

БИЗНЕС ПО-ПРОМЫШЛЕННОМУ. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Чтобы эффективно работать на современном рынке, для которого характерна крайне конкурентная среда, многие промышленные предприятия внедряют у себя систему менеджмента качества ИСО 9001.



АНДРЕЙ НЕЧАЕВ,
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР
ОАО «ЗАВОД АТИ»,
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Система менеджмента качества ИСО 9001 позволяет качественно отслеживать работу предприятия на всех стадиях производства, от закупки сырья до склада конечного потребителя. Благодаря такой системе наше предприятие, входящее в состав химической отрасли, смогло не только выдержать конкуренцию на внутреннем рынке, но и расширить рынок сбыта своей продукции в странах ближнего и дальнего зарубежья.

На нашем предприятии применяется дифференцированная система сбыта, которая, как показала практика последних лет, позволяет наиболее эффективно отследить работу с конечными потребителями. В ее основе лежат два основных канала сбыта: первый — это крупные конечные покупатели, промышленные предприятия, второй — дилеры, официальные представители завода, которые поставляют нашу продукцию мелкооптовым и розничным покупателям. Объем сбыта готовой продукции

распределяется между ними примерно в равных долях. В чем преимущество данной системы сбыта? Руководство нашего предприятия считает целесообразным осуществлять прямые поставки крупным контрагентам — предприятиям химической, нефтехимической, металлургической, энергетической и других отраслей, с целью личного контроля этой доли рынка сбыта. К работе подключены разные сотрудники коммерческой службы: специалисты по сбыту занимаются заключением договоров, согласованием объемов и сроков поставки; логисты и технические специалисты — технологической документацией. Такая схема позволяет максимально удовлетворить интересы продавца и покупателя и совместно оптимизировать и спланировать работу. Покупатель имеет возможность общаться по всем вопросам напрямую с производителем, а продавец, заключив годовой контракт, — получить гарантированный заказ на перспективу.

Вторым каналом сбыта являются дилеры. С помощью четко выстроенной дилерской системы сбыта (дилерской цепочки) наше предприятие может контролировать и регулировать рынок мелкооптовых и розничных по-

купателей посредством своих представителей. В основе сбыта лежит дилерское соглашение, которое регламентирует действия производителя и официального представителя, описывает ценовую, рекламную и техническую политику взаимодействия. В соглашении указывается система скидок, среднемесячный объем поставки и полномочия дилера.

Учитывая риск, связанный с тем, что дилер может представлять помимо нашей продукцию конкурентов, наше предприятие, как уже было сказано выше, работает с крупными покупателями напрямую. В то же время осуществлять продажу продукции небольшими партиями или поштучно нам экономически невыгодно. Это под силу четко работающей коммерческой организации, представляющей интересы производителя, — нашим дилерам. Вот еще одно объяснение наличию дифференцированной системы сбыта.

Основным звеном в цепочке продаж является специалист по сбыту. От его действий зависит не только успешная работа с тем или иным предприятием, но и перспективы компании в целом. В нашей компании специалист по сбыту имеет высокий статус, так как он представляет интересы

целого предприятия и выполняет целый комплекс работ. Продавец должен уметь продавать. В понятие «продавать» мы вкладываем более глубокий смысл, нежели непосредственное осуществление процесса «купли-продажи». В обязанности продавца входит широкий круг вопросов. Это согласование контракта с покупателем, вопросы ценообразования, сроков оплаты, вопросы логистики, работа с дебиторской задолженностью и пр. Ниже мне хотелось бы привести те профессиональные качества, которыми обладают коммерческие специалисты нашего предприятия:

▶ Компания производит техническую продукцию, поэтому специалист по продажам должен не только знать область применения продукции и ее технические характеристики, но и давать консультации по подбору того или иного изделия для конкретного узла и агрегата. Раз в квартал специалисты по продажам проходят аттестацию, подтверждающую их компетентность в технических вопросах.

▶ Умение вести переговоры с лицами разных должностных уровней — от простого исполнителя до начальника высшего ранга. В большинстве случаев заранее составляется план ведения переговоров с определением задач и конечной цели. Специалист по продажам, как правило, ведет электронный дневник, где протоколируются все звонки и этапы ведения переговоров.

▶ Умение вести деловую переписку: составить коммерческое предложение для конкретного клиента; письма, напоминающие о задолженности; претензионные письма и пр. Каждое письмо регистрируется и хранится в архивной клиентской базе.

▶ Знание основ юриспруденции. В обязанности продавца входит согласование пунктов контракта с покупателем. Условия работы с клиентом должны быть выполнимыми и удобными как для покупателя, так и для продавца. Отдельно обращается внимание на некоторые пункты контракта, например, такие как штрафные

санкции, условия платежа: предоплата, отсрочка, аккредитив и т. д.

▶ Знание основ таможенного права. В случае, когда товар идет за границу, специалист по продажам должен знать условия ИНКОТЕРМС, учесть таможенные расходы при ценообразовании, а также специфику заключения международных контрактов.

▶ Знание основ логистики. Необходимо просчитать и организовать транспортную цепочку по доставке груза покупателю. В зависимости от вида транспорта (автомобиль, ж/д или морской контейнер, вагон, багаж) определяется оптимальный вид доставки по срокам и стоимости.

▶ Знание основ бухгалтерии. Специалист по продажам должен уметь выписывать отгрузочные документы, вести дебиторскую задолженность и составлять акты сверок с покупателем.

▶ Знание основ налогообложения. При расчете сделок и вопросов ценообразования продавец должен знать налоговые ставки.

▶ Свободное владение пользовательскими программами. Электронная переписка, ведение базы данных, информация из Интернета, осуществление сделок на электронных торговых площадках.

▶ Желательно знание иностранных языков, так как часть бизнеса базируется за рубежом.

▶ Соблюдение делового этикета, умение работать в команде.

▶ Ответственность, порядочность и преданность компании.

Трудно сразу найти специалиста, который бы отвечал всем вышеуказанным требованиям. Для того чтобы менеджер по продажам действительно мог стать специалистом высокого уровня, на нашем предприятии организована программа по обучению молодых сотрудников. Наш принцип — «выращивание» специалиста внутри компании. Как правило, людей, имеющих опыт личных продаж, сложно обучить специфике работы на конкретном производственном предприятии, Их нужно не просто обучать, а переучивать. А это гораздо слож-

нее... От молодого специалиста требуется высшее образование, целеустремленность и желание работать в нашей команде. В программу обучения входит ознакомление с технической документацией и производством на всех стадиях изготовления изделий. Обучение в лаборатории и ОТК проводят научно-технические сотрудники предприятия. Первые месяцы молодой сотрудник «прикреплен» к опытному специалисту по продажам. На определенных стадиях обучения молодые специалисты проходят аттестацию.

Задача руководителей предприятия — добиться того, чтобы эффективный специалист по продажам был высокомотивирован и предан компании. На нашем предприятии применяются различные

” С помощью четко выстроенной дилерской системы сбыта (дилерской цепочки) наше предприятие может контролировать и регулировать рынок мелкооптовых и розничных покупателей посредством своих представителей

способы мотивации сотрудников: как материальные, так и нематериальные. Но это отдельная статья. Руководитель всегда должен помнить еще и о том, что хороший продавец — это человек творческий и порой неординарный. Поэтому необходимо обеспечить ему «свободное пространство». Оценкой же эффективности специалиста по продажам является не только количество заключенных контрактов и оформленных сделок, но и качество работы с клиентом. В заключение хотелось бы отметить, что каким бы модернизированным ни был завод, самое главное — это кадры: люди, цели и задачи которых совпадают со стратегией предприятия. ■