



Как повысить объем продаж – наверное самый животрепещущий вопрос для любой компании, в какой бы отрасли она ни работала. Тем более этот вопрос актуален в высоко конкурентных секторах рынка, таких, как индустрия моды.

И как глаза – зеркало души, так и система продаж – зеркало компании. Практически все процессы, протекающие в компании так или иначе отражаются на объеме продаж. Перебои на производстве, проблемы на таможне, эффективность финансового менеджмента, стиль управления персоналом, настроение секретаря – все влияет на объем продаж. Ведь любая компания функционирует как живой организм, в ней все взаимосвязано.

Однако есть ключевые показатели, влияющие на объем продаж непосредственно и наиболее ощутимо. О них то и пойдет речь в этой статье, открывающей серию публикаций, посвященных оптимизации системы продаж. Серию – потому что система продаж – механизм «сложносочиненный», состоящий из огромного множества «винтиков» и «шпунтиков», «крючочков» и «пуговиц», каждый из которых дает свой вклад в объем продаж компании.

Для решения задачи повышения объема продаж необходимо провести диагностику той системы продаж, что сложилась в Вашей компании, оценить все параметры, входящие в нее и выявить те, которые могут быть доработаны, усовершенствованы, или введены (при их отсутствии в настоящее время), а затем составить план оптимизации по каждому выявленному параметру. Например, анализ показывает, что структура и размеры отдела

продаж не соответствуют поставленным задачам, следовательно, необходимо запланировать реорганизацию отдела продаж и дополнительное привлечение специалистов. Или обнаруживается, что существующее стимулирование дистрибьюторов не влияет на их эффективность, следовательно нужно пересмотреть существующую систему.

По этому предлагаю начать с теории (ведь нет ничего практичнее, чем хорошая теория) и рассмотреть систему продаж во всей ее красоте. В следующих статьях, когда мы будем подробно разбирать каждую из составляющих системы продаж, на сцену выйдет ее величество – Практика.

Система продаж - параметры

Для того, чтобы успешно продавать нужно найти своего клиента. Не смотря на всю банальность этого утверждения, многие им пренебрегают и прибегают к таким «нетривиальным» ходям, как продажа бикини монахиням, зонтиков рыбам, снега эскимосам и тому подобным «гениальным» стратегиям, рассчитывая на силу оригинальности.

Но банально – не значит «не правильно» и тем более не значит «просто». Ведь для того, чтобы правильно определить своего клиента нужно провести серьезный анализ и определить

Каковы **целевые сегменты** рынка для нашего бизнеса – на какие категории покупателей нам выгодно ориентироваться, в чем их потребности, требования? Как мы можем лучше удовлетворять эти потребности и требования? Где наши потенциальные клиенты берут наш товар или товар, конкурирующий с нашим? А где им удобнее всего этот товар приобретать? Товары какой ценовой категории наши потенциальные покупатели предпочитают? Ответы на эти вопросы должны стать

основой планирования продаж

. После этого необходимо

расставить приоритеты

по разным группам клиентов, разным товарам, чтобы не пытаться объять необъятное и не гнаться за всеми зайцами одновременно. Нужно выбрать для себя

ниши стратегические

(те, которые потенциально принесут наибольший доход и на которые мы направим свои основные усилия)

и поддерживающие

(которые обеспечивают нам определенный имидж или помогают обслуживать наших клиентов комплексно). - А после всех этих мучений нам предстоит разработать стратегию и тактику выхода в новые ниши - придумать, что мы будем делать для привлечения новых целевых клиентов, как будем их информировать, как обеспечим встречу нашего товара с потенциальным клиентом и т.п.

Шаги по определению целевых сегментов и стратегических ниш хоть и отдалены на первый взгляд от решения насущных проблем по увеличению объемов продаж, являются стратегическими и приносят долговременный и масштабный эффект. В основу анализа рынка можно положить свой опыт. Но такой анализ часто бывает субъективным. «Замыленный» интенсивной работой на рынке глаз может не увидеть новых интересных возможностей или не совсем правильно оценить «настроения» клиента. Поэтому самостоятельный анализ лучше подкреплять локальными маркетинговыми исследованиями или данными маркетингового мониторинга, составляемого крупными маркетинговыми агентствами. Написать хорошую стратегию также можно самостоятельно, однако, если до сих пор Вы строили свой бизнес «по наитию» на основании здравого смысла, и опыта в написании стратегии у Вас нет, помощь бизнес-консультанта может оказаться полезной.

Следующий шаг после определения стратегии и тактики поведения на рынке – это работа с каналами распределения. Их еще называют каналами сбыта и маркетинговыми каналами. По сути это взаимосвязанные цепочки посредников, обеспечивающие прохождение товара от производителя к конечному потребителю. Первое, с чем следует определиться в данном случае – это какие каналы оптимально соответствуют выбранным нами нишам. Приведем пример: *если Вы крупный поставщик тканей для профессионалов и вашими целевыми клиентами являются дома моды или крупные швейные производства, то для Вас оптимальными могут стать прямые продажи, если же основные Ваши клиенты небольшие ателье, то возможно для Вас более выгодно работать с оптовыми дистрибьюторами, у которых эти ателье традиционно закупают ткани. Если же Вы ориентированы на любителей – то продукцию лучше всего распространять через магазины или через оптовиков, с которыми эти магазины работают.*

Для того, чтобы не ошибиться в своем выборе канала нужно собрать информацию по его потенциальным участникам (дистрибьюторы, дилеры и т.д.), узнать их потребности, требования, чтобы сделать предложение, от которого они не смогут отказаться, понять, где участники каналов предпочитают закупать продукцию и почему, в какой ценовой категории какие участники каналов распределения работают, каковы условия, на которых они бы хотели работать с поставщиками. Лучше всего, когда такой анализ осуществляется на постоянной основе, данные учитываются, систематизируются, анализируются и используются при принятии решений: ведь рынок не стоит на месте, а проведение такого анализа лишь для удовлетворения любопытства не рационально.

В целом анализ рынка – клиентов ли, партнеров, конкурентов – неоценимый инструмент, позволяющий не блуждать в потемках, а твердыми шагами двигаться к намеченной цели.

Определившись с лучшими для нас каналами, мы должны научиться ими управлять, чтобы извлечь из этого партнерства максимальную пользу. Масса примеров тому, как хорошо построенный изнутри бизнес оказывался неконкурентоспособным лишь потому, что система управления каналами сбыта не была должным образом выстроена: предприятия сталкивались с демпингом, конкурентными войнами между своими дилерами, дистрибьюторы не уделяли должного внимания продвижению марок поставщика, вывешивая товар в самом дальнем и темном углу – все это негативно сказывалось на уровне продаж.

В чем же заключается искусство управления каналами распределения?

- планирование по каналам и между участниками одного канала должно отвечать выбранной стратегии
- пакет условий работы с каналом должен быть разработан в соответствии с потребностями его участников
- важно разработать программу управления стимулированием дистрибьюторов: предложить бонусы, акции, обучение дилеров и их торгового персонала, помочь в мерчендайзинге. Разумеется, что программа стимулирования должна учитывать и возможности предприятия-поставщика. На наш взгляд, для среднего бизнеса наиболее эффективны съезды и обучение дилеров, а также разработка мерчендайзинга продукции.
- управление коммуникацией – еще один важный фактор управления каналами сбыта. Постоянный сбор и обмен информацией с участниками канала обеспечивает хорошее понимание ситуации на рынке и повышает лояльность Ваших распространителей.
- Также необходимо вести постоянный контроль за дистрибуторами – своевременность оплат, контроль цен и уровня обслуживания
- Последний аккорд – это регулярная оценка участников канала и корректировка условий сотрудничества с ними в зависимости от их успеха в продвижении Вашего товара на рынок, а также корректировка клиентской базы прекращение работы с теми, кто не выполняет свои обязательства или не способен «потянуть» требуемый объем продаж.

Для тех же предприятий, которые напрямую общаются со своим потребителем,

наиболее важными будут следующие этапы оптимизации системы продаж.

Навыки персональных продаж и управление взаимоотношениями (адаптация под специфику канала)

- постоянно осуществляется поиск потенциальных клиентов;
- менеджеры умеют понять тип заказчика и подстроиться под него;
- менеджеры умеют оценить ситуацию и скорректировать свои действия;
- презентация (адаптация презентации к личностным качествам продавца) проходит на высоком уровне; проведение переговоров с Заказчиками; контраргументация и заключение сделки происходит с соответствии с требованиями;
- происходит развитие взаимоотношений на основе обслуживания, клиенты не уходят, они постоянные;
- все данные продаж постоянно учитываются и анализируются.

Организация и стратегия отдела продаж

- задачи и функции отдела продаж направлены на решение целей организации;
- структура, размер отдела продаж соответствуют целям компании и позволяют решать поставленные задачи;
- существует закрепление территорий за конкретными продавцами, либо распределение происходит по другому признаку (с учетом специфики);
- постоянно оценивается личная эффективность каждого продавца, разрабатываются меры по ее повышению;
- техническая поддержка отдела продаж достаточна для решения поставленных задач.

Управление отделом продаж

- планирование и контроль работы отдела и сотрудников осуществляется регулярно, при необходимости оперативно вносятся коррективы;
- нет сбоев в найме, отборе и адаптации сотрудников;
- мотивация сотрудников обеспечивает достижение целей;
- обучение, обмен опытом, общее подведение итогов проходит регулярно;
- оценка работы отдела, сотрудников находит отражение в системе мотивации и регулярно осуществляется.

Корректировка системы продаж

- С периодичностью не реже 1 раза в год происходит оценка и корректировка всей системы продаж.