути и старается увеличить число посредников, продающих ее продукцию. Правда, примерно в это же время в печати появилось интервью одного из руководителей ВВН, в котором он довольно четко указывал, что в перспективе эта крупнейшая корпорация все же планировала разделить тогдашнюю структуру «Балтики» на две относительно самостоятельные: производственную и дистрибьюторскую. Таким образом, условия развития российского рынка на тот период все же заставляли владельцев «Балтики» переходить к тому, что можно назвать концентрацией сбыта.

Понятно, что в этих условиях будущая сбытовая структура должна была бы так или иначе (пусть даже и в разных формах) решать вопрос о концентрации дистрибьютора. Попутно отметим, что к системе нескольких крупнейших дистрибьюторов уже тогда перешли такие крупнейшие производители, как SunInterbrew и Heineken.

Те же тенденции наблюдались и на фармацевтическом рынке. Была создана новая дистрибьюторская фирма посредством слияния трех крупных российских фармацевтических компаний при участии финского фармацевтического гиганта Тамго. Ранее финская корпорация имела свое дочернее предприятие на Северо-Западе «Фарм Тамда 77». Затем к ней присоединились новосибирская компания «РосСибФармацев» и московская «Артротмед». Это был первый случай, когда к лидерству на российском рынке стремилась международная торговая компания.

Весьма интересен в этом аспекте опыт крупнейшего российского дистрибьютора на водочном рынке фирмы «Град», которая объединила под своей маркой десять торговых домов и двадцать три независимых дистрибьютора, превратившись, по некоторым экспертным оценкам, в абсолютного лидера дистрибуции на этом рынке.

В русле той же тенденции лежали и действия крупнейшего российского производителя «КамАЗ», который сокращал количество своих дилеров весьма существенно, одновременно переходя на принципиально новую систему региональных продаж. Тенденция к «порче» рынка на «КамАЗе» проявилась особенно жестко. Поскольку дилеры нередко получали автомобили на бартерной основе, их цена на машины завода иногда опускалась на 4-14% по сравнению с отпускной ценой завода!

Аналогичная тенденция наблюдалась в пищевой промышленности. И здесь особый интерес вызывает тот факт, что крупнейшая шриланкий-

екая группа MJF Teas (производитель чая Dilmah) оставила только одного дистрибьютора в России, вместо бывших раньше десяти. То же самое — в табачной промышленности, где десять крупнейших дистрибьюторов контролировали 90% продаж сигарет в России. При этом, например, фабрика «Донской табак» из 70 своих бывших оптовиков оставила только трех, у BAT остались лишь два дистрибьютора, у Philip Morris — три.

В заключение отметим и несколько фактов, иллюстрирующих совершенно аналогичный процесс, проходившей тогда и среди европейских производителей автомобилей. Так, на рубеже 2003 г. германское подразделение General Motors «Adam Opel» сократило количество дилеров в Германии с 900 до 470, «Рено» — с 1900 до 800.

Все примеры свидетельствовали о вполне оформившейся тенденции к укрупнению дистрибьюторских и дилерских сетей. И эта тенденция, в свою очередь, выводит на необходимость грамотной работы по оценке и отбору дистрибьюторов. Конечно, говоря о всеобщности этой тенденции уже в те годы, нельзя не видеть и некоторых исключений. Так, например, JTI решила оставить всех трех дистрибьюторов в Москве, хотя прежде имела планы оставить лишь одного. В данном случае фирма, по-видимому, учла огромную величину московского мегаполиса и серьезную опасность для стратегических перспектив фирмы, которую таит в себе опора только на одного дистрибьютора. Но при более внимательном рассмотрении этот пример следует считать не исключением, а просто разумным подходом к управлению продажами в части оценки рыночных тенденций.

Если определенная тенденция явно обрисовалась на рынке, то самое безрассудное, что может сделать руководитель, — пытаться ее не замечать. В этом смысле управление продажами — именно та область, где подобные подходы абсолютно исключены. Попытка не замечать рыночную тенденцию мгновенно отражается на показателях продаж и финансовом состоянии фирмы. Другая сторона вопроса — насколько данная тенденция «приложима» к специфике работы фирмы, особенностям конкретного рынка, о котором идет речь, и конкретной сложившейся деловой ситуации.

В этом смысле единственно разумный подход — анализ возможностей и опасностей, которые несет с собою рыночная тенденция. Следовательно, в случае JTI именно это и было проделано: особенности московского мегаполиса с точки зрения возможностей, в принципе, позволяют в нем работать нескольким крупным дистрибьюторам, а с точки зрения опасностей — остаться с одним дистрибьютором потенциально грозит риском в случае конфликта потерять весь громадный московский рынок.

Безусловно, приведенные примеры (в российской практике их в сотни раз больше) однозначно свидетельствовали об укрупнении дистрибьюторских сетей и соответствующей концентрации в руках крупней-

ших посреднических компаний региональных продаж различных фирм-производителей. Но возникает вопрос: решает ли концентрация сама по себе все проблемы, связанные с неэффективной дистрибуцией, или же она сама требует неких дополнительных инструментов, которые в ходе концентрации обеспечивали бы эту самую эффективность? На наш взгляд, достаточно четкие ответы на это следуют из двух примеров, приводимых далее.

В феврале 2003 г. новый глава российского офиса SUN Interbrew Джо Стрелла в интервью газете «Ведомости» на вопрос корреспондента о том, что в 2002 г. компания в несколько раз сократила число своих дистрибьюторов в Москве, оставив лишь шестерых, и удовлетворен ли новый руководитель результатами этого укрупнения, ответил: «...Пока у меня складывается впечатление, что наши дистрибьюторы недостаточно стараются получить этот бизнес, как должны были бы. Я полагаю, что система дистрибуции должна быть сохранена нами в нынешнем виде и выбранная нами философия правильна. Мы должны сделать так, чтобы дистрибьюторы чувствовали себя более голодными. Что мне хочется сделать — установить квоты для каждого из дистрибьюторов, и если эти квоты пива не будут продаваться, мы будем снижать число покупателей, которых они обслуживают... Если какие-то компании не будут справляться с планом, мы будем еще разделять территории и приглашать еще больше компаний, которые на них работают. Нам нужна такая система, при которой магазины будут получать персональный сервис, а дистрибьюторы будут сильнее заботиться о своих партнерах...» [Рыбак, 2003, с. 5]

Второй пример связан с Горьковским автозаводом.

Дистрибьюторские тендеры — опыт автозавода «ГАЗ». В начале 2002 г. Горьковский завод принял принципиально важное для дальнейшего развития предприятия решение — упорядочить сеть авторизованных дилеров прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге, т. е. в тех регионах, которые являются крупнейшими рынками сбыта для основной легковой модели «ГАЗ» — «Волги». Перед этим шагом руководство службы продаж решило провести хорошо структурированный тендер среди московских и питерских дилеров, причем заранее было установлено, что победителями этого тендера будут не более десяти основных фирм-дилеров, хотя до того «ГАЗ» имел в этих регионах несколько десятков партнеров. Остановимся вкратце на условиях тендера, поскольку они наверняка представляют серьезный интерес отнюдь не только для автозаводов, но и для других крупных российских предприятий, которые занимались или занимаются в настоящее время реструктуризацией своих дистрибьюторских и дилерских сетей.

Объявляя тендер, «ГАЗ» учел тот факт, что емкость рынка двух столиц покрывает примерно половину нынешнего объема производства лег-

ковых автомобилей предприятия. Исходя из этого, Торговый дом «ГАЗ» («РусавтоГАЗ») предложил участникам тендера в течение двух-трех месяцев представить достаточно объемный пакет документов, который был предварительно хорошо проработан специалистами Торгового дома. В состав этого пакета должны были быть включены такие финансовые документы, как справка о кредитной истории фирмы-дилера и документ об объемах их заимствований в предшествующем году.

Были установлены квоты на закупки, которые составили для каждого желающего участвовать в тендере 500 автомобилей в месяц для Москвы и не менее 200 для Петербурга. Особое требование «ГАЗ» — чтобы у каждого участника тендера в обязательном порядке была своя субдилерская сеть, более того, она должна быть сертифицирована «ГАЗ».

Характерное отличие дистрибьютора — необходимость развивать под собою дилерскую сеть, и, следовательно, дистрибьютор никак не может сам заниматься розничными продажами, поскольку это будет отвлекать его силы и средства. В этом смысле дилеры «ГАЗ» являются самыми настоящими дистрибьюторами и, соответственно, должны развивать под собою субдилерскую сеть. Но это, скорее, формальная сторона дела. Гораздо важнее — суть вопроса, которая и выводит нас на концепцию управления продажами в том виде, как ее реализовывал «ГАЗ».

Действительно, если речь идет об управлении продажами по всему каналу и в то же время теоретически это управление не должно касаться нижестоящих звеньев, то возникает подход на основе нормативного регулирования, который в данном случае был блестяще реализован практикой «ГАЗ», выдвигавшего требование о сертификации субдилеров! Это, на наш взгляд, и есть настоящий и управленчески грамотный норматив регулирования деятельности посредников в канале, поскольку одновременно решает две задачи: с одной стороны, «ГАЗ» не вмешивается прямо и непосредственно в работу субдилерских сетей, а с другой — сам процесс сертификации заставляет субдилеров строго придерживаться тех норм и правил, которые удовлетворяют фирмы-производителя. Оставив за собой сертификацию субдилерских сетей, «ГАЗ» одновременно оставил за собой и весьма мощные рычаги не только контроля за работой субдилеров, но и инструменты косвенного воздействия на своих же дилеров. Даже небольшие конфликты по поводу того, что тот или иной субдилер не соответствует основным требованиям сертификации, должны довольно болезненно восприниматься любым уважающим себя дилером и заставлять его усиленно заниматься качественными параметрами той посреднической сети, которую он развивает под собой.

Интересно, на наш взгляд, «ГАЗ» использовал и идею мультибрендовости. Если сегодня фирма-производитель настаивает на эксклюзивной работе ее дистрибьютора только с товаром данной фирмы, то она одновре-

менно проигрывает в двух направлениях. С одной стороны, она ухудшает возможности дистрибьютора в отношении заработка, а с другой — уменьшает тот денежный поток, который мог бы проходить через соответствующие торговые залы дилеров и, соответственно, в той или иной мере увеличивать продажи продукции. С учетом всех этих соображений «ГАЗ» поставил только одно условие своим дистрибьюторам: доля выручки от реализации продукции «ГАЗ» должна составлять как минимум 50% в общем обороте дилера. И здесь же жесткие требования в отношении сервиса, поскольку по условиям тендера именно дилеры должны обеспечить гарантийное обслуживание автомобилей в своем регионе.

Таким образом, специалисты «ГАЗ», разрабатывавшие условия тендера, сформировали достаточно сложную систему балльной оценки дилеров по каждому критерию. До проведения нижегородского тендера у «ГАЗ» было 722 дилера, а после него были отобраны 16, которые и должны были в соответствии с условиями тендера развивать под собой субдилерскую сеть.

Российский рынок и деловые люди быстро воспринимают давно отработанные на Западе методы борьбы с инициативами фирм-производителей. Понятно, что эти инициативы достаточно больно бьют по интересам тех представителей бизнеса, которые до того неплохо зарабатывали на дистрибуции заводской продукции. Их трудно обвинить в «паразитировании» на несовершенстве дистрибуции фирмы-производителя, поскольку не дистрибьюторы и не дилеры отвечают за эффективность деятельности службы сбыта предприятия. По существу, отсутствие реального и эффективного управления продажами на предприятии-производителе ведет к тому, что этот огромный изъём в заводском менеджменте позволяет получить доходы различного рода посредникам. Еще в ноябре 2001 г. в Нижегородское территориальное управление МАП было подано довольно много заявлений от частных потребителей и дилеров продукции «ГАЗ» и было возбуждено дело в отношении самого завода и его Торгового дома. Последних обвинили в нарушении закона «О конкуренции». Справедливости ради нужно сказать, что «ГАЗ» твердо отстаивал свои интересы и в конце февраля подал иск МАП, в котором он требовал исключения «ГАЗ» из списка монополистов, доминирующих на рынках продаж автомобилей. Обвинение в монополизме и нарушении законов о конкуренции — обычная практика всех стран, в том числе и развитых, когда совершенствование и коренная реструктуризация сбытовых сетей той или иной фирмы-производителя жестко ударяют по интересам определенной группы посредников.

Вхождение в каналы распределения других фирм. Как правило, такие действия характерны для фирм, которые, тщательно взвесив все «за» и «против», приходят к выводу, что лучше пойти на риск использования чужих каналов и употребить средства и силы, необходимые для

развертывания собственных дистрибьюторских сетей, на некие другие проекты и задачи фирмы. В этом случае необходимы как минимум три условия:

- во-первых, чтобы предполагаемые каналы распределения, принадлежащие другой фирме, были гармонизированы с теми товарами и услугами, которые предлагает фирма-инициатор;
- во-вторых, чтобы эти товары и услуги не являлись конкурентами товаров и услуг фирмы — владельца каналов. В идеале наиболее предпочтительна ситуация, при которой товары и услуги владельца и инициатора взаимно дополняют друг друга в едином ассортиментном ряду;
- в-третьих, согласие фирмы-владельца на такого рода альянс.

Рассмотрим соответствующий пример из практики зарубежных фирм, работающих на российском рынке. В этом случае речь пойдет о финской компании Leaf, производящей леденцы Mynthon и конфеты Chewits. Как явствует из [Просветов, 2001], еще в 1999 г. фирма отказалась от собственной сбытовой сети в России и договорилась о сбыте своей продукции с датской компанией Dandy. За два года, прошедших с момента принятия этого решения, продажи финской продукции в России выросли более чем в два раза. Более того, до возникновения альянса финская продукция продавалась примерно в двадцати крупнейших городах России, в то время как уже к концу 2001 г. ее можно было увидеть в 200 городах и в 200 тыс. (!) розничных точек. В 1999 г. в сбытовой сети Leaf были заняты около 100 человек, в то время как два года спустя ее продажи контролировались всего тремя менеджерами. Leaf вкладывала значительные средства в маркетинг и рекламу своей продукции, но если учесть, что датская фирма развивала свою сеть с 1992 г. и тогда продажами финской продукции занимались тысячи ее торговых представителей, по-видимому, «игра стоила свеч». Отметим несколько моментов стратегического характера.

На рынке России Leaf имела достаточно амбициозные планы стать лидером в своем сегменте рынка. Для этого нужна была весьма мощная товаропроводящая сеть. С другой стороны, Dandy за свою десятилетнюю историю работы в России создала весьма мощную сбытовую сеть, расходы на содержание которой также достаточно велики. Отсюда естественный союз двух фирм, одна из которых получает готовую мощную сбытовую систему, а другая — серьезные дополнительные доходы на содержание созданных ею каналов. В рамках «разделения труда» Leaf затрачивала серьезные усилия на брендинг, рекламу и логистику. С помощью торговых представителей Dandy финны получали всю необходимую маркетинговую информацию и обсуждали с ними выведение на рынок каждой новой единицы продукции. На тот момент около 10% оборота

Dandy в России приходилось на долю продукции Leaf, причем все цены, устанавливаемые датчанами для розницы, жестко обговаривались с финским производителем.

Поскольку пока в российской практике подобные примеры единичны, формально можно было бы и не брать в расчет такого рода факт и тем более представлять это как некую тенденцию. В то же время, опыт Запада свидетельствует, что отмеченные альянсы — весьма распространенное явление в странах с развитой рыночной экономикой. Более того, из теории и практики стратегических альянсов хорошо известно, что на мировых рынках и в опыте работы транснациональных корпораций имеет место совершенно то же самое. Нет оснований считать, что в России эта тенденция не проявит себя в полной мере. Наши фирмы в условиях рынка развивались крайне неравномерно, и если меньшая их часть успела выстроить и в достаточной мере развить свои сбытовые и дистрибьюторские комплексы, то значительное количество российских фирм-производителей только собирались это сделать.

И в связи с этим возникает естественный вопрос, который можно было бы сформулировать так: если уж крупные и крупнейшие западные компании идут на использование чужих сетей, то вряд ли есть какие-то разумные основания, чтобы относительно слабые в финансовом и управленческом смысле российские фирмы не использовали такую замечательную возможность. Есть и еще одно основание, которое связано со стратегической экономией времени, которая может обеспечить фирме-производителю быстрое наращивание оборотов и получение соответствующих ресурсов, прежде всего финансовых, для вывода своих товаров и услуг на качественно новый уровень, в том числе — быстрое формирование и развитие систем управления качеством, сертифицируемых по международным стандартам. Все это вместе взятое позволило бы ряду российских фирм в сжатые сроки и с разумными затратами выйти на передовые рубежи.

Трансформация положения и ориентации дистрибьютора. Практика развитых рыночных экономик знает немало примеров того, как достаточно крупные дистрибьюторы меняли свое положение на рынке и даже исчезали с него вовсе вследствие изменения стратегического позиционирования и/или перемены собственника, слияния, поглощения и иных крупных изменений в деятельности фирмы-производителя. Поэтому сама фирма-производитель и особенно ее крупнейшие дистрибьюторы должны по возможности придерживаться следующих очевидных правил.

- Необходимо совместно анализировать складывающиеся деловые ситуации и прогнозировать взаимное изменение положения на рынке с тем, чтобы ни одна из сторон не понесла ощутимых потерь в случае, если такого рода перемены происходят.

- Следует таким образом разрабатывать и формировать договоры, чтобы интересы каждой из сторон были по возможности максимально защищены.
- Как производитель, так и дистрибьютор должны придерживаться в этом отношении элементарных правил деловой этики.

Рассмотрим в связи с этим несколько примеров, относящихся все к тому же периоду «формирования тенденций». Одна из наиболее шумевших историй о борьбе за право владения маркой — ситуация с крупнейшим в мире производителем пива американской компанией Anheuser-Busch, производителем пива Bud. Дело в том, что до 2002 г. торговая марка этого пива была зарегистрирована за конкурентом американцев — чешской фирмой Budejovicky Budvar, владевшей на территории России одновременно марками Bud и Budweiser [Трапезников, 2002]. После того как американцы все-таки решили выйти на российский рынок, они долго боролись с чехами за регистрацию марок и в конце концов зарегистрировали марку Bud на себя. Дистрибьюцией пива Bud должна была заняться та же самая группа компаний, которая и была партнером чехов по дистрибуции. Речь идет о группе компаний Altimex. Объясняя свое решение, один из участников группы сослался на то, что американское пиво — это марка номер один в мире, и в дополнение указал на ограниченные мощности чешского завода. В принципе, это разумные основания, тем более что данная группа уже так или иначе в сознании ее покупателей связана с пивом Bud. Следовательно, вряд ли можно осудить Altimex за такое решение как с этической, так и с деловой точки зрения. (Тем более что с чешскими пивоварами стала сотрудничать другая столь же известная на этом рынке российская дистрибьюторская компания.) Таким образом, эта ситуация разрешилась более или менее благополучно. Выскажем одно предположение.

Если иметь в виду несколько правил, изложенных выше, то и чешский производитель, и его российский дистрибьютор должны были совместно анализировать, оценивать и прогнозировать ситуацию еще на том этапе, когда шла длительная борьба в юридических инстанциях по вопросу о принадлежности марки. Именно тогда оба партнера должны были обсудить возможность неудачного для чехов исхода событий и некие варианты на этот случай.

Рассмотрим еще одну ситуацию, в которой именно сделка крупнейших производителей привела к практическому отстранению от дел российского дистрибьютора. В конце 2001 г. компания Master Distributors — одна из крупнейших российских импортирующих алкоголь фирм — лишилась своих прав на дистрибуцию примерно десяти известнейших в этой области брендов. Дело в том, что именно в конце 2001 г. алкогольный бизнес Seagram был продан другим американским компаниям. Ес-

тественно, Master Distributors вынуждена была уступить свои права на дистрибуцию марок, принадлежавших Seagram, другим российским компаниям, работавшим с теми фирмами, которые купили Seagram. Здесь та же ситуация, что и описана выше, поскольку сделка по продаже бизнеса Seagram примерно год рассматривалась в системе антимонопольных органов США. Следовательно, у Master Distributors и Seagram было вполне достаточно времени для анализа, оценки и прогнозирования ситуации. В это время руководство Master Distributors заявило о том, что будет продолжать работу, занимаясь сбытом принадлежащей ей марки шампанского «Серебряный век». Со стороны Master Distributors это был интересный и перспективный ход [Кутузов, 2001, с. 7].

Еще более сложная ситуация возникает с изменением принадлежности дистрибьютора, когда речь идет о перекупке компании, в руках которой одновременно находилась и дистрибуция собственно бренда, и продажи других марок. Именно такой случай имел место на российском рынке, когда контролируемая «Сибнефтью» группа «Планета» приобрела компанию «Международный бизнес-клуб» (МБК), крупнейшего на Северо-Западе дистрибьютора продуктов глубокой заморозки. Здесь возникла достаточно сложная ситуация, поскольку МБК работала по дистрибуции с рядом компаний, к тому же фирма занималась продажами бренда «Дарья», еще ранее купленного «Планетой» у того же владельца. Покупка МБК как бы объединила производство и дистрибуцию продукта. Но дело в том, что помимо «Дарьи» МБК работала также и с другими достаточно известными брендами, такими как «Морозно», «Талосто» и т.д. По поводу этой сделки могут быть две точки зрения. Одна заключается в том, что, несмотря на дистрибуцию собственной марки, компания вполне может продвигать и чужие, все это — хороший и постоянный заработок для фирмы. По сути, речь идет об использовании чужой дистрибьюторской сети. Но есть и другая точка зрения, и ее в свое время высказал один из руководителей главного конкурента «Дарьи» в регионе (концерн «Радио-ло») Дмитрий Слесарев: «...Плохо, когда дистрибьютор связан с одним из производителей. Ведь МБК не сможет охватить все торговые точки города, при том что другие дистрибьюторы могут просто отвернуться от продукции „Дарьи“» [Кутузов, 2001, с. 7].

Разумеется, это позиция не только имеет право на существование, но и в известной мере обоснована теми правилами, о которых говорилось выше, а именно: для эффективной дистрибуции через чужие каналы очень важно, чтобы продукция фирмы-инициатора не конкурировала с продукцией фирмы-владельца. В данном случае этот принцип модифицируется применительно к самому дистрибьютору: если МБК будет заниматься дистрибуцией бренда, входящего в одну с ней группу компаний, то действительно не исключен вариант, что другие дистрибьюторы этой же продукции могут отказаться от сотрудничества с «Дарьей».

Пропорциональное увеличение количества дилеров. Одной из наиболее интересных тенденций является увеличение дилерских сетей, а точнее, их расширение и рост в соответствии с адекватным развитием производственных мощностей. Пример — фордовское производство во Всеволожске, под Санкт-Петербургом. Как известно, фирма «Форд» вложила в строительство этого завода 150 млн долл. США и еще около 50 млн вложила в России в сопутствующие операции и развитие дилерской сети. К началу 2003 г. в дилерских компаниях работало около 1200 сотрудников. Это заявил Х. Хензен в своем интервью газете «Ведомости», которое газета озаглавила «Автомобили должны производиться в России». Заглавие, согласимся, само по себе достаточно показательное. Х. Хензен утверждал, что для улучшения работы дилеров сейчас имеются практически все условия, создан (и понятно, что в это фордовцы вложили немалые деньги) новый учебный центр на предприятии специально для дилеров. Цифры Хензен привел следующие: если в 2002 г. у «Форда» было 17 дилеров и 10 сервисных станций, то в 2003 г. по всей России уже 34 дилера и 20 сервисных точек. Более того, Хензен говорил, что до конца 2003 г. планируется сделать еще один крупный шаг в этом направлении, а именно расширить сеть до 50 дилеров. С учетом того, что оставалось 20 сервисных центров, это, конечно, исключительно мощная дилерская сеть.

Пожалуй, особый интерес в интервью Х. Хензена представлял ответ на вопрос, каким образом «Форд» привлекает дилеров. Начиная с достаточно общей мысли о том, что отношения фордовцев и их дилеров в России складываются из нескольких факторов, он тем не менее сразу же отметил один из самых главных — это программа поддержки, которая охватывает разные стороны сотрудничества. При этом Хензен выделили основные: техническую, информационную и ряд других направлений. Причем добавил, что существует система поощрений для наиболее отличившихся продавцов. Хензен считает, что, взвешивая все эти аргументы, потенциальный партнер приходит к безусловному выводу относительно выгоды работы с фирмой «Форд». Отмеченная тенденция является прогрессивной, интересной и крайне важной для эффективного развития российского бизнеса.

Когда речь идет о росте дилерских и дистрибьюторских сетей, то возникает вопрос: как сделать так, чтобы, с одной стороны, сеть улавливала все открывающиеся на рынке серьезные возможности, а с другой — чтобы ее рост не опережал рост и развитие самой фирмы производителя. Ключевым критерием здесь является эффективность работы соответствующего дистрибьюторского звена. Иными словами, если рост посреднических звеньев опережает возможности поставок, начинают неоправданно расти затраты на дистрибьюторскую или представительскую сеть; если же отстает — фирма недоиспользует открывающиеся рыночные возможности.

Деятельность российского отделения «Форд» — пример позитивный. Рассмотрим противоположную ситуацию. Речь идет об относительно давних неприятных событиях, связанных с переоценкой возможностей развития американского гиганта быстрого питания «МакДональдс». По опубликованным в 2002 г. данным, было открыто более тысячи новых закусок этой фирмы по всему миру. Но, по прогнозам, в 2003 г. планировалось открытие лишь 600 новых точек (почти двукратное уменьшение). Пик роста сети закусок компаний пришелся на 1996 г., когда было открыто почти 2000 новых точек. Между тем уже в 2002 г. фирма «Макдональдс» пережила очень существенное падение прибыли, равно как и соответствующее падение стоимости акций. В чем же дело?

По мнению многих экспертов, «МакДональдс» в своем бурном развитии в конце прошлого века явно нарушила тот самый принцип, который выше мы определили как пропорциональное развитие, а именно: неоправданно быстрый рост точек привел к определенной потере управляемости в системе, что выразилось в ухудшении качества пищи, определенных, пусть и не очень больших, нарушениях санитарно-гигиенических условий и вообще в некотором снижении стандартов обслуживания. Правда, сама компания это не признает, но факты подтверждают. Таким образом, нарушение пропорциональности в сетевом развитии в сторону превышения темпов роста над возможностями эффективного управления (а точнее говоря, возможностями обеспечения высокого уровня удовлетворенности потребителей) чревато весьма серьезными последствиями.

Вместе с тем подход на основе принципа пропорциональности позволяет соответствующим образом оценить и позитивные способности подхода. В этом смысле весьма интересен нынешний опыт развития полиграфической индустрии и розничной торговли книгами, относящийся к периоду 2002-2003 гг. В те годы книжный рынок рос с темпом примерно 10-15% ежегодно, и к 2003 г. его емкость оценивалась примерно в 1 млрд долл. США. При этом рост рынка сопровождался противоречивыми явлениями. После дефолта в стране осталось не более тысячи книжных магазинов, а 70% книг реализовывалось через лотки, ярмарки и иные нестационарные посреднические звенья. В то же время увеличивались мощности книгоиздательств, которые обоснованно требовали адекватного развития (в нашей терминологии — пропорционального) книжной розницы. Справедливости ради следует признать, что несколько сетей достаточно эффективно функционировали в разных городах России (сюда можно было отнести «Топ-книгу» с ее 80 магазинами, «Снарк» с 15 магазинами и некоторые другие).

Однако пропускная способность этой розницы была во много раз меньше необходимой российскому рынку. Эксперты объясняли это обстоятельство тем, что издательства основную часть прибыли брали себе, и на розницу, а тем более ее развитие оставалось неоправданно мало. Как же

была решена проблема? Издательства стали развивать собственные сети, во многих из которых уже тогда насчитывались десятки розничных магазинов. Особенно здесь выделялись молодые сети крупнейших российских издательств АСТ, «Инфра-М», «ЭКСМО», которые уже тогда входили в шестерку ведущих розничных операторов [Борисов, 2003б, с. 27]. Конечно такого рода развитие — не совсем в русле мировой практики, поскольку на рынках ведущих развитых стран, как правило, оперируют несколько крупнейших оптовиков и самостоятельные крупные розничные сети. Но, по-видимому, тогда «вытягивающая конгруэнтность», по существу, диктовала правила игры для крупнейших российских издательств.

Завершая наше рассмотрение этой тенденции, отметим еще раз, что основной критерий оценки соблюдения принципа — грамотный экономический анализ, в котором будут сравниваться объективно доступные контролю фирмы доли рынков и издержки на развитие адекватных дистрибьюторских сетей.

Тенденции, порождаемые «канальными конфликтами». Достаточно важным элементов существования самого канала, а в ряде случаев и серьезным симптомом его неполадок (а возможно, и развития) являются конфликты, возникающие между участниками канала. Именно эта тенденция преобладает сегодня и в России. В качестве примера приведем так называемый «табачный бунт». Несколько крупных оптовых табачных компаний из Оренбурга, Самары, Тольятти и ряда других городов Поволжья создали так называемую Уральско-Приволжскую ассоциацию табачных оптовиков. Главной целью создания этой ассоциации стало вытеснение с рынка продукции компании British American Tobacco (или сокращенно ВАТ). Напомним, что именно этой компании принадлежат такие известные марки сигарет, как Kent, Vog, Lucky Strike и «Ява золотая». Сигареты производились на ряде российских фабрик. Учредители ассоциации прямо заявили, что они намерены снизить долю дистрибуции ВАТ на своей территории. Причем для этого они выбрали «лобовой вариант». Они заявили, что начнут продавать сигареты ВАТ с наценкой в 15%, хотя на тот момент она составляла не более 5-6%. Поскольку подобная политика должна была дискредитировать ценовое позиционирование, вполне возможно, что этот инструмент мог рассматриваться как достаточно эффективный.

С чем же связан такого рода жесткий демарш приволжских оптовиков? У компании ВАТ был эксклюзивный дистрибьютор в регионе — компания СНС, которая достаточно активно развивала прямые связи с розницей, минуя местных оптовиков. Вообще говоря, само вымывание оптовой торговли — это естественное и нормальное явление в том случае, если оптовики не осуществляют никаких иных операций, кроме перепродажи. По-видимому, в данном случае речь шла именно об этом. Но дело в том, что, налаживая прямые связи с розницей, СНС предлагал оптовикам, если

они хотят участвовать в этом, существенно снизить свою оптовую наценку. По словам генерального директора Олега Смирнова, они предлагали дистрибьюторам работать по четкой ценовой модели, предполагающей фиксированную 2%-ю наценку оптовиков. И в этом случае СНС и ВАТ готовы были согласиться с участием местных оптовых фирм. Последние в свою очередь заявляли, что такого рода наценка не позволит им не только окупить все затраты, но даже окупить доставку, т. е. затраты, напрямую связанные с логистикой.

Не вдаваясь сейчас в подробности этого спора, отметим только два важных момента: прежде всего такого рода конфликт имел место в условиях явного перепроизводства на российском табачном рынке. Ситуация перепроизводства заставляла местных производителей рассматривать низкие цены как основной инструмент сохранения объемов продаж. В то же время для эффективного давления на региональных партнеров у самих гигантов индустрии была недостаточно развита дистрибьюторская сеть: на СНС приходилось только 15% продаж в рознице Урало-Поволжского региона. Понятно, что любой отказ ВАТ и самой СНС работать с местными оптовиками привел бы к резкому падению продаж продукции производителя. СНС пришлось бы, видимо, уступить и сесть за стол переговоров для нахождения взаимоприемлемых решений [Борисов, 2003б, с. 32].

Схожий по сути конфликт имел место между дилерами «АвтоВаз» и самим производителем в 2002 г. В течение весны-лета 2002 г. «АвтоВаз» постоянно повышал отпускные цены, как, впрочем, и все российские автозаводы, что привело к снижению темпов продаж и затовариванию. Дилеры неоднократно поднимали вопрос о необходимости снижения цен, но «АвтоВаз» на это не пошел. Естественно, дилеры, имея затоваренные склады, вынуждены были снизить объем заказов. Во всей деловой, да и не только деловой прессе появились сообщения о том, что «АвтоВаз» на несколько дней останавливал конвейер. В конце концов автогиганту пришлось уступить. Завод продал машины, выпущенные в октябре, по июньским ценам, а затем обеспечил их бесплатную доставку в Москву и пообещал дилерам начать возмещение затрат по гарантийным ремонтам. Попутно отметим, что вообще безобразное, чтобы не сказать больше, отношение «АвтоВаз» к своим дилерам проявлялось по многим направлениям, это прежде всего относилось к тому, что завод не обременял себя проблемами качества. Напомним, что московские дилеры «АвтоВаз» тратили в 2002 г. на предпродажную подготовку каждого автомобиля примерно полтора часа и доливали в них масло, устанавливали недостающие датчики и детали, подкручивали гайки, вкладывали необходимый инструмент. Вообще, по оценкам московских дилеров «АвтоВаз», средняя некомплектность автовазовских машин составляла около 15 долл. И именно эти 15 долл. вынуждены были вкладывать дилеры.

Подобные конфликты можно назвать типичными для российской промышленности. В частности, отметим, что, например, такие же коллективные демарши дилеров были предприняты в отношении ряда российских производителей кондитерской продукции. Но не следует бояться конфликтов в каналах: в ряде случаев они являются и свидетельством развития. Другое дело, что с ними нужно соответствующим образом работать и ни в коем случае не позволять им становиться той главной разрушительной силой, которая дезорганизует работу в канале и при определенном бездействии со стороны руководителей канала может привести к параличу продаж [Щербо, 2002, с. 27].

Сервис как ключевой элемент эффективной продажи. Роль и значение сервиса в условиях ужесточающейся конкуренции возрастает и будет расти впредь. Тем не менее уже к 2002-2003 гг. эта тенденция усилится сервисной активности фирм могла рассматриваться как вполне сложившаяся и обретавшая конкретные формы. Рассмотрим ее на примере рынка автомобилей.

В первую очередь нужно отметить, насколько прав был Игорь Тимошков, директор компании «Автореал», заметивший: «...Сегодня мы отчетливее, чем когда-либо, понимаем необходимость поиска средств, позволяющих продавать больше, делая это наилучшим образом». Что же следует понимать под фразой «делая это наилучшим образом»? Прежде всего продавцы наконец поняли, что хотя скидка имеет большое значение, но во многих случаях, а особенно когда речь идет о среднем классе (среднем среднем и верхнем среднем) и тем более состоятельных классах, скидка не является такой уж панацеей от всех бед, как она могла бы рассматриваться в прошлом.

Дело в том, что уже в тот период практически все фирмы — производители автомобилей приходили к сотрудничеству с наиболее серьезными и хорошо зарекомендовавшими себя дилерами. Следовательно, росла требовательность к уровню и стандартам их работы, особенно к тому сервису, который предоставлял дилер. Seriously разработанные эффективные стандарты обслуживания клиентуры становились уже в те годы основой тех требований, которые производитель предъявлял к дилеру. Здесь устанавливались единые требования к размерам, оборудованию, внешнему оформлению салонов, станций техобслуживания, их местоположению и графику работы (ряд иностранных автопроизводителей использует гораздо более детализированные перечни требований). В настоящее время, по мнению ряда руководителей отечественных дилерских автофирм, можно говорить о внедрении некоторых технологий из концепции CRM (управление взаимоотношениями с клиентом). Как известно, в этой концепции все бизнес-процессы жестко подчиняются интересам клиента и только на этой основе согласуются и оптимизируются. Мы уже отмечали мультибрендовость как характерную черту сегодняшнего управления продажами в це-

лом, а в частности — управления продажами автомобилей. Именно расположение в одном зале автосалона самых разных марок одного и того же класса существенно увеличивает возможности выбора клиента, а сегодня это — исключительно важный ход в борьбе за покупателя. Этот факт может быть отнесен именно к развитию взаимоотношений с клиентурой, строящихся прежде всего на том, что клиент имеет право выбора и не должен поддаваться не только явному, но и скрытому давлению продавца. Ограничение модельного ряда в салоне — это и есть скрытое давление на покупателя.

Еще несколько лет назад это казалось бы странным, но сегодня автодилеры отмечают тот факт, что ряд российских покупателей автомобилей (заметим, не только богатых) предпочитают покупать автомобили недалеко от дома и там, где они могут обеспечить себе беспроблемный сервис, не совершая многокилометровые путешествия на станцию технического обслуживания. В этом смысле современные автосупермаркеты, салоны, где, с одной стороны, представлен очень широкий модельный ряд и имеют место весьма высокие стандарты обслуживания (речь идет и о предпродажной подготовке, и об обслуживании в период приобретения, и о послепродажном сервисе) стали нормальным явлением. Именно они и могут рассматриваться как наиболее эффективная форма продажи автомобилей в борьбе за покупателя. Такой мощный холдинг, как «Автомир», первым из автопродавцов стал предлагать автомобили на пробные поездки, ввел шесть форматов кредитования, организовал регистрацию автомобилей в ГИБДД и ввел ряд других удобных для покупателей услуг (особенно отметим прием в зачет старого автомобиля). Сегодня все это делают практически все уважающие себя дилеры, но в тот период инициатива «Автомира» была почти революционной. Круг этого сервиса постоянно расширяется.

В заключение отметим: и те, кто работает в этой сфере, и те, которые пишут о ней в деловой прессе, отмечают, что происходит постепенное выравнивание рынка. Еще несколько лет назад различного рода выдумки в сфере сервиса в основном касались тех салонов, где продавались дорогие автомобили (для России этот рубеж может быть принят в размере примерно 30 тыс. долл. США). Сегодня уже наглядно видно, что широта и креативность сервиса для покупателей среднего класса в достаточной мере адекватны сервису в салонах, специализирующихся на продаже дорогих автомобилей. Другой вопрос, что там, например, могут преподноситься весьма дорогие подарки, в то время как в салонах, продающих автомобили для среднего класса, цена подарков будет существенно скромнее. Но это не меняет сути дела: в конце концов к соответствующему уровню сервиса так или иначе приходит большая часть наиболее эффективных на рынке продавцов [Безверхов, 2002, с. 99].

Отметим, что данная тенденция исключительно четко проявляется и интенсивно развивается практически во всех сферах продаж любой про-

дукции и услуг. Более того, в ряде случаев именно сервис становится ключевым фактором успеха в продажах.

Резюме

Изучение вопросов, связанных с работой в двухуровневом канале, позволяет сделать следующие выводы:

1. Как показывает опыт ОАО «НижФарм» во многих случаях неординарные и внешне достаточно рискованные ходы руководства фирмы, связанные с управлением продажами, обеспечивают важнейшие моменты развития не только самих продаж, но и фирмы в целом. При этом особую роль играет тот факт, что служба продаж находит исключительно интересные решения в отношении как своего собственного развития, так и развития создаваемой ею посреднической сети.

2. Опыт развития фирмы SELA показывает один из возможных и исключительно эффективных путей преобразования оптовой фирмы в своего рода центр фирменной торговли, который затем приобретает качественно новый взгляд на работу на рынке и борьбу с конкурентами, а что самое интересное - именно этот опыт показывает, что фирма, уделяющая особое внимание развитию своей продающей структуры, гораздо более устойчива не только к рыночным кризисам как к таковым, но даже и к таким «тектоническим сдвигам» на рынке, как дефолт 1998 г. Сам тот факт, что SELA добилась поставленного много лет назад результата как по количеству магазинов, так и по обороту, свидетельствует о правильности выбранной линии в целом и об эффективности такого интересного инструмента экспансии, как франчайзинг (при стратегически грамотном использовании).

3. Уже на рубеже 2003 г. в российской дистрибьюции сложились и показали свою устойчивость такие тенденции: интенсивное укрупнение дистрибьюторских звеньев; все более широкое использование дистрибьюторских тендеров; активное вхождение в каналы распределения других фирм; пропорциональное увеличение количества участников дилерских сетей; сервис как ключевой элемент эффективной дистрибьюции; развивающиеся каналные конфликты и необходимость анализа оценки и систематизации опыта разрешения этих конфликтов.

Контрольные вопросы и задания

1. Прокомментируйте замечание генерального директора «НижФарма» о том, что он напрасно начал с реконструкции завода, вложив в это значительные средства, полученные как кредит ЕБРР, и что нужно было начинать с другого.
2. Полагаете ли вы, что в управлении продажами «НижФарма» имеют место некие закономерности (в работе с дистрибьюторами)? Какие именно?

3. Прокомментируйте сообщение о том, что SELA собирается приобрести несколько предприятий в России (используйте для этого всю информацию из второго параграфа).
4. Что можно было бы посоветовать руководству фирмы SELA для того, чтобы их «созревание» с российской розницей друг для друга шло быстрее?
5. Какие меры вы считали бы уместными со стороны фирмы-производителя в конфликте с табачными дистрибьюторами, который описан выше?
6. Правильно ли понимается конгруэнтность развития дилеров в примере с заводом «Форд» во Всеволожске и не видите ли вы здесь необходимость работать «на опережение»?
7. Какие еще тенденции в развитии работы с дистрибьюторами вы добавили бы к тому, что уже сказано в этой главе?

Ситуационные возможности в управлении продажами: анализ, оценка, использование

- 18.1. Ситуация и ее использование в управлении продажами.
- 18.2. Ситуация «взгляд от покупателя».
- 18.3. Ситуационная смесь.

18.1. Ситуация и ее использование в управлении продажами

На протяжении всех предшествующих глав третьей части учебника мы так или иначе рассматривали вопросы, связанные со стратегией и тактикой управления продажами, которые в значительной мере ориентированы на достижение долгосрочных целей фирмы и, естественно, учитывают складывающиеся на рынке тенденции, которые также стали предметом рассмотрения. Нет никакого сомнения в том, что именно такой подход и должен являться основой выработки и реализации ключевых задач управления продажами, формирования адекватной организационной структуры и системы взаимодействия управления продажами с управлением фирмой в целом. В то же время есть другая важная сторона дела и общего подхода к управлению продажами, которая связана с ситуационной составляющей рыночного поведения фирмы и должна также стать объектом серьезного внимания в исследовании опыта российских фирм в сфере управления продажами. Остановимся вначале на основных методологических аспектах затронутой проблемы.

Из теории менеджмента хорошо известно, что его парадигма в своем развитии прошла до настоящего времени четыре основных этапа, которые условно можно определить как классический, поведенческий, системный и ситуационный [Виссема, 1996]. Не вдаваясь в подробности хорошо известных из классической литературы теоретических построений, отметим только, что именно ситуационная концепция в наибольшей мере отвечала этапу развития последней четверти прошлого века, поскольку именно здесь в полной мере проявилось то, что можно определить как совместную исключительно высокую динамику научно-технического прогресса,

хозяйственного развития как в отраслевом, так и в региональном срезе и наступлением того, что по справедливости названо информационной революцией. По сути, ситуационная теория в известном смысле предвосхитила появление определенной новой парадигмы социально-экономического развития, которая в ряде последних работ и определена как новая экономика со всеми ее характерными особенностями [Виссема, 1975]. В контексте задач настоящей главы мы отметим в феномене ситуационного развития и новой экономики то главное, что нас в данном случае интересует.

Речь идет о том, что, никак не умаляя необходимости и достоинств использования известных алгоритмов стратегического управления, планирования и организации, следует все же признать, что все чаще мы сталкиваемся с ситуациями, которые, в принципе, трудно прогнозируемы или вообще не прогнозируемы, имеют исключительно важные последствия для развития определенных технологических областей, отраслевых сфер, региональных анклавов и т. д.

Иными словами, все чаще и чаще руководителям в системе управления приходится выработать и принимать решения на основе анализа, оценки и изучения возможностей использования той или иной складывающейся ситуации. Во многих случаях очень слабо прослеживаются связи данной ситуации с общим вектором развития фирмы. Это ни в коем случае не означает отрицания сложившейся и успешно развивающейся методологии стратегического управления, планирования и организации, но заставляет вносить в их использование достаточно серьезные коррективы. Стоим ли мы в данном случае на пороге возникновения некой новой парадигмы развития менеджмента или речь идет о дальнейшем углублении ситуационного подхода — вопрос открытый. Нас в данном случае интересует более прагматический срез проблемы: что такое, по существу, складывающаяся на рынке ситуация, какими могут быть эти ситуации и каким образом следует их использовать в управлении продажами. Никак не претендуя в рамках учебника на какие-то достаточно серьезные научные обобщения (для них еще просто не пришло время, особенно в условиях переходной российской экономики), попытаемся представить ниже различные типы ситуаций и примеры в той или иной мере эффективного их использования в рамках управления продажами. Но сделаем два заключительных замечания, прежде чем мы перейдем непосредственно к эмпирическому материалу.

Мы уже цитировали довольно популярную в современной деловой литературе мысль о том, что в будущем останется лишь два типа фирм: быстрые и мертвые. Если рассмотреть абсолютно верную мысль под углом зрения обсуждаемой проблематики, то следует признать, что сама категория «быстрота» действия фирмы, безусловно, включает в себя значительную долю знаний, умений и навыков, которые позволяют максимально

быстро использовать в управлении продажами сложившуюся рыночную ситуацию, но эта констатация, в свою очередь, приводит к пониманию того непреложного факта, что в первую очередь ключевые компетенции фирмы должны уметь анализировать и оценивать такого рода ситуации и, конечно же, быть достаточно креативными для их эффективного использования. Более того, очень важно, чтобы анализ и оценка позволяли определить типический или случайный характер сложившейся ситуации и позволяли разглядеть, возможно, в любой из них некий зародыш будущей тенденции развития рынка с вытекающими отсюда возможностями и опасностями именно для ключевых компетенций фирмы. Такая постановка, конечно, вовсе не означает, что другие руководители и специалисты фирмы не должны быть задействованы в работе с ситуациями на этапе их анализа и оценки. Речь идет просто о разных ролях тех или иных профессионалов в системе управления фирмой. И в этой связи — заключительное важное замечание.

Не требует особых доказательств тот факт, что на самом деле именно профессионалы, занятые в сфере управления продажами, зачастую даже в значительно большей мере, чем маркетологи, являются своего рода рецепторами и получателями первичной информации, которая в конечном итоге и определяет характер, содержание и особенности проявления той или иной деловой ситуации. А из самого этого факта вытекают как минимум три существенных следствия.

- Прежде всего необходимо обучать специалистов службы продаж технике «улавливания» такого рода информации и, естественно, ее систематизации.
- Их, безусловно, следует привлекать как к анализу и оценке собранной ими ситуационной информации, так и к поиску путей ее возможного использования. (В данном контексте мы не выделяем особо случаи в координатах «возможности — опасности», понимая, что такого рода анализ и оценка как раз и предполагают либо реальное использование ситуации, либо ее учет для предотвращения возможных негативных последствий.)
- Безусловно, такого рода усилия продающего персонала следует стимулировать самыми разными способами, причем эти стимулы должны достаточно точно соответствовать ценности собранной информации и важности результатов анализа.

Вполне понятно, и это важно подчеркнуть особо, в данной работе должны принимать активное участие все участники канала. И в этой связи еще раз напомним о своего рода центральном моменте эффективности управления продажами, а именно об умении центра управления настолько эффективно объединить интересы всех участников канала, что, принимая те или иные решения, каждый из них учитывает не только собствен-

ные интересы, но и интересы эффективности работы канала в целом. Об этом мы неоднократно говорили выше, и здесь только отметим, что сама постановка вопроса: «использовать эту ситуацию в собственных интересах или предоставить соответствующую информацию другому звену канала, в котором она может быть использована с большим общим эффектом?» — становится своего рода проверкой эффективности и целостности управления каналом.

Ниже мы выделим два параграфа, которые неравнозначны по объему, но имеют достаточно самостоятельный характер. Дело в том, что в первом параграфе рассматривается исключительно важная ситуация, которую мы условно определяем как «взгляд от поставщика» и овладение которой позволяет профессионалу в сфере продаж систематично ставить себя на место своего покупателя и смотреть на свою работу через призму тех требований, предпочтений и ограничений, которые в общем случае присущи покупателю той или иной продукции, особенно в сфере business to business, но и не только в ней.

Что касается второго параграфа, то в нем приводятся различные деловые ситуации, которые так или иначе достаточно часто складываются в российском (более широко — в любом) бизнесе. Принципиальная позиция автора заключается в том, что рассмотрение своего рода «ситуационной смеси» и попытка не только локально проанализировать и оценить ситуацию, но и найти некие связующие элементы между внешне различными ситуациями будет гораздо эффективнее пока еще явно незрелой попытки как-то типизировать ситуации и на этой основе превратить ситуацию в тенденцию. (Конечно, в перспективе такого рода исследования, классификация и попытки типизации ситуаций должны быть и будут предприняты и, безусловно, дадут свои позитивные научно-практические результаты.) И наконец, еще раз напомним, что и этот материал мы выстраиваем прежде всего на основе тех типичных ситуационных проблем и возможностей, которые стали достаточно очевидны на рубеже 2002-2003 гг.

18.2. Ситуация «взгляд от покупателя»

В общем случае управление продажами деталей и изделий так называемого общего назначения (комплектующие, кабели, подшипники, различного рода стандартизованная арматура и т. д.) во многом соответствует подходам, принципам и методам, которые приняты в управлении продажами любых категорий потребительских товаров. Именно во многом, но не во всем, поскольку в ряде случаев здесь имеет место весьма серьезная индивидуализация и адаптация как самих изделий, так и системы их продаж к специфическим требованиям заказчика.

Кроме того, существенно изменились условия совместной деятельности участников канала. На смену разовым сделкам и даже долговре-

менным отношениям купли-продажи приходят различного рода программы и проекты совместной деятельности, а самое главное — совместного развития.¹ Таким образом, ситуация «не просто продавец, а поставщик» становится достаточно типичной и в системе продаж потребительских товаров.

В общем случае термины «продавец» и «поставщик» практически идентичны по своему значению, поскольку в подавляющем большинстве случаев фирма, которая продает товар, занимается и его поставками. Разумеется, возможны различные нюансы, когда продавцом выступает одна фирма, а непосредственным поставщиком — другая. Но речь идет скорее о техническом разделении функции. Между терминами «продавец» и «поставщик» в управлении продажами имеется серьезное смысловое различие. Наша позиция заключается в том, что термин «продавец» по отношению к той или иной фирме в гораздо большей мере несет в себе смысл именно акта купли-продажи. А термин «поставщик» в гораздо большей мере связан с некими долговременными устойчивыми связями и неким образом — с теми или иными моментами развития. Подчеркнем, что приведенные соображения — своего рода авторская трактовка, не претендующая на какие-то глубокие этимологические доказательства, но, на наш взгляд, это разделение весьма удобно для рассмотрения обсуждаемой ситуации. Если принять приведенную выше точку зрения, то в системе управления продажами поставщик играет куда более значительную роль, нежели просто продавец.

Устойчивость канала и отношения в нем связаны с тем, что фирма-продавец на определенном этапе сотрудничества должна рассматривать себя как поставщика и потому учитывать требования, обусловленные развитием современного бизнеса. Такого рода требования были системно структурированы и достаточно подробно рассмотрены в работе Х. Е. Фирона и М. Р. Линдерса [Фирон, Линдере, 1999]. Ниже они приведены в несколько сокращенном варианте с комментариями, отвечающими задачам нашего анализа. Авторы разделили требования управления закупками и снабжением на те, которые имели место до начала нынешнего века, и на те, что, по их мнению, будут характерны для настоящего периода и ближайшей перспективы. Всего было рассмотрено 20 требований первого раздела и 14 перспективных. Ниже мы дадим этот перечень в сокращенном виде, оставив только те элементы, которые имеют достаточно общий характер как для управления продажами потребительских товаров и услуг, так и товаров и услуг производственно-технического назначения. Таким образом, анализ, проведенный на основе этой структуры элементов переч-

¹ Здесь уместно отметить, что достаточно подробную разработку методических основ формирования и использования программ совместного развития в свое время предложила О. А. Злобина [Злобина, 2001, с. 14].

ня, позволит любой фирме, поставляющей свои товары и услуги партнеру по каналу, взглянуть на себя глазами этого партнера.

1. Акцент на гарантии качества и полное удовлетворение клиента

Здесь авторы цитируемой работы обращают внимание на тот очевидный факт, что службы закупок на предприятиях несут в современных условиях полную и абсолютную ответственность за качество закупаемых ими товаров и услуг, а следовательно (по цепочке), и за конечный результат — удовлетворенность клиентуры теми товарами и услугами, которые она получает от фирмы-закупщика.

Сбытовики, как и весь продающий персонал любой фирмы, несут конкретную ответственность за уровень удовлетворенности клиентуры продаваемыми ею фирмой товарами и услугами. Но в полном соответствии с теорией поведения потребителей серьезный профессиональный продавец не может «остановиться» на удовлетворенности потребителя, связанной с покупкой его товара, и должен дойти до конца цепочки (имеется в виду непосредственное использование товара и освобождение от него).

Рассматривая этот тезис в контексте отношения «поставщик — покупатель», приходим к выводу о том, что, поставив в торгующую сеть (например, в розничную сетевую структуру) партию пива, дистрибьютор не должен удовлетворяться позитивными эффектами, например, выгодной для покупателя цены, грамотной организации логистики, эффективной поддержки его усилий по продажам, но в разумных пределах должен интересоваться эффектами, связанными с дальнейшим движением товара к конечному покупателю, и тем, насколько сам покупатель удовлетворен использованием товара и освобождением от него.

2. Акцент на процесс приобретения, а не на сделку

Отдел закупок должен постоянно стремиться к улучшению структуры и качества самого этого процесса, не сводя его именно к данной разовой сделке. С точки зрения управления продажами это означает, что тот, кто продает, должен знать те процессы, которые используются в службах закупок при анализе и оценке рынка, выборе поставщиков и, конечно же, при определении эффективности деятельности поставщика и выработке решений относительно дальнейшей работы с ним. Иначе говоря, хороший продавец должен быть одновременно и профессионально подготовленным закупщиком. Когда выше мы цитировали расхожую фразу о том, что закупки — это сбыт наоборот, то имели в виду достаточно серьезное методическое сходство обеих профессий, а это, в свою очередь, означает, что, продавая, менеджер по продажам так или иначе использует целый ряд методов и приемов, которые с определенными модификациями и присущи закупочной работе.

В любом отделе закупок существуют свои процедуры и правила принятия решений. И если менеджер по продажам ценит своего партнера-

покупателя, рассматривает соответствующую деловую связь как долговременную и имеющую хороший потенциал развития, он должен прежде всего в ходе общения с непосредственным покупателем по возможности глубже проникать в существо указанных процедур и тех привходящих факторов, которые так или иначе учитываются партнером.

3. Покупка услуг, а не только продукции

Об этом много говорилось выше, отметим в связи с этим лишь один важный момент. Одно из наиболее прогрессивных направлений современной организации деятельности фирмы — многоплановый аутсорсинг. Это, в свою очередь, означает, что более или менее грамотный закупщик в современных российских условиях, безусловно, с интересом рассмотрит любые предложения по сопутствующим услугам и разного рода сервису, которые могут иметь серьезный конечный эффект для деятельности его фирмы. Именно здесь становятся особенно очевидными требования к современному продавцу, связанные с его умением не только презентационно показать эффективность предлагаемых услуг, но и расчетно подтвердить финансово-экономические выгоды, которые могут иметь место в деятельности фирмы покупателя.

4. Реформирование базы поставщиков

Фирмы-закупщики будут постоянно заниматься обновлением базы. Здесь действует тенденция к выбору лучших (нередко единственного) поставщиков. Любая фирма-поставщик должна ясно понимать, что требования к ней будут постоянно ужесточаться, а это означает, что и управление продажами в ней должно постоянно реформироваться в сторону роста эффективности. Есть здесь, однако, и другой важный момент. Фирон и Линдере определяют его как тенденцию к расширению союзов и партнерств между покупателем и поставщиком, включающих в себя всесторонний обмен информацией.

5. Электронный обмен данными с основными поставщиками

Возможно, это тот единственный пункт, который точно не нуждается ни в каких комментариях в условиях столь интенсивного развития и использования электронных средств обработки и обмена информации в современном бизнесе.

6. Более тесные отношения с поставщиком и передача технологий компании покупателя компании поставщику

Речь идет прежде всего о поставках продукции производственно-технического назначения. Из практики современных фирм в автомобилестроении, машиностроении, электронике хорошо известно, что программы поддержки поставщиков и передачи им соответствующих технологий — не только широко распространенные в современных условиях явления, но и приносящие значительные позитивные эффекты самим фирмам-производителям. Что же касается возможностей учета этого требования в практике фирм, занимающихся производством и продажа-

ми товаров потребительского назначения, то, как правило, здесь передача технологии в гораздо большей мере ориентирована на именно управленческие технологии. И хотя, как правило, движение здесь идет от поставщика к покупателю, а не наоборот, тем не менее в условиях, когда центр управления продажами перемещается в продающее звено канала и тем более в крупную сетевую структуру с современными технологиями управления, логистики, сервиса, безусловно, может иметь место и ситуация, о которой пишут Фирон и Линдере.

7. Создание команд

В трактовке Фирона и Линдерса речь идет о командах, формируемых внутри фирмы-покупателя, в которые помимо специалистов службы закупок входят и профессионалы из других подразделений. Это достаточно традиционная постановка вопроса в сфере товаров производственно-технического назначения, и не случайно в технике продаж, которой специфически должны владеть сбытовики производственно-технической продукции, особое внимание уделяется методам работы с так называемыми закупочными комитетами и комиссиями. В контексте же продаж потребительских товаров, скорее, речь может идти о совместных командах (неких рабочих группах), в которые входят как представители фирмы-покупателя, так и специалисты фирмы-продавца.

8. Консорциумы для осуществления закупок

Учет этого элемента закупочной практики в управлении продажами может дать серьезные позитивные эффекты, особенно с учетом в современных условиях достаточно сложной структуры каналов распределения. По существу, речь идет о том, что несколько фирм объединяются в своего рода деловое сообщество и совместно закупают те или иные товары, естественно, на более выгодных для себя условиях. Что же касается продавца, то он в не меньшей мере заинтересован в такого рода ситуациях, потому что, несколько проигрывая в рентабельности оборота, может получить существенно большую прибыль за счет расширения состава фирм-покупателей. Но и не только это: здесь могут возникать очень серьезные экономические выигрыши, связанные с логистикой и сервисом, равно как и с эффектами от акций продвижения, рекламных кампаний и мероприятий PR. Следовательно, нужно приветствовать не только работу продавцов с такого рода консорциумами, но и, что еще более важно, введение в систему управления продажами определенных подходов, позволяющих фирмам-производителям и фирмам-продавцам по собственной инициативе формировать такого рода альянсы.

Конечно, здесь есть достаточно деликатный момент, связанный с возможной конкуренцией будущих покупателей внутри альянса, но, по-видимому, искусство управления продажами в отношении этой проблемы как раз и будет заключаться в учете этого фактора и в умении изначально преодолевать возможные конфликтные ситуации. При этом «высший пи-

лотаж» как раз и будет заключаться в том, что именно продавец не только исключит возможные конфликты такого рода, но и покажет участникам консорциума выгоды объединения их собственных усилий и совместной работы на рынке.

9. *Функции специалиста по закупкам*

Фирон и Линдере отмечают интересную тенденцию закупочных центров различных фирм, в которых специалисты по закупкам разделяются на «стратегов» и «тактиков», т.е. тех, кто принимает стратегические решения по развитию закупок, и тех, кто ведет оперативную и тактическую работу на рынке. К сожалению, в нашем распоряжении нет данных о том, имеет ли место такая практика в современных российских условиях и насколько эта тенденция прослеживается в деятельности закупочных центров фирм, работающих на потребительском рынке. Сделаем, однако, осторожное предположение, что, в принципе, такого рода изменения имеют право на существование, поскольку сами по себе стратегические планы фирм так или иначе требуют стратегического подхода к деятельности и развитию сферы закупок. Если это действительно так, то обязанность системного управления продажами в фирмах-производителях — активно интересоваться реальным положением дел в закупочных центрах и предпринимать адекватные усилия по проникновению в стратегические планы партнеров.

Участие сбытовиков в информационно-маркетинговой работе и анализе — важная функция, качественное выполнение которой во многом и определяет успех на рынке. В связи с этим уместен вопрос: от кого руководство службы продаж (центр управления продажами) может узнать о том, что в фирме-покупателе действительно имеет место подобная реорганизация и, например, два-три наиболее компетентных профессионала в закупочном центре привлекаются к различного рода стратегическим разработкам фирмы? Ответ очевиден: только от менеджера по продажам, работающего с данным закупочным центром и не ограничивающего сферу своих интересов только собственно продажей и получением, т.е. текущей оперативной информацией. А это вновь приводит к необходимости всячески поддерживать и стимулировать такого рода деятельность менеджеров по продажам.

10. *Управление цепью снабжения*

Фирон и Линдере, поясняя этот пункт, пишут: «Компании будут активно работать со своими поставщиками и поставщиками их поставщиков и их клиентов для достижения постоянного улучшения процесса в цепи снабжения» [Фирон, Линдере, 1999, с. 747]. Совершенно очевидно, что здесь Фирон и Линдере другими словами определяют самое существо феномена, который мы и определили концептуально как управление продажами: по существу, работа в цепочке (в данном случае по всей длине канала) и является важнейшей составной частью этого концептуального

подхода. В этом отношении совпадение позиций следует однозначно приветствовать, но вот что необходимо вынести из этого требования самим производителям и фирмам-поставщикам в целом. Вполне реальна ситуация, когда, закупая любые изделия и услуги, специалист отдела закупок фирмы-покупателя проявит достаточно серьезный интерес к нашим собственным поставщикам, и в этом случае менеджер по продажам, не вооруженный в достаточной мере необходимой информацией и знаниями, будет выглядеть, конечно, крайне неубедительно. По существу, мы вновь вернулись к тому, что выше было неоднократно определено как мегакомпетенция, перефразируя известную английскую поговорку: «Если продавец не знает ничего, кроме продаж, то он и продажи-то плохо знает». Таким образом, внутри фирмы-производителя необходимы не просто серьезные деловые контакты продавцов и снабженцев, но и обучение для персонала службы продаж.

11. Сокращение цикла времени

Авторы книги справедливо отмечают, что на общепроизводственный цикл в фирме-производителе существенно влияют параметры цикла снабжения. (Вспомним высказывание Ли Якокки относительно того, что выпуск данной модели автомобиля в году N требует, чтобы все заказы на основные комплектующие были сделаны в году N-2). Соответственно, некие твердые гарантии производителя (поставщика) относительно сокращения цикла поставки могут во многих случаях стать решающим аргументом в конкурентной борьбе.

12. Видеоконференции с поставщиками

Здесь не требуется особых комментариев, кроме одного. В современных условиях любая достаточно крупная фирма даже и с учетом всех сложностей нынешней российской обстановки должна позаботиться о том, чтобы предложения партнера поучаствовать в видеоконференции не наткнулось на техническую невооруженность фирмы. Конечно, пока еще для подавляющего большинства российских фирм это требование кажется достаточно далекой перспективой, но согласимся с тем, что российский рынок развивается и условия работы на нем меняются гораздо быстрее, чем это можно было бы себе представить еще несколько лет назад.

13. Внешнее обеспечение процесса закупок

Ферон и Линдере в данном случае имеют в виду «чистый аутсорсинг»: речь идет о том, что некая фирма может передать функции закупок профессионально более подготовленным специалистам из самостоятельной третьей фирмы. В российской практике это пока не столь распространенное явление, хотя хорошие перспективы у этого подхода есть и в России. Тем не менее даже и в сегодняшних наших условиях эту возможность следует иметь в виду, и специалисты службы продаж должны учитывать ее, а что особенно важно — стараться получить предварительную информацию о такого рода намерениях центра закупок фирмы-партнера.

14. Системы рычагов становятся популярными

Речь идет о системе, которую нередко определяют как «производство под заказ». Здесь долгосрочное планирование производственных процессов уступает место плановым процедурам, которые начинаются только в момент получения заказа от клиента и, естественно, требуют максимально быстрого обмена информацией прежде всего с поставщиками. И понятно почему: выигрывая на том, что не создаются запасы сырья, материалов, комплектующих и иной закупаемой продукции, фирма, работающая по этой системе, существенно рискует сорвать заказ и потерять клиентуру из-за недостаточной скорости прежде всего цикла снабжения. Здесь — та же оговорка, что и в предшествующем пункте, и, соответственно, те же рекомендации, а именно: по мере того как этот подход будет все более проникать в российскую деловую практику, управление продажами должно в полной мере овладевать возможностями быстрого обмена информацией и принятия решений совместно с покупателями, естественно, на основе использования постоянно обновляемых баз данных и возможностей Интернета.

15. Сокращение поставщиков третьего и четвертого уровней

По существу, Фирон и Линдере здесь ставят вопрос о длине канала применительно к функции снабжения. Поэтому их основная рекомендация в этом вопросе относительно интегрирования функций поставщиков третьего и четвертого уровней в функции поставщиков второго уровня полностью соответствует тем базовым положениям, которые выше разбирались применительно к формированию структур каналов распределения, а именно: укоротить канал за счет исключения из него посредников, не создающих дополнительной стоимости и не выполняющих существенно важных для других участников канала функций, — совершенно естественный процесс, который выше мы определяли как «вымывание» неэффективных посредников. В этом отношении фирма-поставщик в целом и особенно фирма-производитель максимально стремятся к тому, чтобы между ними и покупателями их продукции и услуг по возможности вообще не было такого рода посредников.

16. Создание сети поставщиков

Это исключительно важный элемент требований закупочных центров уже по той очевидной причине, что сетевое развитие в целом и маркетинг отношений в частности как раз и поставили во главу угла современного развития бизнеса сетевые структуры. Отметим лишь главный вывод, который следует из этого пункта для грамотно работающего на рынке поставщика: чем активнее фирма-поставщик включается в поиск и особенно в инициативное формирование таких сетей, тем устойчивее ее положение по отношению к покупателю. При этом поставщик может занять как пассивную, так и активную позицию в отношении сетевых структур и соответствующего развития отношений с покупате-

лем. Разумеется, здесь многое зависит от сложившейся ситуации и специфики рынка, но элемент активности практически всегда может присутствовать. И опять встает важнейшая проблема роли менеджера по продажам и его участия в информационно-аналитическом обеспечении деятельности фирмы. Но это одна сторона дела, а другая заключается в наборе личностных качеств этого профессионала.

Выше была показана совершенно особая роль энтузиазма в достижении продавцом наилучших результатов его работы. По нашему мнению (и это подтверждает практика ряда российских фирм), важная составляющая энтузиазма как такового — постоянное стремление сбытовика найти, привлечь к фирме и укрепить возможно большее количество деловых связей, полезных не только для продаж как таковых, но и для деятельности фирмы в целом. А именно эта сторона энтузиазма определенно связана с активностью продавцов в части формирования такого рода сетей и эффективного участия в них. Одновременно важнейшую роль здесь играет тот уровень самостоятельности в принятии решений, которым обладают профессионалы в службе продаж. Согласимся, что, пытаясь наладить такие сетевые контакты, продавец, безусловно, вступает в некие деловые отношения с рядом фирм вне узкого поля своих продаж. В связи с этим особо ставится вопрос о том, насколько специалист по продажам знает не только стратегию деятельности своего подразделения, но и стратегические установки, определяющие деятельность фирмы в целом.

Отмеченные и кратко прокомментированные выше шестнадцать пунктов, разумеется, не охватывают в максимальной мере все то, что любому производителю (поставщику) товаров и услуг следует учесть, контролируя свои прогнозы, планы и действия с точки зрения его потенциального покупателя. Тем не менее, по нашему мнению, Фирон и Линдере дали добротную основу для создания своего рода «контрольного фильтра», решающего эту проблему. И здесь возникает один исключительно технический вопрос, кратким рассмотрением которого мы и завершаем этот параграф.

Конкретно речь идет о том, насколько был бы уместен в практике той или иной фирмы некий официальный документ (стандарт управления), который формировал бы узаконенную технологию такого рода работ. На наш взгляд, попытка создания соответствующего документа, даже с учетом специфики фирмы, рынка и покупателей, постоянно наталкивалась бы на огромное разнообразие ситуаций, которые могут возникать в рамках практически каждого пункта перечня. Именно поэтому гораздо более продуктивны здесь формирование своего рода памятки менеджерам по продажам, которая в определенной мере решает главный вопрос: давая некую общую структурированную ориентацию этой части их работы, она позволяет каждому профессионалу службы продаж создать на ее основе некую свою индивидуальную технологию решения этой безусловно важной и исключительно полезной для развития системы продаж задачи.

18.3. Ситуационная смесь

1. *Крупный зарубежный сетевой ритейлер занимается брендингом в интересах российских производителей*

Эта ситуация еще только складывается на российском рынке, хотя, с нашей точки зрения, имеет очень серьезные перспективы и открывает ряд ценнейших возможностей для развития продаж и управления ими в российских фирмах-производителях. Выше уже отмечалось абсолютная необходимость для многих российских фирм выходить с достойными товарами и услугами на внешний рынок, используя успехи на внутреннем как своего рода полигон и некую стартовую возможность для дальнейшего продвижения. Приводились и соответствующие примеры. В связи с этим трудно переоценить те огромные возможности, которые «совместный брендинг» с зарубежным сильным партнером предоставляет в распоряжение российского производителя. А особенно это относится к случаю, когда такого рода усилия предпринимаются совместно с сетевым ритейлером, уже представленным своими магазинами в разных концах планеты. Рассмотрим теперь исключительно интересный пример такого рода, который дает практика сотрудничества германского сетевого ритейлера Metro с рядом российских предприятий и начало которой было положено в период создания гипермаркетов этой фирмы в Москве.

Как известно, Metro предоставило свой бренд Аго таким российским продуктам, как брынза калужского колхоза «Москва», майонез петербургского «Европродукта» и яйца московской фирмы «Русский дар». Как сообщалось тогда в печати, для начала эти продукты будут продаваться под брендом Аго только в России, поскольку речь идет о скоропортящихся продуктах. Тем не менее по мере того, как указанный бренд должен быть присвоен также отечественным кормам для собак и кошек фирмы «Крона» (Петербург), фольге «Славянская фольга» и челябинским хлопьям, вполне мог быть рассмотрен вариант их поставок за рубеж в фирменные магазины немецкого ритейлера. Более того, примерно за год до этого было сказано, что некоторые российские товары будут продаваться и под брендом Metro Quality, например макароны «Союзпищепрома».

В деловом мире и тем более в отношениях с зарубежным партнером действует практически никогда не нарушаемый принцип эквивалентности, а именно: каждый раз, предлагая партнеру использовать свой бренд, фирма пропускает их товары через довольно жесткую «мельницу» внутреннего аудита, в рамках которого речь идет не только и даже не столько о контроле качества (он был проведен заранее), сколько о возможностях соответствующего российского производителя быстро наращивать производство данной продукции в соответствии с тем, какие темпы наращивания дистрибуции предлагало Metro в отношении данного продукта. Именно из этого требования внутреннего аудита и вытекают два весьма важных для данной ситуации следствия.

Первое заключается в том, что, вооружая своим брендом российского производителя, немецкий партнер категорически требовал от него, чтобы весь потенциал этого бренда был использован по максимуму. А этот максимум как раз и определяется возможностями российского производителя в части быстрой поставки на рынок соответствующих объемов продуктов, а следовательно, быстрого наращивания объемов производства. В противном случае зарубежному партнеру просто невыгодно отдавать россиянам ту или иную частную марку, поскольку потенциал бренда будет явно недоиспользован. Что напоминает нам этот эпизод? Конечно же, подробно разобранный выше ситуацию «НижФарма», когда в ответ на вопросы В. Младенцева относительно возможностей выпуска брендированных дженериков все без исключения западные производители однозначно отвечали ему, что серьезно этот вопрос может быть рассмотрен, только если российская фирма гарантирует соответствующие объемы продаж, а следовательно, и эффективное управление ими. В этом смысле абсолютная схожесть обоих примеров говорит только об одном. По-видимому, почти любой зарубежный партнер готов «поделиться» брендом, если российский партнер, в свою очередь, покажет и реально докажет, что такого рода шаг зарубежной фирмы будет иметь адекватную финансовую и рыночную отдачу. Но есть и еще одно, особенно важное для российского рынка следствие, которое вновь выводит нас на абсолютный приоритет принципа эквивалентного обмена в любой ситуации отношений с зарубежным партнером. Речь идет о ценах.

В ситуации, описанной выше, Metro не требовало от партнеров непосредственной платы за предоставление марки, но настойчиво предлагало соответствующим российским поставщикам после предоставления бренда снижать закупочные цены на эту продукцию, которые действуют в их отношениях с Metro. Логика подхода немецкого партнера совершенно прозрачна: он как бы предлагал своим российским поставщикам перейти от превалирования нормы прибыли к работе на основе массы прибыли.

Вряд ли с этой точкой зрения следует спорить. Она достаточно правомерна, но опять все зависит от ситуации. Приведем еще один пример из используемого нами источника. Так, директор по маркетингу компании «Элинар-бройлер» Валентин Корыпаев тогда же отметил, что такого рода предложения интересны поставщикам, которым торговля под частными марками дает весьма существенные преимущества в объемах продаж. Следовательно, если фирма удовлетворена своим партнерством с ритейлером и в части цен, и в отношении объемов продаж, кроме того, четко позиционирована в части определенного покупательского сегмента, соответствующие возможности бренда (во всяком случае, внутри страны), для нее эти предложения представляют меньший интерес. То же относится и к возможностям бренда за рубежом в ситуации,

когда данный сетевой ритейлер является лишь одним из возможных каналов поставки и на самом деле экспорт данного российского производителя уже ведется по многим каналам.

Тем не менее, еще раз возвращаясь к эффекту предоставления бренда, закончим наше рассмотрение ситуации весьма интересным замечанием относительно объемов продаж «Русского дара»: начав в работе с Metro с валовой выручки 5 тыс. долл. США. в месяц в 2001 г., «Русский дар» уже в начале 2003 г. вышел на ежемесячные обороты с немецким партнером в 200 тыс. долл. США.

Таким образом, в условиях, когда в Россию в массовом порядке приходят зарубежные ритейлеры и прежде всего крупные сетевики, ситуация возможного получения частной марки достаточно солидного зарубежного партнера будет типичной. Ведь и сегодня уже примеры такого рода имеют место в самых разных отраслях нашей промышленности, равно как и в работе с западными партнерами различных российских торговых домов и дистрибьюторов. Следовательно, использование этой ситуации как раз и предполагает два вида анализа: с одной стороны — чисто финансово-экономический, основные вопросы которого будут структурироваться вокруг цен, нормы прибыли и объемов продаж, а с другой стороны, имиджевого и в известной мере стратегического. Российскому производителю важно будет понять, насколько работы под частной маркой даже в условиях более высоких финансовых показателей соответствует задачам данного этапа и перспективам его развития. В любом случае следует констатировать, что такого рода предложения западного партнера — уже весьма серьезный знак эффективного развития российского поставщика и, в частности, его возможностей в отношении грамотного управления продажами.

2. *Использование возможностей, связанных с принятием на себя функций канала распределения для зарубежного партнера*

Рассматривая тенденции развития управления продажами, мы как одну из наиболее ярко проявляющихся отмечали использование чужих каналов распределения и разбирали хорошо известный из практики пример с аналогичным использованием сбытовых каналов фирмы Dandy. В данном же случае рассматривается ситуация, когда естественным и весьма выгодным для российской фирмы рыночным ходом будет как раз принятие на себя обязанностей по продвижению продукции зарубежного партнера на российский рынок. Сделаем вполне обоснованное предположение, что ближайшие несколько лет такого рода ситуация станет более чем типичной во взаимодействии зарубежных фирм-производителей и российских продуцентов, поскольку интерес к возможностям наших производителей в этом смысле и к проникновению в российское экономическое пространство постоянно и интенсивно возрастает.

Говоря об уже имеющихся примерах, отметим соглашение, относящееся к 2002-2003 гг., между известным итальянским производителем бы-

товой техники фирмой Alpina и РКК «Энергия». Речь шла о сотрудничестве в области производства, выведении на российский рынок и широкой дистрибуции итальянских пылесосов данной фирмы. При этом устанавливалось следующее разделение задач между партнерами. Итальянцы предоставляют техническую документацию, ноу-хау и ряд элементов технологического процесса, а российский космический комплекс осуществляет производство и все операции по дистрибуции и продажам пылесосов в России. Поскольку по предварительным планам к 2006 г. должно было производиться до четверти миллиона пылесосов, а весь российский рынок этого товара прогнозировался в пределах около двух миллионов, причем пылесосов российского производства примерно 650 тыс. штук, нетрудно представить, сколь масштабные задачи должны были стоять именно перед управлением продажами со стороны российского партнера.

То же самое имело место и в другом не менее значимом примере. Речь идет о хорошо известной программе сотрудничества крупнейшего российского сборщика компьютеров фирмы «Фармоза» со вторым по значимости мировым производителем микропроцессорной техники фирмой AMD. В рамках этого сотрудничества американский производитель наладил комплексные поставки фирме «Формоза» своих микропроцессоров и надеялся, что именно это сотрудничество позволит в дальнейшем развить разнообразные каналы дистрибуции и интенсивно наращивать использование микропроцессоров AMD в России. Заметим, что такого рода сотрудничество велось в рамках серьезной и хорошо проработанной программы и подкреплялось тем, что компьютеры российской сборки продавались фирмой «Фармоза» уже к тому времени практически по всей территории России.

Обратим в связи с этим внимание и на тот исключительно интересный факт, что, возможно, именно с анализа таких ситуаций начинается выявление в рамках оценки достаточно устойчивых тенденций развития рынка, которые так или иначе отражаются в ситуации, рассмотренной выше. В данном случае речь идет о явлении, которое мы определили как конвергенцию в канале, в рамках которой производитель может превратиться в конечном итоге в модный дом (вспомним пример «Первомайской зари»), дистрибутор — в производителя и владельца соответствующих предприятий (вспомним примеры активности дистрибуторов в сфере винодельческих предприятий) и т. д. Если говорить о двух разобранных выше примерах, то не исключена была возможность в перспективе развернуть на основе мощной технологической базы РКК национально значимое производство различных электробытовых приборов, тем более что этот рынок еще много лет будет нуждаться в интенсивном насыщении, особенно с учетом ускоряющихся сроков замены домашней бытовой техники.

То же самое может иметь место и в компьютерном бизнесе за счет расширения определенных производственных возможностей российского

сборщика и возможного перехода от чистой сборки из иностранных комплектующих к развитию приемлемых по технологическим и финансовым параметрам производств. Во всяком случае переход от роли дистрибьютора к роли «частичного», а затем и полноценного производителя, равно как и обратное движение, безусловно, является заслуживающим особого внимания направлением ситуационного развития.

3. Расширение сферы использования товара за счет эффективной работы с ним в каналах маркетинга

До определенного момента даже сама постановка вопроса о товарной стратегии в канале, особенно по отношению к крупнейшим зарубежным фирмам-производителям, носила достаточно абстрактный характер. Выходившая из советского периода Россия с жадностью набросилась практически на все заграничные товары, тем более западного производства, и следовательно, вопросы адаптации не привлекали внимания в принципе. Однако после десяти лет пореформенного развития можно было со всей определенностью сказать, что практика лучших зарубежных производителей в полной мере характеризуется весьма чутким отношением к запросам именно российского потребителя и серьезной готовностью адаптировать свою товарную политику в каналах именно к этим запросам. Понятно, что в зависимости от характера товара ситуационная составляющая и участие службы продаж в такого рода усилиях могли и могут варьироваться в достаточно значительных пределах: от повседневной помощи маркетологам в сборе и анализе соответствующей информации до непосредственного инициирования соответствующих изменений в номенклатуре и ассортименте товаров в стремлении «ухватить» уходящий и динамично меняющийся рынок. В этом отношении прежде всего показательна практика крупнейших мировых производителей спортивных товаров, которые уже давно начали не только всерьез прислушиваться к информации, идущей с нижних звеньев канала (т. е. от российских продавцов), но и по возможности быстро реализовывать соответствующие замыслы.

Весьма интересна в этом плане политика одного из нескольких крупнейших производителей спортивных товаров фирмы Reebok, которая еще в начале 2002 г. поставляла на наш рынок коллекцию спортивной одежды, которая изготавливалась на российских и белорусских фабриках специально для нашего рынка. К 2003 г. компания планировала довести эти цифры до 20%. Следует отметить, что и Adidas, и Nike, и Reebok уже за несколько лет до этого начали вводить в свой российский ассортимент утепленные модели костюмов и курток, отвечающие нашему климату.

Аналогичные примеры имели место и в практике лидера рынка молодежной одежды Benetton, хотя на начало 2002 г. доля адаптированных моделей в его коллекциях не превышала 5%. Здесь интересно отметить, что спортивные фирмы довольно быстро уловили одну существенную осо-

бенность использования россиянами спортивной одежды. Дело в том, что почти 80% россиян приобретают спортивную одежду именно для повседневной носки. Соответственно, этот момент исключительно эффективно используется и в формировании коллекции, и в их продажах. По-видимому, верхней точкой этого развития следует считать решение фирмы Reebok (тогда еще самостоятельно оперировавшей на рынке) относительно того, что «Рибок-Россия» (эксклюзивный дистрибьютор марки) начиная с 2004 г. должен был продавать только модели, специально разработанные для нашего рынка, для чего компания провела конкурс молодых дизайнеров и набрала соответствующую команду для разработки коллекции. Не менее интересны примеры из практики рынка технических товаров. И здесь налицо учет рыночной ситуации.

По оценкам экспертов, ежедневно в Москве услугами такси пользуется 300-400 тыс. человек. Но при этом легальными перевозчиками (в Москве примерно 20 таксопарков) пользуются всего лишь несколько процентов из этого огромного количества. Львиная доля указанных перевозок осуществляется так называемым частным извозом, причем, как известно, подавляющее большинство перевозчиков здесь — относительно небогатые владельцы разных марок отечественных «Жигулей». Эта ситуация давно и хорошо известна на рынке и столь же хорошо известны ее основания: цены, которые берут частные перевозчики, как правило, в несколько раз ниже того, во что обходится поездка на официальном такси. Разумеется, уровень этих цен определяется целым рядом причин, но одна из безусловно важных — расход топлива и общие эксплуатационные затраты на содержание. А они, как известно из статистики, у «Волги» существенно выше, чем у большинства традиционных моделей «Жигулей».

Проанализировав эту ситуацию, известная фирма «Элекс-Полюс» несколько лет назад взяла на себя крайне нелегкую обязанность найти автомобилям тольяттинского производства новое применение и начала финансировать разработку такси на базе ВАЗа. Как известно, «Элекс-Полюс» — один из крупнейших дилеров АвтоВАЗа в Центральном регионе, и в этом смысле его анализ и оценка ситуации с легковыми перевозками в Москве — весьма интересный и до определенной степени стратегический ход, результатом которого при благоприятном стечении обстоятельств могла бы явиться очень серьезная реструктуризация этого исключительно большого по объемам оборотов рынка. Оставляя в стороне подробности, отметим только исключительно интересный ситуационный аспект.

В Москве тогда работало примерно 3-4 тыс. легальных такси, а по оценкам Московского правительства, их необходимо было не менее 15 тыс., следовательно, встал вопрос о том, насколько вазовские модели вообще пригодны для этой роли. Дело в том, что сотрудники одного из таксопарков Москвы уже попытались использовать, например, пятую мо-

дель «Жигули» для работы на линиях и остались недовольны экспериментом. Один из сотрудников таксопарка несколько пренебрежительно, явно намекая на ограниченные размеры салона «Жигулей», заметил, что такси, в котором пассажир упирается коленями в подбородок, — это не такси. Насколько правомерна эта позиция?

Здесь необходимо обратиться к сегментации рынка, которая лежит в основе любых действий фирмы и прежде всего — в основе управления продажами. Непредвзятый взгляд на эту сегментацию достаточно четко показывает, что пока еще в России большинству (если — не подавляющему!) людей, решившим воспользоваться услугами такси, не столь важны удобства поездки, но решающее значение для них имеет ее стоимость. И если можно разумно обменять первое на второе, поступившись некоторыми удобствами, то опять-таки большинство потенциальных пассажиров, скорее всего, с готовностью согласится на это. Отсюда — безусловная правомерность того анализа ситуации, который лежал в основе решения «Элекс-Полус» и которое при определенных обстоятельствах может серьезно повлиять на состояние обсуждаемого рынка. Отметим здесь и тот очевидный факт, что грамотное разрешение этой ситуации привело бы и к существенным выигрышам для бюджета города и страны, поскольку значительная часть легковых перевозок «вышла бы из тени» и сделалась вполне официальным бизнесом.

В контексте данного обсуждения мы не возвращаемся лишней раз к уже неоднократно упоминавшейся выше практике ИКЕА, которая достаточно успешно использует отечественных производителей, разумно адаптируя свой ассортимент к потребностям российского рынка. Отметим лишь, что здесь имеет место практика весьма рационального расширения ассортимента товаров в сети за счет того, что ИКЕА уже тогда постоянно добивалась, чтобы арендаторами ее региональных торговых центров становились магазины немецкой сети DIY («сделай сам») фирмы «Оби». Основание такого расширения в канале очевидно: попадая в соответствующий торговый центр, российский покупатель имеет возможность приобрести не только товары ИКЕА, но и целый ряд сопутствующих, которые лежат в русле концепции «сделай сам», и именно эта концепция соответствует природе сборки мебели ИКЕА и осуществлению целого ряда работ по ремонту и созданию уюта в доме.

Вместе с тем ситуационный анализ в канале, ориентированный на развитие номенклатуры и ассортимента, далеко не всегда приводит к позитивным результатам, если жестко придерживаться стратегии сегментации. Отличный пример в этом отношении — практика крупнейшего отечественного сетевого ритейлера в сфере продажи спортивных товаров — фирмы «Спортмастер». Интересно отметить, что в ответ на вопрос о том, почему фирма не очень встревожена возможностью прихода в Россию такой крупной сети магазинов спортивных товаров, как италья-

янская Giacomelli Sport, директор фирмы Леонид Страхов несколько лет назад отвечал следующее: «По нашему мнению, сейчас наиболее успешны спортивные магазины, предоставляющие универсальный выбор товаров, причем в диапазоне от дешевых до самых дорогостоящих. А у Giacomelli значительную часть ассортимента составляют стоковые товары». Зададим в этой связи достаточно очевидный вопрос: почему в данном случае «Спортмастер» считал рациональным «перемешивать» в торговом зале все сегменты, а его практика доказывает успешность такого стратегического решения?

По нашему мнению, здесь есть две причины, тесно связанные друг с другом. Важнейшим обстоятельством является то, что разделение магазинов по сегментационному признаку, безусловно, привело бы к весьма резкому росту издержек на содержание каждого из магазинов, и вряд ли этот рост мог бы быть адекватно компенсирован соответствующим оборотом. Причина проста: если на Западе в развитых экономиках занятия спортом являются неотъемлемой частью жизни для подавляющего большинства населения, то в пореформенной России это пока еще удел не столь большой части населения, особенно если говорить о приобретении даже и недорогой экипировки, спортивных снарядов, тренажеров и т. д. Следовательно, попытка жесткого сегментационного разделения магазинов привела бы к резкому и неоправданному росту расходов и вряд ли способствовала бы повышению выручки и прибыльности. И здесь — вторая причина. Но прежде чем более подробно остановиться на ней, напомним один хорошо известный эпизод из практики петербургских розничных продаж.

В свое время весьма много споров вызвало решение руководства «Гостиного двора» создать галерею «высокой моды» на Невской линии универмага. Главный аргумент противников этой позиции заключался в том, что основной ассортимент универмага все же рассчитан на средний класс и «элитная публика», составляющая основной контингент покупателей изделий высокой моды, будет неуютно чувствовать себя в условиях, когда эти залы будут одновременно широко доступны и для покупателей других сегментов. Вообще говоря, под этим аргументом есть серьезные основания, и само существование бутиков — лучшее тому доказательство.

Ни в коем случае не оценивая конкретные результаты этого решения руководства крупнейшего петербургского универмага, отметим только, что самое разделение линий в здании магазина в какой-то мере все-таки решает проблемы разделения соответствующих покупательских сегментов. Но мы вспомнили об этом примере в контексте обсуждения стратегии «Спортмастера» для иллюстрации как раз второго из отмеченных выше обстоятельств: на наш взгляд, покупатель спортивных товаров и по природе, и по характеру покупки, и по его положению в со-

временной России куда более демократичен, нежели покупатель других, сугубо имиджевых престижных товаров. Именно это обстоятельство, как представляется, и объясняет, почему и обладатель «толстого кошелька», и покупатель самых дешевых роликовых коньков в общем и целом достаточно комфортно чувствовали себя рядом друг с другом в одном торговом зале, и есть некое внутреннее единство, объединяющее их, определяемое самим словом «спорт» и его несколько особым положением в современной России. Успешное развитие сети «Спортмастер», в том числе и в регионах, лишней раз подтверждало, что во всяком случае на том отрезке развития его менеджмент принял правильное, хотя и противоречащее сегментационной классике решение. И снова — это разумное следствие грамотного анализа и оценки ситуации, сложившейся на данном конкретном рынке.

Таким образом, ситуационный анализ в контексте работы с товарным ассортиментом в канале, безусловно, таит в себе значительные резервы повышения эффективности продаж. И здесь очень важную роль играет активность менеджеров по продажам и продавцов розницы в определении такого рода ситуаций, в сборе информации и участии в ее анализе.

4. Ситуации, заставляющие радикально менять структуру каналов распределения

Рассматривая вопросы, связанные с существенными и принципиальными изменениями конфигурации каналов, мы особо отмечали, что во многих случаях именно изменение рыночной ситуации в отношении появления новых покупателей и изменения прежних предпочтений как раз и представляют собой признаки ситуации, требующей такого рода решений. Главный индикатор таких ситуаций — обороты и прибыльность соответствующих компаний. Рассмотрим в связи с этим хорошо известный по многим литературным источникам, но тем не менее не утративший своей актуальности пример, по существу, революционного решения Levi Strauss относительно структуры каналов распределения.

Долгие годы именно бренд Levi's существовал «вне моды» и, если угодно, был столь же несегментируемым товаром, как, например, Coca-Cola. Справедливо указывается, что в те годы одинаковые джинсы фирмы, купленные за одну и ту же цену, можно было увидеть как на простых рабочих, так и на дамах, вращающихся в мире высокой моды. Своего апогея фирма достигла в 1996 г., когда ее обороты составили чуть более 7 млрд долл. США. Но за несколько последующих лет в мире этого товара произошли поистине революционные изменения, связанные с существенным углублением сегментации рынка и выведением на него целого ряда эксклюзивных и различного рода нетрадиционных моделей, что в конечном итоге сформировало новый сегментационный срез потребителей и быстро привело в утрате позиций несегментированного товара для всех.

В результате почти вдвое упали продажи Levi's, и уже в 2002 г. его прибыль снизилась на 32%!

Понимая, что попытка не замечать мощную рыночную тенденцию в конечном итоге может привести только к гибели фирмы и ее исчезновению с рынка, Levi's начал серьезно дифференцировать свою продукцию, и естественным итогом этого стал конец эксклюзивности продаж джинсов фирмы в таких сетях, как Macy's и J. C. Penney, жестко ориентированных на американский средний класс. Было принято «революционное» в управлении продажами Levi's решение о продаже джинсов соответствующего дизайна и ценового уровня в супермаркеты гигантской «Уол-Март». Заметим, что до этого момента руководители продаж Levi Strauss весьма строго следили за тем, чтобы их товар (во всяком случае в США и западных странах) не попадал в такого рода сети. Соответственно, предполагалось использование и нового бренда для продвижения в этот новый для фирмы сегмент. Остановимся еще раз на чисто маркетинговых основаниях решения.

По оценкам маркетологов фирмы, в США относительно дешевые магазины одежды посещает ежегодно до 160 млн человек, в то время как только 10% этой численности так или иначе попадают еще и в бутики. При выборе: уйти в нишу и стать малозначительной небольшой фирмой или каким-то образом попытаться «перетянуть на себя» хотя бы часть этого огромного рынка, руководство Levi Strauss приняло совершенно естественное и разумное решение, у которого, безусловно, есть проблемные моменты, поскольку это решение может оттолкнуть от фирмы сети и универмаги, работающие в более состоятельных рыночных сегментах. И другое: именно здесь в супермаркетах и соответствующих сетях фирма жестко сталкивается с такими сильнейшими конкурентами, как VF с ее известными брендами Wrangler, Rustler и Riders. Но, с другой стороны, достаточно очевиден и выход из этой ситуации, который связан с мощными орудиями брендинга. Напомним в связи с этим, что та же VF продает свои более дорогие джинсы Lee в сетях, ориентированных на средний класс, и то же самое в части марочной политики делают и многие другие производители джинсовой одежды.

Таким образом, существенное, а в ряде случаев и радикальное изменение структуры каналов вновь во многом проистекает из складывающейся на рынке ситуации, и крайне важно как можно быстрее разглядеть ее и проанализировать. Именно быстрота и скорость реакции на ситуацию во многом и определяют успех, поскольку сама реконфигурация каналов — крайне не простое и требующее серьезных временных ресурсов дело. Зададим в связи с этим риторический вопрос: неужели ситуация на рынке была несколько лет подряд столь неясной, что Levi Strauss не мог предвидеть почти двукратного падения продаж?! Вряд ли, скорее всего, все то, что происходило с фирмой в эти годы, и следует определить как пренебрежение анализом и оценкой ситуации.

5. Ситуация изменения подхода к пропорциональному развитию структуры продаж

Обсуждая ранее тенденции, которые явно прослеживаются в развитии дистрибьюторских сетей, мы ввели термин и обсуждали существование того, что было названо пропорциональным развитием. На примере Всеволожского завода фирмы «Форд» и продаж его основной продукции «Форд Фокус» было показано, как в соответствии с расширением географии продаж формируется соответствующая дилерская сеть, которая, как отмечалось, должна идти с некоторым опережением, поскольку эффективные продажи сложной техники решающим образом зависят от качества и доступности сервиса, предоставляемого производителем. По существу, пример, который обсуждается ниже, в основе своей имеет схожую идеологию, однако здесь есть ситуационная особенность, на которую целесообразно обратить внимание фирмам-производителям, развивающим структуру продаж.

На отечественном пивном рынке весьма интересно зарекомендовала себя казанская пивоваренная компания «Красный Восток». И дело здесь не только в достаточно агрессивной политике казанского производителя и солидной доле рынка, которую он тогда контролировал (по оценкам агентства «БизнесАналитика», около 6,2% российского рынка пива). Не менее интересен, на наш взгляд, и тот факт, что «Красный Восток» имеет в составе холдинга сеть «Эдельвейс», состоящую из 147 магазинов, торгующую разнообразными продовольственными товарами. При этом, продолжая серьезную региональную экспансию, «Красный Восток» тогда же запустил новое предприятие в Новосибирске (ООО «Сибирская пивоваренная компания»), рассчитанное на выпуск 30 млн дал пива в год. Тем самым «Красный Восток» весьма смело вторгся в сферу традиционного контроля мощных производителей пива в Сибири и прежде всего — известного красноярского завода «Пикра», принадлежащего ВВН.

Все это можно было бы отнести к теме обычной региональной экспансии, если бы не «параллельные» планы владельцев «Красного Востока» по открытию в Новосибирске достаточно крупной сети продовольственных магазинов. По предварительным данным, появившимся тогда в печати, компания изучила возможности открытия 5-10 супермаркетов торговой площадью 3-4 тыс. кв. м или же нескольких гипермаркетов. Сравним: завод, пущенный в Новосибирске, обошелся «Красному Востоку» в 118 млн долл. США. Дополнительные инвестиции могли составить еще 20-22 млн, а в развертывание сетевой розничной структуры вкладывалась примерно треть этой суммы. Здесь трудно говорить исключительно о пропорциональном развитии, поскольку на самом деле данная сетевая структура (как и магазины сети «Эдельвейс») должна была торговать как минимум несколькими тысячами наименований товара помимо собственно пива. Возникает вопрос: в чем смысл этой особой ситуации пропорционального развития?

Внешне дело выглядит таким образом, что развертывание этой сети спровоцировано отсутствием в городе с почти полутораmillionным населением крупных сетевых операторов межрегионального значения. В этом смысле будущая сеть супер- либо гипермаркетов «Красного Востока» должна была занять пустую нишу достаточно интересного и перспективного рынка. Но какую роль в этом случае играет связка «строительство крупного завода — развертывание розничной сети»? В конце концов следует согласиться с тем, что, как бы интенсивно ни продавалось пиво в этой сети, оно при любых обстоятельствах не будет составлять более нескольких процентов валового оборота!

На наш взгляд, здесь может быть предложен, исключительно в качестве осторожного предположения, следующий ответ. Само завоевание рыночного пространства одного из крупнейших городов России дает «Красному Востоку» то неоспоримое преимущество в продвижении своей продукции в регионе, что принадлежащая ему сеть может, в принципе, проводить любую или почти любую политику в отношении этого важнейшего (пока, во всяком случае) товара фирмы. Естественно, что именно в этой сети возможны любые эксперименты и различного рода неординарные приемы продвижения, а что не менее интересно — обеспечение как минимум контролируемой доли рынка пива в городе и регионе, которая могла бы отвечать хотя бы стартовым замыслам «Красного Востока». Правда, здесь можно возразить: стоило ли делать такие мощные вложения в сеть только для решения указанных выше задач?! Ответ очевиден: если только для этого, то вряд ли, но если сопоставить предполагаемый захват части розничного рынка региона с вопросом о том, где именно следует строить новое мощное предприятие, то сделанные выше предположения имеют определенные основания.

Здесь уместно, на наш взгляд, ввести термин «квазипропорциональное развитие», которое соответствует решениям центра управления продажами, не в полной мере определяемым стратегией и задачами продаж. Или, иными словами, квазипропорциональное развитие предполагает, что решение неких стратегических задач фирмы (в нашем примере — захват части розничного рынка и одновременно проникновение и закрепление определенных марок на пивном рынке региона) может иметь определенную «площадь общих интересов», где возможно ситуационное использование квазипропорционального развития.

И в заключение сделаем исключительно условное предположение, что «Красному Востоку» не удалось захватить достаточные рыночные позиции в борьбе с опытными и активными сибирскими производителями пива и фирма вынуждена ограничиться в основном теми продажами, которые идут через созданную розничную сеть. В этом случае, конечно, никто не ставит вопрос так, что мощное пивоваренное предприятие будет работать на нужды нескольких гипермаркетов. Речь идет о другом: пока фирма

серьезно проигрывает конкурентам, именно ее розничная сетевая структура будет, как принято говорить в маркетинге, «нести флаг», т.е. продавать некоторое определенное количество пива тех или иных марок до того момента, пока «Красный Восток» не выйдет из трудного положения, предложив рынку некие новые интересные марки продукта, какие-то неординарные ходы в конкурентной борьбе и т. д. Когда это произойдет, сетевая структура сможет отлично выполнить функции пробного рынка.

На самом деле сделанные выше предположения — не более чем попытка «проиграть» некую чисто умозрительную ситуацию, поскольку пиво, выпускаемое «Красным Востоком», и до строительства завода, и тем более сети гипермаркетов, имело в данном регионе, как и в ряде других регионов России, вполне приличные позиции, и нет оснований полагать, что описанная выше условная ситуация может стать реальностью. Поэтому смысл такого рода анализа только в одном: в более широком контексте показать, какие ситуационные возможности дает квазипропорциональное развитие, в рамках которого фирма-производитель одновременно и параллельно пытается решить две стратегические задачи с полем пересекающихся интересов.

6. Ситуация, когда должны быть задействованы каналы обоих производителей в сбыте одного и того же товара

Понятно, что пореформенное развитие России с особой остротой ставит вопрос о создании совместных предприятий, проведении совместных программ и реализации такого рода проектов, в которых задействованы российские и зарубежные, прежде всего западные, производители. И понятно почему: россияне приобретают исключительно ценный опыт, технологическое и управленческое ноу-хау, а также иные преимущества, связанные с совместной производственной и сбытовой деятельностью. Это обычная практика всех развивающихся стран. Но есть одно важное обстоятельство, которое делает рассматриваемую ситуацию весьма интересной и перспективной для анализа и изучения соответствующего позитивного опыта.

Речь идет об уже упоминавшемся выше проекте разработки и выпуска внедорожников «Шевроле-Нива» на ВАЗе в ходе запуска совместного предприятия с «Дженерал Моторз» и вывода его на рабочий режим. В контексте рассмотрения этого примера для нас не столь важно, что к настоящему моменту проект закрыт и выпуск этих внедорожников по обоюдному согласию фирм прекращен. Как раз наоборот: весьма интересно посмотреть перспективы проекта в его начале, чтобы лишний раз понять, почему и какие негативные моменты были заложены в сам проект с точки зрения управления продажами.

Напомним, что несколько тысяч этих внедорожников уже к 2003 г. были проданы российским потребителям и неплохо зарекомендовали себя. Нас же интересуют здесь каналы сбыта, через которые должна продавать-

ся эта машина, учитывая, что как сама американская фирма, так и АвтоВАЗ имели уже налаженные каналы такого рода, обладающие и значительным опытом продаж и тем более соответствующей базой сервиса. Но прежде чем перейти непосредственно к обсуждению реалий примера, зададим вопрос: а имело ли такое уж большое значение то или иное решение данной задачи?

На наш взгляд, это значение действительно весьма велико, а иногда может играть и решающую роль, что четко следует из нашей концепции. Управление продажами рассматривает продажу как мегакомпетенцию фирмы, в которой органически сливается товар со всеми его достоинствами и недостатками и искусство и наука его продажи покупателю, а следовательно, если есть серьезные недостатки в каждой из сторон этой мегакомпетенции, то они могут серьезно влиять на конечные итоги продаж и, соответственно, на рыночное положение фирмы. Отметим, что в отношении продажи сложных технических товаров это безусловное правило приобретает совершенно особое значение, поскольку решающую роль начинает играть сервис, который, по сути, является столь же серьезным объектом приобретения, как и сам товар. Более того, зачастую не видя особой разницы между конкурирующими моделями автомобилей, предлагаемыми разными фирмами, покупатели из наиболее интересного для этого рынка сегмента — среднего класса — самым внимательным образом смотрят именно на качество сервиса. И это тем более важно для России, что здесь традиции плохого и очень плохого автосервиса, к сожалению, связаны именно с советской историей самого ВАЗа.

Иными словами, вопрос о том, в каких каналах будет продаваться машина, для многих российских потребителей модифицируется в следующую форму: если «совместное детище» продается через каналы АвтоВАЗа, то, скорее всего, мы и будем иметь не столько совместное производство, сколько изделие АвтоВАЗА. И наоборот. Это — одна сторона дела, но есть и другая, а именно: какой бы плохой ни была сервисная служба волжского завода, она все-таки по меркам российского среднего класса не столь дорога. Что же касается обслуживания автомобилей американской фирмы, то здесь в отношении стоимости — все наоборот. Таким образом, в решении вопроса о том, какой из каналов задействовать, как мы видим, переплетался весьма сложный клубок интересов конечного покупателя и самих фирм-производителей. Заметим, что не очень качественное обслуживание «совместного детища» вряд ли что-то добавит или убавит к и без того низкому имиджу вазовского сервиса, но может быть чрезвычайно болезненно воспринято американским производителем, для которого эти вопросы играют совершенно особую и в ряде случаев решающую роль.

Таким образом, на наш взгляд, ситуационно исключительно актуален вопрос, что следует принять во внимание, выбирая в случае сов-

местного производства одно из трех возможных решений: продавать будущий товар в каналах сбыта российской фирмы, продавать в каналах, принадлежащих иностранному производителю или же воспользоваться обоими каналами одновременно. (Конечно, может быть и четвертый вариант — сбывать новые изделия через другие каналы, но в условиях, когда оба производителя имеют свои налаженные сети в данной стране, этот вариант скорее может рассматриваться только как гипотетический.) Предложенный ниже комплекс соображений по решению этой задачи, на наш взгляд, может быть полезен при практическом решении такого рода вопросов, а они, вне зависимости от провала проекта «Шевроле-Нива», будут так или иначе возникать в ближайшей перспективе, поскольку совместные проекты в разных сферах бизнеса — все более расширяющаяся сфера деятельности.

Рассмотрим эти возможные решения.

1. Прежде всего следует четко представить, насколько данный товар является «генетически» связанным с каждым из своих производителей. Речь идет о том, насколько технологические особенности самого производства товара, те технологии, которые заложены в нем самом, и технологии будущего сервиса адекватно отражают вклад каждого из партнеров. Понятно, что во многих случаях именно ответ на этот вопрос как раз и будет ключевым звеном в цепи принятия решений по будущим каналам распределения. В конце концов, если чисто технологически данный товар в основной степени соответствует возможностям более развитого партнера, то решение о его сбыте через каналы другого партнера приведет к ситуации провала товара на рынке. Если же оказывается, что товар создавался примерно при одинаковой степени участия обоих партнеров, то остается существенная свобода выбора будущих вариантов сбыта.

2. Имеется ли в самой целевой ориентации товара и его основных характеристиках (эксплуатационных, ценовых, социальных и других) ярко выраженная сегментная ориентация? Значение оценки этого обстоятельства совершенно очевидно: если каждый из партнеров работает в своем покупательском сегменте, тем более если характеристики этих сегментов существенно различаются между собою, то четко выраженная сегментная ориентация товара, по существу, предопределяет будущие каналы его сбыта. Конечно, здесь есть свои нюансы: в мировой, а сегодня уже и в российской практике немало примеров того, как тот или иной производитель, а соответственно, и его каналы перепозиционируют себя и начинают работать с другим сегментом. Все это требует, однако, достаточно серьезных усилий и времени на подготовку. Вспомним ситуацию с джинсами Levi Strauss. В конце концов, фирме понадобился не один год для того, чтобы подготовиться к серьезному перепозиционированию ряда марок своей одежды. Но даже если и не брать столь глобальный пример, понятно,

что изменение сегментной ориентации — сложный и длительный процесс. В этом отношении четкое уяснение сегментационных характеристик товара и, соответственно, его принадлежности тем или иным каналам распределения — необходимый момент анализа и оценки.

3. В рассмотрение весьма полезно включать и элементы имиджевого характера, понимая, что они имеют исключительно важное значение не только для роста престижа фирмы, но и для ее развития в целом. Конечно, нельзя сказать: ради роста престижа (как правило, российского партнера) пожертвуем качеством продаж и уровнем сервиса. Иными словами, речь идет о том, насколько велик технологический разрыв и следует ли пойти на риск преодоления этого разрыва, имея в виду соображения роста престижа фирмы. Добавим, что не столь уж большая величина технологического разрыва как раз и может служить вполне приличным целевым ориентиром для развития сбытовой сети одного из партнеров.

4. Обязательное обсуждение вопросов сотрудничества и конфронтации при решении задачи выбора адекватного канала. У этой проблемы есть несколько аспектов. Отметим наиболее важные из них. Прежде всего следует иметь в виду, что, отдав предпочтение каналам одного из партнеров, можно в ряде случаев существенно ухудшить климат взаимодействия в рамках самого совместного предприятия за счет своего рода «обратного эффекта». Эти негативные влияния могут быть самыми разными: от чисто психологических обид, вызванных недоверием к профессионализму сбытовиков, и до достаточно серьезных претензий, связанных с оплатой труда работников, поскольку именно интенсивность и выгодность продаж во многом влияют на оплату труда не только, собственно, занятых в совместных предприятиях, но косвенно и на работников других предприятий и подразделений, скажем, российского партнера. Далее следует иметь в виду и территориальный фактор. Речь идет о том, что развитость сбытовой сети того же АвтоВАЗа и «Дженерал Моторз» в условиях России принципиально различна, а покупатель, приобретающий товар в одном канале, может в ряде случаев претендовать на сервис в месте проживания, где есть только сбытовые и сервисные структуры другого производителя. Наконец, определенное значение будет иметь и логистический фактор. И речь идет в первую очередь о поставках запасных частей, комплектующих и вспомогательных материалов каждого производителя в сбытовую структуру, осуществляющую продажи. Здесь также возникает немало вопросов, некорректное решение которых может привести к конфликту в каналах и в самом совместном предприятии.

Мы ограничимся в данном контексте только обсуждением приведенных выше рекомендаций и рассмотрим под этим углом зрения решение задачи выбора канала на примере «Шевроле-Нивы».

Как известно, новый внедорожник задумывался партнерами как машина для российского среднего класса, и в этом смысле он имеет доста-

точно четкую сегментную ориентацию как минимум с ценовой точки зрения, а именно: опыт и статистика продаж иностранных автомобилей в России четко показывали, что основной спрос наиболее массового покупателя среднего класса приходился на ценовой диапазон стоимости машины от 8 до 12 тыс. долл. США. Заметим, что именно эти ориентиры, точнее, их верхнюю границу, как раз и имела в виду фирма «Форд», создавая завод во Всеволожске и развертывая на нем производство модели «Форд Фокус». Поскольку это так, то создатели нового внедорожника четко определили, что именно в этих границах и будут определяться цены на будущий автомобиль в зависимости от его комплектации.

Таким образом, с точки зрения сегмента сбыт скорее попал «между партнерами»: как известно, цены даже на наиболее массовые модели «Жигулей» тогда составляли 5-6 тыс. долл. США, в то время как наиболее дешевые модели «Дженерал Моторз» («Опель» в простейшей комплектации) стоили примерно 15-16 тыс. долл. США. Следовательно, сбыт автомобиля в равной мере мог проходить по тем и другим каналам, но в обоих случаях речь идет о преодолении разрыва либо сверху ценового диапазона, либо снизу.

Если обратиться к технологической составляющей этой задачи, то, по существу, имеем весьма схожую картину. Правда, создатели новой модели неоднократно заявляли, что «это будет автомобиль американского качества, совсем не похожий на то, что сейчас бегаёт по Москве» [Нензен, 2002]. Тем не менее понятно, что, какими бы ни были намерения производителей, сам по себе выпуск машины на конвейере ВАЗ и в подавляющем большинстве с его деталями, материалами и комплектующими по определению не может в полной мере соответствовать тому, что интуитивно понимается под термином «американское качество». В сознании отечественного потребителя будут сочетаться и сложно переплетаться не столько заверения руководителей ВАЗа, сколько, с одной стороны, факт производства автомобиля на нашем заводе, а с другой — то немаловажное обстоятельство, что великая «Дженерал Моторз» все-таки рискнула дать автомобилю свою марку, даже и с учетом того, что в самих Соединенных Штатах отделение «Шевроле» производит наиболее простые и дешевые по стоимости автомобили среди всех отделений «Дженерал Моторз». Рассматривая этот фактор, мы вновь попадаем в ситуацию более или менее равной «генетической принадлежности» нового автомобиля каждому из партнеров.

Наконец, оценивая имиджевую составляющую, согласимся с тем, что продажа через сети АвтоВАЗ, конечно же, добавляла серьезный элемент престижа системе продаж Волжского автозавода. И здесь, конечно же, присутствовал безусловный фактор увеличения оборота, поскольку, если не считать эксклюзивные модели ВАЗа, оснащенные иностранными двигателями, «Шевроле-Нива» тогда была наиболее дорогой из реализуемых здесь моделей. Что же касается сбытовых сетей «Дженерал Моторз», то их интерес к

модели вполне может быть оправдан не только и даже не столько фактором новизны (в конце концов модельные ряды «Дженерал Моторз» во всех категориях автомобилей обновляются ежегодно), сколько самим фактом того, что в их сети придет по-настоящему массовый покупатель среднего класса, для которого даже наиболее дешевая модель «Опеля» дороговата.

И в заключение несколько слов о сотрудничестве и конфронтационности в каналах. Вспомним обсуждавшийся выше феномен мультибрендовости, а именно: поскольку речь идет о том, что сегодня в России под одной крышей как в смысле собственного торгового центра, так и выбора определенной формы собственности объединяются автодилеры, продающие самые разные модели как отечественных, так и иностранных автомобилей, именно вопрос продажи новой и пользующейся хорошим спросом модели может стать серьезным аргументом как в пользу развития сотрудничества между дилерами, так и в части определенной конфронтации в указанных каналах. Поскольку это так, то вновь можно констатировать, что в равной мере могли быть задействованы для сбыта «Шевроле-Нивы» как каналы АвтоВАЗа, так и сбытовые структуры, работающие с марками «Дженерал Моторз».

В итоге мы приходим к очевидному выводу о том, что предпочтительным вариантом продаж нового внедорожника российско-американского производства все-таки было бы использование сбытовых структур обоих партнеров. Важной информацией для окончательного решения вопроса была ориентирная финансово-экономическая оценка стоимости обслуживания автомобиля в каждой из сетей. Таков вывод из теоретического анализа проблемы. Что же происходит на самом деле в рассматриваемый период?

В печати уже тогда имелись материалы о том, что крупнейшие дилеры АвтоВАЗа, такие, например, как «Элекс-Полюс» в Москве и «Питер-Лада» в Петербурге, проявили серьезный интерес к продажам нового внедорожника. В связи с этим интересна реакция системы продаж ВАЗа: «...Стать дилером „Шевроле-Нива" — престижно. Дилеры будут биться за это право». В то же время сообщалось, что представители российско-американского СП «GM — АвтоВАЗ» достаточно строго инспектировали сбытовые и сервисные структуры американского автогиганта в России в связи с возможными продажами через эту сеть нового автомобиля. Показательно, что в автосалоне «Сити Автоцентр», официальном дилере «Дженерал Моторз», четко определили свою позицию на этот счет: «...Мы уже имеем дилерское соглашение на продажу автомобилей марки Chevrolet, а значит, можем продавать и продукцию СП». Отметим, что авторитетный в сфере автодилерства профессионал, генеральный директор «Элекс-Полюс» Игорь Лисютин высказал мнение, что в продажах «Шевроле-Нива», скорее всего, будут задействованы сети обоих партнеров.

Еще раз напомним, что весь проведенный выше анализ — попытка практического осмысления ситуации, когда в продажах могут быть задей-

ствованы каналы обоих партнеров, и высказанные здесь соображения следует принимать во внимание при решении этого вопроса. Если же говорить о реальной стороне дела, то, как известно из публикаций, провал проекта изначально был заложен в плохо отработанной обоими партнерами финансово-экономической и организационной стороне проекта, и этот провал практически никак (или почти никак) не был связан с управлением продажами.

7. Ситуации работы с «уходящими» сегментами и использования возможностей традиционных продуктов

Хотя пореформенный период в российской экономике длится уже более десяти лет, вопросы ситуационного анализа по-прежнему остаются достаточно актуальными для значительного числа отечественных производителей. Дело в том, что большинство населения России — это люди, которые сложились как покупатели еще в советское время и во многих случаях весьма позитивно относятся к производившейся тогда продукции и столь же позитивно воспринимают многие раскрученные еще в советские времена торговые марки. Конечно, здесь есть свои нюансы, и если мы в данном случае говорим о большей части населения, то, безусловно, речь идет о старших и средних возрастных группах. Вряд ли есть какие-то серьезные основания пренебрегать этим важным рынком, тем более, как показывает статистика, он может не только обеспечить текущий спрос, но и имеет определенные перспективы роста. Эти замечания общего характера вплотную подводят нас к проблеме, которая неоднократно обсуждалась на страницах деловой прессы. В ходе обсуждения выявились три основные позиции.

Первая заключается в том, что уходящие сегменты, хотя и обладают в ряде случаев довольно значительной покупательной способностью, тем не менее не столько позволяют фирмам-производителям зарабатывать соответствующие деньги, сколько тянут их назад, мешая интенсивно и в полном объеме заниматься развитием производства, современным брендингом и другими инновационными процессами. У сторонников этой позиции есть весомые аргументы в ее защиту: мы приводили целый ряд примеров, когда, отказавшись от традиционных подходов, фирмы совершали довольно резкий рывок в своем развитии и выходили на новые уровни производства и продаж.

Противоположная позиция опирается на ту же значительную емкость рынков уходящих сегментов, и ее сторонники справедливо указывают, что именно работа в этих сегментах как раз и может позволить ряду фирм накопить финансовые ресурсы, а в известной мере — и опыт в различных сферах бизнеса, который и позволит обеспечить лучшие стартовые условия для будущего роста. И наконец, некая средняя позиция, объединяющая и примиряющая обе позиции на основе разумного распределения сил и ресурсов как работу с уходящими сегментами и в традиционных произ-

водства, так и в области развития. Рассмотрим пример успешной работы хорошо известной на юге страны фирмы ОАО «Волгоградский губернский консервный холдинг» (ВГКХ), основанной в 2000 г., в которую входили Урухский консервный завод под Нальчиком, компания «Союзпром» в Ферганской долине, Волгоградский консервный завод и агропредприятие «Заря».

Уже состав холдинга и вошедшие в него предприятия заставляли с особым вниманием отнестись к тому, что можно назвать «региональный срез проблемы». На наш взгляд, именно он во многих случаях играет исключительно важную роль в решении вопроса о работе с уходящими сегментами, поскольку их региональная дислокация и показывает, насколько успешной может быть эта работа, а именно: район, который своими операциями охватывал холдинг, относится к числу тех, где жизненный уровень населения не столь высок и где в покупательской корзине весьма значителен удельный вес плодоовощной продукции, которой и занимается холдинг. Отметим одновременно, что и позиции социальных сил, во многом ориентированных на прежний хозяйственный уклад, здесь также достаточно сильны. Все это вместе взятое показывало, что стратегическая линия холдинга, о которой речь пойдет ниже, имела достаточно серьезные основания и для своего возникновения, и для успешной реализации.

Начнем с того, что топ-менеджеры холдинга неоднократно подчеркивали, что продукты, которые его предприятия выпускают еще с 1930-х гг. и к которым привыкли многие поколения живущих в этом регионе, рано снимать с производства. У них еще есть, по мнению руководства, весьма серьезный рыночный потенциал. Сделаем здесь одну важную оговорку, возвращающую нас к трем обсуждавшимся выше позициям.

Заместитель директора московского офиса VCG Станислав Цырлин справедливо отмечал, что компании, сделавшие ставку только на советские бренды, по динамике развития часто уступают тем, кто выводит на рынки новинки (Ведомости, 2003, 14.03.03). Однако волгоградский холдинг, продолжая эксплуатировать советские марки, тем не менее предпринял ряд шагов по закупке импортного оборудования, на котором и был начат выпуск новой продукции под новыми же марками. Что же касается прежней продукции, то здесь в первую очередь был сделан упор на тушенку и сгущенку, которые обладают как минимум тремя мощнейшими факторами своей успешности на рынке. Первый очевиден — привычки и традиции. Второй относится к чисто практической стороне дела, поскольку в условиях повсеместного развития дачных участков и сельскохозяйственных работ городского населения эти продукты становятся своего рода «центром продуктовых наборов», которые население использует в так называемый дачный период. Наконец, еще один немаловажный момент — жесткая ориентация их производства на местные сырьевые ресурсы. Обратно говоря, каждый покупатель тушенки и сгущенки производства

ВГКХ совершенно определенно знал, что потраченные деньги в основной своей части работают на развитие региона, поддержание и повышение жизненного уровня его обитателей. Интересно отметить, что и сама стилистика оформления всей продукции ВГКХ, и промоакции, которые он осуществлял на местных рынках, также четко выдержаны в стиле советского ретро. В качестве примера: шрифт на всех этикетках продукции был сделан в стиле советского плаката, а для продвижения продукции на рынке были организованы концерты Валентины Толкуновой, Вахтанга Кикабидзе и группы «Земляне». При этом концерты проводили в духе народных праздников на открытых площадках. Чтобы иллюстрировать успешность всех этих операций ВГКХ, приведем из материалов печати только такую цифру: в 2003 г. фирма производила 500 млн банок в год и ежегодно ее производство росло на 35%.

ВГКХ приходилось прилагать много усилий для того, чтобы уговорить крупнейших дистрибьюторов продвигать продукцию столь традиционного характера и ломать сложившиеся стереотипы их восприятия этой продукции, т. е. имела место проблема управления продажами. Очень интересный пример в связи с этим — продажи консервированных супов и салатов, которые практически не покупались уже в те годы в центральных регионах, т. е. региональный аспект проблемы. Предприняв определенные усилия, ВГКХ договорился с сетью «Пятерочка» относительно продаж этой продукции в ее магазинах. Первые результаты были налицо: в сети весьма неплохо продавались именно салаты. Интересно замечание одного из руководителей холдинга: «...главное — убедить один раз, после чего закупщики охотно берут не только самые ходовые консервы» [Ведомости, 2003, 14.03.03].

Не менее интересен пример с использованием традиционной советской упаковки, которая, казалось бы, отжила свое время. Речь идет о трехлитровых банках, в которых долгие годы продавались соки, консервированные супы и т. д. На первый взгляд привыкшее к элегантным литровым и подобным им бумажным упаковкам население, особенно в центре страны, вряд ли захочет возвращаться к этим крайне неудобным в обиходе банкам. Однако это не более чем внешнее представление, и вновь на первый план выходила, помимо региональной, сегментационная структура рынка. Как явствует из практики ВГКХ, даже под Москвой на Мытищинском и Зеленоградском оптовых рынках с огромным успехом продавались трехлитровые банки томатного, яблочного и морковного соков. Успех, которого не ожидали маркетологи фирмы, был настолько велик, что, по оценкам местных продавцов, спрос на эту продукцию удовлетворялся всего на 30-40%. Завершим наш анализ практики ВГКХ замечанием относительно широты ассортимента: на тот момент его предприятия продавали около 150 видов недорогих традиционных плодоовощных консервов, используя традиционную «советскую» упаковку. И если в 2000 г. ВГКХ продал всего около 800 тыс. банок консервов, то в 2002 г. — более 47 млн банок (шес-

тидесятикратный рост!). По данным самого холдинга, его доля на рынках этих продуктов составляла 10-30%, и он являлся одним из лидеров.

В завершение этого разговора напомним очевидную истину: используя подход, о котором идет речь, очень важно «не заиграться» и в полной мере ориентировать накапливаемый за счет продаж традиционной продукции потенциал в интересах развития. В том числе и усилий по брендингу, что с успехом и делал волгоградский холдинг.

8. Ситуации, в которых решающую роль играет умение уловить и эффективно оценить на первый взгляд случайные факторы

В литературе по менеджменту и управлению персоналом достаточно много внимания уделяется роли и значению случайных факторов в деятельности руководителей и специалистов. Эта тема гораздо шире и простирается вплоть до различного рода философских трактовок и соотношения категорий случайность и закономерность. В контексте практического обсуждения значительный интерес представляют три ключевых вопроса, в рамках обсуждения которых целесообразно рассмотреть примеры из отечественной и зарубежной практики управления продажами.

Начнем с примеров, которые заимствованы нами из истории становления и развития известной петербургской фирмы SELA. Первый пример относится к возникновению связей фирмы SELA с китайскими производителями одежды. Эту историю Аркадий Пекаревский описывает следующим образом. В момент, когда SELA отошла от торговли широкой номенклатурой различных потребительских товаров и решила сосредоточить свое внимание именно на одежде, она выбрала в качестве партнера одну из немецких швейных фирм, предварительно обсудив с ее руководством вопрос о производстве и поставках в Россию спортивных костюмов по цене FOB 13 долл. США за штуку: «...и вдруг *случайно* на выставке в Питере, — продолжает А. Пекаревский, — увидели точно такие же по качеству костюмы от китайского производителя по цене 8 долларов CIF...» Обратим внимание на четко определенную одним из владельцев фирмы случайность как характерный признак самого этого факта. Что дальше? По-видимому, все дело в том (и об этом довольно много говорится в работах по психологии управления), что затем тот или иной руководитель и специалист делает с этой «случайностью»?

Констатируем два важных момента: во-первых, такого рода случайности требуют «подготовленного ума», а во-вторых, немедленного действия. Все это имело место в данном случае и привело к радикальному изменению намерений фирмы. Впоследствии выяснилось, что китайские производители на многие годы стали основой развития фирмы и ее многочисленных успехов на рынке.

Еще один пример из истории SELA — как фирма начала заниматься женской одеждой, хотя изначально была четко ориентирована на одежду для детей и подростков. Это уже потом SELA стала тем, чем является

сейчас — фирмой одежды для всей семьи. А вот какая случайность дала начало этому движению: продавцы SELA неоднократно замечали, с каким азартом и интересом женщины (разумеется, соответствующих размерных параметров) покупали одежду для подростков, а нередко и некоторые детские вещи для себя. Вновь отметим два важнейших обстоятельства: сам тот факт, что продавцы это заметили, — вполне естествен, поскольку профессионалы, работающие в рознице, имеют много возможностей сделать для себя различного рода заметки, связанные с поведением покупателей. Но секрет и преимущества SELA как раз и заключались в том, что мотивированный на поиск персонал не просто брал такого рода вещи на заметку, но и активно доводил их до своего руководства.

Таким образом, чтобы ситуационное управление в любых условиях осуществлялось эффективно, очень важно мотивировать персонал на умение увидеть, оценить и использовать ситуацию. А тот факт, что из этого случайного наблюдения и его последующей оценки руководством выросло огромное направление деятельности фирмы, уже относится не только к скорости реакции на интересную случайность, но и к тому качеству талантливого управленца, о котором говорил Ж. П. Серван Шрайбер: умение увидеть за небольшой задачей огромный проект развития. И наконец, еще об одной случайности.

Хорошо известно, что первоначально в интерьерах своих магазинов, развернутых в Петербурге, SELA использовала мягкую коричневатую гамму декоративной отделки деревом, что, по мнению и руководителей фирмы, и ее специалистов по мерчандайзингу вполне соответствовало стилю города и привычкам его покупателей. Когда же, открывая один из московских магазинов, специалисты фирмы использовали чистый белый цвет для оформления интерьера, они вдруг с удивлением обнаружили, что краски фирменной одежды совершенно по-другому и гораздо более выигрышно смотрятся именно на этом фоне. Случай? В том-то и дело, что здесь все выглядит сложнее. А. Пекаревский признается, что в работах по мерчандайзингу этот факт давным-давно отмечен, и в данной ситуации случай просто свидетельствовал о недостаточном профессионализме соответствующих специалистов фирмы. Но даже и признавая этот факт, следует отдать должное руководителям фирмы, которые вновь вернулись к вопросу о том, почему же все-таки для интерьеров питерских магазинов была принята упомянутая выше мягкая гамма.

Ответ был удивителен и для них самих: пришлось признать, что дело не только и даже не столько в стиле города и его жителей, сколько в том, что небогатая цветовая гамма первых комплектов одежды, которыми начали торговать в магазинах SELA, сама по себе требовала несколько приглушить бедность расцветок однотонным и чуть темноватым интерьером. И, наконец, еще об одной случайности весьма глобального свойства: как вообще SELA пришла к мысли о том, что следует открывать собственную

розницу, ведь в конце концов фирма довольно неплохо чувствовала себя в роли обычной оптовой структуры, тем более с налаженными зарубежными связями? До анекдотичного простой ответ: примерно на рубеже 1996-1997 гг. SELA как оптовая фирма стала особенно сильно страдать от постоянно возрастающего объема дебиторской задолженности, и тогда-то впервые пришла мысль и был реализован проект открытия собственного первого магазина!

Резюме

Изучение вопросов, связанных с анализом, оценкой и использованием ситуационных возможностей в управлении продажами, позволяет сделать следующие выводы:

1. Опыт управления продажами в различных российских фирмах однозначно показывает, что «работа с ситуацией» приобретает все более важное значение для эффективного управления сбытом и дистрибьюцией не только на тактическом, но во многих случаях и на стратегическом уровне. При этом абсолютно необходимо научить специалистов службы продаж улавливать, анализировать и оценивать «ранние сигналы», сопровождающие появление таких ситуаций. В свою очередь, вся фирма должна быть ориентирована не просто на гибкость как таковую, но и на умение максимально быстро перестраивать свои возможности и различные элементы потенциала под ситуацию, сулящую действительно серьезные выигрыши на рынке.

2. Исключительно важный момент эффективного управления продажами связан с умением фирменного маркетинга и службы продаж поставить себя в ситуацию «взгляд от покупателя», в рамках которой можно сделать интересные и важные выводы относительно возможности усиления позиций фирмы, хорошо представляющей интересы, возможности и ограничения, присущие их покупателям.

3. Одним из интересных и пока еще методически слабо оснащенных вопросов усиления позиции фирмы в продажах становятся активная работа с «ситуационной смесью», т. е. постоянная систематизация ситуаций, позволяющих различным фирмам (прежде всего — конкурирующим и работающим на смежных рынках) находить интересные и неординарные решения, формировать соответствующую информационную базу и активно встраивать процедуры работы с этой базой в общую канву алгоритмов решений в системе управления продажами.

Контрольные вопросы и задания

1. Попробуйте на основе структуры Фирона и Линдерса, приведенной в параграфе 18.1, построить хотя бы упрощенную модель тех факторов, которые будут рассматривать клиенты вашей фирмы, организуя и оценивая работу с вами.

2. Приведите дополнительные примеры интересных ситуаций, когда зарубежный партнер использует свои возможности брендинга в интересах российских производителей.
3. Что, по вашему мнению, следует рассматривать в качестве позитивных, с одной стороны, и проблемных, с другой стороны, моментов, когда ваша фирма рассматривает возможность принять на себя функции канала распределения для зарубежного партнера?
4. Попытайтесь описать ситуацию и возможный сценарий развития дел в вашей фирме и ее продажах, которые могут заставить вас кардинально изменить структуру каналов распределения.
5. Могли бы вы назвать несколько фирм, конкурирующих либо продающих «смежную» продукцию, каналы которых вы потенциально можете задействовать для сбыта своей продукции? Попытайтесь дать сжатое маркетинговое обоснование выгоды такой сделки для потенциального партнера.
6. Считаете ли вы, что сегодня все еще актуальны вопросы, связанные с работой в уходящих сегментах? Если да, то какие примеры такой эффективной работы вы могли бы привести из сегодняшней практики.

*СПЕЦИАЛЬНЫЕ
УПРАВЛЕНИЯ*

*ВОПРОСЫ
ПРОДАЖАМИ*

Количественный инструментарий поддержки управленческих решений в планировании сбыта: имитационное моделирование

Моделирование в экономических системах

Науки о планировании и управлении, включая экономику, политику, деловое и общественное управление и т. п., исторически копировали свои методы и процедуры анализа из естественных наук, где одним из основных методов решения проблем является эксперимент. При этом интерес к системным представлениям проявляется не только как к удобному обобщающему понятию, но и как к средству постановки задач с большой степенью неопределенности. Экономика, управление предприятием представляют собой пример сложности и неопределенности. Мы сталкиваемся с трудностью в предсказании как среднесрочных, так и краткосрочных состояний экономики и рынков. Долгосрочные прогнозы выливаются порой не более чем в обоснованные догадки.

Проблема состоит в том, что применительно к экономическим объектам эксперимент (в силу дороговизны и порой опасности) практически невозможен, что переводит задачи планирования в класс проблем принятия решений. Постановка таких задач, процесс разработки сложных управленческих проектов, особенно в сфере сбыта, обращают внимание на особую роль человека, являющегося носителем системы ценностей, критериев принятия решений, субъектом целеполагания и распределения ресурсов.

Охарактеризуем в общем плане понятие «моделирование» [Емельянов, Власова, 1996]. Моделирование является одним из основных методов исследования окружающей действительности и инструментом в научной и практической деятельности специалистов многих отраслей деятельности человека. Моделирование определяется как метод исследова-

ния систем (в том числе социально-экономических) на основе переноса изучаемых свойств системы на объекты другой природы. Выделяют четыре типа моделей: физические, электрические, ситуационные и математические.

Физические модели основаны на использовании эффекта масштаба в случае возможности пропорционального изменения всего комплекса изучаемых свойств. Примеры: манекены в ателье, модель гидроэлектростанции, глобус.

Электрические модели основаны на возможности построить из емкостей, индуктивностей и сопротивлений электрическую цепь, эквивалентную любому дифференциальному уравнению. Пример: аналоговые машины.

Ситуационной моделью называют описание ситуации, в которой предстоит действовать изучаемому объекту, часто не содержащее полной информации и предполагающее включение человека в качестве изучаемого объекта. Пример: деловые игры, тренажеры, ролевые игры, спектакли.

Математические модели представляют собой систему математических уравнений или неравенств, адекватно описывающую изучаемое явление или процесс.

Если математические модели используются применительно к социально-экономическим системам (предприятие или его обособленное подразделение, экономические системы на уровне территорий), такие модели называются экономико-математическими. На рис. 1 представлена классификация совокупности экономико-математических моделей, используемых при моделировании управленческих процессов [Афоничкин, 1998].

Нас интересует более конкретная функциональная сфера в рамках деятельности предприятия. Перечислим задачи в сфере управления сбытом и используемые в их решении экономико-математические модели:

- для календарного и технико-экономического планирования (например, определения оптимальной производственной программы, основанной на четкой сбытовой программе), моделирования вариантов ценовой политики (а также политики заимствований и т. д.) и ее влияния на результирующие показатели предприятия используются **модели линейного программирования**;
- задачи построения политики управления дебиторской задолженностью, оптимального распределения сбытовых затрат, влияния сбытовой политики предприятия на общефирменные показатели и т. д. решаются при помощи **моделей динамического программирования**;
- при решении задач транспортного обслуживания клиентуры, а также задач сетевого планирования применительно к сбытовой сфере используются **графовые модели**;

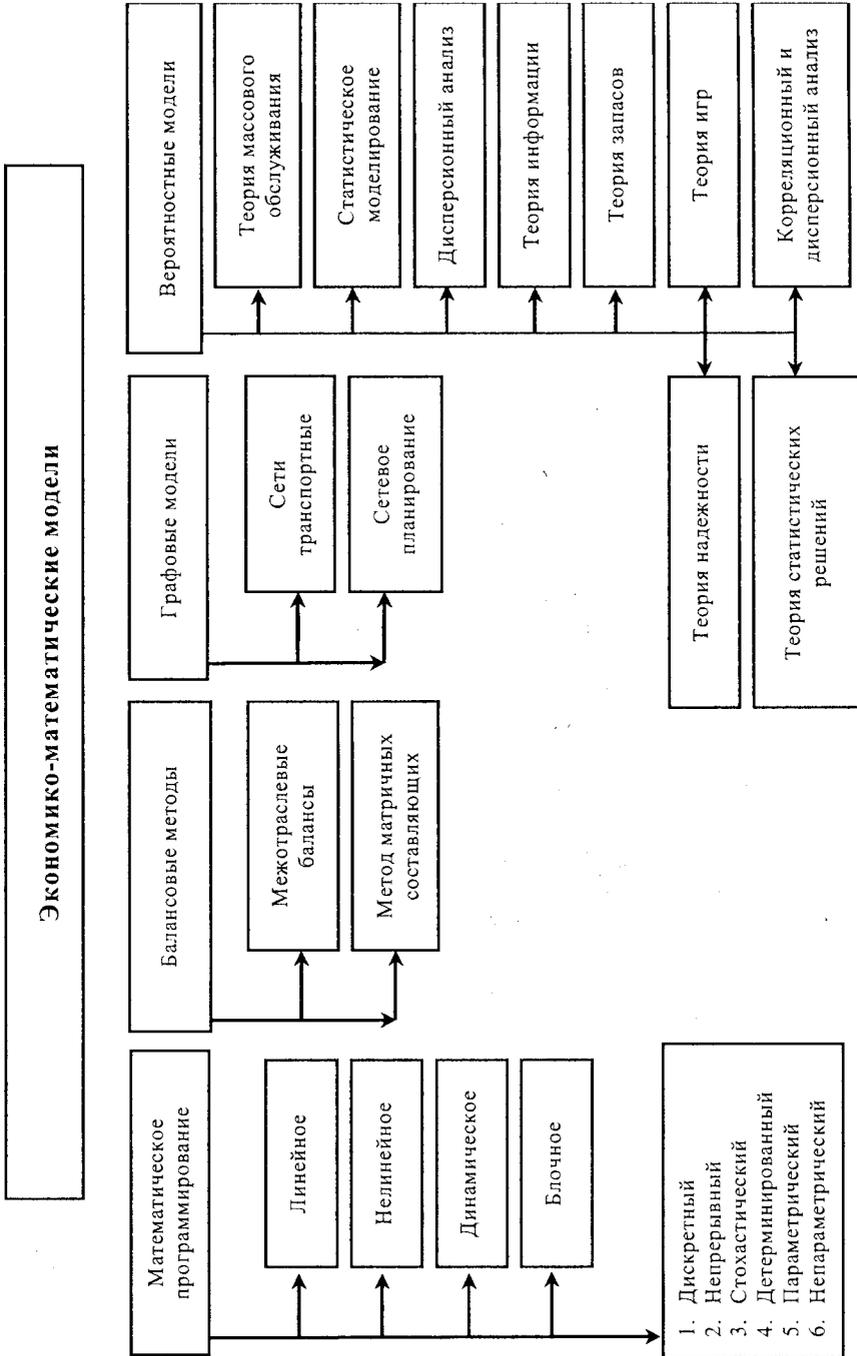


Рис. 1. Классификация экономико-математических моделей, используемых при моделировании управленческих процессов

- *корреляционные, регрессионные модели и модели дисперсионного анализа* используются преимущественно при установлении различного рода норм и нормативов (что особо актуально для большинства современных российских компаний, особенно в сфере управления сбытом);
- при оптимизации величины оборотных средств, оперативно-календарного планирования используются *модели теории запасов*;
- при решении задач оптимального стимулирования, оптимального планирования производственной и сбытовой программы (в некоторых отраслях, например швейной и других, особо подверженных влиянию случайных факторов), анализа тенденций развития рынков и т. д. используются *модели теории игр («игр с природой») и статистических решений*.

Имитационное моделирование в управлении сбытом

Термин «имитационное моделирование» определяет такую область в экономическом моделировании, которая относится к получению экспериментальной информации о сложном экономическом объекте (им является предприятие, представляющее собой сложную социально-экономическую систему), которая не может быть получена иным путем, кроме компьютерного моделирования. Второй определяющей чертой термина является требование повторяемости, ибо один отдельно взятый эксперимент ничего не значит [Емельянов, Власова, 1996]. Имитационный объект имеет вероятностный характер функционирования (об этом мы поговорим немного позже).

В общем случае под имитационным моделированием (ИМ) будем понимать процесс проведения на компьютере численных экспериментов с математическими моделями сложных систем [Лукаевич, 1998]. **ИМ — это компьютерный эксперимент.** Единственное отличие подобного эксперимента от реального состоит в том, что он проводится с моделью системы (предприятия или его части), а не с самой системой. Мы уже говорили о том, что проведение реальных экспериментов с экономическими системами по крайней мере неразумно (а порой и опасно), требует значительных затрат и вряд ли осуществимо на практике. Таким образом, ИМ является единственным способом исследования систем без осуществления реальных экспериментов.

Суть метода ИМ заключается в многократном воспроизводстве вариантов плановых решений с последующим анализом и выбором наиболее рационального из них по установленной системе критериев. С помощью ИМ можно создать единую структурную схему, интегрирующую функциональные элементы управления (стратегическое, тактиче-

ское и оперативное планирование) по основным управленческим процессам.

ИМ применимо к процессам, в ход которых может время от времени вмешиваться человеческая воля. Руководитель в зависимости от сложившейся обстановки принимает те или иные решения. Затем приводится в действие математическая модель, которая показывает, какое ожидается изменение обстановки в ответ на это решение и к каким последствиям оно приведет спустя некоторое время. Следующее «текущее решение» принимается уже с учетом реальной новой обстановки и т. д.

В рамках всестороннего планирования сбытовой деятельности предприятия, оценки влияния сбытовых показателей на общефирменные и качественной подготовки ключевых управленческих решений руководитель должен выбрать наиболее эффективную альтернативу. Например, в интересах формирования долгосрочной сбытовой стратегии предприятия необходимо смоделировать два-три основных альтернативных сценария, при этом количество вариантов внутри каждого сценария может доходить до нескольких десятков. Столь большая вариативность объясняется стохастическим характером задач ИМ, необходимостью подбора ряда параметров: рационального графика осуществления инвестиционных вложений в пополнение оборотных средств их финансирования, построения в соответствии с возможностью предприятия и требованиями банка графика возврата займов и т. д.

Для уменьшения рутинности данного процесса как при общефирменном планировании, так и при разработке различных сбытовых планов активно используются средства имитационного моделирования, работающие на основе концепции денежных потоков с комбинацией эвристического и аналитического подходов. В них наряду со стоимостными показателями используются также натуральные и временные параметры отдельных планов.

При помощи таких комплексных имитационных моделей и математических взаимосвязей можно на выбранном горизонте планирования, разбитом на отдельные интервалы (шаги), описать основные плановые и контрольные расчетные показатели предприятия или его отдельного подразделения. С помощью имитационных моделей можно оценить влияние каждого отдельного функционального плана (например, плана продаж, инвестиционного плана, финансового плана и др.) на конечные интегральные общефирменные показатели, такие как рентабельность продаж, чистый дисконтированный доход, внутреннюю норму доходности, простой срок окупаемости и т. д.

Имитационные модели используются на предприятиях для осуществления функционального и сводного планирования деятельности, расчета финансово-экономических, коммерческо-сбытовых и производственных

показателей предприятий с целью определения эффективности их деятельности, а также консультационными компаниями, банками, инвестиционными фондами и т. п. для экспертизы инвестиционных проектов и оценки целесообразности их финансирования. С помощью таких моделей могут разрабатываться прогнозы и проводиться ретроспективные аналитические расчеты.

Теперь — о целях имитационного моделирования в управлении бытом и задачах, решаемых в ходе имитационного эксперимента.

Цель имитационного моделирования в рамках бытового планирования — сбалансировать основные организационные, маркетинговые, финансовые и другие управленческие решения и осуществить комплексное ресурсное планирование, обеспечивающие как реализуемость бытового проекта (программы), так и соответствие с экономической точки зрения результатов бытовой деятельности общефирменным целям и интересам основных участников бизнеса.

Задачи имитационного моделирования в бытовой сфере. Достижение вышеописанной цели ИМ в рамках планирования сбыта достигается путем решения ряда задач. На базе прогноза объемов реализации продукции (услуг), организационного плана и плана маркетинговых мероприятий необходимо осуществить планирование показателей бытовой деятельности и «завязанных» на них параметров остальных функциональных сфер предприятия (закупки, производство, финансы, управление персоналом, логистика и т. д.), а именно:

- сформировать план осуществления инвестиционных вложений в развитие служб сбыта, в том числе в оборотные средства (инвестиционный план);
- определить объемы производства и реализации продукции по интервалам планирования (план производства и реализации продукции);
- определить потребность предприятия в материальных и трудовых ресурсах, необходимых для обеспечения операционной деятельности в рамках бытовой функциональной сферы, сформировать планы операционных затрат на сбыт;
- определить потребность предприятия в финансовых ресурсах, необходимых для обеспечения финансирования оборотных средств и других статей инвестиционного плана; определить источники и условия привлечения финансовых ресурсов (финансовый план);
- смоделировать операционную деятельность предприятия в рамках бытовой функциональной сферы и сформировать прогнозный план прибылей и убытков (доходов и расходов); либо сформировать бюджеты доходов и расходов по соответствующим центрам прибыли;

- смоделировать основные общефирменные денежные потоки, а также денежные потоки предприятия в рамках сбытовой функциональной сферы, в том числе по категориям деятельности;
- провести оценку эффективности сбыта (сбытового проекта/программы) на базе комплекса основных показателей;
- провести оценку чувствительности сбытового проекта (программы) к основным видам коммерческих рисков в целях разработки плана предупредительных мероприятий.

Имитационная компьютерная модель в различных ее вариантах, как правило, представляет собой методически целостную программу и может использоваться для оценки:

- 1) деятельности предприятия в целом, с учетом реализации различных сбытовых проектов и программ и различных видов деятельности;
- 2) проектов в сфере сбыта изолированно от другой деятельности предприятия;
- 3) инновационных (обособленных и не связанных с предшествующей деятельностью предприятия) и модернизационных (тесно связанных с предшествующей деятельностью предприятия) сбытовых проектов и программ.

Для оценки деятельности предприятия в имитационной модели выполняются:

- расчеты по всем основным категориям деятельности предприятия (операционная, инвестиционная и финансовая) и функциональным сферам (закупки, производство, сбыт, логистика и т. д.);
- сводные технико-экономические общефирменные расчеты, основанные на планировании денежных потоков предприятия.

Имитационная модель должна обеспечивать:

- одновременный учет прогнозных и фактических данных;
- автоматическое выполнение следующих расчетов: отчета об основных показателях эффекта от операционной деятельности (маржинальной прибыли, EBITDA, прибыли до налога, чистой прибыли), налоговых платежей, остаточной стоимости основных средств, величины оборотных средств, платежей по кредитам, прогнозного агрегированного баланса, денежных потоков по категориям деятельности;
- подготовку сводного отчета по основным результирующим плановым показателям сбытовой деятельности предприятия или общефирменным показателям.

Структура модели и основные принципы имитационного моделирования

Планирование сбытовой деятельности предприятия сопровождается проведением расчетов, в ходе которых необходимо получить количественную оценку результатов реализации сбытовых проектов и программ. На рис. 2 можно увидеть принципиальную структуру имитационной модели. Здесь мы приводим принципиальную структуру наиболее полной модели, которая используется как для планирования деятельности сбытовых служб и предприятий в целом, так и для проведения план-факт анализа. Вполне понятно, что имитационная модель — индивидуальный инструмент и, как будет показано ниже, в каждом отдельном случае она должна иметь свою индивидуальную концепцию.

В имитационной модели используются главным образом стоимостные и натуральные показатели, задаваемые в форме элементов денежных потоков и запасов прошлых и будущих периодов. К этому добавляются расчетные коэффициенты, ставки налогов, амортизационных отчислений, процентов по кредитам и так далее.

Параметры и потоки можно разделить на следующие четыре группы.

1. **Накопленные данные прошлых периодов:** бухгалтерский баланс на начало планирования, остаток денежных средств на начало первого планового периода и др.
2. **Параметры, вводимые однократно:** данные вводятся один раз, и их величина остается неизменной для всех интервалов планирования, например: единицы измерения различных параметров, срок коммерческого кредита (покупателям), удельные переменные затраты, ставки НДС, нормы оборотных средств в запасах по затратам и др.
3. **Данные, вводимые на каждом интервале планирования:** объемы производства и реализации продукции (услуг), цены (наценки) на готовую продукцию (товары, услуги), величина условно-постоянных затрат, численность и ставки заработной платы персонала, поступление и выбытие основных средств и нематериальных активов и т. д.
4. **Автоматически рассчитываемые показатели:** выручка, материальные затраты, амортизационные отчисления, процентные платежи по кредитам, остаток денежных средств, показатели эффективности и т. д.

Основными принципами моделирования и расчета оценки эффективности сбытовых проектов и программ являются:

- использование концепции денежных потоков: на каждом интервале на протяжении всего горизонта планирования в сводный расчет

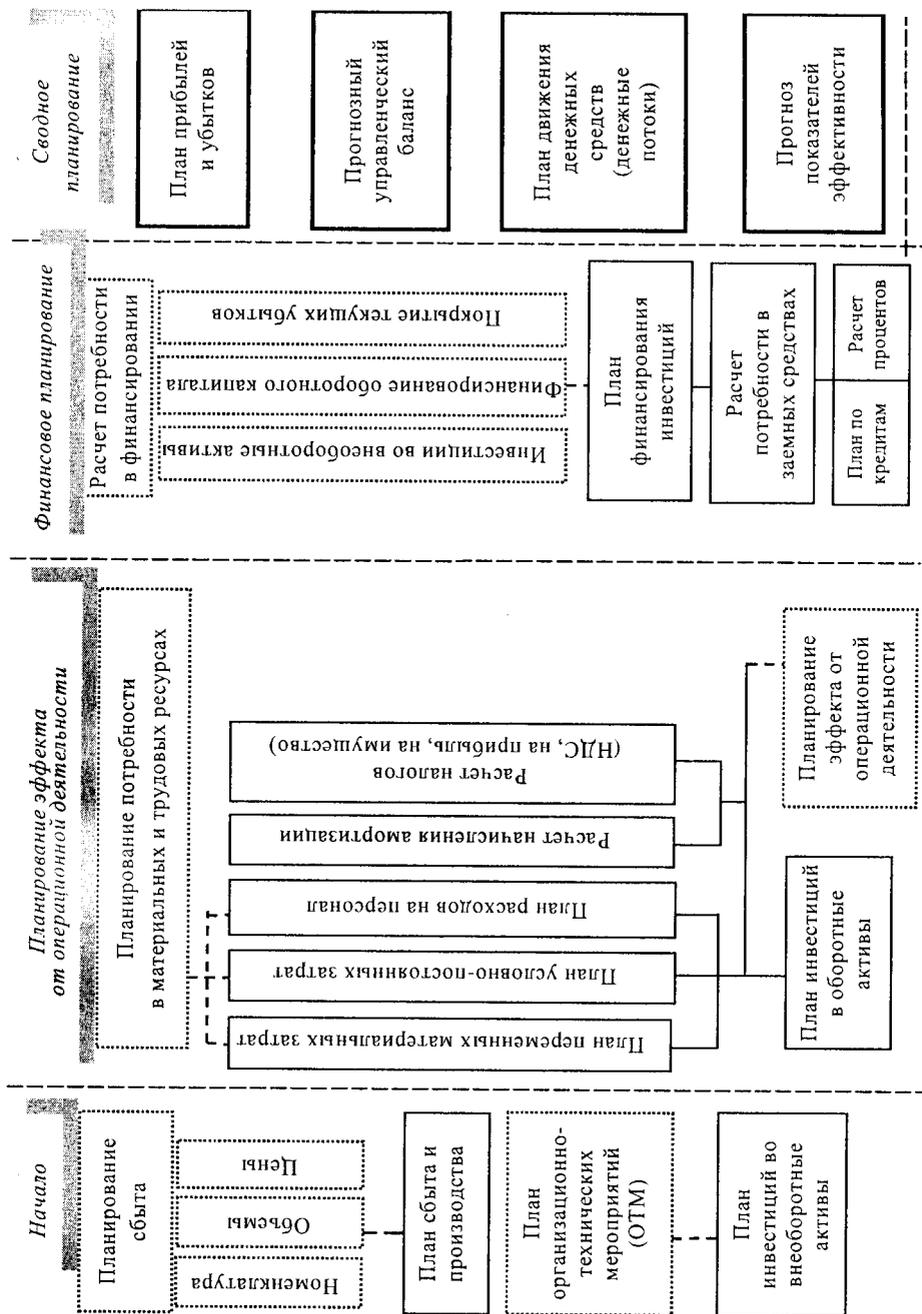


Рис. 2. Принципиальная структура имитационной модели

включаются все денежные поступления и выплаты, связанные с осуществлением инвестиционного проекта.

Замечание: поступления и оттоки денежных средств, обусловленные текущей (операционной) деятельностью предприятия, предполагаются непрерывными и равномерными в течение интервала планирования. Исходя из этого планируется потребность в оборотном капитале. Все поступления и оттоки денежных средств относятся на конец интервала планирования (за исключением получения кредитов, которые поступают в начале интервала);

- финансовая реализуемость: сальдо накопленного денежного потока должно быть неотрицательным на каждом интервале планирования;
- максимальность экономического эффекта (или эффективности): при принятии решения предпочтение отдается тому варианту реализации проекта, который обеспечивает максимальное значение выбранного целевого показателя экономического эффекта (эффективности);
- учет фактора времени:
 - а) динамичность (изменение во времени) параметров проекта и его экономического окружения (например, изменение акцизных ставок);
 - б) разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой (учитывается при выборе интервала планирования);
 - в) неравноценность разновременных затрат и результатов, т. е. предпочтительность более ранних результатов и более поздних затрат (дисконтирование);
- итеративный подход: сначала формируется первоначальная модель сбытовой деятельности предприятия, параметры которой затем оптимизируются в ходе корректировки; при этом каждая итерация стартует с начала цикла;
- учет заинтересованности в реализации проекта различных его участников при несовпадении их интересов;
- учет типа сбытового проекта (программы): при планировании и оценке сбытовых, маркетинговых и т.д. проектов и программ выделения денежных потоков, порождаемых проектом (программой), осуществляется с учетом сопоставления ситуаций «с проектом» и «без проекта» (в инновационных проектах, связанных с созданием новых предприятий или их обособленных подразделений и сбытом новых видов продукции, где нет установок прошлого, выделять денежные потоки нет необходимости).

Алгоритм имитационного моделирования

Одним из важнейших этапов имитационного эксперимента является исследование зависимостей между ключевыми параметрами.

Изменчивость внешней среды делает необходимым рассмотрение значительного количества вариантов реализации проекта (сценариев) и получение ответов на вопрос: «Что будет, если ... ?» Имитационная модель позволяет, с одной стороны, рассматривать задачи пошагово, анализируя промежуточные результаты (отслеживая при этом изменения итоговых показателей всего предприятия или его подразделения), а с другой — применять итеративный подход для определения наилучшего сценария/варианта плана. Такой подход дает возможность производить оперативную корректировку планов в ходе пошаговой проверки их осуществимости с соответствующим утверждением руководителем (лицом, принимающим решения).

ИМ представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов (исходных величин) на некоторые зависящие от них результаты (показатели).

Процесс получения оптимального управленческого решения методом имитационного моделирования имеет циклический характер и состоит из нескольких этапов:

1. Целеполагание.
2. Построение модели и ее реализация программными средствами.
3. Сведение стохастической модели к детерминированной.
4. Проведение непосредственного компьютерного численного имитационного эксперимента.
5. Интерпретация результатов и принятие решения.

Более системно и подробно последовательность шагов в ходе моделирования приведена в табл. 1. Рассмотрим каждый из этапов и шагов.

1-й этап. Целеполагание

Этап включает два шага, на которых должен быть сформулирован комплекс целей и задач моделирования. Особенностью имитационного моделирования в одной функциональной сфере деятельности предприятия (в нашем случае — сбытовой) является снятие требования единственности целевой функции и возможность присоединить цель сбытового планирования к общефирменной цели [Емельянов, Власова, 1996]. Например, если моделирование имеет целью отработать обновленную систему мотивации сбытового персонала (или рационализировать структуру клиентской базы, наценки и систему скидок и т. д.), то при поиске оптимального сбытового плана обязательно должны учитываться дополнительные требования, такие как надежность этого плана, соответствие его общефирменному бюджету и т. д.

Алгоритм имитационного моделирования

№	Наименование этапа	Задачи, решаемые на этапе
1-й этап	Целеполагание	1.1. Формулировка цели моделирования 1.2. Формулировка задач моделирования
2-й этап	Построение модели и ее реализация программными средствами	2.1. Построение концептуальной модели 2.2. Определение структуры и требований к моделируемой программе 2.3. Разработка и построение экономико-математической имитационной модели действующей системы программными средствами 2.4. Верификация и адаптация имитационной модели
3-й этап	Сведение стохастической модели к детерминированной	3.1. Выявление ключевых параметров модели 3.2. Задание законов распределения вероятностей для ключевых параметров модели 3.3. Сведение стохастической модели к детерминированной
4-й этап	Проведение непосредственного компьютерного численного имитационного эксперимента	4.1. Формирование первоначального (базового) варианта 4.2. Корректировка исходных данных и итерационные расчеты
5-й этап	Интерпретация результатов и принятие решения	5.1. Анализ и интерпретация результатов с участием экспертов 5.2. Принятие решения — выбор приоритетного варианта (сценария) плана

2-й этап. Построение модели и ее реализация программными средствами

Ключевой этап в моделировании. По сути дела, здесь мы должны подготовить инструмент к проведению эксперимента. Рассмотрим этап подробно — в разрезе отдельных шагов.

2.1. Построение концептуальной модели объекта (службы сбыта или всего предприятия) предполагает изучение его системных свойств, взаимосвязей между его элементами (подразделениями) и внешней средой, структуризацию и выделение подсистем [Емельянов, Власова, 1996]. При формировании модели для службы сбыта в качестве подсистем могут рассматриваться: система мотивации персонала, система формирования складских запасов, система ценообразования и т. д. Концептуальная модель очень важна для задач управления. Она должна содержать гипотетическое представление о *природе взаимосвязей в объекте*, которое нужно либо подтвердить, либо опровергнуть с четким разграничением бесспорных моментов и исследовательских гипотез, которые могут быть уточнены в процессе имитационного эксперимента. Речь здесь идет об эксперте, чьи опыт и интуиция должны помочь подготовить такую модель, которая наилучшим образом могла бы отразить действующую систему. Имитационное моделирование — лишь инструмент в руках руководителя (лица, принимающего решения), само по себе ИМ не более чем «игра в цифирь».

2.2. Определение структуры и требований к моделируемой программе. Структура и требования к программе определяют ход и выполнение последующих этапов моделирования. Эти требования могут быть разбиты на 3 группы в соответствии с тремя целеполагающими установками.

Первая установка вытекает из целей ИМ и направлена на его результаты. Она устанавливает перечень параметров деятельности (характеристик состояния) системы или их производных интегральных параметров, которые должны контролироваться экспертом в процессе моделирования при различных вариантах плана. Для того чтобы убедиться в адаптивности моделируемого процесса, пусть даже с потерей времени на осуществление контроля, очень важно при первом прогоне определить расширенный набор характеристик, позволяющий проконтролировать правильность хода имитационного эксперимента. В дальнейшем данный вид контроля, как правило, не задействуется для увеличения быстродействия. В сбытовой деятельности в качестве таких параметров могут выступать: объемы сбыта по видам продукции, уровень цен (наценок), отдельные статьи операционных (текущих) расходов службы сбыта или их нормативы, величина инвестиционных расходов, параметры заимствований, величина или нормативы складских остатков и др.

Вторая часть требований определяется назначением результатов моделирования. В зависимости от поставленных целей эти результаты должны преобразовываться либо в графический вид, либо в соответствующий формат входной информации для передачи другим блокам более крупной модели. Например, общая величина расходов службы сбыта может являться входной информацией при формировании общефирменных бюджета доходов и расходов, а также бюджета движения денежных средств.

Третья часть требований содержит ограничения по времени для работы как всей модели в целом, так и ее отдельных блоков. При вынужденном прерывании работы какого-либо блока в модели по ограничению времени необходимо сделать вывод о неблагоприятии в постановке задачи по данному блоку и необходимости согласования алгоритма моделирования с ресурсами времени.

2.3. Разработка и построение экономико-математической имитационной модели действующей системы программными средствами. В рамках данного этапа необходимо:

- а) построить математическую модель действующей или планируемой экономической системы (например, службы сбыта);
- б) разработать программу моделирования.

Окончательная формализация деятельности службы сбыта завершается в виде последовательности математических уравнений или неравенств, отражающих взаимосвязи между исходными и выходными показателями ее деятельности.

Создание программы начинается с ее математического содержания. Прежде всего она должна позволить реализовать пошаговое осуществление процесса моделирования. Учитывая заданное начальное значение входящих параметров деятельности службы сбыта (системы), определяют алгоритм образования следующих друг за другом дискретных интервалов времени. В настоящее время наибольшее распространение получили компьютерные модели, реализованные в MS Office, в первую очередь MS Excel. Имитационная модель, подготовленная в рамках описываемого в настоящей главе примера, выполнена в среде MS Windows с использованием программного продукта в оболочке MS Excel 2000/XP/2003 и представляет собой рабочую книгу с набором таблиц и формул.

2.4. Верификация и адаптация имитационной модели [Емельянов, Власова, 1996]. Заключительные этапы работы по построению модели не менее важны по степени ответственности и также жестко привязаны к роли эксперта, использующего модели и интерпретирующего результаты моделирования. Чаще всего эти этапы именуют просто оценкой адаптации разработанной системы, часто забывая, что здесь имеют место две различные по существу проблемы. *Первая* — насколько близка созданная модель реально действующей системе (в нашем случае — это служба сбыта); *вторая* — насколько пригодна данная модель для исследования новых, еще не опробованных факторов и параметров системы. Решение первой задачи, называемой многими авторами верификацией, чаще всего решается ретроспективным методом, или методом контрольных точек. Обычно задаются значения характеристик по данным прошедшего отчетного периода (квартала, года), и модель настраивается по уже известным руководителю результирующим значениям контрольных или целевых параметров (выручке, прибыли и т. д.).

3-й этап. Сведение стохастической модели к детерминированной

Основная трудность имитационного моделирования в управленческих процессах на предприятии состоит в том, что описание модели управления, в частности процедур принятия эффективных управленческих решений в сбытовой сфере, весьма затруднено наличием недетерминированных, или случайных, факторов: цены (наценки) на готовую продукцию, цены на закупаемые товары или сырье, структура сбыта продукции по ассортиментным группам, объемы сбыта, курсы валют и т. д. Стохастический характер таких факторов обусловлен влиянием внешней среды (например, под воздействием рынка) или присутствия активных элементов (лиц, принимающих решения) в самой структуре управления, которые могут иметь свои собственные цели, не совпадающие с общефирменными.

Модели, содержащие случайные величины, поведение которых не поддается управлению, называют стохастическими. Применение ИМ позволяет сделать выводы о возможных результатах, основанные на вероятностных распределениях случайных факторов (величин).

Итак, для того, чтобы уйти от стохастики в экономических имитационных моделях неопределенная, вероятностная картина явления приближенно заменяется детерминированной. Для этого все участвующие в задаче случайные факторы приближенно заменяются неслучайными характеристиками этих факторов (как правило, их математическим ожиданием). Примеры таких факторов: прогнозные цены на готовую продукцию, прогнозные цены на сырье, прогнозные сроки строительства и т. п. в задачах выбора при реализации инвестиционных проектов. Стохастическую имитацию часто называют методом Монте-Карло¹ [Лукаевич, 1998].

Позволим себе сделать следующее отступление. Основным недостатком аналитических моделей, к которым в нашем случае относится и ИМ, является то, что они неизбежно требуют каких-то допущений. Приемлемость этих допущений далеко не всегда может быть оценена без контрольных расчетов. Производиться допущения могут через сведение стохастической задачи к детерминированной путем замены случайной величины ее математическим ожиданием либо экспертной оценкой (например, дель-

¹ Датой рождения данного метода принято считать 1949 г., когда появилась одноименная статья («The Monte Carlo method») американских математиков Дж. Неймана и С. Улама. Метод Монте-Карло — это численный метод решения математических задач при помощи моделирования случайных величин. Он может быть классифицирован как разновидность имитационного моделирования. Теоретическая основа метода (решение статистических задач при помощи моделирования случайных величин) была известна давно, однако широкое использование весьма универсального численного метода стало возможным только благодаря появлению компьютеров, ибо моделировать случайные величины вручную — очень трудоемкая работа. Не случайно само название «Монте-Карло» происходит от города в княжестве Монако, знаменитого своими рулетками.

фийский метод). Образно говоря, экспертные методы в задачах подобного рода играют роль своеобразного ОТК. Статистические модели не требуют серьезных допущений и упрощений. Однако в работе управленца приходится учитывать их главный недостаток — громоздкость и трудоемкость. Таким образом правильное сочетание аналитических и статистических методов в подготовке управленческих решений (т.е. в планировании) — дело искусства, чутья и опыта руководителя. Нередко аналитическими методами удастся описать какие-то «подсистемы», выделяемые в большой системе, а затем из таких моделей, как из «кирпичиков», строить здание большой, сложной модели (например, через результирующие денежные потоки).

Прием искусственного сведения стохастической задачи к детерминированной часто используется в экономическом планировании, ориентировочных расчетах, а также в тех случаях, когда диапазон возможных значений случайных величин (доверительный интервал) сравнительно мал. В тех случаях, когда целевой критерий (например, показатель эффективности) линейно зависит от случайных параметров, этот прием приводит к такому же результату, что и «оптимизация в среднем».

4-й этап. Проведение непосредственного компьютерного численного имитационного эксперимента

Весь процесс проведения расчетов с использованием имитационной модели можно условно разбить на два этапа. Первый этап — ввод исходных данных, или формирование первоначального варианта расчетов (базового варианта плана). На втором этапе исходные данные, сформировавшие первоначальную модель, корректируются в зависимости от рассматриваемых сценариев (вариантов плана), рамочных условий реализации сбытового проекта (программы) и поставленных перед руководителем задач. Например, на втором этапе в ходе итеративной оптимизации (т. е. непосредственно моделирования) можно получить ответы на такие вопросы, как, например:

- на каком максимальном уровне необходимо поддерживать величину текущих расходов на мотивацию сбытового персонала, чтобы обеспечить приемлемую эффективность операционной деятельности службы сбыта?
- какую кредитную нагрузку может выдержать сбытовая программа и какова в связи с этим может быть максимальная доля заемных средств в финансовом плане?
- как отразится на результирующих показателях эффективности деятельности предприятия выход на новый сегмент потребительского рынка и как в связи с этим должна измениться структура товарных остатков?

На рис. 3 представлена укрупненная блок-схема, иллюстрирующая итерационный подход в имитационном моделировании, а на блок-схеме (рис. 4) — алгоритм процесса непосредственно моделирования с использованием имитационной модели.

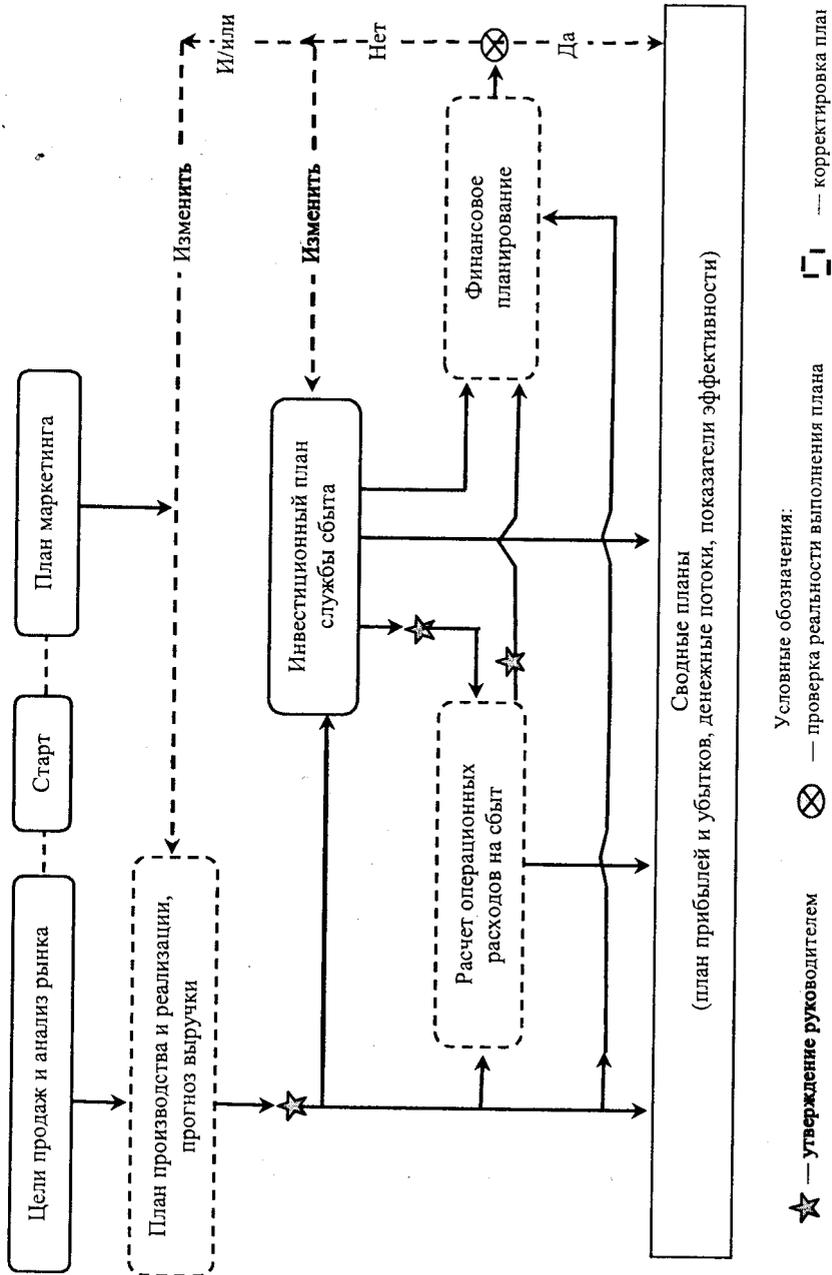
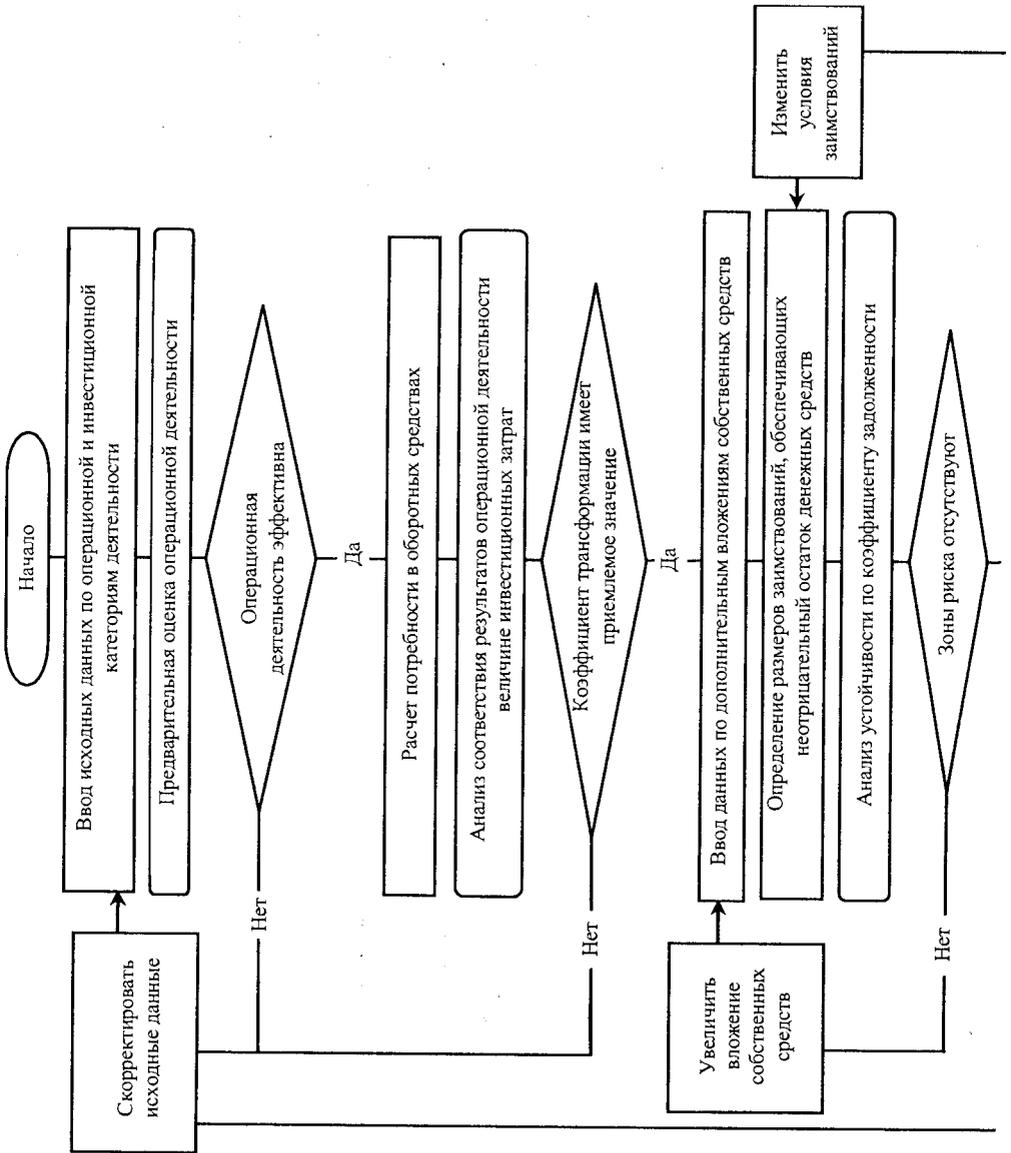


Рис. 3. Угруппированная блок-схема итеративного подхода в имитационном моделировании (на примере инвестиционного проекта в сбытовой сфере)



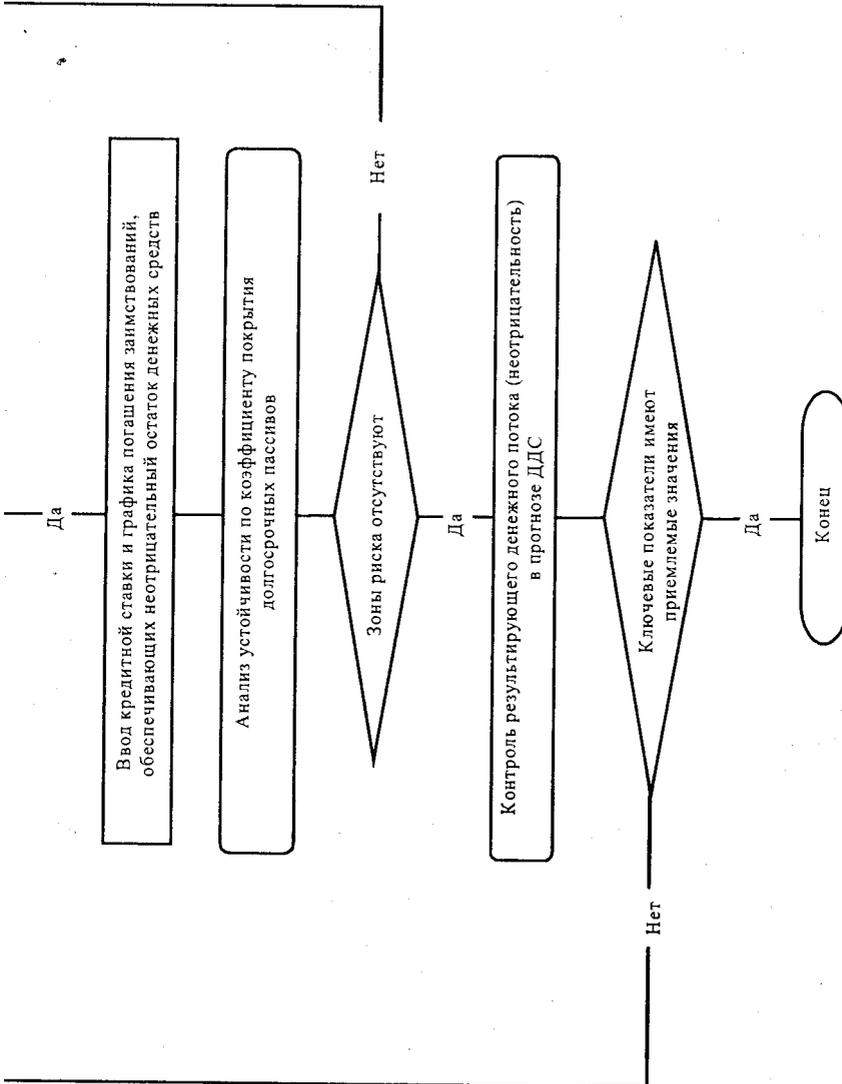


Рис. 4. Блок-схема алгоритма процесса проведения имитационного эксперимента (на примере анализа инвестиционного проекта) с использованием имитационной модели

5-й этап. Интерпретация результатов и принятие решения

Верное управленческое решение в описываемой нами функциональной сфере, венчающее эффективное планирование сбыта, может быть осуществлено только на основе взвешенной оценки множества альтернативных вариантов экспертом-руководителем. Вывод же о степени эффективности той или иной альтернативы можно сделать только после ее реализации, что является сложным процессом. Особая точка зрения на возможности экономических экспериментов, в частности имитационных моделей, состоит в том, что необходимо достаточно осторожно подходить к интерпретации их результатов. Для обобщения и формирования опыта наработки эффективных решений необходим соответствующий практический уровень управления и опыт и знания руководителей, которые приводят к пониманию экономического эксперимента.

Описание примера применения имитационного моделирования в планировании деятельности оптового сбытового подразделения торговой компании

В качестве примера применения имитационного моделирования в практике управления сбытовой деятельностью фирмы рассмотрим модель, разработанную для одной крупной Санкт-Петербургской оптово-розничной торговой компании. Данная компания осуществляла комплексный проект структурной реорганизации бизнеса, который был направлен на повышение эффективности функционирования ее оптового сбытового подразделения.

Объектом моделирования являлось управление оптовых продаж, состоящее из трех линейных дивизионов, функционирующих исключительно как служба сбыта компании. Деятельность функциональных и обеспечивающих служб (закупки, склад, логистика, финансы и т. д.) осуществляется другими подразделениями компании. В модели она отражена через соответствующие денежные потоки.

Согласно последовательности шагов в ходе моделирования, приведенной в табл. 8.1, был разработан инструмент среднесрочной оценки результатов реструктуризации сбытового подразделения.

На 1-м этапе осуществлено целеполагание, в ходе которого были поставлены следующие цели и задачи моделирования.

Основные цели среднесрочной модели:

1. Балансирование основных организационных проектных управленческих решений.
2. Комплексное ресурсное планирование, обеспечивающие соответствие результатов работы отдельных дивизионов оптового подразделения общим интересам компании.

В ходе целеполагания были поставлены следующие *индивидуальные задачи*:

- смоделировать сценарный прогноз финансово-экономических результатов деятельности оптового звена компании как сводных результатов деятельности отдельных линейных продающих дивизионов в месячном разрезе;
- заложить основу для разработки в дальнейшем ежегодных планов деятельности и бюджетов;
- сформировать план потребности подразделения в оборотном капитале в месячном разрезе;
- выявить экономические последствия использования различных схем стимулирования и мотивации отдельных категорий персонала;
- оценить эластичность влияния ключевых факторов (параметров) деятельности подразделения на его основные результирующие финансово-экономические показатели;
- оценить влияние изменения параметров по линии «величина наценок — ассортиментная структура продаж» на итоговые показатели эффективности деятельности сбытового подразделения.

На 2-м этапе была построена концепция модели, которая реализована программными средствами, для чего были сделаны следующие шаги.

Построение концептуальной модели

Специфика поставленных задач определила следующие особенности модели:

- каждый дивизион данного сбытового подразделения рассматривается индивидуально (по типовой модели), в сводный отчет по всему подразделению объединяются только результирующие и чистые стоимостные и коммерческие показатели. В дальнейшем для упрощения восприятия и описания данной модели будем говорить о типовой модели дивизионов (ТМД) и о сводной модели подразделения (СМП);
- деятельность сбытового подразделения моделируется обособленно, без подробного планирования других функциональных структурных подразделений предприятия, связи с которыми обеспечиваются на уровне результирующих денежных потоков.

Определение структуры и требований к моделируемой программе

Структура разрабатываемой модели должна обеспечивать возможность анализа деятельности как в разрезе отдельных дивизионов, так и для всего сбытового подразделения.

В данной имитационной модели используются главным образом стоимостные показатели, задаваемые в форме элементов денежных потоков и запасов прошлых и будущих периодов. К этому добавляются расчетные коэффициенты, ставки налогов, амортизационных отчислений, процентов по кредитам и т. п.

Расчеты проводятся по интервалам планирования (с точностью до одного интервала планирования). Начало первого интервала планирования не обязательно совпадает с началом года, но обязательно должно совпадать с началом одного из кварталов.

Поступления и оттоки денежных средств, обусловленные текущей (операционной) деятельностью предприятия, предполагаются непрерывными и равномерными в течение интервала планирования. Исходя из этого планируется потребность в оборотном капитале. Все поступления и оттоки денежных средств относятся на конец интервала планирования (за исключением получения кредитов, которые поступают в начале интервала).

Данная имитационная модель предназначена для оценки результатов индивидуальных и сводных плановых результатов деятельности дивизионов и всего сбытового подразделения с учетом следующих ограничений:

- расчеты проводятся в тысячах долларов США (тыс. долл.);
- горизонт планирования — 2,5 года;
- шаг (интервал) планирования — один месяц;
- количество продаваемых товарных групп — 5 групп;
- ставка привлечения кредитных ресурсов — 14% в год;

Использование данной имитационной модели для плановых расчетов предполагает наличие следующих допущений:

- отдельные параметры сбытовой деятельности предприятия, такие как: ежегодный средний объем продаж на одного клиента в год, структура распределения закупки товаров целевыми потребителями между товарными направлениями, система мотивации персонала, коэффициенты сезонности, нормативы отдельных статей прямых затрат задаются однократно и остаются неизменными на всем горизонте прогнозирования;
- налоговые платежи рассчитываются для всего предприятия и распределяются между подразделениями в соответствии с масштабом деятельности.

Разработка и построение экономико-математической имитационной модели службы сбыта программными средствами

Предлагаемая модель работает в среде MS Windows с использованием программного продукта в оболочке MS Excel 2000/XP/2003 и представляет собой рабочую книгу с набором таблиц и формул.

Часть ячеек в таблицах предназначена для ввода исходной информации. Содержащиеся в них значения выделены синим цветом. Изменению в общем случае подлежат лишь данные ячейки. Значения ячеек, отмеченные черным цветом, содержат рабочие формулы для расчета промежуточных и результирующих показателей и коэффициентов.

Имитационная модель объединяет 39 таблиц ТМД (по 13 таблиц для каждого дивизиона) и 7 таблиц СМИ.

Рабочая книга, в которой реализована данная имитационная модель, содержит четыре листа. Одним из листов является «Сводная модель Сбыта», в котором наглядно представлены основные финансово-экономические, коммерческие и другие результирующие характеристики деятельности отдельных дивизионов и всего сбытового подразделения, производится расчет изменения потребности в дополнительном финансировании оборотных средств. Остальные листы представляют собой индивидуальные модели дивизионов, созданные на базе ТМД. Их отличают только состав и количественные значения параметров моделирования в соответствии со спецификой деятельности каждого дивизиона в отдельности.

Параметры и потоки в данной модели можно разделить на три группы:

1. Входные данные модели, вводимые однократно.
2. Данные, вводимые на каждом интервале планирования.
3. Выходные данные модели, рассчитываемые автоматически.

1. **Параметры, вводимые однократно;** эти данные вводятся один раз, и их величина остается неизменной для всех интервалов планирования:

- Стоимостные единицы, в которых производятся расчеты;
- Процент отгрузок с регионального склада, %;
- Объем продаж на одного клиента, тыс. долл. в год;
- Количество отгрузок одному клиенту, ед. в год;
- Оборачиваемость товарных запасов, дней;
- Оборачиваемость дебиторской задолженности, дней;
- Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней;
- Банковская ставка кредита, %;
- Затраты на аренду и содержание типового регионального склада, тыс. долл. в год;
- База сезонности (выручка - 1; себестоимость - 0);
- Количество командировок для поиска нового клиента, ед. на одного клиента;
- Прямой счет расчета командировочных расходов (0 - нет, 1 - да);
- Средний срок командировки одного продавца, дней;

- Суточные, тыс. долл./в день;
- Стоимость проезда продавца в командировку, тыс. долл.;
- Стоимость проживания продавца в командировке, тыс. долл./в день;
- Коэффициент изменения оборачиваемости товарных запасов с открытием одного склада, раз;
- Коэффициент изменения оборачиваемости дебиторской задолженности с открытием одного склада, раз;
- Коэффициент изменения оборачиваемости кредиторской задолженности с открытием одного склада, раз;
- Норматив средней стоимости доставки (для расчета оборотных средств), %;
- Количество целевых клиентов на начало планирования, ед.;
- Норма расходов на аренду и содержание офиса и ЕСН, тыс. долл./чел. в год;
- Норма командировочных расходов, % от маржи (торговой выручки);
- Норма переменных расходов на склад (часть 1): персонал и его содержание, тыс. долл./распоряжение на отгрузку;
- Норма переменных расходы на склад (часть 2): ГСМ, упаковочные материалы, % от себестоимости товара;
- Норма расходов на реализацию товара: продвижение, списание ДЗ, курсовые разницы, % от выручки;
- Норма маркетинговых затрат (по норме 2005 г.), % от выручки;
- Норма маркетинговых затрат (дополнительных), % от выручки;
- Норматив административных расходов и постоянных расходов склада (коммунальные платежи, амортизация и т. п.), тыс. долл. в год;
- То же, факт 2005 года, тыс. долл. в год;
- Данные по системе оплаты продавцов: база сдельной оплаты/ставка сдельной, %/оклад, тыс. долл. в мес./премия за привлечение нового клиента, тыс. долл.;
- Данные по системе оплаты прямых руководителей: база сдельной оплаты/ставка сдельной, %/оклад, тыс. долл. в мес./премия за привлечение нового клиента, тыс. долл.;
- Данные по системе оплаты директора сбытового подразделения: база сдельной оплаты/ставка сдельной, %/оклад, тыс. долл. в мес./премия за привлечение нового клиента, тыс. долл.;
- Данные по системе оплаты вспомогательного персонала: база сдельной оплаты/ставка сдельной, %/оклад, тыс. долл. в мес./премия за привлечение нового клиента, тыс. долл.;
- Структура отгрузок по товарным группам (по себестоимости), %;
- Наценка по товарным группам, %;

- Коэффициент сложности обработки распоряжений на отгрузку;
 - Коэффициенты сезонности.
2. *Данные, вводимые на каждом интервале:*
- Коэффициенты эластичности замещения «старого» ассортимента «новым»;
 - Количество целевых клиентов, ед.;
 - Количество региональных складов, ед.;
 - Численность персонала по выделенным должностям, чел.;
 - Длительность оборота складских остатков, дней;
 - Длительность оборота дебиторской и кредиторской задолженностей, дней.
3. *Выходные данные модели, рассчитываемые автоматически:*
- Себестоимость закупаемых товаров, тыс. долл.;
 - Структура отгрузок (по себестоимости), %;
 - Выручка в разрезе товарных групп, тыс. долл.;
 - Средняя наценка, %;
 - Величина прямых коммерческих расходов, тыс. долл.;
 - Величина затрат на оплату труда, тыс. долл.;
 - Отчет о прибылях и убытках (тыс. долл.), в том числе:
 - выручка (оборот);
 - маржа (торговая выручка);
 - ~ суммы покрытия первая и вторая;
 - величина косвенных расходов;
 - величина чистой прибыли.
 - Величина необходимых дополнительных инвестиций в оборотные средства, в том числе в разрезе отдельных дивизионов, тыс. долл.;
 - Коэффициент рентабельности инвестиций, %;
 - Коэффициент рентабельности продаж (по дивизионам), %;
 - Выручка на одного продавца (по дивизионам), тыс. долл.;
 - Маржа на одного продавца (по дивизионам), тыс. долл.

Верификация и адаптация имитационной модели

В рамках решения данной задачи в модель были введены данные за 4-й квартал 2005 г., которыми располагали разработчики модели. Полученные в ходе имитационного моделирования результаты имели несущественное (менее 3%) расхождение с фактическими данными, что свидетельствовало о достаточном уровне точности разработанной модели.

На 3-м этапе выполнено сведение стохастической модели к детерминированной, для чего были реализованы следующие шаги.

Выявление ключевых параметров модели

В ходе анализа к ключевым параметрам разработанной имитационной модели были отнесены следующие факторы по отдельным дивизионам:

1. Уровень наценки в разрезе отдельных товарных групп.
2. Объем продаж одному клиенту.
3. Структура продаж по товарным группам.
4. Количество целевых клиентов (накопленным итогом).
5. Система мотивации персонала.

Задание законов распределения вероятностей для ключевых параметров модели. Сведение стохастической модели к детерминированной

Наиболее подвержены неопределенности два фактора: структура продаж по товарным группам и количество целевых клиентов. С целью сведения стохастической модели к детерминированной перед разработчиками стояла проблема определения трех сценариев (вероятного, пессимистического и оптимистического) применительно к выделенным на предыдущем шаге ключевым параметрам, придающим модели стохастический характер. Для реализации данной задачи был проведен экспертный опрос, в ходе которого были опрошены ведущие менеджеры, руководители дивизионов, руководитель сбытового подразделения, аналитики и маркетологи компании. Экспертам были присвоены весовые оценки в соответствии с опытом и индивидуальными особенностями. Результатом опроса стали конкретные значения искомым параметров (трехточечные оценки — верхняя и нижняя границы, а также вероятное значение), которые позволили сформировать искомые сценарии и в дальнейшем рассматривать созданную модель как модель детерминированную.

На **4-м этапе** был проведен численный имитационный эксперимент. Рассмотрим моделирование в пошаговом формате.

Формирование первоначального (базового) варианта

Последовательность шагов в ходе непосредственного процесса моделирования приведена в табл. 2.

Таблица 2

Последовательность формирования базового и последующих сценариев с использованием программного средства моделирования

№ шага	Действия пользователя	№ таблиц
1	2	3
1	Ввести параметры, вводимые однократно, в том числе данные о целевом клиенте (наценка и структура закупаемых товаров по товарным группам, объем продаж на одного клиента в год, количество отгрузок в год целевым клиентам), данные о коммерческой деятельности (фактическая оборачиваемость и темпы изменения товарных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности), коэффициенты сезонности, нормативы по статьям материальных и прочих затрат (по прямым и косвенным затратам без ФОТ), схему материального стимулирования персонала	1-5

1	2	3
2	Ввести данные, вводимые на каждом интервале, в том числе коммерческие данные (количество целевых клиентов нарастающим итогом, количество региональных складов), данные, определяющие затраты на персонал дивизиона (численность в разрезе должностей), данные о коммерческой деятельности (изменение оборачиваемости товарных запасов, дебиторской и кредиторской задолженности)	6-8
3	Проконтролировать выходные данные ТМД, автоматически рассчитываемые в модели: в том числе выручку, затраты на закупку товара, среднюю наценку, темп замещения старой клиентской базы новыми клиентами, сумму покрытия, размер чистой прибыли. Если величина экономического эффекта не приемлема, следует вернуться к шагу 1	9-13
4	Проделать аналогичные действия применительно к каждому дивизиону	
5	Проконтролировать выходные данные СМП, автоматически рассчитываемые в модели (лист «Сводная модель Сбыта»): в т.ч. выручку, среднюю наценку, сумму покрытия, размер чистой прибыли и сумму инвестиций в целом по подразделению. Особое внимание следует уделить таблице с показателями эффективности деятельности подразделения. Если величина экономического эффекта не приемлема, следует выявить «проблемный» дивизион, чей эффект не соответствует требуемым инвестициям, и вернуться к шагу 1 его ТМД	1С-6С
6	Подготовка к печати таблиц, включаемых в отчет	12, 1С-7С

Для иллюстрации каждого шага вышеприведенного алгоритма рассмотрим рис. с 5 по 15.

В табл. 1-й модели, фрагмент которой представлен на рис. 5, собраны ключевые статические данные (т. е. данные, определяемые один раз для всех интервалов планирования), которые характеризуются значительными изменениями, а также оказывающие определяющее воздействие на величину используемых сбытовым подразделением активов. Например, из табл. 1-й модели видно, что при переходе от стохастической к детерминированной модели был установлен средний уровень продаж целевому клиенту — 120 тыс. долл. в год, причем в настоящий момент таких клиентов — 21.

	А	В	С
1			
2			
3	Таблица 1		
4	Отдельные данные операционной и инвестиционной деятельности		
5	Наименование	Ед. измерения	Значение
6	Процент отгрузок с регионального склада	%	20
7	Объем продаж на одного клиента	тыс. долл./год	120
8	Количество отгрузок одному клиенту	ед./год	36
9	Оборачиваемость товарных запасов	дней	43
10	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дней	30
11	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дней	27
12	Банковская ставка кредита	%	14
13	Затраты на аренду и содержание регионального склада	тыс. долл./год	168
14	База сезонности (выручка, себестоимость)		выручка
15	Количество командировок для поиска нового клиента	ед.	2
16	Прямой счет расчета командировочных расходов (0-нет, 1-да)		1
17	Средний срок командировки	дней	5
18	Суточные	тыс. долл./день	150
19	Стоимость проезда продавца в командировку	тыс. долл.	300
20	Стоимость проживания в командировке	тыс. долл./день	100
21	Козэффициент изменения оборачиваемости товарных запасов с открытием одного склада	раз	1
22	Козэффициент изменения оборачиваемости дебиторской задолженности с открытием одного склада	раз	1
23	Козэффициент изменения оборачиваемости кредиторской задолженности с открытием одного склада	раз	1
24	Норматив средней стоимости доставки (для расчета оборотных средств)	%	1
25	Количество целевых клиентов на начало планирования	ед.	21
26			

Рис. 5. Фрагмент таблицы ввода исходных данных о величине отдельных параметров доходной и инвестиционной деятельности дивизиона «В»

Из рис. 6 видно, что в результате анализа деятельности подразделения «В» в предшествующих периодах и их корректировки в соответствии с данными о работе ведущих объектов бенчмаркетинга, а также разработанной стратегии были определены:

- статьи операционных материальных затрат (столбец А, табл. 2);
- основные категории персонала в дивизионе (столбец А, табл. 3);

- базы для расчета отдельных статей операционных затрат (столбец В, табл. 2 и табл. 3);
- нормы для каждой статьи таких затрат (столбец С для табл. 2 и столбцы С, D, E для табл. 3).

Например, базой для расчета затрат на маркетинг является запланированный размер выручки дивизиона, а норма данных затрат разделена на две части — «стандартную», устанавливаемую по данным предшествующего периода, и дополнительную, которая необходима для изменения позиционирования фирмы и поиска новых клиентов в соответствии с выбранной стратегией развития сбыта.

	A	B	C	D	E
27	Таблица 2				
28	Нормативы по статьям материальных и прочих затрат				
29	Наименование		Ед. измерения	Значение	
30	Расходы на аренду и содержание офиса, ЕСН		тыс. долл./чел. в год	5,8	
31	Командировочные расходы		% от маржи	3,5	
32	Переменные расходы на склад (часть 1): персонал и его содержание		долл./распоряжение	10,9	
33	Переменные расходы на склад (часть 2): ГСМ,		% от себестоимости	0,5	
34	Расходы на реализацию товара: продвижение, списание ДЗ, курсовые разницы		% от выручки	0,7	
35	Маркетинговые затраты (по норме 2005 г)		% от выручки	0,8	
36	Маркетинговые затраты (дополнительные)		% от выручки	1,0	
38	Административные расходы и постоянные расходы		в год	442,1	

	Таблица 3				
41	База и нормативы оплаты труда				
42	Наименование категории работающих	База сдельной части	Ставка сдельной части	Оклад	Премия за «нового» клиента
43			%	тыс. долл./мес.	тыс. долл.
44	Продавцы	маржа	0,0	0,50	0,50
45	Прямые руководители	сумма покрытия 1	10,0	1,50	0,10
46	Директор сбытового подразделения	сумма покрытия 1	5,0	1,00	0,10
47	Вспомогательный персонал		0,0	0,60	0,0
48					

Рис. 6. Пример результата ввода исходных данных, определяющих основные операционные затраты дивизиона «В»

В табл. 4 и 5 модели (рис. 7) введены определяемые сценарием типовая структура продаж и величина наценок по товарным группам.

	A	B	C	D	E	F	G
49	Таблица 4						
50	Отдельные характеристики типового клиента						
51	Наименование	Ед. измерения	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
52	Структура отгрузок (по себестоимости)	%	10,0	20,0	35,0	10,0	25,0
53	Наценка	%	18,0	25,0	18,0	20,0	18,0
54	Себестоимость покупаемых товаров годовая	тыс. долл.	10,2	19,2	35,6	10,0	25,4
55	Структура отгрузок (по себестоимости) факт	%	7,9	21,6	32,5	15,7	22,3
57	Кoeffициент сложности обработки распоряжений на	раз	0,92	0,61	1,76	0,92	0,79
58	Примечание: ТГ – товарная группа						
59	Таблица 5						
60	Кoeffициенты сезонности						
61			январь	февраль	март	апрель	май
62	Значение		0,72	0,88	1,07	1,05	0,81
63	Таблица 6						
64	Отдельные показатели сбыта						
66	Наименование		1 год				
67			июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь
68			1	2	3	4	5
69	Кoeffициенты эластичности замещения «старого» ассортимента «новым»		0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
70	Количество целевых клиентов (накопленным итогом)	ед.	21	21	25	29	33
71	Количество распоряжений на отгрузку	ед.	639	697	608	528	549
72	Распоряжений факт (справочно)	ед.	787	867	775	684	747
73	Количество региональных складов	ед.	–	1	1	1	1
74							

Рис. 7. Пример результата ввода исходных данных о величинах отдельных статических и динамических показателей деятельности дивизиона «В»

Коэффициент сложности обработки распоряжений на отгрузку, как и коэффициент сезонности, хотя и является переменной величиной, но определен по факту и едва ли может измениться в среднесрочной перспективе. В табл. 6 того же рисунка введены ключевые, динамически изменяющиеся исходные данные, определяющие доходную часть работы дивизиона. Источником информации об их планируемой величине стали результаты работы экспертов. Кроме того, в той же таблице указывается количество региональных складов, которые должны быть задействованы в соответствии с выбранным сценарием.

Например, в августе коэффициент сезонности по ретроспективным данным предприятия составляет 1,23, коэффициент эластичности замещения старого ассортимента новым составит 0,6 раза, а общее количество клиентов сохранится на прежнем уровне — 21 клиент.

На рис. 8 в табл. 7 определена динамика изменения численности персонала всех категорий. В табл. 8 того же рисунка фиксируется длительность оборота ключевых факторов, определяющих потребность дивизиона и, соответственно, всего сбытового подразделения в оборотных средствах.

75	Таблица 7					
76	Штатное расписание (ставка)					
77	Наименование	июл	авг	сен	окт	
78	Продавцы	8,0	8,0	8,0	8,0	
79	Прямые руководители	1,0	1,0	1,0	1,0	
80	Директор сбытового подразделения*	0,3	0,3	0,3	0,3	
81	Вспомогательный персонал	7,0	7,0	7,0	7,0	
82	Примечание: на дивизион разносится часть оплаты труда директора сбытового подразделения.					
83						
84	Таблица 8					
85	Оборотные средства					
86	Наименование	Ед. измерения	2006 г.			
87			июл	авг	сен	окт
88	Оборачиваемость товарных запасов	дней	42,6	42,6	42,6	42,6
89	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дней	29,7	29,7	29,7	29,7
90	Оборачиваемость кредиторской задолженности	дней	27,3	27,3	27,3	27,3
91	Дебиторская задолж. + Товар запасы – Кредиторская задолж.	тыс. долл.	1 004,7	1 106,3	1 008,6	906,8

Рис. 8. Пример фрагмента результата ввода исходных данных о величинах отдельных динамических показателей деятельности дивизиона «В»

Основным источником подобных данных являлись фактические данные предприятия за предшествующие периоды, которые корректировались в соответствии с изменениями в товарной программе, затрагивающие состав поставщиков, товаров и их структуру, с одной стороны, а с другой — изменения состава покупателей.

В табл. 9 модели на рис. 9 можно увидеть фрагмент результатов расчета валовых и промежуточных результатов от продажи товаров. Для упрощения восприятия таких данных производится расчет относительного выигрыша — наценки, причем как для каждой товарной группы, так и в целом для дивизиона.

	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
102	Таблица 9							
103	Расчет величины выручки торговой организации							
104	тыс. долл.	2006 г						
105			июл	авг	сен	окт	ноя	дек
106	ТГ 1	С/с товара	19,9	22,0	23,4	23,9	29,7	29,3
107		Наценка, %	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
108		Маржа	3,6	4,0	4,2	4,3	5,4	5,3
109	ТГ 2	С/с товара	37,7	41,5	44,1	45,2	56,1	55,2
110		Наценка, %	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
111		Маржа	9,4	10,4	11,0	11,3	14,0	13,8
112	ТГ 3	С/с товара	69,8	76,9	81,8	83,7	104,1	102,4
113		Наценка, %	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
114		Маржа	12,6	13,8	14,7	15,1	18,7	18,4
115	ТГ 4	С/с товара	19,6	21,6	23,0	23,5	29,2	28,8
116		Наценка, %	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
117		Маржа	3,9	4,3	4,6	4,7	5,8	5,8
118	ТГ 5	С/с товара	49,9	54,9	58,4	59,8	74,3	73,1
119		Наценка, %	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0	18,0
120		Маржа	9,0	9,9	10,5	10,8	13,4	13,2
121	Продажи нецелевым клиентам	С/с товара	537,8	592,1	507,3	428,0	446,2	439,1
122		Наценка, %	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
123		Маржа	86,0	94,7	81,2	68,5	71,4	70,3
124	Себестоимость товаров		734,6	808,9	738,1	664,1	739,6	727,9
125	Маржа		124,5	137,1	126,3	114,6	128,7	126,7
126	Средняя наценка, %		16,9	16,9	17,1	17,3	17,4	17,4
127	Выручка		859,2	946,0	864,3	778,8	868,4	854,6
128	Сумма покрытия 1		58,3	68,5	59,5	52,6	62,4	63,9
129	Сводная модель Сбыта / Дивизион "А" \ Дивизион "В" /							

Рис. 9. Пример фрагмента результатов расчета отдельных показателей операционной деятельности дивизиона «В»

В табл. 10 модели, представленной на рис. 10, можно увидеть фрагмент результатов расчета прямых затрат, которые были получены путем перемножения нормы затрат на базу.

Например, расходы на аренду и содержанию офиса определялись в каждом периоде путем умножения нормы (табл. 2 модели) на численность персонала (табл. 7 модели).

	A	B	C	D	E	F	G	H
132	Таблица 10							
134	Прямые расходы (тыс. долл.)							
135	Наименование		2006 г.					
136			июл	авг	сен	окт	ноя	дек
137	Расходы на аренду и содержание офиса		7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
138	Командировочные расходы		4,4	4,8	4,4	4,0	4,5	4,4
139	Переменные расходы на склад (часть 1): персонал и его содержание		8,0	7,0	6,1	5,3	5,5	5,4
140	Переменные расходы на склад (часть 2): ГСМ, упаковочные материалы		3,3	2,9	2,7	2,4	2,7	2,6
141	Расходы на реализацию товара: продвижение, списание ДЗ, курсовые разницы		5,8	6,4	5,8	5,2	5,8	5,7
142	Маркетинговые затраты (по норме 2005 г)		6,6	7,3	6,6	6,0	6,7	6,6
143	Маркетинговые затраты (дополнительные)		8,6	9,5	8,6	7,8	8,7	8,5
144	Проценты по кредиту		11,7	12,9	11,8	10,6	11,8	11,6
145	Итого		56,2	58,5	53,9	49,1	53,5	52,8
146								

Рис. 10. Пример результата расчета динамики прямых материальных расходов дивизиона «В»

В табл. 11 модели, представленной на рис. 11, можно увидеть фрагмент результатов расчета ФОТ, которые были определены, исходя из баз, указанных в табл. 2, и численности персонала, указанной в табл. 7.

В табл. 12 модели, представленной на рис. 12, приводится фрагмент прогнозного отчета о прибылях и убытках дивизиона «В». Обращаем вни-

мание на показатели «Сумма покрытия 1» и «Сумма покрытия 2», которые было предложено ввести в учет по результатам имитационного моделирования.

В табл. 13 модели, представленной на рис. 13, приводятся ключевые показатели, по которым оценивалась эффективность работы дивизиона.

	A	B	C	D	E	F	G	H
147	Таблица 11							
148	Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. долл.							
149	Наименование	Форма оплаты труда	2006 г.					
150			июл	авг	сен	окт	ноя	дек
151	Продавцы	оклад	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
152		сдельная (база – маржа)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
153		«новый» клиент	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0
154	Прямые руководители	оклад	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
155		сдельная (база – сумма покрытия 1)	5,8	6,9	6,0	5,3	6,2	6,4
156		«новый» клиент	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0
157	Директор сбытового подразделения	оклад	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
158		сдельная (база – сумма покрытия 1)	2,9	3,4	3,0	2,6	3,1	3,2
159		«новый» клиент	0,0	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0
160	Вспомогательный персонал	оклад	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2	4,2
161		сдельная	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
162		«новый» клиент	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
163	Итого	оклад	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
164		сдельная	8,7	10,3	8,9	7,9	9,4	9,6
165		«новый» клиент	0,0	0,0	2,8	2,8	2,8	0,0
166	ИТОГО		18,8	20,3	21,8	20,7	22,2	19,6
167								

Рис. 11. Пример результата расчета динамики ФОТ дивизиона «В»

	A	B	C	D	E	F	G
169	Таблица 12						
170	Отчет о прибылях и убытках (тыс. долл.)						
172	Наименование	2006 г.					
173		июл	авг	сен	окт	ноя	
174	= Выручка	859,2	946,0	864,3	778,8	868,4	
175	- С/с товаров	734,6	808,9	738,1	664,1	739,6	
176	= Маржа	124,5	137,1	126,3	114,6	128,7	
177	- Прямые коммерческие расходы	66,2	68,6	79,1	74,4	78,7	
178	Расходы на офис и ЕСН	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	
179	Командировочные	4,4	4,8	4,4	4,0	4,5	
180	Переменные расходы на склад (часть 1)	8,0	7,0	6,1	5,3	5,5	
181	Переменные расходы на склад (часть 2)	3,3	2,9	2,7	2,4	2,7	
182	Реализация товара	5,8	6,4	5,8	5,2	5,8	
183	Маркетинговые затраты (по норме 2005 г.)	6,6	7,3	6,6	6,0	6,7	
184	Маркетинговые затраты (дополнительные)	8,6	9,5	8,6	7,8	8,7	
185	Проценты по кредиту	11,7	12,9	11,8	10,6	11,8	
186	Заработная плата (без учета сдельной части)	10,0	10,0	12,8	12,8	12,8	
187	Дополнительные командировочные расходы	0,00	0,00	12,4	12,4	12,4	
188	Бонусы руководителю дивизиона	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
189	= Сумма покрытия 1	58,3	68,5	47,1	40,2	50,0	
190	- Заработная плата (сдельная часть)	8,7	10,3	8,9	7,9	9,4	
191	- Аренда регионального склада (-ов)	-	14,0	14,0	14,0	14,0	
192	= Сумма покрытия 2	49,5	44,2	24,2	18,4	26,6	
193	- Косвенные коммерческие расходы	36,8	36,8	36,8	36,8	36,8	
194	= Чистая прибыль	12,7	7,4	-12,63	-18,49	-10,2	
195							

Рис. 12. Фрагмент результатов расчета динамики основных финансово-экономических показателей работы дивизиона «В»

	A	B	C	D	E
199	Таблица 13				
200	Показатели				
201	Тыс. долл.	1-й год	Средний месяц 1-го года	2-й год	Средний месяц 2-го года
202	Выручка	9 714,89	809,57	9 098,75	758,23
203	Маржа	1 512,68	126,06	1 724,01	143,67
204	Средняя наценка	18,4%		23,4%	
205	Сумма покрытия 1	662,89	55,24	955,30	79,61
206	Сумма покрытия 2	394,57	32,88	631,45	52,62
207	Чистая прибыль	-47,51	-3,96	180,60	15,05
208	Рентабельность продаж	-0,5%		2,0%	
209	Выручка на 1 продавца	1 214,36	101,20	1 137,34	94,78
210	Маржа на 1 продавца	189,09	15,76	215,50	17,96
211	Величина оборотного капитала	1 106,28		959,21	
212	Товарный запас	971,59		873,57	
213	Оборачиваемость товарного запаса	42,64		42,64	
214	Расходы на оплату труда одного продавца	8,00	0,67	7,69	0,64
215	Расходы на оплату труда прямого руководителя	97,41	8,12	124,60	10,38
217					
◀ ◁ ▷ ▶ \ Сводная модель Сбыта / ДИВИЗИОН "А" \ ДИВИЗИОН "В" / \ ▶ ▷					

Рис. 13. Результаты расчета динамики основных показателей за 2 прогнозных года работы дивизиона «В»

В табл. С1-С7 модели (лист «Сводная модель Сбыта»), представленных на рис. 14-16, содержатся все результирующие данные, по которым контролируется влияние параметров работы дивизионов на результаты деятельности сбытового подразделения.

В табл. С1 и С2 модели (рис. 14), приводятся результирующие данные по выручке и марже сбытового подразделения в разрезе дивизионов. Для облегчения работы руководителей компании с моделью данные приведены в полугодовом разрезе и в сопоставлении с фактом прошлого года.

	А	В	С	Д	Е
1	Единицы измерения – тыс. долл.				
2	Таблица С1				
3	Выручка				
4					
5	Наименование подразделения	2-е полугодие 2006 г.	1-е полугодие 2007 г.	2-е полугодие 2007 г.	1-е полугодие 2008 г.
6	Дивизион «А»	3 265	3 079	4 653	4 711
7	Дивизион «Б»	5 171	4 544	4 748	4 479
8	Дивизион «С»	2 437	2 115	2 728	2 994
10	Итого	10 873	9 738	12 128	12 183
11	Факт 2005 (справочно)	8 820	8 004	8 820	8 004
12	Прирост	2 053	1 734	3 308	4 180
13					
14	Таблица С2				
15	Маржа				
16					
17	Наименование подразделения	2-е полугодие 2006 г.	1-е полугодие 2007 г.	2-е полугодие 2007 г.	1-е полугодие 2008 г.
18	Дивизион «А»	464	471	766	776
19	Дивизион «Б»	758	755	884	858
20	Дивизион «С»	456	423	629	743
22	Итого	1 678	1 649	2 279	2 376
23	Факт 2005 (справочно)	2 301		2 301	
24	Прирост	1 026		2 354	
25					

Рис. 14. Размер вклада в выручку и маржу сбытового подразделения отдельными дивизионами

В табл. С3 модели (рис. 15) содержатся результаты расчета потребности сбытового подразделения и его отдельных дивизионов в оборотных средствах, выделен необходимый прирост, требующий дополнительного финансирования.

В табл. С4 модели содержатся новые для подразделения контрольные показатели, планируемые к использованию в управленческом учете — «Суммы покрытия». Здесь же удобно увидеть общефирменные косвенные расходы («Косвенные расходы Холдинга»), в значительной степени влияющие на итоговый результат подразделения.

	A	B	C	D	E
30	Таблица С3				
31	Расчет дополнительных инвестиций в оборотный капитал				
32					
33	Наименование подразделения	2-е полугодие 2006 г.	1-е полугодие 2007 г.	2-е полугодие 2007 г.	1-е полугодие 2008 г.
34	Потребность в оборотных средствах				
35	Дивизион «А»	921	945	1 286	1 405
36	Дивизион «Б»	1 106	988	959	1 117
37	Дивизион «С»	32	36	38	40
39	Итого потребность в оборотных средствах	2 059	1 969	2 283	2 563
40	Факт 2005 (справочно)		1 828		1 828
41	Размер дополнительного оборотного капитала	231	141	455	735
43	Дополнительные инвестиции	231	-90	314	280
45					
46					
47	Таблица С4				
48	Сумма покрытия и чистая прибыль				
49	Наименование подразделения	2-е полугодие 2006 г.	1-е полугодие 2007 г.	2-е полугодие 2007 г.	1-е полугодие 2008 г.
50	Сумма покрытия				
51	Дивизион «А»	101	76	261	294
52	Дивизион «Б»	160	152	278	308
53	Дивизион «С»	216	151	308	412
55	Итого сумма покрытия	477	379	846	1 014
56	Косвенные расходы Сбыта	37	37	37	37
57	Косвенные расходы Холдинга	358	358	429	429
58	Чистая прибыль	82	-16	380	547
59	Чистая прибыль 2005 (факт)		237		237
60	Прирост чистой прибыли	-172			690
62					

Рис. 15. Расчет инвестиций в оборотные средства и структура вклада в конечные результаты сбытового подразделения отдельными дивизионами

Табл. С6 модели (рис. 16) аналогична табл. 12 ТМД (рис. 10) и содержит отчет о прибылях и убытках всего сбытового подразделения.

	А	В	С	Д	Е	Ф	Г
63	Таблица С5						
64	Оценка эффективности инвестиции (с учетом процента по кредиту)						
66	Наименование	2-е полугодие 2006 г.	1-е полугодие 2007 г.	2-е полугодие 2007 г.	1-е полугодие 2008 г.		
67	Чистая прибыль – Инвестиции	-149	- 76	- 10	258		
68	Рентабельность инвестиций	71%	-23%	167%	149%		
134	Таблица С6						
135	Отчет о прибылях и убытках						
136	Наименование	2006 г.					
137		июл	авг	сен			
138	= Выручка	1 796,2	1 959,1	1 821,5			
139	- С/с товаров	1 520,0	1 659,3	1 540,7			
140	= Маржа	276,2	299,8	280,8			
141	- Прямые коммерческие расходы	144,2	158,6	167,0			
142	Расходы на офис и ЕСН	18,8	18,8	19,3			
143	Командировочные	9,1	9,8	9,2			
144	Переменные расходы на склад (часть 1)	16,9	16,0	14,9			
145	Переменные расходы на склад (часть 2)	7,1	7,0	6,6			
146	Реализация товара	12,1	13,2	12,2			
147	Маркетинговые затраты (по норме 2005 г.)	13,4	14,6	13,6			
148	Маркетинговые затраты (дополнительные)	22,0	24,5	22,7			
149	Проценты по кредиту	21,0	23,5	21,6			
150	Заработная плата (без учета сдельной части)	23,8	27,3	30,5			
151	Дополнительные командировочные расходы	0,0	4,0	16,4			
152	Бонусы руководителю дивизиона	0,0	0,0	0,0			
153	= Сумма покрытия 1	132,0	141,2	113,8			
154	- Заработная плата (сдельная часть)	18,3	20,5	18,6			
155	- Аренда регионального склада (-ов)	0,0	14,0	14,0			
156	= Сумма покрытия 2	113,7	106,6	81,3			
157	- Косвенные коммерческие расходы	79,5	79,5	79,5			
158	= Чистая прибыль	34,19	27,14	1,77			
159							

Рис. 16. Расчет эффекта от реализации программы реструктуризации и сводный план ежемесячного отчета о прибылях и убытках сбытового подразделения

Корректировка исходных данных и итерационные расчеты

Проведение имитационного эксперимента было нацелено на поиск наиболее рациональных значений по изменяемым параметрам. В ходе итеративных расчетов их конкретные значения определялись поэтапно, в ходе рабочих совещаний с представителями функциональных и обеспечивающих служб компании (руководителем финансовой службы, директором по закупкам, начальником склада, начальником транспортного отдела, директором по маркетингу, директором по персоналу, директором по АХО), на основании результатов бенчмаркиговых исследований, ответов на прямые письменные запросы и т. п.

На 5-м **этапе** выполнена интерпретация результатов и приняты решения. Для этого сделаны следующие шаги.

Анализ и интерпретация результатов с участием экспертов. Принятие решения — выбор приоритетного варианта (сценария) плана

Представленные прогнозные результаты работы службы сбыта, подготовленные руководством подразделения (на уровне 2007 г.: выручка от продажи товаров — 16,8 млн долл., маржа — 3,9 млн долл., чистая прибыль — 364 тыс. долл.) не устроили владельцев компании.

Директору службы сбыта было дано указание пересмотреть перспективный план и обеспечить 20% рост чистой прибыли подразделения на уровне 2007 г. В процессе поиска резервов, дающих возможность выполнить поставленную задачу, руководством сбытового подразделения было отмечено, что использование суммы покрытия (а не маржи, как было ранее) в системе мотивации руководителей дивизионов способно серьезно пересмотреть отношение последних к эффективности управления операционными затратами на уровне дивизионов и тем самым обеспечить требуемый результат.

В ходе моделирования руководством сбытового подразделения была выработана обновленная система организации работы сбытового подразделения, включающая:

- изменение системы мотивации;
- регулирование ставок сдельной и премиальной частей оплаты труда персонала;
- изменение политики установление наценок на отдельные товарные группы;
- пересмотр нормативной базы сбытовых расходов;
- определение наиболее рациональной структуры продаж по товарным группам.

Кроме того, приняты решения об открытии одного регионального склада и увеличении бюджета расходов на продвижение товаров (командировочные, маркетинговые расходы).

Рассчитан объем средств, необходимый для дополнительного финансирования потребности сбытового подразделения в оборотном капитале.

В учетную систему компании были введены новые контрольные показатели — «Сумма покрытия 1» и «Сумма покрытия 2».

После того как итоговый вариант плана был принят владельцами компании, руководством сбытового подразделения были установлены целевые показатели для руководителей линейных дивизионов, в том числе: количество новых целевых клиентов, средняя наценка, величина выручки и суммы покрытия.

Резюме

Изучение вопросов, связанных с применением средств имитационного моделирования в планировании сбыта, позволяет сделать следующие выводы:

1. Применительно к социально-экономическим системам (к ним можно отнести как предприятие в целом, так и службу сбыта в отдельности) эксперимент в силу дороговизны и порой опасности практически невозможен, что переводит задачи планирования в класс проблем принятия решений.

2. В управлении сбытом применяется множество типов экономико-математических моделей — от моделей математического программирования до вероятностных моделей.

3. Имитационное моделирование — численный компьютерный эксперимент, позволяющий на базе итерационного подхода отработать множество вариантов плана и проанализировать влияние тех или иных управленческих решений на результирующие показатели как сбытового подразделения, так и общефирменные. Суть метода ИМ заключается в многократном воспроизводстве вариантов плановых решений с последующим анализом и выбором наиболее рационального из них по установленной системе критериев.

4. Структура имитационной модели, применяемой в планировании сбыта, должна охватывать и операционную, и инвестиционную, и финансовую категории деятельности в данной функциональной сфере. Вместе с тем имитационная модель — индивидуальный инструмент, и в каждом отдельном случае она должна иметь свою индивидуальную концепцию.

5. Для того чтобы процесс ИМ в сфере планирования сбыта был максимально эффективным, он должен опираться на ряд принципов, среди которых основную роль играют принципы, используемые при оценке эффективности инвестиционных проектов.

6. Процесс получения оптимального управленческого решения методом ИМ имеет циклический характер и состоит из пяти этапов, каждый из которых разбивается на ряд этапов.

7. Основная трудность ИМ в планировании сбыта затруднено наличием случайных факторов: цены (наценки) на рынке, объемы и структура продаж, курсы валют и т. д. Чтобы уйти от стохастичности в экономических

имитационных моделях вероятностная картина приближенно заменяется детерминированной. Для этого все участвующие в задаче случайные факторы приближенно заменяются их неслучайными характеристиками (как правило, их математическим ожиданием). Подобное допущение является недостатком имитационных моделей, однако делает их пригодными для практического применения в управлении сбытом.

8. ИМ суть лишь инструмент в руках лица, принимающего решения. Его использование жестко привязано к роли эксперта-руководителя, чьи опыт, профессиональные чутье и интуиция позволяют наилучшим образом разработать модель, провести эксперимент и интерпретировать его результаты. Иначе — ИМ не более чем «игра в цифирь».

Маркетинговая логистика как инструмент системы управления продажами

Определение и сущность маркетинговой логистики

Маркетинговая логистика является неотъемлемой частью системы управления продажами и рассматривается в трех различных аспектах. Во-первых, маркетинговую логистику отождествляют с физическим распределением, или распределительной логистикой. Физическое распределение начинается на производстве, где создаются товары, далее выбираются склады и средства перевозки, с помощью которых товар может быть доставлен в нужное время и в нужное место с наименьшими затратами, заканчивается оно передачей товара покупателю. Во-вторых, маркетинговая логистика предполагает рассмотрение маркетинговых каналов в качестве главного проводника *маркетинговой ценности*. Следовательно, отличие физического распределения от маркетинговой логистики и заключается в сохранении маркетинговой ценности для потребителя.

По мнению Котлера [Котлер, 1998], маркетинговая логистика включает в себя планирование, осуществление и контроль физических потоков материалов и готовой продукции, начиная с пункта происхождения и заканчивая пунктами назначения, в целях наиболее эффективного удовлетворения запросов покупателей. В-третьих, маркетинговую логистику рассматривают как синоним *интегрированной логистики* фирмы с четко выраженной рыночной ориентацией. В конце прошлого века понятие физического распределения было расширено до концепции управления цепью поставок, в рамках которой рынок считается всего лишь пунктом назначения. Фирма могла бы работать гораздо эффективнее, если бы ориентировалась на требования рынка и формировала бы

цепь поставок исходя из этих требований. Таким образом, рыночная ориентация позволяет превратить интегрированную логистику в маркетинговую логистику.

Менеджера по продажам маркетинговая логистика прежде всего интересует как инструмент управления перемещением товаров. Даже не зная в деталях всех тонкостей этого процесса, менеджер по продажам должен разговаривать со специалистами по логистике «на одном языке», грамотно сформулировать задачу и проконтролировать ее выполнение. В идеологии маркетинговой логистики гармонично сочетаются как сбытовая, так и маркетинговая ориентации фирмы. Поэтому нет противоречия в том, что, прислушиваясь к требованию рынка, фирма и ее менеджеры по продажам обеспечивают наилучшие условия хранения и доставки товаров потребителям, минимизируя собственные затраты.

Цели маркетинговой логистики

Цели маркетинговой логистики могут формулироваться по-разному, в зависимости от роли и места этой деятельности в системе управления продажами. Если принимается концепция физического распределения, то тогда главная целевая ориентация — снижение затрат: при заданном уровне покупательского обслуживания необходимо обеспечить минимизацию общих затрат на распределение. Если рассматривать маркетинговую логистику как синтез маркетинга и логистики, то тогда цели маркетинга и логистики формулируются отдельно, а цели маркетинговой логистики будут учитывать снижение общих затрат на эти два вида деятельности (рис. 1) [Штерн и др., 2002]. И наконец, одна из важнейших целей маркетинговой логистики — максимизация прибыли. Принимая решение о более высоком уровне обслуживания, необходимо учитывать возникающие при этом затраты. Менеджер по продажам должен знать, в какой степени при этом покупатель ощущает маркетинговую ценность и готов ли он платить за качественное обслуживание.

Цель маркетинговой деятельности — распределение ресурсов в комплексе маркетинга таким образом, чтобы максимизировать рентабельность фирмы в долгосрочном периоде.

Цель логистики — минимизация общих затрат при условии достижения указанного фирмой уровня обслуживания клиентов.

Таким образом, все целевые установки маркетинговой логистики связаны с уровнем обслуживания, который обычно определяется в процентах (например, уровень обслуживания, равный 95%, означает, что фирма обязуется удовлетворять 95% всех заявок на заказанные товары), и уровнем затрат. Для обеспечения интеграции участников канала руководство должно разработать и внедрить систему логистики, координирующую деятельность всех элементов системы и позволяющую минимизировать общий уровень затрат при данном уровне обслуживания.

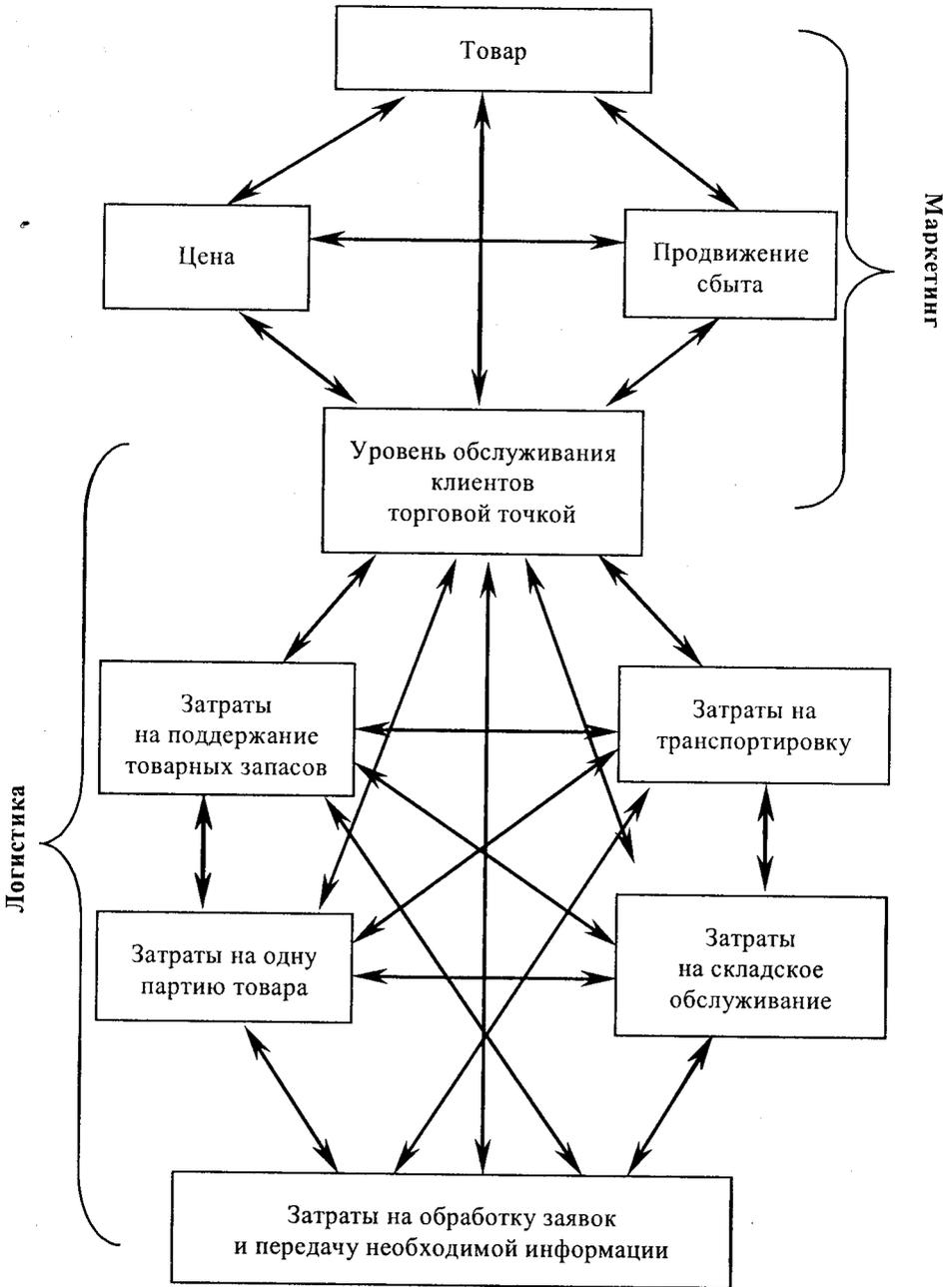


Рис. 1. Компромиссы между различными видами затрат на маркетинг и логистику

Поскольку физическое распределение используется для описания всех видов деятельности, связанных с логистикой в канале, то этот термин, а также логистика и маркетинговая логистика могут быть использованы как взаимозаменяемые термины. На рис. 2 представлены потоки в системе логистики, их направленность и функции, которые имеют отношение как к физическому распределению, так и к логистике в целом.

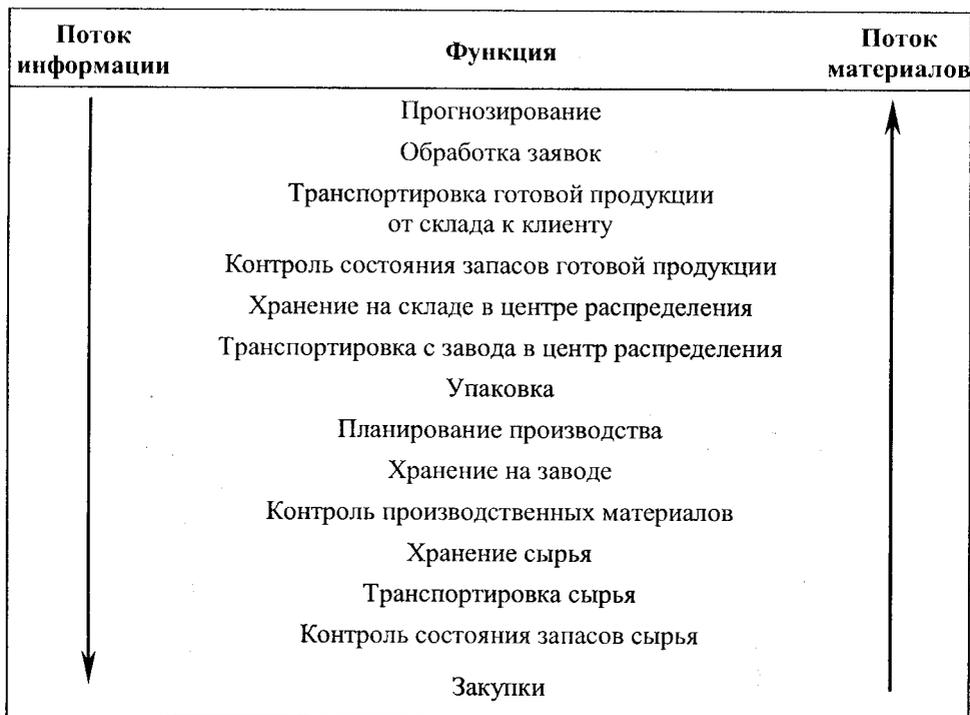


Рис. 2. Потоки в системе логистики

Назовем четыре главные составляющие элемента концепции физического распределения [Штерн и др., 2002]:

- *снижение общего уровня затрат* — поскольку все виды деятельности по физическому распределению взаимосвязаны, изменения в одном из них повлечет за собой перемены во всех остальных. Менеджеры должны стараться минимизировать общие затраты на физическое распределение, а не пытаться снижать затраты, связанные с каждым из его элементов;

- *компромисс между затратами* — в ряде случаев при увеличении количества складов снижаются расходы на транспортировку, но при этом растут затраты, связанные с поддержанием товарных запасов и обработ-

кой заказов. Желаемый результат должен заключаться в снижении общего уровня затрат на физическое распределение;

- *предотвращение субоптимизации отдельных элементов системы* — оптимизация одной из функций распределения почти всегда приводит к снижению уровня эффективности других его функций. (Например, обеспечение высокого уровня обслуживания клиентов может привести к увеличению объема товарных запасов и затрат на его поддержание.) При условии координации и интеграции функции физического распределения основное внимание менеджеров должно уделяться уменьшению оптимизации отдельных частей системы и в идеале — достижению нулевой субоптимизации;

- *общая эффективность системы*, или управление цепочкой поставок, — эта концепция представляет собой дополнение концепции физического распределения ее ключевым элементом. Она расширяет концепцию, включая в нее понятие компромисса между затратами на выполнение различных функций всеми участниками маркетингового канала. В качестве примера можно привести операцию снабжения ценниками на товар поставщиков продукции. При этом производители повышают цены для розничных торговцев, но торговля компенсирует повышение цен снижением своих собственных затрат. В результате снижается общий уровень затрат, связанных с распределением в канале.

Пересмотр стратегии маркетинговой логистики

Даже при постоянном совершенствовании и обновлении стратегии могут устаревать или не соответствовать рыночным изменениям. У менеджера может возникнуть вопрос: когда необходимо пересматривать стратегию маркетинговой логистики фирмы? Перечислим факторы, существенные изменения которых свидетельствуют о необходимости пересмотра стратегии [Штерн и др., 2002]:

- 1) спрос — географическое распределение и уровень спроса в значительной степени определяют конфигурацию сетей распределения;
- 2) обслуживание клиентов — сюда могут относиться наличие товарных запасов, скорость доставки, скорость и точность выполнения заказа;
- 3) характеристики товара — уровень затрат, связанных с распределением, чувствителен к изменению веса, объема и ценности товара, а также связанного с ним риска;
- 4) затраты на распределение — сумма денежных средств, которую фирма тратит на распределение, определяет частоту пересмотра ее стратегии;
- 5) политика ценообразования — многие поставщики перекладывают затраты, связанные с транспортировкой, на покупателя, предоставляя ему право принимать решение по важным вопросам, связанным с распределением затрат.

При условии изменения одного или нескольких перечисленных факторов появляются перспективы для существенного снижения затрат, связанных с распределением, и, соответственно, для изменения действующей стратегии маркетинговой логистики.

Ф. Котлер [Котлер, 1998] называет следующие основные виды деятельности в маркетинговой логистике:

- прогнозирование сбыта;
- планирование распределения;
- планирование производства;
- приобретение сырья и материалов;
- управление заказами;
- управление запасами;
- приемка;
- управление транспортировкой (входящие и исходящие потоки);
- упаковка;
- внутризаводское складирование;
- отгрузка;
- доставка;
- «внешнее» складирование.

По нашему мнению, подобный взгляд на сферы маркетинговой логистики является слишком широким. Целесообразно разделить эти сферы на функции маркетинговой логистики и основные решения, принимаемые менеджерами. В отличие от функций, которые требуют постоянного внимания и обычно рассматриваются на операционном уровне, решения маркетинговой логистики могут иметь стратегическое значение, не имеют определенной периодичности и принимаются по мере необходимости. Не ставя перед собой задачу детального исследования механизма принятия решений и содержания функций, дадим общее представление о том, как решения и функции «работают» в маркетинговой логистике, и об их взаимосвязи с другими функциональными сферами деятельности фирмы.

Основные решения маркетинговой логистики

В маркетинговой логистике широко применяются четыре типа решений, которые относятся в равной степени к маркетинговым и логистическим решениям и при этом не имеют прямого отношения к функциональным сферам маркетинговой логистики. Это решения:

- 1) о выборе регионов;
- 2) о выборе местоположения магазинов, складов, мини-производств;
- 3) об определении количества точек в сети розничной торговли;
- 4) об определении формата магазина.

Несмотря на то что эти решения могут рассматриваться как универсальные (т. е. подходят для разных рынков, разных отраслей и разных

компаний, производственных, оптовых и розничных фирм), в наибольшей степени они соответствуют решениям, принимаемым розничным сетевым оператором, работающим на различных рынках.

Выбор региона

Региональные продажи имеют специфику, которая заключается в том, чтобы с точки зрения маркетинговой логистики выбрать наиболее привлекательный регион и обеспечить нормальный выход фирмы на региональный уровень. Для выбора региона необходимо сформулировать критерии привлекательности данного рынка, определить его границы, характеристики, емкость, оценить уровень конкуренции и возможные риски, после чего на основе матрицы General Electric (привлекательность — конкурентоспособность) выбрать оптимальный, с точки зрения поставщика, регион. Критерии привлекательности и конкурентоспособности широко рассматриваются в деловой литературе [Котлер, 1998; Ламбен, 2004]. Значения рисков могут определяться на основе данных специальных исследований, посвященных деловому климату регионов.

Выбор местоположения магазина

Вторым типом решения, которое принимается в маркетинговой логистике, является выбор местоположения точек розничной торговли, складов и т. д. Схема выбора местоположения (на примере определения места отдельных магазинов) представлена на рис. 3.

Прежде всего необходимо определить факторы, влияющие на выбор места. К ним относятся:

- характеристики районов — тип района, удаленность от центра, количество жителей, количество работающих, тип и количество предприятий, рост/сокращение числа жителей;
- тип застройки — «дореволюционная» (историческая) со зданиями, построенными до 1917 г.; «сталинская» — 20-50-е гг.; «новостройка» — с начала 60-х гг. по настоящее время; «промышленная» — в этой зоне доминируют промышленные здания и сооружения; пригородная — малоэтажная застройка сельского типа;
- пешеходные и транспортные потоки — определяют количество пешеходов/средств транспорта, перемещающихся мимо данного места в единицу времени. Характеристики потоков помогают оценить привлекательность данного места и будущую целевую группу магазина;
- удобство подхода и подъезда — относительная доступность магазина или необходимость проведения специальных работ по повышению доступности точки.

Предварительный выбор района осуществляется на основе анализа количества и характеристик населения, которое проживает в данном районе, имеющейся промышленной структуры и необходимой инфраструктуры.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ВЫБОР МЕСТА

- Характеристики районов
- Тип застройки
- Пешеходные потоки
- Транспортные потоки
- Удобство подхода и подъезда

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР РАЙОНОВ

- Количество населения
- Характеристики населения
- Промышленная структура
- Инфраструктура

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РАЙОНОВ

- Статистические методы
- Мнения экспертов
- Опросы и наблюдения

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ ПЛОЩАДИ ОХВАТА

- Характеристики территории
- Определение зон охвата
- Измерение площади охвата

РАСЧЕТ ПОТЕНЦИАЛА КАЖДОГО МАГАЗИНА

- Количество покупателей
- Средний объем покупки
- Частота покупок

ОЦЕНКА «ОКРУЖЕНИЯ»

- «Внешняя среда» магазинов
- Часы работы соседних магазинов
- Типы магазинов-конкурентов

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВЫБОР МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ

Рис. 3. Выбор местоположения магазинов

Оценка потенциала районов может быть проведена одним или несколькими методами классического маркетингового исследования. Наиболее часто используются для подобных целей статистические методы. Мнения экспертов позволяют получить качественные характеристики данного места и оценить возможные перспективы магазина. Опросы и наблюдения демонстрируют отношения местных жителей к появлению магазина в данном месте и позволяют оценить их намерения.

Определение и измерение площади охвата магазина производятся в соответствии с характеристиками территории и оценкой максимального расстояния, которое покупатели готовы пройти или проехать до данного магазина от места жительства или работы. Обычно для пешеходов это расстояние не превышает 800 м. Для покупателей, использующих личный автотранспорт, это расстояние может составлять 10 км и даже более (как правило, решающую роль здесь играют временные нормативы — время, которое может потратить покупатель для того, чтобы добраться до магазина, не должно превышать 15-20 минут).

Ключевым элементом выбора является расчет потенциала магазина в данном месте. Потенциал магазина определяется на основе среднего количества покупателей, которые будут делать покупки в этом магазине, частоты покупок в единицу времени (неделя, месяц, год) и среднего объема покупки (в натуральных или денежных единицах).

Прежде чем сделать окончательный выбор местоположения, необходимо оценить окружение магазина. Здесь определяются «внешняя среда» (то, что непосредственно окружает магазин), магазины-конкуренты и их характеристики (при этом надо помнить, что магазины дополняющего ассортимента по отношению к «магазину-якорю» могут и не являться прямыми конкурентами), часы работы соседних магазинов.

Окончательный выбор местоположения делается с учетом всех перечисленных факторов и должен пересматриваться с учетом их изменения.

Определение количества магазинов в сети

Логистическое решение о необходимом количестве точек (или складов) можно проиллюстрировать на примере схемы определения числа магазинов в розничной торговой сети, представленной на рис. 4. Прежде всего необходимо определить факторы, которые повлияют на принятие данного решения. Наиболее существенным фактором является размер города (или района) и соответствующее количество потребителей в данном месте.

При определении количества магазинов в сети важно учесть типы застройки и типичное распределение населения города по экономическим и демографическим критериям, а также определить формат будущих магазинов сети с учетом размеров магазинов и форм обслуживания. Маркетинговые характеристики (ассортимент, цены, уровень конкуренции) способны серьезно повлиять как на выбор мест для размещения магазинов, так и на количество розничных торговых точек.

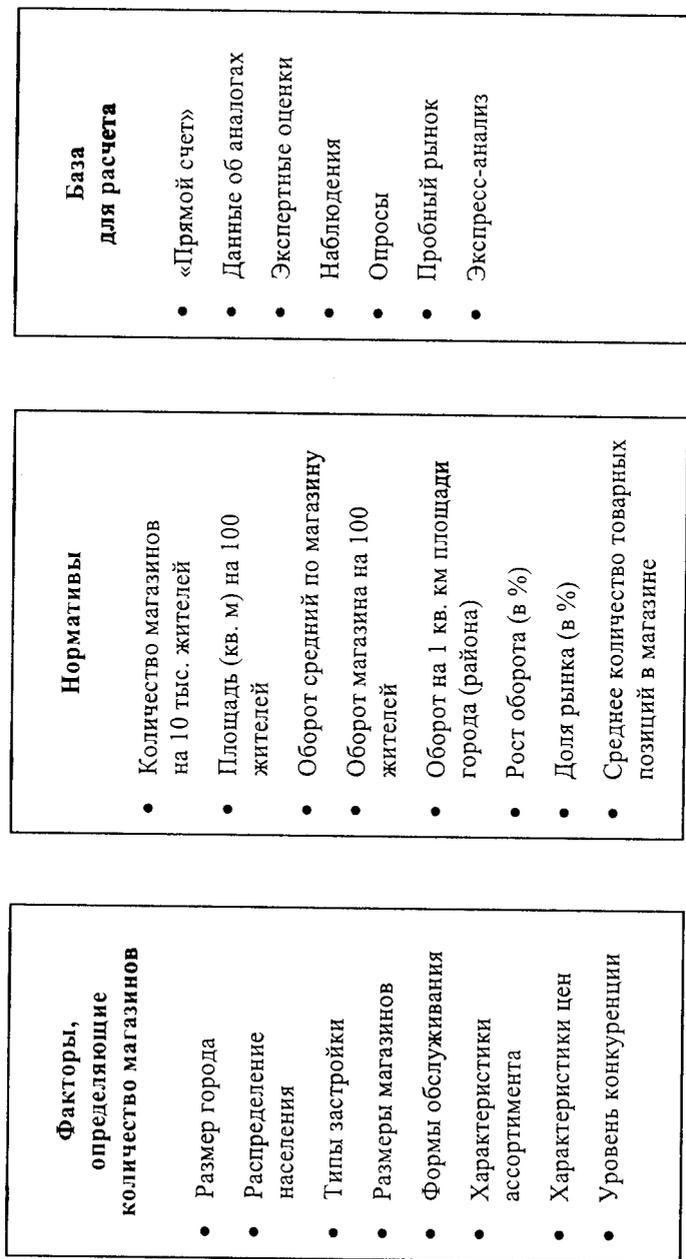


Рис. 4. Схема определения количества точек в сети

Для точного определения необходимого количества магазинов разрабатываются нормативы соответствия торговой инфраструктуры количеству потребителей и характеристикам спроса. Наиболее типичными нормативами, которые можно использовать на практике, являются следующие: количество магазинов на 10 000 жителей, торговая площадь (в кв. м на 100 жителей), средний оборот магазина в день на 1 кв. м торговой площади. Определенное значение могут иметь также динамические показатели: рост розничного товарооборота (в целом по городу, по отдельным товарным группам, по отдельным магазинам), изменения доли рынка сетевых операторов в общем объеме продаж.

В качестве базы для расчета могут быть приняты данные вторичных исследований, экспертные оценки или результаты маркетинговых исследований, проведенных на основе сбора первичной информации. Наиболее точные значения дает пробный рынок. При этом он является достаточно сложным в организации, дорогостоящим и требующим значительного времени для подтверждения первоначальных результатов. Наоборот, экспресс-анализ рынка позволяет получить необходимые данные достаточно быстро и без особых затрат, но результаты анализа не могут претендовать на достаточную точность.

В процессе принятия решения по выбору количества магазинов необходимо обратить внимание на еще один важный момент: будут ли магазины сети работать в одинаковом формате или форматы магазинов одной и той же сети будут существенно различаться между собой. Во многом успех петербургской розничной сети «Пятерочка» (годовой оборот сети в 2003 г. составил около 1 млрд долл. США) объясняется тем, что с самого начала был найден очень эффективный формат «универсам экономкласса» и этот формат рассматривался как универсальный, применимый в любых условиях. По мнению руководителей сети «Пятерочка», в Санкт-Петербурге и Москве на один универсам экономкласса должно приходиться 30 тыс. жителей, а в региональных центрах России — 18-20 тыс. жителей. Таким образом, появляется надежный норматив для принятия решений об открытии магазинов и возможном расширении сети в каждом отдельном городе.

Определение формата магазина

Решение о формате магазинов является пограничным, т. е. оно обычно принимается руководителями розничной торговли вне связи с пожеланиями участников маркетингового канала. Тем не менее производители и оптовые торговцы могут оказать значительное влияние на принятие данного решения, поскольку это напрямую определяет успех маркетинговой стратегии фирм, а во-вторых, хорошо вписывается в концепцию интегрированной логистики. Решение о формате магазина очень тесно связано с двумя предыдущими решениями маркетинговой логистики — о выборе

мест размещения торговых точек и о количестве точек в сети. В меньшей степени определение формата зависит от выбора рынка, однако и здесь существует связь между появлением определенных форматов в торговле (особенно крупных) и спецификой городской среды. Вот почему в России во многих городах с населением от 100 до 500 тыс. жителей до сих пор нет не только магазинов сверхкрупных форматов, но даже супермаркетов торговой площадью свыше 1000 кв. м.

Для выбора формата магазинов на первом этапе необходимо проанализировать следующие основные факторы:

демографические:

- количество и распределение жителей;
- доходы населения;
- характер расходов;
- предпочтения населения;
- специфические сегменты;

рыночные:

- характер потоков;
- уровень конкуренции;
- торговая и транспортная инфраструктура;
- динамика продаж;
- наличие оптовых торговцев и складов;

магазинные:

- типичные форматы розничной торговли в районе;
- динамика изменения форматов;
- ассортимент;
- цены и скидки;
- доступные технологии торговли;
- удобства подхода и подъезда.

На втором этапе процесса выбора формата магазина необходимо предварительно определить основной и дополнительный форматы торговли и их соотношение. Как правило, при выборе основного формата торговли фирмы руководствуются принципом универсальности, согласно которому данный формат будет представлен в большинстве магазинов сети. Что касается дополнительных форматов, то они могут быть реализованы в рамках концепции «магазин в магазине». Соотношение по распределению торговой площади для основного и дополнительного форматов находится в диапазоне от 10:1 до 2:1. Таким образом, основной формат, безусловно, доминирует в магазине не только с точки зрения представленных товаров и объема продаж, но и торговой площади.

Третий, заключительный этап выбора форматов заключается в установлении взаимосвязей между магазинами сети или с другими находящимися рядом магазинами, не входящими в сеть; окончательного определе-

ния основного и дополнительного форматов торговли; принятия логистических решений относительно уровня обслуживания и, соответственно, необходимого объема запасов по каждому товару, процедурам заказа, схемам транспортировки товара в магазин и реверсивной логистики (обратному распределению, т. е. движению товаров и информации в направлении, противоположном тому, в котором протекает нормальная логистическая деятельность).

Функции маркетинговой логистики

Большинство авторов [Ламберт, 2004; Кристофер, 2005; Котлер, 1998] выделяют в маркетинговой логистике пять основных функций: обслуживание потребителей, управление заказами, управление запасами, управление транспортировкой, складирование. При этом с точки зрения места в системе логистики первые три относятся к ключевым логистическим функциям, а транспортировка и складирование — к поддерживающим.

Обслуживание потребителей

Обслуживание потребителей — процесс создания в логистической цепочке существенных выгод, содержащих добавленную стоимость, при поддержании издержек на эффективном уровне. Это определение отражает тенденцию рассмотрения обслуживания потребителей как процесса, нацеленного на управление снабженческо-сбытовой цепочкой [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

Система обслуживания потребителей занимает центральное место среди функциональных областей маркетинговой логистики. Эффективная система обслуживания с точки зрения логистики должна удовлетворять следующим основным требованиям [Дойль, 2002].

Наличие товара. Фирма даже теоретически не может выполнить 100% заказов, хотя должна к этому стремиться. Обычно уровень обслуживания определяется в виде процента вероятности того, что товар окажется на складе (например, уровень обслуживания, равный 90%, гарантирует покупателю, что вероятность дефицита составит не более 10%).

Скорость доставки товара должна быть максимальной. Многие покупатели предпочитают быструю доставку и готовы существенно доплатить за скорость.

Надежность. Покупатели хотели бы иметь информацию о точном времени доставки товара, при этом любые задержки или опоздания будут восприниматься как существенные недоработки в системе поставки фирмы-продавца.

Оптимальный объем партии. Объем партии определяет количество товара, которое покупатель заказывает за один раз. Чем меньше объем партии, тем выше издержки распределения. Оптимальный размер заказа может быть определен расчетным путем.

Широта ассортимента. Чем шире ассортимент товаров, тем более разнообразен выбор, который имеют покупатели, и тем большая нагрузка (организационная и финансовая) ложится на систему обслуживания фирмы-продавца.

Удобство для конечных покупателей. Чем больше у канала точек торговли, тем доступнее товар и удобнее процесс совершения покупки для конечного покупателя.

Обслуживание и поддержка. Удовлетворенность покупателей повышается, если фирма-продавец способна обеспечить клиентов финансовой, материально-технической и сервисной поддержкой.

Базовый уровень сервиса в логистике оценивается по следующим группам показателей: доступность, функциональность и надежность.

Доступность означает наличие запасов для бесперебойного удовлетворения потребностей клиентов в готовых товарах и характеризуется следующими показателями:

- вероятность дефицита, которая показывает, как часто может возникнуть нехватка запасов, это показатель наличия продукта для доставки потребителю;
- норма насыщения спроса показывает масштабы или последствия дефицита в разные периоды времени. Например, если клиент заказал 50 единиц товара, а в наличии только 47 единиц, норма насыщения спроса для данного заказа составляет 94%;
- полнота охвата заказами показывает, как часто складывается ситуация, когда все запасы фирмы заказаны потребителями.

Все три показателя доступности в комплексе демонстрируют, в какой степени стратегия управления запасами фирмы отвечает ожиданиям потребителей и соответствует ли степень доступности принятому фирмой базовому уровню сервиса.

Функциональность логистики определяется временем, проходящим с момента получения заказа до его исполнения, т. е. доставки продуктов потребителям. Функциональный цикл определяется следующими оперативными показателями:

- скорость прохождения функционального цикла измеряется временем, прошедшим от момента получения заказа до его исполнения;
- уровень брака отражает вероятность сбоев в логистике, например, поставки непригодной или дефектной продукции, ошибок в подборе ассортимента или неправильного оформления документов;
- уровень устранения недостатков оценивается по продолжительности времени, которое требуется для восстановления заданного фирмой уровня сервиса.

Надежность сервиса представляет собой качественную характеристику логистики. К показателям надежности относятся следующие:

- бесперебойность — постоянное соблюдение условий поставок на протяжении длительного времени;
- гибкость операций означает способность компании удовлетворять исключительные запросы потребителей;
- устойчивость означает способность логистической системы противостоять внешним воздействиям, выводящим систему из равновесия и снижающим заданный уровень сервиса.

Для оценки качества обслуживания необходимо определить показатели удовлетворения потребителей. В работе [Бауэрсокс, Клосс, 2001] приведены **ключевые оценки показателей удовлетворения потребителей:**

- доставка к назначенному сроку — доля заказов, исполненных к назначенному сроку или раньше;
- издержки гарантийного обслуживания — средние фактические затраты на гарантийное обслуживание, выраженные в процентах от дохода;
- время реакции на претензии потребителей и их удовлетворение. Время реакции на претензии — это средний срок между поступлением заявки от клиента и его контактом с соответствующим представителем компании. Время удовлетворения претензий — это средний срок до полного удовлетворения требований клиента.

Стандарты обслуживания клиентов формируются на основе детального анализа элементов обслуживания, представленных на рис. 5. [Штерн и др., 2002].

Первым шагом в разработке стандартов обслуживания является определение элементов, имеющих для клиентов наиболее важное значение. На основе возможного набора элементов (рис. 5) устанавливаются стандарты обслуживания в соответствии с потребностями клиентов и определяется приоритетность этих элементов.

Далее устанавливаются количественные стандарты для экономических показателей, характеризующих каждый элемент обслуживания. Определяются фактические экономические показатели для каждого элемента обслуживания. В процессе обслуживания клиентов определяется фактический уровень предоставляемых услуг, анализируются различия между установленными стандартами и фактическими значениями уровня обслуживания. При необходимости осуществляется корректировка для сглаживания различий между фактическими значениями показателей и установленными стандартами.

Формирование системы обслуживания покупателей с учетом выгод и издержек, связанных с обеспечением необходимого уровня обслуживания, включает в себя следующие основные элементы [Дойль, 2002]:

- определение важных для покупателя показателей обслуживания.
- Обследование клиентуры позволяет выявить наиболее ценные ас-

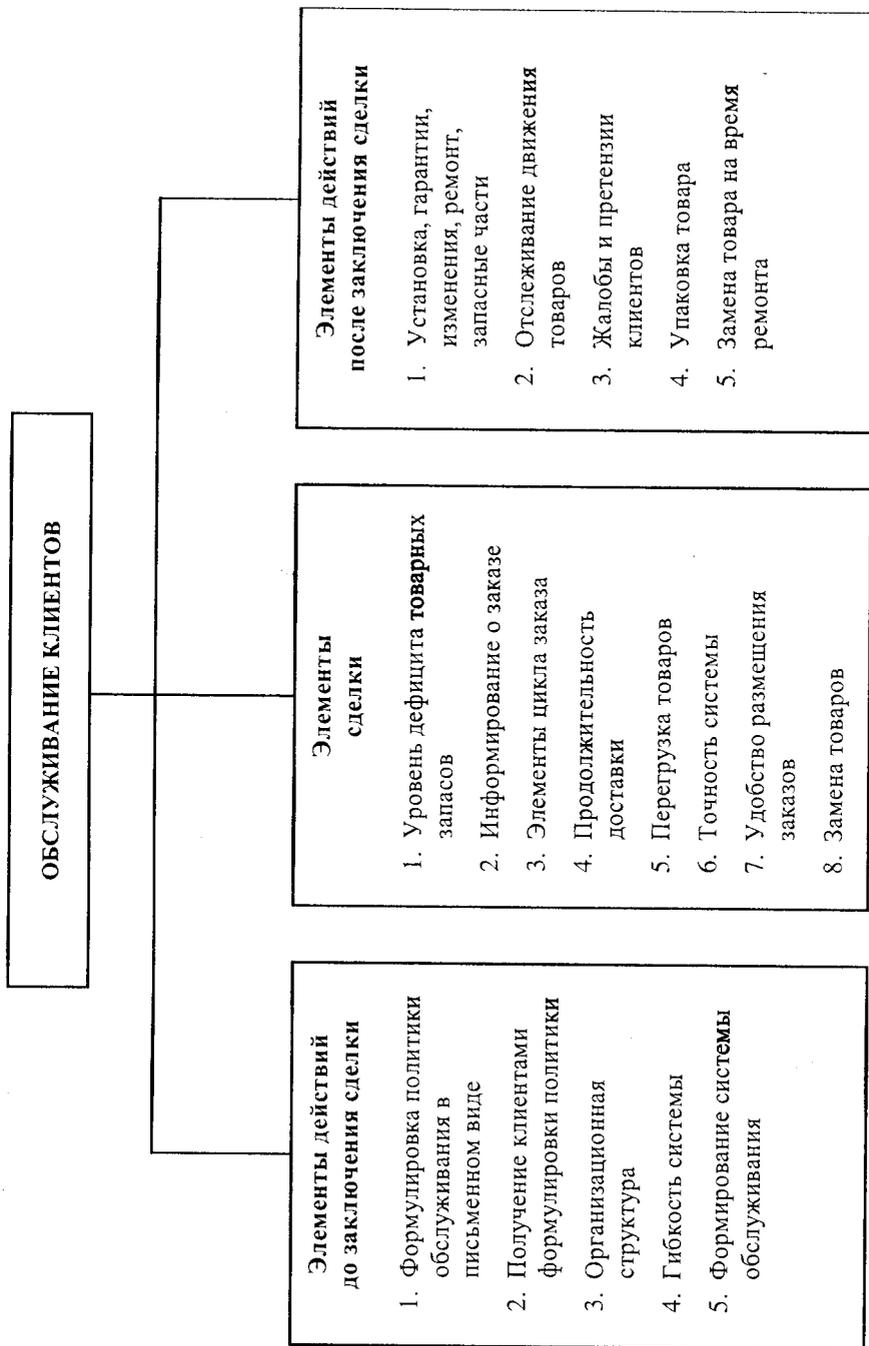


Рис. 5. Элементы системы обслуживания клиентов

пекты обслуживания. Многие покупатели на первое место ставят доступность товара, другие — скорость, третьи — цену и т. д.;

- определение удельного веса каждого из показателей обслуживания;
- расчет рейтинга уровня обслуживания путем умножения оценки каждого показателя на соответствующий весовой коэффициент;
- сравнение полученного рейтинга с уровнем обслуживания фирм-конкурентов;
- определение сильных и слабых сторон предлагаемого фирмой-продавцом сервиса;
- анализ влияния изменений в обслуживании на уровень доходов фирмы. Любое повышение уровня обслуживания сопровождается значительным повышением уровня затрат (например, при росте уровня обслуживания на один процент в диапазоне 95-98% затраты повышаются на 3-7%);
- определение затрат, необходимых для обеспечения разных уровней обслуживания. Оцениваются издержки, с которыми сопряжены уровни обслуживания, и определяется оптимальный уровень обслуживания с учетом наиболее высоких значений доходов, минимизации потерь клиентуры и минимальных издержек функционирования системы обслуживания.

Управление заказами

Управление заказами является одной из важнейших функций логистического канала. В работе [Джонсон и др., 2002] приведено краткое определение этой деятельности. **Управление заказами** — конкретная работа внутри фирмы по получению, оформлению и обеспечению поступающих заказов. Другими словами, это деятельность, осуществляемая между моментом получения заказа до момента, когда на склад поступает уведомление о необходимости отгрузить товар для выполнения данного заказа.

Цикл заказа — период с момента получения заказа от клиента и до момента прибытия товаров к нему на разгрузку. Для товаров, которые поставляются регулярно, это называется **циклом пополнения**.

В рамках управления заказами осуществляется планирование, передача, обработка заказа, отбор комплектации заказа и доставка заказа.

Планирование заказа. Для выравнивания загрузки логистического канала фирмы планируют равномерное распределение заказов. При возможности повлиять на клиентов, размещающих заказы, фирме удастся сгладить пики и спады кривой загрузки системы обработки заказа. Управление интенсивностью обработки заказов осуществляется тремя способами: при помощи личного посещения клиентов, путем звонков клиентам по телефону в определенное время, когда это удобно фирме, через предлагаемые скидки (в том случае, если заказы размещаются в определенные дни).

Передача заказа — действия, которые осуществляются с момента, когда клиент размещает или посылает заказ, и до момента, когда поставщик его получает. Заказ может передаваться по почте, по телефону, лично — во время визита торгового представителя, при помощи электронных средств.

Обработка заказа включает в себя следующие действия:

- проверка информации о заказе на полноту и точность;
- проверка платежеспособности клиента;
- заполнение бланков установленных регистрационных документов;
- торговому представителю поручается осуществить продажу;
- регистрация сделки бухгалтерией;
- определение наиболее близкого к клиенту склада, на который передается распоряжение по отбору товара;
- организация транспортным подразделением поставки груза со склада.

Отбор и комплектация заказа начинается с составления документа, в котором дается распоряжение конкретному складу скомплектовать данный заказ для клиента. Одновременно работнику склада передается подробный перечень заказанных товаров. Отбор и комплектация заказа включают в себя все виды деятельности с момента, когда склад получает заказ на отгрузку товара, и до момента, когда товар грузится на транспортное средство.

Доставка заказа — время с момента, когда перевозчик забирает груз, и до прибытия груза на место разгрузки покупателя; представляет собой заключительный этап цикла заказа.

Если все пять этапов цикла заказа тщательно отработаны, умело скоординированы и находятся под строгим контролем, то фирма может существенно повысить производительность и использовать процесс выполнения заказа в качестве эффективного инструмента маркетинговой логистики.

Управление запасами

Управление запасами — интегрированный процесс, обеспечивающий совместимость операций с запасами внутри фирмы и вне ее — на всем протяжении стоимостной цепочки, в которую она включена [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

Политика по отношению к запасам охватывает все аспекты логистики, поскольку менеджеру необходимо держать под контролем весь процесс от оценки размера заказа до определения нахождения каждой единицы хранящихся запасов. Системы продвижения запасов можно разделить на **систему выталкивания** и **систему вытягивания** запасов. При системе вытягивания запаса участники канала запрашивают или заказывают товары по мере необходимости или появления спроса. При системе вытягивания производители промышленных товаров навязывают продукцию уча-

стникам каналов распределения с целью уменьшения собственных материальных запасов. В вытягивающей системе не создается избыточный запас, но возможны потери от неудовлетворенного спроса. В то время как выталкивающая стратегия ориентирована на полное использование производственных мощностей, но при этом избыточный запас появляется достаточно часто.

Главный вопрос управления запасами: какой уровень запаса необходим для минимизации общих издержек фирмы? Для ответа на этот вопрос необходимо проанализировать издержки хранения запасов с точки зрения затрат на поддержание необходимого уровня и затрат, связанных с потерями из-за отсутствия запасов. Фирма должна поддерживать такой уровень запасов, который бы минимизировал общую стоимость обеих составляющих затрат.

Содержание запасов — дело рискованное, потому что они омертвляют капитал и могут со временем стать негодными для продажи. Деньги, вложенные в запасы, нельзя использовать для приобретения других активов или товаров, способных повысить эффективность фирмы. В логистике различают следующие *типы запасов*:

- сырье и материалы;
- готовая продукция;
- полуфабрикаты;
- расходные материалы;
- запасные части;
- стратегические запасы.

Из этого перечня для целей маркетинговой логистики особое значение имеют запасы готовой продукции и запасных частей. Именно от участников канала, работающих с запасами, зависит характер и степень риска в канале распределения. Запасы являются источником долговременного риска для производственных фирм, для оптовиков характерен более узкий диапазон рисков, чем для розничных торговцев, но их риски глубже и продолжительнее. Розничные торговцы закупают множество товаров и принимают на себя значительный риск. Главное для розничных торговцев — это оборачиваемость запасов и высокая прибыльность каждого товара. Если фирма планирует использовать более одного уровня канала распределения, то должна быть готова к принятию дополнительного риска, связанного с запасами.

Основные функции запасов заключаются в следующем:

- удовлетворение ожидаемого спроса;
- обеспечение требований производства;
- обеспечение нормальной работы снабжения и сбыта;
- разделение операций;
- защита от исчерпания ресурсов;
- защита от неопределенности;

- защита от повышения цен;
- географическая специализация.

Затраты на содержание запасов образуют главный элемент издержек в маркетинговой логистике. По данным Бауэрсокса и Клосса, в типичной производственной фирме затраты на содержание запасов составляют 30-40% всех логистических издержек.

Существуют несколько **основных источников затрат, связанных с содержанием запасов:**

- стоимость капитала, замороженного в запасах;
- затраты на единицу продукции;
- стоимость повторного заказа;
- затраты на хранение;
- стоимость потерь из запаса;
- затраты, связанные с возникновением дефицита.

В системе продаж возможно возникновение дефицита запасов из-за задержки очередной поставки или из-за возможного роста потребления. В практике маркетинговой логистики для снижения риска дефицита применяется **страховой запас**, который поглощает колебания как в спросе на готовую продукцию, так и в сроках поставки.

Под **сроком поставки** понимается время между возникновением потребности в пополнении запаса и моментом, когда товары придут на склад готовой продукции. Для определения величины страхового запаса необходимо знать распределение спроса и времени поставки. Наличие страхового запаса во многих случаях гарантирует отсутствие дефицита готовой продукции и избавляет от потерь клиентуры и связанных с этим затрат.

В работах Гэлловэя, Стивенсона и др. [Гэлловэй, 2001; Стивенсон, 1999] приведены основные системы управления запасами по степени увеличения сложности.

Система удовлетворения годового спроса рассчитана на то, что покупатель будет приобретать товары фирмы один раз в год, и к этому моменту должен быть накоплен значительный запас готовой продукции. Система отличается простотой как для продавца, так и для покупателя, но при этом не предполагает наличия каких-либо сбоев или отклонений.

«Два бункера» — пример более сложной системы управления запасами, при использовании которой уменьшаются риски и повышается устойчивость системы к внешним воздействиям, но при этом увеличиваются затраты на содержание запасов. Инициатива применения такой системы, как правило, исходит от покупателя, поскольку она очень удобна и не требует особых административных усилий.

Система цикличного заказа, или система с фиксированным временем, предполагает, что заказ будет делаться покупателем через определенные моменты времени. При этом текущий уровень запасов вычитает-

ся из максимального, а на полученное количество готовой продукции выписывается заказ.

Система с фиксированным уровнем заказа основана на расчете оптимального размера заказа. Покупатель выдает команду на очередной заказ в тот момент, когда величина запаса падает ниже определенного уровня — точки перезаказа. Системы данного типа, наряду с системами циклического заказа, чаще всего используются в маркетинговой логистике.

Адаптационные системы, требуют применения прогнозирования спроса и предусматривают возможность гибкой реакции на требования покупателей. В практике маркетинговой логистики чаще всего используются два типа адаптационных систем: система с установленной периодичностью пополнения запасов до постоянного уровня и система «минимум — максимум».

При разработке политики управления запасами очень важно установить определенные целевые нормативы применительно к уровню обслуживания потребителя, прибыльному размещению запасов, прогнозированию потребности в запасах и контролю удовлетворения потребности.

Управление транспортировкой

Ниже представлены основные решения, принимаемые менеджерами в сфере управления транспортировкой.

Определение функций транспортировки заключается в перемещении грузов и их хранении. В рамках транспортировки груз перемещается по стоимостной цепочке. Чтобы процесс был экономически оправдан (а при перемещении грузов расходуются время, деньги и экологические ресурсы), транспортировка должна вносить реальный вклад в создание дополнительной стоимости. Менее типично использование транспорта для временного хранения грузов, но в тех случаях, когда перемещаемый груз необходимо где-то выдержать, расходы на выгрузку и повторную погрузку на складе могут превысить потери от простоя загруженных транспортных средств.

Изучение транспортной инфраструктуры. Инфраструктуру транспорта образуют транспортные магистрали, средства транспорта и компании-перевозчики. Существуют пять основных видов транспорта: железнодорожный, автомобильный, водный (морской и речной), воздушный и трубопроводный. Относительную значимость каждого из них можно оценить по различным параметрам (протяженность магистралей, объем перевозок, состав перевозимых грузов и т. д.). Сопоставление различных видов показано на рис. 6.

Определение издержек использования транспорта — применяются два принципа управления транспортировкой: экономия за счет масштабов грузоперевозок и экономия за счет дальности маршрутов. Экономия за счет масштабов грузоперевозок возникает в силу того, что постоянная компонента транспортных затрат распределяется на весь груз, так что чем он больше, тем меньше удельные издержки на единицу веса.

Характеристики	Железные дороги	Автотранспорт	Водный транспорт	Трубопроводы	Воздушный транспорт
Скорость	3	2	4	5	1
Доступность	2	1	4	5	3
Надежность	3	2	4	1	5
Грузо-подъемность	2	3	1	5	4
Частота	4	2	5	1	3
Суммарная оценка	14	10	18	17	16

Примечание: чем ниже балл, тем лучше характеристика.

Рис. 6. Относительные характеристики видов транспорта

Экономия за счет дальности маршрута связана с тем, что чем длиннее маршрут, тем меньше транспортные затраты в расчете на единицу расстояния.

Экономия за счет дальности маршрута возникает в силу тех же причин, что и экономия за счет масштабов перевозок. Структура издержек по видам транспорта представлена в табл. 2.

Таблица 2

Структура издержек по видам транспорта

Вид транспорта	Постоянные издержки	Переменные издержки
Железнодорожный	Высокий уровень	Низкий уровень
Автомобильный	Низкий уровень	Средний/высокий уровень
Водный	Средний уровень	Низкий уровень
Трубопроводный	Самый высокий уровень	Самый низкий уровень
Воздушный	Средний/низкий уровень	Высокий уровень

Источник: [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

Изучение поставщиков транспортных услуг. В практике маркетинговой логистики выделяются четыре основных типа поставщиков транспортных услуг: общественные перевозчики, контрактные перевозчики (оказывают транспортные услуги отдельным клиентам), частные перевозчики (фирмы, самостоятельно транспортирующие собственные грузы) и льготные перевозчики (транспортные компании, освобожденные от экономического регулирования). Поставщики транспортных услуг могут различаться по степени специализации: перевозчики в одном виде транспорта, специализированные перевозчики, фирмы, предоставляющие смешанные перевозки, объединяющие несколько видов транспорта. Особую группу поставщиков транспортных услуг образуют посредники, которые организуют процесс транспортировки путем привлечения других фирм: экспедиторы, кооперативы и агенты, брокеры.

Определение факторов, влияющих на установление тарифов. Основными факторами являются:

- расстояние;
- объем грузов;
- плотность грузов;
- укладистость (характеристика формы и габаритов груза, влияющих на использование полезного объема транспортного средства);
- грузопереработка;
- ответственность перевозчика;
- рыночные факторы (загруженность рейсов, сбалансированность рейсов, загрузка обратных рейсов).

Оценка и выбор перевозчика. Основными критериями при оценке и выборе перевозчика являются:

- издержки;
- транзитное время;
- состояние оборудования;
- надежность;
- технические возможности;
- сервисные возможности;
- доступность;
- безопасность;
- отслеживание экспедирования;
- количество предъявляемых претензий;
- вероятность потери/повреждения груза;
- финансовые вопросы.

Отслеживание и экспедирование доставки — поиск утерянных или задержавшихся в пути грузов. Выполнению этих функций помогает использование информационных технологий (штрих-кодирование, электронные системы сбора и передачи информации о грузах в пути) и спут-

никовая связь. В большинстве логистических систем на транспортировку приходится наибольшая доля издержек. Поэтому главные резервы снижения затрат в сфере маркетинговой логистики лежат в управлении транспортировкой.

Складирование

Складирование охватывает множество разнообразных компонентов логистической системы. Обычно склад рассматривают как место хранения запасов. Но во многих логистических системах роль склада заключается не столько в хранении, сколько в распределении товаров. Складирование создает выгоды двух типов: *экономические и сервисные с соответствующими функциями*. К функциям, связанным с экономическими выгодами, относятся следующие:

- консолидация грузов;
- разукрупнение и перевалка грузов в пути;
- доработка/отсрочка;
- накопление запасов.

Сервисные выгоды от работы складов в логистической системе могут сопровождаться или не сопровождаться снижением издержек. Складирование выполняет пять функций, связанных с сервисными выгодами:

- приближение запасов к рынку;
- формирование рыночного ассортимента;
- комплектование смешанных отправок;
- материально-техническое обеспечение производства;
- эффект присутствия на рынке.

Основные решения складской логистики заключаются в следующем:

1. **Определение типа склада.** Менеджеру необходимо сделать выбор между частными складами (принадлежащими фирме), складами общего пользования (общественными складами) или складами, представляющими услуги по контракту. Качественные факторы принятия такого решения представлены на рис. 7.

Эффект присутствия создают маркетинговые преимущества благодаря наличию на местном рынке склада, который ассоциируется с компанией-владельцем. Гибкость операций также выше у частных складов, поскольку они находятся под полным контролем компаний. Для складов общего пользования характерны преимущества синергического эффекта, который проявляется в выгодах, возникающих при использовании разными фирмами одной отрасли общего складского хозяйства. Гибкость смены местоположения (возможность быстро изменить число и местонахождение складов в ответ на сезонные или структурные изменения спроса) и экономия за счет масштабов операций (способность сокращать расходы на грузопереработку и хранение запасов благодаря применению передовых

технологий) позволяют фирме при использовании общественных складов добиваться более высокой производительности операций.

	Частный склад	Контрактный склад	Склад общего пользования
Эффект присутствия	←		
Эффект совместной деятельности	→		
Гибкость операций	←		
Гибкость смены местоположения	→		
Экономия за счет масштабов операций	→		

Рис. 7. Качественные факторы принятия решений о складировании

Источник: [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

2. *Определение количества складов и размещение складской сети.*

3. *Выбор местоположения склада.*

Эти решения аналогичны решениям маркетинговой логистики о размещении розничных торговых точек и количестве магазинов в сети. Основной принцип размещения складов — достижение максимального эффекта при минимальных затратах.

4. *Разработка системы складирования и запуск логистического процесса на складе.* Логистический процесс на складе является очень сложным и требует полной согласованности функций снабжения запасами, переработки груза и транспортировки. Логистический процесс на складе включает в себя следующие основные элементы:

- снабжение запасами;
- контроль поставок;
- разгрузка и приемка грузов;
- внутрискладская транспортировка и перевалка грузов;
- складирование и хранение грузов;
- комплектация (комиссионирование) заказов клиентов и отгрузка;
- транспортировка и экспедиция заказов;
- сбор и доставка порожних товароносителей;
- контроль выполнения заказов;
- информационное обслуживание склада;

- обеспечение обслуживания клиентов (сортировка товара, проверка качества товара, изменение заказа, экспедиторские услуги, установка изделий, обеспечение запасными частями, прием дефектной продукции, временная замена товара).

Организация, планирование и контроль маркетинговой логистики

Вопросы организации, планирования и контроля имеют прямое отношение к *задачам и методам логистического администрирования*. Этот термин используется в практике западного менеджмента достаточно давно. Важность этой сферы логистической деятельности подчеркивает тот факт, что административные расходы учитываются отдельной строкой в отчетности фирм, и доля затрат на администрирование в общих логистических издержках постоянно возрастает.

Организация маркетинговой логистики

Организация маркетинговой логистики с точностью повторяет организацию логистики как с точки зрения эволюции логистических структур, так и с позиций развития организации в целом.

В большинстве компаний организация маркетинговой логистики осуществляется по функциональному признаку. В своем развитии функциональная организация логистики прошла три основные стадии. На первой стадии логистические функции были распределены между тремя основными сферами деятельности фирмы: финансы, производство, маркетинг (рис. 8). (Здесь и далее представлены только те функции, которые непосредственно связаны с выполнением логистических операций.) При этом в рамках маркетинга происходит обособление функции физического распределения.

В российских компаниях функции физического распределения традиционно относят к сбыту. При этом подразумевается, что значительного различия между маркетинговыми и сбытовыми операциями не существует. На второй стадии (рис. 9) происходит обособление функции физического распределения в самостоятельное направление. При этом маркетинг осуществляет прогнозирование сбыта готовой продукции, а все остальные функции относятся к физическому распределению. Важно отметить, что на этой стадии физическое распределение получило признание наряду с финансированием, производством и маркетингом.

Третья стадия организации логистики (рис. 10) в большей степени характерна для интегрированной логистики и считается наиболее современной и отвечающей рыночным требованиям структурного построения. На третьей стадии четко выделяются стратегический и операционный уровни принятия решения. На стратегическом уровне принимают решения генеральный директор и директор по логистике.

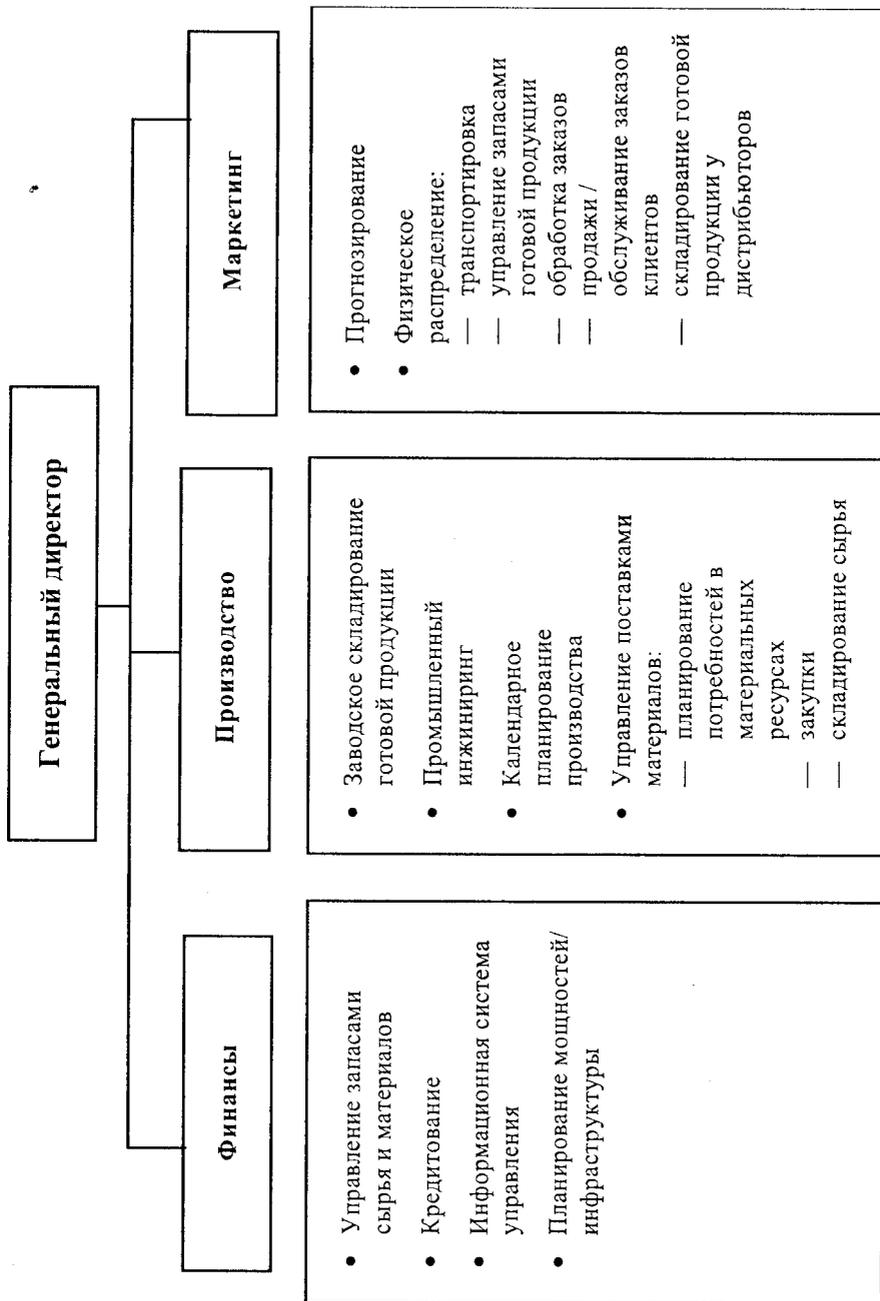


Рис. 8. Организация логистики по функциям: стадия 1

Источник: [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

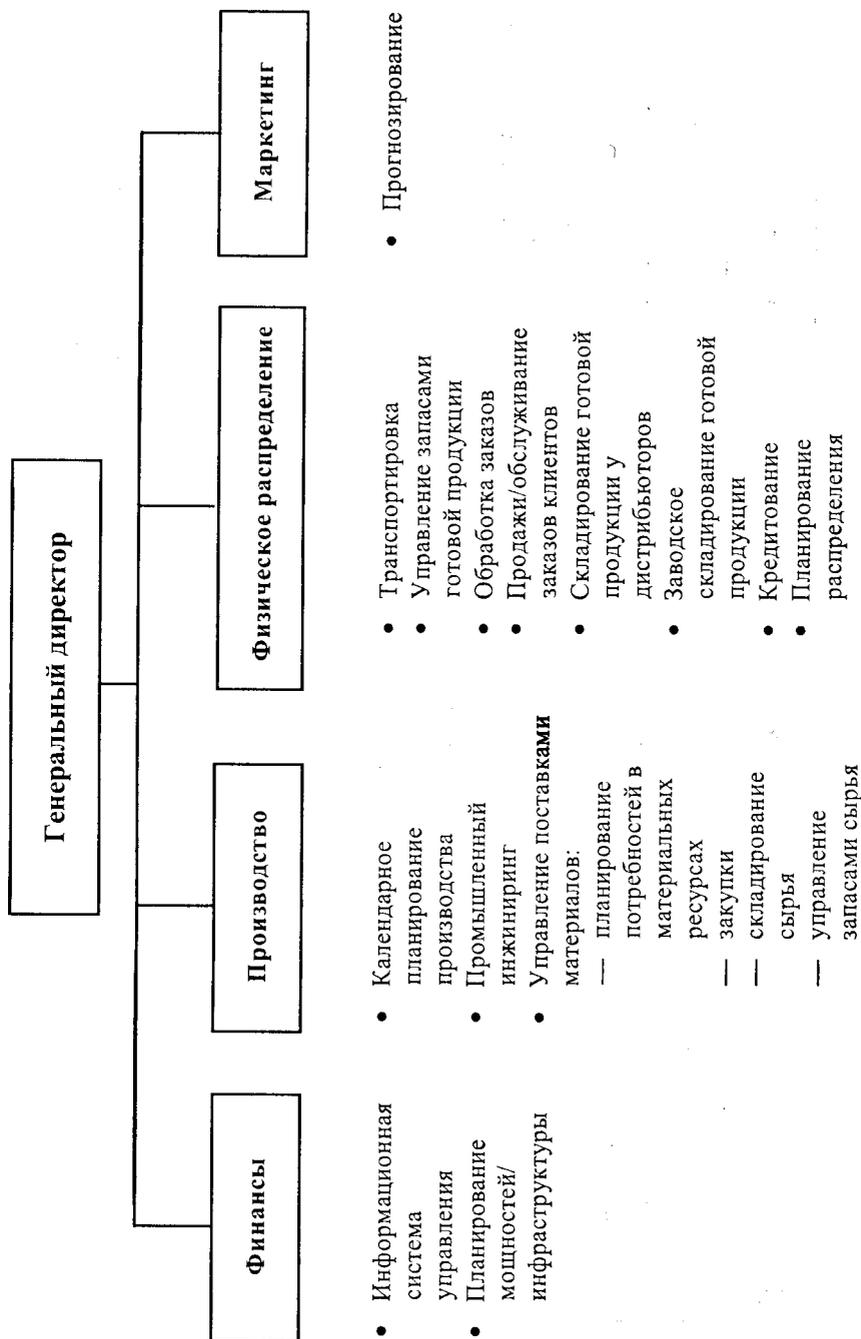


Рис. 9. Организация логистики по функциям: стадия 2

Источник: [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

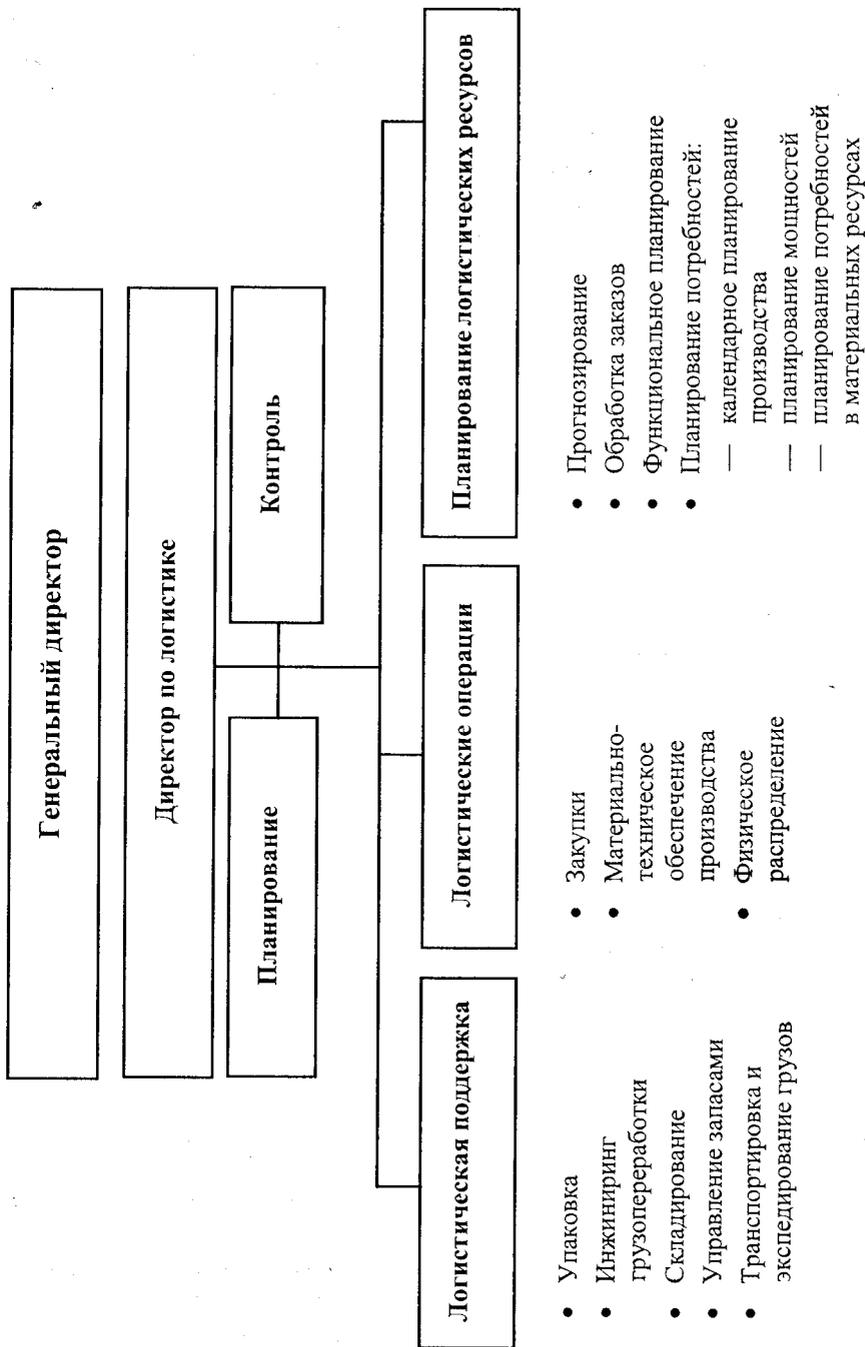


Рис. 10. Организация логистики по функциям: стадия 3

Источник: [Бауэрсокс, Клосс, 2001].

Сводное планирование и контроль также осуществляются на высшем уровне организации и содействуют интеграции логистики. Операционный уровень включает в себя логистическую поддержку, логистические операции (в том числе физическое распределение и закупки) и планирование логистических ресурсов.

Планирование маркетинговой логистики

Планирование маркетинговой логистики является неотъемлемой частью общего планирования логистических систем, с одной стороны, и планирования работы с маркетинговыми каналами — с другой. Общая схема планирования логистики представлена на рис. 11. К маркетинговой логистике относится левая часть схемы, которая направлена на улучшение качества обслуживания клиентов: прогнозирование спроса, планирование физического распределения, составление потоков программ и определение средств, календарное планирование складских и транспортных операций.

Особую роль в системе планирования играет подсистема учета заказов клиентов и контроля их выполнения. Планированию маркетинговой логистики предшествует значительный объем анализа рынков, товара, логистических систем, который необходим для ответа на ключевые вопросы, связанные с планированием. В качестве примера внутреннего анализа компании приведем типичные вопросы по функциям маркетинговой логистики.

Обслуживание потребителей:

- какова текущая структура заказов и как она изменяется?
- как принимаются решения об источниках заказов?
- каков нынешний уровень сервиса?

Управление материальными потоками:

- каковы нынешние материальные потоки, проходящие через распределительные центры?
- как принимаются решения о размещении складских мощностей?
- каковы ключевые показатели эффективности управления материальными потоками?

Транспортировка:

- какие виды транспорта используются в настоящее время?
- как оценивают работу перевозчиков?
- каковы ключевые показатели эффективности транспортировки?

Складирование:

- каковы имеющиеся **складские** мощности и технологии и как они используются?
- как и какие решения принимают те, кто отвечает за грузопереработку?
- каковы **ключевые** показатели эффективности складских операций?

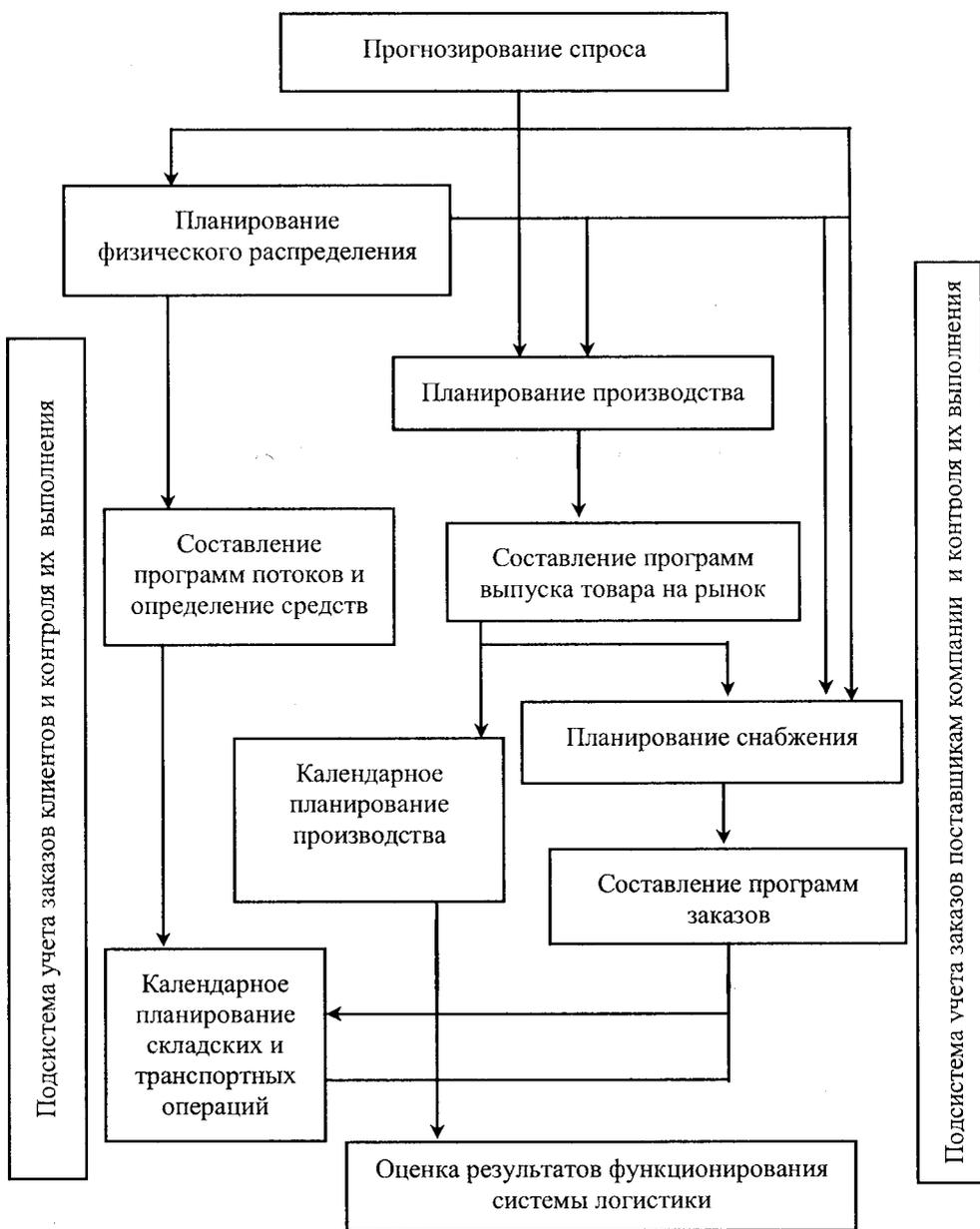


Рис. 11. Общая схема планирования логистики (распределение — производство — снабжение)

Источник: [Матэ, Тиксье, 2003].

Управление запасами:

- как существующие запасы способствуют увеличению добавленной стоимости?
- как принимаются решения об управлении запасами?
- во что обходится компании содержание запасов?

Аналогичные вопросники разрабатываются для анализа внешних факторов (по направлениям: поставщики, клиенты, конечные покупатели) и технологического анализа (по направлениям: получение заказов, обработка заказов, планирование потребностей, поддержка принятия решений).

Прогнозирование спроса — важнейшее звено логистической цепи и непременная составляющая любых действий по планированию, включающая в себя следующие основные элементы [Матэ, Тиксье, 2003]:

- анализ ретроспективы спроса;
- формирование типологии товаров и клиентов;
- анализ технических, экономических и маркетинговых характеристик изделий;
- мониторинг спроса;
- определение методов прогнозирования;
- тестирование и отбор методов прогнозирования;
- проведение прогнозных расчетов;
- постоянное выявление расхождений;
- оценка эффективности системы прогнозирования.

Операционное планирование физического распределения — строится в соответствии с этапами обработки информации. Операционное планирование исходит прежде всего из данных, полученных через прогнозирование спроса и подсистему учета заказа клиентов. По мнению Матэ и Тиксье, схема операционного планирования физического распределения должна включать в себя следующие необходимые элементы:

- аудит системы физического распределения;
- определение объема ресурсов;
- разработку программ движения товаров в процессе сбыта;
- учет технических и коммерческих характеристик изделий; *
- мониторинг заказов;
- мониторинг запасов;
- определение потребностей в складских помещениях и их потенциальной мощности;
- определение потребностей в транспортных средствах;
- разработка графика массовых перемещений и приемок продукции;
- оптимизация размещения и объема складских помещений;

- подготовка товаров к отгрузке и поставке потребителям;
- оценка эффективности.

Контроль маркетинговой логистики

В маркетинговой логистике для контроля применяется система оценки по внутренним и внешним показателям деятельности. Система оценки по внутренним показателям предназначена для сравнения текущих результатов деятельности с прошлыми результатами аналогичной деятельности или с намеченными целевыми нормативами. Логистические показатели обычно разбивают на следующие категории: издержки, обслуживание, производительность, управление активами и качество. В работе [Бауэрсокс, Клосс, 2001] приведены перечни показателей, используемых в практике зарубежных фирм по каждому из перечисленных направлений:

Показатели логистических издержек:

- анализ общих издержек;
- удельные издержки;
- доля издержек в продажах;
- затраты на входящие поставки;
- затраты на исходящие поставки;
- складские расходы;
- административные расходы;
- затраты на обработку заказов;
- прямые затраты на оплату труда;
- сравнение фактических издержек с бюджетными показателями;
- анализ динамики издержек;
- прямая прибыльность продукта.

Показатели логистического сервиса:

- норма насыщения спроса;
- дефицит запасов;
- ошибки при отгрузке;
- своевременность доставки;
- недопоставки;
- продолжительность цикла исполнения заказа;
- обратная связь с потребителями;
- обратная связь с торговыми агентами;
- количество претензий от потребителей.

Показатели логистической производительности:

- число отгрузок на одного работника;
- единицы продаж на доллар зарплаты;
- число заказов на торгового агента;
- сравнение с нормативами прошлых периодов;

- целевые нормативы;
- индекс производительности.

Показатели управления логистическими активами:

- оборачиваемость запасов;
- затраты на поддержание запасов;
- уровень запасов, количество дней на пополнение;
- устаревшие запасы;
- рентабельность чистых активов (основных средств);
- рентабельность инвестиций.

Логистические показатели качества:

- частота повреждения продуктов;
- стоимость поврежденных продуктов;
- число претензий о возмещении ущерба;
- число возвратов товара от потребителей;
- стоимость возвращенных товаров.

Внешние оценки необходимы для выявления и реализации потребительских ожиданий как постоянных ориентиров деятельности, а также для сравнительного анализа передовой практики других фирм. На практике наиболее часто сравнительный анализ проводится в следующих основных сферах: управление активами, издержки, обслуживание потребителей, производительность, качество, стратегия, технология, транспортировка, складирование, обработка заказов.

Для оценки эффективности маркетинговой логистики можно использовать понятие «совершенного заказа», который представляет собой показатель идеальной деятельности. По определению [Бауэрсокс, Клосс, 2001], **«совершенный заказ»** — это такая организация работы, которая отвечает следующим нормативам:

- полная доставка всех изделий по всем заказанным товарным позициям;
- доставка в требуемый потребителем срок с допустимым отклонением плюс/минус один день;
- полное и аккуратное ведение документации по заказам;
- безупречное соблюдение оговоренных условий поставки, т. е. качественная установка, правильная комплектация, готовность к употреблению и отсутствие повреждений.

На пути к достижению такого качества сервиса возникают помехи. На рис. 12. представлен выборочный перечень таких помех. В настоящее время лучшие фирмы демонстрируют уровень совершенного заказа 50-60% всех своих операций, в то время как нижний уровень составляет 10%.

<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при приеме заказа • Недостоверная информация (т. е. неправильный код продукта) • Недоступность заказанного товара • Превышение кредита • Неспособность соблюсти сроки доставки 	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при подборе заказа • Небрежность при оформлении подбора заказа • Задержка с отправкой • Задержка с доставкой • Неполное оформление документации • Ошибки при переводе платежей 	<ul style="list-style-type: none"> • Досрочная доставка • Повреждение грузов при перевозке • Ошибки при выписывании счета • Начисление оплаты сверх тарифа • Неполная оплата счета потребителем
---	--	--

Рис. 12. «Помехи» совершенному исполнению заказов

Резюме

Изучение вопросов, связанных с маркетинговой логистикой, позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Маркетинговая логистика может рассматриваться как инструмент, объединяющий маркетинг и логистическую систему. В контексте управления продажами маркетинговая логистика играет вспомогательную роль средства, обеспечивающего достижение высокого уровня обслуживания потребителей при минимизации затрат.

2. В маркетинговой логистике принимаются четыре типа решений: выбор региона, выбор местоположения торговой точки, определение количества торговых точек в сети, определение формата магазина; они могут иметь как стратегический, так и операционный характер.

3. В практике маркетинговой логистики четко выделяются и хорошо описаны пять основных функций: обслуживание потребителей, управление запасами, управление заказами, транспортировка, складирование, каждая из которых вносит свой вклад в достижение общих целей маркетинговой логистики.

4. Организация маркетинговой логистики может быть представлена в различных формах в зависимости от рынка, товара, отрасли, стадии зрелости фирмы. Для российских компаний оптимальным представляется вариант структуры, в рамках которой все функции физического распределения сосредоточены в одном подразделении.

5. Планирование маркетинговой логистики должно быть организовано с учетом общей схемы логистического планирования и является рыночно-ориентированным.

6. Контрольные показатели деятельности маркетинговой логистики охватывают широкий круг вопросов, тесно связанных с понятием совершенного заказа и достижением эффективной работы логистической системы и фирмы в целом.

Частные торговые марки розничных сетей и брендинг в розничной торговле

Розничная сеть, форматы магазинов и частные торговые марки

С развитием рыночных отношений в России усиливается и набирает обороты практика создания сильных брендов. Помимо фирм-производителей успешный брендинг стали осуществлять крупные оптовые и розничные компании. Сегодня торговля сама развивает марочные товары, зачастую не уступающие по качеству и дизайну брендам фирм-производителей.

Росту популярности частных марок на российском потребительском рынке способствуют следующие факторы:

- быстрое развитие розничных сетей;
- благожелательное отношение покупателей к продукции под частной торговой маркой;
- эффективное использование брендинга в сфере розничной торговли.

Получив благоприятные возможности для расширения своей маркетинговой деятельности на потребительском рынке, многие отечественные торговцы, особенно компании — владельцы крупных торговых сетей, стали всерьез задумываться над созданием собственных брендов. Возникла объективная необходимость в разработке эффективного брендинга, направленного на создание долговременного потребительского предпочтения к собственным маркам торговых предприятий.

С укреплением позиций сетевых ритейлеров начинается и постепенно обостряется борьба за покупателя между брендами фирм-производителей и частными торговыми марками. Под давлением крупных розничных се-

тей производители уже не могут обеспечить себе монопольного положения и вынуждены адекватно реагировать путем снижения цен и сокращения издержек, что в конечном счете минимизирует их прибыль.

Прежде чем приступить к изучению механизма действия частных торговых марок крупных торговых сетей, необходимо дать ответы на такие вопросы: какие форматы магазинов представлены в современных российских розничных сетях? какие крупные розничные сети в России уже начали или принципиально могут начать работать с частными марками?

Сети розничной торговли включают в себя различные форматы (типы) магазинов. **Формат магазина** — это совокупность характеристик магазина, определяющих ассортимент товаров, размер торговой площади, формы и методы торгового обслуживания покупателей [Ненашев, 2000, с. 5]. К современным форматам магазинов относятся:

- **Супермаркет** — крупный магазин самообслуживания с площадью торгового зала не менее 400 кв. м, торгующий преимущественно продовольственными товарами; непродовольственные товары составляют в его ассортименте около 30%. Для супермаркетов характерны широкая выкладка расфасованных, удобно расположенных товаров и быстрое обслуживание покупателей. В крупных супермаркетах ассортимент товаров насчитывает 4-6 тыс. наименований: 1,5-2,5 тыс. продовольственных и 2-3,5 тыс. непродовольственных товаров.

- **Гипермаркет** — универсальный магазин торговой площадью от 6 до 20 тыс. кв. м, реализующий широкий ассортимент продовольственных и непродовольственных товаров преимущественно методом самообслуживания. Их отличительная черта — доступные цены, а не разнообразие торгового обслуживания и дополнительных услуг. Гипермаркет отличается от супермаркета большими размерами, дальнейшим развитием методов самообслуживания и тенденцией установления прямой связи между изготовителем и потребителем.

- **Дискаунтер** — универсальный магазин, работающий по методу самообслуживания и реализующий в основном продовольственные и частично непродовольственные товары повседневного спроса по низким ценам. Низкие цены в дискаунтерах обеспечиваются за счет минимизации расходов на обслуживание, невысокого качества оборудования, дешевой отделки магазинов. Характерная особенность дискаунтеров — небольшой ассортимент товаров (600-800 наименований) [Ненашев, 2000, с. 5].

Наиболее подходящими для развития частных марок и эффективной работы с ними, по нашему мнению, являются такие крупные и динамично развивающиеся розничные сети, как «Седьмой континент» (владелец — компания ОАО «Седьмой континент»), «Перекресток», «Рамстор» («Рамэнка»), «Копейка» (Торговый дом «Копейка»), «Пятерочка» (компания «Агроторг»), «Дикси» («Дискоцентр»), «Патэрсон».

Каждая сеть имеет свой определенный сегмент на российском розничном рынке, ориентируется на покупателей, имеющих разный уровень доходов. Исследования посетителей супермаркетов и гипермаркетов показали, что они отличаются от покупателей магазинов других форматов (в первую очередь дискаунтеров). Для посетителей супермаркетов (например, сетей магазинов «Седьмой континент», «Перекресток», «Рамстор») немаловажно удобное расположение магазина, быстрое обслуживание, широта и разнообразие ассортимента, инновационность и эксклюзивность качественных продуктов, а при покупке они ориентируются в первую очередь на марку товара. Стоимость товара для этой группы покупателей тоже имеет значение, но нередко они ее оценивают довольно формально.

Магазины формата дискаунтер (например, сетей «Дикси», «Копейка») ориентированы в большей степени на малообеспеченных покупателей, предлагая им продукцию приемлемого качества по более низкой цене.

Таким образом, вне зависимости от используемых форматов именно сети, перечисленные выше, наиболее пригодны для работы с частными марками, и практически в каждой из них эта работа уже ведется. Рассмотрим в связи с этим более подробно понятие и функции частной торговой марки.

Определение частной торговой марки. Российский термин «частная марка» произошел от английского *private, own label* («частный», или «собственный ярлык»), что изначально подразумевает прикрепление торговым предприятием (оптовым или розничным) своего ярлыка на товар, чтобы идентифицировать принадлежность марки торговому предприятию и дифференцировать данный марочный товар от других торговых компаний.

Частные торговые марки подразделяются на *марки дистрибьютора (distributor brands)* и *магазинные марки (store brands)* крупных розничных сетей.

При этом частные магазинные марки разрабатываются и продвигаются самими розничными сетями. Как правило, специалисты по закупкам разрабатывают спецификацию на товар, а затем связываются с фирмами-поставщиками и договариваются об их производстве. Но за продвижение такой марки отвечает непосредственно сама сеть, а не фирма-поставщик.

Для выделения собственных торговых марок из ряда других сеть использует различные маркировки товаров:

- на упаковке товара может быть указано марочное название розничной сети, которое совпадает с названием реализуемых товаров;
- на упаковке товара отсутствует название розничной сети, но отдельные товары под своим собственным именем (не совпадающим

с сетевым) маркируются товарным знаком, символом, идентифицирующим принадлежность к данной сети (например, зеленый кенгуренок супермаркета «Рамстор» присутствует на упаковке макарон под частной торговой маркой Pasta Villa);

- на упаковке указывается: «Рекомендует (название магазина)» или «Товар был выбран (название магазина)».

Таким образом, название собственной торговой марки может как соответствовать названию торговой сети (например, собственная торговая марка Tesco британской розничной сети Tesco), так и отличаться от названия торговой сети (к примеру, собственная торговая марка ASDL розничной сети Metro). Более того, у одной сети может быть несколько собственных торговых марок для разных категорий товаров или для разных групп потребителей. Так, компания «Рамэнка» — владелец крупнейшей российской сети супермаркетов и гипермаркетов «Рамстор» под одноименным названием «Рамстор» продает молоко и столовую воду, под именем «Рамола» — чай, а чистящие средства и порошки — под маркой Tode.

Механизм действия частной торговой марки. Чтобы понять сущность частной торговой марки, необходимо рассмотреть «внутреннее устройство», приводящее ее в действие (рис. 1).

Формирование частной торговой марки проходит несколько этапов. Первоначально розничная торговая сеть заказывает марочный товар у поставщика по разработанной ею спецификации (заданные свойства товара, фирменная маркировка, упаковка). Фирма-производитель, согласно требуемым условиям, создает для заказчика под частной торговой маркой марочный продукт, который затем самостоятельно осуществляет реализацию марочной продукции в каналах дистрибуции и ее поддержку (в той или иной степени в зависимости от выбранной бренд-стратегии) с помощью маркетинговых коммуникаций (реклама, стимулирование сбыта).

Чтобы предлагать товар под собственным именем, розничная сеть должна первоначально сформировать у покупателей доверие и позитивный имидж непосредственно к самой марке сетевого магазина. Иными словами, необходимо создать репутационный капитал сетевого бренда, позволяющий безбоязненно маркировать и продвигать отдельные товары под собственным именем в рамках целевого сегмента. Этот капитал создается в течение длительного времени, поскольку необходимо сформировать многочисленные положительные ассоциации, связанные у покупателей с именем сетевого магазина. Ими могут быть: широкий и разнообразный ассортимент, благоприятная атмосфера магазина, вежливое обращение продавцов, приемлемые цены, качественный продукт.

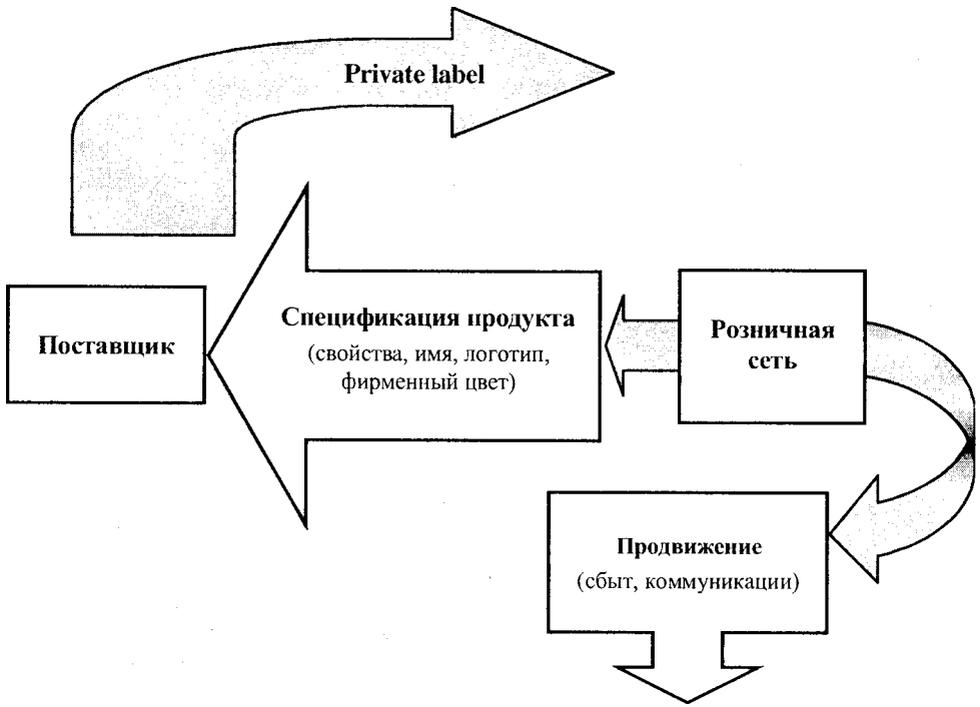


Рис. 1. Механизм создания частной торговой марки

Рассмотрим *классический вариант частной торговой марки (частной марки экономкласса)*: крупная розничная сеть, работающая в формате дискаунтера, предлагает товары приемлемого качества под собственной маркой (сетевое имя и название продукта совпадают) по низкой цене. Товар под частной маркой лишен рекламной поддержки.

В первую очередь, чтобы привлечь покупателя в магазин и предложить ему качественный товар по пониженной цене, сеть должна гарантировать возможность получения качественной продукции и обеспечить условия для получения более низких цен (по сравнению с фирмами-производителями аналогичной продукции). Возможность получения приемлемого качества достигается тем, что розничная сеть, боясь дискредитировать свое имя в случае реализации в торговле некачественной продукции под собственной маркой, во-первых, ведет кропотливую селекционную работу по выбору высококлассных фирм — поставщиков продукции, во-вторых, при разработке продукции под частной маркой предъявляет жесткие требования к спецификации и стандартам качества самой продукции.

Возможность получения более низкой цены на продукцию под частной маркой достигается благодаря следующим факторам:

- Крупная розничная сеть за счет больших заказов, а вместе с ними и эффекта экономии на масштабах может добиться снижения себестоимости продукции.
- Закупки крупных партий товаров дают возможность сети получать от поставщиков максимальные торговые скидки.
- Эффективная организация управления, четко выстроенная логистическая схема, наличие распределительного центра, который позволяет централизованно производить подготовку товаров к продаже, дает возможность существенно снижать расходы на продукцию под собственной маркой сети.
- Поскольку из рекламы уже известно о марочном имени сети, совпадающем с названием частных марок товаров, а у покупателей сформировано доверие и благоприятное отношение к имени магазина, нет необходимости использовать значительные средства на продвижение товара под частной маркой (реклама в СМИ, мероприятия стимулирования продаж).

В результате получения экономии за счет перечисленных статей расходов цена продукции под частной маркой по сравнению с ценами на аналогичную продукцию фирм-производителей, как правило, ниже на 15-20%.

Таким образом, широкое применение частных марок способствует развитию и демонстрации ценностей бренда самой сети супермаркетов. В результате торговая компания получает возможность дифференцировать свои магазины от конкурирующих. При этом частные марки, как правило, становятся ценовыми лидерами в своих товарных категориях, поскольку стоят заметно дешевле аналогичных марок производителей.

Преимущества и недостатки применения private label для розничных торговцев. Выпуск товаров под частными марками позволяет получить розничным торговцам немало преимуществ.

1. Эксклюзивность частных марок способствует увеличению числа лояльных магазину покупателей. Тем самым торговая сеть получает возможность дифференцировать свои магазины от магазинов своих конкурентов.

2. Частные марки позволяют увеличить товароборот магазина. Пользующиеся популярностью частные марки привлекают покупателей, заставляя их чаще заходить в магазин. Помимо частных марок покупатели приобретают и другие марочные товары, выставленные на прилавках магазина. Тем самым частные марки зачастую провоцируют импульсные покупки потребителей.

3. При продаже товаров под собственной торговой маркой торговая компания более свободна в выборе инструментов маркетинга. Создавая

частные марки, торговые фирмы получают больший контроль над производством, качеством товара, ценообразованием и распределением.

4. Возможности более контактной работы с покупателями (напрямую отслеживать их потребности) и более эффективного продвижения товаров на месте продаж (мерчендайзинг) позволяют торговым компаниям получать значительные прибыли.

Однако, несмотря на ощутимые преимущества использования частных марок, имеется ряд недостатков:

- во-первых, в отдельных случаях в разработку товаров, создание благоприятного имиджа и информирование потребителей приходится вкладывать огромные деньги;
- во-вторых, обостряется проблема контроля качества продукции, решение которой также требует значительных дополнительных расходов;
- в-третьих, необходимо дополнительное обучение торговых работников методам продаж менее известных, чем марки производителей, частных марок.

Классификация частных торговых марок

В научной литературе отсутствует общепринятая классификация частных торговых марок в сфере розничной торговли. Одним из критериев являются выполняемые *функции*, которые позволяют подразделить частные торговые марки на *экономкласса*, *инновационные* и *статусные* (рис. 2).

Частные марки экономкласса ориентированы на удовлетворение потребностей покупателей, чувствительных к цене, у которых преобладают рациональные мотивы покупки. Основная выгода покупателей — экономия денег при приобретении более дешевого аналога продукта приемлемого качества.

Товары, позиционируемые как товары по более низким ценам, в основном представлены в сетевых магазинах формата дискаунтер (на Западе в сети дискаунтеров доля private label доходит до 90%) в тех сегментах, где отсутствует марка-лидер. Как правило, они распространяются на стандартизированные товары (столовая вода, мука, соль, туалетная бумага) с высокой оборачиваемостью. Магазины привлекают потребителей к покупке этих товаров под собственным марочным названием, предлагая добротное качество товара по низкой цене. Возможность получения более низкой цены на продукцию под частной маркой достигается за счет экономии от закупки крупных партий товаров, незначительных расходов на маркетинг, упаковку и рекламную поддержку товаров под частной маркой. Экономия средств за счет вышеназванных статей расходов позволяет существенно снизить цену.

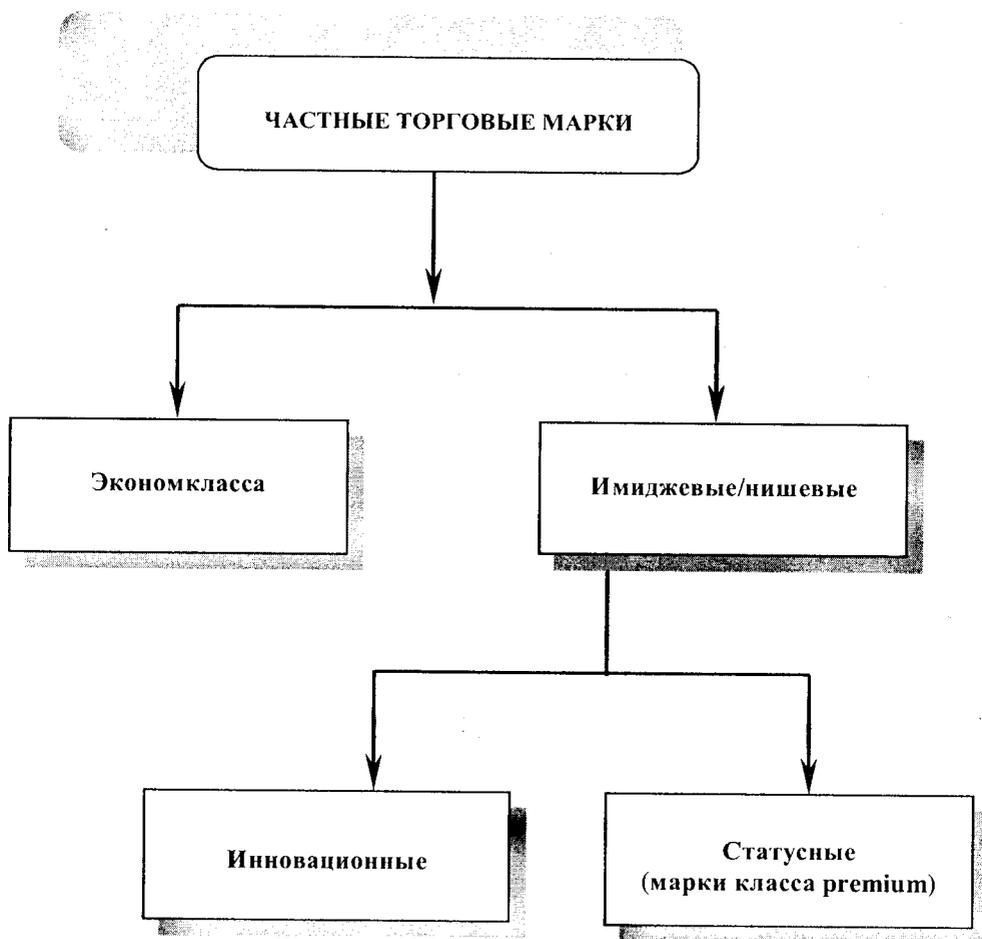


Рис. 2. Разновидности частных торговых марок

Спрос на торговые марки экономкласса характеризуется определенной цикличностью. Так, в периоды экономического спада потребитель и, следовательно, розничный торговец начинают больше обращать внимание на цены. Одновременно с падением покупательской способности у большинства населения происходит снижение спроса и у производителей образуются избыточные мощности. Чтобы эффективно регулировать объем производства и поставок в соответствии с падающим спросом, производитель стремится продать часть своей продукции под частной торговой маркой магазина. При этом поставки товаров под частными

марками позволяют минимизировать предельные издержки производителя, делая производство рентабельным. В этот период у розничного торговца увеличивается объем реализации товаров под частными марками. Одновременно он стремится уже не только к более низким ценам, но и к более широкому диапазону продукции, сбыт которой осуществляется под частной торговой маркой магазина.

Таким образом, частные марки привлекательны для ориентирующихся на цены потребителей, которые сравнивают цены и качество марок продавцов с марками производителей. Потребители готовы совершать покупки, когда считают, что магазинные марки предлагают хорошее качество, но по более низкой цене.

Имиджевые/нишевые частные торговые марки можно разделить на *инновационные* и *статусные* (высококачественные дорогие марки, ориентированные на средний сегмент и сегмент класса premium). Конечная цель введения в марочный портфель этих марок заключается в необходимости усиления благоприятного имиджа торгового предприятия за счет придания ему таких свойств, как инновационность и престижность.

Инновационные частные марки создаются сетями для того, чтобы удовлетворить спрос покупателей, стремящихся разнообразить свои покупки. Они расширяют ассортимент продукции в магазине и представляют собой нишевые решения для покупателей. Эти марки предназначены прежде всего покупателям-новаторам, которые проявляют повышенный интерес к товарам-новинкам. Так, по данным исследований агентства Gfk, доля покупателей-новаторов лишь в одной Москве составляет 18% (8% по России в среднем) [Моторин, 2002, с. 6].

Крупные розничные сети имеют подразделения НИОКР, которые занимаются изучением нужд потребителей и разработкой новых товаров. Причем крупные торговые сети не только пассивно следуют за запросами потребителей, но и активно формируют их. Они разрабатывают инновационные программы по созданию частных марок, чтобы «снять сливки» с конъюнктуры рынка.

Тот факт, что торговая компания находится на переднем крае работы с потребителем, позволяет ей учесть потребности и многочисленные пожелания потребителей при создании нового или модификации существующего продукта. Один из успешных примеров запуска инновационного продукта торговой сетью — это выпуск британской компанией Tesco под собственной маркой бумажных салфеток без применения хлора и стирального порошка без фосфата. Подобным образом Tesco отреагировала на рост интереса потребителей к экологически чистой продукции и проблемам окружающей среды [Chernatony, McDonald, 1998, p. 237-238].

Инновационные частные торговые марки реализуются в супермаркетах и гипермаркетах, обладающих широким ассортиментом товаров и

имеющих возможность продемонстрировать преимущества товара-новинки с помощью эффективной выкладки и рекламной поддержки в торговом зале. Коммуникационная политика направлена на то, чтобы осведомить потенциальных покупателей о преимуществах нового товара и побудить их совершить покупку. Очень активно проводится реклама на месте продаж, а также акции стимулирования продаж (бесплатное распространение образцов, дегустации).

Статусные частные торговые марки более качественные и более дорогие. За последние десятилетия доля этих марок значительно увеличилась. Создание статусных частных марок для среднего ценового сегмента и сегмента класса premium имеет целью удовлетворение запросов в нише покупателей, заинтересованных прежде всего в высоком качестве продукта.

Торговая компания тщательнейшим образом выбирает поставщика с гарантией соблюдения высокого уровня качества выпускаемой продукции; обеспечивает премиальному товару эффективную выкладку и разрабатывает привлекательную упаковку, подчеркивающую престижность марочного продукта товара. Для создания осведомленности о премиальной марке активно используются СМИ, реклама на месте продаж, мерчендайзинг. Коммуникационная политика торговой сети направлена на то, чтобы привлечь покупателя в магазин обещанием приобретения эксклюзивного товара высокого качества.

Такие марки, как правило, реализуются в сети супермаркетов и гипермаркетов. Это связано с тем, что целевая аудитория магазинов этих форматов в большей степени представлена группой покупателей, которые заинтересованы не столько в экономии денег (типично для посетителей дискаунтеров), сколько в эксклюзивном качественном дорогом продукте, позволяющем подчеркнуть статус их владельца.

Одним из наиболее удачных примеров создания частной торговой марки класса premium является создание канадской розничной сетью Loblaws премиальной марки кофе President's Choice. Опыт продажи товаров класса premium под частной маркой имеют и российские крупные магазины. Так, столичный супермаркет «ЗаДел», который позиционируется как магазин для обеспеченных покупателей, под одноименной частной маркой продает маринованные грибы, джем, соки сегмента premium, выпущенные на производствах России и Украины.

Имиджевые марки сети магазинов предусматривают стратегическую цель — обеспечение приверженности покупателей к торговой точке. Предлагая качественные эксклюзивные товары под собственной маркой (иногда по более низкой цене), магазины, способствуя созданию своего положительного имиджа, позволяют покупать и другие товары, выполняющие экономические функции за счет высокого доверия к имиджевым частным торговым маркам.

Становление и развитие частных торговых марок розничных сетей

Причины появления частых торговых марок обусловлены, во-первых, их преимуществами, которые они предоставляют розничным торговцам и покупателям (об этом говорилось ранее), а во-вторых, возможностью использовать эти преимущества торговыми предприятиями за счет создания необходимых предпосылок.

К факторам, вызвавшим появление предпосылок для создания и развития частных торговых марок, относятся:

- концентрация торговли и рост торговых сетей;
- рост популярности торговых сетей и наращивание ими репутационного капитала, вселяющего доверие к сетевому имени и позволяющего использовать фирменное имя (в явной или неявной форме) для маркировки товаров под собственным именем;
- повышенный спрос населения к более дешевой продукции приемлемого качества во время спада экономической активности.

Появление частных марок в Западной Европе. Впервые товары под собственной маркой появились во Франции в 1970-е гг. Пионером в области создания крупнейших розничных сетей своих собственных торговых марок в 1976 г. стала известная французская розничная сеть Carrefour. Французские ритейлеры, пользовавшиеся большим доверием покупателей, решили, что накопленный репутационный капитал будет работать эффективней, если начать производство продуктов под собственным брендом. Использование хорошо известной и раскрученной марки позволило существенно сэкономить на маркетинговых и рекламных затратах, без которых успешное продвижение на рынок невозможно. Применение хорошо известной и раскрученной марки обеспечило значительную экономию на маркетинговых и рекламных затратах, позволив в конечном счете существенно снизить розничные цены. Это преимущество покупатели быстро оценили. Вслед за ростом спроса последовало увеличение товарооборота и доходности супермаркетов.

Затем частные торговые марки по мере создания предпосылок для их становления распространились во многих странах мира. Степень распространения частных торговых марок в некоторых европейских странах в зависимости от принадлежности к определенной товарной группе представлена в табл. 1.

Как видно из табл. 1, наиболее широкое распространение под частными марками получили молочные и замороженные продукты, бакалейные товары (соль, сахар, макаронные изделия). Кроме продуктов питания частные ярлыки используются почти для всех видов бытовой химии, гигиенических товаров (мыла, зубной пасты и т. д.), различных сопутствующих товаров (например, салфеток), товаров для животных.

**Распространение частных торговых марок
в зависимости от товарной группы**

Товарная группа	Великобритания	Бельгия	Германия	Франция	Голландия	Венгрия	Чехия	Польша
Молочные продукты	70,0	47,0	39,0	31,0	32,0	8,0	1,2	0,8
Замороженные продукты	48,0	58,0	42,0	39,0	26,0	2,7	9,9	1,1
Товары для дома	43,0	30,0	33,0	22,0	19,0	1,8	5,2	1,6
Бакалея	43,0	42,0	38,0	30,0	19,0	9,9	6,6	1,4
Алкоголь	33,0	23,0	21,0	20,0	15,0	1,5	3,5	1,1
Средства личной гигиены	25,0	21,0	15,0	10,0	6,0	3,0	0,6	0,7
Кондитерские изделия	17,0	26,0	24,0	13,0	14,0	0,4	0,0	0,3
Товары для животных	16,0	51,0	44,0	—	24,0	12,1		—
Канцелярские товары	—	48,0	52,0	40,0	31,0	23,6	29,1	2,4
Безалкогольные напитки	—	41,0	21,0	20,0	13,0	9,0	11,7	2,7
Чай, кофе	—	42,0	29,0	—	27,0	3,3	2,7	0,2
Хлебобулочные изделия	65,0	36,0	—	23,0	29,0	2,3	0,8	0,0
В среднем по стране	45,0	36,0	29,0	24,0	22,0	7,0	5,0	1,0

Источник: [AC Nielsen, 2000].

В разных странах практика использования товаров под частной маркой в значительной степени зависит от особенностей национального потребления, и практически единственным общим правилом является ориентация на товары, процесс покупки которых основан на низкой эмоциональной вовлеченности покупателя.

Исследуя процесс развития частных марок, эксперты отмечают, что имеет место явная зависимость между степенью концентрации торговли и долей товаров с собственной торговой маркой. Там, где торговые компании крупнее и влиятельнее, доля собственной торговой марки больше. Сейчас доля товаров, продаваемых под собственной торговой маркой, в Великобритании составляет 45%, в Бельгии — 36, в Германии — 29%. Так, ряд торговых сетей, например Marks&Spenser, перешли полностью на продажу товаров только под собственной торговой маркой, а в сети WallMart доля товаров с собственной торговой маркой выросла за последние 5 лет с 20 до 50% [http://retail.ru/news/priv_label.htm].

С другой стороны, в странах, в которых производители более влиятельны, чем продавцы, распространенность розничных торговых марок незначительна. Например, в Италии и Финляндии, где обороты розничных продавцов меньше оборотов крупнейших производителей, производственные компании сохранили свое влияние на рынке, а доля товаров под собственными торговыми марками на рынке незначительна (10 и 8% соответственно) [Моторин, 2002, с. 3].

Таким образом, когда центр управления продажами перемещается от производителя к посреднику, тогда возрастает и набирает серьезную силу такой инструмент, как частная торговая марка. Но почему Великобритания, Бельгия или Германия так отличаются от Франции и Финляндии в этом отношении? По нашему мнению, это связано с историческим развитием промышленных и розничных структур и различными обстоятельствами и причинами, предопределившими разную сравнительную динамику этого развития в указанных группах стран и, соответственно, различную производительную силу производителей и продавцов в каналах.

Развитие частных торговых марок в Западной Европе. В течение следующих 10-15 лет происходило повышение качества, интенсификация инноваций и рекламной деятельности торговых сетей. Сегодня частные марки ведущих супермаркетов характеризуются более высоким качеством, чем бренды многих производителей. Некоторые фирмы-производители, подталкиваемые ценовой конкуренцией частных торговых марок, стали намеренно снижать качество своих товаров, а с ними и цены. Так, например, в сфере производства мороженого одна из фирм-производителей увеличила пустоты в наполнителе мороженого, чтобы конкурировать с частными марками. На фоне снижения многими фирмами-производителями цен за счет снижения качества своей марочной продукции розничные сети за счет усиления качества стали повышать цены. В результате в некото-

рых товарных категориях цены частных торговых марок и национальных брендов фирм-производителей практически сравнялись (рис. 3).

Некоторые крупные розничные сети стали тратить огромные деньги на продвижение бренда сети розницы и усиление его индивидуальности. Так, в 1995 г. британская розничная сеть Sainsbury с рекламными расходами в 41,4 млн ф. ст. заняла в Великобритании 20-е место, продвигая свои многочисленные марки под единым зонтичным брендом [Chernatony, McDonald, 1998, p. 236].

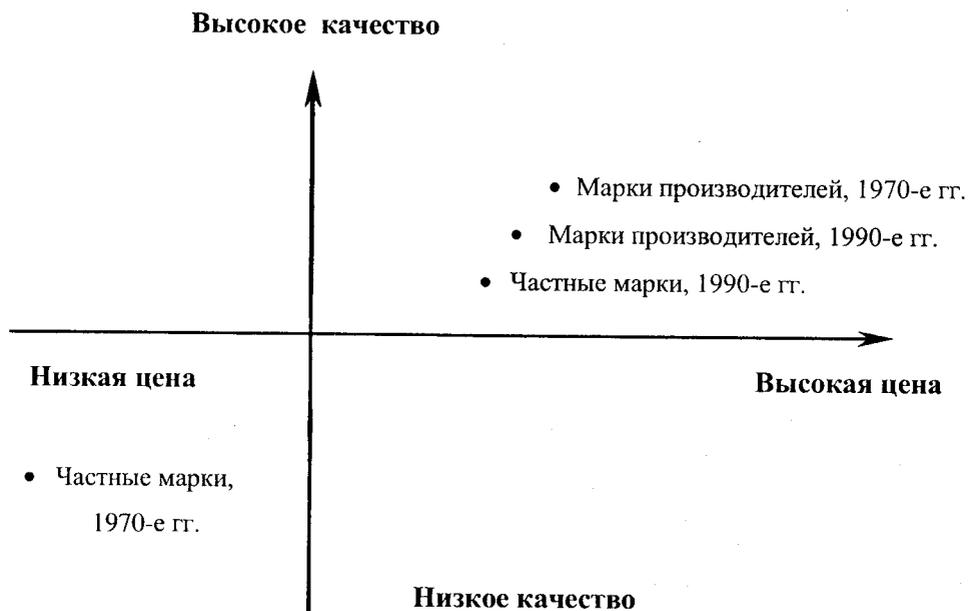


Рис. 3. Относительные изменения частых торговых марок и торговых марок производителей

Источник: Chernatony L., McDonald M. *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. — Oxford: Utterworth Heinemann, 1998, p. 235.

Чтобы усилить качество спецификаций для фирм-поставщиков, некоторые крупные розничные сети создали специальные отделы и лаборатории НИОКР. Например, в лабораториях сети Marks & Spenser работают более 200 сотрудников.

В целях усиления доверия к качеству и повышения стандарта качества американская торговая сеть Safeway в 1991 г. разработала программу Refund & Replace. Если покупатели не удовлетворены частными марками

магазина, они могут поменять товар или им возвратят деньги за покупку. Британская розничная сеть Sainsbury в 1993 г. разработала и внедрила программу качества для 25 тыс. поставщиков, занятых в производстве частных торговых марок. Это помогло повысить качество, позволило запустить рекламную кампанию «Лучше качество, та же цена», чтобы сообщить покупателям, что качество продукции повысилось, а цены остались прежними [Chernatony, McDonald, 1998, p. 236].

Противостояние частных торговых марок и брендов фирм-производителей. В настоящее время на многих рынках промышленно развитых стран наблюдается ожесточенная конкурентная борьба между марками производителей и частными марками, которая получила название *the battle of the brands* — битва торговых марок. (На самом деле эта война есть не что иное, как борьба вокруг ответа на вопрос о том, где реально находится центр управления продажами.) В этом состязании торговые предприятия обладают рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с фирмами-производителями.

1. Большинство покупателей осведомлены о том, что разрыв в ценах на товары (речь идет об экономичных торговых марках), маркированные производителем и посредником, при незначительной потере в качестве может достигать 15-30%. Естественно, большинство потребителей, составляющих массовый рынок, пожелают приобрести более дешевый товар.

2. Частные марки позволяют торговым предприятиям полностью контролировать процесс ценообразования и обеспечивать большую гибкость цен. И эта цена более правильная, поскольку у ритейлера больше шансов отслеживать обратную связь с покупателем, узнавать его ожидания. Частным маркам обеспечена большая гибкость в цене. Когда поставщики-производители снижают цену закупки для розничного торговца, чтобы стимулировать временное снижение цены в магазине, потребителю достается менее 50% той скидки, которая была сделана производителем, в то время как скидка на цену, которую делает владелец частной марки, полностью передается потребителю. Когда розничное предприятие принимает решение снизить цену на частную марку, оно это делает без потерь, которые сопровождают принятие решений относительно национального бренда.

3. В магазинах продукты под частной маркой выставлены наиболее выгодно, поскольку используются самые удобные зоны выбора товаров (например, зона полок, расположенная на высоте 110-160 см над уровнем пола), а следовательно, обеспечиваются лучшие условия реализации товаров. В свою очередь, марки конкурирующих фирм-производителей с позиций торговца можно поместить «пылиться» в менее удобные зоны выбора товаров. В результате обозначилась тенденция к ослаблению доминирующей роли марок фирм-производителей. Администрации многих супермаркетов взимают теперь дополнительную плату за выгодное размещение на полке — *slotting fee* (переводится буквально как «плата за щель»).

4. С внедрением новейших информационных технологий в торговых точках, и в первую очередь кассовых сканеров (приборов, позволяющих быстро оценить, насколько успешно продается тот или иной товар), розничные продавцы гораздо лучше осведомлены о показателях товаров изготовителей, чем их производители. Это дало им возможность продвигать собственные марки творчески и эффективно. Розничные торговцы в крупных супермаркетах и гипермаркетах теперь используют различные мероприятия стимулирования продаж (ценовые скидки, купоны, премии) и мерчендайзинга (эффективное расположение товаров в торговом зале) с целью привлечения к частным маркам многочисленных покупателей, многие из которых становятся их безоговорочными приверженцами.

В свою очередь, крупные фирмы-изготовители, имеющие сильные торговые марки, стали использовать многочисленные приемы с целью противостояния частным маркам. Производители общенациональных марок могут противостоять частным, используя ряд целевых мероприятий. Назовем некоторые из них:

- **сокращение расходов и снижение цен.** Противостояние частным торговым маркам, например, вынудило корпорацию Procter & Gamble пересмотреть свою ценовую политику и перейти к стратегии под лозунгом «Низкие цены каждый день». Так, за последние три года многие товары этой компании подешевели в среднем на 9-30%. Аналогичные действия предприняла компания Philip Morris, снизившая цену на самую популярную марку своих сигарет примерно на 20% в рамках акции Marlboro Friday;
- **постоянное улучшение характеристик изделий,** таких как уровень качества, функциональные свойства, внешнее оформление, чтобы привлечь новых пользователей и интенсифицировать потребление. Примером удачной инвестиции в создание конкурентоспособного товара является опыт Gillette, потратившей сотни миллионов долларов на разработку и продвижение высокотехнологичной бритвенной системы Sensor. В процессе создания новой бритвенной головки Gillette зарегистрировала 22 патента на научно-технические новшества, которые и были воплощены в конечной модели. Сегодня эта фирма практически завоевала статус монополиста на мировом рынке бритвенных принадлежностей. Специалисты утверждают, что Gillette с бритвенной системой Sensor имеет неоспоримые преимущества по сравнению с частными марками бритвенных лезвий. По их подсчетам, типичный американец в среднем в год покупает 30 бритвенных лезвий. Если потребитель будет приобретать лезвия Sensor, которые стоят 70 центов за штуку, то у него на это уйдет в течение года 21 долл. Хотя покупатель может приобрести 30 лезвий под частной маркой, что обойдется ему в среднем в 9 долл., то для многих покупателей эта разница в 12 долл. не столь привлекатель-

- на, чтобы отказаться от каждодневной практики гладко и комфортно бриться высококачественными лезвиями [Keller, 1998, p. 135];
- **выделение огромных средств на рекламу своих марок**, что не под силу многим крупным супермаркетам, когда они продвигают под своей собственной маркой инновационные товары;
 - **проведение аудита своего портфеля товарных марок** с тем, чтобы сфокусировать внимание на наиболее сильных товарных марках, а также введение в свой товарный ассортимент марок-«бойцов» (brand fighters), противостоящих частным маркам в сегменте «примемлемое качество — низкая цена»;
 - **передача части своей продукции в торговую сеть** для продажи, заключив договор о том, что она будет продаваться под частной маркой. Например, такие компании, как Ralston-Purina, Borden, ConAgra и Heinz, реализуют часть своей продукции, особенно той, которая проигрывает другим компаниям в качестве, в розничную торговую сеть, где она маркируется под частной маркой супермаркетов. Такая стратегия, девиз которой «Чтобы победить конкурентов, надо с ними поделиться», подвергается критике многими специалистами, которые считают, что подобные акции могут породить у потребителей ощущение, что все марки в товарной категории практически ничем не отличаются.

Подводя итог, вновь возвратимся к высказанному ранее соображению. Борьба за локализацию центра управления продажами, по существу, не только схватка за влияние и возможность воздействия на товар и на канал из данного центра. Именно эта борьба таит в себе исключительные выгоды для конечного покупателя: она заставляет повышать качество. Снижение цены, более эффективная работа с логистикой и рекламой, безусловно, приносят во многих случаях ощутимую выгоду именно конечному покупателю. Но в полном соответствии с диалектикой эта борьба может привести к обратным результатам. Речь идет о том, что, захватив центр управления продажами в свои руки, посредник стремится к определенной монополизации рынка, насколько это возможно для него и со всеми вытекающими отсюда негативными последствиями для конечных покупателей. Это рассуждение (пока во всяком случае) — чисто теоретическое. На практике даже после захвата соответствующей стратегической позиции владельцы частных марок продолжают испытывать, как правило, исключительно мощное давление с двух сторон. Во-первых, со стороны производителей и их марок, во-вторых, в не меньшей степени — со стороны частных торговых марок других торговых посредников.

Становление и развитие частных торговых марок в России. Хотя сегодня процесс создания частных торговых марок в России находится в стадии становления, но есть все необходимые предпосылки для его уско-

ренного роста: развиваются российские торговые сети; усиливается концентрация розничной торговли; эффективно используются инструменты маркетинга и брендинга для поддержки собственных торговых марок. К тому же психология потребителей подготовлена к таким торговым маркам. Практика показывает, что при одинаковом качестве продуктов россияне отдадут предпочтение не бренду, а более дешевому товару.

Развитие крупных розничных сетей и появление частных торговых марок. До 1999 г. рынок розничной торговли характеризовался как неорганизованный, где большая доля покупок совершалась на вещевых и продовольственных рынках, в частных ларьках (табл. 2).

С 1999 г. активно меняется структура торговли крупнейших промышленных центров — Москвы и Санкт-Петербурга, где на рынок выходят новые игроки — крупные торговые сети. Доля совокупных продаж супермаркетов, гипермаркетов, дискаунтеров оценивается как незначительная для начала ценовой конкуренции (10-12%), однако сети являются лидерами розничного рынка по темпам развития (табл. 2).

Таблица 2

**Структура продаж розничного рынка
(в стоимостном выражении)**

Форматы магазина	Продажи, %			
	1996	1998	2001	2002
Супермаркеты	2	2	4	4
Гипермаркеты	0	0	0	1
Дискаунтеры	0	0	3	6
Частные продуктовые магазины	37	41	62	63
Открытые продуктовые рынки	61	56	31	26
Итого продаж продуктов питания	100	100	100	100

Источник: Госкомстат, экспертная оценка международной исследовательской компании «Евромонитор», 2003.

Среди самых динамичных — московские и Санкт-Петербургские сети «Перекресток», «Рамстор», «Пятерочка» и ряд других. В течение ближайших нескольких лет розничные сети, как и отмечалось, будут нацелены на географическую конкуренцию (строительство новых торговых объектов с наиболее выгодным расположением), что позволит говорить о начале процесса формирования национальных розничных сетей.

Развитие российских торговых сетей, оборот многих из которых стал сопоставим с оборотом крупных промышленных компаний, создало благоприятные условия для зарождения собственной торговой марки в России.

В России первые частные торговые марки появились в 1999 г., когда торговая сеть «Перекресток» включила в свой ассортимент пельмени с одноименным названием. Среди иностранных фирм лидером в области работы с частными торговыми марками стала турецкая компания «Рамэн-ка», которая в 2001 г. начала продавать товары под маркой «Рамстор». Сейчас в сети «Рамстор» доля private label составляет 5%. С зеленым кенгуренком на этикетке продается бакалея, масложировая продукция, соусы, молочные продукты, питьевая вода, текстиль и др. Под такие товары выделяются лучшие места на полках магазинов. Такая выкладка товара на полке как нельзя лучше акцентирует внимание покупателя на товарах, которые имеют идеальное соотношение по признаку «цена/качество». Продажи товаров private label растут. Причем рост продаж товара под маркой «Рамстор» провоцирует увеличение продаж по всей категории. Это объясняется тем, что введение в ассортимент фирменной продукции позволяет покупателю лучше ориентироваться в ассортименте, а также дает представление о выгоде, которую он получает, приобретая товары private label. Наиболее успешно продаются питьевая вода и молоко. В перспективе «Рамстор» собирается значительно расширить ассортимент товаров, продаваемых под своей торговой маркой, и довести ее долю 10% продаж сети [Сегеева, 2002, с. 23].

За последние годы частные торговые марки были включены в ассортимент многих крупных розничных сетей и отдельных магазинов. Однако доля частных торговых марок в розничном обороте, по оценкам экспертов, пока немногим превышает 5%. Вместе с тем большинство сетей заявили о планах увеличения объема продаж собственных марок до 10-40% (табл. 3).

Таблица 3

Доля частных торговых марок в общем объеме продаж российских розничных сетей: текущие и плановые показатели

Розничная сеть	Доля частных торговых марок, %	Планы увеличения частных торговых марок, %
«Лента»	2% (начало 2005 г.)	До 15% (к концу 2005 г.)
«Пятерочка»	20-30% по ряду товарных категорий (конец 2004 г.)	До 50% оборота, по отдельным товарным группам до 100 % (к 2008 г.)
«Перекресток»	5,5% (начало 2005 г.)	До 20% (к 2007 г.)
«Рамстор»	5% (2005 г.)	До 10% (к 2007 г.)

Источник: [Лопатинская, Лисицина, 2006, с. 184].

Базовые факторы успеха брендинга под частной торговой маркой при работе с поставщиками. Если торговая сеть приняла решение активно использовать частные торговые марки и считает их успех стратегически важным, то для достижения этого успеха компании следует выполнить несколько ключевых условий.

Первое условие. Товар под частной маркой должен быть постоянно хорошего качества и не уступать по потребительским свойствам аналогичным товарам под брендами производителя.

Возможны следующие пути достижения этого условия:

- 1) выбор поставщика с гарантией соблюдения определенного уровня качества;
- 2) организация постоянного контроля качества выпускаемой продукции (производитель должен быть открыт и легко доступен);
- 3) учет возможности перевода производства товара под частной маркой от одного производителя к другому в случае выпуска товара неудовлетворительного качества.

Интересен подход к эффективному решению проблемы качества поставок сетью магазинов экономичного класса «Пятерочка». Взаимоотношения с поставщиками регламентируются следующим образом:

- «Пятерочка» описывает эталонный образец для поставщика с максимально возможной точностью.
- Жестко контролируется качество самого продукта. Если обычный выборочный контроль качества не превышает 5-10%, то для собственных марок «Пятерочки» он увеличен до 50%. Владея техническими условиями (ТУ), торговая компания может контролировать качество каждой партии на уровне рецептуры.

Торговая сеть «Перекресток» выпускает свои марки у производителей с раскрученными брендами: пиво «Перекресток» — на заводе «Красный Восток», а пельмени — на линиях «Дарья».

Второе условие. Выгодно размещать заказы на производство больших партий продукции. Получить за счет экономии на масштабах возможность установления более низких цен.

Третье условие. Необходимо *расширять сеть, чтобы получить экономию за счет роста сети.* Открытие новых магазинов почти не увеличивает аппарат управления, а следовательно, и затраты на него. Увеличивается объем закупок товаров, что дает возможность получать дополнительные торговые скидки. Менеджмент сети «Дикси» считает, что продажа товара под private label будет выгодна только в случае большого оборота — в три раза большего, чем сейчас. Это позволит заказывать производителю крупные партии продукции по более низкой цене.

Брендинг частной торговой марки

Философия брендинга. Каждая торговая марка обладает главной, основной характеристикой, которая и определяет его сущность — *марочной идентичностью (erand identity)*.

Марочная идентичность представляет собой уникальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать и поддерживать разработчик марки. Эти ассоциации представляют собой то, что означает марка, и имеют в виду обещания, которые даются потребителям производителями марочной продукции. Марочная идентичность должна помочь установить отношения между маркой и потребителями путем создания предложения ценности, включающего в себя функциональные, эмоциональные выгоды, или выгоды самовыражения [Аакер, 2003, с. 94].

Текущее восприятие торговой марки называется *имиджем марки (erand image)*. Эти ассоциации выражают то, как воспринимается торговая марка в данный конкретный момент целевыми потребителями. Необходимо постоянно осуществлять мониторинг того, насколько марочная идентичность расходится с марочным имиджем. В случае если этот разрыв будет критическим, необходимо предпринимать меры по изменению позиционирования, концепции марочного продукта и средств его визуальной и коммуникационной поддержки, с тем чтобы адекватно приблизить образ марки к планируемому разработчиком образу марки.

Брендинг — процесс создания и продвижения сильной торговой марки. Он направлен на создание долгосрочного предпочтения к торговой марке, имеющей сильную идентичность. Основной задачей брендинга является создание марки, для которой характерно:

- сильная дифференциация;
- высокий уровень проникновения в целевые сегменты;
- высокая степень узнаваемости;
- большая группа лояльных потребителей, понимающих ценность марки (что хотел донести в образе марки разработчик).

Процесс развития бренда носит непрерывный характер: даже после того, как он начинает самостоятельно «работать» на рынке и приносить доход, необходимо осуществлять его обновление, вызванное изменчивостью рыночной среды и покупательского восприятия. Брендинг, с одной стороны, тесно связан с процессами сегментирования и позиционирования, а с другой — с созданием творческой идеи (креатива) рекламного обращения, с помощью которого концепции бренда переводятся в адекватные им словесные и визуальные образы.

Мероприятия брендинга. Что же конкретно относится к основным мероприятиям брендинга? Схематично они отражены на рис. 4.

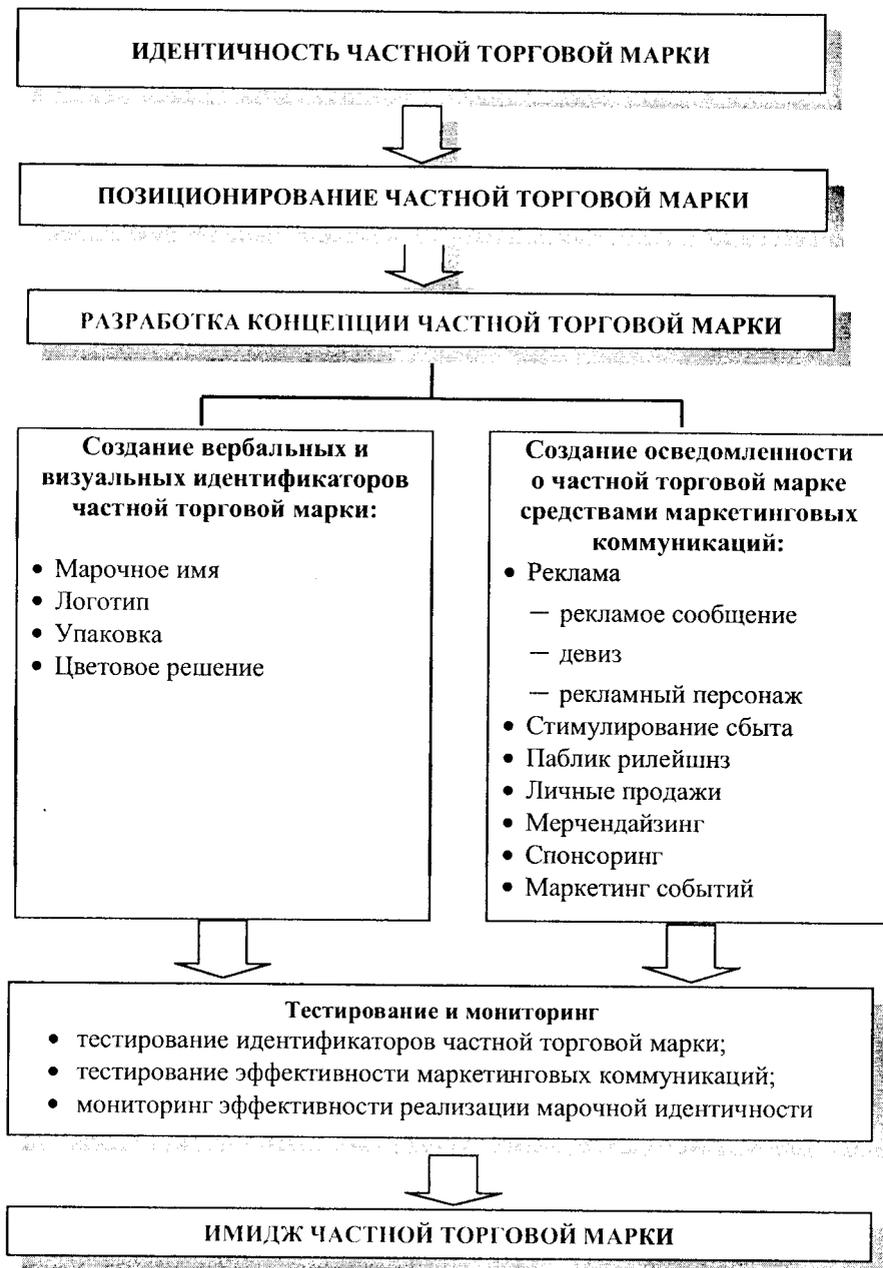


Рис. 4. Основные мероприятия брендинга

Позиционирование частной торговой марки. Первоначальным этапом брендинга является позиционирование марки на рынке, которое направлено на дифференциацию атрибутов (свойств) торговой марки, выгод пользователя и целевых сегментов. В процессе позиционирования составляется заявление о местоположении (позиции) марки (brand positioning statement), в котором необходимо ответить на следующие вопросы:

- к кому обращено высказывание (целевая аудитория)?
- что представляет собой торговая марка (потребность в товарной категории)?
- что предлагает (выгода или выгоды)?

Это заявление о позиции марки, схематично представленное на рис. 14.5, отражает макро модель позиционирования X - Y Z.

Иными словами, позиционирование дает возможность сообщить покупателям, что представляет собой данная торговая марка, кому она предназначена и в чем заключаются предлагаемые ею выгоды.

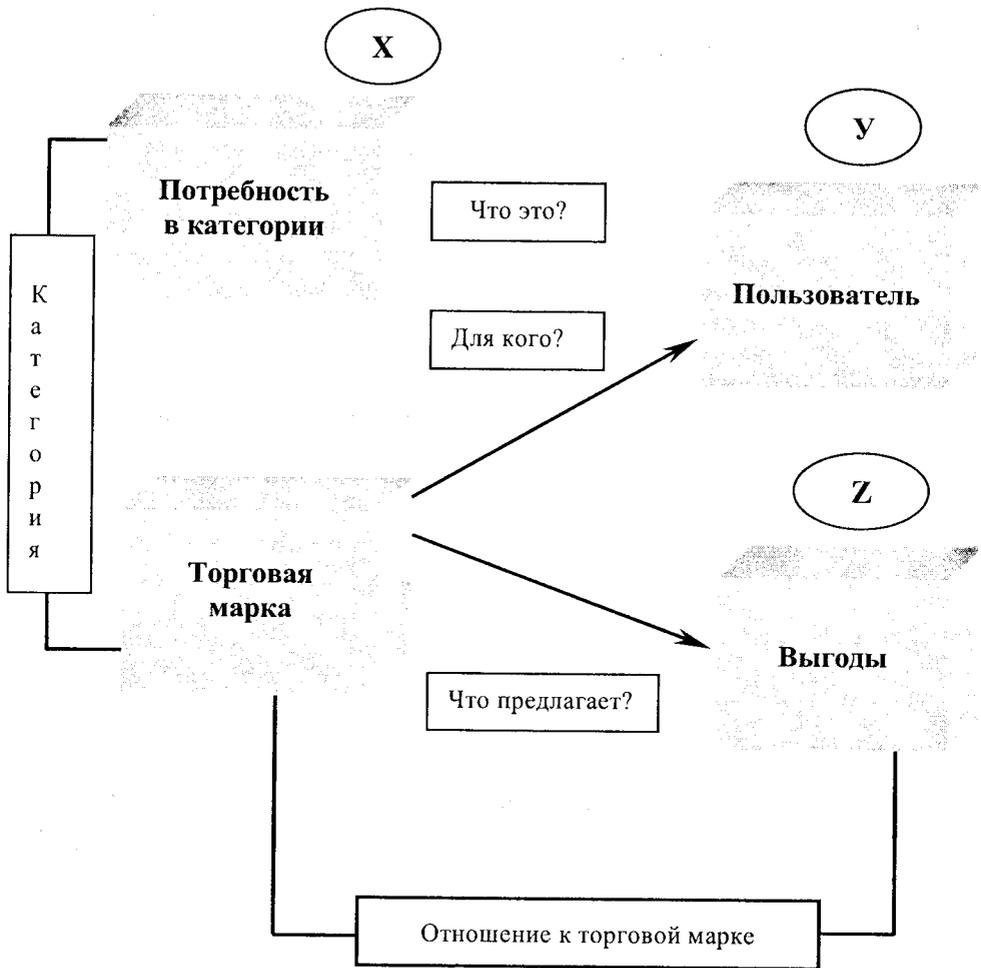
Рассмотрим позиционирование частных торговых марок с учетом макро модели X - Y Z.

- Частные торговые марки экономкласса направлены на удовлетворение покупателей, чувствительных к цене, и у которых преобладают рациональные мотивы покупок. Основная выгода — экономия денег при приобретении более дешевого аналога продукта приемлемого качества.
- Статусные частные торговые марки направлены на удовлетворение покупателей, стремящихся приобрести продукт высокого качества. Основная выгода покупателя — гарантированное маркой магазина высокое качество эксклюзивного продукта.
- Инновационные марочные товары призваны удовлетворить потребности покупателей-новаторов, склонных к разнообразию и магазинным новинкам. Основная выгода — удовлетворение потребности в разнообразии ассортимента посещаемого магазина и удовлетворение потребности в приобретении инновационных продуктов.

Выявленные в ходе исследования конкурентные преимущества марки, ее связь с товарной категорией и предполагаемая целевая аудитория определяют *основное содержание коммуникативного сообщения* (прежде всего рекламного), позволяющего создать осведомленность об отличительных свойствах марки и генерировать предрасположенность к ней.

Создание концепции бренда. Требуется генерировать творческие идеи по созданию отличительных характеристик частной торговой марки и донесению информации до целевых потребителей, т. е. *создать идею бренда*. При генерировании творческой идеи создания частной

торговой марки основное внимание обращено к выбору марочного названия, разработке дизайна упаковки и продвижения марки с помощью средств коммуникации.



- Y — к кому обращено высказывание (целевая аудитория)?
- X — что представляет собой торговая марка (потребность в товарной категории)?
- Z — что предлагает (выгода или выгоды)?

Рис. 5. Макромодель позиционирования X-Y-Z

Источник: [Росситер, Перси, 2000, с. 156].

При создании эффективной частной торговой марки очень важно соблюдать тесную взаимосвязь всех этих трех составляющих, а также их обусловленность общей концепцией вывода продукта на рынок и форматом магазина. Лишь реализовав этот интегративный подход, учитывающий гармоничность и взаимопроникновение созидательных компонент, частная торговая марка займет прочные позиции на рынке и в сознании целевых потребителей.

Выбор названия частной торговой марки. Одной из первых задач по строительству частной торговой марки является разработка ее названия. Именно название играет огромную коммуникативную роль и значительно облегчает продвижение, сообщая потребителю информацию о потребительских свойствах и позиционировании продукта.

Важнейшим аспектом брендинга в сфере розничной торговли является вопрос о семейственности марки. С позиций реализации проблемы семейственности марки существуют три основных подхода к присвоению марочных названий. Торговые компании могут давать:

- индивидуальное марочное название каждому отдельному товару, которое не совпадает с названием сети магазинов;
- единое марочное название сети магазинов для всех маркируемых под частной маркой товаров;
- торговое название сети в сочетании с индивидуальными марками товаров.

Основное преимущество *присвоения товарам индивидуальных марочных названий* заключается в том, что торговая сеть не связывает свою репутацию с фактом восприятия или неприятия рынком конкретного товара. В случае если товар потерпит неудачу, это не подорвет репутацию торговой компании, поскольку не существует видимой связи между ее названием и выпускаемыми ею товарными марками. К примеру, «Пятерочка», как правило, не присваивает свое фирменное название продуктам под частной маркой. Возможно, после того, как будет налажено производство и удастся достичь постоянно высокого качества товаров, продукты «Пятерочки» станут носить название сети. Аналогичную осторожность демонстрирует, к примеру, «Седьмой континент», который начал производство молочных продуктов на своем предприятии «Шапово-Агротехно».

Эту стратегию целесообразно использовать супермаркетам и гипермаркетам, создающим инновационные частные торговые марки. Если новая марка не оправдала ожидания покупателей, то это неблагоприятное отношение не отразится на торговом имени сети.

Другой стратегией является присвоение единого марочного названия сети магазинов всем маркируемым под частной маркой товарам. Так, в супермаркетах «Перекресток» начали продаваться одноименные пельмени,

мороженое и глазированные сырки. К главным преимуществам этой стратегии следует отнести снижение издержек по выводу товара на рынок, поскольку уменьшаются расходы на рекламу, которая должна обеспечить узнаваемость марочного названия и создать ему предпочтение. Вместе с тем усиливается риск потери репутационного капитала сети магазинов, в случае если тот или иной марочный продукт под сетевым брендом вызвал неудовлетворение у покупателя. Недовольный покупатель перенесет это негативное отношение и на всю торговую сеть. Поэтому основная задача брендинга заключается в создании и поддержании положительного имиджа родительской марки (корпоративный брендинг) и в формировании и поддержании благоприятного отношения к марке магазина и доверия к качеству ее продуктов.

Стратегию присвоения единого марочного названия («зонтичного» сетевого бренда) целесообразно использовать для частных торговых марок экономкласса, когда достигнуто постоянство в качестве маркированной продукции под именем сетевого бренда дискаунтера и создан позитивный имидж торговой розничной сети. Поскольку создана осведомленность о сетевом бренде, совпадающем с названием марочной продукции под частной маркой, то сокращаются коммуникационные расходы по продвижению этой продукции.

Еще одним подходом является торговое название сети в сочетании с индивидуальными марками товаров. Так, «Рамстор» реализует в своей торговой сети чай под торговой маркой «Рамола». Безусловно, первая часть названия чайной марки «Рам» намекает на то, что марка принадлежит торговой сети «Рамстор». К главным достоинствам стратегии, при которой название фирмы сочетается с индивидуальным марочным названием каждого отдельного товара, относится то, что название торговой сети придает новому товару узнаваемость, а индивидуальное марочное название — неповторимость.

Разработка логотипа частной торговой марки. Логотип — это характерное оформление наименования продукта или его изготовителя. Как элемент частной торговой марки логотип призван облегчить покупателю идентификацию товара или изготовителя непосредственно в торговой точке. Так, многие покупатели без труда вспоминают и узнают зеленого кенгуренка сети магазинов «Рамстор» или овал с красной цифрой 5 сети магазинов экономкласса «Пятерочка».

Со вкусом исполненный логотип, сочетающий выразительный шрифт с ярким образным рисунком, может усилить индивидуальность, юридическую силу и рыночную ценность марочного названия.

Основными требованиями к логотипу являются:

- выразительность;
- простота;
- эстетичность;

- создание у потребителя устойчивых положительных связей между сетью магазинов и ее словесным или графическим обозначением.

Особенно важно использование логотипа, когда торговая сеть выпускает частную торговую марку под названием, не совпадающим с сетевым брендом. В этом случае использование логотипа является одним из эффективных средств идентификации продукции, маркированной частной торговой маркой.

Проектирование упаковки. Разработка дизайна упаковки является одним из важнейших маркетинговых мероприятий по созданию индивидуальности частной торговой марки и ее успешному продвижению на рынок. Удачно созданная упаковка может оказаться для розничных торговцев дополнительным средством стимулирования сбыта товара под частной торговой маркой.

Упаковка играет огромную коммуникативную роль и значительно облегчает продвижение частных торговых марок: она помогает позиционировать товар, облегчает узнавание, помогает формированию и подкреплению отличительных черт товара, является неотъемлемым элементом частной торговой марки. В условиях современного, перенасыщенного информацией рынка покупатель испытывает непрерывный прессинг со стороны рекламы, и именно упаковка, которую он видит в магазине, является последним аргументом в пользу покупки того или иного товара. Таким образом, наличие у товара под частной маркой «правильной» упаковки напрямую влияет на продажи.

Таким образом, название и оформление упаковки должно быть максимально эффективно как с точки зрения эстетического оформления, так и с точки зрения «обещания» потребителю именно тех качеств, которые потребитель хочет видеть в данном товаре.

Цветовые решения частной торговой марки. Многие эксперты утверждают, что в фирменном дизайне упаковки главной доминантой является цвет. Существует определенная иерархия запоминаемости элементов упаковки потребителями: в первую очередь они запоминают цвет и после этого совершают покупки, ориентируясь в основном на свою цветовую память. Известный специалист Томас Хайн считает, что цвет — «это фундаментальный язык упаковки... это тот элемент упаковки, который вызывает моментальный и самый мощный ответ... он общается с потребителем на невербальном, бессознательном уровне» [Хайн, 1997]. Более слабо запоминаются форма упаковки, цифры и в последнюю очередь текст на ней.

Торговые компании, создавая частные марки, сознательно используют на упаковке марочной продукции определенные цвета, чтобы создать у потребителей нужные ассоциации с данной товарной категорией и выго-

дами самого товара. Так, например, упаковки зубных паст и косметических средств часто используют зеленый и белый цвета, чтобы подчеркнуть свежесть и натуральность своей продукции.

Безусловно, продукция под частной торговой маркой должна включать и фирменные цвета торговой сети, что позволяет, во-первых, идентифицировать принадлежность данной продукции сетевому ритейлеру, а во-вторых, дифференцировать данную продукцию от брендов фирм-производителей, сигнализируя фирменным цветом о принадлежности к классу марок private label.

Особенности продвижения частной торговой марки. Одной из важнейших задач брендинга является коммуникативная поддержка частной торговой марки с целью лучшего ознакомления и формирования предпочтения к ней потребителей. При этом используются такие инструменты маркетинговых коммуникаций, как реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, личные продажи, реклама на месте продаж, спонсорство.

Использование средств маркетинговых коммуникаций обусловлено спецификой частной торговой марки. При продвижении частных марок экономкласса последние практически лишены какой-либо коммуникативной поддержки. Все мероприятия по продвижению этих марок ограничены местом и временем покупки, для их продвижения не используется реклама и стимулирование сбыта (прежде всего мероприятия, основанные на снижении цены). Эта экономия на рекламе и акциях стимулирования продаж позволяет снизить цену на марочный продукт. К основным средствам маркетинговых коммуникаций частной марки экономкласса относятся реклама на месте продаж и эффективный мерчендайзинг. Для недорогих и качественных продуктов самое главное — эффективная выкладка товаров, которая является хорошим стимулом для стабильного сбыта продукции под частной торговой маркой.

Что касается имиджевых и в первую очередь статусных торговых марок, то осуществляется массивная поддержка марочного продукта не только с помощью рекламы на месте продаж, эффективного мерчендайзинга, но и с помощью других средств маркетинговых коммуникаций (прежде всего рекламы в СМИ). Так, сеть магазинов «Седьмой континент» рекламирует свою продукцию в журнале «Седьмой континент — столичное ревю», распространяет информационные листовки с рекламой магазина под проводимые промоакции, стимулирует покупки за счет выпуска 5%-х платежно-дисконтных карт «Седьмой континент — МДМ Банк-Visa» и 10%-х дисконтных карт, а также занимается благотворительной деятельностью.

Нередко используются мероприятия по связи с общественностью: публикации пресс-релизов о торговой компании, статьи о каком-либо событии с ее участием, публикации о финансовой поддержке фирмой общественно значимых мероприятий.

Для продвижения инновационных частных торговых марок применяются такие акции стимулирования сбыта, как дегустации и распространение образцов, позволяющие ускорить процесс ознакомления потребителя с новым марочным продуктом. Для продвижения продуктов питания осуществляются дегустации в магазине, раздача покупателям небольших упаковок (сэмплинг). Например, для подсолнечного масла можно организовать «демонстрационное приготовление» с применением продвигаемого товара. Для продвижения товаров гигиенической группы чаще используется раздача бесплатной упаковки покупателям данной товарной группы (обычно организуемая у кассы).

Продолжительность подобных мероприятий, как правило, составляет 3-4 недели, что позволяет предложить товар практически всем постоянным посетителям магазина в момент выбора ими упаковки конкретной товарной группы. В дальнейшем проведение таких мероприятий (проб, раздач) целесообразно в начале сезонных подъемов — любые попытки продвижения товаров в межсезонье нерентабельны.

Тестирование частной торговой марки. При осуществлении брендинга частной торговой марки необходимо проводить тестирование:

- имени торговой марки (проверяется запоминаемость названий, положительное отношение к названиям, их понятность, вызывает ли марка ассоциации с соответствующей категорией товара);
- упаковки (функциональные характеристики, цветографическое решение, информативность упаковки);
- рекламных сообщений и мероприятий стимулирования сбыта.

Мониторинг частной торговой марки. С помощью мониторинга осуществляется оценка эффективности использования активов марочного капитала, которые определяют силу частной **торговой** марки (осведомленность о марке, воспринимаемое качество марочной продукции, уровень марочной лояльности и ассоциации с маркой).

Особенности развития частных торговых марок розничных сетей и брендинга в розничной торговле России

Развитие частных торговых марок и брендинга в России имеет ряд характерных особенностей:

1. *Выход на российский рынок западных транснациональных компаний оказывает огромное влияние на развитие розничной торговли и ускоренный рост частных торговых марок.* Это объективный процесс, обусловленный в первую очередь ростом привлекательности российского рынка. По данным консалтинговой компании А. Т. Kearney, Россия занимает 4-е место в рейтинге привлекательности развивающихся рынков для глобальных торговых сетей [Розничная торговля, 2002, № 9-10, с. 28].

В России уже появились и активно действуют в розничной торговле международные торгово-строительные холдинги «Марта» (сеть супермаркетов SPAR), «Доринга Холдинг» (сеть супермаркетов O'Key), группа Auchan (сеть гипермаркетов «Ашан»), Метро, «Рамэнка» (сеть «Рамстор»).

2. Обусловленный существованием в России значительного сегмента покупателей, чувствительных к цене, **повышенный спрос на частные торговые марки экономкласса**. Согласно данным Всероссийского центра уровня жизни (ВЦУЖ), доля людей, доход которых был ниже прожиточного минимума в 2006 г., составила 11,9%, а количество тех, чьи доходы находились между прожиточным минимумом и минимальным потребительским, — 38,5% [Николаева, 2007]. Частные торговые марки экономкласса являются выгодным предложением для данной группы покупателей.

3. **Постепенное превращение локальных розничных сетей в региональные, а затем и в национальные** дает возможность большинству покупателей иметь представление о преимуществах частных торговых марок. Процесс продвижения сетей в регионы, как неоднократно подчеркивалось, только начался. Застрельщиками в региональной экспансии продовольственных розничных сетей стали сети супермаркетов «Седьмой континент» и магазинов экономкласса «Пятерочка», которые начали продавать права на свою торговую марку местным ритейлерам на условиях франчайзинга.

Пока же большинство потребителей либо совсем ничего не знают о товарах под собственными марками розничных сетей, либо знают о них очень мало. Не только в регионах, но даже в Москве далеко не все жители имеют представление о том, что собой представляет сетевой магазин. Согласно исследованиям компании Gfk, в 2001 г. лишь 30% москвичей хотя бы раз побывали в сетевом магазине, и вовсе не факт, что они купили там продукты под магазинной маркой [Моторин, 2002, с. 6].

4. **Разработка и внедрение частных торговых марок часто происходит в более сжатые сроки, чем на Западе**. Отчасти это объясняется нестабильной, слишком часто меняющейся экономической ситуацией, отчасти слабым стратегическим планированием деятельности торговой фирмы. Распространенная ситуация, когда разработчик частной торговой марки экономит средства и торопится, поэтому он «пропускает» некоторые этапы брендинга.

5. При продвижении частной торговой марки заметно **усиливается роль мероприятий мерчендайзинга и рекламы на месте продаж**. Эффективная выкладка товаров под частной маркой и реклама на месте продаж позволяют быстро создать узнаваемость этой марочной продукции и привлечь внимание к ней покупателей.

Факторы, сдерживающие развитие частных торговых марок и снижающие эффективность брендинга в России. Несмотря на благоприятные предпосылки, существует ряд негативных факторов, сдерживающих развитие частных торговых марок и снижающих эффективность брендинга на российском потребительском рынке:

1. Недостаточно высокий уровень развития розничных сетей.

В современном своем состоянии отечественная розничная торговля далеко не всегда способна обеспечить широкий выбор товаров при конкурентоспособных ценах. Отсутствие развитых и разнообразных розничных сетей заставляет большинство российских потребителей прибегать к услугам мелкооптовых рынков, где и ассортимент шире, и есть возможность выбора цен.

При этом следует отметить, что рост частных торговых марок в России (с точки зрения развития розничных сетей) сдерживается главным образом слабым распространением такого формата магазинов, как дискаунтеры, которые на Западе являются основными популяризаторами таких товаров. К тому же большинство российских дискаунтеров значительно отличаются от европейских аналогов. Так, если дискаунтер в Европе — это место продажи небрендируемых продуктов, то в России в магазинах экономкласса продаются те же продукты, что и везде. Основное отличие дискаунтера от супермаркета — искусственно заниженный ассортимент.

2. Опасность размещения заказов у поставщиков. Число предприятий-поставщиков, на которых можно без опасений размещать заказы, невелико. Большинство российских производителей пока не могут обеспечить стабильное качество и гарантированные сроки поставки продукции. В ситуации, когда на партнеров нельзя положиться, велика вероятность дискредитировать собственную торговую марку и розничную сеть в целом. К тому же выстраивание жесткой системы контроля качества требует помимо солидных капиталовложений привлечения дополнительных административных ресурсов.

3. Создание частных марок (особенно инновационных) без предварительных маркетинговых исследований или осуществление их на низком уровне. Когда фирма экономит на исследованиях и не проводит или проводит их на недостаточно профессиональном уровне, результатом является неадекватная информация о рынке и неверные управленческие решения.

4. Занятие непрофильным бизнесом. Из-за многочисленных технологических и финансовых проблем занятие непрофильным бизнесом (например, исследование рынка, разработка торговой марки, продвижение марки с использованием СМИ и сейлз промоушн) создаст лишь дополнительные трудности.

5. Несоблюдение соответствия между различными элементами маркетингового микса и самим товаром под частной маркой (например,

дисгармония между оформлением упаковки товара и форматом магазина), что приводит фирму к коммерческим неудачам.

6. *Недостаточно высокий уровень репутационного капитала магазина.* Во многих крупных городах культура потребления товаров под частными марками уже сложилась. А вот сети, как уверяют маркетологи, еще не накопили достаточного репутационного капитала. Торговые марки «Перекресток», «Рамстор» или «Седьмой континент» не ассоциируются у потребителей с высоким качеством товаров и безупречным сервисом. Тем более что покупка в супермаркете просроченного или некачественного товара — вовсе не редкость.

Резюме

В заключение сделаем следующие выводы:

1. С развитием рыночных отношений в России успешный брендинг начинают осуществлять крупные оптовые розничные компании. Популярность частных марок на российском рынке определяется быстрым развитием розничных сетей и благожелательным отношением покупателей к продукции под частной торговой маркой.

2. Частные торговые марки подразделяются на марки дистрибьютора и магазинные марки крупных розничных сетей, причем в настоящее время в России особенно успешно развиваются магазинные марки.

3. Выпуск товаров под частными марками позволяет повысить лояльность покупателей и увеличить товарооборот магазина, а также способствует более свободному выбору инструментов маркетинга.

4. Частные торговые марки имеют несколько разновидностей: марки экономкласса и имиджевые марки, которые, в свою очередь, делятся на инновационные и статусные.

5. На многих рынках промышленно развитых стран имеет место противостояние частных торговых марок и брендов фирм-производителей. Противостояя частным торговым маркам, фирмы-производители снижают цену на свою продукцию, совершенствуют характеристики своих изделий, уделяют все большее внимание рекламным акциям.

6. С конца 1990-х гг. частные торговые марки становятся все более серьезным оружием конкурентной борьбы крупнейших российских розничных сетей, при этом брендинг под частной торговой маркой обеспечивает и более эффективное взаимодействие с поставщиками.

7. Формируя частную торговую марку, производитель прежде всего создает ее идею, затем выбирает марочное название, разрабатывает логотип и проектирует упаковку, несущую на себе частную марку.

8. Есть ряд особенностей развития частных торговых марок розничных сетей в России, которые, с одной стороны, способствуют развитию брендинга частных марок, а с другой — сдерживают их развитие и снижают эффективность брендинга на основе частных марок.

Разноуровневые каналы и управление продажами в них: отраслевой опыт

Описание бизнеса широкопрофильного дистрибьютора на примере компании Marvel

Дистрибуция компьютерной техники и сетевого оборудования является основным направлением деятельности Marvel. Компания позиционирует себя как дистрибьютор для сборщиков компьютеров и дистрибьютор для системных интеграторов, предлагая сбалансированный спектр оборудования, подобранных соответствующим образом производителей, например, это рабочие станции и серверы, мониторы и принтеры, процессоры и материнские платы, активное и пассивное сетевое оборудование от таких известных мировых брендов, как Intel, Compaq, IBM, Cisco, APC, STX, Canon, Lexmark, Giga-Byte и т. д. Компания работает на компьютерном рынке России уже десятый год. Партнерская сеть насчитывает более 1500 компаний на всей территории России, работа с которыми ведется из двух офисов в Санкт-Петербурге и Москве. Marvel является классическим дистрибьютором и работает только с компьютерными фирмами, прямых продаж конечным заказчикам нет. На данный момент в компании работают более 200 человек, кроме офисов в Петербурге и Москве есть офисы в Голландии и США, где ведется бизнес на местных рынках.

Мы рассмотрим работу петербургского офиса фирмы. На данный момент это примерно 700 дилеров и объем продаж, исчисляемый десятками миллионов долларов в год. Санкт-Петербургский офис Marvel активно работает на всей территории России, и по итогам 2000 г. более 40% бизнеса приходится на регионы. Это более 50 городов России и Белоруссии. В своей работе Marvel опирается на широкий круг партнеров, и доля крупней-

шего дилера не превышает 4% от общего объема продаж компании. По итогам 2000 г. партнерская сеть выросла на 15%, объем продаж — на 48%.

Сегодня Marvel является одним из лидеров широкопрофильной дистрибьюции в России. Достижения компании признаются и вендорами. Так, по итогам первого полугодия 2007 г. компания Marvel является лучшим дистрибьютором Cisco в России, входит в тройку ведущих российских дистрибьюторов APC, IBM, HP по отдельным видам продукции, Acer, AMD, GigaByte, HTC, Avaya, D-Link, Sony, Canon. Marvel является самым быстрорастущим российским дистрибьютором Compaq, на протяжении последних 4 лет стабильно занимает 2-е место среди российских дистрибьюторов IBM. Компания является крупнейшим дистрибьютором принтеров Lexmark на территории России. Уже девятый год Marvel — дистрибьютор Intel, уверенно занимающий лидирующие позиции в дистрибьюции сетевого оборудования и серверных платформ.

Миссию компании можно выразить в двух фразах. Первая — формальная, вторая — неформальная, но в последнее время все чаще и чаще звучащая на встречах с партнерами в деловой и компьютерной прессе. Итак, «Marvel — дистрибьютор для системных интеграторов и сборщиков персональных компьютеров», т.е. продуктовая линейка компании подобрана таким образом, что компании данной категории всегда смогут найти в ней необходимую продукцию. Все финансовые, логистические, маркетинговые и информационные ресурсы направлены на обслуживание именно таких клиентов. Организационная структура компании выстроена таким образом, чтобы максимально эффективно обслужить данные категории партнеров, оказать им техническую и информационную поддержку.

Вторая фраза: «Marvel — дистрибьютор с человеческим лицом» — отражает неформальную миссию компании. Это означает, что в противовес жестко формализованным «правильным» схемам классической дистрибьюции Marvel всегда готова гибко подойти к решению любых проблем партнера. Безусловно, у компании есть формализованные схемы взаимодействий с партнерами, и большая часть бизнеса ведется именно по ним. Тем не менее каждый партнер и сотрудник компании знают, что в случае нестандартной ситуации Marvel всегда готова прийти «на помощь», способна, если этого требует ситуация, выйти из стандартных рамок и индивидуально подойти к любой проблеме.

Предложения по классификации партнеров широкопрофильного дистрибьютора

Начнем с рассмотрения классификации партнерской сети компании Marvel. Речь идет о нескольких сотнях дилеров, работающих с Санкт-Петербургским офисом компании. Эта классификация будет необходима

для применения дифференцированного подхода к построению взаимодействий с дилерами. В дальнейшем для каждой группы клиентов будет предложена своя, отличная от других стратегия взаимодействия, которая будет учитывать отличительные характеристики каждой группы партнеров. Обозначим выделенные группы клиентов, опишем их специфику и особенности, покажем, в чем заключается бизнес этих групп. Потом отдельно структурируем и покажем те основные критерии, по которым эти группы клиентов различаются.

Всех клиентов широкопрофильного дистрибьютора компьютерной техники Marvel можно поделить на четыре группы:

- Системные интеграторы.
- Розничные продавцы.
- Реселеры.
- Субдистрибьюторы-«спекулянты».

Если вспомнить миссию Marvel, то там речь шла и о «сборщиках компьютеров». Почему же они не попали в предложенную классификацию? Для ответа на этот вопрос необходимо разобраться с определением «сборщик компьютеров». Если это крупные сборщики компьютеров, имеющие национальные бренды типа Kraftway, R&K, «Вист» и т. д., то, безусловно, это отдельная группа компаний со специфичным бизнесом, требующая специальных стратегий для взаимодействия с ними. Но такие компании, как правило, не являются партнерами широкопрофильных дистрибьюторов по тем линейкам продукции, которые используются для сборки компьютеров. Они напрямую устанавливают партнерские отношения с вендорами. Так как объемы их закупок велики, они получают специальные цены, условия и т. д.

Такие компании могут являться клиентами дистрибьютора, например, закупая принтеры или сетевое оборудование, но тогда в их взаимодействии с дистрибьютором отсутствует специфика компании их сборщика персональных компьютеров и не нужны специальные стратегии взаимодействия. Также под классификацию «сборщик персональных компьютеров» попадают компании, собирающие компьютеры, но в гораздо меньших масштабах. Такие компании являются клиентами широкопрофильного дистрибьютора, закупая у него процессоры, материнские платы, мониторы, диски и т. д., т. е. все необходимое для сборки персонального компьютера. Специфика текущего российского бизнеса такова, что практически все компьютерные компании в той или иной степени занимаются сборкой собственных компьютеров. По оценкам автора, на данный момент времени 96% клиентов Marvel сами собирают компьютеры. Следовательно, выделение этих компаний в отдельную группу не имеет смысла, так как практически все клиенты попадут в нее. Нельзя говорить о каком-то дифференцированном под-

ходе к этой группе клиентов, если она охватывает всю партнерскую сеть.

Таким образом, все стратегии взаимодействия должны учитывать тот факт, что все партнеры широкопрофильного дистрибьютора занимаются сборкой персональных компьютеров. Пока доля компаний, не занимающихся сборкой, находится на уровне 3-4%, выделение их в отдельную группу неоправданно. Тем более что ей все равно приходится в той или иной мере заниматься этим для своих клиентов.

Описание бизнеса системного интегратора

Начнем описание каждой группы клиентов из предложенной классификации с «системных интеграторов». К этой категории относятся компании, занимающиеся «системной интеграцией», т.е. не просто продажей компьютерной техники, а поставкой своим заказчикам законченные решения. Под этим может пониматься автоматизация отдельных бизнес-процессов и подразделений клиента или автоматизация всего предприятия в целом. В любом случае эти компании стараются придерживаться комплексного подхода в решении любой проблемы клиента. Такие компании занимаются сетевыми и телекоммуникационными проектами различной сложности. Они используют в своих проектах тяжелую и сложную современную компьютерную технику, требующую глубоких знаний и навыков в ее установке и обслуживании. С широким распространением Интернета и телекоммуникационных решений все больший акцент в проектах от чисто компьютерной и локально-сетевой составляющей переходит к глобальным сетям, интеграцией решений с Интернетом и телефонией. Примером типичной работы системного интегратора может служить поставка АСУ на любом предприятии: прокладка кабельной сети, установка необходимого сетевого оборудования, установка персональных компьютеров и серверов, установка необходимого программного обеспечения и включение компьютеров в одну или несколько локальных сетей, интеграция с уже имеющимся компьютерным и телекоммуникационным оборудованием, установка офисных АТС, связь между филиалами предприятия; установка, отладка и внедрение автоматизированной системы управления предприятием, бухгалтерских, складских программ. В последнее время все чаще компании этой группы предоставляют своим клиентам и консалтинговые услуги.

Клиентами «системных интеграторов» являются промышленные, государственные, коммерческие, торговые и иностранные предприятия. Системные интеграторы работают на B2B рынке, предоставляя свои услуги только юридическим лицам. Заказчиками этих компаний являются разные по величине собственного бизнеса и стоящей проблемы автоматизации фирмы, с разным уровнем подготовленности персонала и т. д.

От величины этих клиентов зависят сложность и объемы поставляемых решений. В среднем нормальным проектом считается проект стоимостью от 100 тыс. долл. Таких проектов у сильного регионального системного интегратора может быть до десятка в год. Сейчас, когда начинает улучшаться экономическая ситуация в России, все больше и больше проектов идет от промышленных предприятий. С появлением денег в реальном секторе экономики доля таких заказов должна резко возрасти.

Ядром системных интеграторов является группа профессионалов, технически грамотных, постоянно совершенствующих свои навыки в области компьютерных знаний. Если говорить о крупных системных интеграторах, то это, как правило, компании со стажем и опытом работы на рынке. Главное для таких компаний — это репутация, поэтому большинство из них имеет за плечами ряд успешных проектов, дорожит своими кадрами, технологиями, know-how и т. д. Очень много внимания уделяется обучению и сертификации специалистов. В своих проектах для системных интеграторов важной составляющей является не только стоимость оборудования, но и возможность поставки и установки его в срок. Очень большое внимание уделяется обслуживанию и поддержке работоспособности оборудования.

Молодые, недавно появившиеся компании, занимающиеся системной интеграцией, также являются заметными игроками на этом рынке. Обычно это группа активных и профессиональных сотрудников, отделившихся от уже существующей компании, но сохранивших контакты с клиентами, представляющих структуру и правила этого рынка. Среди персонала у системных интеграторов есть сотрудники, которые не занимаются технической поддержкой проектов, а целенаправленно работают с клиентами, налаживая с ними неформальные связи. Реалии современного российского бизнеса таковы, что большинство крупных проектов не обходятся без того, что принято называть «откатами», «взятками» и т. д. Это особенно распространено в секторе государственных и промышленных предприятий. При организации подобных схем этим компаниям необходимы особые финансовые схемы, позволяющие упростить данные процессы. Но несмотря на это, именно системные интеграторы являются неким «локомотивом» современной российской IT-индустрии. Именно сотрудники этих компаний нацелены на совершенствование своих знаний, требуют активной технической и информационной поддержки. Системные интеграторы, как никто другой, заинтересованы в технической консультации и консалтинге их проектов. Очень часто таким компаниям требуется поддержка со стороны вендора, так как поставка сложного, а иногда и уникального оборудования требует наличия знаний и умений, которыми они не обладают, но которые могут им предоставить вендоры.

Реализация крупных проектов требует от системного интегратора значительных финансовых ресурсов. Не всегда их заказчики имеют средства на оплату всего проекта в срок. Тогда системные интеграторы вынуждены обращаться за поддержкой к своим дистрибьюторам, партнерам и вендорам. Реализация крупных проектов, как правило, сопряжена с определенными финансовыми рисками. Стандартом для этого рынка стала частичная предоплата проектов и финальная оплата только после сдачи проекта. Следовательно, большую часть работы системные интеграторы делают, используя собственные оборотные средства или привлекая финансы извне, но не деньги заказчика.

Организационная структура большинства системных интеграторов включает подразделения, которые занимаются закупкой техники, ее продажей и инсталляцией, обслуживанием и ремонтом. Эти компании очень осмотрительны в выборе поставщиков и продаваемого оборудования. Системные интеграторы неохотно переходят с одной продукции на другую. Обычно сотрудники, занимающиеся продажей и обслуживанием данного оборудования, в совершенстве знают именно его и переход на новые стандарты, нового производителя или поставщика воспринимают настороженно, так как это потребует от них переучивания, овладения новыми знаниями, технологиями и т. д. Частота и объемы закупок системных интеграторов обычно зависят от частоты и величины их собственных проектов.

Бизнес этих компаний не предусматривает наличия больших складских запасов. Обычно на складе они держат оборудование, необходимое для поддержания текущей работы их клиентов, или же оборудование, необходимое для экстренной замены вышедшего из строя. Но это скорее исключение, чем правило, так как требует привлечения отдельных финансовых ресурсов. В плане информационной поддержки системных интеграторов больше интересуют сроки поставок, бэклог заказанного оборудования, чем товар на складе. Цена, как правило, обсуждается под каждый конкретный проект.

Итак, системные интеграторы — это компании, занимающиеся поставкой законченных решений на базе компьютерного и телекоммуникационного оборудования, с достаточно большим бизнесом, покупающие, как правило, определенное оборудование в объемах и с частотой, требуемых в их проектах. Специалисты этих компаний в состоянии не просто осуществить продажу, а предложить своим клиентам обоснованное и законченное решение, способное эффективно решить проблему заказчика. Системные интеграторы работают на B2B рынке, дорожат отношениями со своими партнерами, придерживаются в своих проектах определенных технических решений, развиваются и растут вместе со своими клиентами.

Описание бизнеса розничного продавца

Следующей группой являются «розничные продавцы». Это компании, продающие компьютерное оборудование в розницу через свои магазины и торговые залы. Основными клиентами розничных продавцов являются частные лица, которые приходят в магазины и за наличный расчет покупают компьютеры, периферийные устройства и компьютерное оборудование. Основой бизнеса таких компаний является наличие в магазине высоколиквидного товара, который пользуется спросом, имеет все необходимые для розничной продажи атрибуты, поддерживается гарантийным обслуживанием и конкурентен по цене.

Розничными продавцами могут быть совершенно разные по размерам компании. Это могут быть компании, подобные фирме «Кей», имеющей с десяток магазинов в разных районах города, а могут быть небольшие фирмы, имеющие скромные торговые залы в подвалах жилых домов. Но основа бизнеса этих компаний одинакова — это продажа частным лицам за наличный расчет. Следовательно, у этих компаний отсутствует продажа в кредит и финансовые риски не столь велики, но бизнес таких компаний очень сильно зависит от экономической ситуацией в стране. Если у частных покупателей есть деньги и они будут готовы их тратить на компьютеры, т. е. в принципе на развлечение, тогда этот бизнес будет успешен. Розничный бизнес подвержен сезонным воздействиям, в частности директора крупных розничных магазинов напрямую связывают, например, летние дождливые выходные с ростом продаж в их магазинах и, наоборот, спад в солнечную и хорошую погоду.

Очень важным для розничных продавцов является наличие у них в магазине и на складе дешевого и хорошо продающегося товара. Их покупатели в большинстве своем — небогатые люди, и цена товара становится очень важным критерием для розничных продавцов. Сейчас в Санкт-Петербурге выходят такие издания, как «Компьютер прайс», «Компьютер Маркет» и «Эксель», где приводятся сводные таблицы данных по ценам и фирмам, предлагающим ту или иную продукцию. Поэтому ценовая конкуренция становится очень острой. Обычно этот бизнес подразумевает наличие склада, и эти компании охотно покупают на склад ликвидные товары. Так как бизнес розничных продавцов очень заметен и лежит в поле зрения различных фискальных органов, то важным аспектом для них является наличие ГТД, ростестовских марок, русской документации, гарантийного обслуживания и т. д., всего того, без чего розничная продажа становится затруднительной.

Обычно частота и объемы закупок розничных продавцов зависят от сезонности бизнеса. Крупные розничные продавцы не боятся покупать много товара за один раз, небольшие магазины предпочитают совершать

несколько небольших закупок, но гораздо чаще. В принципе, компании этого типа являются стабильно закупающими. Большинство из них имеют собственные оборотные средства и не особо заинтересованы в больших кредитных линиях. Они очень быстро реагируют на дефицит на рынке и всегда имеют средства, чтобы купить ходовой товар про запас на склад.

Розничные продавцы большое внимание уделяют рекламной и маркетинговой поддержке. В этом направлении наши компании развиваются очень успешно, а по оценкам некоторых вендоров, даже превосходят своих западных коллег. Очень быстро эти компании поняли важность рекламной поддержки со стороны дистрибьютора, они стараются использовать все возможные способы рекламы: от оформления мест продаж до наружной рекламы, рекламы на ТВ, радио и т. д. В большинстве случаев эта рекламная активность проводится на деньги вендоров; таким образом, для розничных продавцов очень важна поддержка дистрибьютора в получении доступа к этим деньгам.

В силу специфики своего бизнеса и экономической ситуации в стране розничные продавцы продают только определенный тип товаров. В основном это компьютеры собственной сборки, периферийное оборудование — принтеры, сканеры, мониторы, модемы и т. д. Сетевое оборудование и компьютеры brand-name практически отсутствуют в их номенклатуре.

В организационную структуру каждого розничного продавца входит подразделение, занимающееся закупкой оборудования. Персонал отвечает за количество, ликвидность и цену товара на складах розничного продавца, обычно эти же люди отвечают и за ассортимент товара в магазине. Им важна информационная поддержка о наличии товара на складе, о его цене, действующих скидках и т. д. Другим важным подразделением является отдел маркетинга, его сотрудники отвечают за рекламу, оформление магазина, различные специальные программы, направленные на стимулирование сбыта. Службы, отвечающие за гарантийное обслуживание техники, выделены в отдельное подразделение. Естественно, есть штат продавцов, занимающийся обслуживанием клиентов в торговом зале.

Розничный продавец в классическом понимании — это компания, занимающаяся розничной продажей, в нашем случае — компьютерной техники. Работа на розничном рынке накладывает на эти компании особые требования в активности использования различных маркетинговых и рекламных средств.

Описание бизнеса реселера

Интересной и многочисленной группой являются компании, которые были классифицированы как «реселеры». Эти компании работают с юридическими лицами, но, в отличие от системных интеграторов, не поставля-

ют законченные решения, а продают им лишь необходимую технику. Если системные интеграторы влияют на «предпочтения и вкусы» своих заказчиков, предлагая им те или иные варианты, убеждая и показывая выгоду и эффективность тех или иных решений, то реселеры в большинстве случаев просто продают требуемую технику. Бизнес этих компаний построен на том, что большинству предприятий, фирм, компаний и т. д. необходима техника для текущего функционирования и делопроизводства. Например, при создании нового рабочего места или расширении бизнеса компаниям необходимы новый компьютер, новое периферийное или сетевое устройство. В этом случае фирма обращается в компьютерную компанию, способную принять безналичный платеж, поставить и настроить требуемое оборудование, осуществить гарантийное и послепродажное обслуживание. Для этого не нужны глубокие технические знания, как, например, в случае поставки какого-либо законченного решения, когда необходим системный интегратор. Здесь не поможет розничный продавец, и не только потому, что он работает за наличный расчет, так как большинство российских розничных магазинов могут продавать и иногда продают по безналичному расчету. Просто бизнес этих компаний не подстроен под обслуживание таких клиентов. Они не могут организовать доставку и установку оборудования, поддерживать дальнейшее обслуживание проданной техники, активно привлекать юридические лица к сотрудничеству, заниматься длительной и кропотливой работой с клиентом, пока он решится на закупку в данном месте, и т. д. Компании, относящиеся к категории реселеров, так же как и системные интеграторы, работают на B2B рынке, для них очень важны партнерские отношения, репутация на рынке и благосклонность заказчиков.

Для бизнеса этих компаний важен доступ к широкому спектру оборудования и возможность купить его в одном месте. Гарантийное обслуживание — неотъемлемая часть процесса покупки товара. Критичным для бизнеса этих компаний является наличие разнообразных финансовых схем, позволяющих регулировать налогообложение, с одной стороны, но и отвечающих требованиям безопасности бизнеса — с другой. В определенной степени бизнес этих компаний зависит от личных связей и неформальных отношений с заказчиками, поэтому он более цивилизован и конкурентоспособен. Эти компании все время стараются предложить своим клиентам наибольший спектр услуг, острая конкуренция на этом рынке постоянно снижает рентабельность этого бизнеса, что заставляет компании данного типа все более требовательно подходить к выбору поставщика.

Обычно такие компании имеют широкий круг клиентов и хорошо представляют их текущие и будущие потребности. Поэтому эти компании могут покупать товар на склад, не опасаясь, что он окажется невостребованным. Зная предпочтения и планы своих клиентов, они могут заранее

планировать определенные покупки. Так как объемы этих закупок не столь значительны, как у системных интеграторов, обычно фирмы получают от клиентов 100% -ю предоплату и смело могут покупать товар у дистрибьюторов. Им не так важны кредитные линии и финансовые льготы, так как у них всегда есть деньги клиентов. Эти финансовые механизмы им необходимы лишь для ускорения процесса поставки оборудования заказчику. Частота и объемы закупок этой категории клиентов зависят от размеров их собственного бизнеса. Крупные и сильные компании не боятся закупать оборудование на склад, так как, имея большой канал сбыта, уверены, что продадут этот товар, а наличие товара на складе и быстрая поставка оборудования клиенту может быть хорошим конкурентным преимуществом. Небольшие компании, наоборот, только получив деньги или заказ от клиента, начинают искать нужное оборудование на рынке.

В большинстве своем бизнес этих компаний является стабильным. Следовательно, с одной стороны, эти компании заинтересованы в длительных и надежных отношениях с небольшим кругом партнеров, с другой стороны, в силу широкого спектра продаваемого ими оборудования они работают практически со всеми дистрибьюторскими компаниями, хорошо знают рынок, представляют, что и где можно купить. Их достаточно сложно склонить к покупкам только в одном месте. Тем не менее успешное сотрудничество с каким-либо дистрибьютором дает позитивный настрой на его различные маркетинговые и сбытовые акции, стимулирующие их покупать что-то в одном месте. Эти компании не столь заинтересованы в рекламной и технической поддержке, сколько в информационно-маркетинговой. Им важны качество и скорость обслуживания, гарантийное обслуживание и цена. Но при этом они в гораздо меньшей степени, чем розничные продавцы, реагируют на ценовую конкуренцию.

Спектр продаваемого реселерами оборудования очень широк. Они не продают тяжелую и сложную технику, как, например, системные интеграторы, но зато больше продают периферийного оборудования и компьютеров собственной сборки. Достаточно много на долю реселеров приходится сетевого оборудования среднего уровня, компьютеров и серверов brand-name.

Очень часто даже в больших компаниях закупкой необходимого оборудования занимаются те же люди, что и продают его конечным заказчикам. Фактически в таких компаниях выделяется коммерческое подразделение, которое занимается закупкой и продажей техники, и некоторые структуры, отвечающие за поддержку бизнеса. Это техническая служба, отвечающая за установку оборудования и, возможно, его поддержку и гарантийный ремонт. У большинства заказчиков имеются собственные IT-подразделения, занимающиеся обслуживанием оборудования.

Таким образом, в предложенной классификации реселер — это компания, потребителями услуг которой являются юридические лица, кото-

рым компания продает компьютерное оборудование и осуществляет его гарантийное обслуживание. Этим компаниям важно иметь доступ к широкому спектру оборудования и возможность купить его в одном месте. Эти компании стабильно закупают широкий спектр продукции и постоянно наращивают собственную базу клиентов, пытаясь предложить им самый разнообразный спектр услуг и оборудования.

Описание бизнеса субдистрибьютора-«спекулянта»

Последней в данной классификации является группа субдистрибьюторов-«спекулянтов». Бизнес этой группы клиентов — покупка товара с целью быстрой перепродажи другим компьютерным фирмам. Клиентами таких фирм являются компьютерные фирмы, по тем или иным причинам не имеющие возможности купить этот товар прямо у дистрибьюторов, например, из-за финансовых схем или географического положения. Обычно субдистрибьюторы покупают только либо дефицитный товар, либо товар, под который у них уже есть клиент или его вероятность достаточно велика. Прибыль на таких сделках обычно крайне маленькая, и тут важен только объем сделки. Пожалуй, слово «спекулянт» отражает самую сущность их бизнеса. Это небольшие по штату компании, владеющие большими финансовыми ресурсами, оперирующие так называемым биржевым товаром (процессоры, память, жесткие диски, материнские платы, принтеры), т. е. товаром, для которого решающим фактором является цена. Они хорошо чувствуют рынок, имеют круг постоянных клиентов и предлагают специфические схемы работы, которые зачастую не в состоянии предложить крупные дистрибьюторы (например, оплата наличными, длительный кредит, бартер, взаимозачет и т. д.). Это гибкие и мобильные компании, давно оперирующие на рынке и дорожащие своей репутацией.

Крайне важной для таких компаний является возможность получения эксклюзивных условий на определенные виды товаров. Вся их деятельность построена на том, чтобы как можно быстрее купить дешевый товар и успеть его продать, пока ситуация на рынке не изменилась.

Компании данного типа не интересуют техническая, маркетинговая и прочие поддержки, в основном работа строится на личных контактах. Структура этих компаний такова, что всеми коммерческими вопросами покупки и продажи товаров занимаются 2-3 человека, у которых находятся все схемы взаимодействий, расчетов, цен, скидок и т. д. Большинство сделок с этими компаниями ведется на уровне «джентльменских соглашений». Они имеют достаточно мощные финансовые ресурсы и различные схемы кредитования, которые рассматривают скорее как некий жест уважения по отношению к их компаниям и к ним лично, чем реально востребованный финансовый механизм. Зачастую, наоборот, свободные денежные ресурсы они используют для получения лучшей цены.

Частота закупок таких компаний зависит от рыночной конъюнктуры на тот или иной вид товара. Обычно закупки, производимые «спекулянтами», достаточно значительны по объему, но однородны по содержанию. Как правило, это сотни единиц одного товара. Конечно, далеко не все продуктовые линейки товары закупаются субдистрибьюторами. Их также практически не интересует вопрос гарантии, так как они не предлагают гарантийное обслуживание и транслируют гарантию на тех, у кого купили данный товар. Такие компании могут иметь складские запасы, порой даже значительные, но только на те виды товаров, на которые в данный момент есть повышенный спрос. Если спрос на какой-либо товар падает, «спекулянт» немедленно избавляется от склада.

Итак, субдистрибьютор-«спекулянт» — это фирмы, в основе бизнеса которых лежит спекуляция товаром на компьютерном рынке. Обладая большими финансовыми ресурсами, эти компании способны совершать значительные закупки и предлагать своим клиентам особые схемы работы.

Выбор и описание принципов и критериев сегментации

Клиентская база Marvel разделена на четыре группы, но далеко не все компании легко и однозначно подпадут под данную классификацию. Жизнь и реальный бизнес гораздо многогранней, чем любая система классификации. То, что более 93% компаний однозначно поддаются этой классификации, считается успешным, а то, что оставшиеся 7% имеют смешанный тип, легко объяснимо. Действительно, реалии современного российского бизнеса таковы, что существуют компании, успешно сочетающие в своей деятельности, например, розничную торговлю и ресселерскую деятельность (например, известная питерская компания «Свега+»). Это означает, что с этими компаниями необходимо строить такие стратегии взаимодействия, которые учитывают два этих фактора.

Более того, зачастую компании, попавшие в «смешанный» тип уже на организационном уровне, имеют две четко разделенные структурные единицы, которые в рамках одной компании занимаются разными бизнесами. Это еще больше облегчает задачу — с каждым из подразделений таких компаний нужно выстраивать свои стратегии взаимодействия. Итак, данная классификация показала, что из партнеров Санкт-Петербургского офиса компании Marvel 35% являются системными интеграторами и на них приходится 31% от объема бизнеса в 2007 г., на розничных продавцов приходится 10% компаний или 25% от объема бизнеса в 2007 г. Ресселеры представляют самую многочисленную группу — это 48% от количества фирм или более 17% объема бизнеса в 2007 г., на долю субдистрибьюторов-«спекулянтов» приходится всего 7% партнеров с объемом бизнеса в 27%.

Остановимся на тех критериях, которые четко показывают, почему эти группы клиентов являются принципиально различными и почему с каждой необходимо выстраивать собственную стратегию взаимодействий. Коснемся только тех критериев, которые будут реально учитываться, применяя дифференцированный подход в построение стратегий взаимодействия с этими группами партнеров.

Канал сбыта

Действительно, все четыре группы клиентов имеют различные каналы распределения. Розничные продавцы — ярко выраженный розничный канал. Субдистрибьюторы перепродают компьютерное оборудование другим компьютерным компаниям на этом же рынке. Системные интеграторы и реселеры работают с конечными потребителями — юридическими лицами, но при этом системные интеграторы осуществляют сбыт через отдельные крупные контракты, а реселеры постоянно поставляют технику своим заказчикам.

Продуктовая линейка

Системные интеграторы используют в своих проектах только ту технику, которую знают, к которой привыкли и с которой умеют работать. В основном это активное и пассивное сетевое оборудование, телекоммуникационное оборудование, источники бесперебойного питания, сервера и десктопы известных мировых брендов. Системным интеграторам очень сложно переключиться с одного бренда на другой. Это требует больших усилий со стороны дистрибьютора. «Спекулянты» ориентированы на товар, больше всего подходящий для «box moving», — это процессоры, материнские платы, мониторы, принтеры и т. д. Им не важно, кто производитель товара, главное, чтобы на него был спрос и канал для сбыта. Розничные продавцы ориентированы на большой спектр оборудования — компьютерная периферия, ноутбуки, расходные материалы, модемы, принтеры, мониторы известных в России производителей. Они готовы продвигать новые товары и новых производителей. Реселеры, пожалуй, охватывают весь спектр предоставляемого широкопрофильным дистрибьютором оборудования. В отличие от системных интеграторов, продаваемое реселерами сетевое и телекоммуникационное оборудование более низкого уровня, не такое сложное. В отличие от розничного продавца, каждый реселер продает более узкую линейку периферии, если принтеры — то одного-двух брендов, мониторы двух-трех и т. д. Реселеры готовы предлагать своим клиентам товары новых производителей, если это товары известных брендов, им не надо тратить силы и ресурсы на убеждение своих клиентов.

Организационная структура

Интересны те элементы организационной структуры, с которыми можно взаимодействовать в рамках предлагаемых стратегий. Так, у субдистрибьюторов-«спекулянтов» функции закупки, продажи и финансово-

го контроля сосредоточены в одних руках. У всех остальных, как правило, это разные люди и подразделения. У розничных продавцов выделено маркетинговое подразделение. Отдел закупок определяет ассортимент магазинов и контролирует финансовую часть. У системных интеграторов отдел, занимающийся разработкой решений, так называемый проектный отдел, определяет те продуктовые линейки, которые использует в работе. Отдел закупок только решает, где приобрести данное оборудование, причем в строго необходимом количестве, и контролирует финансовые потоки. У реселеров отделы закупок и продаж очень часто сливаются в одно коммерческое подразделение, но финансовые потоки контролируются финансовым подразделением. Отделы маркетинга у реселеров и системных интеграторов не так ярко выделены, как у розничных продавцов, скорее, эти функции совмещает кто-либо из коммерческих подразделений.

Необходимость кредитования

Каждой группе клиентов необходимы свои механизмы кредитования. Системным интегратором необходимы кредиты большого объема и большой длительностью, например на 30 и более дней. Они готовы платить за такие финансовые услуги. «Спекулянт» если и нужны значительные кредиты, то на короткий срок (до 7 дней), в основном для того, чтобы деньги успели дойти к дистрибьютору. Более того, часто они готовы предоплатить товар, чтобы получить лучшие цены. Розничным продавцам кредит необходим для поддержания ассортимента в их магазинах. Розничный продавец продает свой товар только на условиях предоплаты, и риск такого кредитования минимален. Размер кредита для этих групп компаний зависит от объема их собственного бизнеса и ширины ассортимента, который он закупает у дистрибьютора. Обычно срок такого кредитования не превышает 14 дней. Реселерам кредитование нужно для уменьшения сроков поставки техники, так как обычно они покупают технику под уже идущие от клиента деньги, а если идет закупка на склад, то на свои оборотные средства. Следовательно, им необходимо кредитование на короткий срок (до 7 дней) в небольших объемах. Последние три группы клиентов не готовы платить за использование кредитных ресурсов дистрибьютора.

Финансовые механизмы (процент конвертации, уход от налогов)

Системным интегратором важно иметь «белые» схемы, так как они работают с крупными клиентами, зачастую государственными, и тем важно иметь легальные и прозрачные условия сделок. Но поскольку в работе системных интеграторов часто используются такие механизмы, как «откаты» и т.д., им необходимо иметь возможность осуществления таких операций. Клиенты системных интеграторов часто осуществляют крупные платежи, поэтому им необходимо иметь минимальные проценты конвертации и возможность управлять деньгами на балансе дистри-

бьютора (транзитные платежи, обналичивание и т. д.). Субдистрибьюторы-«спекулянты» основные платежи проводят в наличной или безналичной валюте, поэтому им интересно иметь соответствующие финансовые схемы. Ресселеров в большей степени интересует вопрос минимизации налогообложения и в меньшей — «чистота» финансовых схем. Розничные продавцы в меньшей степени, чем системные интеграторы, но все же заинтересованы в «чистоте» финансовых схем, так как им часто приходится сталкиваться с фискальными органами. Как и ресселеры, они заинтересованы в уменьшении налогообложения, но не в ущерб безопасности бизнеса. Вообще общие тенденции на рынке таковы, что вопросы безопасности и легитимности бизнеса все больше и больше осознаются участниками рынка. Не все еще готовы платить за это, но негативные примеры, периодически возникающие на рынке, подталкивают их к осознанию данной необходимости.

Маркетинговая поддержка

Пожалуй, только субдистрибьюторам-«спекулянтам» не нужна никакая маркетинговая поддержка. Всем остальным группам она необходима на разных уровнях. Например, системным интеграторам она нужна при проведении семинаров со своими партнерами, розничным продавцам — для продвижения отдельных товарных линеек, ресселерам — для повышения их статуса в глазах клиентов и т. д. Таким образом, всем этим группам нужна разная маркетинговая поддержка.

Техническая поддержка

Системные интеграторы больше, чем все остальные группы, заинтересованы в технической поддержке. Это объясняется сложностью их проектов и важностью иметь грамотный и обученный персонал. Ресселеры также нуждаются в такой поддержке, но в меньшей степени. Правда, возникают ситуации, когда ресселерам техническая поддержка становится остро необходима, например, когда их клиент обращается к ним со сложным вопросом, а ответить на него они не могут. Они прекрасно понимают, что если не могут помочь клиенту, то он может обратиться в другую фирму, а следовательно, осуществить закупку в другом месте, поэтому быстрая и квалифицированная помощь дистрибьютора необходима. Но уровень, сложность и частота таких консультаций на порядок меньше, чем у системных интеграторов. «Спекулянтам» такой тип поддержки вообще не интересен. Розничным продавцам он необходим только при продвижении новой линейки оборудования, когда их собственные специалисты еще не разобрались в ней.

Информационная поддержка

Разным группам компаний необходима разная информационная поддержка в силу разной философии их бизнеса. Так, например, системным интеграторам в большей степени необходима информация о сроках поставки, доступности товара. Ресселерам и розничным продавцам больше инте-

редна информация о товаре на складе, ближнем транзите, действующих скидках и ценах. Субдистрибьютора-«спекулянта» скорее волнует, сколько интересующего его товара сейчас на складе, сколько дистрибьютор готов ему продать и скоро ли придет следующий.

Рекламная поддержка

Рекламная поддержка наиболее важна для розничных продавцов. Они охотно пользуются такой поддержкой, адекватно ее оценивают и принимают во внимание, выбирая дистрибьютора. Розничные продавцы часто пользуются рекламой и расходуют на это значительные средства. Реселерам этот тип поддержки тоже нужен, но он больше сфокусирован на специализированной рекламе, направленной на основных клиентов. «Спекулянты» вообще не заинтересованы в данном типе поддержки. Системным интеграторам она нужна, но на несколько другом уровне, чем рознице и реселерам. Здесь можно говорить о рекламе в специализированной прессе, на специальных мероприятиях и т. д.

Авторизация у вендоров

Этот аспект своего рода продолжение предыдущего. Для системного интегратора самому важно быть авторизованным партнером и иметь сертифицированных сотрудников. Для реселеров и розничных продавцов важнее быть авторизованным партнером, чем иметь сертифицированных сотрудников. Компаниям важно иметь статус авторизованных партнеров, так как это является конкурентным преимуществом на их рынке, прежде всего на B2B рынке. Для розничных продавцов это важно для указания в рекламе и оформления собственных торговых площадей. Субдистрибьюторы относятся к авторизации скорее как к признанию их заслуг, так как реальных преимуществ в конкурентной борьбе им это не дает.

Обучение персонала

Системные интеграторы больше всех остальных групп заинтересованы в обучении своего персонала. Процесс повышения квалификации является неотъемлемой частью деятельности таких компаний. Дистрибьюторы могут существенно помочь им в этом процессе. У реселеров этот процесс не так постоянен, скорее, он сопряжен с обучением сотрудников при развитии новой продуктовой линейки, начале продаж продукции нового вендора. Обучение персонала у розничных продавцов имеет более выраженный торговый характер, в отличие от технического характера у системных интеграторов и реселеров. Субдистрибьюторов подобное обучение персонала не интересует.

Частота закупок

Системные интеграторы и субдистрибьюторы-«спекулянты» закупают оборудование нечасто. Обычно у системных интеграторов случается 2-3 крупных проекта в квартал и 3-5 более мелких. Но заказы системных интеграторов могут быть сильно растянуты во времени и отгружаться

порциями. Субдистрибьюторы-«спекулянты» покупают в зависимости от конъюнктуры рынка и наличия товара на складах дистрибьютора. Реселеры и розничные продавцы закупают регулярно, частота закупок зависит от величины бизнеса каждой компании. Причем небольшие компании могут формировать заказы часто — фактически каждый день. Крупные компании, как правило, оформляют заказы 2 раза в неделю.

Объем разовых закупок

Самые крупные объемы разовых закупок у системных интеграторов и субдистрибьюторов. Объемы закупок остальных категорий компаний зависят от величины бизнеса этих компаний. У розничных продавцов очень сильна сезонность. У реселеров она тоже присутствует, но гораздо в меньшей степени. Безусловно, и у этих категорий компаний случаются крупные закупки, выделяющиеся на фоне стандартных заказов.

Поддержка складских запасов

Для розничных продавцов этот нюанс бизнеса очень важен. Поэтому они заинтересованы в наличии товара на складах у дистрибьютора для пополнении складских запасов. Более того, они прислушиваются к советам дистрибьютора, какой товар сейчас активно продается на рынке, и охотно берут его на склад. Реселеры, как правило, самостоятельно формируют свои складские запасы, которые по объемам и разнообразию спектра оборудования уступают запасам розничных продавцов. Реселеры заинтересованы в том, чтобы на складах дистрибьютора были всегда необходимые для текущего бизнеса товары. Но «экзотичные» вещи они готовы ждать и поставлять клиентам «под заказ». Системные интеграторы и их клиенты привыкли осуществлять поставку оборудования «под заказ». Поэтому складские запасы дистрибьютора их интересуют с точки зрения наличия на них только базовых вещей, необходимых в любых проектах, поскольку какую-то часть проекта они смогут начать выполнять сразу, а остальную будут привычно ждать «под заказ». Субдистрибьюторы не держат больших складских запасов длительное время. Их запасы — это ограниченный набор отдельных позиций. Они заинтересованы, чтобы на складе дистрибьютора был нужный им товар, тогда они будут готовы купить его в большом количестве или купить полностью.

Ценообразование

Ценовой вопрос не так важен для системных интеграторов. Интерес к данному вопросу других групп велик, но тоже различен. Субдистрибьюторам необходимо иметь самую низкую цену на рынке, они будут покупать товар только в этом случае. Розничным продавцам необходимо, чтобы товар в их магазинах стоил не дороже, чем у конкурентов, и при этом сохранять приемлемый уровень рентабельности. Следовательно, они будут требовать от цен удовлетворения этих условий. При сохранении этих условий они готовы покупать у дистрибьютора товар по более высокой цене,

получая взамен все те преимущества, которые им предлагает конкретный дистрибьютор. Реселеры тоже требовательны к цене, но готовы покупать по более высоким ценам, получая взамен кредитование, быструю поставку, гарантийное обслуживание, маркетинговую поддержку и т. д. Отметим общую тенденцию — все больше компаний на рынке сознают, что цена — не самое главное во взаимодействии с партнерами. Безусловно, она является важным фактором, но важным для каждой группы клиентов по-своему. Для одного — это «ключик», с которого начинается процесс взаимодействия, для другого — инструмент, показывающий заинтересованность во взаимодействии с данным партнером, и т. д.

Гарантия

Этот вопрос особо важен для системных интеграторов и реселеров. Так как они работают на B2B рынке, то очень дорожат отношением со своими клиентами, которое зависит от качества установленного ими оборудования. Для розничных продавцов вопрос гарантии не столь важен, т. к. для большинства продаваемой ими техники известных брендов гарантия поддерживается через сервис-центры самими производителями, гарантийное обслуживание оставшейся техники производится своими силами. Для системных интеграторов и реселеров основной поток гарантийного ремонта идет через дистрибьюторов. Субдистрибьюторы либо не включают гарантийное обслуживание в поддержку продаваемого ими товара, либо транслируют ее на производителей или дистрибьютора.

Лояльность

Самой лояльной группой являются системные интеграторы. У них, как правило, складываются хорошие отношения с поставщиками, и перетянуть их на другую сторону довольно тяжело. Но, потеряв, тяжело вернуть их обратно. Комфорт взаимодействия и поддержка очень ими ценятся. Розничные продавцы и реселеры никогда не работают только с одним дистрибьютором, поэтому их лояльность не так высока, они могут перемещаться от одного дистрибьютора к другому, решая, с кем в данный момент работать выгоднее. Но тем не менее они поддаются вовлечению в долгосрочные маркетинговые программы, направленные на повышение лояльности. Общая тенденция такова, что крупные компании, понимающие, что метание от одного партнера к другому — это лишь неэффективное распределение своих временных и прочих ресурсов, стараются сфокусироваться по каждому продукту на определенных поставщиках, добиваться в работе с ними отличных результатов и получать адекватное внимание и поддержку. Небольшие компании менее лояльны и больше склонны к поиску лучших условий.

Надежность партнерства

Надежность дистрибьютора как партнера очень важна для системных интеграторов и реселеров. Во-первых, это следует из критерия лояльности, так как системные интеграторы сильно зависят от своих поставщи-

ков, поскольку большая часть оборудования поставляется «под заказ», то надежность поставщика в выполнении своих обязательств важна для них. Они же транслируют данные обязательства на своих заказчиков. Более того, зачастую системным интеграторам важна надежность дистрибьютора для убеждения заказчика разместить заказ у него, особенно если это крупные проекты. Для ресселеров важность надежности поставщика определяется их особенностью работы на B2B рынке. Точность поставок в срок, выполнение всех своих обязательств поставщиком, возможность рассчитывать и планировать свои отношения с поставщиком на длительный срок — очень важные факторы. Для розничных продавцов надежность поставщика также связана с легальностью продаваемого им товара, поскольку в последнее время идет жесткое давление и контроль со стороны различных государственных органов за соблюдением сертификации, ГТД и т. д. Субдистрибьюторов-«спекулянтов» надежность интересует со стороны выполнения поставщиком своих обязательств по эксклюзивности, например, условий для них.

Отдельно обозначим группу критериев, связанных с личностными особенностями людей, работающих в этих бизнесах. Так, например, люди, работающие в фирмах системных интеграторов, склонны к формализации и структурированию взаимодействий с ними. В основном они являются выходцами из технических вузов, людьми с «технической направленностью», следовательно, для них важны во взаимоотношениях такие понятия, как определенность, понятность, возможность представлять, что будет в будущем, спокойный характер отношений, без лишних личностных контактов и т. д. «Спекулянты», наоборот, имея большую торговую составляющую в бизнесе, общаясь с людьми и строя свой бизнес на личных взаимоотношениях, всегда очень чувствительны к личным контактам, к вниманию, оказываемому им, к заслугам и похвалам и т. д.

Таким образом, клиентская база классифицирована на четыре группы. Но даже при описании особенностей каждой группы по отдельным критериям отмечалось, что размер бизнеса, величина компании влияют на ее отношение к разным аспектам взаимодействия, а следовательно, для построения дифференцированного подхода невозможно пройти мимо такого критерия, как размер компании. Получается, что первый уровень классификации: системный интегратор, ресселер, розничный продавец и субдистрибьютор-«спекулянт» делят клиентскую базу по вертикали на четыре отдельные группы. Разделив эти компании еще и по величине, т. е. по горизонтали, получаем двухмерную матрицу, для каждой ячейки которой нужно будет построить свою стратегию взаимодействия.

Почему же размер компании так важен при использовании дифференцированного подхода? На компьютерном рынке с размером компании связаны такие понятия, как зрелость и опыт компании. Обычно крупные компании уже несколько лет существуют на рынке, и все они не сразу

рождались крупными, а росли, развивались, приобретая опыт, совершая ошибки и преодолевая различные сложности. Эти компании могут занимать существенную долю в бизнесе дистрибьютора в отдельных регионах и по отдельным товарным группам. И наоборот, объем закупок у дистрибьютора может достигать большой доли в их собственном бизнесе.

Все это требует адекватного внимания с обеих сторон. Кроме этого, размер совместного бизнеса требует привлечения качественно других ресурсов, необходимых для успешного взаимодействия. Процесс взаимодействия двунаправленный, отсюда возникает взаимозависимость дистрибьютора и крупного партнера — дилера. Риски, которые несут дистрибьютор и партнер при взаимодействии с разными по величине компаниями, тоже разные.

Немаловажен и такой фактор, как схожесть интересов и целей дистрибьютора и партнера в той или иной области. Например, даже в таком неожиданном аспекте, как оперативный менеджмент, можно увидеть различие интересов крупных и небольших компаний. Для небольших компаний хорошо поставленная работа дистрибьютора может служить примером, возможны даже обращения за консультациями по управлению компании и т. д. Для крупных компаний дистрибьютор выступает как аналогичная по проблемам менеджмента компания, с которой совместно можно решать различные проблемы управления не как со старшим, а как с равным партнером. Потенциал в развитии компаний также различный и зависит в том числе от их размеров. Все это позволяет нам ввести в классификацию еще одну шкалу — размер компании.

Предлагается дополнительно разделить каждую группу еще на две: крупная компания и стандартная компания. Таким образом, мы можем рассматривать всю клиентскую базу Marvel как двухмерную матрицу (табл. 1).

Таблица 1

Клиентская база Marvel

Тип/Размер компании	Системный интегратор	Розничный продавец	Ресслер	Субдистрибьютор-«спекулянт»
Крупная	Крупный системный интегратор	Крупный розничный продавец	Крупный ресселер	Крупный субдистрибьютор-«спекулянт»
Стандартная	Стандартный системный интегратор	Стандартный розничный продавец	Стандартный ресселер	Стандартный субдистрибьютор-«спекулянт»

Описание стратегий взаимодействия с системным интегратором

Опишем стратегии взаимодействия, предлагаемые для каждой группы клиентов (системные интеграторы, розничные продавцы, реселеры и субдистрибьюторы), отдельно и внутри каждой группы показав те различия, которые будут применяться для крупных и стандартных компаний. Это позволит более целостно построить изложение и четко показать дифференцированный подход к каждой группе клиентов.

Прежде всего мы выстраиваем свое взаимодействие с СИ (системным интегратором) путем установления информационных потоков от него к дистрибьютору таким образом, чтобы получать как можно больше информации о его выполненных, текущих и будущих проектах, иметь представление о сложности предлагаемых им решений, о типе используемого оборудования, о квалификации и сертифицированности его специалистов, о структуре его заказчиков и т. д.

С другой стороны, следует наладить обратный информационный поток к СИ, поставляя определенным сотрудникам информацию о технической поддержке, промопрограммах, смене версий каких-либо продуктов и т. д. Очень много необходимой СИ информации (технической, продуктовой, маркетинговой и т. д.) сосредоточено у вендоров, следовательно, очень важной функцией дистрибьютора является установление и поддержка информационного канала от вендора к СИ. Вендорам очень интересна информация о работе СИ, и тут дистрибьютор может реально помочь СИ — не транслировать информацию напрямую вендору, а немного исказить ее в пользу конкретного СИ, например показывая в sales-out отчетах большее количество оборудования, проданного одним СИ, тем самым поднимая статус этого СИ в глазах у вендора и обеспечивая данному СИ более мощную поддержку от вендора, как финансовую, так и техническую, маркетинговую и т. д.

Дистрибьютор должен выстраивать взаимодействие с СИ на разных уровнях. Так, топ-менеджеры дистрибьютора (в частности, коммерческий директор и генеральный менеджер) должны взаимодействовать с руководством СИ, убеждая его в стабильности, надежности и выгоды работы с конкретным дистрибьютором, рассказывать о стратегических планах, развитии и перспективах бизнеса, в ответ получая информацию о рыночной ситуации, проектах, макроэкономической обстановке в данном регионе, планах и проблемах СИ и т. д. Сотрудники отделов продаж должны общаться с сотрудниками отделов поставок, снабжая их информацией о текущих ценах, скидках, бэклоге, сроках поставки, возможности получить демообразцы и т. д., получая в ответ информацию о текущих и будущих заказах, ценах конкурентов, текущих оперативных проблемах СИ. Кроме этого, централизованная рассылка информации должна затрагивать все управленческие уровни СИ.

Дистрибьютору в процессе взаимодействия с СИ очень важно оказывать техническую поддержку. Она может быть выражена в наличии у дистрибьютора тестовой лаборатории, где специальные сотрудники будут тестировать новинки оборудования и свои отчеты транслировать СИ. На этом же оборудовании можно проводить экспертизу отдельных проектов. Кроме этого, дистрибьютор может предложить СИ тестовые образцы оборудования для повышения квалификации сотрудников СИ или для овладения ими новым типом оборудования.

Объединяя два вышеописанных (техническая поддержка и построение взаимоотношений на всех управленческих уровнях) приема взаимодействия, можно выстроить следующий. Компания Magvel имеет такую сильную и эффективную форму взаимодействия, как дилерские академии. Летние академии проходят на территории России в течение 4-5 дней, и на них в основном проводятся технические тренинги, обучающие семинары для технических специалистов дилеров. В них ежегодно принимает участие 250-300 сотрудников партнеров. Зимой же дилерская академия проводится за границей в меньшем составе (максимум 50 человек), и туда приглашаются собственники и директора ведущих партнеров. В рамках этих встреч происходит эффективный обмен информацией.

В структуре дистрибьютора должны быть выделены сотрудники, отвечающие за продвижение отдельных видов оборудования. Данные сотрудники являются экспертами по сложному сетевому и телекоммуникационному оборудованию, которое используется СИ. Их задачей является обработка и экспертиза заказов от СИ, консультации сотрудников СИ по сложным техническим вопросам, а также выезд к партнеру, если он не может самостоятельно установить или настроить какое-либо оборудование. Таким образом, в стратегию нашего взаимодействия с СИ входит наличие выделенных сотрудников, занимающихся экспертизой проектов СИ, консультированием и технической поддержкой СИ.

Стратегия взаимодействия взаимосвязана с продуктовой политикой компании. Для СИ компания предлагает такой спектр оборудования, который должен обеспечить им все потребности в hardware для выполняемых проектов. Например, если это сетевая интеграция, то пассивное и активное оборудование, шкафы и источники бесперебойного питания. С верхней стороны этой линейки оборудования примыкает телекоммуникационное, с нижней — серверы и рабочие станции известных мировых брендов и т. д. Получая от СИ информацию о необходимом оборудовании, дистрибьютор должен анализировать эту информацию и корректировать свою продуктовую линейку.

С другой стороны, дистрибьютор может с помощью своей продуктовой политики направлять СИ на новые рыночные ниши, предлагать новые или более эффективные существующие решения на новом оборудо-

вание. Этот процесс требует от дистрибьютора больших усилий, времени, терпения, но несет в себе рациональное зерно.

Стратегия взаимодействия с СИ учитывает различные финансовые механизмы. Для СИ самым эффективным будет целевое кредитование под проект, когда отдельно оговариваются условия, сроки и т. д., в зависимости от конкретного проекта и ситуации. Так, большинство СИ в Marvel не имеют кредитных линий для текущего бизнеса (или имеют минимальные), но под конкретный проект могут иметь отдельную кредитную линию. СИ может одновременно иметь несколько кредитных линий, каждая с разными условиями под отдельный проект. Из финансовых условий для СИ во взаимодействии важно умение дистрибьютора работать с векселями и другими ценными бумагами, которыми часто расплачиваются заказчики.

У компании Marvel есть отдельное подразделение, сотрудничающее с одним из известных банков, которое предлагает именно СИ обслуживание такого типа. Кроме этого, подразделение оказывает финансовое консультирование СИ в сложных проектах и оказывает нестандартные для дистрибьюторского рынка финансовые услуги. Для отдельных проектов дистрибьютор готов предложить СИ специальные условия конвертации денег, специальные схемы управления собственными деньгами на счету у дистрибьютора — транзитные и прочие операции. Итак, предлагается выстраивать особую финансовую составляющую во взаимодействии СИ и дистрибьютора.

Информационная поддержка во взаимодействии с СИ содержит в основном информацию технического и продуктового свойства. Самой важной является информация о смене продуктовых линеек, состоянии размещенных заказов, сроках поставки оборудования и доступности оборудования. Встраивая информационную поддержку в процесс взаимодействия с СИ, важно понимать, какой тип информации необходим СИ. Вместе с тем дистрибьютор должен быть готов предоставлять своим партнерам все больше самой разнообразной информации, необходимой партнерам для успешного взаимодействия. Успех кроется в дифференцированном подходе к процессу предоставления информации, поскольку в связи с большим количеством информационных потоков очень важно точно адресовать необходимую информацию.

Маркетинговая поддержка в процессе взаимодействия дистрибьютора и СИ играет немаловажную роль, например, в таких действиях, как совместное проведение семинаров для клиентов СИ. Дистрибьютор, с одной стороны, обеспечивает СИ собственной поддержкой и транслирует поддержку вендора. Поддержка может быть выражена в денежных фондах, выставочном оборудовании, непосредственно в выступлении с презентацией сотрудников дистрибьютора и т. д. Во время этого мероприятия дистрибьютор больше узнает о структуре клиентов СИ, видит методы работы СИ со

своей клиентурой, реально может оценить квалификацию специалистов СИ и т. д. Системный интегратор, со своей стороны, получает реальную помощь, и все это увеличивает потенциал развития будущих отношений между этими компаниями. Таким образом, маркетинговая поддержка СИ должна быть двухсторонней и выражаться в акциях, которые необходимы именно СИ, работающему на B2B рынке (семинары, презентации, обучение клиентов и т. д.), участвуя в которых дистрибьютор приносит реальную помощь СИ и завязывает с ним все более тесные отношения, тем самым увеличивая потенциал развития своих будущих отношений.

Важной стороной взаимодействия дистрибьютора и СИ является обучение и сертификация сотрудников СИ. Повышая квалификацию сотрудников СИ, дистрибьютор подталкивает СИ к более сложным проектам, широкому кругу заказчиков. Системный интегратор, получая обученные и сертифицированные кадры с помощью дистрибьютора, убеждается в его лояльности по отношению к себе, сотрудники СИ, получившие новые знания с помощью дистрибьютора, помнят об этом, и те или иные знания у них уже ассоциируются с конкретным дистрибьютором. Дистрибьютор, владея информацией о том, какие сертифицированные специалисты имеются у СИ, может целенаправленно предлагать им какие-либо программы, информацию и т. д. Зная об уровне компетенции сотрудников СИ, дистрибьютор может точно представлять, оборудование какой сложности способен продвигать тот или иной СИ.

Большим потенциалом поддержки — технической, маркетинговой и информационной — обладают вендоры, которые напрямую непосредственно сотрудничают только с дистрибьюторами. Следовательно, стратегически верным будет для дистрибьютора дифференцированный подход к распределению этой поддержки на свою дилерскую сеть. Дистрибьютор, владеющий информацией о своей партнерской сети, может осознанно и грамотно распределять эту поддержку. В своей стратегии взаимодействия предлагается использовать такую составляющую взаимодействия, как поддержка вендоров. Она особо важна для СИ, так как именно СИ продают сложное оборудование и решения, где очень важна быстрая и квалифицированная поддержка в решении нестандартных технических проблем. СИ имеют возможность непосредственно выходить на сотрудников дистрибьютора, имеющих прямую связь с вендором и уполномоченных на решение подобных проблем.

Сделав процесс авторизации СИ одним из элементов стратегии взаимодействия с СИ, дистрибьютор может получить большое преимущество. Действительно, для СИ очень важны статус компании, ее официальное признание поставщиками и производителями. Это повышает статус компании в глазах заказчиков. Авторизовавшись у дистрибьютора, СИ вынужден каждый год продлевать авторизацию, как правило, через того же дистрибьютора, а для этого необходимо показывать большие объемы продаж,

быть активным и т.д. Таким образом, налицо взаимовыгодный процесс, обеспечивающий рост потенциала развития дальнейших отношений.

Обслуживание клиентов является одним из этапов взаимодействия. Для СИ предлагается разделить процесс приемки заказов на две составляющие: экспертиза заказа и обсуждение цены, сроков поставки и т.д. Очень важен для СИ первый этап — экспертиза. В предложенной стратегии взаимодействия экспертизой занимается выделенный сотрудник, а непосредственно обсуждением цены, условий сделки, сроков поставки занимается сотрудник отдела продаж. Очень часто для квалифицированного обслуживания СИ на втором этапе привлекаются продакт-менеджеры, которые владеют информацией о доступности оборудования, специальных скидках под конкретный проект и т.д. Таким образом, в процессе принятия и обработки заказа от СИ задействованы сотрудники трех подразделений. Очень часто оборудование, заказанное СИ, поставляется «под заказ», поэтому важным этапом взаимодействия является информирование СИ о состоянии его заказа.

С какой же частотой взаимодействовать с СИ? Идеальным бы было ежедневно и ежечасно, но дистрибьютор и СИ не обладают такими ресурсами. Имея представление о предстоящих проектах СИ, дистрибьютор может подстраиваться под них. Получая любую важную для СИ информацию, дистрибьютор должен транслировать ее СИ и всегда быть открытым к информации от СИ. Дистрибьютор должен отслеживать историю всех запросов СИ о тендерах и знать о том, сколько из них стали успешными, а сколько нет и почему — желание иметь эту информацию может задать верный ритм частоте взаимодействий. На данном рынке не бывает стремительных критических изменений, таким образом, частота взаимодействия может быть умеренной, но при этом должна обеспечивать все те информационные и прочие потребности дистрибьютора и СИ. Бизнес СИ не постоянен — бывают периоды времени, когда у них нет проектов, вся работа ведется по старым проектам или по поиску и подготовке новых. Дистрибьютору важно почувствовать этот период и поддержать СИ. Показать, что он интересен дистрибьютору не только при наличии заказов, активного бизнеса и т.д. Это очень важный аспект взаимодействия, и его необходимо учитывать, выстраивая свою стратегию взаимодействия.

Описав стратегию взаимодействия со стандартным системным интегратором, выделим те особенности, которые присущи стратегии взаимодействия именно с крупным системным интегратором. Такие особенности позволяют выделять данную стратегию как отдельную и говорить о существовании дифференцированного подхода к двум группам: крупным и стандартным системным интеграторам.

Итак, во-первых, это сила и фокусированность взаимодействия на каждом этапе; во-вторых, повышенные стандарты обслуживания; в-третьих, эксклюзивное ценообразование. Информация, получаемая от крупных

игроков на рынке системной интеграции, более интересна, важна и имеет большое стратегическое значение для дистрибьютора. Она отражает те процессы, которые происходят в отрасли. В предлагаемой стратегии взаимодействия дистрибьютор должен в большей степени прислушиваться к ним, строить свои информационные каналы больше на прием, взаимодействуя с крупными СИ.

Безусловно, крупные СИ вызывают большой кредит доверия в отношении осмысленности их действий, поступков и позиционирования на рынке. Опираясь на опыт крупных компаний, на их умение взаимодействовать, дистрибьюторам следует именно крупным СИ предлагать разнообразные новинки, как технические, так и различные способы маркетинговой, технической и информационной поддержки. «Обкатав» новое решение на надежном и крупном партнере, можно смело пытаться предлагать его остальным участникам дилерской сети. Опыт именно крупных партнеров позволяет получать самую качественную и адекватную обратную связь. Сам дистрибьютор является крупной компанией, и именно с крупным партнером ему зачастую легче найти язык, крупный партнер более лоялен и толерантен к ошибкам обоих партнеров.

Описание стратегии взаимодействия с розничным продавцом

Следующая стратегия, которую мы рассмотрим, — взаимодействие с розничным продавцом.

Канал обмена информацией между дистрибьютором и РП (розничным продавцом) должен быть выстроен так, чтоб дистрибьютор имел как можно более точное представление о номенклатуре товаров, представленных в магазинах РП. Если в стратегии взаимодействия с СИ речь шла об информации, связанной с клиентами СИ и его решениями, то в данной стратегии важна информация именно о номенклатуре товаров, продаваемых в магазинах данного РП. С другой стороны, информационный поток, идущий от дистрибьютора к РП, должен быть более напористым, активным и нести информацию, призывающую РП наращивать бизнес с дистрибьютором. Этот информационный поток должен быть целевым и эффективно влиять на ту структуру РП, которая ответственна за принятия решений о закупках, номенклатуре магазина и т. д.

В большинстве случаев организационная структура РП такова, что одни и те же люди отвечают за закупку товаров и номенклатуру в торговых залах и прайс-листах РП. Следовательно, основной фокус активного и повседневного взаимодействия сотрудников отдела продаж дистрибьютора должен быть сосредоточен на этих людях. Более того, эти же сотрудники РП определяют и круг поставщиков, поэтому стратегия взаимодействия выстраивается таким образом, чтобы руководство дистрибьютора (например, начальники отделов продаж) было бы привлечено к работе с данным

кругом лиц РП для вхождение дистрибьютора в «круг поставщиков». Очень важным элементом стратегии являются взаимодействия отделов маркетинга обеих компаний. Таким образом, стратегия взаимодействия с РП более многоуровневая, привлекает большее количество элементов организационной структуры и заставляет их взаимодействовать не только на горизонтальном уровне, но и выстраивать вертикальные связи.

Лояльность РП не высока, поэтому стратегия взаимодействия с РП должна учитывать и влиять на этот фактор. Стратегически верным будет создание таких условий и вовлечение РП в такие программы, где РП будет выгоднее покупать определенный тип оборудования в одном месте. Например, установление квартальных планов закупок и выплата рибейтов в виде процентов от объемов продаж при выполнении планов может резко увеличить лояльность РП. Правильное понимание системы мотивации сотрудников отдела закупок РП может кардинально влиять на стратегию такого вовлечения. Если, например, мотивация обусловлена не только прямой маржой, но и back-маржой, тогда будет эффективной система рибейтов, в противном случае необходимо применять другой подход.

Вся бизнес-модель РП сильно привязана к складским запасам. Необходимо воспользоваться этим ключевым для бизнеса РП фактором с целью построения эффективной стратегии взаимодействия. РП не закупает много товара на склад, поскольку возможна ситуация, когда товар на рынке подешевеет, а на складах РП останется по старой цене. Дистрибьютор должен предложить такую модель взаимодействия, которая хотя бы частично решала эту проблему. Схема работы по модели price-protection отвечает этим стратегическим принципам. (Это схема работы, когда товар, находящийся на складе РП, по специальным схемам переоценивается каждый раз, когда меняется цена в прайс-листе дистрибьютора.) Дистрибьютор получает стабильный канал сбыта и, с одной стороны, повышает лояльность РП, с другой стороны, РП может спокойно закупать товар на склад, не опасаясь того, что на складе окажется много дорогого товара. Важным для РП является стабильность складских запасов дистрибьютора. Розничному продавцу важно, чтобы на складах дистрибьютора всегда был ходовой товар по привлекательной цене. Таким образом, дистрибьютору в своей стратегии взаимодействия с РП необходимо применять методы защиты складских запасов типа price-protection и при этом иметь стабильно полные складские запасы.

Повысить эффективность взаимодействия с РП в отношении к складским запасам может стратегия взаимодействия, которая позволит дистрибьютору осуществлять мониторинг складов РП, отслеживать среднюю частоту и объем его закупок, анализировать текущую ситуацию на рынке с данным товаром и рекомендовать РП закупать тот или иной товар. Дистрибьютор контактирует с множеством фирм, и он иногда раньше, чем отдельный РП, замечает тенденции к повышению спроса на ка-

кие-либо товары. Имея информацию о том, как часто каждый РП закупает данный товар, можно представить картину примерных объемов продаж данного товара каждым розничным продавцом. Вовлекая РП в данный процесс, дистрибьютор, с одной стороны, увеличивает объем своего бизнеса с каждым РП, а с другой стороны, показывает РП свою заинтересованность в бизнесе партнера, свое понимание проблем и особенностей бизнеса каждого партнера, тем самым повышая потенциал развития дальнейших отношений.

Стратегия взаимодействия с РП с новой стороны соприкасается с продуктовой политикой дистрибьютора. С одной стороны, продуктовая политика должна учитывать особенности товаров, продающихся в розницу. РП охотно идет на продажу товаров известных мировых производителей, при условии что данный бренд популярен в глазах их покупателей. С другой стороны, дистрибьютор может построить свое взаимодействие с РП таким образом, что будет иметь мощный механизм вовлечения РП в продвижение необходимых дистрибьютору товаров. Например, предоставляя РП демообразцы, материалы для оформления мест продаж, поддерживая его рекламы и маркетинговыми фондами, дистрибьютор может и должен через РП продвигать новые товары. Розничный продавец, понимая, что его риск в данной акции минимален, а возможность зарабатывать деньги на новой товарной линейке велика, смело поддерживает дистрибьютора в этом процессе. Дистрибьютор, исповедуя дифференцированный подход, начинает эту акцию не через все магазины, а, например, через крупные розничные сети, так как небольшие РП копируют ассортимент товаров крупных продавцов.

Таким образом, вовлекается все большее количество РП, желающих продавать данный товар, и задачей дистрибьютора уже становится поддерживать и удовлетворить появившейся спрос. Получается, что с РП дистрибьютор строит такую стратегию взаимодействия, которая не только формирует продуктовую политику дистрибьютора, но и позволяет ему активно и агрессивно продвигать новые товары, которые не обязательно должны быть объективно «лучше» тех, которые уже продает РП. Смысл в том, чтобы за счет грамотной маркетинговой поддержки и эффективной стратегии взаимодействия заинтересовать РП в продвижении именно данного товара.

Особые кредитные условия необходимо встраивать дистрибьютору в свою стратегию взаимодействия с РП. Исходя из бизнес-модели РП ему необходимо кредитование для поддержания должного ассортимента в своих магазинах. Дистрибьютор может дифференцированно предлагать РП кредитные условия для продвижения тех или иных товаров. Бизнес РП не сопряжен с большим риском — РП сначала получает деньги, а потом продает товар, следовательно, риск таких операций не велик, и дистрибьютор может значительную часть своего кредитного пула выделять под

компании такого типа. Срок, как правило, ограничивается 14 днями, а размер зависит от объема бизнеса и количества розничных точек продаж у каждого РП. Как один из особых способов кредитования для РП дистрибьютор может рассмотреть выдачу товара на консигнацию. Этот способ кредитования очень популярен среди РП, особенно при продвижении новых товаров и брендов. Для РП дистрибьютор должен предложить такие финансовые схемы, которые позволят РП уменьшить налогооблагающую базу, но при этом сохранить безопасные схемы ведения бизнеса. Таким образом, кредитование и финансовые механизмы взаимодействия РП и дистрибьютора носят уникальный характер, который необходимо учитывать в стратегии взаимодействия с РП.

Очень важной составляющей процесса взаимодействия с РП является маркетинговая поддержка. Она гораздо разнообразнее и более эффективна, чем для других групп компаний. Дистрибьютор может увязывать свою маркетинговую поддержку РП с его объемами совместного бизнеса, например выделяя ему определенный процент от объема закупок на рекламу и рекламную деятельность. Для того чтобы этот механизм был эффективен, дистрибьютор может предложить РП условия, что эта сумма не может превышать 50% от потраченных дилером денег. Это заставит РП, желающего использовать всю сумму выделенных дистрибьютором денег, давать свою рекламу столь активно, чтобы потратить сумму вдвое больше, вовлечение собственных средств гарантирует ответственность и как следствие — большую эффективность такой рекламы. Выстроив маркетинговую поддержку таким образом, дистрибьютор повышает потенциал дальнейших отношений с РП, так как большие объемы бизнеса позволяют РП иметь значительный бюджет на рекламу, а почувствовав отдачу от нее, РП будет вынужден наращивать свои объемы закупок у данного дистрибьютора для получения привычных маркетинговых фондов.

Дистрибьютор может запускать специальные крупномасштабные маркетинговые акции, стимулирующие именно розничную торговлю, так как для нее они особо эффективны. Например, широко используя наружную и транспортную рекламу, дистрибьютор может объявить в определенном регионе месячник какой-либо продукции, пообещав всем покупающим данный товар в розничной сети подарок, подкрепив это предложение должным количеством подарков на складах РП, оформив соответствующим образом места продаж и т. д. Такие крупномасштабные по бюджету и размаху проведения акции характерны только для РП. Поэтому встраивать в свою стратегию взаимодействия данные акции нужно только с РП.

Используя в своей стратегии взаимодействия с РП различные сбытовые программы, направленные на РП, дистрибьютор может повысить эффективность данной стратегии. Например, предлагая РП специальные бандлы типа «принтер и картридж» или «принтер и сканер» по специальным ценам, дистрибьютор стимулирует сбыт именно у РП, так как другим ка-

тегориям фирм такой метод стимулирования сбыта не интересен. Для РП подобные бандлы, наборы, специальные предложения являются эффективными способами стимулирования сбыта. Следовательно, в своей стратегии взаимодействия с РП дистрибьютор должен активно прибегать к ним.

Рекламная поддержка, выраженная в рекламе РП в региональной прессе, в оформлении мест продаж, наружной рекламы, специальных стендов для продажи определенного типа оборудования, рекламных материалах и т. д., также является важным аспектом стратегии взаимодействия дистрибьютора с РП. Для РП реклама является неотъемлемой частью бизнеса. Эти компании — самые активные рекламодатели на компьютерном рынке. Поэтому дистрибьютор, поддерживая в этом РП, придает своей стратегии взаимодействия важное конкурентное преимущество. Кроме этого, используя в стратегии взаимодействия крупномасштабную маркетинговую, рекламную и сбытовую поддержку, дистрибьютор увеличивает потенциал развития дальнейших отношений между РП и им, так как вовлеченность партнеров в одни акции, где каждый вносит свою долю, сближает компании и увеличивает их лояльность по отношению к друг другу.

Авторизация как элемент стратегии может повысить эффективность взаимодействия с РП. Действительно, дистрибьютор обладает широкими возможностями по авторизации партнеров. На данном этапе именно авторизация РП, в отличие, скажем, от СИ, где привлекаются вендоры и зачастую дилеру необходимо сдать экзамены или же купить необходимое количество оборудования, полностью во власти дистрибьютора. Вендоры полностью доверяют в этих вопросах дистрибьюторам. Для РП важно иметь официально авторизованный статус, который он может подчеркнуть в рекламе, вывесить в торговом зале и т. д. Дистрибьютор, авторизовав РП, тем самым подчеркивает особое отношение к нему. Сделав процедуру авторизации частью своей стратегии взаимодействия, дистрибьютор может организовывать отдельные мероприятия в виде пресс-конференций, встреч с дилерами и т. д., посвященные авторизации очередной группы партнеров.

В свою стратегию взаимодействия с РП дистрибьютор должен встраивать особый тип информационной поддержки. Информационная поддержка для РП должна в первую очередь снабжать его информацией о товаре на складе, ближнем транзите, действующих скидках и ценах, собственным результатам по текущим маркетинговым акциям, величине зачисленных рибейтов, количеством денег в маркетинговых фондах и т. д.

Обслуживание как повседневный элемент взаимодействия тоже имеет свои особенности по отношению к РП. У розничных продавцов самая высокая частота закупок. В обслуживании этой категории клиентов дистрибьютору важно добиться скорости, оперативности и четкости. Как правило, РП закупают самый широкий спектр оборудования, зачастую методом risk-up (т. е. заказ формируется непосредственно перед его получением), поэтому для обслуживания этих клиентов не применимы те методы,

которые используются, например, для СИ, где товар на отгрузку может формироваться заранее. Необходимо наладить обслуживание таких клиентов таким образом, чтобы широкий спектр товара в короткий срок мог быть готов для вывоза со склада дистрибьютора, при этом объем заказов может колебаться от нескольких до сотен штук.

Розничные продавцы имеют самую высокую частоту закупок, поэтому и частота взаимодействия с такими партнерами должна быть максимальной. Эти компании работают на быстромеменяющемся рынке, где спрос подвержен сезонности и критичен по отношению к общей экономической ситуации в стране. Поэтому очень важно выстроить частоту взаимодействия с РП так, чтобы получать максимально оперативную обратную связь и как можно быстрее доводить до РП всю информацию о ценах, наличии на складе и т. д., которая необходима РП в текущей работе. Уровень технического состояния информационных технологий пока не позволяет построить полноценный онлайн-канал информационной поддержки, следовательно, необходимо личное взаимодействие сотрудников отдела продаж дистрибьютора с РП. Для крупных РП возможная частота — как минимум дважды в день. Дистрибьютор должен отслеживать среднюю частоту обращений РП к нему и пытаться поддерживать ее не ниже определенного уровня, анализируя и принимая соответствующие решения в случае снижения частоты обращений. Понимание специфики бизнеса РП позволит дистрибьютору правильно выстроить этот элемент взаимодействия.

Описав стратегию взаимодействия со стандартным розничным продавцом, отдельно выделим особенности, присущие стратегии взаимодействия с крупным розничным продавцом. Кроме общих особенностей, которые описывались в стратегии взаимодействия с СИ (сила, частота и фокусированность взаимодействия на каждом этапе, повышенные стандарты обслуживания, специальное ценообразование и финансовые условия и т. д.), есть еще несколько, присущих именно РП. Итак, структура рынка розничной торговли такова, что все небольшие участники вынуждены смотреть на ассортимент, поддерживаемый крупными розничными магазинами, придерживаться его, так как именно крупные розничные сети являются «законодателями моды» на этом рынке.

Таким образом, при желании продвинуть через РП новый товар дистрибьютор будет выстраивать такую стратегию взаимодействия с РП, что в первую очередь самые привлекательные условия для продвижения товара предложит крупным РП и сконцентрирует свои усилия на продвижении нового товара именно через крупные РП. Кроме этого, тот же метод применим при раскрутке специальных бандлов для РП. Крупные РП имеют более широкий охват рынка, более совершенную информационную среду, чем небольшие РП, поэтому адекватнее реагируют на изменения на рынке. Следовательно, дистрибьютору необходимо выстраивать с ними

особую стратегию взаимодействия, ориентированную на получение максимально возможной обратной связи. Если дистрибьютор хочет установить единую ценовую политику в розничном сегменте и регулировать цены, то в первую очередь ему необходимы согласованные действия именно крупных РП. Для этого ему следует дифференцированно подходить именно к этой группе партнеров. Применение некоторых инструментов стратегии взаимодействия типа price-protection иногда могут быть экономически оправданны при применении их только к крупным партнерам. Очень часто вендоры имеют маркетинговые фонды, которые готовы выделять средства на маркетинговые акции только с крупными РП, так как именно крупные РП чаще всего мелькают в рекламе, поэтому им легче отчитываться перед головными офисами о потраченных средствах. Следовательно, дистрибьютор должен учесть эту особенность во взаимодействии с крупными РП и избирательно транслировать эти маркетинговые фонды на отдельных крупных РП. Все эти особенности позволяют выделить крупные РП в отдельную группу и применять по отношению к ним дифференцированный подход.

Описание стратегии взаимодействия с реселером

Следующая стратегия — стратегия взаимодействия с реселерами, самой многочисленной группой наших партнеров. В отличие от двух предыдущих стратегий, информационный канал при взаимодействии с реселером должен быть комбинированным. Дистрибьютору необходимо иметь представление как о клиентах реселера, так и о номенклатуре предлагаемого им оборудования. Информационный поток, идущий от дистрибьютора к реселеру, должен быть активным и нести информацию, призывающую реселера к более тесному взаимодействию. Этот информационный поток должен быть четко направленным и эффективно влиять на те структуры реселера, которые отвечают за принятие решений о закупках, продуктовой линейке, маркетинговой активности т. д. Как и в случае с системными интеграторами, важно построить информационный канал так, чтобы дистрибьютор оперативно получал информацию, идущую от реселера, о его клиентах, квалификации его персонала и т. д.

Стратегия взаимодействия с реселером должна учитывать его специфику организационной структуры. В большинстве компаний подразделения продаж и закупок тесно связаны и, по сути, являются одним коммерческим подразделением, дистрибьютор должен это учитывать. Правильное взаимодействие с этим подразделением упрощает и ускоряет решение таких вопросов, как продвижение новых товаров. Со стороны дистрибьютора с этим подразделением могут эффективно взаимодействовать как сотрудники отдела продаж, так и руководство компании. Со стороны реселера обычно в коммерческое подразделение включается такая структурная

единица, как коммерческий директор, который зачастую является и совладельцем бизнеса, поэтому такое многоуровневое со стороны дистрибьютора замыкание на одном подразделении реселера представляется довольно эффективным.

В отличие от системного интегратора, квалификация технического персонала у реселера не так высока, но иногда у реселеров случаются поставки оборудования, требующие квалифицированной технической поддержки. В этих случаях он вынужден обращаться за помощью к дистрибьютору. Эта поддержка требуется реселеру не постоянно, и он с большой благодарностью относится к ней. Такая поддержка может очень значительно влиять на лояльность реселера, поэтому включение технической поддержки в стратегию взаимодействия с реселерами может увеличить потенциал дальнейших взаимоотношений.

Автор уже описывал выше такой эффективный элемент стратегии взаимодействия, как проводимые дистрибьютором «дилерские академии». Для реселеров такой метод взаимодействия очень эффективен. Большинство тренингов и семинаров в процессе летних академий посвящены как раз тем вопросам, которые наиболее интересны и полезны специалистам этих компаний. В рамках зимних встреч с руководством крупнейших партнеров дистрибьютора общение и построение взаимоотношений с реселерами также чрезвычайно эффективно.

Продуктовая политика дистрибьютора вносит свой вклад в установление более тесного и продолжительного взаимодействия дистрибьютора и реселером. Реселеры охватывают весь спектр предоставляемого широкопрофильным дистрибьютором оборудования. В отличие от системных интеграторов, продаваемое реселерами сетевое и телекоммуникационное оборудование более низкого уровня, не такое сложное, а в отличие от розничного продавца, каждый реселер продает более узкую линейку периферии, если принтеры — то одного-двух брендов, мониторы — двух-трех и т. д. Для реселеров дистрибьютор может включать в свою стратегию взаимодействия такой механизм, как специальные бандлы — наборы, но, в отличие от розницы, другой направленности. Это могут быть, например, наборы для небольших локальных сетей, состоящие из определенного количества сетевых адаптеров и хаба и т. д.

Собственную продуктовую политику реселеры строят на основании предпочтений своих клиентов, поэтому дистрибьютору важно иметь качественную обратную связь от реселеров, чтобы знать, какое оборудование им необходимо. Преимущества широкопрофильного дистрибьютора заключаются в том, что он предлагает широкую и законченную линейку товаров, которые способны закрыть все потребности реселеров в компьютерной технике. Дистрибьютору необходимо использовать ширину и законченность своей товарной линейки для построения стратегии взаимодействия с реселером и делать основной упор на эти качества в своей про-

дуктовой политике. Иными словами, необходимо использовать возможность реселера все купить в одном месте для увеличения потенциала дальнейшего взаимодействия с ним.

Специфика реселерского бизнеса диктует и специфические кредитные и финансовые условия, которые должен встраивать дистрибьютор в свою стратегию взаимодействия с реселером. Реселерам кредитование необходимо для уменьшения сроков поставки техники, так как обычно они покупают технику под уже идущие от клиента деньги, а если идет закупка на склад — то на свои оборотные средства. Следовательно, дистрибьютор должен предложить им кредитование на короткий срок (до 7 дней) в небольших объемах. Часто у реселеров случаются крупные поставки компьютерной техники, которые требуют дополнительного отдельного кредитования. На этот случай дистрибьютор может предложить реселеру отдельную кредитную линию на отдельных условиях. Критичным для реселеров является наличие у дистрибьютора таких финансовых схем, которые ведут к уменьшению налогооблагающей базы. Таким образом, кредитования и финансовые механизмы взаимодействия реселера и дистрибьютора носят уникальный характер, который необходимо учитывать в стратегии взаимодействия.

Информационная поддержка во взаимодействии с реселером содержит в основном информацию технического, маркетингового и продуктового свойства. Встраивая информационную поддержку в процесс взаимодействия с реселером, важно понимать, какой тип информации и кому необходим в структуре компании реселера. Реселерам важно знать о наличии оборудования на складе дистрибьютора, о действующих ценах, скидках, специальных программах, о текущем состоянии их маркетинговых рибейтов.

Как и в стратегии взаимодействия с розничными продавцами, очень сильно повлиять на лояльность реселера могут различные программы, стимулирующие закупки реселера какого-либо оборудования только у одного дистрибьютора. Например, установление квартальных планов по объемам закупок с выплатой процента от объема продаж в виде рибейтов за выполнение этих планов может очень сильно повысить лояльность реселера. Он имеет возможность покупать оборудование на склад, и получение данных рибейтов может повлиять не только на его активность в продаже какого-либо оборудования, но и просто в более крупной закупке на склад, под дальнейшие продажи. Следовательно, дистрибьютор может выстраивать с реселерами сбытовые программы, стимулирующие его к большой единовременной закупке. Дистрибьютор должен в своей стратегии взаимодействия применять данные приемы, ведущие к увеличению лояльности реселера и стимулированию его к более активным закупкам.

Маркетинговая поддержка реселера должна заключаться в проведении совместных акций дистрибьютора и реселера, например различных

семинаров и презентаций для клиентов ресселера. В отличие от поддержки системных интеграторов, в поддержке ресселеров должен делаться акцент не на грамотность и силу технических решений ресселера, а на его надежность и широту предоставляемых услуг. Так, если для системных интеграторов очень важна поддержка и близость вендоров в подобных мероприятиях, то для ресселера важнее показать своим клиентам, например, легальность каналов, по которым поставляется продаваемая им техника, оказывается гарантийная поддержка, постгарантийное обслуживание и т. д. Маркетинговая поддержка ресселера должна быть двухсторонней, в виде акций, необходимых на B2B рынке (семинары, презентации, обучение клиентов и т. д.). Помогая в проведении этих акций, дистрибьютор работает на имидж ресселера, завязывает с ним все более тесные отношения, тем самым увеличивая потенциал развития будущих отношений.

Ресселеры работают на B2B рынке, поэтому для их клиентов важно сотрудничать с надежной и грамотной фирмой, следовательно, ресселерам необходимо иметь статус авторизованных партнеров. Официальная авторизация характеризует фирму в глазах ее клиентов именно как надежную и грамотную. При этом для ресселера, в отличие от системных интеграторов, не так важно, по какой продукции они будут авторизованы, скорее, они придерживаются принципа «чем больше, тем лучше». Дистрибьютор должен включать механизм авторизации в свою стратегию взаимодействия с ресселером, при этом учитывать особенное для этой группы компаний отношение к вопросу авторизации. Бывает, что авторизация по той продукции, которую не закупает ресселер, может подтолкнуть его к более активной продаже данного оборудования, так как клиенты ресселера будут видеть, что компания авторизована по данному вендору, и спрашивать оборудование данного производства.

Рекламная поддержка как элемент стратегии взаимодействия имеет особенный характер. Ресселерам необходима рекламная поддержка в специализированной деловой и компьютерной прессе. При этом очень небольшое количество ресселеров видят необходимость рекламировать себя, поэтому дистрибьютор, имеющий средства от вендоров на рекламу, должен активно привлекать и вовлекать ресселеров в этот процесс. Дистрибьютор, например, может заключить стратегическое соглашение с каким-либо рекламным агентством и привлекать его для поддержки рекламной деятельности ресселеров, предлагая им уже конкретные рекламные решения. Такой подход к рекламной поддержке ресселера только усилит эффективность взаимодействия его с дистрибьютором.

Ресселеры, наряду с розничными продавцами, имеют самую высокую частоту закупок, следовательно, дистрибьютор должен наладить обслуживание этих клиентов таким образом, чтобы широкий спектр товара в короткий срок мог быть готов для вывоза со склада. Обычно средний ресселер совершает две закупки в неделю. При этом, в отличие от розничных

продавцов, возможен значительный объем закупок, следовательно, дистрибьютор должен быть готов наладить одновременное обслуживание крупных и небольших заказов. При этом крупные заказы могут формироваться в течение короткого срока, что отличает этот процесс от процесса подготовки заказов для системных интеграторов. С ресселером необходимо поддерживать такую частоту взаимодействия, чтобы он всегда знал о текущих маркетинговых и сбытовых программах дистрибьютора, о новинках оборудования и т. д. Обращение ресселера к дистрибьютору за закупкой товара может быть обусловлено двумя причинами — закупка на склад или для непосредственной продажи клиенту. Следует разделять эти два типа обращения, и для каждого предлагать свои схемы обслуживания. Большинство обращений относится ко второй категории, следовательно, ресселер должен иметь возможность получить быстрый ответ относительно всех необходимых ему параметров сделки — цены, количества, сроков поставки и т. д. Эта категория компаний наиболее подходит для обслуживания через Интернет.

Описав стратегию взаимодействия со стандартным ресселером, перейдем к выделению особенностей, присущих стратегии взаимодействия с крупным ресселером. Кроме общих особенностей (сила, частота и фокусированность взаимодействия на каждом этапе, повышенные стандарты обслуживания, специальное ценообразование и финансовые условия и т. д.), есть еще несколько, присущих именно ресселерским компаниям. Во-первых, это принципиально большая доля в закупках крупного ресселера на склад, что смещает фокус взаимодействия с крупным ресселером в сторону маркетинговых и сбытовых акций, стимулирующих его совершать больше закупок на склад. Во-вторых, крупных ресселеров можно вовлекать в несколько сбытовых программ, так как обычно спектр закупаемого ими оборудования широк. Чем крупнее компания-ресселер, тем, как правило, более широкий спектр оборудования она покупает у дистрибьютора. Следовательно, с крупными ресселерами дистрибьютор может выстраивать свои сбытовые программы по нескольким вендорам и продуктовым линейкам, т. е. увеличивать ширину взаимодействия. В-третьих, в маркетинговой поддержке крупных ресселеров важно непосредственное участие дистрибьютора в проводимых ресселером мероприятиях, например семинарах, при обучении клиентов и т. д. Если в стратегии для стандартных ресселеров делался акцент на поддержку дистрибьютором данных мероприятий, то в стратегии взаимодействия с крупными ресселерами дистрибьютор должен предусматривать совместное их проведение.

Кроме этого, взаимодействуя с крупными ресселерами, дистрибьютор также должен фокусироваться на получении обратной связи с партнером. Взаимодействие с крупным ресселером включает в себя все те элементы, которые современный маркетинг взаимоотношений рекомендует использовать при взаимодействии со значимыми партнерами. В структуре клиен-

тов широкопрофильного дистрибьютора группа ресселеров самая многочисленная, следовательно, крупных ресселеров — большинство. Поэтому при дифференцированном подходе в разработке стратегий взаимодействия необходимо учитывать и этот аспект клиентской базы широкопрофильного дистрибьютора.

Описание стратегии взаимодействия с субдистрибьютором-«спекулянтом»

Заключительная стратегия — это взаимодействие с субдистрибьютором-«спекулянтом». Это самая небольшая по численности группа клиентов широкопрофильного дистрибьютора и самая, пожалуй, специфичная. Поэтому и стратегия взаимодействия с этими клиентами будет носить специфический характер.

Самым важным в стратегии взаимодействия с СС (субдистрибьютором-«спекулянтом») является взаимоотношение на личном, персональном уровне. Вся работа с СС строится на персональном общении, где со стороны СС обычно участвует один человек, а со стороны дистрибьютора могут привлекаться различные сотрудники. Ценообразование является уникальным процессом для взаимодействия с СС, и в процессе формирования ценового предложения для СС необходима компетенция более высоких, чем сейлс-менеджер, сотрудников дистрибьютора, например начальника отдела продаж или коммерческого директора. Но при этом основную коммуникационную роль играет по-прежнему сотрудник отдела продаж. Во взаимодействии с СС инициатором сделки, скорее всего, будет выступать не менеджер по продажам, а начальник отдела продаж, так как он имеет более широкие полномочия по ценообразованию, более широкое видение ситуации, касающейся складских запасов дистрибьютора, лучше представляет финансовую ситуацию в компании и т. д. Следовательно, стратегия взаимодействия с СС должна выстраиваться таким образом, что инициатором взаимодействия будет выступать дистрибьютор, причем внутри организационной структуры дистрибьютора это, как правило, кто-либо из сотрудников, имеющих расширенные полномочия по вопросу ценообразования.

Какова вообще причина взаимодействия дистрибьютора с СС? Когда дистрибьютору становится необходимо продать что-либо СС, ведь продажа СС всегда сопровождается пониженной маржой? Существуют ситуации, которые должна учитывать стратегия взаимодействия с СС. Во-первых, если складские запасы дистрибьютора превышают нормативы и ему необходимо резко увеличить сбыт и одновременно продать крупную партию товара; во-вторых если финансовая ситуация такова, что необходима значительная сумма денег в кратчайшие сроки, при этом дистрибьютор готов пожертвовать маржой и ходовым товаром на складе; в-третьих, если необходимо быстро избавиться от неликвидного товара; в-четвертых, если

дистрибьютор хочет выйти на новый для себя рынок и увеличить объем продаж своей продукции в каком-либо регионе, то он может начинать свое сотрудничество с крупным региональным СС. Таким образом, дистрибьютор должен в своей стратегии взаимодействия учитывать, что при возникновении подобных ситуаций ему необходимо увеличить свою активность во взаимодействии с СС.

Стратегия взаимодействия с СС должна учитывать, что СС является лучшим индикатором рынка в отношении цены на продающийся товар. Дистрибьютор может учитывать это, например проверяя на СС удачность своего ценообразования, попадания нового товар в нужную ценовую нишу и т. д. Более того, необходимо периодически поддерживать обратную связь с СС, для того чтобы реально оценивать ситуацию на рынке. Обратная связь становится важным элементом взаимодействия. От СС в большей степени, чем от других партнеров, можно получить рыночную, конъюнктурную информацию.

Применение краткосрочных, но достаточно больших по объему кредитных линий может быть включено в стратегию взаимодействия с СС. В том случае, если только одна цена, предложенная дистрибьютором, не может подтолкнуть СС к крупной покупке, которая необходима дистрибьютору, он может воспользоваться данным финансовым инструментом. Следовательно, в стратегии взаимодействия с СС эти финансовые механизмы можно рассматривать как элементы взаимодействия, применяемые в исключительных случаях. СС основные платежи проводит в наличной или безналичной валюте, поэтому дистрибьютору необходимо учесть в своей стратегии взаимодействия соответствующие финансовые схемы.

Продуктовая политика как элемент общей стратегии взаимодействия с СС должна быть нацелена на товары, имеющие свойства «биржевых», т. е. больше всего подходящий для «box moving», — это процессоры, материнские платы, мониторы, принтеры и т. д. Не важно, товар какого производителя предлагать — главное, чтобы на него был спрос и канал для сбыта. Поэтому если дистрибьютор с помощью СС собирается решать свои «проблемы» со складом или финансами, то ему необходимо учитывать, что это можно сделать только на подобных товарах. Следовательно, и продвижение на новых региональных рынках через СС возможно начинать только с этих товаров. Соответственно строя свою стратегию взаимодействия с СС, дистрибьютор должен иметь на складе товары данного типа.

Очень важным элементом взаимодействия с СС являются личные отношения, персонализированное отношение к СС. Улучшение личных отношений должно быть отражено в стратегии взаимодействия. Например, при проведении дилерских академий можно привлекать СС для налаживания более тесных и дружеских контактов, при авторизации партнеров, отдавая отчет, что реальной (рациональной) потребности у СС в этом нет, но социальная составляющая взаимодействия сильно выиграет от таких

акций. С личностными аспектами взаимодействия с СС связана и частота этого самого взаимодействия. Не надо показывать, что СС, например, интересен дистрибьютору с точки зрения решения его проблем, наоборот, необходимо как можно активнее вовлекать СС в текущую жизнь дистрибьютора, оценивая при этом экономическую эффективность от проведенных сделок.

Прием заказа от СС, как и в случае с системным интегратором, можно разбить на два этапа: первый — согласование цены и обсуждение необходимого СС количества товара, далее этот процесс ничем не отличается, например, от реселера. На этапе обсуждения цены и количества необходимо привлечение компетентных сотрудников дистрибьютора, например начальника отдела продаж. Объем закупок СС зачастую велик и требует немедленной отгрузки, поэтому обслуживание СС должно быть построено таким образом, чтобы отгрузить как можно быстрее и больше какого-то одного товара.

Важным аспектом взаимодействия с СС является его доверие к дистрибьютору. Очень часто для СС важна в сделке не только цена, но и условия, например эксклюзивность условий для данного СС или обещание дистрибьютора не снижать цену какое-то время и т. д. И для дистрибьютора важно выполнение СС определенных договоренностей, например: отсутствие демпинга, продажа продукции только в определенном регионе и т. д. Таким образом, это вопрос взаимного доверия. От того, насколько дистрибьютор будет выполнять свои обещания, насколько его политика в отношении СС будет прозрачной и понятной, настолько будет расти доверие между этими партнерами, тем самым будет повышаться и потенциал развития дальнейших отношений.

Для этой категории клиентов различия в подходах к крупному и стандартному СС — самые размытые и сложно формализующиеся. Безусловно, в построении стратегии взаимодействия с крупным СС необходимо опираться на известные общие принципы взаимодействия с крупными и наиболее значимыми для дистрибьютора партнерами. Можно отметить, что взаимодействие с крупным СС должно быть более частым и в большей степени иметь социальную составляющую, так как для крупных СС этот аспект взаимодействия наиболее важен. Необходимо, чтобы в социальную составляющую взаимодействия были подключены и руководители дистрибьютора для придания взаимодействию большего статуса в глазах СС. Крупные СС в большей степени осознают важность поддержания взаимовыгодных отношений с дистрибьютором, поэтому необходимо это использовать в стратегии взаимодействия с крупными СС. Например, крупный СС основной бизнес с дистрибьютором делает по 1-2 товарным линейкам, но используя его понимание важности взаимной удовлетворенности от процесса взаимодействия, дистрибьютор может привлечь крупного СС к продвижению и других товарных линеек.

Таким образом, рассмотренный подход к формированию дифференцированной стратегии взаимодействия с использованием разноуровневых каналов показывает, что здесь есть достаточно много интересных, проблемных и требующих неординарного творческого подхода вопросов, которые вряд ли сегодня можно теоретически обосновать. Конечно, следует учесть специфическую сферу деятельности и особый вид фирмы Marvel. Тем не менее ознакомление с практикой дифференцированной стратегии взаимодействия с партнерами-посредниками, используемой фирмой Marvel, позволит подготовленному читателю сформировать для себя если и не строгий образец для подражания, то интересную и конструктивную модель для анализа и оценки возможностей использования дифференцированного стратегического подхода в своей работе с партнерами-посредниками.

В этой главе отсутствуют контрольные вопросы и задания в силу довольно жесткой отраслевой специфики.

Управление региональными продажами

Региональные продажи: определение и отличительные черты

Региональные продажи могут быть определены как продажи за пределами территории, на которой расположена компания-производитель. Как правило, рассматривая вопросы региональных продаж, основное внимание уделяется компаниям, выпускающим потребительские товары. Именно для них может быть установлена своеобразная «разбивка» рынков по территориальным признакам: удаление до 25 км от местоположения фирмы может считаться городским рынком; в радиусе от 25 до 50 км — так называемый локальный рынок (включающий пригородные территории и близлежащие населенные пункты); в радиусе от 51 до 250 км — местный рынок (он может включать различные районы области или даже территории соседних областей); 251-500 км — субрегиональный рынок, который, с одной стороны, может быть в значительной степени похож на «домашний» рынок компании, а с другой — может иметь значительные отличия от городского рынка, присущие региональному рынку; в радиусе более 500 км можно говорить о том, что данный рынок для компании является региональным и на этом рынке в полной мере проявляется региональная специфика.

Отличительными чертами региональных продаж являются:

- значительная удаленность от местоположения компании и как следствие — наличие специфических черт;
- другая среда, отличная от среды «домашнего», или базового, рынка;
- иные «правила игры» на рынке, которые могут быть незнакомы или непонятны компании-производителю;

- различные потребители и посредники, которых компания не знает и с которыми может не иметь отношений;
- иные конкуренты, которые могут представлять опасность для фирмы;
- другая инфраструктура или ее отсутствие на региональном рынке, что может создавать в настоящем или будущем серьезные проблемы для фирмы.

Региональная специфика может рассматриваться и для компаний на рынках товаров промышленного назначения. Правда, в этом случае существенно меняются границы регионов. Для компании B2B рынка регионами могут считаться страны, группы стран, субконтиненты и даже континенты.

Рассмотрим основные группы решений по управлению региональными продажами: стратегические, или ключевые, решения, определяющие региональную стратегию и политику для каждого региона; организационные решения, связанные с формированием системы региональных продаж; оперативные решения, включающие территориальный анализ, индивидуальное планирование региональных торговых представителей, создание системы стимулирования; контроль региональных продаж.

Стратегические решения

Стратегические решения региональных продаж заключаются в следующем: руководству компании (или директору по продажам) необходимо принять решение по выходу на региональный уровень и рассмотреть возможности и опасности этого выхода. Кроме того, необходимо выбрать регион (или регионы), наиболее привлекательный со всех точек зрения. Далее необходимо определить последовательность завоевания региональных рынков или очередность освоения регионов. И наконец, компания должна определиться с первоначальной стратегией выхода (для завоевания и удержания) на рынок конкретного региона.

Решения о выходе на региональный уровень

Прежде всего компания должна решить, нужно ли выходить в регионы и каковы могут быть цели региональных продаж. Решения о выходе в регионы принимаются исходя из характера «домашнего» рынка (домашний рынок соответствует местоположению компании и, как правило, обеспечивает наибольший объем продаж ее продукции). Если компания продает «дома» более 60% продукции (в натуральном или стоимостном выражениях), то в этом случае можно однозначно говорить о домашней ориентации сбыта. Тогда на долю региональных продаж приходится не более 40%. По статистике, в 1990-е гг. более 80% российских компаний, выпускающих продукцию потребительского назначения, работали только в своем регионе, т.е. имели «домашнюю ориентацию». Если ситуация обратная (более 60% продаж компания имеет в регионах), тогда можно говорить о

региональной ориентации и необходимости создания системы региональных продаж. Чаще всего вопрос о выходе на региональный уровень встает в тех случаях, когда компания достигла «потолка продаж» на домашнем рынке и для продолжения роста ей необходимо искать другие рынки.

Решение о выходе на региональный уровень может быть связано со стратегиями высшего руководства фирмы, которое рассчитывает завоевать определенные территории, и региональные рынки в этом случае становятся объектами экспансии. При этом возникает вопрос: годятся ли товары фирмы для региональных рынков? И если товары по тем или иным причинам не соответствуют требованиям региональных потребителей (или посредников), то появляется необходимость серьезной корректировки товарной политики.

Принимая решение о выходе в регионы, компания должна располагать необходимыми ресурсами: финансовыми, человеческими, материальными, временными, информационными (и, конечно, «административными»). В регионах фирме придется преодолевать сопротивление не только конкурентов (местных или иногородних производителей), но и посредников, потребителей и, конечно, органов власти и общественных организаций. Теория и практика международного маркетинга показывают, что помимо адаптации товара и системы продвижения необходимо также использовать инструменты мягкого и жесткого «продавливания» рынка (PR и Power — мегамаркетинг по Котлеру [Котлер, 1998]).

Целей, которые компания может поставить перед собой в рамках создания системы региональных продаж, может быть несколько. В первую очередь — это увеличение объемов продаж. И, как следствие, в будущем — обеспечение роста компании. Вторая возможная цель связана с увеличением прибыльности операций, но это возможно лишь в том случае, если региональные рынки обладают значительным потенциалом валовой прибыли. Третья возможная группа целей связана с увеличением числа клиентов и установлением с ними постоянных отношений.

При этом в долгосрочном плане компания может преследовать цель снижения рисков или повышение устойчивости в кризисных ситуациях. Компания может рассчитывать и на такую цель, как ускорение оборачиваемости: чаще всего эта цель достигается в рамках начального периода работы на региональном рынке, когда для расчетов с покупателями используется форма предварительной оплаты. Компания может преследовать и такие специфические цели, как повышение узнаваемости своих брендов и расширение территории продаж. И несмотря на то что эти цели являются скорее промежуточными, они могут быть полезными для расширения операций в будущем. Наконец, еще одна промежуточная цель для обеспечения будущей экспансии — приобретение опыта работы в регионах с последующим перенесением продажи на другие регионы и страны.

Выходя на региональный уровень, не стоит забывать о возможных проблемах, которые связаны со спецификой региональных рынков:

- враждебная внешняя среда (это может быть политико-правовая, социокультурная, природная или технологическая среда);
- высокие барьеры входа, которые могут оказаться неприступными для компании (в том случае, если компания захочет покинуть регион, может возникнуть своеобразный «барьер выхода», т.е. затраты, связанные с ликвидацией бизнеса в регионе, будут слишком высоки);
- неудовлетворительная инфраструктура (и в этом случае компании придется создавать инфраструктуру «с нуля», что связано с гигантскими затратами, или работать со значительным количеством посредников, а это, в свою очередь, снижает степень контроля операций в регионе);
- высокая степень конкуренции (возможно, компания не сможет выйти на те объемы, на которые рассчитывала, и завоевать то место, которое она имеет на других рынках);
- люди (в некоторых ситуациях компании будет трудно найти людей для сотрудничества или для работы: например, подготовленные региональные представители из крупных городов очень неохотно перемещаются для продолжительной работы в малые города, считая это значительным понижением статуса).

Решение о выходе на региональный уровень должно способствовать принятию других важнейших решений о выборе региона, а впоследствии — о завоевании региональных рынков, разработке первоначальной стратегии, создании системы региональных продаж. Без этого невозможно представить эффективное проникновение в регионы и удержание своих позиций в регионах в течение продолжительного времени.

Выбор региона

Для выбора региона необходимо сформулировать критерии привлекательности данного рынка, определить его границы, характеристики, емкость, оценить уровень конкуренции и возможные риски, после чего выбрать наилучший, с точки зрения поставщика, регион. Рассмотрим вопросы, касающиеся выбора регионального рынка, с точки зрения компании — розничного сетевого оператора, работающего на различных региональных рынках.

Важнейшим элементом, определяющим выбор региональной стратегии, является степень привлекательности региона. Основными факторами, влияющими на выбор региона и помогающими установить степень его привлекательности, являются:

- размер рынка;
- объем продаж;

- темпы роста продаж;
- уровень конкуренции;
- потенциал валовой прибыли;
- входные барьеры;
- возможности дифференциации продукта;
- концентрация покупателей.

С точки зрения факторов конкурентоспособности ключевыми являются:

- возможная доля рынка (или относительная доля рынка);
- себестоимость продукции;
- воспринимаемое качество продукта;
- технологическое ноу-хау;
- имидж фирмы;
- организация сбыта [Ламбен, 2004].

Для рынков потребительских товаров могут быть сформулированы и другие критерии привлекательности региональных рынков, опирающиеся на демографические, экономические, географические и социокультурные критерии:

- **Количество населения.** Чем большую долю составляет взрослое население, тем более привлекательным может считаться данный регион. Для продуктов питания это актуально в большей степени, поскольку эти товары считаются товарами первой необходимости и потребление продуктов не может быть значительно уменьшено ни при каких обстоятельствах.

- **Доходы населения.** Уровень доходов выявляется на основе статистических данных и служит неким ориентиром для всех операторов, работающих на рынке. Подход самый простой: чем больше люди зарабатывают, тем больше они могут потратить на товары и услуги.

- **Розничный товароборот.** Статистика по розничной торговле дает достаточно точные цифры оборота по различным магазинам, и розничный оборот хотя и не является независимым фактором, но в известной степени корректирует представления о покупательной способности по количеству населения и доходам. Заметим, что «официальный» розничный товароборот следовало бы скорректировать на так называемые теневые продажи. Как известно, в розничном товарообороте они могут достигать десятков процентов от цифр официальной региональной статистики. Но в данном случае этого можно не делать, поскольку такого рода пересчет должен был бы касаться всех регионов, и, следовательно, опуская эту поправку для всех регионов, мы не совершаем сколько-либо серьезной ошибки (конечно, уровень корректирующих коэффициентов был бы различным для разных рынков, но этим можно пренебречь).

Первые три фактора, определяющие привлекательность, могут быть использованы вместе на основе методики, которая получила название «индекс покупательной способности». Формула для расчета индекса покупательной способности региона:

$$\text{ИПС} = 0,2P + 0,5Y + 0,3Д,$$

где P — доля населения региона в общем населении России; Y — доля доходов населения региона в общем объеме доходов населения России; R — доля розничного товарооборота региона в общем объеме товарооборота страны.

Соответствующие значения показателей и индексы, рассчитанные на их основе, приведены в табл. 1.

Таблица 1

Основные характеристики крупных российских регионов, %
(по данным на 01.01.2001г.)

Регион	Доля населения	Доля доходов населения	Доля розничного товарооборота	Индекс покупательной способности
1	2	3	4	5
Москва	5,89	24,80	29,60	22,46
Московская область	4,44	3,80	4,30	4,08
Санкт-Петербург	3,19	3,70	3,70	3,60
Ленинградская область	1,14	0,70	0,70	0,79
Самарская область	2,26	2,60	3,70	2,86
Тюменская область	0,93	1,42	0,80	1,14
Ханты-Мансийский а. о.	0,97	2,88	1,30	2,02
Ямало-Ненецкий а. о.	0,35	1,19	0,60	0,85
Краснодарский край	3,45	2,46	2,60	2,70

1	2	3	4	5
Свердловская область	3,15	2,50	2,40	2,60
Ростовская область	2,98	2,18	2,60	2,47
Башкирия	2,83	2,22	2,10	2,31
Красноярский край	2,05	2,40	1,90	2,18
Татарстан	2,60	2,10	1,90	2,14
Челябинская область	2,52	2,15	1,70	2,08
Нижегородская область	2,51	1,77	1,90	1,96
Кемеровская область	2,04	2,04	1,70	1,94
Пермская область	1,93	1,95	1,70	1,88
Иркутская область	1,78	1,84	1,70	1,79
Новосибирская область	1,88	1,26	1,70	1,52
Ставропольский край	1,83	1,13	1,30	1,33
Саратовская область	1,86	1,16	1,10	1,28
Приморский край	1,49	1,14	1,10	1,20
Алтайский край	1,82	0,96	1,10	1,17
Волгоградская область	1,83	1,00	0,80	1,11
Воронежская область	1,68	0,94	1,00	1,11
Омская область	1,48	0,88	1,00	1,04
Оренбургская область	1,53	0,97	0,70	1,01
Хабаровский край	1,03	1,05	0,90	1,00

По данным на 2001 г., суммарный индекс покупательной способности Москвы и Московской области составлял 26,5%. Таким образом, Москва и область рассматриваются как наиболее привлекательный регион для экспансии торговых фирм. Доля Петербурга и Ленинградской области — 4,4%. Большинство крупных промышленных областей (Свердловская, Тюменская область с Ямало-Ненецким и Ханты-Мансийским автономными округами, Самарская, Кемеровская, Нижегородская, Челябинская области, Краснодарский и Красноярский края, Иркутская, Новосибирская, Пермская и Ростовская области, Башкирия и Татарстан) имеют индекс от 1,5 до 4%.

Существуют дополнительные факторы, также влияющие на оценку привлекательности региона, но при этом не имеющие точного количественного выражения или не поддающиеся строгому учету.

- **Промышленная структура региона.** Наличие предприятий, являющихся градообразующими или достаточно успешно работающими в том или ином регионе, во многом определяет доходы населения и черты потребления тех или иных продуктов питания. К таким отраслям относятся нефтегазовая сфера (регионы Западной Сибири), черная и цветная металлургия (Урал, Сибирь), химия (Поволжье, Урал, Сибирь), энергетика, производство стройматериалов и другие. Особенности промышленной структуры могут проявляться также и на уровне города, когда один или два района, связанные с промышленным производством, имеют достаточно высокий уровень жизни, а другие считаются депрессивными и отстают по многим показателям.

ф **Инфраструктура.** Под инфраструктурой в данном случае понимают наличие магазинов, складов, средств связи, дорог, составляющих социально-экономической сферы, которые сами по себе хотя и не дают оснований считать данный регион достаточно привлекательным и открытым, но во многом способствуют его успешному освоению.

- **Удаленность.** Удаленность для освоения региона играет очень важную роль, несмотря на то что в России расстояния между крупными городами и областными центрами везде значительны. Тем не менее расстояния около двух-трех тысяч километров и более создают значительные преграды для реализации региональной стратегии. Например, ООО «Агроторг» (владеющее сетью магазинов «Пятерочка»), реализуя замыслы региональной экспансии, использует достаточно простой принцип: «чем дальше (находится регион от Санкт-Петербурга) — тем позже (он подлежит освоению)». Таким образом, при прочих равных условиях выбор делается в пользу тех регионов, которые находятся ближе к Москве и Петербургу.

- **Размер региона.** Гибкая региональная политика сети «Пятерочка» позволяет расширять зону регионального охвата в том случае, если удаленность от центра локальной зоны не превышает 200-300 км. Исходя из

этого завоевание удаленных территорий представляется проблематичным именно в связи со значительными транспортными расходами.

- **Распределение населения.** Этот фактор можно рассматривать с двух точек зрения: во-первых, как распределяется в регионе население по социально-демографическим характеристикам (пол, возраст, доход и т. д.), во-вторых, с позиции количества населения (крупнейшие города, крупные города, средние города, малые города, деревни и поселки). Согласно данным статистики, в России 17 городов-миллионеров (если считать население самого города и его ближайших пригородов; в рамках концепции локального рынка территория, включающая региональный центр и городские населенные пункты в радиусе 40-50 км, может считаться городской агломерацией) — Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Екатеринбург, Новосибирск, Самара, Ростов-на-Дону, Волгоград, Челябинск, Пермь, Казань, Омск, Уфа, Красноярск, Новокузнецк, Саратов, Воронеж. Численность населения, близкую к миллиону человек (с учетом пригородов), имеют также Иркутск, Краснодар, Владивосток, Тула.

Большинство российских операторов, как оптово-розничных, так и производственных, выстраивая региональную стратегию, делают главную ставку на завоевание в первую очередь самых крупных городов. И это представляется оправданным и с точки зрения высокой покупательной способности, развитой промышленной структуры и инфраструктуры, и с точки зрения более высоких в этом случае доходов населения.

- **Предпочтения населения.** Значимость этого фактора во многом определяется социокультурными особенностями региона, привычками в выборе продуктов питания, временем и продолжительностью посещения магазинов, желанием и возможностью восприятия новых продуктов. Так, например, в северных областях России потребляют черный хлеб, а на юге России предпочитают белый. В областных центрах потребляется достаточно много майонеза, в то время как в Санкт-Петербурге и Москве среднестатистическое потребление майонеза значительно меньше.

- **Исторические причины.** Этот фактор может рассматриваться с точки зрения особого отношения жителей региона к оператору, представляющему тот или иной город, регион или страну, и это отношение может быть связано с прошлым, например, с известными людьми, событиями, популярными марками продуктов или представлениями людей.

В качестве дополнительного фактора может рассматриваться благоприятное (дружественное или недружественное) отношение местных властей к открытию магазинов сети, складов или представительств фирмы.

При выборе региона значительную роль играет оценка состояния логистики в регионе и политика фирмы в этой сфере. Особенности российской логистики состоят прежде всего в том, что большая часть грузов перевозится по железной дороге, а доставка автотранспортом во многих случаях проблематична (либо слишком долго, либо слишком дорого, либо

вообще невозможна из-за отсутствия дорог). Кроме того, в региональных центрах приходится накапливать значительные запасы на случай перебоев с поставками. Поэтому даже национальные сети, работая в регионах, отдают предпочтение местным производителям. Как правило, региональный склад имеет площадь около 15 000 кв. м и рассчитан на обслуживание 20-30 магазинов сети. Одновременно наличие регионального склада позволяет значительно расширять радиус операций и размещать торговые точки на расстоянии 50-250 км от регионального центра.

В некоторых случаях удобное географическое расположение способствует тому, что магазины сети «Пятерочка» открываются в регионе, вроде бы не обладающем большой привлекательностью. В качестве примера можно привести г. Ульяновск и его социально-демографические характеристики: население 600 тыс. человек, низкий уровень доходов, депрессивная промышленность, неблагоприятные характеристики менталитета (типичный представитель «красного пояса» России). Тем не менее в Ульяновске функционируют шесть универсамов и активно действует распределительный центр, откуда осуществляется экспансия на другие регионы.

Проблемой логистики является доставка товаров от поставщиков к потребителям. При наличии логистического центра эту проблему должны решать партнеры «Пятерочки». При отсутствии центра доставку в большинстве случаев обеспечивают поставщики. Не имея возможности контролировать доставку, нельзя быть уверенным в качестве услуг и соблюдении сроков доставки. Поскольку оборачиваемость запасов тесно связана с решением транспортной проблемы, именно этот вопрос является центральным в рамках логистической части региональных проектов.

В обобщенном виде окончательное решение о выборе региона может быть принято на основе использования модифицированной матрицы GE. Специфика использования этой матрицы в России состоит в том, что появляется необходимость в третьей переменной. Если российские регионы рассматривать как квазизарубежные рынки, тогда третья переменная — «риски» (политико-административные, географические, экономические, криминальные) — поможет сделать оптимальный выбор региона с учетом всех факторов привлекательности и конкурентоспособности, которая определяется отстройкой от основных конкурентов, более широкой известностью фирмы или марки, широким выбором товаров и преимуществом по ценам.

Для превращения регионально ориентированной компании в фирму национального масштаба в первую очередь необходимо обеспечить присутствие в максимальном количестве регионов (или по крайней мере в ключевых, наиболее крупных регионах). Такими знаковыми регионами являются прежде всего Свердловская, Тюменская, Самарская, Нижегородская, Челябинская, Новосибирская и Ростовская области. И если компания занимает определенные позиции в розничной торговле этих областных цент-

ров, то можно говорить, что позиции в розничной торговле столичных городов также укрепляются.

Еще одним важным фактором, определяющим конкурентоспособность сети в регионе, является правильный выбор формата магазина. Не секрет, что главный лозунг розничной торговли: «Самообслуживание — везде, где можно, обслуживание — везде, где нужно» — не является универсальным для всей территории России. Существуют достаточно крупные города, где практически отсутствуют магазины самообслуживания и уж тем более являются экзотическими такие крупные форматы, как суперстор и гипермаркет.

К тому же в период 1989-1992 гг. универсамы изменили форму торговли и превратились в обычные магазины продовольственных товаров. Это произошло во всех городах России, кроме Санкт-Петербурга. Многие сетевые структуры, активно работающие в Москве и Петербурге, делают ставку на крупные форматы. Например: «Рамэнка» — гипермаркеты, «Седьмой континент», «Патэрсон» и «Перекресток» — супермаркеты. Кроме того, иностранные ритейлеры, приходящие в Москву и Санкт-Петербург, также ориентируются на крупный формат. Остается открытым вопрос: когда в регионах появятся гипермаркеты и как они будут выглядеть, если даже формат супермаркета для города с населением 500-700 тыс. является редкостью. В этой связи выбор «Пятерочкой» формата универсама экономкласса в настоящий момент представляется соответствующим уровню развития розничной торговли в регионах.

С учетом анализа всех возможных факторов выстраивается следующая **схема принятия решения розничной торговой сетью по региональным вопросам** (а с определенными поправками эти решения пригодны и для компании-производителя, и для оптовой фирмы):

- сбор всей имеющейся информации о регионах и их специфических особенностях;
- определение факторов привлекательности региона и установление значений этих факторов;
- оценка динамики с целью определения перспектив розничной торговли;
- анализ и оценка конкуренции, выявление наиболее опасных конкурентов;
- изучение административно-правового климата в регионах и выделение благоприятных факторов для развития сети;
- анализ логистики в регионе и определение перспективных возможностей фирмы по построению логистических систем;
- анализ и учет ситуационных факторов, определение времени выхода в регион;
- выбор региона и разработка программы его освоения;

- определение количества торговых точек и установление связей с потенциальными партнерами;
- выбор местоположения точек сети и учет взаимного влияния соседних магазинов;
- уточнение формата магазина, принятие решения: переоборудовать или строить;
- уточнение товарной, ценовой и рекламной политики;
- запуск первых магазинов сети;
- формирование собственного учебного центра;
- построение логистического центра и отработка системы логистики.

Определение последовательности завоевания региональных рынков

Данное решение должно быть отнесено к стратегическим несмотря на то, что оно может приниматься до выбора региона и разработки первоначальной стратегии выхода на рынки, во время принятия этих решений или даже после того, как продажи на отдельно взятом региональном рынке будут проанализированы и получают необходимую оценку. Таким образом, следует определить, как, в каких направлениях и каким способом будут расширяться региональные продажи. Существуют шесть основных подходов к выработке данного решения. Рассмотрим последовательно каждый из них.

1. ***Отдельные точки на карте.*** Компания выбирает отдельные города (возможно, даже на случайной основе) и организует там региональные продажи. При этом никакой специальной системы региональных продаж не создается.

2. ***Ключевые регионы.*** Выбираются наиболее важные (или перспективные) с точки зрения компании региональные рынки, в которых осуществляется региональное присутствие.

3. ***Ползучее проникновение.*** Региональные продажи медленно «расползаются» в разные стороны от местоположения фирмы, при этом привлекательность региональных рынков большого значения не имеет. Главный критерий выбора — незначительная удаленность от «домашнего» рынка.

4. ***Лягушачьи прыжки.*** В этом случае компания создает своеобразные «опорные базы» в регионах, которые сами по себе хотя и не являются достаточно привлекательными, но при наличии необходимой инфраструктуры обеспечивают выход на другие более привлекательные региональные рынки. (Например, регионально ориентированная компания из Москвы или Санкт-Петербурга может завоевывать рынки Поволжья или Урала, имея промежуточные склады в Кирове, а рынки Сибири и Дальнего Востока — в Новосибирске или Иркутске.)

5. ***Сплошное покрытие.*** Компания, ориентированная на тотальное региональное присутствие и завоевание доминирующего положения в на-

циональном масштабе, может выбрать очень агрессивную и, соответственно, затратную стратегию «присутствия во всех регионах». При этом компания должна ориентироваться на значительную долю рынка (от 20 до 60% национального рынка) по товарной категории, иметь необходимые ресурсы и уточнить свою политику внутри каждого региона: работать только в областном центре, или только в городах, или во всех населенных пунктах.

6. **Комбинированный подход.** В рамках такого подхода компания использует несколько возможных вариантов проникновения в регионы, исходя из их привлекательности и собственных конкурентных преимуществ. На практике именно такой подход и встречается чаще всего, так как регионы Российской Федерации имеют совершенно различные характеристики и требуют индивидуальных решений.

Разработка первоначальной стратегии выхода на региональный рынок

После того как регион выбран, компания разрабатывает первоначальную стратегию выхода на рынок. Для этого прежде всего необходимо уточнить критерии сегментации, определить существующие сегменты и выбрать наиболее привлекательный из них. При этом, возможно, компания не найдет на новом региональном рынке тех сегментов, на которые она обычно ориентируется (или, например, «средний класс» в том или ином регионе окажется плохо структурирован или крайне малочислен).

Как правило, при разработке региональной стратегии проводится маркетинговый аудит, включающий характеристику компании, описание рынков, на которых работает компания, описание существующих стратегий, конкурентов и каналов распределения. Отдельно анализируется профиль региона, включающий описание территории, оценку размера и динамики рынка, существующей и перспективной инфраструктуры. На основе этого определяются цели и ожидаемые результаты, выбираются путь и способ достижения этих целей, оцениваются ресурсы, необходимые для осуществления стратегии.

Руководство фирмы и директор по продажам должны определиться, с какими товарами и услугами компания выходит на региональный рынок. Для первоначального запуска могут быть выделены так называемые «ударные» товары (именно на их продвижении будет сделан главный акцент). Более рискованный вариант — представлять на региональный рынок новые товары, которые не прошли апробацию на других рынках. Формируется группа основных и дополнительных товаров, которые в дополнение к «ударным» или новым и должны составить основное товарное предложение покупателям. В качестве дополнительных товаров могут рассматриваться изделия так называемого сопутствующего ассортимента, а также расходные материалы и запасные части. В период вторжения на рынок эти товары, очевидно, не будут востребованы в полной мере, но через несколько месяцев после того, как компания закрепится на регио-

нальном рынке, ей может потребоваться своеобразное товарное расширение. Дополнительные услуги также могут быть частью товарного предложения и, как правило, предлагаются через некоторое время (три — шесть месяцев) после выхода в регионы.

В стратегии должны быть указаны время выхода на рынок, продолжительность кампании проникновения в регион и временные горизонты по целям. В большинстве случаев имеет смысл выходить в регионы в межсезонье, т. е. весной или осенью. Это связано с двумя обстоятельствами: если компания продает сезонный товар (например, стройматериалы), то необходимо перед началом активного сезона продаж закрепиться на рынке, завоевать доверие потребителей и продемонстрировать определенные результаты; второе обстоятельство определяется относительной продолжительностью кампании проникновения на региональный рынок. Такая кампания продолжается от восьми до шестнадцати недель (в среднем три месяца), и если выходить на рынок «не в сезон», то подобный выход будет либо слишком ранним (и фирма не сможет рассчитывать на быстрое получение результатов), либо поздним (тогда, например, в случае выхода на региональный рынок в январе, после пика новогодних продаж, фирма не сможет выйти на плановые показатели продаж).

Особый раздел стратегии — с чьей помощью фирма будет выходить на рынок. Это касается дистрибьюции и логистики. Для решения этого вопроса компания может использовать одну из пяти возможностей.

1. Использование случайных посредников: при этом предполагается, что посредники выбираются произвольно, отношения не носят постоянного характера и решения о продолжении сотрудничества будут приниматься по результатам запуска товара на региональный рынок.

2. Использование «чужих» дистрибьюторов и дилеров: компания, располагая собственными посредниками, может попытаться войти в существующую сеть и для этого привлечь к сотрудничеству оптовые и розничные компании, работающие с другими поставщиками. В долгосрочном плане такой подход может быть неэффективным, но для своеобразной разведки рынка — действенным.

3. Опора на собственные силы: предполагается создание собственного представительства или активная работа собственных региональных торговых представителей непосредственно с розничной торговлей в регионе. Этот подход связан со значительными затратами, поэтому его целесообразно использовать в том случае, когда потенциал прибыли, размер и динамика рынка являются достаточно высокими, а уровень конкуренции низок.

4. Использование собственных дистрибьюторов и дилеров: компания формирует постоянные отношения с оптовыми и розничными фирмами вне связи с результатами первоначальных продаж на региональном рынке и рассчитывает на долгосрочное сотрудничество и развитие продаж в данном регионе.

5. Привлечение специализированных компаний для завоевания регионального рынка и продвижения продукции фирмы: такой способ можно использовать в том случае, если специализированная фирма представляет широкий спектр услуг в сфере дистрибьюции и логистики и может самостоятельно (без использования местных дистрибьюторов и дилеров) завоевать серьезные позиции на региональном рынке. Такой подход получил название «рынок под ключ». Он отличается высокими затратами и в то же время быстрым получением результатов.

В стратегии проникновения должны быть также прописаны несколько важных положений, относящихся к затратам и элементам комплекса маркетинга. В рамках бюджета кампании проникновения учитываются затраты по созданию инфраструктуры, привлечению посредников и потребителей, оплате собственного торгового персонала, проведении маркетинговых мероприятий. Среди элементов комплекса маркетинга особое значение имеет установление цены на основные и дополнительные товары и рекламно-стимулирующая поддержка, которая станет неотъемлемой частью всей кампании.

Организационные решения региональных продаж

Стратегические решения региональных продаж должны быть дополнены организационными решениями, которые связаны с выбором модели взаимодействия маркетинга и сбыта при выходе в регионы и работы в региональных рынках, определением размера и структуры службы региональных продаж, формированием подсистем информационно-документального обеспечения, планирования, стимулирования, оценки и контроля региональных продаж.

Организация взаимодействия сбыта и маркетинга

Успех или неудачи региональных продаж во многом зависят от совместной работы служб маркетинга и сбыта, поэтому целесообразно рассмотреть проблемы взаимодействия этих подразделений именно в разделе, посвященном региональным продажам. Главные опасности, которые подстерегают маркетинг и сбыт в рамках осуществления региональных операций:

1. Маркетинг как «мальчик на побегушках» у сбыта. Такая ситуация часто складывается в тех случаях, когда в тандеме «маркетинг — сбыт» лидирующая роль у сбыта, маркетинг выполняет текущие функции по обеспечению процесса продажи. При этом основные решения в рамках региональных продаж принимаются без учета информации, которой располагает маркетинг, и его мнения по формам и методам проникновения на региональные рынки.

2. Маркетинг как «делатель стратегий», практически оторванный от сбыта. Складывается ситуация, обратная предыдущей: маркетингу в дан-

ном случае принадлежит решающее слово при определении стратегии выбора региона. Мнение сбыта при этом не учитывается, осуществление стратегии может быть связано со значительными трудностями. Такое положение часто имеет место в тех компаниях, где маркетинг и сбыт имеют разные «весовые категории».

3. Маркетологи и сбытовики как явные противники, каждый из которых винит в своих неудачах другого. Подобная опасность подстерегает компании, где маркетинг и сбыт организационно разделены, их деятельность не координируется, результаты работы одной службы никак не привязаны к аналогичным показателям другой. Кроме того, руководители маркетинга и сбыта, как правило, в такой ситуации плохо относятся друг к другу и считают друг друга соперниками или даже противниками. В большинстве случаев региональные продажи не имеют шансов на успех, если не будут разрешены противоречия между маркетингом и сбытом и их руководителями.

Проблемы взаимодействия маркетинга и сбыта достаточно типичны для многих компаний:

- Структурная разобщенность: маркетинг и сбыт подчиняются разным руководителям одного уровня. Здесь появляется сопутствующая проблема — отсутствие координации в работе.
- Непонимание роли и места маркетинга в системе продаж со стороны руководителей фирмы и директора по продажам.
- Недостаточное финансирование и отсутствие бюджетов служб маркетинга и сбыта: службы могут иметь отдельные бюджеты, но в большинстве случаев (а в региональных продажах — особенно) целесообразно создавать консолидированный бюджет маркетинга и сбыта для обеспечения проникновения и удержания региональных рынков.
- Разграничение функций маркетинга и сбыта: зачастую обе службы дублируют друг друга и занимаются одним и тем же — собирают информацию о регионах, устанавливают контакты с посредниками, проводят пробные продажи и т. д.
- Отсутствие системы контрольных показателей и системы стимулирования службы маркетинга: эта проблема представляет опасность для существования маркетинга, но для сбыта она имеет неприятные последствия в виде «передачи» клиентов от маркетинга к сбыту. Поэтому для решения этих проблем необходимы совместные действия двух служб по разработке процедур работы с региональными клиентами.
- Слабая информационная база и обмен информацией между службами маркетинга и сбыта (информационная «война») — очень острая, почти всегда и везде существующая проблема, имеет крайне негативные последствия для развития региональных продаж.
- Отсутствие «полезного продукта» (для службы сбыта) со стороны службы маркетинга и низкий уровень квалификации персонала служб

маркетинга и сбыта. Эти проблемы могут рассматриваться как продолжение предыдущей: действительно, определенной лакмусовой бумажкой, характеризующей взаимоотношения маркетинга и сбыта, является координация в сборе и обработке информации и возможности маркетинга по анализу региональных рынков.

- Отсутствие совместных проектов и временных структур — еще одна проблема взаимодействия, связанная с неэффективной организацией совместной работы при осуществлении выхода на региональный рынок.

Каковы возможные решения указанных проблем и что должны делать вместе службы сбыта и маркетинга для успешной работы на региональных рынках? Прежде всего директор по продажам и директор по маркетингу должны рассматривать друг друга как дружественных партнеров, постоянно работающих вместе. В качестве рецептов укрепления отношений можно рекомендовать совместное планирование и принятие решений по региональным вопросам, совместную разработку, исполнение и контроль бюджета сбыта и маркетинга, формирование и осуществление совместных программ, в рамках которых маркетологи и сбытовики работают вместе (например, на выставках, других мероприятиях стимулирования продаж, престижных мероприятиях); активное участие в совместных программах обучения и переподготовки персонала служб; разработку и внедрение совместимых систем контроля, оценки эффективности и стимулирования сотрудников маркетинга и сбыта; всячески поощрять взаимный обмен рыночной информацией.

Размер и структура службы региональных продаж

Вопросы формирования структуры региональных продаж были подробно рассмотрены ниже, поэтому остановимся только на наиболее важных аспектах определения организационной структуры в региональных продажах.

- При формировании регионально-ориентированной структуры продаж решающую роль играет служба сбыта, создавая практически параллельную систему продажи (наряду с домашним сбытом) и дублируя основные функции и подсистемы продаж. При этом роль маркетинга сводится к обслуживанию операций по региональным продажам.

- Служба региональных продаж должна иметь руководителя в ранге начальника отдела или директора, которому подчиняются все подразделения фирмы и региональные структуры (например, представительства), обеспечивающие региональные продажи.

- Подходы к построению структуры региональных продаж (дивизиональная, матричная, проектная и т. д.) определяются исходя из характеристик рынка, результатов ситуационного анализа, стратегических решений компании по региональным вопросам.

- Размер службы региональных продаж определяется на основе метода трудозатрат и зависит от выбранного подхода к построению службы, количества клиентов, объема операций и результатов продаж.
- Требования к персоналу службы региональных продаж формируются с учетом региональной специфики, знания местных рынков, универсализма (знание разных товаров, разных рынков, различных потребностей клиентуры) и мобильности (необходимости значительную часть времени проводить в командировках и быстро реагировать на специфические запросы региональных покупателей).

Информационно-документальное обеспечение региональных продаж

Информационно-документальное обеспечение региональных продаж состоит из четырех основных блоков: первые два блока составляют источники информации (внутренний и внешний), два последующих — документы (внутренний и внешний). Внутренние источники информации отражают ту информацию, которая ранее была собрана по регионам или может использоваться для целей региональных продаж: анализ продаж аналогичных товаров в каких-нибудь регионах; опросы продавцов и менеджеров; отчеты служб маркетинга и сбыта; отчеты по результатам работы на выставках и ярмарках; специальные исследования по региональному рынку.

Внешняя информация имеет гораздо большее количество источников, но степень надежности такой информации несколько ниже, чем внутренней. Для принятия решений по региональным вопросам часто используются опросы клиентов и бывших клиентов фирмы, дилеров и дистрибьюторов, поставщиков, менеджеров других компаний. Для формирования «региональной картинки» используется большой объем вторичной информации: газеты и журналы, официальные источники, издания торговых палат и ассоциаций, рекламные материалы. Наибольшей пользой обладают информация сети Интернет и случайная информация, которая поступает в компанию по различным каналам.

Внутренние документы регламентируют деятельность службы региональных продаж и помогают менеджерам и торговым представителям эффективно осуществлять продажи на региональных рынках. К числу основных документов службы региональных продаж относятся следующие: положение о службе региональных продаж, инструкции региональным менеджерам и торговым представителям, положение о стимулировании регионального торгового персонала, положение о системе скидок и льгот для покупателей в регионах, памятки по продажам в регионах, порядок предоставления информации службе региональных продаж другими подразделениями фирмы.

Внешняя документация по региональным продажам отражает особенности политико-правовой среды тех или иных регионов. К внешним доку-

ментам относятся: законы и постановления региональных органов власти, нормативные акты местных властей, типовые формы и т. д.

Оперативные решения региональных продаж

Оперативные решения по управлению региональными продажами включают проведение территориального анализа продаж по каждой территории, индивидуальное и групповое планирование региональных торговых представителей, оценка и контроль их деятельности и формирование системы стимулирования региональных торговых представителей.

Территориальный анализ продаж

Территориальный анализ используется для определения объема усилий, необходимых для начала продаж на той или иной территории, для мониторинга продаж на определенной территории и анализа постфактум на том или ином региональном рынке. Анализ показывает, как фирма может составить карту сбытовых территорий и определить схему охвата новых территорий. Территориальный анализ продаж является частью более широкой сферы, называемой в теории продаж территориальным менеджментом. Вопросы территориального менеджмента подробно рассматриваются во многих учебниках, посвященных управлению сбытом [Фатрел, 2004; Хисрик, Джексон, 1996; Черчилль, Форд, Уокер, 2005].

В рамках территориального анализа продаж последовательно проводятся следующие действия:

- 1) устанавливаются критерии распределения сбытовых усилий по территории. В роли таких критериев могут выступать количество клиентов, количество конечных потребителей, объем продаж, валовая прибыль, размер территории и др.;
- 2) выбирается «базовая территория». В качестве базовой территории обычно рассматривается та территориальная зона, где продажи фирмы имеют максимальное значение в абсолютном выражении или по отношению к выбранным критериям распределения сбытовых усилий;
- 3) формируется карта «сбытовых территорий». На эту карту наносятся те территориальные зоны (их называют «зоны обслуживания»), где осуществляются продажи фирмы;
- 4) определяется рыночный потенциал для каждой территории. Это делается на основе сравнения с базовой территорией или при помощи других методов (например, используется нормативный подход для оценки емкости рынка);
- 5) производится детальное описание территорий по различным параметрам (размеру, количеству и типам клиентов, продаваемым товарам и др.). Каждая из территорий в рамках территориального анализа должна иметь подробное описание по всем интересующим фирму характеристикам. Это в первую очередь касается географии и демографии, а также количе-

ства клиентов и их специфических особенностей. Особое внимание необходимо уделить описанию инфраструктуры, которая позволит обеспечить завоевание региона и достижение плановых показателей продаж;

6) определяется схема охвата территорий. В рамках данного пункта определяется очередность завоевания территорий и описывается способ проникновения на территорию. В случае анализа постфактум необходимо оценить целесообразность использованной схемы охвата территорий и внести необходимые коррективы;

7) устанавливается объем сбытовых усилий по проникновению (удержанию территорий). Руководству отдела региональных продаж необходимо определить, какие ресурсы и в какие сроки должны быть задействованы для проникновения и удержания сбытовых территорий. Если ресурсов окажется недостаточно, кампанию проникновения в регионы придется отложить на неопределенный срок;

8) определяется соответствие потенциала территории количеству и характеристикам сбытового персонала. Данный этап представляет наибольшую важность при проведении территориального анализа, так как именно здесь устанавливается соответствие между параметрами территории и необходимым объемом сбытовых усилий со стороны компании и характеристиками сбытового персонала;

9) анализ динамики «освоения» территории и установление причин отклонений фактических показателей от плановых. После завершения первого этапа продаж в регионах целесообразно подвести промежуточные итоги. Уже по результатам первых недель можно будет оценить, действительно ли продажи осуществляются в соответствии с первоначально намеченными планами и графиками, велики ли отклонения и с чем они могут быть связаны;

10) оценка результатов и проведение корректирующих действий. Завершающий этап территориального анализа предусматривает оценку результатов кампании проникновения в регион и подводит окончательный итог первоначальным продажам в регионе. После анализа и оценки продаж руководители отдела продаж принимают решение о продолжении работы в регионе, проведении корректирующих действий либо прекращении продаж и свертывании всех мероприятий по обеспечению регионального проникновения.

Индивидуальное планирование регионального представителя

После определения перспективных регионов и формирования карты сбытовых территорий необходимо спланировать индивидуальные действия региональных торговых представителей. Рост продаж в регионах должен гармонично сочетать стратегические решения, принимаемые руководством фирмы, и планирование на уровне рядовых исполнителей. Основные точки индивидуального планирования торгового представителя в регионах представлены на рис. 1.

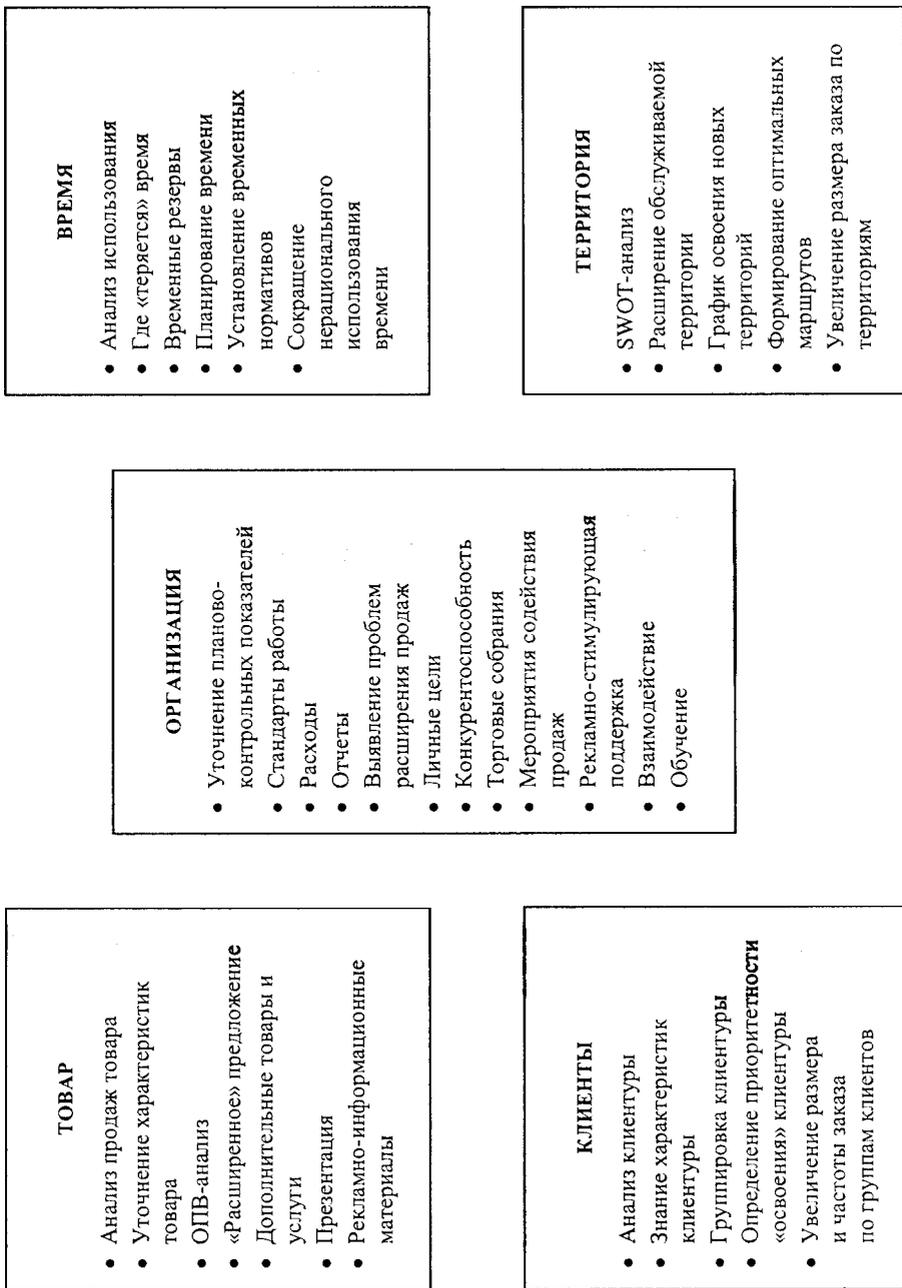


Рис. 1. Точки роста продаж: индивидуальное планирование регионального представителя

Индивидуальное планирование регионального представителя имеет пять точек роста продаж, которые рассматриваются в соответствующем порядке.

1. Товар. Чтобы выявить резервы продаж определенного товара в регионах и определить возможности увеличения продаж, прежде всего необходимо провести анализ продаж данного товара (в данном регионе и в других регионах) и уточнить характеристики товара, которые могут быть интересны региональным покупателям и потребителям. Для выбора типа презентации (как правило, используется один из четырех подходов к разработке презентации: презентация по памяти, презентация по формуле, презентация на основе удовлетворения потребностей и презентация — решение проблемы) целесообразно использовать «ОПВ-анализ». В качестве своеобразного дополнения к презентации может выступать «расширенное предложение», включающее как дополнительные товары, которые вместе с основным товаром решают проблему покупателя, так и услуги, необходимые клиенту в настоящее время и в будущем. Поддерживающим элементом товарной презентации являются рекламно-информационные материалы, помогающие региональному представителю представить весь спектр возможности компании-поставщика и заинтересовать клиента в развитии отношений.

2. Клиенты. Знание характеристик клиентов и анализ клиентуры помогает выделить наиболее интересных покупателей в регионах и произвести очень полезную группировку клиентуры с определением кода ценности каждого клиента и форм и методов работы с ними. Определение приоритетности освоения клиентуры осуществляется в соответствии с матрицей «Деловой экран» (рис. 2).

		Деловой потенциал		
		Высокий	Средний	Низкий
Отношение к поставщику	Доброжелательное	1	2	3
	Нейтральное	2	3	4
	Враждебное	3	4	4

Рис. 2. Матрица «Деловой экран»

Составлено по: [Ламбен, 2004].

С одной стороны, компания определяет уровень делового потенциала тех или иных региональных клиентов как высокий, средний или низкий, а с другой — формируется отношение к поставщику на основе трех характеристик: доброжелательное, нейтральное и враждебное отношение. Цифрами в матрице обозначена очередность освоения клиентуры по группам: т. е. будущие покупатели, имеющие высокий потенциал и демонстрирующие доброжелательное отношение к фирме-поставщику, рассматриваются как клиенты первой очереди (в англоязычной сбытовой практике таких покупателей называют «просpekтами») и т. д. Клиенты второй очереди обычно считаются перспективными; покупатели третьей очереди рассматриваются как проблемные; а фирмы, представляющие четвертую очередность, считаются безнадежными клиентами. Важной задачей работы с клиентурой в регионах является увеличение размера и частоты заказа по группам клиентов.

3. Организация. Индивидуальная организация работы регионального торгового представителя предполагает уточнение планово-контрольных показателей и определение стандартов работы, которые помогут установить нормативы в обслуживании покупателей и обеспечить эффективное взаимодействие торгового персонала с другими службами при работе на региональных рынках. Обязательным элементом организации работы торгового представителя является подготовка отчетов по продажам и учет расходов региональных продаж. Руководитель службы регионального сбыта обращает внимание на личные цели представителя, способствует выявлению проблем расширения продаж и обучению сотрудников, а также оценивает уровень конкурентоспособности регионального продавца в целом. В качестве вспомогательных мероприятий, поддерживающих продажи, рассматриваются торговые собрания, акции содействия продажам (семинары, презентации, конференции), рекламные кампании и координация взаимодействия с дилерами и дистрибьюторами.

4. Время. В рамках анализа использования времени необходимо выяснить, где теряется время регионального торгового персонала и где скрываются временные резервы, способствующие увеличению продаж и расширению клиентуры. Планирование времени представителем осуществляется на основе установленных временных нормативов и контроля их соблюдения. По сравнению с продажами на локальном рынке измерение полезного использования времени в условиях региональных продаж осуществляется в другом масштабе: так как планирование визитов и определение продолжительности визита происходит не в масштабах дня, а исходя из длительности командировки 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. Перед региональным торговым менеджером возникают две задачи: одна сводится к формированию оптимальных маршрутов на существующих территориях в регионах; другая — к составлению графика освоения новых территорий. Целью использования резервов по данной точке является увеличение размера заказа и количества клиентов по территории.

Особенности системы стимулирования региональных торговых представителей

Система стимулирования региональных торговых представителей в значительной степени повторяет основные элементы системы стимулирования, ориентированной на «домашних продавцов» (т. е. продающий персонал, работающий на обычных рынках). Исключения составляют только новые регионы, где приходится создавать свою особенную систему, учитывающую специфику данного региона. 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 структура определяется характеристиками торгового персонала (возраст, квалификация, навыки продажи, умение поддерживать отношения и др.); характеристиками отрасли; спецификой продажи товара; в некоторой степени — особенностями региона.
- **Общий уровень оплаты регионального торгового представителя должен быть таким, как дома или как в регионе?** Исходя как из российского, так и международного опыта, работнику, выезжающему в другой регион (или в другую страну), необходимо платить за работу по максимальному уровню (если максимальный уровень имел место дома — значит, как дома, а если максимальный уровень обеспечивался в регионе, например в Москве, то как «в гостях»). Большинство компаний стараются это правило никогда не нарушать.
- **Каково соотношение постоянной и переменной частей оплаты 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, удельный вес постоянной части оплаты должен быть больше (**60/40** или даже **80/20**). Для регионов со стабильными продажами и надежными прогнозами может быть выбрано соотношение в пользу переменной части (**40/60** или **30/70**).

- **Какие смешанные и нематериальные формы стимулирования можно использовать для мотивации торгового представителя?**

Нематериальное стимулирование имеет практически тот же характер, что и для обычных рынков, поэтому здесь региональная специфика роли не играет. А смешанные формы стимулирования, наоборот, широко используются в практике региональных продаж прежде всего с учетом необходимости обеспечить нормальный уровень жизни в регионе (а также перемещения, питания, отдыха и т. д.) для самого регионального представителя и членов его семьи.

Процесс формирования системы вознаграждения за освоение новых региональных рынков охватывает следующие основные этапы:

- 1) уточняются базовый региональный рынок и его основные характеристики;
- 2) устанавливаются контрольные показатели (по продажам, прибыли, количеству визитов, клиентам и др.) региональным представителям для базового регионального рынка;
- 3) устанавливается размер вознаграждения региональным представителям за работу на базовом региональном рынке;
- 4) определяется потенциал сбыта для нового регионального рынка и устанавливается степень отличия базового регионального рынка от нового;
- 5) формируется прогноз продаж для нового регионального рынка;
- 6) формируется система контроля и оценки региональных торговых представителей для нового регионального рынка;
- 7) устанавливаются значения контрольных показателей представителям нового регионального рынка;
- 8) устанавливается размер вознаграждения региональным представителям за работу на новом региональном рынке;
- 9) проводится анализ результатов продаж на новом региональном рынке и определяется степень соответствия значений контрольных показателей размеру и характеру вознаграждения региональным представителям на этом рынке;
- 10) проводятся корректирующие действия (в случае необходимости) и формируется обновленная система оценки, контроля и стимулирования торгового персонала на новом региональном рынке.

Таким образом, система стимулирования региональных торговых представителей всегда опирается на знания особенностей регионального рынка, на имеющуюся систему контроля и оценки работы региональных представителей и строится в соответствии с личными целями и устремлениями торгового персонала.

Контроль региональных продаж

В рамках контроля региональных продаж проводится анализ клиентуры в каждом регионе, где присутствует компания, осуществляется аудит посредника и формируется матрица портфеля дистрибьюторов, продающих товары фирмы в стандартных или «расширенных» регионах, изучается распределение продаж фирмы по регионам на основе региональной портфельной матрицы.

Анализ клиентуры в регионе

Анализ клиентуры в регионе представляет собою часть стандартного клиентского анализа. Он направлен в первую очередь на выявление закономерностей распределения клиентуры по критериям «прибыльность — лояльность». На рис. 3 представлено примерное распределение клиентов в регионе по объему продаж (в натуральном или стоимостном выражениях) по указанным критериям.

		Лояльность	
		Высокая	Низкая
Прибыльность	Высокая	40%	20%
	Низкая	30%	10%

Рис. 3. Распределение региональных клиентов по объему продаж

Группа клиентов с высокой лояльностью имеет высокие суммарные доли продаж (в сумме 70%). Для большинства компаний такое распределение продаж является неплохим результатом. Соответственно, доля продаж клиентам с низкой степенью лояльности обычно находится в диапазоне 20-40%. Соотношение по прибыльности выглядит следующим образом: на долю компаний с высокой прибыльностью приходится 60% всех продаж, в то время как на другую группу (клиентов, обеспечивающих низкую прибыльность операций) — 40%. Соотношение может быть несколько иным (например, 80/20, 70/30), но в целом оно является удовлетворительным.

Анализ распределения региональных клиентов по объему продаж (как, впрочем, и по количеству) может сказать достаточно много и о структуре регионального рынка, о потенциале его развития, и о специфике местной клиентуры. Примерное распределение региональных клиентов по количеству представлено на рис. 4.

		Лояльность	
		Высокая	Низкая
Прибыльность	Высокая	10%	20%
	Низкая	40%	30%

Рис. 4. Распределение региональных клиентов по количеству

Здесь справедливы все те же самые утверждения, что и в предыдущем случае, но с некоторыми поправками. Клиенты, имеющие высокие параметры лояльности и прибыльности, являются, как правило, крупными покупателями, поэтому их доля в общем количестве клиентов не может быть слишком большой. Наибольшую долю имеют лояльные клиенты с низкими показателями прибыльности. Это, с одной стороны, создает проблему для компании и заставляет тратить много времени, сил и средств на обслуживание небольших покупателей, с другой стороны, создается клиентский резерв, который при определенных условиях может перейти в группу с высокой прибыльностью.

Использование матрицы по критериям «прибыльность — лояльность» может помочь проанализировать ситуацию в динамике: в тех случаях, когда резко меняется соотношение между различными группами клиентуры, необходимо выяснить, чем вызвано такое изменение, и принять срочные меры для удержания или возвращения клиентуры. Самая проблемная группа — это покупатели с высокой прибыльностью и низкой лояльностью: именно мониторинг продаж этим клиентам дает интересную информацию аналитикам относительно чувствительности региональных клиентов к уровню обслуживания и качеству товара.

Анализ работы региональных дистрибьюторов

Для изучения работы дистрибьюторов в регионах целесообразно использовать стандартные техники, которые представлены в различных книгах по сбыту и маркетингу [Диксон, 1998; Ламбен, 2004; Котлер, 1998] и могут быть адаптированы как к потребностям конкретной компании, так и к специфике регионального рынка. Так, например, интересная схема аудита посредника разработана Диксоном [Диксон, 1998] и с некоторыми изменениями приводится ниже.

АУДИТ ПОСРЕДНИКА

Наименование компании: _____

Дата: _____

ОБОБЩЕННАЯ ОЦЕНКА

- > Основное достоинство, уникальность, значимость данного продавца
- > Основное слабое место или недостаток продавца
- > Изменение зависимости посредника от нас как от поставщика
- > Изменение нашей зависимости от посредника
- > Отношение посредника к его зависимости от нас
- > Отношение посредника к нашей зависимости от него
- > Особые личные отношения с посредником

ПОДРОБНАЯ ОЦЕНКА

Торговая деятельность

- > Текущий годовой объем продаж
- > Текущий годовой объем продаж нашей продукции
- > Текущая прибыль, полученная от продажи данному посреднику
- > Рост продаж по последним данным
- > Рост продаж наших товаров
- > Прибыль, полученная от продаж данному посреднику за предыдущие 12 месяцев
- > Изменения в ассортименте продаж
- > Текущая оборачиваемость наших запасов
- > Средняя оборачиваемость запасов наших товаров в прошлом
- > Наиболее выгодная из последних сделок
- > Оценка кредитоспособности

Маркетинговое позиционирование

- > Общая продолжительность предпринимательской деятельности (годы)
- > Текущий имидж и репутация
- > Имидж и репутация в прошлом *
- >• География обслуживаемых рынков
- > Обслуживаемые сегменты потребителей

Конкурентоспособность

- > Последние инвестиции в новые основные производственные средства, недвижимость и технологию
- > Последняя маркетинговая стратегия

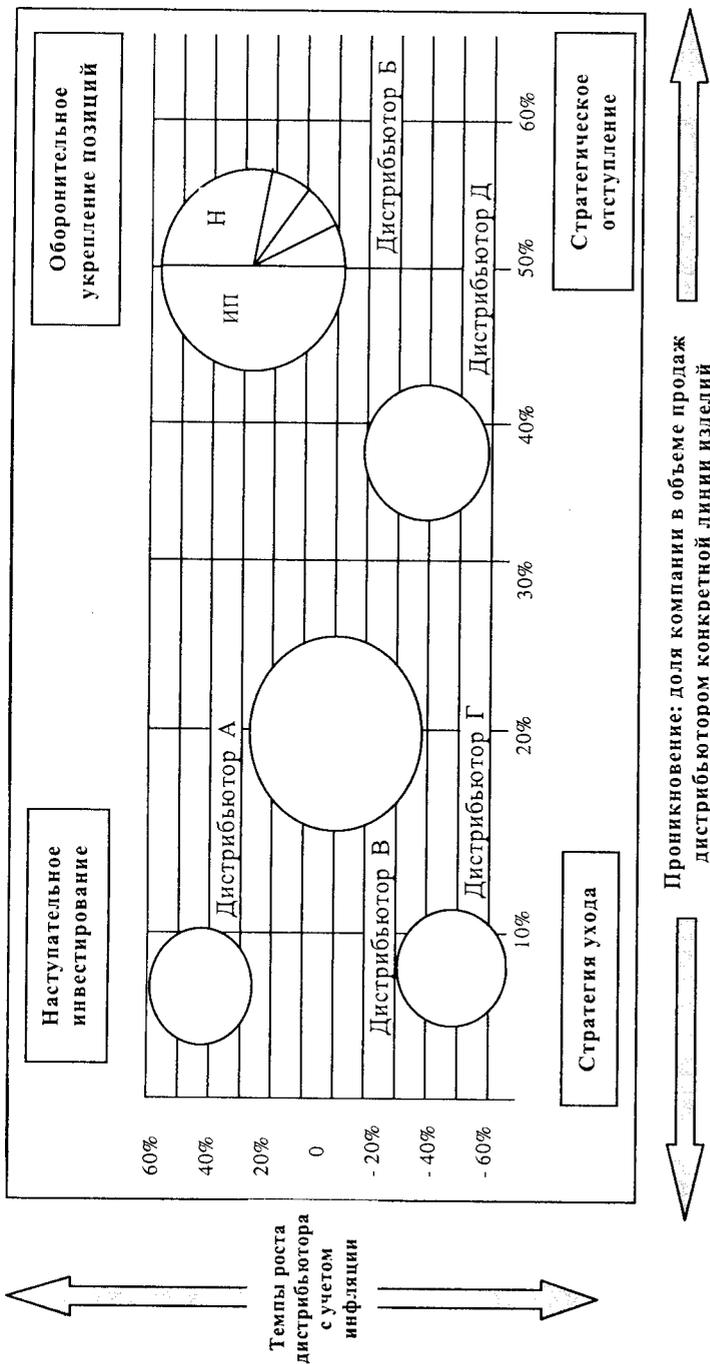
- > Удачность месторасположения
- > Качество рекламы
- V Качество помещений
- > Состав покупателей
- > Пределы, в которых нас рассматривают как более предпочтительного поставщика
- > Компетентность торгового персонала
- > Знание торговым персоналом наших товаров
- > Стандартная стратегия ценообразования
- > Стимулирование продаж наших товаров при помощи цены
- > Управление товарно-материальными запасами
- > Время доставки заказов потребителям
- > Особые маркетинговые приемы и совместные действия

Закупочное поведение

- > Последние сведения о заказах посредника
- > Последние сведения о платежах
- > Объем сделок/скидок, желаемых и предоставляемых
- > Прочие льготы и компенсации, желаемые и предоставленные:
 - Фрахт
 - Совместная реклама
 - Продвижение товара
 - Возврат
 - Деньги на продвижение и конкурентные продажи
 - Особые условия кредита

Анализ посредника начинается с обобщенной оценки, которая может быть использована для краткосрочного аудита, если нет возможности дать полную оценку деятельности посредника на региональном рынке за весь период. Полученные данные должны обновляться регулярно (как правило, ежегодно), и это позволяет понять, что плохо во взаимоотношениях с региональными посредниками, а что хорошо. Анализ посредника должен помочь понять причины изменений в поведении участника канала и оценить конкурентоспособность и рыночное позиционирование посредника.

Разных посредников целесообразно сравнивать по результатам их аудита, а затем графически отображать процесс сравнения. Анализ портфеля дистрибьюторов (рис. 5) проводится посредством обзора данных о темпах роста продаж дистрибьютора и доли компании в объемах продаж посредника на конкретном региональном рынке. Общий объем продаж представлен площадью круга, внутри которого могут быть помещены стоимостные характеристики (издержки производства, возмещение накладных расходов и т. д.).



ИП — издержки производства
 Н — возмещение накладных расходов
 С — скидки
 Площадь каждого круга пропорциональна стоимостному объему закупок дистрибьютора
 П — льготы по продвижению
 Ф — льготы по фрахту

Рис. 5. Анализ портфеля дистрибьюторов

Составлено по: [Диксон, 1998].

Цель анализа дистрибьюторов — дать наглядное представление о торговых взаимоотношениях, существующих между фирмой и ее посредниками на региональных рынках. Диксон предлагает использовать четыре стратегии для описания взаимоотношений с посредниками, и эти стратегии могут быть сформулированы на основе данных матрицы дистрибьюторов: наступательное инвестирование, оборонительное укрепление позиций (для успешных дистрибьюторов), стратегия ухода, стратегическое отступление (для дистрибьюторов-неудачников).

Основную идею взаимодействия с посредниками на региональных рынках исходя из данных матрицы Диксона можно сформулировать следующим образом: «Спасение утопающих — дело рук самих утопающих», т. е. помогать имеет смысл тем посредникам, которые и так работают эффективно. А те из них, кто снижает свои показатели, лишаются значительной части поддержки со стороны фирмы.

Анализ региональной портфельной матрицы

В качестве итогового документа контроля по работе на региональных рынках компания может использовать региональную портфельную матрицу (рис. 6). Данная матрица практически повторяет основные положения известной матрицы BCG: критерий «темпа роста рынка» имеет значение «высокий» или «низкий» (конкретные значения темпов роста рынка устанавливаются самой фирмой), другой критерий — «доля рынка фирмы» — определяется по объему продаж в денежном выражении по отношению к текущему потенциалу продаж на региональном рынке.

		Доля рынка фирмы	
		Высокая	Низкая
Темп роста рынка	Высокий	А	В
	Низкий	С	Д

Рис. 6. Региональная портфельная матрица

Все региональные рынки оцениваются с точки зрения критериев матрицы и размещаются в тех или иных квадрантах. Если региональный рынок оказался в квадранте «А», это свидетельствует об успешной работе

компании, прекрасных перспективах продаж. При этом инвестировать в такой рынок необходимо значительное количество средств, а прибыльность будет относительно невысока. Рынка квадранта «В» отличают неплохие перспективы, но позиции компании на этом рынке являются слабыми и перспективы туманными. В этот рынок необходимо вкладывать много сил и средств, а отдача не гарантирована. Региональные рынки квадранта «С» отличаются стабильной обстановкой, и положение компании на этих рынках является устойчивым.

Как и в классической матрице BCG, рынки данного квадранта рассматриваются как «дойная корова»: минимальное инвестирование при значительной потенциальной прибыли. Основная задача компании на таких рынках — поддержание «статус-кво» и обеспечение уверенного лидерства. И, наконец, региональные рынки, попадающие в квадрант «D», отличаются отсутствием перспектив, чрезвычайно низкой долей компании и как следствие — являются первыми кандидатами на вылет, т. е. фирма имеет все основания покинуть данные рынки и сосредоточиться на тех из них, которые обеспечивают наилучшие результаты.

В системе региональных продаж различные виды анализа (анализ дистрибьюторов, анализ региональных рынков, анализ конкурентов и т. д.) играют важнейшую роль не только для предварительных решений по выводу фирмы на региональный уровень и определения последовательности завоевания регионов, но и для формирования планов работы на региональных рынках и контроля региональных продаж. По результатам работы в регионах принимаются ключевые решения по изменению стратегии работы в регионах и реорганизации системы региональных продаж в целом.

Резюме

Изучение вопросов, связанных с управлением региональными продажами, позволяет сделать следующие основные выводы:

1. Региональные продажи имеют существенную специфику, связанную с особенностями регионов и необходимостью применения различных способов завоевания регионов. Рассматривая вопросы региональных продаж, основное внимание уделяется компаниям, продвигающим потребительские товары. Региональная специфика может рассматриваться и для компаний на рынках товаров промышленного назначения, но в этом случае существенно меняются границы регионов.

2. Основные решения по управлению региональными продажами включают стратегические, или ключевые, решения, определяющие региональную стратегию и политику для каждого региона; организационные решения, связанные с формированием системы региональных продаж; оперативные решения, включающие территориальный анализ, индивидуальное планирование и стимулирование региональных торговых представителей; контроль региональных продаж.

3. Стратегические решения региональных продаж включают четыре составляющие: решение о выходе на региональный уровень; выбор региона (или регионов), наиболее привлекательного со всех точек зрения; определение последовательности завоевания региональных рынков (или очередности освоения регионов); разработка первоначальной стратегии выхода на рынок конкретного региона.

4. Организационные решения региональных продаж опираются на выбор модели взаимодействия маркетинга и сбыта; определение размера и структуры службы региональных продаж; формирование подсистем информационно-документального обеспечения, планирования, стимулирования, оценки и контроля региональных продаж.

5. Оперативные решения по управлению региональными продажами заключаются в проведении территориального анализа продаж по каждой территории; индивидуальном планировании региональных торговых представителей; формировании системы стимулирования региональных торговых представителей. В рамках контроля региональных продаж проводится анализ клиентуры в каждом регионе, где присутствует компания, осуществляется аудит посредника и формируется матрица портфеля дистрибьюторов, продающих товары фирмы в стандартных или «расширенных» регионах, изучается распределение продаж фирмы по регионам на основе региональной портфельной матрицы.

Вместо заключения

Круг вопросов, рассмотренных в этой книге, завершен, и нам хотелось бы сделать несколько финальных замечаний в контексте вопроса, который можно сформулировать следующим образом: в каком направлении будет в ближайшие годы развиваться система управления и продажами.

Прежде всего, эта система будет мощнейшим образом технологизироваться. И здесь автор хотел бы быть правильно понятым: разумеется, талант человека, стоящего во главе службы продаж, не исчезает и остается непреходящей ценностью, однако сегодня и особенно в перспективе этот талант должен дополняться современным инструментарием анализа и оценки. Сложные эконометрические модели, современные методы прогнозирования, аналитика, основанная на точных расчетах и мощной информационной базе, становятся не просто дополнением к таланту, но именно той естественной средой и атмосферой, в которой талант только и может проявить себя во всей силе.

В систему продаж, сегодня в основном заполненную самоучками, в том числе талантливыми и имеющими отличный опыт, все в большей мере будут вливаться молодые и хорошо образованные люди, руководить которыми — не просто сложная задача, но требующая иных знаний, умений и навыков от руководителя.

Наконец, еще одно замечание относительно непрекращающейся учебы людей, занятых в сфере продаж и особенно управления ими. Напомню замечательную мысль Джона Дьюя: «Школа должна учить думать, а не что думать». И это в полной мере относится к той системе постоянного обучения и переподготовки, в которой должен непрерывно существовать любой человек, взявший на себя исключительно ответственную задачу руководить продажами. Это особая система обучения еще только начинает складываться в России. Например, такая достаточно ординарная для Запада вещь, как корпоративные университеты, пока еще достояние лишь очень немногих российских фирм. Разумеется — это частный пример, но формирование такого рода системы ни в коем случае не задача только наших университетов, консультационных фирм и т. д. Она требует самого активного участия корпоративного менеджмента в целом, и в первую очередь тех, кто управляет продажами.

Как автор книги я и мои соавторы пожелаем нашим читателям того, чего обычно и желают всем, занимающимся продажами: «Больших оборотов и хорошей маржи всем вашим фирмам!»

Литература

- Аакер Д.* Создание сильных брендов. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- Адаме С.* Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. Минск: Амаффея, 1998.
- Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
- Аллен П.* Учимся торговать. Минск: Амаффея, 1996.
- Аллен П., Вуттен Дж.* Продажи. СПб.: Питер, 2002.
- Андерсон Э., Тринкл Б.* Аутсорсинг в продажах. М.: Хорошая книга, 2006.
- Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999.
- Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегии. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Афоничкин А. И.* Принятие управленческих решений в экономических системах. Саранск: изд-во Мордовского ун-та, 1998.
- Байе М.Р.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса. М.: Интер-Дана, 1999.
- Баклинг К.* Построение отдела продаж — с «нуля» до максимальных результатов. СПб.: Питер, 2006.
- Бауэрсокс Д., Клозе Д.* Логистика: интегрированная цепь поставок М.: Олимп-Бизнес, 2001.
- Безверхое А.* Машины с прилавка и на вынос // Эксперт. 2002. № 41. 4 ноября. С. 98-93.
- Бенвенистте Г.* Овладевайте политикой планирования. М.: Прогресс, Универс, 1994.
- Бланк И. А.* Управление торговым предприятием. М.: ИКА, 1998.
- Боллоев Т.* Если все будет как сейчас, сделок не будет // Ведомости. 2002. № 183 (746). 9 октября.
- Болт Г. Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом / Пер. с англ. М.: МТ-Пресс, 2001.
- Большой энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова.* СПб., 2000.
- Борисов М.* Иностранцы все сделают сами // Эксперт. 2003а. № 6. 17 февраля. С. 18-20.
- Борисов М.* Карманная розница // Эксперт. 2003б. № 12. 31 марта. С. 26-30.
- Борисов М.* Табачный бунт // Эксперт. 2002. № 48. 23 декабря. С. 32.
- Винкельманн П.* Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: Издат. дом Гребенникова, 2006.
- Виноградова Е.* Интервью: Александр Тынкован, основатель сети магазинов «М. Видео» // Ведомости. 2002. № 193 (756). 23 октября.
- Виноградова Е.* Интервью: Игорь Яковлев, президент торговой сети «Эльдорадо». Тех, кто придет, ждет успех, несомненно // Ведомости. 2002в. № 228 (791). 17 декабря. С. 4.
- Виноградова Е., Полякова Ю.* Metro вкладывает в Россию \$600 млн // Ведомости. 2002. № 232 (795). 23 декабря.

- Виноградова Е., Полякова Ю.* Белье от «Хоттабыча» // Ведомости. 2002. № 162 (725). 10 сентября.
- Виноградова Е., Полякова Ю.* Ритейлеры атакуют Auchan // Ведомости 20026. № 174 (737). 26 сентября.
- Вирли Р., Рафиг М.* Основы управления розничной торговлей. М.: Издат. дом Гребенникова, 2005.
- Виссема Х.* Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: Инфра-М, 1996.
- Витт Ю.* Управление сбытом. М.: ИНФРА-М, 1997.
- Вишня Д., Виноградова Е.* Восьмая «Семерка» // Ведомости. 2002. № 47 (610). 21 марта.
- Ворст П., Ревентлоу П.* Экономика фирмы М.: Высшая школа, 1994.
- Гантер Б., Фернхат А.* Типы потребителей: введение в психографику. СПб.: Питер, 2001.
- Гейтс Б.* Бизнес со скоростью мысли. 2-е изд., испр. М.: ЭКСМО-Пресс, 2001.
- Горелкина Е. П.* Продажи в сфере HoReCa. М.: Вершина, 2006
- Горчиелс Л., Мариен Э., Уэст Ч.* Управление каналами дистрибуции. М.: Издат. дом Гребенникова, 2005.
- ГоффЛ. FMCG.* Продажа товаров широкого потребления. М.: RiNO, 2004а.
- Гофф Л.* Продажи. Ключевые понятия. М.: RiNO, 2004б.
- Гришин А.* Сети встречают иностранцев // Ведомости. 2001. № 220 (543). 29 ноября.
- Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент. СПб.: Питер, 2001.
- Гэммон Дж.* Покупка и продажа в малом бизнесе. М.: Аудит, 1996.
- Дальген Л.* Рай для мебельщиков // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 14. 14 апреля.
- Демин В.* Поставьте каждого клиента первым в очереди // Эксперт. 2000. № 15. С. 24-27.
- Деревицкий А.* Школа продаж. СПб.: Питер, 2006.
- Деринг П.* Хотите стать коммерсантом? М.: Интерэксперт, 1994.
- Джей Э.* Эффективная презентация. Минск: Амалфея, 1996.
- Джирарди Д.* Виртуоз торговли. Минск: Парадокс, 1997.
- Джонсон Д., Вуд Д., Вордлоу Д., Мэрфи-мл. П.* Современная логистика. М.: Вильяме, 2002.
- Джонстон М. М.* Управление отделом продаж. Планирование. Организация. Контроль. 7-е изд. М.: Вильяме, 2005.
- Диксон П. Р.* Управление маркетингом. М.: Бином. 1998.
- Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
- Дракер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильяме, 2000.
- Дракер П. Ф.* Практика менеджмента. М.: Вильяме, 2000.
- Евграфова Е.* Я обожаю наше раздолбайство // Ведомости. 2002. № 38 (601). 7 марта.
- Емельянов А. А., Власова Е. А.* Имитационное моделирование в экономических информационных системах. М.: МЭСИ, 1996.
- Жеребцов О.* Ритейл из дитейл // Эксперт Северо-Запад. 2003. № 16. 28 апреля. С. 13-16.
- Злобина О.* Программа совместного развития: практический подход // Рынок легкой промышленности. 2001. № 16.
- Золтнерс А., Синха П., Лоример С.* Стратегия продаж. М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
- Кармин А. С.* Основы культурологии. Морфология культуры. СПб.: Лань, 1997.
- Координация* в децентрализованной компании / Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.
- Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. М.: Аст, 2000а.
- Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 1999.

- Котлер Ф.** Маркетинг-менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб.: Питер, 1998.
- Котлер Ф.** Основы маркетинга. СПб.: Вильямс, 2000б.
- Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.** Основы маркетинга. 2-е европ. изд. М.: СПб., Киев: Вильямс, 1998.
- Креенс Д.** Стратегический маркетинг. 6-е изд. М.: Вильямс, 2003.
- Кристофер М., Пак Х.** Маркетинговая логистика. М.: Технологии, 2005.
- Исардель Д., Тарондо Ж.-К.** Дистрибуция. СПб.: Нева, 2003.
- Кузг В., Виснер Б.** Как правильно продавать. СПб.: Нева, 2004.
- Кутузов Р.** Master Distributors отдала спиртное // Ведомости. 2001. № 235 (558). 24 декабря.
- Кутузов Р.** Лекарства привозят издалека // Ведомости. 2001. № 213 (536). 20 ноября.
- Кутузов Р., Трапезников М.** Фармацевты объединяются // Ведомости. 2002. № 220 (783). 3 декабря.
- Кюппер В.** Продажи. Базовый курс. Планирование и организация. М.: Интерэксперт, 2000.
- Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2006.
- Логинов А.** К вопросу об использовании маркетинга отношений в России // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2000. № 4. С. 13-18.
- Логистика / Под ред. Б. А. Аникина.** М.: ИНФРА-М, 2000.
- Лопатинская И. В., Лисицина Н. В.** Факторы успеха частных торговых марок // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2. С. 182-191.
- Лукашевич И. Я.** Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. М.: Финансы, Юнити, 1998.
- Лэнгдон К.** Основные объекты сбыта различны. Минск: Амалфея, 1998.
- Мак-Дональд М.** Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 1999.
- Маккей Х.** Как уцелеть среди акул. М.: ИНФРА-М, 1994.
- Максимов В.** ГАЗ выстраивает дилеров // Ведомости. 2002. № 23 (586). 13 февраля.
- Массон Ж.Э., Веллхофф А.** Мерчандайзинг. Эффективные инструменты и управление товарными категориями. М.: Издат. дом Гребенникова, 2004.
- Маркетинг — иголка, производство — нитка...// Директ: Рынок легкой промышленности.** 2003. № 29. С. 40-43.
- Матвеева А.** Купит — не купит // Эксперт. 2003. № 9. 10 марта. С. 30-34б.
- Матвеева А.** Аптеки для шоппинга // Эксперт. 2002 № 45. 2 декабря. С. 34-36.
- Мате Э., Тиксье Д.** Логистика. СПб.: Нева, 2003.
- Менеджмент в малом бизнесе: Продажа.** М.: Дека, 1993.
- Минцберг Г.** Стратегический процесс. СПб.: Питер, 2001.
- Минцберг Г.** Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
- Михайлова Л. А.** Эффективность взаимодействия промышленной и розничной торговой фирмы: методическая структура // Современные аспекты экономики. 2001. № 9.
- Младенцев А.** Устами Младенцева // Секрет фирмы. 2003. 3-16 февраля. С. 17-24.
- Морган Р.** Искусство продавать: как стать профессионалом. М.: КОНСЭКО, 1994.
- Москаленко Л.** Лето для среднего возраста // Эксперт. 2003. № 8. 3 марта. С. 22-24.
- Моторин В.** В России хорошо продается private label // Торговое оборудование. 2002. № 5. С. 3-5.
- Моторин В.** Как быстро вырос средний класс // Торговое оборудование. 2002. № 3 С. 3-8.

- Моторин В.* Средство от конкурентов // Торговое оборудование. 2002. № 4. С. 3-6.
- Мусатов А., Трапезников М. У* «Пятерочки» появится гипермаркет // Ведомости. 2003. № 53 (853). 28 марта.
- На чужих плечах* // Комсомольская правда. 2001. 2 ноября.
- Ненашев С.* Магазины 2001 года // Современная торговля. 2000. № 9. С. 3-5.
- Николаева Д.* Богатые становятся богаче // Комерсантъ. 2007. № 13. 31 января. С. 2.
- Новолодская С.* Милан Панич: мы готовы начать кампанию «Покупайте российское» / // Ведомости. 2001. № 208 (531). 13 ноября.
- Нордстрем К., Риддерстрале И.* Бизнес в стиле фанк. СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000.
- Нэлл Т.* Стратегия и тактика ценообразования. СПб.: Питер, 2001.
- О'Рейли Д., Гибас Д. Д.* Деловые отношения с покупателями. Минск: Амалфея, 1998.
- Оховен М.* Магия энергичной продажи. М.: Интерэксперт, 1996.
- Парамонова Т.Н., Красюк И. Н.* Маркетинг в розничной торговле. М.:ФБК-ПРЕСС, 2004.
- Полякова Ю.* Dream House для обитателей Рублевки // Ведомости. 2002. № 219 (782). 2 декабря.
- Полякова Ю.* Real идет // Ведомости. 2002. № 54 (617). 1 апреля.
- Полякова Ю.* Гипермаркеты на двоих // Ведомости. 2002. № 207 (770). 14 ноября.
- Полякова Ю.* Планета Абрамовича // Ведомости. 2002. № 46 (609). 20 марта.
- Портер М.* Конкуренция. СПб.: Питер, 2000.
- Прайснер А.* Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте. М.: Издат. дом Гребенникова, 2006.
- Промптова О.* «Шатуре» сделали продажи // Ведомости. 2001. № 51 (374). 23 марта.
- Просветов И.* На чужих плечах // Компания. 2001. № 188.
- Рекхэм Н.* Продажи по методу SPIN. Практическое руководство. М.: НИРРО, 2005.
- Рекхэм Н., Рафф Р.* Управление большими продажами. М.: НИРРО, 2002.
- Рекхэм* // Стратегия работы с клиентами в больших продажах. М.: НИРРО, 2004.
- Рожкова М.* Интервью: Сергей Когогин, генеральный директор группы КАМАЗ // Ведомости. 2003. № 94 (894). 4 июня.
- Розенберг И.* Температура здорового тела. Почему аптечной сети «36,6» не нужны ребрендинг и франчайзинг // Компания. 2006. № 38. 13 октября.
- Розничная торговля*, № 9-10. 2002.
- Росситер Дж., Перси Л.* Реклама и продвижение. СПб.: Питер, 2000.
- Рыбак С.* JTI не тронула оптовиков // Ведомости. 2002. 6 февраля.
- Рыбак С.* Когда люди пьют пиво, обычной пол-литровой бутылки всегда оказывается мало // Ведомости. 2003. 27 февраля.
- Рыбак С, Кутузов Р.* Anheuser-Busch пришел в Россию // Ведомости. 2002. № 15 (578). 1 февраля.
- Рыбак С, Полякова Ю.* Шатура идет по стопам IKEA // Ведомости. 2003. № 38 (838). 6 марта.
- Секрет фирмы.* 07-20.04.03. С. 23-26.
- Семь нот менеджмента* / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. М.: Журнал Эксперт, 2001.
- Сергеева С.* Новое в брэндинге, или «Рамстор» на этикетках // Управление компанией. 2002. № 5.
- Сет Э., Рендалл Д.* Розничная торговля: войны гигантов. М.: Вершина, 2006.

- Сичелли Д.* Компенсации бытовому персоналу. М.: Издат. дом Гребенникова, 2005.
- Скотт Дж.* Учитесь эффективно продавать и управлять сбытом. Киев: Внешторгиздат, 1992.
- Спиро Р., Стэнтон У., Стантон У. и др.* Управление продажами. М.: Издат. дом Гребенникова, 2004.
- Стивенсон В.Д.* Управление производством. М.: Бином, 1999.
- Сток Д. Р., Ламберт Д. М.* Стратегическое управление логистикой. 4-е изд. М.: ИНФРА-М, 2005.
- Столкамп Т. Т.* Поставщики: от противостояния к сотрудничеству. М.: Вильяме, 2007.
- Стюарт Г.* Успешный менеджмент торговли. Минск: Амалфея, 1996.
- Талл Д.* Искусство комплексных продаж. Как победить конкурентов, когда ставки высоки. М.: Евро, 2005.
- Темпал А.* Интервью: Хенрик Нензен, президент Ford Motor Co Russia // Ведомости. 2002. № 8 (571). 23 января.
- Темпорал П., Тротт М.* Роман с покупателем. СПб.: Питер, 2001.
- Тиме Я.* Дистанционная торговля. М.: Вершина, 2006.
- Трапезников М.* Балтика сокращает дистрибьюторов // Ведомости. 2003. № 89 (889). 28 мая.
- Троадек А., Троадек Л.* Стимулирование сбыта. СПб.: Нева, 2003.
- Уйли П.* Продажи по телефону. М.: НИРО, 2004.
- Уиллер С, Хири Э.* Властелины каналов. Как лидирующие компании создают инновационные стратегии маркетинга и продаж. 1-е изд. М.: Издат. дом Гребенникова, 2006.
- Уэбстер Ф.* Основы промышленного маркетинга. М.: Издат. дом Гребенникова., 2005.
- Фатрелл Ч.* Основы торговли. М.: Довгань, 1995.
- ФэйЛ., Рэндел Р. (ред.)* Курс MBA по стратегическому менеджменту. М.: Альпина Паблишер, 2002.
- Филтеништейн Т.* Убойный маркетинг. 401 способ увеличить продажи, максимизировать прибыль и победить конкурентов. М.: Издат. дом Гребенникова, 2006.
- Финаева К., Виноградова Е.* Метро ужесточает условия // Ведомости. 2002а. № 183 (746). 9 октября.
- Финансовое управление компанией.* М.: Фонд «Правовая культура», 1996.
- Финн Л.* Телефонный разговор с клиентов: как добиться успеха. М.: КОНСЭКО, 1994.
- Фирон Х. Е., Линдере М. Р.* Управление снабжением и запасами. Логистика. СПб.: Полигон, 1999.
- Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С.* Психология потребителя в маркетинге. СПб.: Питер, 2001.
- Хайн Т.* Все об упаковке: эволюция и секреты коробок, бутылок, консервных банок и тюбиков. СПб.: Азбука-Терра, 1997.
- Хамел Г., Прахалад К. К.* Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- Хасис Л.* Я никогда не стремился в ритейл // Ведомости. 2002. № 209 (772). 18 ноября.
- Хисрик Р. Д. Джексон Р. В.* Торговля и менеджмент продаж. М.: Филинь, 1996.
- Холл А.* Опыт методологии для статистики. М.: Советское радио, 1979.
- Хопкинс Т.* Как стать мастером продаж. М.: Фаир, 1998.
- Хопкинс Т.* Умение продавать для «чайников». Киев: Диалектика, 1997.

- Цибульский А.* Дилеры борются за плюрализм // *Ведомости*. 2002. № 24 (587). 14 февраля.
- Чармэссон Г.* Торговая марка. СПб.: Питер, 2000.
- Черчилль Ф. У.* Управление отделом продаж. М.: Вильяме, 2005
- Чугунов А.* Андрей Младенцев: Я себя чувствую спортсменом, который получил олимпийское золото // *Биржа*. 2005. 21 марта. С. 2.
- Шандезон Ж., Лансестр А.* Методы продажи. М.: Универс, 1993.
- Шиффман С.* Продажи по телефону. М.: НІРРО, 2005.
- Шиффман С.* 25 навыков продаж или то, чему не учат в школах бизнеса. М.: НІРРО, 2003.
- Шиффман С.* 25 привычек и 25 типичных ошибок торгового агента. М.: Фаир, 1998.
- Шнаппауф Р. А.* Практика продаж: Справочное пособие. М.: Интерэксперт, 1998.
- Шпитонков С.* Эффективное управление продажами FMCG. Проверено опытом. СПб.: Питер, 2006.
- Штерн Л., Эль-Ансари А., Кофлан Э.* Маркетинговые каналы. М.: Вильяме, 2002.
- Щербакова А.* Интервью: Жан-Франсуа ван Боксmeer, члена исполнительного комитета комитета Heineken // *Ведомости*. 2002. № 38 (601). 7 марта.
- Щербакова А., Темкина А.* Дорога в Россию лежит через Москву // *Ведомости*. 2003. 24 апреля.
- Щербо Г.* Экстренное торможение // *Эксперт*. 2002. № 39. 21 октября. С. 26-30.
- Эксперт*. 2001. № 47. 17 декабря. С. 31-34.
- Эксперт*. 2002. № 38. 14 октября. С. 33-34.
- Эвуд Я.* 100 приемов эффективного брэдинга. СПб.: Питер, 2002.
- Энджел Д.* Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2000.
- Эткинсон Дж., Уилсон И.* Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. М.: Юнити-ДАНА, 2001.
- Юдашева О.* Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. 2000. № 7. С. 18-27.
- Якокка Л.* Карьера менеджера. М.: Прогресс, 1991.
- Ясин Е.* Перспективы российской экономики: проблемы и факторы роста // *Вопросы экономики*. 2002. № 5. 20 мая. С. 12.
- Churchill G. A., Ford N. M., Walker O. C.* Sales Force Management. Irvin, 1993.
- Chernatony L., McDonald M.* Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets. Oxford.: Butterworth Heinemann, 1998.
- Holden J.* Power Base Selling. N. Y.: John Wiley and Sons, 1992.
- [http:// retail.ru/news/priv_label.htm](http://retail.ru/news/priv_label.htm)
- Jackson D. W., Cunningham W. H., Cunningham I. C. M.* Selling: The Personal Force in Marketing. N. Y.: John Wiley and Sons, 1988.
- Keller K.* Strategic Brand Management. N. Y.: Prentice Hall, Inc. 1998.
- Lusch R., Dunne P.* Retail Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990.
- Mason J. B., Mayer M. L., Wilkinson J. B.* Modern Retailing: Theory and Practice. Homewood: Irwin, 1993.
- Oxenfeldt A. R.* Pricing Strategies. Decision Economics: Some Guidelines for Leaders. 2004.
- Ronen S.* Comparative and Multinational Management. N. Y.: John Wiley and Sons, 1986.
- Rosenblom B.* Marketing Channels. Fort Worth: The Dryden Press, 1995.
- Stern L. W., El-Ansery A. I., Brown J. R.* Management in Marketing Channels. London, 1989.
- www.nizhpharm.ru

Глоссарий

Авторизация дилера — специальная комплексная процедура, позволяющая производителю товара проанализировать и оценить уровень соответствия квалификации, оснащения, обеспечения и иных элементов работы персонала дилера требованиям, предъявляемым производителем продукции.

Алгоритм ОВП — система презентации товара или услуги, в которой сбытовик последовательно показывает и доказывает особенности, преимущества и выгоды своих товаров и услуг.

Алгоритм ВИЖУ — система презентации товара или услуги, в которой сбытовик последовательно стремится включить в работу такие личностные реакции покупателя как: внимание, интерес, желание и убежденность.

Аналитическая структура концепции управления продажами — системный комплекс, отражающий механизм получения прибыли (семь ключевых вопросов), существо управляющих воздействий и пределы его эффективного функционирования.

Базовая эвристика — утверждение в сослагательном наклонении, которое следует из факторного анализа, является практически самоочевидным и позволяет «отсечь» неэффективные варианты решений по структуре канала распределения.

Бонус — единовременная выплата, как правило, руководителю сбытового подразделения за особые и исключительно высокие показатели деятельности.

Брендинг — процесс создания и продвижения сильной торговой марки.

Временная монополия (терминология Нордстрема и Риддерстрале) — ситуация, сложившаяся на рынке, при которой фирма (в условиях отсутствия серьезной конкуренции) на определенный и, как правило, небольшой отрезок времени приобретает возможность монопольно продавать свои товары или услуги.

Дизайн канала — подход, сочетающий строгие методические и чисто эвристические методы, позволяющие сформировать эффективный канал распределения.

Дистрибьюторский тендер — комплексная процедура, в рамках которой на состязательной основе фирма-поставщик отбирает своих дистрибьюторов (тендер всегда проводится с использованием стандартизированного набора тендерной документации, которую должен заполнить и представить каждый потенциальный кандидат).

Договорная территория — географический район, в пределах которого поставщик предоставляет право на продажу своего товара исключительно данному посреднику.

Доказательства продаваемости — комплекс статистических и фактографических данных, предоставляемых продавцом товара или услуги потенциальному покупателю в интересах активной и эффективной продажи данному покупателю.

Жесткая политика коммерческого кредита — политика, при которой фирма максимально укорачивает отсрочки платежей для клиентуры, не придавая этому инструменту особенно важного значения.

Канал распределения — система взаимодействующих партнерских фирм, опосредующих движение товара и/или услуги от производителя к конечному покупателю.

Клиентская эффективность — условный термин, которым обозначается экспертная оценка комплексной характеристики соотношения с одной стороны, удовлетворенности покупателя товарами и услугами фирмы и с другой стороны, издержек всех видов, которые опосредуют эту удовлетворенность, и которые несет фирма.

Клиентский анализ — целенаправленный сбор, систематизация и обработка данных, охватывающих мнения клиентуры фирмы о ее деятельности в целом и отдельных сторонах, таких как товары и услуги фирмы, цены, сервис, работа различных категорий персонала с клиентурой и т. д.

Конвергенция в канале — термин, определяющий многомерные экономические и организационные процессы, в рамках которых меняются в большем или меньшем масштабе роли посредников с точки зрения их целевой и функциональной ориентации: так например: розничные сети приобретают в собственность производителей данной продукции; оптовики развивают собственные розничные сети и т. д.

Концепция «первого посредника» — это ключевой принцип работы службы продаж ряда фирм, в рамках которого основные усилия в сфере продаж продукции и услуг фирмы ориентируются на поиск и привлечение адекватных торговых посредников, приобретающих товары и услуги фирмы непосредственно у службы продаж.

Концепция продажи продукции — полный комплекс информационно-консультационных услуг и различного рода ноу-хау, которые передаются фирмой торгующей розничной структуре вместе с продажей данного товара. Концепция включает в себя все: от дизайна оборудования и его размещения в торговом зале до формирования эффективной ценовой политики на товар в различных условиях его продажи. Большой или меньший объем соответствующих услуг может варьироваться в зависимости от желания покупателя и договоренности между ним и поставщиком.

Концепция «тотального управления в канале» — это ключевой принцип работы служб продаж ряда фирм в рамках которого считается, что продающая структура обязана в равной мере заниматься всеми этапами движения своих товаров и услуг по каналу, используя релевантные методы управления в зависимости от того, с каким посредником и в каких ситуациях имеет дело фирма-производитель.

Корректировка дебиторской задолженности через кредиторскую задолженность — прием, используемый финансистами службы закупок и службы продаж для снижения нагрузки на оборотные средства фирмы за счет получения дополнительных отсрочек платежей по счетам поставщиков фирмы в периоды пиковых значений дебиторской задолженности.

Логотип — это характерное оформление наименования продукта или его изготовителя.

Модель процесса принятия потребителем решения о покупке — это структура последовательных действий и состояний потребителя, включающая осознание потребности, поиск информации, предпокупочную оценку вариантов и выбор предпочтительного, покупку, потребление, послеполученную оценку и освобождение от товара.

Мультибрендовый подход — принцип работы торгового посредника при котором он продает товары разных производителей, в том числе и конкурирующих друг с другом, с целью увеличения покупательского потока и предоставления покупателям широких возможностей выбора.

Мягкая политика коммерческого кредита — политика, при которой служба продаж предоставляет клиентуре максимально возможные отсрочки платежей, рассматривая это как один из наиболее важных инструментов конкурентной борьбы на рынке.

Нередуцированный бонус — бонус, который выплачивается только в том случае, если реально достигнут согласованный уровень показателя.

Приверженность клиентуры — расчетный коэффициент, определяющий готовность клиентуры поддерживать долговременные отношения с фирмой на основе регулярных закупок ее продукции (или использования услуг) в достаточно значительных размерах.

Поверхность соприкосновения с конечным потребителем — термин, обозначающий масштабность взаимосвязей различных подразделений фирмы, (а не только службы продаж!) с конечными покупателями продукции и услуг фирмы.

Поддерживающий мини-тренинг — относительно небольшое по объему и времени проведения занятие с торговым персоналом для отработки и поддержания профессионального уровня в сфере использования методов и техники продаж.

Порог чувствительности — характеристика состояния потребителя до уровня которой он не склонен заниматься покупкой, а выше — проявляет значительную активность в поиске и приобретении товара.

Редуцированный бонус — бонус, который выплачивается пропорционально достигнутому уровню согласованного показателя.

Ритейлинг-центр — управляющая структура, как правило в рамках фирмы-производителя, которая организует и руководит деятельностью службы продаж по взаимодействию с розничными посредниками либо управляет сетью фирменных магазинов производителя.

Сбалансированность стратегии сбыта — комплекс, включающий сбалансированность сбыта и других видов деятельности фирмы, а также сбалансированность по факторам производства и специфическим для фирмы ресурсам.

Сбыг — сфера деятельности предприятия-производителя (либо фирмы, оказывающей услуги), имеющая своей целью реализацию продукции на соответствующих рынках.

«Силовая структура фирмы» (терминология Дж. Холдена) — все лица, в существенной мере влияющие на принятие двух главных для сбытовика решений: о закупке как таковой и об оплате счетов.

Стандарт деятельности — документ, определяющий основные должностные обязанности сбытовика или руководителя сбытового подразделения в контексте наиболее важных конкретных показателей их работы.

Стратегия сбыта — особый способ создания и/или осуществления видов деятельности, обеспечивающих доведение товаров и услуг производителя до промежуточных и конечных потребителей, который может выступать в трех основных формах:

- создание и осуществление принципиально новых (по сравнению с конкурентами) видов сбытовой деятельности;
- принципиально иное по отношению к конкурирующим соединении традиционных видов деятельности;
- осуществление (по сравнению с конкурентами) традиционных видов деятельности в традиционной системе их объединения.

«Триада продажи» — это цепочка «сбыт — дистрибуция — продажи конечному покупателю».

«Уровневость» канала распределения — это число промежуточных посредников между производителем и конечным покупателем, причем каждый, следующий в структуре данного канала посредник характеризует один уровень канала.

Финансиаризация сбыта — максимальное использование в управлении сбытом аналитико-оценочного аппарата и инструментов финансового менеджмента.

Фирменная розница — термин, которым обозначают совокупность розничных точек, продающих, как правило только товары данного производителя и принадлежащих этому производителю либо работающих с ним на условиях франчайзинга.

Франчайзинг — система и форма работы розничного продавца с фирмой-поставщиком, при которой поставщик обеспечивает своего франчайзи (получателя франшизы) комплексом услуг (возможность использования марок, специальные цены, мерчендайзинг, финансовая поддержка и т. д.) в обмен на соответствующие выгоды (текущие либо перспективные).

Ценность клиентуры — расчетный коэффициент, состоящий из ряда характеристик взаимодействия с клиентурой, важных для эффективного функционирования фирмы в условиях рынка (объем закупок, регулярность, платежная дисциплина и т. д.).

Центр управления продажами — условный термин, обозначающий наиболее сильного партнера в данном канале распределения, который может в значительной мере навязывать свою волю другим участникам канала.

Частная торговая марка — термин, изначально подразумевающий прикрепление торговым предприятием (оптовым или розничным) своего ярлыка на товар, чтобы идентифицировать принадлежность марки торговому предприятию и дифференцировать данный марочный товар от товаров других торговых компаний.

Эксклюзивные продажи — подход, в рамках которого фирма-продавец имеет исключительное право на продажу продукции данного производителя (поставщика). Нередко этот термин используется для обозначения условий взаимодействия поставщика и посредника, при которых посредник не имеет права торговать товарами других фирм-производителей.

Учебное издание

Давид Иосифович Баркан

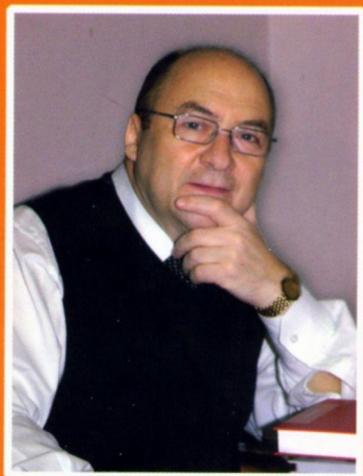
УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Учебник

Редактор *А. В. Добрава*
Корректор *Н. Э. Тимофеева*
Оригинал-макет *Ю. О. Кушнаревой*

Подписано в печать с оригинал-макета 03.10.2007.
Формат 70x100_{1/16}. Печать офсетная. Усл. печ. л. 74,5.
Уч. изд. л. 57,3. Тираж 500 экз. Заказ № 210

Отпечатано с готового оригинал-макета
в Издательско-полиграфическом комплексе «Бионт»
199026, Санкт-Петербург, Средний пр., 86



Управление продажами

sales

management

Баркан Давид Иосифович

Родился в 1939 году. Окончил Ленинградский кораблестроительный институт (1962) и Ленинградский финансово-экономический институт им. Н.А. Вознесенского (1973). Доктор экономических наук, профессор Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

Председатель Совета директоров ЗАО «Универмаг „Московский”», советник Генерального директора телевизионного канала «Петербург 5-й канал», ведущий лектор Всероссийского постоянно действующего семинара «Эффективный маркетинг и сбыт». Автор более 80 печатных работ. Проходил научные стажировки в ряде университетов Европы и США. Старший партнер консалтинговой фирмы «Консультационная группа Баркана». В течение последних 15 лет руководит выполнением консультационных работ для ведущих торговых и производственных фирм Санкт-Петербурга и ряда российских регионов.

Сфера научных интересов: управление продажами, маркетинг, поведение потребителей.