



Одиннадцатое издание Управления отделом продаж, важная веха в истории книги, продолжает традицию предыдущих изданий, соединяя самые актуальные выводы исследований и управленческую практику в простом для восприятия, но основательном и подробном учебном пособии.

Вы отметите многочисленные изменения, ведь в книге сведены воедино новый инновационный учебный инструментарий и все самое актуальное в теории и практике управления продажами. В то же время мы очень старались сохранить идеальную композицию и принципы предыдущих изданий. Другими словами, для подготовки одиннадцатого издания Управления отделом продаж мы взяли все лучшее из прошлых тиражей и добавили актуальный практический обучающий инструментарий и примеры из современной теории и практики управления продажами.

Управление отделом продаж остается определяющей, не имеющей себе равных работой в своей области. Продолжая традиции мастерства, заданные Гилом Черчиллем, Нилом Фордом и Орвом Уокером\*, Марк Джонстон и Грег Маршалл в настоящем издании сохраняют качество и цельность предыдущих, открывая при этом новые горизонты.

## ЗАЧЕМ НАПИСАНА ЭТА КНИГА?

В XX веке теория управления продажами по большей части представляла собой нескладное сочетание традиций, фольклора, личного опыта и интуиции. Из управленческой теории и исследований руководители отделов продаж могли почерпнуть мало того, что позволило бы им лучше понимать мотивы и действия своих собственных подчиненных. В итоге на практике им почти неоткуда было ждать поддержки.

К счастью, в 1970-е годы ученые и аналитики, занимающиеся вопросами сбыта, начали проводить эмпирические исследования и разрабатывать теоретические модели, объясняющие поведение и мотивацию специалистов по продажам. Менеджеры сочли эту информацию бесценной и добавили к ней собственные открытия, благодаря чему база знаний в области управления продажами стала развиваться и совершенствоваться. Сегодня об исследованиях в области продаж пишут ведущие

---

\* Профессора Гил Черчилль, Нил Форд, Орвил Уолкер являются авторами первой книги под названием «Управление отделом продаж». Она была издана в 1981 году. — *Примеч. ред.*

журналы по маркетингу, а один из них всецело посвящен этой области (*Journal of Personal Selling & Sales Management*).

Неудивительно, что при изменениях в управлении продажами существенную трансформацию переживают все структуры организации. Концепции стратегического сотрудничества, управления взаимоотношениями с клиентами, создания стоимости и прочие совершили переворот, в том числе в сфере продаж. Сегодня специалисты по продажам должны обладать новыми навыками, владеть большим объемом информации и быстро находить ответы на вопросы. Таким образом, управление отделом продаж становится еще более сложной задачей, чем прежде. Работать по-старому и осуществлять только транзакционные продажи уже не получится — изменения происходят все более стремительно, и будущий успех отчасти зависит от того, насколько эффективно менеджеры научатся действовать в этой новой реальности.

С самого начала Управление отделом продаж восполнило потребность в едином ресурсе — источнике подробных сведений, который объединил бы теорию управления продажами, анализ данных исследований и оценку соответствующих управленческих выводов для организации. В других книгах дается лишь беглый обзор актуальной аналитики, либо они не успевают за текущим уровнем знаний и новыми тенденциями. Наша главная цель — предложить студентам подробный, современный и полный обзор накопленной теоретической и аналитической информации, касающейся управления продажами.

Работая над данной книгой, мы тем не менее отдавали себе отчет в том, что пересказ исключительно теории и исследований был бы крайне скучен (мы тоже были студентами) и, что еще хуже, мало полезен для учащихся, которых интересует, как менеджер по продажам может *применить* эту информацию в жизни. Другими словами, наша вторая цель — показать, как продавцы реализуют изложенные в книге принципы в своих организациях. Предлагая свежие данные, полученные благодаря работе в сфере сбыта, и прикладные примеры использования современных технологий, мы соединяем в едином источнике *передовой практический опыт* в управлении продажами с самыми последними теоретическими наработками и эмпирическими исследованиями.

## СТРУКТУРА КНИГИ

За годы существования этой книги была разработана система, которая представляет деятельность менеджеров по продажам в виде трех следующих друг за другом взаимосвязанных этапов. На каждый из них влияют различные факторы, от которых зависит эффективность работы продавцов. В одиннадцатом издании мы по-прежнему следуем этой проверенной и обстоятельной схеме.

Данный процесс включает организацию и планирование (в масштабах компании) работы в сфере личных продаж, а также гармоничное соединение плана сбыта с другими составляющими маркетинговой стратегии.

Этап включает отбор необходимого персонала, организацию эффективного обучения и развития сотрудников; с ним связаны и вопросы оплаты труда.

На данном этапе используется ряд показателей, позволяющих отслеживать и оценивать результаты работы отдела продаж и при необходимости корректировать либо план, либо его реализацию.

В первой главе речь идет о предмете управления продажами и дается общее представление о данной области, включая описание внешней и внутренней среды продаж. Остальная часть книги поделена на три раздела в соответствии с тремя процессами, описанными выше.

В первой части изучается процесс покупки и продажи, в частности, подробно рассматриваются сфера сбыта как область построения карьеры и роль корпоративных покупателей, взаимосвязи между управлением продажами и стратегией компании, общей и маркетинговой, выстраивание успешной структуры управления продажами, квоты, распределение территорий сбыта и проведение анализа продаж. Сквозная тема настоящего издания — подробный разбор вопросов CRM во взаимосвязи с управлением продажами.

В этой части описываются факторы, определяющие эффективности продаж, при этом особое внимание уделяется восприятию роли продавцов и мотивации. Далее в указанных главах идет речь о решениях, связанных с отбором и приемом на работу персонала, обучением и разработкой системы оплаты труда и поощрений.

В третьей части рассматриваются техники мониторинга и контроля деятельности отдела продаж, а также результатов его работы, изучаются различные подходы к выполнению поведенческого анализа эффективности и др.

## ПРИМЕНЯЕМЫЙ ПОДХОД

Книга Управление отделом продаж рассчитана как на студентов, так и на аспирантов, изучающих курс, посвященный управлению продажами. Пособие дополнит учебные программы, ориентированные на самые разные подходы к обучению. Преподаватели, которые предпочитают формат лекция — обсуждение или анализ кейсов\*, найдут в разделах этой книги большой объем материала для любого учебного плана, а в конце глав — разделы Вопросы и Задача для руководителя, предназначенные для обсуждения в аудитории. Для тех, кто применяет кейсовый

---

\* Кейс — это описание некой очень правдоподобной или реальной ситуации, в данном случае связанной с продажами. Такое описание служит для учебных целей, прежде всего для разбора и обсуждения в учебной аудитории. — *Примеч. ред.*

подход, мы предусмотрели несколько новых и обновленных с учетом современных особенностей кратких и подробных кейсов, отражающих глобальные задачи в сфере управления отделом продаж. Эти кейсы можно найти в конце каждой главы, а также в конце каждой из трех частей данной книги. В итоговых кейсах ставятся вопросы, поднимавшиеся в главах, составляющих ту или иную часть. В каждой главе вы также найдете ролевую игру, посвященную теме управления продажами.

## ОСОБЕННОСТИ ОДИННАДЦАТОГО ИЗДАНИЯ

Мы согласны со старинной поговоркой, которая гласит: если работает — не трогай\*. Основная идея подготовки одиннадцатого издания состояла в том, чтобы начать с обновления и усовершенствования лучшего, что есть в данной работе. Таким образом, тем, у кого есть предыдущие выпуски этой книги, будет удобно пользоваться одиннадцатым изданием, в которое мы также включили ряд важных обновлений. Среди них многочисленные новые врезки и примеры, более свежая информация по теме. Кроме того, здесь мы уделили больше внимания глобальным аспектам управления отделом продаж.

Нашей главной задачей стал анализ литературы (деловой прессы и научных журналов) на предмет обнаружения новых идей, концепций и практики. С этой позиции мы детально пересмотрели каждую главу этой книги, включили в нее новый материал и свежие примеры. В некоторых разделах мы расширили круг обсуждаемых вопросов, чтобы отразить новые важные проблемы в отрасли. Нашей целью было предложить подробный анализ каждого примера в удобном для восприятия формате.

Отличительной чертой прежних изданий стало наличие кейсов, которые позволяют студентам на практике применять полученные знания. В текущем издании мы постарались сохранить эту ценную и важную обучающую методику, обновив при этом формат, структуру и объем кейсов. По откликам коллег и нашим собственным заключениям, наличие более кратких кейсов в каждой главе в дополнение к подробным кейсам в конце каждого раздела помогает вести более широкое предметное обсуждение в аудитории, а также позволяет давать студентам индивидуальные задания. В одиннадцатом издании есть мини-кейсы по управлению продажами, написанные специально для каждой главы.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО С CHALLY GROUP WORLDWIDE

Chally Group Worldwide выступает как стратегический партнер авторов в настоящем издании. Chally (г. Дейтон, штат Огайо) — ведущая международная

---

\* If it isn't broke, don't fix it — известное английское выражение, также часто переводится как не сломалось — не чини. — *Примеч. ред.*

консалтинговая компания, специализирующаяся на всех аспектах управления кадровыми ресурсами организации. Ее опыт и наработки составляют основу обновленного введения к каждой главе нового издания Управления отделом продаж. Студентам и преподавателям будет интересно узнать, как можно применить открытия, сделанные Chally, к реальным задачам, решаемым сегодня менеджерами по продажам. Посетите также веб-сайт Chally Group Worldwide ([www.chally.com](http://www.chally.com)), где можно найти свежую аналитику в области продаж и другую полезную информацию. Ни в одном другом учебнике по управлению продажами не предлагается такого сочетания новейших исследований и практического опыта управления продажами.

## **ЦЕЛИ ОБУЧЕНИЯ**

В каждой главе в зависимости от содержащегося в ней материала кратко изложены цели его изучения. Простые формулировки, описывающие ожидаемый результат, помогут преподавателям так вести обсуждение и составлять тесты, чтобы студенты усвоили максимум информации из данной книги.

## **КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ**

Основные термины приведены в конце каждой главы и в тексте выделены жирным шрифтом. Это те ключевые понятия, при помощи которых, по мнению преподавателей, можно проводить оценку усвоения студентами материала главы.

## **ВРЕЗКИ ЛИДЕРСТВО, ИННОВАЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ, НОВЫЕ И ОБНОВЛЕННЫЕ**

Три эти темы в значительной мере являются двигателями современной теории и практики управления продажами, им посвящены отдельные небольшие заметки, встречающиеся на протяжении всей этой книги. Многие новые врезки добавлены для того, чтобы показать последние тенденции в управлении продажами. Они иллюстрируют излагаемый в той или иной главе материал. Для преподавателей будет полезно включить этот материал в обсуждение и в упражнения, а студентам благодаря ему станет легче применять на практике концепции, которые они изучат в соответствующей главе.

## **ВОПРОСЫ**

В конце каждой главы есть актуальные вопросы для обсуждения. Их можно использовать как отправные точки для разговора в аудитории, а также на экзаменах.

## **ЗАДАЧА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ — ОБНОВЛЕННЫЙ ВАРИАНТ**

Лидерство — неотъемлемый атрибут успешных менеджеров по продажам. Мы рассматриваем его во врезках к тексту, но наша цель — напрямую приобщить студентов к усвоению различных аспектов лидерства и их использованию, поэтому в конце главы — чего нет ни в одном учебнике по управлению продажами — предлагается уникальный набор кейсов на тему лидерства, позволяющий проверить способности студентов к принятию решений. Короткие, посвященные вопросам конкретной главы задачи для руководителя требуют от студентов оценивать реальную ситуацию с точки зрения менеджера, принимать решения и нередко разрабатывать стратегию их реализации.

## **РОЛЕВЫЕ ИГРЫ**

Многие признают, что как в работе, так и в обучении студентов ролевые игры — это ценный инструмент, помогающий специалистам по продажам и учащимся использовать на практике то, что они изучают. Ролевая игра позволяет студентам совместно работать над применением важных концепций, которые они изучили в теоретической части соответствующей главы.

## **МИНИ-КЕЙСЫ — ОБНОВЛЕННЫЙ ВАРИАНТ**

В каждой главе приводится мини-кейс, позволяющий студентам напрямую работать с изложенным в ней материалом. Мини-кейсы, написанные специально для Управления отделом продаж, кратки и могут по-разному использоваться в процессе обучения. Например, они могут служить отправной точкой для обсуждения в аудитории или для индивидуальных заданий. Кроме того, можно поручить группе студентов проанализировать конкретный кейс и сделать презентацию перед аудиторией. Одним из главных стимулов к созданию подобных более коротких и конкретных кейсов, которые должны улучшить качество обучения студентов, послужили отклики и предложения наших коллег. По мере работы над кейсом учащиеся будут яснее представлять себе основную проблематику той или иной главы. Важно также, что в мини-кейсах сделан акцент на глобальном аспекте продаж. Каждый мини-кейс завершается набором конкретных вопросов практического характера; чтобы ответить на них, от студентов требуется усвоить материал главы.

## **БОЛЬШИЕ КЕЙСЫ — НОВЫЕ И ОБНОВЛЕННЫЕ**

При подготовке одиннадцатого издания кейсы были в значительной степени переработаны. По предложениям коллег и собственным заключениям мы сократили число кейсов в книге с девяти до шести, и они были существенно обновлены. В этих итоговых кейсах в основных разделах книги учтены новые технологии и управленческие концепции и, кроме того, уделяется внимание глобальным аспектам продаж.

## **РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА — НОВОЕ**

В конце каждой главы для студентов и преподавателей дается перечень рекомендуемой литературы. Для одиннадцатого издания эти списки полностью обновлены: в них добавлены новые рекомендации и учтены новейшие концепции, а также самые последние наработки по темам, рассматриваемым в каждой главе.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ВЕБ-САЙТ — НОВОЕ**

Преподаватели и студенты оценят веб-сайт книги ([www.routledge.com/cw/johnston](http://www.routledge.com/cw/johnston)), который был создан специально для одиннадцатого издания.

### **СЛАЙДЫ POWERPOINT — НОВЫЕ И ОБНОВЛЕННЫЕ**

Многие преподаватели любят пользоваться программой PowerPoint для подготовки презентаций, а студенты считают такие слайды ценным инструментом обучения. Пакет PowerPoint для настоящего издания был обновлен. Материал подается в удобном и интересном графическом оформлении, дополняя изображения в книге. Слайды можно применять по своему усмотрению: преподаватели могут добавить к ним собственные материалы, но в то же время они достаточно подробны, чтобы использоваться в качестве самостоятельного источника информации.

## **БЛАГОДАРНОСТИ**

Над книгами работает не один человек, и мы очень ценим труд многих людей, которые участвовали в подготовке одиннадцатого издания. В первую очередь, учитывая, что в Управление отделом продаж вошли результаты исследований и плоды кропотливого труда ученых и практиков, специализирующихся в данной области, мы хотели бы поблагодарить наших многочисленных коллег и теоретиков, которые за последние 40 лет внесли свою лепту в создание научной базы для изучения работы отделов сбыта. Мы высоко ценим их труд и вклад в эту дисциплину. Также мы выражаем особую благодарность рецензентам, которые давали нам ценные рекомендации и делились своими соображениями в ходе работы над книгой. Это Дэйв Ги (Висконсинский университет в Мэдисоне, США), Кейси Донохоу (Университет штата Калифорния, США), Салил Талпэйд (Университет Западной Джорджии, США).

Выражаем благодарность Тейлору Далтону и Джозефу Корману за их помощь в актуализации материала для этого издания. Также хотим искренне поблагодарить отличную команду Routledge / Taylor & Francis Group, особенно Шэрон Голан, Холли Дэвис, Манджулу Раман и Джеймса Дрисколла за их усердный труд и поддержку в процессе переработки этого издания. С профессионалами и замечательными людьми работать проще и приятнее — еще раз выражаем признательность всем в Routledge / Taylor & Francis Group. Мы искренне признательны Говарду и Салли Стивенс и Джинни Фроули в Chally Group, благодаря которым наше сотрудничество с этой организацией стало по-настоящему плодотворным.

Наконец, выражаем особую благодарность нашим семьям и друзьям. Без их поддержки и помощи эта книга не могла бы состояться. Вы замечательные, и мы вас очень ценим! Желаем приятного чтения!

*Марк У. Джонстон, Роллинз-колледж  
Грег У. Маршалл, Роллинз-колледж  
Март, 2013*

## ИЗМЕНЕНИЯ — ЦЕНТРАЛЬНАЯ ТЕМА В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОДАЖАМИ

Chally Group Worldwide — ведущая международная консалтинговая компания, специализирующаяся на всех аспектах управления кадровыми ресурсами организации. Один из основных профилей ее деятельности — управление отделом продаж. Компания любезно согласилась сотрудничать с нами и поделиться своими уникальными наработками во вступительном тексте к каждой главе. Это введение, составленное на основе аналитики Chally Group, ясно отражает тему перемен.

Изменения во взаимодействии продавца и покупателя определяются общими тенденциями, происходящими в обществе и затрагивающими нас всех. Быстрое распространение информации, мобильность рабочей силы, глобализация рынков — эти и другие факторы меняют наш образ жизни и подход к работе. Сегодня руководящий принцип лучших сбытовых организаций — создать добавочную ценность, новое качество для бизнеса клиента и в конечном итоге стать его основным поставщиком.

Это означает, что сбытовым организациям необходимо менять свою корпоративную культуру. Компания должна быть ориентирована на клиента, и вся ее кадровая и функциональная структура должна быть выстроена в соответствии с главной целью — созданием добавочной ценности для клиента. Следует сместить акценты с цены и доставки на удобство и простоту, и это касается не только самого продукта, но и всех аспектов работы с покупателем. Роль подразделения продаж меняется: от продвижения продукта оно должно перейти к управлению отношениями с клиентами, от продажи решений — к консультированию и сотрудничеству с клиентом. Прием заказов, обслуживание, техническая поддержка, информация о продукте — часто эти функции выполняют не сами менеджеры по продажам, а другие члены многопрофильной команды по работе с клиентами.

## **МЕНЯЮЩИЕСЯ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ ТРЕБУЮТ ИЗМЕНЕНИЙ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**

Требования, предъявляемые к отделам продаж, и ожидания покупателей кардинально отличаются от таковых десять лет назад. Используя ответы клиентов, Chally составила следующий список этих требований.

**Требование № 1:** *несите личную ответственность за ожидаемые результаты.* Клиенты хотят работать с настоящим партнером, для которого результат так же важен, как и для них.

**Требование № 2:** *понимайте наш бизнес.* Глубокое понимание сфер деятельности клиента, его возможностей, стратегий, сложностей и культуры — обязательное условие.

**Требование № 3:** *будьте на нашей стороне.* Клиенты рассчитывают, что специалист по продажам будет отстаивать их интересы у компании-поставщика, улаживать все внутренние процедуры и формальности, чтобы решить проблемы покупателей и обеспечить удовлетворение их потребностей.

**Требование № 4:** *придумывайте нужные варианты применения продукта.* Сегодня продавец должен переосмыслить характеристики товара, чтобы понять его возможности и влиять на них в соответствии с индивидуальными нуждами клиентов.

**Требование № 5:** *будьте на связи.* Как и во многих других сферах современного глобального общества, сегодняшним специалистам по продажам необходимо постоянно находиться на связи и быть готовыми ответить клиенту, когда он к ним обращается.

**Требование № 6:** *решите наши проблемы.* Хотя слово решения применительно к предложениям для клиентов (товарам и услугам) используется теперь чрезмерно часто, вполне уместно сравнить продавца с врачом: он не только продает товар, но и диагностирует проблему и предлагает путь ее устранения.

**Требование № 7:** *будьте изобретательны в удовлетворении наших потребностей.* Новаторство и творческий подход к работе с покупателем для обеспечения нового качества бизнеса — важнейшая составляющая роли современного продавца.

## **МЕНЯЮЩИЕСЯ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ**

Изменение клиентских потребностей и последующее обновление ролей в сфере продаж привели к одновременному переносу акцентов с одних задач, стоящих перед руководителями отделов продаж в ведущих международных организациях, на другие. Chally выделяет следующие направления работы в управлении продажами:

*Создание культуры, ориентированной на клиентов.* Менеджеры по продажам должны способствовать реализации сбытовой функции за счет снятия организационных барьеров в партнерстве продавца и клиента.

*Привлечение и отбор нужных кадров.* Поскольку профессиональный профиль сотрудников отделов продаж кардинально изменился, сегодня от соискателей требуются новые навыки и способности. Менеджерам по продажам также необходимо обновить методы работы, чтобы найти лучшие кадры.

*Обучение и развитие нужных качеств.* В современной деловой среде ввиду стремительных перемен постоянное обучение и профессиональное развитие становятся важными как никогда.

*Грамотное сегментирование рынка.* Сегодня отдельные задачи, которые ранее решались агентами по закупкам, оказываются в непосредственной компетенции отделов продаж. Сотрудники должны обладать знаниями и инструментарием, чтобы грамотно управлять отношениями с клиентами и выявлять уникальные возможности применения продукта в соответствии с индивидуальными нуждами покупателя.

*Внедрение формализованных процессов продаж.* Менеджеры по продажам должны стремиться к тому, чтобы более обоснованно и грамотно ставить цели и одновременно разрабатывать и применять нужные показатели для оценки процесса сбыта. Рационализация с учетом лучшего опыта и непрерывный процесс совершенствования — важные современные концепции, которые необходимо понимать и осваивать.

*Развитие эффективных информационных технологий.* С учетом того, что отделы продаж работают в режиме реального времени, руководителям важно следить за тем, чтобы продавцы в ходе работы могли в нужный момент использовать максимум необходимых технологий.

*Соединение других бизнес-функций с продажами.* Традиционно в компании функции сбытового отдела являются наименее понятными для сотрудников других подразделений, и нередко специалистам по продажам приходится работать практически обособленно от всех остальных. Меняющиеся потребности клиентов и связанная с этим трансформация отдела продаж подразумевают, что его руководители должны брать на себя более широкие стратегические функции в организации — это позволит добиться успеха во взаимоотношениях с клиентами.

## ПЕРЕМЕНЫ ОТКРЫВАЮТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Изменения клиентских предпочтений, роли и круга задач управления продажами носят очень глубокий характер, и это крайне важно знать любому, кто рассчитывает строить карьеру в этом бизнесе. Перечисленные изменения открывают небывалые перспективы для отделов сбыта — дают возможность перестроить бизнес-модели в целях создания добавочной стоимости для клиента так, как никогда ранее. В данной главе речь пойдет о переменах, и в ней будут рассмотрены многие важные вопросы успешного управления продажами в XXI веке.

**Источник:** Chally Group Worldwide (2012).

## О ЧЕМ ЭТА ГЛАВА

Управление продажами — одна из самых важных составляющих успеха современных организаций. Когда возникают масштабные тенденции, такие как сдвиг экономической модели в сторону преобладания малого и среднего бизнеса, менеджеры по

продажам должны отвечать на них, используя новые подходы к вопросам торговли. Личные продажи — это самая дорогая составляющая формулы маркетинга для большинства компаний, но именно они обеспечивают прямую связь с клиентом. Без сотрудника отдела сбыта сделка может никогда не состояться. Таким образом, управление отделом продаж — одна из самых важных задач в организации.

В данной главе вы познакомитесь со сферой управления продажами. Прочитав ее, вы научитесь:

- выявлять и описывать основные современные тенденции, влияющие на сбытовые структуры и менеджеров по продажам;
- давать общую характеристику процессу управления продажами;
- определять и описывать основные факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают воздействие на разработку маркетинговых стратегий и плана продаж.

## УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В XXI ВЕКЕ

Как видно из введения, в сфере личных продаж и в управлении ими происходят серьезные перемены. Их вызывают несколько поведенческих, технологических и управленческих факторов, которые приводят к серьезным и необратимым изменениям в понимании и решении специалистами по сбыту своих задач. К поведенческим факторам можно отнести рост потребительских ожиданий, глобализацию внешних рынков и разукрупнение внутренних; к технологическим — автоматизацию отдела продаж, появление виртуальных офисов и электронных каналов сбыта. С управленческой точки зрения речь идет о сдвиге в направлении прямого маркетинга, аутсорсинге сбытовых функций и об их смешении с маркетинговыми функциями<sup>1</sup>.

Сотрудники отделов продаж и те, кто ими руководит, понимают, что эти изменения влияют на все аспекты управления продажами начиная с выстраивания структуры отдела и заканчивая отбором, обучением и вознаграждением каждого работника. Для соответствия нуждам меняющегося рынка оргструктура продаж постоянно переосмысливается. В этой области можно выделить несколько важнейших задач:

- выстраивание долгосрочных отношений с покупателями, для чего требуется оценить важность клиентов и распределить их по приоритетности;
- создание оргструктуры продаж, более гибкой и способной адаптироваться к нуждам разных групп клиентов;
- повышение уровня вовлеченности и приверженности сотрудников отдела продаж за счет устранения функциональных барьеров внутри организации и максимального включения персонала в командную работу;
- изменение стиля руководства отделом продаж с командного на наставнический;
- максимальное использование новых технологий;
- совершенствование системы оценки эффективности продавцов, позволяющее охватить ею все направления и результаты деятельности, влияющие на качество решений задач в отделе продаж<sup>2</sup>.

В самом широком понимании задачи нового времени можно разделить на три основные группы:

*инновации* — готовность мыслить неординарно, работать не так, как другие, и быть открытыми для перемен;

*технологии* — использование широкого спектра технических средств, доступных сегодня отделам продаж и их руководителям;

*лидерство* — способность добиваться результата для своей организации и клиентов.

Во введении приводятся яркие примеры того, как эти задачи решаются в существующих компаниях, по мере того как последние меняют подходы к работе, чтобы соответствовать условиям рынка XXI века. В каждой из глав этой книги вы найдете цветные врезки с практическими примерами инноваций, решений из области технологий и лидерства, реализуемых службами продаж. Пока же мы познакомим вас с данными темами и кратко расскажем о том, как они влияют на продажи и управление ими. Кроме того, вы получите представление о проблемах глобализации и этики в управлении продажами.

## ИННОВАЦИИ СЕГОДНЯ СПОСОБСТВУЮТ УСПЕХУ В ТОРГОВЛЕ

Многие годы на рынке преобладали транзакционные продажи —

. Он представлял собой серию разовых операций, в каждую из которых были вовлечены отдельные организации, заключающие независимые сделки о поставке продукта или услуги в обмен на компенсацию. Однако в современных условиях высокой конкуренции клиенты понимают, что с поставщиками выгодно строить постоянные отношения, и это привело к появлению

. Например, компания Xerox составила список, включающий менее 500 поставщиков, с которыми она рассчитывает сотрудничать. Для сравнения: в 1989 году поставщиками Xerox были более 5000 компаний. В результате такого сужения круга продавцов к специалистам по сбыту предъявляются более высокие требования в плане работы с клиентами, решения их проблем, повышения эффективности продаж и в целом создания добавочной ценности для бизнеса клиента. Все больше фирм открывают офисы продаж на объектах клиента или рядом с ними. Например, Procter & Gamble кардинально реорганизовала клиентские отделы таким образом, чтобы расположить их максимально близко к основным заказчикам. Так, в Бентонвилле, штат Арканзас, где находится главный офис Walmart, базируется команда из нескольких сотен сотрудников P&G.

Подобный уровень обслуживания, как бы то ни было, обходится дорого, и его нельзя предлагать всем клиентам без исключения, поэтому менеджеры по продажам должны определять приоритетных клиентов, организуя партнерство с некоторыми из них и при этом максимально повышая эффективность работы с остальными. По сути, компании создают многоуровневую стратегию продаж, которая призвана обеспечить уникальные условия и стратегический характер отношений с самыми важными клиентами и максимально оптимизировать взаимодействие с другими, предъявляющими меньше требований к уровню обслужи-