**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**по теме: «Сбытовая деятельность предприятия (на примере ОАО «Донпечать»)»**

**Введение**

Экономическая либерализация в России в сочетании с экономическим ростом способствовали постепенному превращению государственно-монополизированной экономики в конкурентный рынок, смену товарного дефицита дефицитом денежных средств, трансформацию проблем снабжения предприятия в проблемы сбыта работ и услуг.

Опыт сбытовой деятельности отечественных предприятий весьма ограничен. На многих предприятиях только начинают действовать, а на некоторых организовываться сбытовые службы. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип сбыта.

Совершенствование сбытовой деятельности становится сегодня одним из важнейших элементов развития предприятия. Предприятие, эффективно продающее производимую им продукцию, быстрее реагирует на изменения, происходящие на рынке, и получает существенные преимущества в конкурентной борьбе.

Различные вопросы повышения эффективности сбыта рассматриваются в трудах зарубежных ученых. За последнее время появилось много отечественных работ на эту тему. Тем не менее, вопросы оптимизации сбытовой системы предприятия остаются актуальными. Этой теме и посвящена данная работа.

Основной целью данной работы является исследование путей повышения эффективности сбыта, сложившихся, как в мировой практике, так и на современном опыте в российской экономике. На основании систематизированных в работе требований мы попытаемся изложить основные аспекты улучшения сбыта в рамках действующего предприятия. На основании цели в данной работе были поставлены следующие задачи:

* Проанализировать основные элементы, характеризующие сбытовую ориентацию предприятия.
* Рассмотреть процесс управления сбытом и порядок разработки сбытового плана на предприятии.
* Изучить основные принципы эффективных продаж.
* Проанализировать сбытовую деятельность конкретного предприятия; описать пути ее улучшения.

В работе рассматривалась сбытовая деятельность ОАО «Донпечать».

Открытое акционерное общество «Донпечать» является одним из ведущих предприятий отрасли в Южном Федеральном Округе. Оно специализируется на производстве беловых товаров и офсетной печати.

Полиграфическая продукция предприятия пользуется высоким спросом у предприятий и у организаций Южного Федерального Округа и представлена в основном следующими видами:

* этикетно-упаковочная продукция;
* книги, брошюры;
* буклеты;
* рекламные объявления.

Для решения поставленных в работе задач использовались как общенаучные, так и специальные методы анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа. В работе широко использовались программные продукты Microsoft Word, Microsoft Excel.

Предметом исследования данной работы является сбытовой комплекс предприятия.

Объектом исследования работы является сбытовой комплекс конкретного предприятия, производящего полиграфическую продукцию. Для увеличения доли рынка и роста объемов сбыта предприятие нуждается в комплексе мер по оптимизации своей сбытовой деятельности.

Методологической и теоретической основой исследования служат труды отечественных и зарубежных экономистов и маркетологов, нормативно-правовые акты, инструктивные материалы.

В составе работы нами выделено три основных раздела.

В первой части работы – теоретической, мы постараемся исследовать проблему на основе теоретических источников, состав которых приводится в приложении к дипломной работе; определим основные понятия и категории, связанные со сбытовой деятельностью.

Во второй – аналитической части, согласно принципов, изложенных в теоретической части работы, будет проведен анализ экономической деятельности предприятия; выявлены тенденции текущего положения и проблемы развития компании.

В третьей части по результатам аудита предприятия будет представлен план его сбытовых действий на ближайшее время, а также рассмотрены пути повышения эффективности деятельности отдела сбыта.

**1. Теоретические основы построения сбытовой системы предприятия**

**1.1 Роль и место сбыта в системе маркетинговых коммуникаций**

Ни для кого не секрет, что смена экономических формаций приводит, кроме всего прочего, к изменению отношений между различными субъектами рынка. И это явление имеет место не только на макроэкономическом уровне, но и также на микроуровне. Под действием внешних сил происходят существенные изменения отношений между предприятием и государством, предприятием и конкурентами, предприятием и потребителями. Кроме этого меняются отношения и внутри организации. Большинство этих преобразований можно отнести и определить в рамках системы «производитель–рынок». В данном случае под рынком понимается маркетинговое определение этого понятия: совокупность потребителей с определенными запросами и принципами поведения, то есть вполне определенная категория.

В течение десяти с лишним лет в России наблюдается переход от одних форм хозяйствования к другим. Это выражается не только в изменении официального курса национальной экономики, но и в виде изменений отношений предприятия с рынком.

Западные специалисты выделяют четыре основных этапа развития маркетинга, находящих отражение в принципах постановки цели и решения задач. Все указанные ниже подходы использовались и используются в реальном бизнесе, но актуальность многих из них к настоящему времени значительно снизилась. Такие «устаревшие» принципы применяются лишь предприятиями, работающими на своеобразных рынках, о чем будет рассказано ниже.

Первый этап эволюции маркетинга получил название производственного – этап развития организации с ориентацией на производство. Цель существования предприятия, находящегося на данной стадии развития, заключается в постоянном увеличении объемов производства и снижении себестоимости изделия за счет экономии от масштабов. (В данном случае мы опускаем утверждение, что основная цель любой коммерческой организации – прибыль. Так как она (цель) остается независимо от исповедуемого подхода к маркетингу.)

Приверженцы производственного подхода утверждают, что только за счет снижения цены можно увеличить объемы сбыта и удовлетворить потребителя. А так как цена очень сильно зависит от объемов производства, то, следовательно, объем производства и является основным фактором удовлетворенности рынка.

Второй подход к маркетингу гласит, что увеличения удовлетворенности, а, следовательно, и увеличения объема сбыта можно достичь лишь за счет улучшения качества производимой продукции. Такой подход получил название продуктовой или товарной концепции маркетинга. На данном этапе развития предприятие пытается улучшить качество выпускаемых товаров, вкладывая огромные средства в усовершенствование технологий и финансирование разработок новой, более качественной продукции. Естественно, чаще всего это происходит в ущерб цене.

Третий этап становления маркетинга получил название сбытовой концепции. В данном случае организация ориентируется на активное продвижение производимых товаров, при этом упор делается на то, чтобы продать товар любой ценой, пусть даже и в ущерб будущему отношению с клиентами. Сторонники этого подхода утверждают, что потребитель никогда не приобретет товар, если его не заставить это сделать.

В данном случае не имеет большого значения, что продавать, поэтому доминирующую роль в организации, так же как и в предыдущих двух, играют производственные подразделения. Этот этап связан с построением всевозможных сбытовых сетей, развитием агентской торговли (коммивояжерства), огромных вложений в рекламу. Почитатели данного подхода говорят – сбыт приносит деньги.

И, наконец, четвертый этап развития маркетинга базируется на таких принципах как «клиент всегда прав», «производить можно только то, что пользуется спросом на рынке» и т.п. Данный подход получил название «концепция маркетинга» и гласит, что, лишь изучая потребности рынка и производя товар по заказу клиентов, можно добиться высокого сбыта, а значит, и прибыли. Настоящая концепция реализуется при помощи постоянных исследований с целью определения потребительских предпочтений, покупательского поведения, факторов выбора, методов и каналов влияния и т.п. Философия данного подхода – организация должна удовлетворять потребности клиентов.

Приведенные выше этапы развития маркетинга не подразумевают обязательного и последовательного перехода от одной концепции к другой. В настоящее время существуют предприятия, строящие свою деятельность как на одних, так и на других подходах. Но в чем же состоит различие данных систем? Как определить, какая система доминирует в организации, и, какая должна существовать в идеале? Для этого необходимо рассмотреть признаки каждой из них.

Принципом построения первых трех систем является доминирование производственных подразделений над прочими службами предприятия. Мнения производственников имеют больший вес, а все функциональные службы работают на них. На рынок выводятся те товары, которые выгодно производить с технологической точки зрения, и в производстве которых уже имеется достаточный опыт, а не те которые пользуются спросом. При этом трудности в реализации продукции полностью ложатся на плечи сбытовиков, которых в случае неудач обвиняют в некомпетентности. Из инструментов маркетинга работают только сбыт, реклама и изредка послепродажное обслуживание. Такая система организации маркетинга получила название производственной ориентации. Характерными, хотя и не обязательными признаками таких систем являются:

* высшее управленческое звено предприятия состоит из бывших производственников;
* в коллегиальных органах управления и на общественных мероприятиях «главное слово» принадлежит начальнику производственного отдела, главному технологу или инженеру;
* производственный отдел имеет возможность «давить» на директора с целью лоббирования определенных интересов;
* на коммуникации с рынком (реклама, исследования, развитие системы сбыта) средства или не выделяются совсем, или выделяются в недостаточных объемах;
* отдел маркетинга не существует либо занимается поиском клиентов и продажами;
* руководство отделом маркетинга (в случае его существования) осуществляется начальником службы сбыта или коммерческим директором;
* установление отпускных цен происходит в плановом отделе или бухгалтерии. Отдел маркетинга (сбыта) практически не влияет на их решения;
* отсутствует механизм гибкого ценообразования;
* сотрудники отдела сбыта не могут принимать решения о предоставлении скидок.

В противовес этому положению маркетинговая ориентация компании базируется не на производственных показателях, а на информации о рынке, на основании которой определяются краткосрочные цели организации, прогнозируются финансовые показатели и определяются объемы производства. Цена продукции в данном случае определяется на основании рыночных цен, маркетинговой стратегии предприятия и прогнозируемых объемах сбыта. На основе этих показателей определяется эффективный и оптимальный объемы производства и принимаются решения по различным службам предприятия.

При этом подходе информационные потоки прямо противоположны направлению потоков при использовании первых трех концепций. Так, сначала происходит сбор информации о рынке, ее обработка и анализ в службе маркетинга, а затем передача необходимых показателей в другие подразделения предприятия. Индикаторами такой системы являются:

* установление (необязательно утверждение) цен на продукцию силами службы маркетинга;
* разработка рекомендаций по объемам производства, на основании прогноза по сбыту;
* постоянное совершенствование продукции, обновление и расширение ассортимента;
* инвестиции в маркетинговые исследования рынка;
* разработка мероприятий, как по привлечению потенциальных клиентов, так и удержанию существующих;
* работа над имиджем предприятия;
* подчинение маркетинговой службы непосредственно директору организации.

Чтобы быть конкурентоспособной, организация должна выбрать наиболее эффективную для данного рынка и данного этапа развития национальной экономики систему маркетинга. Для этого существует несколько основных правил. Производственная концепция является наиболее удачным решением в случае, если:

* спрос резко превышает предложение;
* высокую себестоимость продукции возможно снизить за счет экономии от масштабов;
* цена – основной фактор выбора.

Для внедрения товарного подхода необходимы следующие условия:

* качество – основной фактор выбора;
* высокая эластичность по качеству;
* качество – отличительная черта товара от продукции конкурентов;
* высокотехнологичные и высокоточные товары.

Сбытовая концепция может быть использована в случае, когда:

* товар не пользуется спросом, но имеет определенную ценность для потребителей (страховые услуги);
* необходимо быстро реализовать товарные запасы при смене деятельности или ликвидации организации;
* продукт является стандартным, а на рынке сложилась жесткая конкуренция.

Четвертый подход эффективно реализуется в том случае, если:

* рынок конкурентный и динамичный;
* потребители разбираются в товаре и ищут наиболее оптимальный вариант покупки;
* на рынке часто появляются новинки;
* отсутствие или снижение спроса на продукцию предприятия при устойчивом спросе на аналогичную продукцию конкурентов.

Маркетинговая ориентация компании предполагает выбор стратегии по четырем составляющим маркетингового комплекса: товара, цены, продвижения и распространения. Общая программа маркетинговой коммуникации компании, называемая комплексомпродвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Все эти инструменты компании используют для достижения рекламных и маркетинговых целей. Ниже даны определения четырех основных средств продвижения.

* Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.
* Личная продажа –представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.
* Стимулирование сбыта – единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг.
* Связи с общественностью – налаживание отношений между компанией и различными контактными аудиториями посредством создания выгодной для компании репутации, положительного «корпоративного имиджа», с одной стороны, и устранением или предупреждением нежелательных слухов, сплетен и действий – с другой.

В то же время понятие коммуникаций не ограничивается только этими инструментами продвижения. Внешнее оформление товара, его цена, общий вид, цвет упаковки, магазин, в котором он продается, – все это представляет собой способ передачи информации покупателю. Таким образом, хотя комплекс продвижения товара является главным в программе маркетинговых коммуникаций компании, для достижения оптимальных результатов не следует пренебрегать и другими составляющими всего маркетингового комплекса (товар, цена и распространение).

Маркетолог должен уметь разбираться в свойствах и видах издержек каждого из средств продвижения. Рассмотрим основные из них[[1]](#footnote-1).

Рекламе присущи определенные достоинства:

* Реклама одновременно достигает покупателей, живущих далеко друг от друга, и сравнительно дешева в расчете на одного получателя.
* Ее публичный характер указывает покупателю, что товар не противоречит общественным нормам и закону, – покупка не встретит порицания.
* Она позволяет отправителю многократно повторять обращение, а адресату – получать и сравнивать обращения различных конкурирующих фирм. Широкомасштабная рекламная компания, проводимая фирмой, является своеобразным свидетельством ее популярности и успеха.
* Реклама очень выразительна – она позволяет фирме эффективно и наглядно представить товар с помощью текста, звука и цвета.

В то же время у рекламы есть и некоторые недостатки:

* Хотя реклама и быстро достигает миллионы людей, она безлична и потому не обладает убедительностью, присущей живому продавцу.
* По большей части реклама – это монолог, не обязывающий к вниманию и реакции.
* Реклама бывает очень дорогостоящей. Хотя некоторые ее виды, например объявления в газете или по радио, не требуют больших средств, другие формы рекламы, например телевизионная реклама, связаны со значительными ассигнованиями.

На определенных этапах процесса покупки, особенно в период формирования предпочтения, убежденности и побуждения к действию, личная продажа становится самым эффективным средством. Техника личной продажи имеет несколько уникальных особенностей по сравнению с рекламой:

* Она включает личный контакт двух или нескольких людей, во время которого участники приспосабливаются к потребностям и характеру друг друга.
* Личная продажа способствует также возникновению самых разнообразных отношений: от формальных «продавец–покупатель», до дружеских. Для профессионального продавца интересы покупателя – предмет личного участия, из которого вырастают длительные профессиональные контакты.
* Личная продажа вынуждает покупателя каким-то образом реагировать на обращение, хотя бы просто вежливым отказом.

Но эти преимущества обходятся недешево. Сотрудничество с торговыми агентами предполагает долговременные контакты со стороны фирмы, и сменить торговый персонал не так просто, как обновить рекламу. Кроме того, личная продажа – самое дорогое из средств стимулирования.

Стимулирование сбыта предусматривает широкий набор средств продвижения – купоны, конкурсы, скидки, премии и т.д. Каждое из этих средств имеет свои особенности, но можно выделить и общие черты:

* Они привлекают внимание покупателей и снабжают их информацией о товаре, способствующей его покупке.
* Все это – мощные приманки, дающие возможность клиенту сэкономить, что в его глазах представляет дополнительную ценность.
* Средства стимулирования сбыта побуждают и поощряют ответ. В то время как реклама призывает: «Покупайте наш товар», стимулирование сбыта настаивает: «Купите его сейчас».

Компании используют метод стимулирования сбыта для вызова сильной и быстрой ответной реакции. Эти средства в основном нужны для того, чтобы подстегнуть вялый сбыт. Воздействие средств стимулирования сбыта обычно кратковременно. Их нельзя использовать для формирования устойчивого предпочтения товара. Чтобы успешно осуществлять свою деятельность, производители должны тщательно планировать компанию по стимулированию сбыта и предлагать целевым потребителям истинную ценность. Только в этом случае репутация марки и уровень продаж будут на высоте, а потребители и в дальнейшем будут отдавать ей предпочтение.

Как и другие средства продвижения, рассмотренные выше, связи с общественностью имеют несколько отличительных особенностей, связанных с деятельностью компании по осуществлению коммуникаций с целевой аудиторией, которая оплачивается косвенно:

* Первая из них – высокая степень правдоподобия. Информационное сообщение, статья или очерк в газете кажутся более реальным и правдоподобным, чем рекламное объявление.
* Связи с общественностью позволяют установить контакт с теми покупателями, которые избегают контактов с продавцами и не читают рекламных объявлений: сообщение поступает к покупателям в форме «новостей», а не торговой рекламы.
* Подобно рекламе, связи с общественностью могут эффективно представить фирму или товар.

Тщательно продуманная компания по организации связей с общественностью в сочетании с другими средствами комплекса продвижения может быть очень эффективной и экономичной.

Основными пунктами сбытовой политики предприятия являются следующее:

* формирование стратегии сбыта и разработка планов продаж;
* выбор каналов сбыта и установление контактов с покупателями.

При выборе каналов сбыта фирма решает, какие сегменты потребителей будут охвачены через определенные промежуточные ступени сбыта. Для большинства продуктов существует много альтернативных путей сбыта, но на выбор определенного канала, кроме его прибыльности, влияет имидж продукта и фирмы.

Планирование каналов сбыта для нового товара является стратегической задачей и не может быть перестроено в короткое время.

Существуют два принципиальных типа сбыта. При прямом сбыте товар напрямую переходит к потребителю. Прямой сбыт имеет смысл при больших сделках, а также при продаже крупных высокотехнологичных товаров, которые нуждаются в гарантиях, технической поддержке и пр. Часто в международной торговле используется понятие прямого сбыта – сбыта без участия посреднических фирм своей страны.

Но для большинства товаров, тем более для товаров массового спроса все же наиболее предпочтительным является непрямой сбыт.

Большинство фирм-производителей должно пользоваться услугами посредников и торговли, поскольку предприятия торговли могут осуществлять сбытовые функции с большей эффективностью и меньшими затратами, чем сам производитель.

Использование оптовой торговли позволяет сократить число контактов. Использование централизованной торговли дает большую эффективность, поскольку сокращает количество действий, обеспечивающих согласование предложения и спроса.

Оптовая фирма имеет возможность распределять свои издержки по нескольким производителям, группируя их предложения вместе, что дает сокращения в расходах на дистрибуцию.

С помощью оптовиков достигается согласование объемов выпускаемой продукции с количеством и объемами мелких заказов, что ведет к росту издержек. Введение в цепочку дополнительного звена позволяет адаптироваться к заказам отдельных покупателей.

Важную роль посредники играют при обеспечении разнообразия предлагаемых товаров, что позволяет покупателям, экономя время, в одной сделке приобрести несколько товаров. Сам же производитель вред ли может обеспечить предложение гаммы сопутствующих товаров.

Роль, отводимая личной продаже, в разных компаниях различна. Некоторые фирмы вообще не имеют торговых агентов – примером здесь могут служить компании, торгующие только через почтовые каталоги, или же предприятия, торгующие только лишь через представителей фирм-производителей, торговых агентов или брокеров. В большинстве случаев, однако, подразделения, занимающиеся сбытом, играют ведущую роль. На предприятиях, реализующих продукцию производственного назначения, торговые агенты могут быть единственным звеном, контактирующим с потребителем. Для таких потребителей торговые агенты являются компанией. В компаниях, производящих потребительские товары и торгующих через посредников, например, конечный потребитель чрезвычайно редко имеет дело непосредственно с торговым агентом или даже вообще может не знать об их существовании. Однако даже в подобных случаях представители службы сбыта играют чрезвычайно важную, хотя и незримую, роль. Они взаимодействуют с оптовыми и розничными продавцами, предоставляя им всяческую поддержку и помощь для более эффективной реализации продукции своей компании.

Служба сбыта действует как важное звено между компанией и ее потребителями. Во многих случаях торговые агенты служат в одно и то же время двум хозяевам – продавцу и покупателю. Прежде всего, они представляют компанию перед клиентом. Они находят и «раскручивают» новых клиентов и доводят до их сведения информацию о предлагаемых компанией товарах и услугах. Они осуществляют продажу, обращаясь непосредственно к потребителю, проводя для него презентации, отвечая на его требования, устанавливая цены и сроки поставок и, наконец, заключая саму сделку. Кроме того, торговые агенты предоставляют потребителям необходимые услуги, проводят рыночные исследования и аналитические обобщения, а также заполняют отчеты о продаже.

В то же время торговый агент представляет потребителей в компании, действуя внутри фирмы в качестве «защитника» потребительских интересов. Торговые агенты выражают возникающую у потребителей озабоченность по поводу той или иной продукции или действий компании и передают ее тем, кто может исправить ситуацию. Торговые агенты изучают потребности клиентов и совместно с остальными служащими компании работают над повышением потребительской стоимости выпускаемой продукции. Таким образом, торговые агенты часто выступают в качестве менеджеров по заказам, управляя взаимоотношениями продавцов и покупателей.

По мере продвижения компании ко все более четко выраженной рыночной ориентации, ее служба сбыта становится более сфокусированной на особенностях рынка и ориентированной на потребителя. Согласно бытовавшей ранее точке зрения, торговый агент должен заботиться, прежде всего, о продажах, а компания в целом – о прибыли. В настоящее время придерживаются точки зрения, согласно которой торговый агент должен не просто проявлять заботу об увеличении сбыта, – он также должен знать, как удовлетворить запросы потребителя. Сегодня организации ожидают от торгового агента способности оценить объемы торгового оборота, измерить потенциал рынка, собрать рыночную информацию, разработать рыночную стратегию и план. Ему следует знать, как сконцентрировать усилия всей компании для предоставления максимальной потребительской ценности и удовлетворения клиента. В долгосрочной перспективе рыночно-ориентированная служба сбыта будет гораздо более эффективной, чем служба сбыта, ориентированная на увеличение объема продаж. Кроме того, завоевание новых потребителей и обеспечение быстрого товарооборота поможет компании завязать долгосрочные и выгодные взаимоотношения с клиентами. Поэтому торговый персонал становится центральным звеном, участвующим в формировании маркетинговой программы по установлению взаимоотношений с клиентами.

**1.2 Организация службы сбыта на предприятии**

По Ф. Котлеру организация службы сбыта на предприятии включает в себя следующие этапы[[2]](#footnote-2):

1. Постановка задач торговому персоналу.

2. Разработка структуры службы сбыта.

3. Привлечение, отбор и обучение торговых агентов.

4. Оценка эффективности деятельности торговых агентов.

Рассмотрим их теперь более подробно.

1. Постановка задач торговому персоналу.

В недалеком прошлом руководители многих российских предприятий придерживались мнения о том, что торговый персонал должен «продавать, продавать и продавать». Для сотрудников отдела сбыта определялись нормы продаж, и лучшими считались работники, которые не просто достигали запланированных показателей, но и перевыполняли их. Затем, был принят во внимание мировой опыт: возникла идея о том, что торговый представитель должен уметь выявлять проблемы потребителя и предлагать их решения. Данная концепция предполагает, что в начальной стадии взаимоотношений с потенциальным покупателем торговые представители не пытаются продать конкретный продукт. Скорее, они показывают, как с помощью конкретного поставщика потенциальный потребитель может увеличить свою прибыль. Таким образом, торговый представитель стремится объединить свою компанию и фирму-потребителя в «партнерство ради прибыли».

В зависимости от выполняемых функций торговые работники выполняют одну или несколько следующих задач.

* Оценка перспектив. Поиск перспективных потребителей (направлений сбыта продукции).
* Постановка целей. Распределение времени взаимодействий с актуальными и потенциальными потребителями.
* Коммуникации. Распространение информации о товарах и услугах компании.
* Продажи. Осуществление продажи посредством установления контакта с потребителем, представления товара, преодоления возражений и завершения сделки.

Далее необходимо определить конкретные методы работы с потребителями. Термин «торговый представитель» охватывает широкий спектр должностей. Классификацию можно произвести по степени творческой инициативы в их труде[[3]](#footnote-3):

* Разносчик – торговый работник, основная обязанность которого состоит исключительно в доставке продуктов (например, молока, хлеба и других товаров).
* Приемщик заказов занят приемом либо внутренних (например, продавец галантерейного магазина, стоящий за прилавком), либо внешних заказов (торговый представитель, принимающий заказ на поставку товара у менеджера супермаркета).
* Миссионер занимается не столько приемом заказов, сколько формированием хороших взаимоотношений с реальными и потенциальными потребителями или их обучением (например, медицинский консультант, представляющий фармацевтическую фирму).
* Технический консультант – торговый работник, обладающий высоким уровнем технических знаний (например, инженер, выполняющий функции консультанта компаний-клиентов).
* Организатор спроса, используя творческие методы, организует процесс продажи материальных товаров (пылесосов, холодильников, энциклопедий) или услуг (страхования, рекламы или образования).
* Продавец готовых решений специализируется на устранении возникших у потребителей проблем, как правило, имеющих отношение к товарам и услугам компании, на которую он работает (например, компьютерные и коммуникационные системы).

Торговые представители работают с потребителями несколькими способами:

«Торговый представитель – покупатель»: торговый представитель проводит беседу с потенциальным или актуальным потребителем лично или по телефону.

Компания может иметь либо внешнюю («полевую»), либо внутреннюю или обе службы сбыта. Внешние торговые агенты совершают выезды на вызовы к заказчикам. Внутренние торговые агенты выполняют свои служебные обязанности непосредственно в офисе, отвечая на звонки или звоня по телефону, а также принимая заказчиков и потенциальных покупателей.

С целью экономии времени, затрачиваемого во время работы внешней службы сбыта, многие компании идут на увеличение размеров своей внутренней службы сбыта, в которую входят специалисты по техническому сопровождению и обслуживанию, торговые ассистенты и «телефонные продавцы». Специалисты по техническому сопровождению и обслуживанию обеспечивают клиентов технической информацией и отвечают на их вопросы. Торговые ассистенты обеспечивают исключительную по своей важности связь с внешними торговыми агентами. Они предварительно созваниваются с заказчиками, подтверждают условленную встречу, отслеживают предоплату, контролируют отгрузку и доставку продукции и при отсутствии внешнего торгового агента отвечают на поступающие от пользователей вопросы в отсутствие продавца.Телефонные продавцы используют телефон для поиска новых перспективных заказчиков, заключения сделок и обслуживания заказов напрямую.

Внутренняя служба сбыта разгружает внешних торговых агентов и оставляет им больше времени для обслуживания крупных заказов и поиска новых перспективных заказчиков. В зависимости от сложности продукции и обстоятельств потребителя, телепродавец может выполнять от 20 до 33 контактов в день с принятием ответственных решений. Это число можно сопоставить с четырьмя вызовами в день, которые в среднем способен обслужить внешний торговый агент.

Способ используется при продаже товаров конечному потребителю, а также при продажах товаров массового спроса.

«Торговый представитель – группа работников покупателя»: торговый представитель стремится познакомиться и получить информацию обо всех членах закупочной группы фирмы-потребителя.

«Команда торговых работников – группа сотрудников покупателя»: команда работников службы сбыта предприятия тесно сотрудничает с закупочной группой компании-покупателя.

Командные методы работы используются при работе с крупными предприятиями и продажах высокотехнологичной, наукоемкой продукции.

«Торговая конференция»: торговый представитель приглашает в компанию потенциальных клиентов для обсуждения их проблем и возможностей их устранения с помощью продукции поставщика.

«Торговый семинар»: группа работников компании организует для клиентов учебный семинар по представлению и обсуждению новых товаров.

2. Разработка структуры службы сбыта.

Существует территориальная, товарная, рыночная и комплексная сбытовые структуры.

При территориальной организации сбыта каждому торговому представителю определяется географическая территория, на которой он представляет весь ассортимент товаров компании. Такая структура обладает рядом преимуществ. Во-первых, она позволяет четко определить обязанности работников. Во-вторых, ответственность за работу на конкретной территории увеличивает заинтересованность торгового представителя в налаживании деловых связей в регионе. В-третьих, затраты на его поездки относительно невелики, поскольку каждый сотрудник службы сбыта перемещается внутри небольшой территории.

Территории могут определяться с таким расчетом, чтобы обеспечивать соизмеримость либо потенциала продаж, либо загрузки торгового персонала. Территории с соизмеримым потенциалом обеспечивают каждому торговому представителю одинаковые возможности по получению заработка, а для компании являются инструментом оценки производительности работников. Однако, так как на разных территориях плотность потребителей неодинакова, территории с равным потенциалом могут значительно различаться по размерам. Как вариант территории могут определяться по принципу адекватной загрузки работников. Например, в США территории формируются путем объединения более мелких географических единиц – округов или штатов, до получения соизмеримых потенциалов продаж или загрузки персонала. Схожие методы определения сбытовых территорий начали применяться и в России. При формировании необходимо также учитывать местонахождение природных препятствий, сочетаемость смежных районов, адекватность условий транспортировки и другие особенности. Характер территории влияет на затраты и условия работы торговых представителей и их удовлетворение от работы. Сегодня компании могут формировать территории сбыта с помощью компьютерных программ, позволяющих оптимально использовать такие показатели, как плотность потребителей, соизмеримость потенциала продаж, загрузка сотрудников службы сбыта и время их поездок.

Территориальную структуру службы сбыта лучше использовать в случае, если продукция предприятия продается на географически большой территории.

Важность знания торговым персоналом свойств и качеств продукции, а также развитие торговых подразделений и управления товарами привели многие компании к структурированию систем сбыта по товарному принципу. Такая структура особенно удобна, если продукция является технически сложной, разнообразной или многочисленной.

Нередко торговый персонал компаний специализируется на обслуживании конкретных отраслей или групп потребителей, для чего могут быть созданы отделы службы сбыта. Преимущество рыночно ориентированной структуры службы сбыта в том, что каждое подразделение специализируется на потребностях клиентов, основной недостаток – территориальная разбросанность потребителей, требующая дорогостоящих деловых поездок.

Если компания предлагает широкий спектр продуктов разным группам потребителей и действует в обширном географическом регионе, она комбинирует разные принципы структурирования службы сбыта. Торговые представители могут специализироваться по принципам территория-продукция, территория-рынок, продукция-рынок и т.д. При комплексной структуре торговый представитель отчитывается перед одним или несколькими менеджерами по ассортименту и персоналу. Например, компания Motorola использует четыре варианта структуры службы сбыта: 1) ориентированную на стратегический рынок; 2) территориальную, направленную на работу с потребителями на разных территориях; 3) дистрибьюторскую, занимающуюся подготовкой и работой с торговыми посредниками; 4) внутреннюю, осуществляющую телемаркетинг.

После определения стратегии и структуры службы сбыта компания готова к установлению ее размера. Торговые представители являются одним из самых производительных и дорогостоящих активов предприятия. Увеличение их числа приводит к возрастанию, как объема продаж, так и затрат.

Если менеджмент компании-поставщика определил желаемое число покупателей, для установления численности сотрудников службы сбыта может использоваться метод трудозатрат, который состоит из следующих этапов.

I. Покупатели разбиваются на группы в зависимости от годового объема продаж.

II. Для каждой группы устанавливается частота контактов (количество визитов в год).

III. Численность покупателей каждой группы умножается на соответствующую частоту контактов, что после суммирования дает годовое количество визитов торговых представителей в целом по региону их деятельности.

IV. Устанавливается среднее количество визитов, которые может осуществить за год торговый представитель.

Применяемая в компании система вознаграждения торговых представителей должна привлекать в организацию высококлассных торговых специалистов. Торговые работники высоко ценят регулярность выплат заработной платы, премии за высокие показатели работы и адекватное вознаграждение за выслугу лет. Цель менеджмента компании состоит в максимальном упрощении системы оплаты труда, обеспечивающей контроль над деятельностью сотрудников и экономию затрат. Некоторые из этих составляющих, в частности экономия, вступают в конфликт с интересами торговых представителей. Неудивительно, что системы оплаты труда сильно различаются не только в компаниях разных отраслей, но и в обслуживающих одну и ту же отрасль.

Менеджмент должен установить уровень и определить компоненты эффективной системы вознаграждения сотрудников службы сбыта. Уровень оплаты труда должен учитывать «текущую рыночную цену» на работников данной специальности и квалификации.

Далее предприятию следует установить четыре компонента оплаты труда торгового персонала: постоянные выплаты, переменные выплаты, возмещение накладных расходов и виды дополнительных выплат.

Постоянные выплаты – это фиксированная зарплата, должна удовлетворять потребность работника в стабильности дохода.

Переменные выплаты в виде комиссионных, премий или участия в прибылях компании предназначены для стимулирования и поощрения дополнительных усилий с его стороны.

Возмещение накладных расходов дает торговым представителям возможность совершать деловые поездки и компенсирует связанные с ними расходы на разъезды, питание, проживание и представительство.

Дополнительные выплаты, такие как оплачиваемый отпуск, пособия по болезни и несчастным случаям, пенсии и страхование жизни, призваны обеспечить уверенность работников в завтрашнем дне и удовлетворение от работы. В США наиболее распространено мнение, что фиксированная зарплата должна составлять около 70% всего дохода работника, а оставшиеся 30% распределяться на остальные три компонента[[4]](#footnote-4). В РФ соотношение иное, фиксированная зарплата торговых агентов по разным областям составляет от 20% до 50% их общего заработка[[5]](#footnote-5).

Нефиксированное вознаграждение труда весьма удобно в случаях, когда имеют место значительные сезонные перепады в объемах продаж или когда компания поставляет технически сложные товары, продажи которых требуют командной работы. Применение комиссионных и других видов переменных выплат наиболее эффективно в тех случаях, когда уровень продаж цикличен или зависит от личной инициативы сотрудника.

Постоянные и переменные выплаты лежат в основе трех типов систем оплаты труда: фиксированный оклад, система комиссионных и комбинации этих систем. В недавнем прошлом в РФ большинство предприятий при оплате труда торговых агентов использовали систему комиссионных или, так называемого, «чистого процента». Сегодня большинство российских фирм применяют комбинацию двух методов, в которых соотношение окладов и комиссионных выплат широко варьируется.

Система окладов обеспечивает сотрудникам службы сбыта стабильный доход, стимулирует их участие в других составляющих процесса продаж и влияет на формирование оптимального числа потребителей. Такая система оплаты труда относительно проста в управлении и способствует снижению показателей текучести кадров.

Система оплаты труда на основе комиссионных привлекает более производительных работников, обеспечивает высокую мотивацию, позволяет ослабить контроль над деятельностью персонала и оптимизирует расходы на осуществление продаж.

Комбинированная система оплаты труда сочетает преимущества обеих систем, не страдая их недостатками.

Применение систем вознаграждений, сочетающих фиксированные и переменные выплаты, позволяет компаниям увязать переменные составляющие оплаты труда торгового персонала с различными стратегическими целями организации. Некоторые маркетологи отмечают новую тенденцию в оценке эффективности служб сбыта – снижение значения количественных показателей и возрастание значения таких факторов, как повышение доходности, удовлетворение и сохранение потребителей.

3. Привлечение, отбор и обучение торговых агентов.

После того как компанией установлены цели и задачи, стратегия, структура, размер и система вознаграждения персонала службы сбыта, приходит время найма, отбора, обучения, контроля, мотивации и оценки деятельности торговых представителей.

Залог успешной работы службы сбыта – подбор эффективных торговых представителей. В соответствии с данными одного из исследований, 27% торгового персонала компании осуществили 52% всего объема продаж[[6]](#footnote-6). При этом показатель средней текучести торгового персонала составляет почти 60% (для всех отраслей)[[7]](#footnote-7).

Один из подходов отбора претендентов строится на выяснении мнения потребителей о том, какими чертами должны обладать торговые агенты. Большинство покупателей ожидают от торговых представителей честности, надежности, компетентности и полезности. На эти черты и должна ориентироваться компания при отборе кандидатов.

Еще один подход состоит в выявлении качеств, которые характерны для преуспевающих торговых агентов. Некоторые исследователи относят к ним оправданный риск, развитое чувство ответственности, стремление к решению проблем, заботу о потребителе и четкое планирование деловых встреч[[8]](#footnote-8). Другие убеждены в том, что такими качествами являются энергичность, повышенная самоуверенность, постоянная жажда денег, укоренившаяся привычка к напряженной работе и особый склад характера, который заставляет человека воспринимать каждое возражение, сопротивление или препятствие, как вызов себе[[9]](#footnote-9). Третьи ограничиваются двумя основными характеристиками: наличием эмпатии, т.е. способности воспринимать чувства потребителя; и эгоистичным стимулом, т.е. сильной личной потребностью в совершении продажи[[10]](#footnote-10).

После определения менеджментом критериев отбора претендентов можно переходить к найму персонала. Отдел кадров осуществляет поиск кандидатов разными способами, включая рекомендации своих сотрудников, размещение объявлений об имеющихся вакансиях, обращения в агентства по подбору персонала. В Западной Европе и в США будущих торговых агентов ищут также в учебных заведениях, среди заканчивающих учебу студентов.

Процедуры отбора кандидатов могут варьироваться от простого собеседования до обширного тестирования и интервью, причем не только самих претендентов на работу, но и их супругов. Если они не готовы к «разъездному» образу жизни супруга (или супруги), работа такого сотрудника вряд ли будет успешной.

Многие компании при отборе кандидатов используют тесты. И хотя результаты тестирования – только один из элементов в ряду таких, как личная характеристика, отзывы, предыдущий опыт работы и поведение во время интервью, им придают большое значение во многих компаниях (IВM, Prudential, Procter&Gamble и др.). Так, менеджеры Gillette утверждают, что введение тестирования претендентов позволило снизить текучесть кадров на 42% и способствовало успешной работе новых торговых представителей компании[[11]](#footnote-11).

Многие компании практически сразу после приема на работу привлекают новых работников к процессу продаж. Их обеспечивают образцами товара, бланками заказов и описанием территории сбыта. Чаще всего деятельность таких сотрудников службы сбыта неэффективна.

Современные компании-потребители ожидают от торговых представителей поставщиков глубоких знаний товаров, предложений по улучшению деятельности клиентов, эффективной и надежной работы. В продавце потенциальный клиент хочет видеть, прежде всего, не торговца, а эксперта. Покупателю хочется, чтобы продавец был специалистом и в своей области, и в его бизнесе, утверждает Радмило Лукич, специалист по продажам. В своем интервью журналу «Эксперт» он заявляет: «Чем бы вы ни занимались, прежде всего, вы продаете свой статус эксперта. Клиенту хочется, чтобы продавец был специалистом и в своей области, и в его бизнесе. Людей раздражают продавцы, ничего не смыслящие в их деле и преследующие одну-единственную цель – всучить свой товар. Поэтому в первую очередь надо убедить клиента в том, что часть его проблем можно – и даже лучше – доверить вам. А уж потом продавать этому клиенту продукты, услуги,общаться с ним на любую тему»[[12]](#footnote-12).

Эти требования заставляют компании серьезно заняться подготовкой сотрудников службы сбыта.

Обучение торговых представителей длится от нескольких недель до нескольких месяцев. Средний период начального обучения – 28 недель на предприятиях, производящих товары промышленного назначения, 12 недель – в компаниях по оказанию услуг и 4 недели – на предприятиях производителях потребительских товаров. Время обучения зависит от сложности продаваемых товаров и личных качеств работника. Например, в компании IBMновые торговые представители проходят интенсивное начальное обучение и до 15% их ежегодного рабочего времени отводится на дополнительную подготовку.

Программы обучения торгового персонала ставят несколько целей:

* Торговые представители должны знать свою компанию и отождествлять себя с ней.
* Сотрудники службы сбыта обязаны хорошо знать продукцию компании.
* Торговым представителям необходимо знать потребителей и конкурентов компании.
* Сотрудники службы сбыта должны уметь эффективно проводить торговые презентации.
* Торговые представители должны понимать специфику «полевых» продаж и ответственность при их осуществлении.

В процессе подготовки широко используются новые методы обучения: деловые игры, тренировка восприимчивости, аудио и видеотехника, информация на компактных дисках, обучающие программы и фильмы по торговле.

Новые технологии обучения помогают повысить эффективность и производительность труда сотрудников службы сбыта. Сейчас многие компании также применяют системы интерактивного обучения.

4. Оценка эффективности деятельности торговых агентов.

Степень контроля над деятельностью торговых представителей в разных компаниях различна. Работников, чей труд оплачивается по системе комиссионных выплат, обычно контролируют меньше тех, кто находится на окладе и должен выполнять определенные нормативы.

Возможны следующие виды контроля деятельности торговых агентов.

* Контроль нормы контактов с потребителями.

С 1980-х годов наметилась тенденция сокращения среднего количества ежедневных личных контактов торговых работников с покупателями (по данным современных исследований, их количество уменьшилось с 5 до 4), что во многом связано с расширением использования телефонов, телефаксов, электронной почты и ростом доверия к автоматизированным системам заказов. Благодаря данным об исследованиях рынков сократилось число «холодных» контактов (не оговоренных предварительно).

* Контроль нормы работы с перспективными клиентами.

Компании часто устанавливают персоналу службы сбыта время работы с перспективными клиентами. Установление таких нормативов способствует привлечению новых потребителей и регулирует время работы с текущими заказчиками (торговые представители могут быть в определенной степени зависимы от клиентов). Кроме того, в вопросах получения новых заказов многие компании полагаются на своих миссионеров.

* Контроль эффективности использования трудового времени.

Современные исследования доказывают, что лучшими в своей работе являются торговые представители, обладающие навыками эффективного распределения рабочего времени.

Рабочее время торгового представителя распределяется по следующим основным элементам деятельности.

Подготовка – время, затрачиваемое сотрудником на сбор информации и планирование стратегии контактов с потребителями.

Поездки – в некоторых случаях они занимают до 50% времени торгового персонала. Время на поездки можно сократить, используя более скоростные виды транспорта (учитывая, что это повлечет рост накладных расходов).

Питание и перерывы – определенная часть рабочего дня сотрудников службы сбыта выделяется на прием пищи и отдых.

Ожидание – время, проведенное торговым представителем в ожидании приема у заказчика. Это непроизводительные затраты, если только время не используется для планирования или составления отчетов.

Продажа – это время, затраченное на покупателя (личная беседа или телефонный разговор).

Решение административных вопросов – время, затраченное на составление отчетов и оформление счетов, посещение собраний и обсуждение с другими работниками компании вопросов производства, доставки, документооборота, уровня сбыта и других.

Компании постоянно ищут пути повышения производительности торгового персонала, используют самые разнообразные средства: обучение работников использованию «силы телефона», упрощение отчетности, расширение использования компьютеров для планирования контактов, разработка оптимальных маршрутов, получение исчерпывающей информации о потребителях и конкурентах.

Хорошее управление основывается на надежной обратной связи, что означает регулярное получение информации от сотрудников службы сбыта для оценки эффективности их деятельности.

Руководство компании получает информацию о деятельности своих торговых работников несколькими способами. Главный источник – это торговые отчеты. Дополнительная информация поступает из личных наблюдений, писем и жалоб потребителей, опросов покупателей и бесед с другими сотрудниками службы сбыта.

Торговые отчеты подразделяются на планы деятельности и отчеты о результатах деятельности. Лучший пример первого – план работы торгового работника, который сотрудник представляет руководству на неделю или месяц вперед. В нем описываются предполагаемые контакты с потребителями и маршруты деловых поездок. Таким образом, торговый персонал детально планирует свою деятельность, информирует руководство о своем местонахождении, а у менеджмента появляется основа для сравнения запланированных и достигнутых результатов. Один из критериев оценки сотрудников службы сбыта – способность планировать работу и выполнять свои планы.

Многие компании требуют от торговых представителей разработки ежегодных территориальных планов маркетинга, которые включают в себя программы по привлечению новых клиентов и увеличению оборота по уже заключенным договорам. Менеджеры изучают эти планы, дополняют их и используют при определении торговых квот.

Торговые представители подводят результаты деятельности в отчетах о контактах, а также составляют отчеты о расходах, новых клиентах, потерянных потребителях, деловых и экономических условиях в регионе.

Такие отчеты позволяют менеджменту определить основные показатели деятельности службы сбыта:

* среднее число деловых контактов вдень на одного торгового работника;
* среднее время контакта;
* средняя прибыль по одному контакту;
* средние затраты на контакт;
* затраты на расположение клиентов;
* процент заказов на 100 контактов;
* число новых клиентов за период;
* число потерянных клиентов за период;
* уровень затрат на торговый персонал в общем объеме продаж.

Отчетность торгового персонала вместе с личными наблюдениями менеджера составляет исходный материал для оценки сотрудников службы сбыта. Существует несколько способов оценки деятельности торгового персонала. Один из них состоит в сравнении показателей работы текущего года и прошлых периодов.

Все больше компаний оценивают удовлетворение потребителей не только от товара и предлагаемых услуг, но и от общения с торговыми представителями. Мнение потребителей о сотруднике службы сбыта, товаре и услугах определяется с помощью почтовых или телефонных опросов.

Менеджеры многих компаний оценивают знания своих подчиненных об истории компании, продукции, потребителях, конкурентах, территориях сбыта и т.д.

**1.3 Построение процесса личных продаж**

Личные продажи – одно из древнейших искусств, которому посвящено множество томов исторической и научной литературы. Ф. Котлер выделяет два основных подхода к обучению торговых работников искусству добывания заказов[[13]](#footnote-13). Подход, ориентированный на продажи, предполагает обучение достаточно шаблонным методикам оказания давления на потребителей, обычно используемым для продаж энциклопедий или автомобилей. Он основывается на допущении о том, что потребители не желают приобретать товар иначе, как под давлением со стороны продавца, что они наиболее восприимчивы к гладко проведенным презентациям и не будут жалеть о совершении покупки (а если и будут, то это уже не имеет значения).

Сторонники ориентированного на потребителя подхода придерживаются мнения, что торговый работник должен уметь слушать и слышать потребителя и строить беседу так, чтобы выявить его потребности и предложить решение по их удовлетворению. Здесь мастерство проведения презентаций вторично по отношению к умению анализа потребностей. Данный подход предполагает, что покупатели имеют неосознанные потребности, выявление которых создает коммерческие возможности; что потребители высоко ценят конструктивные предложения и лояльно относятся к торговым представителям, стремящимся предложить решение, отвечающее долгосрочным интересам клиента. В концепции маркетинга наиболее адекватен подход к сотруднику службы сбыта как к человеку, стремящемуся предложить решение проблем, с которыми столкнулись потребители.

Ни один из подходов не является универсальным. Но большинство программ обучения торгового персонала основывается на одних и тех же основных этапах эффективного процесса продажи.

Первый шаг в процессе продажи – поиск и оценка перспективных заказчиков. Исторически большинство компаний поручали эту работу торговым агентам. В настоящее время многие фирмы берут на себя обязанности по поиску и оценке перспективных направлений, а торговые представители могут полностью использовать свой опыт и время на осуществление продаж. Для идентификации перспективных клиентов компания использует следующие методы:

* Анализ источников данных (газеты, отраслевые справочники, компьютерные базы данных).
* Участие в торговых выставках.
* Получение информации о возможных потребителях у текущих клиентов.
* Идентификация возможных потребителей с помощью информации, полученной у представителей других связанных с ними организаций: поставщиков, дилеров, работников банков и торговых ассоциаций.
* Установление контактов с организациями и ассоциациями, в которые входят потенциальные клиенты.
* Устные и письменные обращения, направленные на привлечение внимания покупателей.
* Поиск новых клиентов посредством телефона, почты и Интернета.
* Посещение без предварительной договоренности различных организаций («холодные» контакты).

Наметив потенциальных клиентов, компании, чтобы оценить степень их заинтересованности и финансовых возможностей, вступают с ними в письменные или телефонные контакты.

Потенциальных заказчиков в зависимости от степени заинтересованности в продукции подразделяют на «холодных», «теплых», к которым направляются полевые работники, и «горячих», для привлечения которых проводится активный телемаркетинг (совершение сделки даже с горячим потенциальным клиентом требует как минимум четырех контактов). Иногда компании разрабатывают собственные нетрадиционные методы поиска потенциальных клиентов.

На этапе подготовки к контакту торговый представитель должен собрать информацию о потенциальном покупателе (потребности компании, кто из сотрудников участвует в решении вопроса о закупках) и о непосредственно осуществляющих закупки служащих (их индивидуальные черты и стиль работы). Для получения сведений о компании используются обычные справочники, личные связи и пр. Сотрудник службы сбыта должен также четко наметить цели первого контакта: оценка перспектив, сбор информации или немедленное заключение сделки, и выбрать форму предварительного подхода к заказчику (личный визит, телефонный звонок или письмо). Необходимо также продумать время контакта (многие сотрудники компании-покупателя бывают заняты в определенные часы). И, наконец, торговый представитель должен продумать общую стратегию совершения планируемой сделки. По мнению Р. Лукича на подготовку сделки уходит девяносто процентов времени от общего времени процесса продаж[[14]](#footnote-14).

Далее наступает непосредственно этап контакта. Торговый представитель должен знать, как приветствовать покупателя, чтобы с самого начала построить с ним хорошие взаимоотношения. Он может одеться так, как принято в компании – потенциальном клиенте, должен проявить вежливость и внимание к покупателю и избегать поведения, смущающего собеседника, например не смотреть на него пристально во время разговора. Вступительная фраза должна быть позитивной. После этого можно перейти к обсуждению ключевых вопросов, внимательно слушая покупателя, чтобы лучше понять его потребности.

Далее торговый представитель рассказывает историю товара, используя формулу ВИЖД, т.е. привлекает внимание, поддерживает интерес, пробуждает желание и добивается действия. Презентация проводится по принципу описания особенностей, преимуществ, выгод и ценностей предложения.

Особенности характеризуют свойства и качества товара, например скорость обработки данных или объемы памяти микросхемы.

Преимущества говорят о том, почему данные особенности обеспечивают покупателю более выгодные в сравнении с конкурентами позиции.

Выгоды представляют собой экономические, технологические, сервисные и социальные достоинства данного предложения.

Ценности описывают суммарные достоинства предложения (часто в денежном выражении).

Распространенной ошибкой торговых представителей является акцент при презентации на особенностях товара (ориентация на товар), а не на выгодах и ценностях предложения (ориентация на потребителя).

Выделяют три разных подхода к проведению презентации. Один из них – стандартный подход, когда торговый работник сообщает покупателю основные параметры торгового предложения. В его основе лежит концепция «стимул-реакция», в соответствии с которой покупатель рассматривается как пассивная сторона, которую необходимо мотивировать к покупке при помощи правильно подобранных слов, образов, терминов и действий.

Подход формулирования основан на той же концепции, но предполагает первоначальное определение потребностей и стиля заключения контрактов покупателем; на основе полученной информации продавец формулирует особый подход к клиенту.

Подход, ориентированный на удовлетворение потребностей, начинается с определения требований и желаний покупателя в ходе беседы, в которой его побуждают больше говорить, чем слушать. Торговый представитель действует в роли квалифицированного бизнес-консультанта, который старается помочь покупателю сэкономить или заработать. «Клиентов надо расспрашивать о том, чего именно они ждут от предлагаемых товаров и услуг*.* Ведя переговоры, стоит акцентировать внимание не на технологических, качественных, дизайнерских характеристиках товара, а на его полезных свойствах. Кроме того, нужно обобщать опыт клиентов – и положительный, и отрицательный. Словом, надо жить в их мире. А если ты замыкаешься на продукте, то твое место – среди разработчиков или на производстве»[[15]](#footnote-15).

Повышению эффективности торговых презентаций способствует использование буклетов, диаграмм, слайдов, фильмов, аудио и видеозаписей, образцов товара и компьютерной анимации.

Во время презентации или при предложении заключить сделку покупатели почти всегда высказывают определенные возражения. Их сопротивление может иметь психологические или логические основы.

Психологическое сопротивление включает противодействие вмешательству, предпочтение уже проверенных поставщиков или марок товара, безразличие, нежелание уступать в чем-либо, неприятные ассоциации, связанные с торговым представителем, предопределенность, нежелание принимать решения и боязнь потерять деньги.

Логическое сопротивление может быть вызвано недовольством, ценой, условиями поставки или конкретными особенностями товара или самой компании. Чтобы преодолеть возражения, торговый представитель поддерживает позитивную атмосферу беседы и наводящими вопросами старается подвести покупателя к опровержению его собственных доводов и их обоснованности. Преодоление возражений – важная часть процесса ведения переговоров.

Затем торговый представитель переходит к этапу заключения сделки. Некоторые работники не умеют подвести покупателя к этой стадии или грамотно провести ее. Им недостает уверенности в себе, неудобно просить оформить заказ или же они не могут уловить подходящий психологический момент для заключения контракта. Торговые работники должны уметь определять готовность потребителя к совершению покупки по некоторым признакам, таким как активное поведение, высказывания, комментарии и вопросы.

Для завершения сделки используются различные методы. Можно предложить оформить заказ; резюмировать основные пункты предлагаемого договора, предложить свою помощь в его оформлении; уточнить, что больше подходит: товар А или товар Б, выяснить его цвет и размер; или же сделать акцент на потери покупателя, которые влечет отказ от немедленного заключения сделки. Для заключения сделки сотрудник службы сбыта может предложить покупателю особые условия поставки.

Если торговый представитель стремится к продолжению сотрудничества, он должен удостовериться в том, что его клиент удовлетворен трансакцией. Сразу после заключения сделки торговому работнику необходимо уточнить все вопросы доставки, условия поставки и другие значимые для покупателя составляющие сделки. Получив первый заказ, сотрудник службы сбыта должен сразу назначить время следующего контакта с покупателем, в ходе которого он убедится в правильности установки оборудования, проведения инструктажа, доступности предоставляемого сервиса. Этот визит, или контакт, поможет обнаружить возникшие проблемы, устранить возможные недоразумения, убедит покупателя, что продавец заинтересован в продолжении сотрудничества.

Торговый представитель должен также разработать план по поддержанию отношений и дальнейшей работе с данным заказчиком.

Рассмотренные принципы личных продаж и ведения переговоров являются ориентированными на трансакцию, направлены на заключение разовой сделки с покупателем. Но во многих случаях компания заинтересована не в единичной трансакции, а в установлении долгосрочного сотрудничества с покупателем. Интересную методику продаж, которая называется СППР (система–проблема–последствия–решение) предлагает Нил Рекхман[[16]](#footnote-16).

Н. Рекхман полагает, что компании (и прежде всего поставщики технически сложных товаров) должны переориентировать своих торговых представителей с практики предварительного ознакомления на практику изучения и исследования проблем и потребностей перспективных клиентов, которая даст возможность продемонстрировать возможности поставщика и установить долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Данный подход отражает тенденцию роста заинтересованности многих компаний в установлении долгосрочных взаимоотношений с заказчиками.

В настоящее время все большее число компаний переходит от трансакционного маркетинга к маркетингу партнерских отношений.

Современные потребители – крупные предприятия, которые обычно поставляют значительную часть продукции на мировой рынок. Они предпочитают поставщиков, которые поставляют и доставляют согласованный ассортимент товаров, обеспечивают обслуживание своей продукции в различных географических районах, быстро решают возникающие проблемы и тесно сотрудничают с командой компании-заказчика в решении вопросов улучшения продукции и повышения эффективности ее производства.

Работа сотрудников службы сбыта в составе команды специалистов предприятия становится ключом к получению заказов и сохранению клиентов. Но просьбы или приказа об организации такой команды недостаточно. Для организации совместной работы над заказами необходимо пересмотреть систему оплаты труда, определить четкие цели и желаемые показатели деятельности службы сбыта. При подготовке торгового персонала следует подчеркивать важность работы в команде и проявления личной инициативы.

**2. Анализ системы продаж предприятия**

**2.1 Основные направления и цели деятельности предприятия**

Общие сведения об анализируемом предприятии:

Наименование – открытое акционерное общество «Донпечать».

Отраслевая принадлежность – полиграфическая промышленность.

Форма собственности – долевая, акционерная.

Организационно-правовая форма – открытое акционерное общество.

Ф.И.О. руководителя – Пильтенко Алексей Евдокимович.

Дата регистрации предприятия – 25 декабря 1992 г.

Регистрационный номер – 1025-РП.

Орган, зарегистрировавший предприятие – Регистрационная Палата г. Ростов-на-Дону.

Открытое акционерное общество «Донпечать» было образовано 25 декабря 1992 г. путем выделения и акционирования фабрики беловых товаров №2, которая была до того структурным подразделением книжной фабрики «Малыш».

ОАО «Донпечать» было зарегистрировано Регистрационной палатой 25 декабря 1992 г., регистрационный номер 1025-РП. Таким образом, в декабре 2005 года предприятие будет отмечать 13 лет своей деятельности.

Однако история предприятия насчитывает почти столетие[[17]](#footnote-17).

До революции на территории, занимаемой в настоящее время ОАО «Донпечать», находилась частная типография «Типолитография и крашение бумаг товарищества Гордон»[[18]](#footnote-18). Это было одно из самых передовых полиграфических предприятий на Юге России. Оно было оснащено современными печатными машинами, многие этапы технологического процесса были механизированы, на нем работали высококвалифицированные специалисты, что позволяло выпускать разнообразную печатную продукцию – от газет до календарей, открыток и рекламных буклетов.

После национализации полиграфических предприятий, проведенной в 1920 году, все типографии и переплетные мастерские города были объединены в 1-ю Государственную картонажно-переплетную фабрику им. Клары Цеткин. Ее возглавил один из рабочих фабрики, Александр Петрович Гончаров.

В 1924 году переплетная фабрика этого объединения была выделена в самостоятельное производство и получила название 1-й Государственной переплетной фабрики «Красный переплетчик».

В 1929 году директором фабрики был назначен Василий Илларионович Харченко, в прошлом переплетчик, который возглавил спустя некоторое время фабричный комитет.

В 1940 году предприятие было переименовано в Ростовскую фабрику беловых товаров «Красный переплетчик».

С 1952 по 1972 годы фабрику возглавлял Иван Васильевич Бут. Под его руководством была проведена комплексная механизация производства, были установлены поточно-механизированные линии по изготовлению тетрадей и прочей массовой продукции.

В 1955 году ей было присвоено название «Фабрика беловых товаров». С 1964 по 1992 годы она называлась «Фабрика беловых товаров №2».

С 1972 по 1992 годы директором фабрики был Святослав Александрович Башмаков.

За все время своего существования, фабрика специализировалась на выпуске беловой продукции – тетрадей, школьных дневников, блокнотов, альбомов для рисования и т.д. До преобразования в ОАО в 1992 году фабрика не выпускала печатную продукцию.

С 1992 года ОАО «Донпечать» возглавляет Алексей Евдокимович Пельтенко. Благодаря его действиям предприятие не только выжило в условиях свободной конкуренции со стороны крупных отечественных и зарубежных полиграфических комбинатов, но и провело комплексное обновление основных фондов, освоило выпуск новой продукции и заняло достойное место на внутреннем рынке.

Если до акционирования предприятие, как уже отмечалось выше, было нацелено на производство только беловых товаров, то после 1992 года появилась настоятельная необходимость диверсификации производства.

На сегодняшний момент в штате предприятия – 102 человека. Штат полностью укомплектован.

Ниже приведено штатное расписание предприятия (см. таблицу 2.1).

Таблица 2.1. Штатное расписание ОАО «Донпечать»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структурное  подразделение | Профессия  (должность) | Кол-во штатных единиц | Месячный фонд з/п, руб. |
| Аппарат  управления | Генеральный директор | 1 | 10000 |
| Коммерческий директор | 1 | 7000 |
| Гл. бухгалтер | 1 | 7000 |
| Начальник отдела кадров | 1 | 6000 |
| Начальник отдела снабжения | 1 | 6000 |
| Начальник гаража | 1 | 5500 |
| Инженер по подготовке производства 1 категории | 3 | 15000 |
| Инженер по ОТ и ТБ | 2 | 10000 |
|  | Бухгалтер | 5 | 20000 |
|  | Кадровик | 3 | 9000 |
|  | Секретарь | 3 | 9000 |
| ИТОГО: |  | 19 | 104500 |
| Линейный персонал производственного отдела | Прорабы, мастера, энергетики, механики, рабочие. | 40 | 160000 |
| Линейный персонал вспомогательного производства | Прорабы, мастера, энергетики, водители. | 36 | 150000 |
| Линейный персонал отдела снабжения | Менеджеры по снабжению | 3 | 9000 |
| Линейный персонал отдела сбыта | Менеджеры по сбыту | 4 | зависит от объема продаж |
| ИТОГО по  документу: |  | 102 | 423500 |

В настоящее время производство беловой продукции (тетрадей школьных и общих, блокнотов, бумаги для заметок и проч.) практически свернуто в связи с высокой себестоимостью продукции и ее низкой конкурентоспособностью на рынке. Однако ее качество, особенно тетрадной продукции, достаточно высоко и по большинству параметров превосходит требования ГОСТ 13309–90, тогда как конкуренты в основном изготавливают аналогичную продукцию по гораздо менее требовательным ТУ 546348390789–98. В частности, выше указанные ТУ допускают использование бумаги низших сортов, в т.ч. серой бумаги из вторсырья, что абсолютно не допустимо согласно ГОСТ 13309–90. Очевидно, следует признать, что на рынке тетрадей наиболее сильно действует именно ценовая конкуренция, т.е. потребитель предпочитает низкую цену высокому качеству.

В связи с ростом спроса на полиграфическую продукцию, особенно различных рекламных буклетов, листовок, этикеток и упаковки, предприятие существенно пересмотрело свою коммерческую стратегию. Так, помимо сохранения и развития белового производства, на предприятии была внедрена полная допечатная подготовка разнообразной полиграфической продукции. Для этого были закуплены высокопроизводительные графические станции PowerMac, на которые было установлено специализированное программное обеспечение (Adobe PageMaker и др.). Это позволило внедрить комплексную систему электронной верстки, благодаря которой удалось не только значительно повысить качество и оперативность предпечатной подготовки, но и заметно снизить ее себестоимость. Иными словами, созданная на предприятии издательская система полностью отвечает всем современным требованиям и способная предоставить клиентам весь спектр полиграфических услуг.

Предприятие использует способ офсетной печати, который в настоящее время является одним их самых распространенных и обеспечивающих наиболее высокое качество печати.

Продажи предприятия в 2004 году представлены на рис. 2.1:

**Рис. 2.1. Объемы продаж ОАО "Донпечать" в 2004 г., млн. руб.**

этикетно-упаковочная

продукция; 0,4

книги, брошюры; 0,5

буклеты; 2,1

рекламные объявления; 0,7

беловая продукция; 0,3

На предприятии было проведено комплексное техническое перевооружение, в результате чего были созданы все условия для осуществления полного технологического цикла производства начиная от верстки, дизайна и допечатной подготовки и заканчивая послепечатными работами и упаковкой продукции.

Имеющееся оборудование и квалификация специалистов позволяет выполнять самые сложные заказы по верстке, дизайну, работе с графикой, веб – проектированию. Однако эти услуги зачастую остаются не востребованными вследствие низкого спроса. В перспективе возможно увеличение заказов на электронно-издательские работы, но на ближайшие полгода их доля в общей выручке предприятия вряд ли превысит 3–4%. Вместе с тем, услуги по допечатной подготовке обычно осуществляются при выполнении заказов на печать, иногда в непосредственном присутствии клиента.

Возможности послепечатной обработки весьма значительны и позволяют осуществлять все основные операции: резку, фальцовку, брошюровку, скрепление, высечку, тиснение, каландрирование проч.

Основными целями деятельности предприятия на данном этапе его развития являются следующие:

* получение прибыли;
* повышение финансовой независимости и устойчивости работы;
* выход на новые рынки сбыта;
* освоение новых видов продукции;
* повышение доступности полиграфической продукции при сохранении ее высочайшего качества;
* снижение издержек производства;
* интенсификация использования трудовых ресурсов;
* уменьшение затрат времени на производство продукции;
* оптимизация использования материальных ресурсов.

Все выше перечисленные цели являются вполне реальными и предприятие всемерно стремится к их достижению в разумные сроки.

За тринадцатилетний период своего существования ОАО «Донпечать» сумело достичь высоких производственно-экономических показателей. В частности, к несомненным достижениям руководства предприятия следует отнести:

* комплексное перевооружение предприятия;
* модернизация оборудования хозяйственным способом;
* диверсификация производства;
* освоение принципиально новой продукции (офсетной печати);
* подбор высококвалифицированного персонала;
* обеспечение стабильной успешной деятельности на рынке полиграфических услуг;
* достижение высоких показателей качества производимой продукции;
* минимизация потерь от брака;
* обеспечение полной финансовой независимости предприятия.

Вместе с тем, в работе предприятия можно выявить и ряд недостатков:

* сравнительно высокая цена продукции вследствие значительных издержек производства;
* потеря рынка беловой продукции (особенно тетрадей);
* невысокая гибкость производства;
* несовершенная работа служб сбыта, как следствие – значительная нестабильность спроса, зависимость от внешних факторов;
* отсутствие комплексной системы управленческого учета и

планирования;

* нежелание руководства предприятия провести радикальное перепроектирование убыточных или малорентабельных бизнес-процессов.

В следующем параграфе будет проведен анализ деятельности отдела сбыта предприятия и выявлены основные проблемы в его деятельности.

**2.2 Основные проблемы предприятия в области продаж**

В настоящий момент рынкам сбыта продукции, выпускаемой ОАО «Донпечать» является г. Ростов-на-Дону и Ростовская область. При распределении своей продукции предприятие использует каналы нулевого уровня, т.е. хозяйственные отношения строятся напрямую между предприятием и организацией. Ранее на предприятии практиковалась продвижение беловой продукции через оптовые базы, но это направление сбытовой деятельности было свернуто из-за слабых продаж в связи с более выгодными ценовыми предложениями конкурентов. В настоящий момент активные продажи беловой продукции не практикуются, производится только работа с клиентами, пришедшими по рекламе.

Основной метод стимулирования клиентов, используемый на предприятии – предоставление различных скидок, как правило, в зависимости от объема закупаемой продукции. Размер скидки в каждом конкретном случае определяется менеджером, работающим с данным клиентом.

В отделе сбыта ОАО «Донпечать» работают четыре человека. Все они подчинены непосредственно коммерческому директору предприятия. В данной работе предполагается показать целесообразность введения в штатное расписание предприятия должности начальника отдела сбыта и перевод на эту должность одного из сотрудников отдела (с совмещением выполнения им своих прежних и новых обязанностей). Распределение обязанностей в отделе отражено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Распределение обязанностей в отделе сбыта ОАО «Донпечать»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должностная  обязанность | Директор | 1-й  менеджер  по сбыту | 2-ой  менеджер  по сбыту | 3-й  менеджер  по сбыту | 4-й  менеджер  по сбыту |
| Разработка плана работы отдела. | Р, О, К, Х | И, П, Т, О | И, П, Т, О | И, П, Т, О | И, П, Т, О |
| Работа с обратившимися на предприятие клиентами (Ростов-на-Дону) | К | Т | Т | – | – |
| Работа с обратившимися на предприятие клиентами (Таганрог, Новочеркасск) | К | – | – | Т | – |
| Работа с обратившимися на предприятие клиентами (Ростовская область) | К | – | – | – | Т |
| Поиск новых клиентов (Ростов-на-Дону) | О, К, Х | И, П, Т | И, П, Т | – | – |

Примечания:

Р – решающий голос в коллегиальном решении с правом утверждающей подписи.

П – планирование, подготовка вопросов.

О – организация.

К – контроль.

Т – исполнитель.

И – получение информации.

Х – координация.

Рассмотрим работу отдела сбыта поподробнее.

Непосредственно сбытовую деятельность менеджеров по сбыту можно разделить на две части:

«Пассивный» сбыт – работа с клиентами, которые обратились в фирму. В основном потенциальные покупатели связываются с предприятием по телефону. Работа менеджеров может состоять в следующем:

1. консультация клиентов по стоимости и различным характеристикам продукции предприятия;
2. ознакомление клиентов с условиями продажи и доставки;
3. демонстрация продукции (при условии, что клиент посещает офис фирмы);
4. выставление счетов клиентам;

«Активный» сбыт – поиск и привлечение новых клиентов. Активный сбыт происходит исключительно по телефону. Он включает в себя следующие действия:

1. поиск потенциальных клиентов с помощью телефона (телемаркетинг);
2. посещение специализированных выставок с раздачей рекламных материалов и сбором различной информации о конкурентах;

Структура службы сбыта предприятия – территориальная. Первые два менеджера полностью отвечают за «активный» и «пассивный» сбыт в Ростове-на-Дону. (При этом город территориально поделен между ними.) Третий менеджер занимается сбытом в городах Таганрог и Новочеркасск, четвертый – на территории остальной части Ростовской области. При обращении клиента в офис выясняется его территориальная принадлежность и далее клиент переадресовывается на соответствующего менеджера. При отсутствии данного менеджера на месте у клиента берутся его координаты для последующей связи с ним. При длительном отсутствии одного из менеджеров на рабочем месте (болезнь, командировка и т.д.) клиент передается любому другому менеджеру.

Менеджеры по сбыту также следят за оплатой счетов, выставленных клиентам и, после поступления денежных средств на расчетный счет предприятия, контролируют и координируют процесс отправки продукции. (Этим занимается менеджер, который работал с данным клиентом).

В своей работе предприятие использует следующие виды рекламы:

* специализированная пресса – газеты «Торговый дом», «Все для Вас»;
* пресса массового спроса – газеты «Вечерний Ростов», «Вечерний Таганрог»;
* организация прямых почтовых рассылок (директ-мэйл).

Менеджеры по сбыту отбирают и анализируют различные варианты рекламы. При этом в их должностные обязанности входит следующее:

* просмотр входящей почтовой информации по рекламе с целью предварительного отбора вариантов;
* анализ журналов и газет с целью выбора вариантов рекламы по следующим параметрам: тираж, регионы распространения, способы распространения, соотношение с целевой рекламной аудиторией, стоимость рекламы в зависимости от ее вида и размера, стоимость охвата 1000 человек целевой рекламной аудитории.
* подготовка текста рекламных писем для массовых почтовых рассылок и списка предприятий, по которым будет вестись данная рассылка;

Окончательный выбор видов и способов рекламы осуществляет коммерческий директор. Он также принимает решение о конкретном исполнителе и координаторе данного варианта рекламы. (Например, он может доверить разработку рекламного модуля для справочника рекламному агентству, а одному из менеджеров поручить координировать и контролировать этот процесс).

Разработка и создание рекламных модулей, как правило, осуществляется непосредственно рекламными агентствами или сотрудниками СМИ, куда дается реклама.

Коммерческий директор осуществляет организацию, планирование и контроль работы отдела сбыта.

План работы отдела сбыта ОАО «Донпечать» разрабатывается ежеквартально на совещании, в котором участвуют коммерческий директор предприятия и сотрудники отдела сбыта. На этом совещании также анализируется работа отдела за прошедший квартал. При подведении итогов деятельности отдела сбыта предприятия происходит обсуждение следующих вопросов:

1. сравнение количества проданной продукции за текущий и прошедший временной период;
2. анализ клиентов, приобретавших продукцию в прошедшем квартале, по следующим признакам: соотношение посредников и конечных потребителей, местоположение, частота закупок в рассматриваемый период;
3. анализ условий продаж;
4. анализ размеров скидок, предоставляемых клиентам; соотношение различных размеров скидок;
5. качественные и количественные характеристики деятельности менеджеров;
6. выполнение или невыполнение отдельных пунктов плана деятельности отдела в прошедшем квартале, причины невыполнения;
7. анализ расходов предприятия на рекламу выпускаемой продукции и результатов, достигнутых благодаря рекламе;

Планирование маркетинговой деятельности предприятия на ближайшие три месяца включает в себя следующее:

* разработка примерного плана рекламных мероприятий на рассматриваемый период и определение менеджеров, ответственных за их проведение;

1. разработка примерного плана сбытовых мероприятий на рассматриваемый период и определение менеджеров, ответственных за их проведение;
2. выявление круга потенциальных клиентов в Ростове-на-Дону и разработка плана действий на данном рынке (исполнителями являются соответствующие менеджеры по сбыту);
3. выявление круга потенциальных клиентов в Таганроге и Новочеркасске, разработка плана действий на данном рынке (исполнителем является соответствующий менеджер по сбыту);
4. выявление круга потенциальных клиентов в остальной части Ростовской области, разработка плана действий на данном рынке (исполнителем является соответствующий менеджер по сбыту);
5. определение зоны компетенции и зоны ответственности менеджеров при проведении различных сбытовых мероприятий;
6. определение сроков проведения различных сбытовых мероприятий;
7. определение условий продаж в рассматриваемом периоде и размеров предоставляемых клиентам скидок;

К сожалению, составление сбытовых прогнозов на предприятии не практикуется, хотя при разработке плана действий отдела маркетинга и сбыта в какой-то мере учитывается состояние внутренней и внешней среды фирмы, а именно:

* экономическое положение в стране и за ее пределами;
* изменения в законодательстве РФ;
* деятельность конкурентов.

Отдел сбыта получает необходимую информацию из следующих внутренних и внешних источников:

* бухгалтерские отчеты (баланс, отчет о прибылях и убытках);
* внутренняя статистика (счета, договора, личная статистика менеджеров);
* информация, собранная при общении с клиентами (по телефону, на выставках и т.д.);
* специализированные газеты, журналы;
* издаваемые законы и акты, указы Президента;
* отраслевая статистика.

Ежемесячно менеджеры ОАО «Донпечать» предоставляют коммерческому директору отчет о проделанной работе. В отчете перечисляются сбытовые мероприятия, проведенные менеджерами за прошедший месяц (отчет по выполненным работам), а также проданная за месяц менеджером продукция (отчет по контрактам). На основании этих отчетов производится сравнение запланированного и выполненного объема работ и происходит некоторая корректировка квартального плана сбытовой деятельности. Ежемесячные отчеты о проделанной работе – главный источник информации коммерческого директора о деятельности менеджеров по сбыту. Кроме этого директор осуществляет контроль работы менеджеров, ее количественную и качественную оценку с помощью личных наблюдений и организации «обратной связи» (общения с клиентами).

Система оплаты труда менеджеров ОАО «Донпечать» – комиссионные в размере 2% от личного объема продаж. При этом менеджеры, как и все сотрудники фирмы, обеспечены «полным социальным пакетом»: им предоставляются отпуска, больничные и пр.

Комиссионные менеджерам выплачиваются ежемесячно. Средний заработок менеджера за месяц составляет 3000–5000 рублей. Невысокая оплата труда менеджеров по сбыту приводит к высокой текучести кадров на предприятии.

К сожалению, на предприятии абсолютно не применяются различные формы мотивации труда менеджеров. Обучение менеджеров, устроившихся работать в объединение, практически не проводится. Не проводятся и тренинги для повышения квалификации уже работающих менеджеров. Деятельность менеджеров оценивается как не очень значимая с точки зрения результатов торговой деятельности предприятия. К тому же у руководящего состава предприятия существует тенденция «загружать» менеджеров работой, не имеющей никакого отношения к их должностным обязанностям. Все это значительно снижает результативность труда менеджеров.

Итак, на основании проведенного анализа можно отметить следующие проблемы предприятия в организации сбытовой деятельности:

* низкие объемы сбыта беловой продукции;
* невысокая квалификация и текучесть кадров сотрудников отдела сбыта;
* несправедливая оплата труда сбытового отдела;
* поручения менеджерам исполнения обязанностей, не обозначенных в их трудовых договорах;
* отсутствие системы обучения и повышения квалификации менеджеров;
* руководство отделом сбыта напрямую коммерческим директором;
* недостаточно эффективная реклама выпускаемой продукции;
* неупорядоченная система скидок на продаваемую продукцию;
* использование исключительно метода продажи по телефону при «активном» сбыте.

**3. Пути улучшения сбытовой деятельности предприятия**

**3.1 Анализ рынка полиграфической продукции РФ**

Для предложения рекомендаций по повышению объемов сбыта продукции, выпускаемой предприятием, рассмотрим сначала прогноз ситуации на рынке полиграфической продукции в 2005 году[[19]](#footnote-19).

Полиграфическая промышленность является одной из наиболее динамичных и наукоемких отраслей народного хозяйства. Общемировая практика свидетельствует о том, что удельный вес этой отрасли неуклонно растет. Объемы производства печатной продукции косвенно характеризуют уровень развития науки и культуры в данной стране.

Учитывая необходимость установления места анализируемого предприятия на рынке, считаем обязательным привести краткую статистическую характеристику полиграфической промышленности Российской Федерации и ближнего зарубежья.

В 2004 году в отрасли работало 5900 предприятий, на них было занято 125 тысяч человек.

На долю коммерческих типографий приходилось 46% печатной продукции, на долю специализированных – 24%, 20% выпустили ведомственные и внутренние типографии. Допечатные и послепечатные услуги составили соответственно 9% и 1%.

Общий объем рынка оценен в 2804 млн. долл. Из них стоимость печатной продукции составила 1800 млн. долл. (64,2%), инвестиции в оборудование – 150 млн. долл. (5,3%), остальное – расходные материалы, бумага и картон. Основную долю рынка печатной продукции составила печать упаковки 360 млн. долл. (20,0%). На печать журналов и каталогов приходится 330 млн. долл. (18,3%), рекламной продукции – 313 млн. долл. (17,4%), газет – 252 млн. долл. (14,0%), книг – 273 млн. долл. (13,2%). Упаковка и журналы лидируют и в импорте печатной продукции: почти 70% всех журналов и половина упаковочной продукции в 2004 году были отпечатаны за рубежом. В денежном выражении это составило 403 млн. долл. (22,4%).

Если сравнивать количественные показатели (тоннаж), то следует сказать, что после провального 1998 года, вызванного августовским дефолтом, импорт печатной продукции по всем позициям, кроме печати книг, вновь начал увеличиваться, по печати упаковки даже превысил показатели 1998 года. То же наблюдается и в соотношении импорта бумаги и печатной продукции. В 1998 году бумаги Россия импортировала 24%, остальное составляла печатная продукция. В 2003 году соотношение выглядело как 48%:52%, в 2004 году – 46%: 54%. Очевидно, импорт бумаги в сравнении с предыдущим годом сократился на 2%, на столь же увеличился импорт печатной продукции.

Основная проблема для российских типографий – конкуренция со стороны зарубежных полиграфических комбинатов. При этом крайне затруднительная ситуация сложилась на рынке расходных материалов: большинство красок, многие виды бумаг не имеют отечественных аналогов и поэтому отечественные полиграфисты вынуждены использовать более дорогие импортные.

Также заметна нехватка свободных средств для переоснащения и модернизации производства. Разрыв между уровнем производства и технической оснащенностью все более увеличивается, особенно это заметно в производстве газет и журналов. В силу затруднительной финансовой ситуации и проблемами с инвестированием российские типографии часто используют оборудование, бывшее в употреблении или восстановленное, что отрицательно сказывается на качестве продукции, а так же на многих технико-экономических показателях.

Вместе с тем многие российские полиграфические предприятия закупают наиболее современное высокопроизводительное оборудование, часто в виде комплексных автоматизированных линий. Это позволяет им успешно конкурировать с успешными зарубежными типографиями.

Прогнозируется устойчивый рост количества наименований книг, впервые за последние несколько лет появились реальные предпосылки для общего увеличения их тиражей. Крайне вероятен резкий рост качества полиграфического исполнения книг (твердый переплет, качественная отделка). В этом сегменте также существует возможность роста внутреннего производства за счет уменьшения доли импорта. Одновременно с этим прогнозируется увеличение тиражей широкодоступной книжной продукции, рассчитанной на массового потребителя. В этом сегменте по объему выпуска лидерство остается за отечественными производителями.

Более 9/10 рынка периодических изданий в настоящее время составляют газеты. Рекламные издания, в которых объем размещаемой рекламы превышает 60% от общего объема издания, 100% являются газетами. Рекламные издания характеризуются более высокими тиражами и, в сравнении с остальными газетами, качеством полиграфического исполнения, основное производство рекламных газет расположено в Москве и Санкт-Петербурге и других крупных городах, в том числе в г. Ростове-на-Дону.

Большинство газет (42%) выходит тиражом до 100 тыс. экз., практически все они черно-белые, средний объем таких изданий – 11,8 полосы. Следующую нишу – 34% от всего объема производства газет – занимают газеты с тиражами свыше 500 тыс. экз. (общероссийские издания). Средний объем издания этой группы – 22 полосы, почти половина газет, выпускается в цвете. Газеты с тиражами от 100 до 300 тыс. экз. занимают по 12% газетного рынка, средний объем их изданий – 15–16 страниц, 80–90% этих изданий печатается в одну краску. По объему экземпляров ежедневные газеты составляют более половины всех выпускаемых газет. Быстро набирающие обороты еженедельники составляют 30%.

В целом на газетном рынке прогнозируется стабильность в количестве изданий и незначительный рост общего объема производства. Еще более активно на цветную печать должны переходить газеты с тиражами более 500 тыс. экземпляров, что должно привести к необходимости перевести на цветную печать и другие издательства, в первую очередь региональные газеты со средними рекламными тиражами. Стабильный рост производства произойдет в области рекламных газет, здесь тенденция перехода на цветную печать будет выражена еще сильнее.

Очевидно, это вызовет и увеличение потребности в качественных сортах газетных бумаг, в том числе с глянцевым покрытием, Эти бумаги в основном производятся целлюлозно-бумажными комбинатами Финляндии, Польши, Бразилии, Канады, поэтому, скорее всего, отечественные комбинаты будут осваивать новую продукцию, либо будут постепенно вытеснены с рынка.

Ростом потребления журнальной продукции, в первую очередь качественных (глянцевых) изданий, напрямую связан с ростом денежных доходов населения. Сегодня в России в год выходит 619 млн. экземпляров журналов – по четыре журнала на человека, это ниже, чем в странах Восточной Европы со средним уровнем развития экономики (в Польше, Чехии приходится 8–10 журналов на человека в год). Традиционно в этом секторе высока доля полиграфического производства за рубежом. Ограниченные возможности внутреннего рынка могут привести к дальнейшему росту импорта. Вместе с тем, за счет западных компаний, работающих в России, не исключена возможность импортозамещения. прогнозируется устойчивый рост производства журналов с тиражами до 10 тыс. экз. Можно также прогнозировать рост производства высококачественных изданий с большими тиражами. За счет появления новых изданий будет увеличиваться количество наименований журнальной продукции.

В отрасли рекламной полиграфической продукции наблюдается дальнейшее увеличение объемов производства. Рынок такой продукции достаточно велик, особенно в крупных городах. В частности, в Москве число заказчиков рекламной продукции исчисляется десятками тысяч. Крупнейшие работодатели – сетевые агенства, работающие с достаточно крупными типографиями. Эти тенденции усиливаются, однако рынок оперативной рекламной полиграфии во многом будет определяться деятельностью малых издательских фирм, способных в кратчайшие сроки отпечатать многоцветную полиграфическую продукцию малыми тиражами (до 1000 экз.). Основными заказчиками таких фирм будут представители малого бизнеса.

Рынок упаковки будет иметь стабильный и высокий рост, в первую очередь за счет обеспечения растущих потребностей отечественной промышленности. Однако в условиях резкого обострения конкурентной борьбы и практически исчерпанных резервов, предоставленных отечественному производителю дефолтом 17 августа 1998 г., значительное внимание будет уделяться качеству упаковки. При этом возможно некоторое вытеснение российских полиграфистов с данного сегмента рынка. Для удовлетворения внутреннего спроса по выпуску высококачественной упаковки, потребуются значительные инвестиции в это производство. В 2003 г. объем рынка упаковки измерялся 366 млн. долл., по оценкам экспертов, в 2005 г. эта величина вырастет по прогнозам, более чем в 1,2 раза и составит 420–450 млн. долл. Наиболее развиты картонная и полимерная упаковки, что в полной мере соответствует тенденциям мирового рынка. При этом значительная часть упаковки изготавливается из вторсырья.

Подытоживая сказанное в данном разделе, хотелось бы отметить, что российский рынок полиграфических услуг представляется достаточно перспективным. Для него характерны относительная предсказуемость спроса и четкая сегментация. Однако вызывает опасение значительная зависимость российских типографий от зарубежных поставщиков материалов и оборудования, изношенность основных средств и отсутствие доступных долгосрочных инвестиций в отрасль. С течением времени совершенно очевидно повышение спроса на малотиражную продукцию при одновременном росте требований к оперативности и качеству ее изготовления.

**3.2 Предлагаемые методы оптимизации сбыта**

Из вышеизложенного следует, что предприятию следует наращивать усилия по сбыту выпускаемой продукции.

В первую очередь, необходимо повышать объемы сбыта беловой продукции. Для этого в штате предприятия необходимо предусмотреть должность менеджера по сбыту продукции этого вида. Поскольку на оптовые склады беловые изделия предлагать невыгодно, из-за не очень конкурентоспособной цены; беловую продукцию необходимо сбывать напрямую в магазины канцелярских и писчебумажных принадлежностей.

При «активном» сбыте ОАО «Донпечать» использует продажи исключительно по телефону. Продажа таким способом полиграфической продукции является неэффективной, так как по телефону очень трудно описать характеристики данного товара. Поэтому следует перестроить структуру отдела сбыта следующим образом:

1. Принять в штат предприятия еще одного менеджера по сбыту.

2. Одного из менеджеров по сбыту сделать «телефонным продавцом», работающим с клиентами, обратившимися в офис. При этом он может также продавать по телефону продукцию клиентам из соседних областей, расширяя тем самым рынок сбыта предприятия.

3. Остальных четырех менеджеров по сбыту сделать исключительно «активными» продавцами, закрепив за ними соответственно Ростов-на-Дону (2 человека), Таганрог и Новочеркасск, и всю остальную часть Ростовской области. При этом рост накладных расходов компенсируется повышением объемов продаж.

Необходимо пересмотреть систему оплаты труда менеджеров. Для уменьшения текучести кадров и привлечения в состав предприятия квалифицированных специалистов необходимо платить менеджерам по системе «оклад плюс комиссионные от продаж». Оклад следует установить на уровне 5000 руб. (минимальная стабильная часть оклада менеджеров по сбыту на рынке труда Ростовской области). Вместе с окладом для каждого менеджера, занимающегося «активным» сбытом, устанавливается план личных продаж в размере 250000 рублей в месяц. Комиссионные платятся за перевыполнение плана, при этом можно установить гибкую систему их выплаты (чем больше перевыполнение, тем больший процент комиссионных выплачивается). При систематическом невыполнении плана ставится вопрос о профессиональной пригодности менеджера по сбыту.

Оклад менеджеру по сбыту, работающему в офисе, также следует определить на уровне 5000 рублей. При этом ему необходимо установить премию в зависимости от количества продукции, проданной за месяц предприятием.

Данные меры позволят, фактически не увеличивая расходы на оплату труда менеджеров, повысить мотивацию менеджеров по сбыту и привлечь к работе на предприятии первоклассных специалистов.

Для поиска наилучших сотрудников для отдела сбыта предприятия желательно прибегнуть к услугам специализированных рекрутинговых агентств.

Необходимо уделить внимание обучению менеджеров. Для этого на предприятии следует проводить тренинги по продажам. Существуют следующие специализированные тренинги для менеджеров по продажам полиграфических услуг.

* **Тренинг «Клиент ориентированные продажи полиграфических услуг».**

Содержание тренинга:

1. Особенности работы менеджера по продажам полиграфических услуг.

Отраслевая специфика технологического цикла работы менеджера.

5 этапов работы менеджера: от поиска нового заказчика до выдачи тиража готовой продукции и установления долговременных отношений.

Взаимодействие менеджера полиграфической компании с внешними и внутренними клиентами. Проблемы и возможности.

2. Клиент ориентированный подход в продажах полиграфических услуг.

Эффективное взаимодействие с заказчиком.

Техники задавания вопросов.

Основные приемы активного слушания.

Точное определение потребностей клиента.

Разговор с клиентом на языке выгод: как провести эффективную презентацию.

3. Работа с возражениями.

Выявление и отработка скрытых возражений клиента.

Ценовая аргументация.

4. Заключительные этапы процесса продажи.

Завершение продажи, оформление сделки.

Сервисное сопровождение клиента.

Установление долговременных партнерских отношений.

5. Работа с рекламациями.

Алгоритм эффективного взаимодействия с конфликтными клиентами.

Предотвращение конфликтных ситуаций и претензий со стороны клиентов.

Психологическая защита, преодоление негативных последствий взаимодействия с трудными клиентами.

6. Активный поиск новых заказчиков.

Как найти самых выгодных клиентов.

Установление первого контакта с перспективными клиентами с помощью телефона. Техники эффективного телефонного общения.

Алгоритм поиска новых клиентов с помощью рекомендаций.

Тренинг включает следующее:

упражнения групповые и в парах,

индивидуальную работу,

обсуждения,

дискуссии,

ролевые игры,

применение раздаточного материала,

поддержание обратной связи.

Результатом тренинга является повышение уровня продаж менеджерами полиграфической фирмы за счет совершенствования навыков переговоров, эффективного заключения сделок при взаимодействии с клиентом.

* **Тренинг «Привлечение и удержание самых выгодных заказчиков полиграфической компании».**

Содержание тренинга:

Принципы эффективного поиска новых заказчиков. Методы определения целевой группы перспективных клиентов, с учетом взаимной выгоды.

Ключевые факторы успеха в процессе привлечения новых выгодных заказчиков на выставках, презентациях, с помощью телемаркетинга и личных встреч.

Эффективное использование рекомендаций, знакомств и связей для завоевания доверия перспективных заказчиков.

Техники успешной аргументации ценности предложения для разных типов заказчиков.

Приемы учета особенностей клиента и его бизнеса для долгосрочного взаимовыгодного партнерства.

Специфика и ключевые факторы успеха работы с VIP клиентами.

Обратная связь – эффективное средство развития делового сотрудничества с клиентами. Как свести к минимуму негативные последствия рекламаций.

Тренинг включает следующее:

упражнения групповые и в парах,

индивидуальную работу,

обсуждения,

дискуссии,

ролевые игры,

применение раздаточного материала,

поддержание обратной связи.

Благодаря данному тренингу менеджеры по продажам полиграфических услуг смогут найти самых выгодных клиентов, установить долговременные партнерские отношения с клиентами, обойти конкурентов и значительно увеличить объемы продаж.

* Тренинг «Эффективные продажи в индустрии упаковки».

Содержание тренинга:

1. Особенности продаж на рынке производства упаковки.

Анализ факторов, влияющих на процесс продажи.

Отраслевая специфика технологии заключения сделки и сервисного сопровождения клиента.

Поиск новых клиентов. Первый заказ как начало долговременного сотрудничества.

2. Подход к процессу продажи.

Факторы, влияющие на качество процесса продажи.

Продажа, как помощь клиенту в решении его проблемы.

Развитие качеств и навыков, необходимых для профессиональной работы с клиентами.

3. Психология и навыки общения с клиентом.

Позитивное мышление. Создание позитивного образа компании и продукции.

Умение активно слушать. Индивидуальный подход к клиенту.

Мотивы, определяющие выбор клиента. Умение распознавать ведущий мотив и использовать знания о мотивах в процессе продажи.

Типы клиентов. Умение устанавливать контакт с клиентами различных типов. Общение с «трудными» клиентами.

Особенности общения с клиентами по телефону.

4. Процесс продажи. Семь фаз коммерческой беседы.

Подготовка. Начало разговора: как привлечь внимание.

Установление контакта с клиентом.

Анализ потребностей клиента. Виды эффективных вопросов. Техника постановки вопросов. Вопросы, которые не следует задавать.

Предложение. Использование знаний о свойствах, преимуществах и ценности предложения для эффективной аргументации. Аргументация, направленная на главный мотив покупки.

Работа с возражениями клиентов. Виды возражений и принципы работы с ними. Составление банка возражений. Стратегии ответов на возражения.

Проверка готовности клиента к заключению сделки. Подведение клиента к заключению сделки.

Усиление. Установление долгосрочных отношений с клиентами.

Следует отказаться от используемого линейного способа управления отделом сбыта («руководитель–исполнители»). При данном способе управления отделом, коммерческому директору приходиться отвлекаться от общих вопросов и вникать в работу отдела сбыта. Целесообразно перейти к функциональному способу управления отделом, т.е. ввести на фирме должность начальника отдела сбыта. Начальником можно назначить одного из менеджеров отдела.

Должностные обязанности начальника отдела сбыта будут заключаться примерно в следующем:

* распределение расходов на продвижение выпускаемой продукции;
* составление плана работы отдела;
* распределение сбытовых мероприятий между сотрудниками отдела сбыта;
* контроль деятельности менеджеров отдела сбыта;
* установление размера индивидуальных премий менеджеров по результатам их работы – премии выплачиваются помимо общих премий, устанавливаемых в зависимости от объемов продаж менеджера;
* определение способов мотивации сотрудников отдела.

Оплату труда начальника отдела сбыта следует производить по системе «оклад плюс премиальные». Премиальные устанавливаются в зависимости от результатов работы отдела. Размер оклада начальника отдела сбыта – 7000 руб.

Для улучшения работы отдела следует разработать должностную инструкцию для менеджеров по сбыту, включающую в себя перечень должностных обязанностей менеджеров, а также количественные и качественные оценки их деятельности. Разработка должностной инструкции поможет свести к минимуму выполнение менеджерами работы, не связанной с их специальностью и профессией; облегчит оценку труда менеджеров, как начальником отдела сбыта, так и самими менеджерами.

Необходимо также освободить менеджеров от контролирования и координации процесса отгрузки продукции.

В качестве других мер по улучшению сбытовых результатов предприятия можно порекомендовать ему участие в специализированных выставках.

Рассмотрим поподробнее работу менеджеров при подготовке и проведении специализированных выставок. Эта работа состоит в следующем:

* подготовка рекламных материалов для выставки;
* организация и контроль рассылки приглашений на выставку;
* приглашение по телефону представителей фирм региона, в котором проходит выставка;
* организация и контроль оформления стенда предприятия на выставке;
* работа на выставочном стенде: демонстрация оборудования, сбор информации об организациях, заинтересовавшихся продукцией;
* сбытовая работа по результатам выставки.

Необходимо упорядочить систему скидок, предоставляемых покупателям. При этом следует устанавливать скидки в зависимости от объема закупаемой продукции и частоты закупок.

Ежемесячные расходы на отдел сбыта предприятия представлены в таблице 3.1:

Таблица 3.1. Расходы на функционирование отдела сбыта ОАО «Донпечать»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятия | Сумма, руб. |
| Заработная плата отдела (вместе с процентами от продаж) | 45000 |
| Командировочные расходы | 25000 |
| Проведение тренингов | 5000 |
| Оплата услуг рекрутинговых агентств | 10000 |
| Реклама, участие в специализированных выставках | 20000 |
| ИТОГО: | 105000 |

После реформирования отдела сбыта предполагается увеличение объема продаж до 500 тыс. рублей в месяц.

Можно сделать вывод, что при средней рентабельности продукции предприятия в размере 30% деятельность отдела сбыта будет окупаемой.

**Выводы и предложения**

На основании проведенной работы мы можем сделать следующие основные выводы.

Данная работа направлена на изучение вопросов повышения эффективности сбыта, как с точки зрения его теоретических основ, так и путем применения результатов теории для практической разработки комплекса мер по улучшению сбытовой деятельности конкретного предприятия.

В основу теоретической части положены фундаментальные труды Ф. Котлера «Маркетинг, менеджмент» и «Основы маркетинга». При этом учтена специфика российской экономики.

Существуют четыре основные средства продвижения:

* реклама,
* стимулирование сбыта,
* формирование связей с общественностью,
* личные продажи.

Положительными сторонами личных продаж являются:

* установление личного контакта в процессе продажи;
* возникновение коммуникативных отношений между продавцом и покупателем;

Существует два основных типа сбыта. При прямом сбыте товар напрямую продается потребителю. При непрямом сбыте продажи осуществляются через посредников.

Организация службы сбыта на предприятии включает в себя следующие этапы:

1. Постановка задач торговому персоналу.

2. Разработка структуры службы сбыта.

3. Привлечение, отбор и обучение торговых агентов.

4. Оценка эффективности деятельности торговых агентов.

Существует территориальная, товарная, рыночная и комплексная сбытовые структуры.

Заработок торговых агентов складывается из постоянных и переменных выплат. В странах Запада постоянная часть заработка торговых агентов достигает 70%. В России фиксированная часть составляет от 20 до 50% общего заработка.

Существуют следующие способы оплаты труда торговых агентов:

* только оклад;
* только комиссионные от продаж;
* комбинация оклада и комиссионных.

В недавнем прошлом в РФ большинство предприятий при оплате труда торговых агентов использовали систему комиссионных или, так называемого, «чистого процента». Сегодня большинство российских фирм применяют комбинацию двух методов, в которых соотношение окладов и комиссионных выплат широко варьируется.

Выделяют следующие этапы личной продажи:

1. Поиск и оценка перспективных клиентов.

2. Подготовка к контакту.

3. Установление контактов.

4. Презентация.

5. Преодоление возражений.

6. Заключение сделки.

7. Контроль осуществления сделки.

В настоящее время все большее число компаний переходит от трансакционного маркетинга к маркетингу партнерских отношений.

В рамках маркетинга партнерских отношений компании ориентируют своих торговых агентов на изучение и исследование проблем и потребностей перспективных клиентов. Это дает возможность продемонстрировать возможности поставщика и установить долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Данный подход отражает тенденцию роста заинтересованности многих компаний в установлении долгосрочных взаимоотношений с заказчиками.

Для выявления основных задач предприятия в области сбытовой деятельности был проведен его подробный экономический анализ. Анализ показал, что на сегодняшний день существуют следующие достижения предприятия:

* комплексное перевооружение предприятия;
* модернизация оборудования хозяйственным способом;
* диверсификация производства;
* освоение принципиально новой продукции (офсетной печати);
* подбор высококвалифицированного персонала;
* обеспечение стабильной успешной деятельности на рынке полиграфических услуг;
* высокие показателей качества производимой продукции;
* минимизация потерь от брака;
* полная финансовая независимость предприятия.

Вместе с тем, в работе предприятия можно выявить и ряд недостатков:

* сравнительно высокая цена продукции вследствие значительных издержек производства;
* потеря рынка беловой продукции (особенно тетрадей);
* невысокая гибкость производства;
* несовершенная работа служб сбыта, как следствие – значительная нестабильность спроса, зависимость от внешних факторов;
* отсутствие комплексной системы управленческого учета и планирования;
* нежелание руководства предприятия провести радикальное перепроектирование убыточных или малорентабельных бизнес-процессов.

На основании анализа отдела сбыта предприятия были обнаружены следующие основные проблемы:

* низкие объемы сбыта беловой продукции;
* невысокая квалификация и текучесть кадров сотрудников отдела сбыта;
* несправедливая оплата труда сбытового отдела;
* поручения менеджерам исполнения обязанностей, не обозначенных в их трудовых договорах;
* отсутствие системы обучения и повышения квалификации менеджеров;
* руководство отделом сбыта напрямую коммерческим директором;
* недостаточно эффективная реклама выпускаемой продукции;
* неупорядоченная система скидок на продаваемую продукцию;
* использование исключительно метода продажи по телефону при «активном» сбыте;

В работе были предложены следующие рекомендации по их устранению:

1. Реформировать отдел сбыта:
   * принять в штат предприятия двух менеджеров по сбыту,
   * создать в отделе комплексную сбытовую структуру следующего содержания: один менеджер занимается «внутренним» сбытом в офисе, один менеджер продает исключительно беловую продукцию, четверо менеджеров продают полиграфическую продукцию по территориальному принципу с посещением потенциальных клиентов;
   * выделить из состава менеджеров отдела сбыта начальника отдела сбыта;
   * пересмотреть систему оплаты труда менеджеров по сбыту, ввести систему «оклад плюс комиссионные»;

2. Для повышения квалификации менеджеров по сбыту использовать различные тренинги, в том числе специализированные, для менеджеров, продающих полиграфическую продукцию.

3. Разработать должностные инструкции для менеджеров по сбыту.

4. Упорядочить систему скидок на приобретаемую продукцию.

5. Принимать участие в специализированных выставках.

После реформирования отдела сбыта предполагается увеличение объема продаж до 500 тыс. рублей в месяц.

Расходы на вышеперечисленные меры составят 105 тыс. рублей в месяц в том числе:

* заработная плата отдела – 45 тыс. рублей;
* командировочные расходы – 25 тыс. рублей;
* проведение тренингов – 5 тыс. рублей;
* оплата услуг рекрутинговых агентств – 10 тыс. рублей;
* реклама, участие в специализированных выставках – 20 тыс. рублей.

Можно сделать вывод, что при средней рентабельности продукции предприятия в размере 30% деятельность отдела сбыта будет окупаемой.

Вышеперечисленные меры помогут повысить эффективность сбытовой деятельности предприятия.

**Список использованных информационных источников**

1. David Mayer and Herbert M. Greenberg. What makes a Good Salesman? // Harvard Business Review, July-August 1964.
2. Garfield. Peak Performers: The New Heroes of American Business. New York, 1986.
3. Neil Reckhman. Spin Selling. New York, 1988.
4. Robert N. McMurry. The Mystique of Super-Sales-manship. New York, 1986.
5. Бабкова А.М. Фабрике беловых товаров – 50 лет. Ростов-на-Дону, 1972.
6. Работа для Вас. 2004 г. – №1–15.
7. Интервью с Радмилом Лукичем // Эксперт. 2004 – №4.
8. Костоглодов Д.Д., Парамонов М.Ю., Стаханов В.Н., Шахнулов Э.А. Экономика коммерческого предприятия: Учебное пособие. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 1995.
9. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И. Управление маркетингом предприятия. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 1995.
10. Костоглодов Д.Д., Саввиди И.И., Стаханов В.Н. Маркетинг и логистика фирмы. Москва, 2000.
11. Котлер Ф. и др. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург, 2000.
12. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. Москва, 2000.
13. Ланкастер Д. Джоббер Д. Продажа и управление сбытом. Минск, 1999.
14. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие./ Под ред. А.С. Пелиха. Ростов-на-Дону, 2002.
15. Пелих А.С. Баранников М.М. Экономика машиностроения. Серия «Высшее образование». Ростов-на-Дону, 2004.
16. Попета Г.Г., Герасименко В.П., Алексеев О.Ю. Маркетинг: Учебное пособие. Ростовская государственная экономическая академия, Ростов-на-Дону, 1997.
17. Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. Москва, 1999.
18. Ростов-на-Дону: Исторические очерки. – Под редакцией А.И. Зубкова. – Ростов-на-Дону, 1984.
19. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг – настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. Москва, 1999.
20. Экономика предприятия (фирмы). Учебник / Под ред. А.С. Пелиха. Москва, 2004.
21. Материалы Министерства печати РФ.
22. Отчетные данные ОАО «Донпечать» за 2004 год.

1. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. Москва, 2000. Стр. 718-720. [↑](#footnote-ref-1)
2. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. Москва, 2000. Стр. 801. [↑](#footnote-ref-2)
3. Котлер Ф. и др. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург, 2000. Стр. 628. [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер Ф. и др. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург, 2000. Стр. 635. [↑](#footnote-ref-4)
5. По данным газеты «Работа для Вас». [↑](#footnote-ref-5)
6. Котлер Ф. и др. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург, 2000. Стр. 642. [↑](#footnote-ref-6)
7. По данным газеты «Работа для Вас». [↑](#footnote-ref-7)
8. Charles Garfield. Peak Performers: The New Heroes of American Business. New York, 1986. P. 66. [↑](#footnote-ref-8)
9. Robert N. McMurry. The Mystique of Super-Sales-manship. New York, 1986. P. 70-72. [↑](#footnote-ref-9)
10. David Mayer and Herbert M. Greenberg. What makes a Good Salesman? // Harvard Business Review, July-August 1964, pp. 119-125. [↑](#footnote-ref-10)
11. David Mayer and Herbert M. Greenberg. What makes a Good Salesman? // Harvard Business Review, July-August 1964, pp. 126. [↑](#footnote-ref-11)
12. Интервью с Радмилом Лукичем// Эксперт. 2004-№4. [↑](#footnote-ref-12)
13. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург, 2000. Стр. 641. [↑](#footnote-ref-13)
14. Интервью с Радмилом Лукичем// Эксперт. 2004-№4. [↑](#footnote-ref-14)
15. Интервью с Радмилом Лукичем// Эксперт. 2004-№4. [↑](#footnote-ref-15)
16. Neil Reckhman. Spin Selling. New York, 1988. P. 77. [↑](#footnote-ref-16)
17. По материалам юбилейного издания: «Фабрике беловых товаров №2 – 50 лет». – Сост. Бабкова А.М. – Ростов-на-Дону, 1972. Стр. 3-4. [↑](#footnote-ref-17)
18. Ростов-на-Дону: Исторические очерки. – Под редакцией А.И. Зубкова. – Ростов-на-Дону:, 1984. Стр. 52. [↑](#footnote-ref-18)
19. По материалам Министерства печати РФ. [↑](#footnote-ref-19)