

«В книге "Аутсорсинг в продажах" приведены модели управления бизнесом, примененные корпорацией Intel при организации продаж посредством аутсорсинга, в разных сегментах рынка. Благодаря умелому подходу к вопросам планирования менеджерам Intel удалось добиться блестящих результатов, не увеличив при этом себестоимость проданной продукции».

ДЖОРДЖ ЛЭНДЖЕР, INTEL CORPORATION

«Эта книга – первая, в которой показаны ВСЕ фактические затраты любых сбытовых структур и предложена реальная оценка перспективы использования аутсорсинга с привлечением профессиональных торговых представителей».

РЭЙ ХОЛЛ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ И СЕО МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ В ЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

«Эта книга предназначена для всех, кто стремится улучшить процесс сбыта. Чтобы получить большую отдачу от вложений на организацию сбыта, необходимо быть более прогрессивным и уметь отказываться от своих предубеждений, и в первую очередь не считать, что иметь собственный торговый персонал для организации продаж – самое оптимальное решение. Эрин Андерсон исследовала динамику совершенствования организации сбытовых структур на протяжении двух десятилетий. Боб Тринкл является признанным мировым авторитетом в области аутсорсинга в продажах. Их совместная работа продуманна, логична и представляет собой достойный доверия справочник, дающий представление о том, когда именно следует прибегнуть к аутсорсингу продаж, как оценить затраты на реализацию принятого решения (независимо от того, кто будет его фактически осуществлять), поможет выстроить отношения и работу с людьми, которые, не являясь вашими сотрудниками, будут представлять ваше имя на рынке».

ЛЕОНАРД М. ЛОУДИШ, ПРОФЕССОР КАФЕДРЫ МАРКЕТИНГА
СЭМЬЮЭЛА Р. ХЭРЕЛЛА, ШКОЛА БИЗНЕСА УОРТОНА

«Из известных мне книг "Аутсорсинг в продажах. Фактические издержки организации сбыта через независимых торговых представителей" впервые раскрывает проблемы, связанные с принятием решения об организации сбыта либо при помощи собственной команды торгового персонала, либо путем альтернативного привлечения профессиональных продавцов. Менеджеры по сбыту смогут оценить результаты принятия такого стратегического решения, проведя расчет на основе собственных исходных данных и получив в итоге величины фактических расходов, необходимые для использования той или иной модели сбыта. Ценность одного только метода Cost Calculator уже оправдывает покупку этой книги».

МЭРИЛИН ФРИЗЕН,
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ОБРАЗОВАТЕЛЬНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО
ФОНДА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

АУТСОРСИНГ В ПРОДАЖАХ

Фактические
издержки организации сбыта
через независимых торговых
представителей

**ЭРИН АНДЕРСОН
БОБ ТРИНКЛ**



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие • 15

Пролог • 21

От авторов • 29

Введение • 33

1. **ФАКТИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА:
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ АУТСОРСИНГА • 39**
2. **ТОРГОВЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ-АУТСОРСЕРЫ И ИХ ОТЛИЧИЯ
ОТ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ • 73**
3. **АУТСОРСИНГ ИЛИ ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ? • 131**
4. **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
КАК ДОПОЛНЕНИЕ К ДРУГИМ КАНАЛАМ СБЫТА:
СМЕШАННЫЕ СТРУКТУРЫ • 183**
5. **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ
ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ. ОПТИМАЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ
ФАКТОРА ВРЕМЕНИ И ВЕЛИЧИНЫ КОМИССИОННОГО
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ • 245**
6. **УКРЕПЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ВАШИМИ ТОРГОВЫМИ
ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ • 287**
7. **ОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА С ТОРГОВЫМ
ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ • 323**
8. **COST CALCULATOR®: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ,
СВЯЗАННЫХ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ СБЫТА • 365**
9. **НЕСКОЛЬКО ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ МЫСЛЕЙ • 395**

Алфавитный указатель • 403

Об авторах • 411

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	15
Пролог	21
От авторов	29
Введение	33

ГЛАВА 1. ФАКТИЧЕСКИЕ ИЗДЕРЖКИ ОРГАНИЗАЦИИ СБЫТА: ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ АУТСОРСИНГА 39

Почему компании используют аутсорсинг?	43
<i>СОКРАЩЕНИЕ ЗАТРАТ</i>	44
<i>ПЕРЕВОД ПОСТОЯННЫХ ЗАТРАТ В ПЕРЕМЕННЫЕ</i>	45
<i>БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ</i>	45
<i>ВЫСВОБОЖДЕНИЕ И ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ</i>	46
<i>ДРУГИЕ РЫНОЧНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ, СОЗДАЮЩИЕ БЛАГОПРИЯТНЫЕ СЛОВИЯ ДЛЯ АУТСОРСИНГА СБЫТА</i>	49

Почему продажи часто осуществляются внутрифирменными сбытовыми подразделениями? 55

<i>ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЯХ КАК О «ПОСРЕДНИКАХ», КОТОРЫЕ НЕ ЗАСЛУЖИВАЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОПЛАТЫ В СЛУЧАЕ УСПЕХА</i>	56
<i>НЕДООЦЕНКА ЗАТРАТ, СВЯЗАННЫХ С НАЛИЧИЕМ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ</i>	59
<i>ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ УЧАСТИЕ ВСЕХ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ФИРМЫ В ОБСУЖДЕНИИ ВОПРОСА ОБ АУТСОРСИНГЕ</i>	64

ПРОБЛЕМА ВОЗМОЖНОГО СНИЖЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИМИ СБЫТ ВАШЕЙ ПРОДУКЦИИ	66
Выводы.	68
Кейс ЭНЕРГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО ДУХА	69
<i>ПРИМЕЧАНИЯ.</i>	<i>71</i>
ГЛАВА 2. ТОРГОВЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ-АУТСОРСЕРЫ И ИХ ОТЛИЧИЯ ОТ ВНУТРИФИРМЕННЫХ СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	73
Коротко о торговых представителях.	74
Организационная природа торгового представителя-аутсорсера	78
Компании торговых представителей отличаются стабильностью.	81
Предприниматели, которые занимаются продажами	82
Торговые представители ориентированы на получение результата.	87
Быстрота реакции торговых представителей	89
Использование ТПА корпорацией Honeywell в целях стимулирования развития	90
Средства осуществления сбыта.	92
Обеспечение потребностей клиентов в электронных изделиях за счет широкого ассортимента предлагаемой продукции	94
Экономический эффект от расширения ассортимента.	97
Экономический эффект от увеличения объема проданной продукции.	99
Эффект масштаба: преимущества портфельных продаж.	101
Стоимость капитала.	105

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ МЕЖДУ ПРИНЦИПАЛОМ И АГЕНТОМ . . .	108
<i>ВОЗМОЖНЫЕ ПРОВАЛЫ В ПРОДАЖАХ</i>	<i>108</i>
<i>РИСК ЧРЕЗМЕРНОГО УВЕЛИЧЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК К ОБЪЕМУ ПРОДАЖ</i>	<i>110</i>
ПРЕИМУЩЕСТВА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ: БОЛЬШЕ, ЧЕМ ПРОСТО СБЫТ.	114
Выводы.	118
Кейс	
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ РАБОТА ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ОПЛАТУ	123
ИЗУЧЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ И РЫНКА	125
<i>ПРИМЕЧАНИЯ</i>	<i>128</i>
ГЛАВА 3. АУТСОРСИНГ ИЛИ ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ?	131
СДЕЛАТЬ САМОМУ ИЛИ КУПИТЬ	132
ЭТАП 1: ЕСЛИ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ВЫБРАТЬ — ПОЛЬЗУЙТЕСЬ УСЛУГАМИ ТПА	134
<i>ПРЕИМУЩЕСТВА ТПА</i>	<i>134</i>
<i>ПРИМЕРЫ УСПЕШНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТПА</i>	<i>138</i>
ЗАЧЕМ БОЛЬШИМ КОМПАНИЯМ НУЖЕН АУТСОРСИНГ?	141
ЭТАП 2: КОНТРАРГУМЕНТЫ ВЫБОРА В ПОЛЬЗУ ТПА	148
<i>УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ СБЫТ ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПОЧТИТЕЛЕН: ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ КОМПАНИИ</i>	<i>148</i>
<i>ВЫБОР КОМПАНИИ, ОТЛИЧАЮЩЕЙСЯ ФИРМЕННЫМ СТИЛЕМ</i>	<i>151</i>
Опыт корпорации Intel по привлечению высококвалифицированного торгового персонала с инженерной подготовкой	158
<i>УСЛОВИЯ, КОГДА ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬ СБЫТ ЧЕРЕЗ ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ: ЗАТРУДНЕНИЯ ПРИ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕЗУЛЬТАТОВ.</i>	<i>164</i>

УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ СБЫТ ЧЕРЕЗ ВНУТРИФИРМЕННЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ПРЕДПОЧТИТЕЛЕН: ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ, НЕ СВЯЗАННЫЕ С ПРОДАЖАМИ	169
Этап 3: сопоставление.	171
Выводы.	173
Кейс Джордж Лэнджер о причинах сотрудничества корпорации Intel с торговыми представителями	177
Примечания	181
ГЛАВА 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ КАК ДОПОЛНЕНИЕ К ДРУГИМ КАНАЛАМ СБЫТА: СМЕШАННЫЕ СТРУКТУРЫ	183
Lutron Electronics: прямые продажи и торговые представители	185
Начните с определения функциональных обязанностей продавцов	191
Негативное воздействие инерционности функциональных обязанностей	192
Преимущества, связанные с перераспределением обязанностей бытовых структур	194
Скрытые издержки при смешанной форме организации сбыта	196
Скрытые издержки первой группы: для управления смешанными структурами необходима высокая квалификация менеджеров	197
Скрытые издержки второй группы: «честный бой».	199
Рынки, благоприятные для смешанных бытовых структур	202
Признак первый: представление покупателя об индивидуальности товара	202

<i>ПРИЗНАК ВТОРОЙ: РАЗВИВАЮЩИЕСЯ РЫНКИ</i>	204
<i>ПРИЗНАК ТРЕТИЙ: ЕДИННЫЙ СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ</i>	204
<i>ПРИЗНАК ЧЕТВЕРТЫЙ:</i>	
<i>КОМПЛЕКСНАЯ ИЛИ ОТДЕЛЬНАЯ ЗАКУПКА</i>	206
<i>ПРИЗНАК ПЯТЫЙ:</i>	
<i>ОТСУТСТВИЕ ГРУППЫ ДОВЕРИТЕЛЕЙ У ПОКУПАТЕЛЕЙ</i>	207
ПРОЧИЕ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ	
СМЕШАННОЙ СБЫТОВОЙ СТРУКТУРЫ:	
<i>БЕНЧМАРКИНГ И ЛЕВЕРИДЖ</i>	208
<i>ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</i>	210
ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПРИЗНАКА ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ	
СМЕШАННОЙ СТРУКТУРЫ СБЫТА	216
<i>ПОЧЕМУ КОМПАНИЯ ZERO ZONE ИЗБЕГАЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ</i>	
<i>СМЕШАННЫЕ СТРУКТУРЫ</i>	217
<i>ЛОВУШКА ПЕРВАЯ:</i>	
<i>ОШИБОЧНОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ</i>	219
<i>ЛОВУШКА ВТОРАЯ: ВЫВОЗ «ОТХОДОВ»</i>	222
<i>ЛОВУШКА ТРЕТЬЯ: ОШИБОЧНЫЙ ВЫБОР ФАВОРИТА</i>	226
<i>ЛОВУШКА ЧЕТВЕРТАЯ: СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ</i>	227
Выводы	232
Кейс	
РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ	
ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ ИСТОЧНИКОВ БЕСПЕРЕБОЙНОГО ПИТАНИЯ	240
<i>ПРИМЕЧАНИЯ</i>	242
ГЛАВА 5. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АРГУМЕНТЫ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ	
ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ. ОПТИМАЛЬНОЕ СОЧЕТАНИЕ	
ФАКТОРА ВРЕМЕНИ И ВЕЛИЧИНЫ КОМИССИОННОГО	
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	245
<i>ЧЕГО ВЫ СТОИТЕ?</i>	
<i>РАСЧЕТ ОПТИМАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ВРЕМЕНИ</i>	248
<i>ОПТИМАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ</i>	250

ОПТИМАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ И РАЗМЕР КОМИССИОННОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ	253
Окончательный довод: РАЦИОНАЛЬНОСТЬ, А НЕ ВРЕМЯ.	258
Если вам требуется больше времени: три возможных способа его получить.	259
Когда необходимо завладеть вниманием ТПА.	262
Синергетика и леверидж в портфеле продукции ТПА.	271
Вашу продукцию легко продать? Скрытый бонус	274
Имеет ли ваша товарная категория потенциал роста?	276
Подлежат ли ваши продажи прогнозируемой оценке?	279
Выводы.	280
Примечания	286
ГЛАВА 6. УКРЕПЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С ВАШИМИ ТОРГОВЫМИ ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ	287
Независимый торговый агент.	287
Способы активизации торгового персонала	289
Много дыма, но нет огня.	291
Насколько торговый персонал причастен к неэффективному сбыту.	293
Перспективы торгового представителя.	294
1. Зона обслуживания и потенциал клиентской базы.	294
2. Потенциал принципала в отношении обслуживания данной зоны и клиентская база.	294
3. Эффект конкуренции	295
4. Потенциальный доход торгового представителя	295
5. Соответствие продукции принципала портфелю продаж торгового агента (синергия усилий)	295

6. «Болевой порог» и возможный доход от сотрудничества с каждым принципалом.	296
7. Человеческий фактор (эмоциональные предпочтения)	297
Почему средства поощрения не работают.	297
Эмоциональные предпочтения	300
Хорошая репутация на основе справедливых и доверительных отношений	302
Открытость и непредвзятость в общении.	304
Возможность контакта с топ-менеджментом	306
Квалификация персонала	308
Открытое проявление заинтересованности в торговом представителе	309
Конференция торговых представителей	310
Что представляет собой совет компании торгового представителя?	310
Повестка дня совета компании торгового представителя.	311
Участники	313
Регулярность проведения заседаний	315
Подготовка проведения заседаний	315
Место проведения заседаний	316
Общие выводы в отношении работы совета компании торгового представителя.	317
Выводы.	317
Кейс Преимущества совета торговых представителей в компании ZERO ZONE.	319
Примечания	322
ГЛАВА 7. ОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА С ТОРГОВЫМ ПРЕДСТАВИТЕЛЕМ	323

ЧТО ДАЕТ ОБРАЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА	325
<i>Совместные действия</i>	<i>325</i>
<i>Текущие операционные результаты</i>	<i>326</i>
<i>Устойчивые перспективные результаты</i>	<i>328</i>
Издержки, связанные с образованием стратегического альянса	329
<i>Следует ли инвестировать в данного ТПА?</i>	<i>332</i>
Образование стратегического альянса: цикл восприятия	335
Скрытая ловушка старых связей (известная как «усталость от длительных связей»)	336
<i>Взаимоотношения</i>	<i>338</i>
Образование стратегического альянса: обязательства	340
<i>Мотивы готовности брать обязательства</i>	<i>341</i>
<i>Действия, лежащие в основе обязательств</i>	<i>342</i>
Восприятие — цена раздоров	352
<i>Выверенное равновесие</i>	<i>357</i>
Выводы	359
<i>Примечания</i>	<i>362</i>
ГЛАВА 8. COST CALCULATOR®: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ, СВЯЗАННЫХ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ СБЫТА	365
Недооценка издержек, связанных с организацией продаж через внутрифирменные сбытовые подразделения	366
<i>Метод расчета расходов</i>	<i>368</i>
Разработка методики COST CALCULATOR	371
<i>Статьи расходов сбытовой организации</i>	<i>372</i>
Общие правила	374
<i>Другие затраты, не учтенные в COST CALCULATOR</i>	<i>377</i>

СЛУЧАЙНЫЕ ИЗДЕРЖКИ, КОТОРЫЕ СВОДЯТСЯ К МИНИМУМУ ИЛИ ИСКЛЮЧАЮТСЯ ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ К СОТРУДНИЧЕСТВУ ТПА	378
ПРОЧИЕ ИЗДЕРЖКИ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ УЧИТЫВАТЬ	379
ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОДАЖ	379
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ ПРИ ПРОДАЖАХ.	381
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ.	386
ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ	390
Кейс СРАВНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТПА И ВНУТРИФИРМЕННЫХ СБЫТОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	392
ГЛАВА 9. НЕСКОЛЬКО ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ МЫСЛЕЙ.	395
Последующие этапы.	399
Для новичков аутсорсинга.	399
Для ветеранов аутсорсинга	401
Алфавитный указатель	403
Об авторах	411

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВЫБРАТЬ, КАКИМ СПОСОБОМ осуществлять сбыт — через сеть торговых представителей или путем прямых продаж, — намного сложнее, чем ответить на вопрос: «Вам вернуть или положить в пакетик?» — в бакалейном отделе, и тем не менее решение этого вопроса занимает, по моим наблюдениям, примерно столько же времени, сколько и выбор вида упаковки в магазине. Принимая соответствующее решение, руководители предприятий нередко игнорируют некоторые существенные факторы, которые следовало бы учесть, и закладывают тем самым фундамент для возникновения непредвиденных препятствий и проблем, которых вполне можно было бы избежать. Однажды, пять лет назад, я присутствовал на отраслевой конференции, где выступал широко известный в сфере производства полупроводниковой техники руководитель, предрекавший обширной аудитории «уход со сцены всех торговых представителей в отрасли» в ближайшие три-четыре года. Стоит ли говорить, что этот прогноз и обозначенные им перспективы роста цены акций возглавляемой им компании не оправдались. Например, ценные бумаги упали за указанный период с \$200 за одну акцию до нескольких пунктов, в то время как другие, более эффективные торговые представители

в сфере электронной промышленности не только выстояли, но и существенно укрепили свое положение во время экономического подъема 2003-2004 годов.

Для меня было большой удачей то, что в своей профессиональной деятельности я достаточно рано оценил значение аутсорсинга сбыта, в том числе для достижения более высоких экономических показателей и сохранения у фирмы свободы маневра. Эта была всего лишь моя вторая работа, но руководители недавно созданной организации надеялись, что «этот юноша», которого они только что приняли в свою команду, поможет компании выйти на сегмент рынка ПК и серверов в Северной Америке. Заметим, что компания имела отличного торгового представителя в Техасе, успешно действовавшего на рынке ПК других модификаций, однако в данном случае она зашла в тупик. Несмотря на то, что бизнес с компьютерами других модификаций на протяжении многих лет был прибыльным, компания, к которой я только что присоединился, никак не могла «нащупать» ту оптимальную модель ПК, которая позволила бы пробиться в этот жизненно важный сегмент рынка. Вопреки общеизвестной истине команда торговых агентов обладала налаженными связями по всему сегменту (на уровне СЕО и рядового персонала), обладала колоссальным интеллектуальным потенциалом и имела на то время неоспоримое преимущество по сравнению с любыми другими прямыми производителями. В конце концов, я понял, что необходимо установить более тесные отношения с нашим торговым представителем, воспользоваться советами его сотрудников и практически на ощупь осуществить весьма рискованное предприятие, результатом которого было бы развитие нового ассортимента продукции и заключение многомиллионного контракта с компанией клиента. Я убедился, что без знания особенностей местного рынка и без клиентской базы представителя все наши начинания оказались бы неосуществимы.

Отсюда следует вывод: каждая компания должна заниматься тем видом деятельности, который у нее получается лучше всего, например разработкой продукции или ее инжиниринговой составляющей, а не осваивать каналы сбыта. И если продажи не являются сильной стороной вашей фирмы, то предпочтительна такая стратегия организации сбыта, при которой к продажам привлекают профессиональных торговых представителей.

Непосредственно наблюдая бурные изменения в торговле и промышленности на протяжении последних 20 лет, я увидел стойкое нежелание большинства компаний выбирать торговых представителей, опираясь на существующие и вполне очевидные критерии отбора. Еще хуже то, что в тех случаях, когда не удается достигнуть ожидаемого результата в продажах, вся вина возлагается на сам принцип организации сбыта, а не на процесс принятия решения, который, возможно, обладает существенными изъянами. Это равносильно тому, что, собрав плохих игроков, неправильно их тренируя и проиграв в итоге матч, прийти к умозаключению, что «все дело в неправильном спорте»!

Прочитав авторов данной книги: «Тенденция очевидна: то, что вчера было радикальной идеей, становится сегодня руководством к действию». В наше время это абсолютная истина. Трудно поверить, что в 1980-е годы не существовало ПК, даже в 1995 году основная масса пользователей не бродила по сети и даже не имела адреса электронной почты. Например, интернет-аукцион eBay, о котором никто не знал еще в 1998 году, вошел в повседневный обиход уже к 2000 году. Увлечение Интернетом оказалось не из числа тех модных веяний, которые приходят и уходят, — оно стало неотъемлемой, органичной частью нашей жизни, зачастую даже выступая в качестве единственного информационного ресурса, обеспечивающего доступ к новостям о погоде, данным фондового рынка, обмену информацией и разного рода коммерции. Для моих детей покупка

в интернет-магазине стала так же привычна, как для меня в их годы телефонный разговор. Пожалуй, для некоторых компаний настало время мыслить более радикально.

Когда корпорация Cisco впервые решилась на крупномасштабный аутсорсинг с партнерскими компаниями по всему миру с целью адаптации новой модели продаж в современных экономических условиях, аутсорсинг в принципе казался достаточно радикальным средством для этого. Сейчас такая практика широко распространена, но тогда указанное решение, бесспорно, подвергалось тщательному анализу. Аутсорсинг в продажах также может стать радикальным решением, однако я твердо стою на позиции, что для множества компаний, которые сталкиваются с серьезной конкуренцией, совершенствуют технологию производства, осуществляют экономические и технологические изменения и концентрируют усилия на этих важных направлениях, аутсорсинг действительно имеет огромное значение.

Пожалуй, только эта уникальная книга последовательно знакомит читателя с определяющими успех параметрами модели при выборе торгового представителя. Еще более важно, что в настоящей работе подробно анализируются практические примеры успешного осуществления и воплощения рекомендуемых принципов деятельности, а предлагаемые организационные преимущества сотрудничества с заинтересованными лицами детально продуманы и тщательно рассмотрены компетентными людьми, которые по праву могут гордиться достигнутыми успехами в сфере организации аутсорсинговых структур. Боб и Эрин не только предлагают методы и приемы, предназначенные для эффективной интеграции структуры компании торгового представителя в фирму, работающую в сфере высоких технологий, но и опираются на опыт, который оживляет академическую сухость «боевыми заслугами» в сфере предпринимательской деятельности. Если бы я ранее, работая

в своей организации, мог воспользоваться приведенными в данной книге методами моделирования затрат и анализа результатов и использовал бы их для изменений и реструктуризации, мне удалось бы избежать целого ряда серьезных ошибок, которые так типичны для менеджеров в нашей отрасли.

Кому следует прочесть эту книгу? Напрашивается сразу несколько ответов. На мой взгляд, книга адресована каждому сотруднику, работающему в сбытовой организации и имеющей или предусматривающей возможность привлечения сторонних торговых представителей. В этой области существует множество заблуждений, и книга позволяет читателю понять, какие принципы лежат в основе мотивов и побуждений, определяющих процесс сбыта, а не руководствоваться общепринятыми заблуждениями, которые не пересматриваются годами. Помимо этого, книгу можно рекомендовать тем, кто стремится модифицировать систему сбыта или просто хочет лучше понять принципы аутсорсинга при интенсивном ритме жизни 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Нельзя не признать тот факт, что вышеупомянутый руководитель не проникся этой идеей, и весьма вероятно, что его организация, у которой уже были установленные партнерские связи с торговыми представителями, учитывая непонимание соответствующих принципов и их значения со стороны руководства компании, добилась меньшего успеха, чем могла.

На мой взгляд, очевидно, что Боб и Эрин этой идеей прониклись. Весьма разумно применение предлагаемых ими прогрессивных методов, которые позволяют лучше понять и оптимизировать процесс сбыта, тем более что при нарастающих темпах изменений в экономике и усилении глобальной конкуренции мы остро нуждаемся в гибком и продуманном подходе к управлению сбытом. Одно остается неизменным — ценность идеи проявится только тогда, когда будет осуществлена продажа. Думается, что прони-

цательность, с которой написана эта книга, должна подтолкнуть нас к тому, чтобы научиться наконец извлекать максимум пользы из процесса организации сбыта в целях повышения его эффективности в современных экономических условиях.

Том Дэлтон

*Вице-президент по международному сбыту
компании Honeywell Sensing and Control*