Çerçill, Ford, Uoker

SATIŞ ŞÖBƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Planlaşdırma
Təşkiletmə
Nəzarət

7-ci nəşr

Mark U. Conston
Krammer adına biznesin ali məktəbi,
Pollinz kolleci

Qreq U. Marşall
İşgüzar inzibatçılıq kolleci,
Oklahoma Universiteti

BAKI - 2011

BBK (U) 65. 290-2
D42
UDK 658:339. 1

Kitab Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin «Ticarət» kafedrasının əməkdaşları tərəfindən rus dilindən tərcümə olunmuşdur.

Tərcümənin redaktorları:

prof. **Paşayev K.P.**
prof. **Məmmədov M.C.**
dos. **İbişov E.İ.**
dos. **Allahverdiyeva M.A.**

Tərcümə edənlər:

prof. **Paşayev K.P.** - Giriş, fəsil 1, 6, 7, 8, 9, 10, 11
dos. **Həşimov H.İ.** - Fəsil 2
dos. **Səmədova M.T.** - Fəsil 3
dos. **Səfərova V.T.** - Fəsil 4
dos. **Əzizova G.Ə.** - Fəsil 5
b/m. **Əfəndiyeva N.R.** - Fəsil 12
b/m. **Hüseynova S.Y.** - Fəsil 13

D42 **Conston Mark U., Marşall Qreq. U. Satış şöbəsinin idarə edilməsi/ Rus dilindən tərcümə. Bakı: «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı , 2011.**

ISBN 5-8459-0689-X (rus)

Bu kitab artıq çoxdan bütün dünyada biznes ədəbiyyatının klassikasına çevrilmişdir. Çünki bu kitab dünyanın aparıcı şirkətlərinin çoxillik təcrübəsi əsasında hazırlanmışdır və satışlar üzrə menecerlərin praktiki instrumentariyalarını təqdim etməklə yanaşı, həm də satışın idarə edilməsi sferasında tanınmış mütəxəssisələr tərəfindən aparılmış tədqiqatlar da hesaba alınmışdır. Kitabda tədarüklərin mexanizmləri, satış şöbələrinin işlərinin təşkili metodikaları, satış prosesinin mərhələləri izah edilir. Kitabda əsas alıcılar da daxil edilməklə yanaşı müxtəlif tipli müştərilərlə işin təşkili ətraflı işıqlandırılmışdır. Oxucu coğrafi, malın (əmtəənin) tipinə görə, müştərinin tipinə görə və satışın funksiyalarına görə, həm də satışın planlaşdırılmasının metodikaları ilə yanaşı satışların təşkilinin prinsipləri ilə tanış olur. Müəlliflər konkret təşkilatların tələblərinə uyğun olaraq ticarət personalının (heyətinin) axtarışı, seçilməsi və öyrədilməsi məsələlərinə böyük diqqət verirlər. Kitab oxucuya satışların təşkilinə effektli yanaşmanı seçməkdə və həyata keçirməkdə kömək edəcəkdir: ticarət personalının (heyətinin) işini ən əlverişli (optimal) tərzdə təşkiletmək və onu maksimum məhsuldarlığa nail olmağa həvəsləndirmək; əməyin ödənişinin uyğun gələn sistemini işləyib hazırlmaq və personalın (heyətin) mükafatlandırılması (rəğbətləndirilməsi).

Kitab birinci növbədə özünün peşəkarlıq səviyyəsini artırmaq arzusunda olan satış şöbələrinin menecerlərinə və əməkdaşlarına, həm də sahmana salınmış satışın yaxşı təşkil edilməsində fəaliyyət göstərən iri, orta və kiçik şirkətlərin rəhbərliyi üçün nəzərdə tutulmuşdu. Ondan başqa, kitab iqtisadiyyat və menecment fakültələrinin tələbələri üçün faydalı olacaqdır.

BBK (U) 65. 290-2

Bütün hüquqlar müdafiə olunmuşdur. Bu nəşrin heç bir hissəsi hər hansı bir formada hər hansı məqsədlər və hansı vasitələrlə, foto surət və maqnit daşıyıcılarının yazısı da daxil olmaqla təkrar nəşr edilə bilməz, əgər buna McGraw-Hill Companies nəşriyyatının buna yazılı icazəsi olmazsa.

ISBN 5-8459-0689-X (рус) © Издательский дом «Вильямс», 2005
ISBN 0-07-246648-0 (ing.) ©McGraw-Hill Companies, Inc., 2003, 2000, 1997, 1993, 1990, 1985
© «İqtisad Universiteti» Nəşriyyatı, 2011

MÜNDƏRİCAT

Müəlliflər haqqında 17
Ön söz 18
Fəsil 1. Satışların idarə edilmə və mühitin amilləri: qısa xülasə 24
I HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMININ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI 60
Fəsil 2. Alqı və satqı prosesləri 62
Fəsil 3. Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi dövründə satışlar 98
Fəsil 4. Satışların təşkili 137
Fəsil 5. Satışların idarə edilməsində infomasiyanın strateji rolu 172
I HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR 227
KEYSLƏRİN SİYAHISI 227
Keys 1. 1 The Vallery Winery* 228
Keys 1. 2 Omega Medical Products, Inc. 237
Keys 1. 3 Barro Stickney, Inc* 244
Keys 1. 4 Mediquip S. A. * 249
Keys 1. 5 In-Sink-Erator Division* 258
Keys 1. 6 Wilkinson Sword USA* 266
Keys 1. 7 WaveRider Communications Inc. 270
Keys 1. 8 Stubblefield Appliances* 282
Keys 1. 9 Springfield Interiors, Inc. * 286
Keys 1. 10 A. T. Kearney 290
II HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMININ REALİZƏSİ (HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ 303
Fəsil 6. Ticarət personalının (heyətinin) işinin səmərəliliyi: davranış, rol qavrayışları və məmnunluq 305
Fəsil 7. Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi: satıcıların bəhanəsi (motivasiyası) 334
Fəsil 8. Satışlar sferasında işə yanaşmanın şəxsi xarakteristikalar və qabiliyyətlər: ticarət heyətinin seçilməsinin meyarları 362
Fəsil 9. Təzə ticarət əməkdaşlarının necə axtarması və seçilməsi 386
Fəsil 10. Satışlara öyrətmə: nəticələrin məqsədləri, metodikaları və qiymətləndirilməsi 415
Fəsil 11. Əməyin ödənilməsi sisteminin hazırlanması və ticarət personalının (heyətinin) rəğbətləndirilməsi 449
II HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR 490
KEYSLƏRİN SİYAHISI 490
Keys 2. 1 General Electric Appliances* 491
Keys 2. 2 WBYL\Z108 radiostansiyası 506
Keys 2.3 Midwest Business Forms, Inc. * 512
Keys 2.4 California Credit Life Insurance Croup* 517
Keys 2.5 WeveRider Communitions, Inc: İnternet-ə naqilsiz giriş üçün avadanlığın satışı 528
Keys 2.6 Rik Fayer* 541
III HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMLARININ QİYMƏTİ VƏ NƏZARƏT 548
Fəsil 12. Xərclərin analizi 550
Fəsil 13. İşçinin davranışının analizi və səmərəliliyin analizinin başqa növləri 579
KEYSLƏRİN SİYAHISI 608
Keys 3.1 Supersonic Stereo, Inc. * 609
Keys 3.2 National Telecommunications Corporation* 613
Keys 3.3 Hanover-Bates Cheminal Corporation* 622
Keys 3.4 Highlights for Children, Inc. * 628
Keys 3.5 Wentworth Industrial Cleaning Supplies* 638
Əlavə A. Vilayət menecerlərinin fikirlərinin və mövqelərinin tədqiqatının nəticələri 651
Əlavə B. WICS şirkətinin buraxılan təmizləyici və yuyucu maddələr distrütorlarının fikirlərinin və mövqeylərinin təsdiq edilməsinin nəticələri 654
Keys 3.6 ISG Technologies Inc. * 656
Keys 3.7 Grasse Fragrances SA* 671

MÜNDƏRİCAT

Müəlliflər haqqında **17**
Ön söz **18**
Giriş **18**
Bu kitabı nəyə üçün yazdıq **18**
Quruluşu **19**
Oxucular **20**
Yeddinci nəşrin fərqləndirici əlamətləri **20**
Giriş məqaləsi **20**
Tədrisin məqsədləri **21**
Əsas terminlər **21**
Müzakirə üçün suallar **21**
Praktiki tətbiqi **22**
İnternet-dən istifadə edilməi üzrə tapşırıqlar **22**
Əlavə ədəbiyyat **22**
Praktiki nümunələr **22**
Power Point slaydları **22**
Web-sayt **22**
Təşəkkürlər **23**
Fəsil 1. Satışların idarə edilmə və mühitin amilləri: qısa xülasə **24**
XXI yüzillikdə satışların idarə etmə **26**
Satışlara novator yanaşmalar **27**
Yeni texnologiyalardan istifadə edilməsi hesabına satışların effektliliyinin yüksəldilməsi **28**
Liderlik – satışların idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsidir **29**
Satışlar üzrə idarətmə – qlobal fəaliyyətdir **30**
Etika – satışların idarə edilməsinin əsasıdır **31**
Satışların idarə edilməsinə və daxildir **32**
Satış prosesi **32**
Satışların idarə edilməsi prosesi **33**
Satışlar proqramının praktiki realizəsi (həyata keçirilməsi) **36**
Satışlar proqramının yerinə yetirilməsinə görə qiymətləndirmə və nəzarət **39**
Mühit amillərinin şirkətin müvəffəqiyyətinə təsiri **41**
Mühitin marketinqin və satışların planlaşdırılmasına təsiri **44**
Xarici mühit **46**
İqtisadi mühit **46**
Rəqiblərin tanınması **46**
Etika və sosial-mədəni mühit **47**
Siyasi-hüquqi mühit **49**
Təbii mühit **52**
Elmi-texniki mühit **53**
Xarici mühitin təsiri **54**
Daxili mühit **54**
Uzun və qısamüddətli məqsədlər, həm də mədəniyyət **55**
Heyət **55**
Maliyyə resursları **56**
İstehsal imkanları **56**
Tədqiqatlar və işlənib hazırlanma sahəsindəki imkanlar **56**
Xülasə **57**
Müzakirə üçün suallar **57**
Praktiki tətbiq **58**
İnternet-dən istifadə etməklə çalışmalar **59**
Əlavə ədəbiyyat **59**
I HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMININ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI **60**
Fəsil 2. Alqı və satqı prosesləri **62**
Satışların sferasında mənsəbin (karyeranın) cazibədarlığı **64**
Alqı və satqı (alış və satış) proseslərinin şərhi **69**
Təşkilatlar tərəfindən alqı prosesi **70**
Alqı (alış) prosesinin iştirakçıları **71**

Təşəbbüskarlar -initiators 71
İstifadəçilər (users) 71
Nüfuzlu şəxslər (influençers) 71
Vasitəçilər (dəllallar) – (gatekeepers) 71
Alıcılar (duyer) 72
Qərar qəbul edən şəxslər (decider) 72
Nəzarətçilər (controller) 72
Alıcı mərkəzi (buing center) 72
Alqı mərkəzlərinin fəaliyyətinin satışların planlaşdırılmasına təsiri 73
Satışın alınma prosesinin mərhələləri 74
Zəruri mal və xidmətlərin xarakteristikalarının müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi (və onların miqdarının qiyməti) 75
Potensial malverənlərin qabaqcadan qiymətləndirilməsi və axtarışı 75
Malverəndən (malgöndərəndən) təkliflərin alınması və təhlili 75
Təkliflərin qiymətləndirilməsi və malgöndərənlərin axırıncı seçimi 76
Sifarişin yerinə yetirilməsi qanunauyğunluğunun seçilməsi 76
Sifarişin yerinə yetirilməsi nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əks əlaqə 77
Təkrar alqının təşkili 77
Satışla əlaqəli olan fəaliyyətin növləri 78
Pərakəndəsatış və ya sənaye bazarları satışlarının müqayisəsi 81
Sənaye bazarında satışın növləri 82
Satış prosesinin mərhələləri 83
Potensial müştərilərin apılması 84
Münasibətlərin qurulması 85
Potensial müştərilərin ixtisas dərəcəsinin təyin edilməsi 86
Ticarət təqdimatı 86
Sövdələşmənin (müqavilənin) bağlanması 88
Müştəriyə satışsonu xidmət 88
Satış: mümkün olan yanaşmalar 89
«Stimul-reaksiya» yanaşması 89
«Mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsi mərhələlərinə» yanaşma 90
«Tələbatın təmin edilməsinə» yanaşma 91
«Problemin həlli»nə yanaşma 92
Uyğunlaşdırılmış satış: Satmağı öyrənin 93
Xülasə 95
Müzakirə üçün suallar 95
Praktiki tətbiqi 96
İnternet-dən istifadə etməklə tapşırıqlar 96
Əlavə ədəbiyyat 96
Fəsil 3. Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi dövründə satışlar 98
American Exspress bankında müştərilərlə münasibətlərlə idarəetmə 98
Təlimin məqsədləri 99
Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ) nə deməkdir? 100
«Təkbətək№ prinsipinə əsasən təşkil edilmiş kütləvi marketinqdən marketinqə 102
Biliklərin aşkar edilməsi 105
Bazarın planlaşdırılması 106
Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə 107
Təhlil və dəqiqləşdirmə 107
MMİ yanaşmasını istifadə etməyə necə başlamalı 108
Bazar yönümünün əhəmiyyəti 109
Bazar oriyentasiyası firmasının effektivliyinə necə təsir edir 110
Şirkətin bazar yönümlülüyünü formalaşdırmaq üçün daxili tərəfdaşlıqdan istifadə edilməsi 111
Strategiyanın hazırlanması prosesi. Şirkətin vəzifəsi və strateji məqsədlər 112
Strateji biznes-vahidlər üçün strategiyalar 113
Birinci mərhələ: bazar imkanlarının təhlili 115
İkinci mərhələ: strategiyaların hazırlanması 116
Üçüncü mərhələ:strategiyanın seçilməsi 116
Dördüncü mərhələ: marketinq proqramının hazırlanması 117
Beşinci mərhələ: strategiyanın öyrənilməsi və yenidən baxılması 117
Altıncı mərhələ: strategiyanın yoxlanılması və düzəliş edilməsi 117
Marketinq strategiyasında şəxsi satışların rolu 118
Münasibətlərin rolu 118
Bazar mübadiləsi 118

İşgüzar münasibətlər 119
Strateji tərəfdaşlıq 120
Müştərilərlə münasibətlərin qurulması erasında şəxsi satışlar 122
Birinci mərhələ: kəşfiyyat 122
Alıcıda real gözləmələrin yaradılması 123
Sifarişin yerinə yetirilməsi prosesinin izlənməsi 123
Lazımi istifadənin təmin edilməsi 123
Xidmətdə köməyin göstərilməsi 123
İkinci mərhələ: münasibətlərin genişləndirilməsi 124
Təkrar satışlar və təkmilləşdirilmiş mallar 124
Tam (dolu) mal xəttinin satışı 124
Çarpaz satış 124
Üçüncü mərhələ: öz üzərinə müəyyən öhdəliklərin götürülməsi 125
Münasibətlərin yaxşı inkişafına görə cavabdehlik hissini tərbiyə etmək və saxlamaq necə vacibdir 125
Marketinq kommunikasiyaları kompleksində şəxsi satışın rolu 126
Marketinq kommunikasiyalarının alətlərindən biri kimi şəxsi satışın üstünlükləri və nöqsanları 127
Şirkətin resursları, məqsədləri və marketinq strategiyası 128
Məqsədli bazarın xarakteristikaları 129
Malın xarakteristikaları 129
Bölüşdürmənin (paylanmanın) metodları 130
Qiymət siyasəti 131
Sifarişlərin kompyuterlərdə yerləşdirilməsi və müştərilərlə alyansın əmələ gəlməsi 132
Əks əlaqənin köməyi ilə müştərilərinin məmnunluq və loyallıq dərəcəsinin yüksəldilməsi 132
Firmanın əhəmiyyətli müştərilərinə xidmət edən komandalar 133
Xülasə 134
Müzakirə üçün suallar 134
Praktiki tətbiqi 135
İnternet-dən istifadə etməklə çalışmalar 136
Əlavə ədəbiyyat 136
Fəsil 4. Satışların təşkili 137
Ebbi Konstamm IBM şirkətində satış fəaliyyətinin və marketinqin yenidənqurmasına başçılıq edir 137
Ticarət heyətinin fəaliyyətinin təşkilində struktur dəyişmələrin zərurəti 137
Əməyin bölüşdürülməsi və ixtisaslaşdırılması
Hələ çoxları çətinliklə dəyişmələrə məruz qalmır 138
IBM kombinəedilmiş (qarışıq) marketinq yaradır 138
Komanda müvəffəqiyyət qazananda IBM də müvəffəqiyyət qazanır 138
Təlimin məqsədləri 139
Satışların təşkilinə aid olan qərarların əhəmiyyətinin artması 140
Satışların təşkilinin məqsədləri 140
Əməyin bölgüsü və ixtisaslaşması 141
Təşkilatın fəaliyyətinin sabitliyi və fasiləsizliyi 141
Koordinasiya (əlaqələndirmə) və inteqrasiya 142
Satışın təşkilinin üfiqi strukturu 142
Şəxsi ticarət heyətinin və kənar agentlərin xidmətlərindən istifadə edilməsi haqqında qərarların qəbul edilməsi 143
Agentlərin tipləri 143
Kənar agentlərin xidmətlərindən istifadənin məqsədəuyğunluğu haqqında qərarın qəbul edilməsi 144
Coğrafi prinsipə görə satışların təşkili 148
Malların tipləri üzrə satışın təşkili 150
Müştərilərin tiplərinə görə təşkil 151
Satış funksiyaları üzrə satışın təşkili 153
Telemarketinqin rolu 153
Əsas müştərilərin, həm də ümumilli əhəmiyyətli müştərilərin xidmətinə yönəldilmiş satışların təşkili 155
Əsas müştərilərin şirkətin satma şöbəsinin yüksək vəzifəli şəxslərinə təhkim edilməsi 157
Əsas müştərilərlə biznesin aparılması üçün ayrı şöbənin (bölmənin) yaradılması 157
Əsas müştəri ilə biznesin aparılması üçün ticarət heyətinin əməkdaşlarının ayrı qrupunun yaradılması 158

Satışın komandalı metodu 158
Çoxsəviyyəli satınalma 159
Marketinq alyansları 160
Logistik alyanslar və sifarişlərin kompyuterləşdirilmiş yerləşdirilməsi 160
Satışın təşkil edilməsinin üfiqi strukturu 161
Satış üzrə menecerlərin xidməti vəzifələri 162
Satışla əlaqəli olan funksiyalar 163
Yeni texnologiyanın təsiri 163
Mənzil-qərargahın rəhbərləri və mütəxəssislərindən istifadə edilməsi və autsorsinq 164
Yeni ticarət heyətinin yaradılması 165
Bəzi əlavə mülahizələr 166
Xülasə 167
Müzakirə üçün suallar 169
Praktiki tətbiq etmə 169
İnternet-dən istifadə etməklə tapşırıqlar 170
Əlavə ədəbiyyat 170
Fəsil 5. Satışların idarə edilməsində infomasiyanın strateji rolu 172
Ocean Sprey Cranverries mütəxəssisləri proqnozları necə tərtib edirlər 172
Təlimin məqsədləri 174
İdarə qərarlarının qəbul edilməsində və planlaşdırılmasında informasiyadan istifadə 176
Şirkətin bazar imkanlarının analizi: giriş 176
Satışların proqnozlaşdırılması metodları 178
Satışların proqnozlaşdırılmasının subyektiv metodları 180
Satışların proqnozlaşdırılmasının obyektiv metodları 182
Tələbatın statistik analizi 186
Satılmaların proqnozlaşdırılması metodunun keçirilməsi 186
Əraziyə görə tələbatın proqnozu 187
Satışların normalarının təyinatı və xarakteristikaları 188
Normaların təyin edilməsi 188
«Yaxşı» normaların xarakteristikaları 189
Normaların təyin edilməsi 190
Normaların tiplərinin seçilməsi 190
Fəaliyyətin müəyyən növlərinə qoyulan normalar 191
Maliyyə kvotaları 191
Normaların səviyyəsinin müəyyən edilməsi 191
Satışların həcmlərinə qoyulan kvotalar 192
Fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinə qoyulan normalar 192
Maliyyə normaları 193
Şirkətin ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsi 193
Bölmə metodu 194
İş yükü metodu 194
Çoxaltma metodu 197
Satış ərazilərinin planlaşdırılması 198
Satış ərazilərinin layihələşdirilməsinin mərhələləri 199
İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün satışların analizi 207
Müqayisə üçün baza 209
Hesabatların tərtib edilməsi sisteminin tipi 209
Satışların analizi üçün informasiya mənbələri 210
Satışların analizində istifadə edilməsi planlaşdırılan infomasiya aqreqasiyasının tipi 213
Satışların iyerarxiya analizinin misalı 215
«Ayırmaq və analiz etmək» prinsipi 220
Xülasə 221
Müzakirə üçün suallar 221
Praktiki tətbiq 224
İnternet-dən istifadə etməklə çalışmalar 225
Əlavə ədəbiyyat 225

I HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR **227**
KEYSLƏRİN SİYAHISI **227**
Keys 1. 1 The Vallery Winery* **228**
Şirkət **228**
Keys 1. 2 Omega Medical Products, Inc. **237**
Marketinq **238**
Başqa informasiya **241**
Keysləşdirmə (anesteziya) vasitələrinin satışının təşkil edilməsi **241**
Əsas əmtəə (mal) xəttinin satışının təşkil edilməsi **242**
Keys 1. 3 Barro Stickney, Inc* **244**
Giriş **244**
Şirkətin tarixi **244**
Fəaliyyətin genişləndirilməsi üçün imkanlar **245**
Müşavirəyə hazırlıq **246**
Keys 1. 4 Mediquip S. A. * **249**
Vəziyyətin əvvəlki tarixçəsi **249**
Kompyuter tomoqraflarının alıcıları **250**
Lohmann Universitetinin xəstəxanası **251**
Kurt Taldorfun satış fəallığı **251**
Keys 1. 5 In-Sink-Erator Division* **258**
Şirkətin tarixi **258**
Bölüşdürmə kanalları və bazarın təchiz edilməsi **261**
In-Sink-Erator Division tərəfindən istifadə edilən proqnozlaşdırma metodu **261**
Keys 1. 6 Wilkinson Sword USA* **266**
Təraş etmək üçün vəsaitlər bazarı **266**
Bölgü **266**
Reklam və satış **266**
Texnoloji innovasiyalar və malların təkmilləşdirilməsi **267**
Şirkət **267**
ABŞ-da Wilkinson Sword əməliyyatları **268**
Allegheny International şirkəti tərəfindən Wilkinson Sword-un udulması **268**
Ticarət heyəti üzrə qərarın qəbul edilməsi **269**
Keys 1. 7 WaveRider Communications Inc. **270**
WaveRider-in tarixçəsi **270**
İnternetə naqilsiz giriş sənayesi **270**
Rəqabət mühiti **271**
Strateji tərəfdaşlar **272**
Sparta şirkətinin meydana gəlməsi **277**
Sazişin (müqavilənin) işlənib hazırlanması **277**
Qarşılıqlı anlaşma haqqında memorandum **278**
Tərəfdaşlarla effektli qarşılıqlı fəaliyyəti təmin edən WaveRider-in strategiyası **278**
Sonra nə? **279**
Keys 1. 8 Stubblefield Appliances* **282**
Keys 1. 9 Springfield Interiors, Inc. * **286**
S&O, Inc. **286**
Springfield Interiors, Inc. **287**
İki şirkətin satış fəaliyyətinin birləşdirilməsi **287**
Keys 1. 10 A. T. Kearney **290**
Sahə **291**
Rəqabət **292**
I. «Böyük altılıq» - klassik IT-firmaları **292**
II. Əməliyyat və strateji sferalarında konsaltinq xidmətləri göstərən firmalar **292**
III. Sistem inteqratorlar və sistemlərin tədarükçüləri **292**
IV. İnformasiya texnologiyaları sferasındakı yeniliklər **292**
A.T.Kearney **293**
Elektronic Data Systems **294**
EDS A.T.Kearney şirkətini alır; A.T.Kearney İSKX ilə qovuşması (birləşməsi, 1995-ci ilin sentyabrı) **298**
Risklər, problemlər və maneələr **299**
Bir ildən sonra (1996-cı ilin sentyabrı) **300**
Sonra nə? **301**

II HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMININ REALİZƏSİ (HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ 303
Fəsil 6. Ticarət personalının (heyətinin) işinin səmərəliliyi: davranış, rol qavrayışları və məmnunluq 305
Elektron biznesi üçün qərarların bazarında döyüş **305**
Müştəridən müştəriyə **305**
Müvəffəqiyyətin açarları **306**
Təlimin məqsədləri **306**
Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi nədən asılıdır **307**
Satışların işinin səmərəliliyinin modeli **308**
Rol qavrayışları **309**
Qabiliyyətlər **309**
Məharətin səviyyəsi **310**
Sübutlar, dəlillər **311**
Şəxsi, təşkilati və xarici amillər **312**
Təşkilati amillər **312**
Şəxsi amillər **313**
Şəxsi amillər: korporativ vətənpərvərlik **313**
Satıcının mükafatlandırılması **315**
İşdən razıqalma (məmnunolma) **315**
Satıcının rol qavrayışları **317**
Satıcının rolu **317**
Mərhələ 1. Rol üzrə tərəfdaşlarla ünsiyyət **317**
Mərhələ 2. Satıcının rol qavrayışlarının təşəkülü **318**
Mərhələ 3. Satıcının rəftarı **319**
Satıcının rolunun həssaslığı **319**
Sərhədyanı mövqe **319**
Uzaq iş yeri **320**
Böyük rol əhatəsi **320**
Komandada iş **320**
Satıcının yenilikçi rolu **321**
Kommunikasiya yenilikləri satıcının roluna təsir edir **322**
Rol münaqişəsi və rol qeyri-müəyyənliyi **322**
Ümumi gözləmələr və münaqişənin əsas zonaları və qeyri-müəyyənlik **322**
Münaqişənin və qeyri-müəyyənliyin nəticələri **323**
Öncə psixoloji nəticələrə baxaq **324**
Davranış (rəftar) nəticələri **325**
Münaqişənin və qeyri-müəyyənliyin səbəbləri **326**
Rol dəqiqliyi **327**
Rol dəqiqliyinin təbiəti **327**
Xülasə **330**
Müzakirə üçün suallar **331**
Praktiki tətbiqi **332**
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar **332**
Əlavə ədəbiyyat **332**
Fəsil 7. Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi: satıcıların bəhanəsi (motivasiyası) 334
Ən yaxşı tərzdə olana necə bəhanə gətirmək 334
Motivasiya (dəlilə, sübuta, bəhanəyə və s.) təsir edən amillər **335**
Təlimin məqsədləri **335**
Motivasiyanın psixoloji aspektləri **336**
Motivasiya modelinin əsas komponentləri **337**
Gözləmələr **338**
Gözləmələrin həcmi **339**
İnstrumentallıq **340**
İnstrumentallığın dəqiqliyi **341**
İnstrumentallığın həcmi **342**
Mükafatlandırmanın valentliyi **343**
Motivasiya metodunun köməyi ilə səyləri və ticarət heyətinin səmərəliliyini proqnozlaşdırmaq olarmı? **344**
Şəxsi xasiyyətnamələrin motivasiyaya təsiri **344**
Razıqalma (məmnunluq) **345**
Demoqrafiya xarakteristikaları **345**
İş təcrübəsi **346**
Psixoloji xüsusiyyətlər **346**

Səmərəliliyin nəticələri 347
Rəhbərlik üçün nəticələr 348
Mənsəbə çatmağın etapları və ticarət heyətinin motivasiyası 350
Mənsəbə çatmağın mərhələləri 350
Axtarış mərhələsi (etapı) 350
Təşəkkül tapmanın mərhələsi 351
Saxlama mərhələsi 352
«Oyundançıxma» (təqaüdəçıxma ərəfəsində) mərhələsi 353
«Dondurulmuş» satıcıların problemi 353
Tərəqqinin olmamasının səbəbləri 354
Xarici mühitin motivasiyaya təsiri 355
Təşkilat dəyişmələrin motivasiyaya təsiri 357
Nəzarətin dəyişənləri və liderlik 357
Xülasə 358
Müzakirə üçün suallar 359
Praktiki tətbiqi 359
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 360
Əlavə ədəbiyyat 360
Fəsil 8. Satışlar sferasında işə yanaşmanın şəxsi xarakteristikalar və qabiliyyətlər: ticarət heyətinin seçilməsinin meyarları 362
Təlimin məqsədləri 363
Yaxşı satıcıla anadangəlmədirmi və yaxud sonradan olurlar. Satıcıların səmərəliliyini təyin edən amillər 364
Tədqiqatların nəticələrinin şərhi 364
Heyətin seçilməsində səhv standartlardan istifadə edilməsinin məsrəfləri 365
Satıcıların müvəffəqiyyətinin ölçüləri 366
Yeni ticarət əməkdaşlarını işə qəbul edən zaman menecerlərin əldə rəhbər tutduqları xaraktristikalar 367
Müvəffəqiyyətlə işləyən ticarət heyətinin şəxsi keyfiyyətlərinin tədqiq edilməsi 368
Alınmış məlumatların şərhi 370
Demoqrafik və fiziki dəyişənlər 370
Cins və irq 372
Mədəni fərqlər və satıcılara münasibətin dəyişməsi 375
Fiziki xarakteristikalar və istehlakçılara oxşarlıq 376
Sosial mənşə və təcrübə 378
«Cari status» və «həyatın üslubu» dəyişənləri 379
«Qabiliyyətlər» dəyişənləri 380
«Ticarət heyətinin seçilməsi» dəyişənləri: şəxsi xarakteristikalar (şəxsi keyfiyyətlər) 380
Vərdişlərlə əlaqəli olan dəyişənlər 380
Ticarət işinin səmərəliliyinə təsir edən işin amilləri 381
Mal və xidmətlərin müxtəlif növlərinin satışı 382
Satışlar sferasında işlərin müxtəlif tipləri 383
Menecerə nə əhəmiyyətlidir 383
Xülasə 384
Müzakirə üçün suallar 384
Praktiki tətbiqi 385
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 385
Əlavə ədəbiyyat 385
Fəsil 9. Təzə ticarət əməkdaşlarının necə axtarması və seçilməsi 386
Yeni ticarət əməkdaşlarını işə qəbul etmək üçün Bristol-Myers Squibb şirkəti müxtəlif metodlardan istifadə edir 386
Təlimin məqsədləri 387
Yeni ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu və seçilməsində meydana çıxan sullar 387
Ticarət əməkdaşlarının işə qəbuluna və seçilməsinə kim cavab verir? 389
İşin məzmununun təhlili və seçmənin kriterilərin müəyyən edilməsi 390
Kim təhlili yerinə yetrir və təsviri tərtib edir? 392
Namizədin təmin edəcəyi tələblərin və seçmənin kriterilərinin müəyyən edilməsi 393
Seçmə kriterilərinə nisbi olaraq qərarların qəbul edilməsinin metodları 394
Namizədlərin seçilməsi 396
Xarici mənbələr 398
Şəxsi firmanın əməkdaşlarından alınmış tövsiyələr 398
Reklam elanları 400

Kadr agentlikləri 400
Tədris müəssisələri 401
İnternet 402
Seçmənin metodikaları 402
İşə girəndə namizədlərin doldurduqları formalar 403
Şəxsi münasibətlər 404
Sağlamlığın vəziyyəti (durumu) 405
Testlər 406
Əqli qabiliyyətlərin testləşdirilməsi 406
Qabiliyyətlərin testləşdirilməsi 407
Xarakterin əlamətlərinin testləşdirilməsi 408
Testlərdən istifadə edilməsinə dair bəzi mülahizələr 408
Testlərdən düzgün istifadə edilməsinə dair məsləhətlər 409
Təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda bərabər imkanların təmin edilməsi 410
Testlərə qoyulan tələblər 410
İşə daxil olan tərəfindən doldurulan anketlərə və şəxsi müsahibənin keçirilməsi formasına tələblər 411
Xülasə 412
Müzakirə üçün suallar 412
Praktiki tətbiqi 413
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 414
Əlavə ədəbiyyat 414
Fəsil 10. Satışlara öyrətmə: nəticələrin məqsədləri, metodikaları və qiymətləndirilməsi 415
Xarici mühitin (Cisco Systems şirkətinin təcrübəsi) sürətlə dəyişən amilləri nəzərə alınmaqla ticarət heyətinin öyrədilməsi 415
Təlimin məqsədləri 416
Satışlara öyrətmə: əsas suallar 416
Satış təliminin məqsədləri 418
Səmərəliliyin yüksəldilməsi 418
İşçilərin mənəvi əhval-ruhiyyəsinin yaxşılaşdırılması 418
Kadr axınının azaldılması 418
Müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması 419
Satıcıların ustalığının təkmilləşdirilməsi 420
Ticarət nümayəndələrinin tədris proqramının hazırlanması 420
Satışlara öyrədilməsi proqramlarına inamın yaradılması 421
Tələbatları təhlil edin 421
Təlimin məqsədlərinin müəyyən edilməsi 422
Tədris rpoqramını hazırlamaq və həyata keçirmək 422
Proqrammı qiymətləndirmək və təhlil etmək 422
Təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi 424
Təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi 426
Satış təlimlərinin mövzuları 427
Məhsulun tanınması 428
Bazar şəraitinə istiqamətləndirmək bacarığı 429
Şirkətin siyasətinə istiqamətlənmək bacarığı 429
Vaxt və ərazinin idarə edilməsi 429
Hüquqi və tərbiyə məsələləri 430
Yeni texnologiyalar 431
Ticarət əməkdaşlarının təlimi üçün ixtisaslaşdırılmış mövzular 432
Satış təlimlərinin metodları 433
Bilavasitə iş yerində təlim 436
Sinifdəki məşğələlər 437
Rol oyunları 438
Təhsilin elektron metodları 438
Satış təlimləri ilə əlaqəli olan xərclərin və məntəqələrin ölçülməsi 439
Ticarət heyətinin öyrədilməsinə çəkilən xərclər 441
Tədrisin effektliyinin ölçülməsinin kriterləri 442
Xeyirlərin ölçülməsi 443
Xeyirlərin ölçülməsi: konkret aspektdir 443
Tədris proqramlarının effektliliyinin qiymətləndirilməsində son meyillər (tendensiyalar) 445
Xülasə 446
Müzakirə üçün suallar 447

Praktiki tətbiqi 447
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 448
Əlavə ədəbiyyat 448
Fəsil 11. Əməyin ödənilməsi sisteminin hazırlanması və ticarət personalının (heyətinin) rəğbətləndirilməsi 449
Siebel Systems şirkətində əməyin ödənilməsinin effektiv sistemləri 449
Təlimin məqsədləri 450
Əməyin ödənilməsinin və ticarət heyətinin həvəsləndirilməsinin bəzi mühüm sualları 451
Əməyin ödənilməsi və mükafatlandırma sisteminin hazırlanması metodikası 452
Firmanın konkret vəziyyətinin və satışın məqsədlərinin qiymətləndirilməsi 453
Ticarət əməkdaşlarına məhz nəyə görə haqq ödəmək lazımdır 453
Ticarət nümayəndələrinin valentliyinin qiymətlərinin təhlili və mükafatlandırmanın daha çox cəlbedci strukturunun müəyyən edilməsi 459
Alınan mükafatın ən əlverişli strukturunun seçilməsi 459
Həddindən artıq yüksək ödəmənin «sualtı daşları» 460
Həddindən artıq aşağı ödəmənin «sualtı daşları» 461
Pul mükafatının ən effektli formasının seçilməsi 461
Mükafatlandırmanın tipik sistemləri 463
Yalnız əməkhaqqı 463
Üstünlüklər 464
Məhdudiyyətlər 464
Yalnız komisyon haqları 464
Üstünlüklər 465
Məhdudiyyətlər 465
Mükafatların kombinə edilmiş sistemləri 466
Kombinə edilmiş sxemlərin hazırlanmasının başqa üsulları 467
Həvəsləndirici ödənişlərin nisbi payı 467
Stimullaşdırmanın həddləri 468
Satış altında nəyi başa düşmək lazımdır? 469
Briqada və fərdi stimullar 469
Həvəsləndirmənin ödənişlərinin müddətləri 470
Şəxsi ticarət həyeti əməyinin ödənilməsinin istehsalçı şirkətlərin nümayəndələri əməyinin ödənilməsi ilə müqayisəsi 470
Pulu həvəsləndirmə sxemlərinin yekun şərhi 474
Ticarət əməkdaşları arasında yarış 476
Yarışın məqsədi 476
İlhamlandırıcı məqsəd 477
Yarışda qələbə ehtimalı 477
Mükafatın tipləri 479
Yarışın ideyasının onun iştirakçıları arasında təbliği 479
Yarışların keçirilməsinin tənqidi 479
Mükafatlandırmanın pulsuz forması 480
Xidmətlərin ictimai nüfuzunun proqramları 481
Satış məsrəflərinin ödənilməsi 481
Birbaşa ödəmənin planları 482
Məhdudlaşdırılmış ödəmənin planları 484
Ödəmə planları istifadə etməyən vəziyyətlər 484
Xülasə 484
Müzakirə üçün suallar 486
Praktiki tətbiqi 488
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 489
Əlavə ədəbiyyat 489
II HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR 490
KEYSLƏRİN SİYAHISI 490
Keys 2. 1 General Electric Appliances* 491
Şirkətin tarixi 491
Rəqabət 491
Büdcəni necə tuturlar? 492
Ticarət əməkdaşlarının həvəsləndirilməsi sistemi 492
Normaların (kvotların) bölüşdürülməsi 494
Ticarət heyəti 495
Normaların (kvotların) bölüşdürülməsi proseduru 495
Cari vəziyyət (situasiya) 498

«Komisyon haqlarının sxeminin işlənib hazırlanmasına əlavə 501
A. Satışların konkret məqsədlərinin müəyyən edilməsi 501
B. Sxemdə istifadə edilən səmərəliliyin miqdar göstəricilərinin müəyyən edilməsi 501
C. Komisyon haqlarının ödənişləri üçün «mükafatlandırma riskin» əlverişli olan əmsalı müəyyən etmək 503
D. Komisyon haqlarının ödənilməsinin sxeminin qaralamasının tərtib edilməsi 504
Keys 2. 2 WBYL\Z108 radiostansiyası **506**
WBYL\Z108 radiostansiyası 506
Ticarət əməkdaşları arasında yarışın keçirilməsi 507
Pərdələrin arxasında 510
Yeni fikirlər 511
Keys 2.3 Midwest Business Forms, Inc. * **512**
Problemin həlli 515
Keys 2.4 California Credit Life Insurance Croup* **517**
Şirkət 518
Syuzett Renoldinin məlumatları 519
Kişilərin qiyməti 523
Keys 2.5 WeveRider Communitions, Inc: İnternet-ə naqilsiz giriş üçün avadanlığın satışı **528**
Giriş 528
WeveRider Communitions-un tarixi 528
İnternet-ə naqilsiz giriş sənayesi 531
Rabitəli əhatə 532
Satış əhatəsi 532
NCL mal xəttinin satışı 533
LMS mal xəttinin satışı 534
Satışa əlavə dəstəyinin təmin edilməsi 535
LMS satışı tsiklinin daha dərindən dərk edilməsi 536
Altı aydan uzun davam edən satışın tsikli 537
Keys 2.6 Rik Fayer* **541**
Consumer Solitions şirkəti 541
Təşkilat 541
Rik Fayer 542
Təzə kanalın yaradılması ideyası 543
Yeni kanalın təkrar tədqiq edilməsi 544
Footlocker nümayəndələri ilə müşavirə 546
Bazar etrəsi səhər 547
III HİSSƏ. SATIŞ PROQRAMLARININ QİYMƏTİ VƏ NƏZARƏT **548**
Fəsil 12. Xərclərin analizi **550**
NeoBrands şirkətində CRM sisteminin tətbiq edilməsinə çəkilən xərclərin analizi 550
Təlimin məqsədləri 550
Xərclərin analizinin keçirilməsinə yanaşmaların hazarlanması 552
Tam xərclər metodun morjinal gəlir metodunun müqayisə edilməsi 553
Əməliyyatların əsasında məsariflərin (xərclərin) hesablanması 557
Metodika 558
Metodikanın istifadə edilməsinin nümunəsi 563
Vasitəsiz (birbaşa) satış məsrəfləri 566
Reklam 567
Anba vurma (yığma) və boşaltma 568
Sifarişlərin hazırlanması 568
Daşıma 568
Hesablaşmalar 568
İmkanlar və problemlər 569
Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin əmsalları 571
Xülasə 573
Müzakirə üçün suallar 573
Praktiki tətbiqi 575
İnternet-dən istifadə etməklə çalışmalar 576
Əlavə ədəbiyyat 578
Fəsil 13. İşçinin davranışının analizi və səmərəliliyin analizinin başqa növləri **579**
General Electrik şirkətində qulluqçuların sıralanması sistemi 579
Təlimin məqsədləri 580
Səmərəlilik və effektivlik: bu anlayışlar arasındakı fərq nədən ibarətdir? 581

Obyektiv göstəricilər 584
Nəticələrin göstəriciləri 586
Sifarişlər 587
Müştərilər 587
Xərclərin göstəriciləri 588
Kommersiya görüşləri (vizitləri) 588
Vaxt və iş vaxtından istifadə edilməsi 588
Satış xərcləri 589
Satışla bağlı olmayan fəaliyyətin növləri 589
Səmərəliliyin əmsalı 590
Xərclərin əmsalı 590
Müştərilərin cəlb edilməsinin və xidmət edilməsinin əmsalları 590
Kommersiya görüşlərinin fəallığınınvə yaxud səmərəliliyin 591
Subyektiv göstəricilər 593
Səmərəliliyin subyektiv ölçüləri üçün istifadə edilən formalar 593
Səmərəliliyin subyektiv ölçmə ilə problemləri 597
Səmərəliliyin qiymətlərindəki səhvlərdən necə qaçmaq 599
BARS (reytinqlərin şkalası) sisteminin istifadə edilməsi 600
Xülasə 603
Müzakirə üçün suallar 604
Praktiki (əyani) tətbiqi 605
İnternet-dən istifadə etməkdə çalışmalar 606
Əlavə ədəbiyyat 607
KEYSLƏRİN SİYAHISI 608
Keys 3.1 Supersonic Stereo, Inc. * 609
Keys 3.2 National Telecommunications Corporation* 613
National Telecommunications-un yaranma tarixi və inkişafı 613
National Telecommunicationsda satışların təşkili 615
Müştəriləri idarə edənlərin işinin analizi 616
Den Pitersin qarşılaşdığı çətinliklər 617
Keys 3.3 Hanover-Bates Cheminal Corporation* 622
Hanover-Bates Cheminal Corporation şirkəti və bütövlükdə sahə 624
Şirkətdə satışın təşkil edilməsi 626
Keys 3.4 Highlights for Children, Inc. * 628
Şirkət 629
Ümumi infomasiya 629
Tarix 629
Jurnalın məzmunu 630
Marketinq proqramı 631
Birbaşa satış 631
Məktəblərdəki ticarət nümayəndələri 631
Adi ticarət nümayəndələri 631
Telefon marketinqi 632
Post marketinqi 634
«Ara cümlələri» proqramı 634
Valideynlərə və həkimlərə müraciətlərin proqramı 634
Marketinq instrumentlərinin effektliyi 634
Keys 3.5 Wentworth Industrial Cleaning Supplies* 638
Şirkətin və bilavasitə sahənin tarixi 638
Mayk Tonerin təklifi 647
Kala Hartın təklifi 648
Rayan Mayklın təklifi 648
Şarlota Uebber-in təklifi 649
Keytlin Smitin təklifi 650
Əlavə A. Vilayət menecerlərinin fikirlərinin və mövqelərinin tədqiqatının nəticələri 651
Ərazi menecerinin rol gözləmələri 651
Vilayət menecerinin rol gözləmələri 651
Vilayət menecerinin rol problemləri 652
Vilayət menecerinin rolu: «soyuq kommersiya görüşlərinə» görüşə gəlmək 652
Əlavə B. WICS şirkətinin buraxılan təmizləyici və yuyucu maddələr distrütorlarının fikirlərinin və mövqeylərinin təsdiq edilməsinin nəticələri 654
Distribütorların rol gözləmələri 654
Distribütorların rol problemləri 654
Distribütorların rolu: Satış xərcləri (məsrəflər) 655

Keys 3.6 ISG Technologies Inc. * **656**
ISG-nin məhsulu **656**
Alleqro **657**
Gyroview **659**
Viewinq **W**and **659**
Başqa məhsullar **660**
Tibbdə təsvirlərin emalı vasitələri bazarı **660**
Müştərilər **660**
Rəqabətli əhatə **662**
Qanunvericilik mühiti **663**
ISG-nin tarixi **664**
Marketinq strategiyası **665**
Precision-la münasibətlərin tarixi **667**
Qərar **670**
Keys 3.7 Grasse Fragrances SA* **671**
Ətirli maddələr və aromatizatorlar istehsal edən sahə **671**
Ətirli maddələr bazarı **672**
Alıcıların təzə davranışı **672**
Grasse Fragrances SA **672**
Şirkətin tarixi **672**
Məhsullar **673**
Grasse Fragrances-də marketinqin təşkili **674**

Arvadım Süzenə, ailəmə və atamın xatirəsinə ithaf edirəm

-Mark

Patti və Castinə ithaf edirəm

- Qreq

MÜƏLLİFLƏR HAQQINDA

Mark U. Conston, fəlsəfə doktoru

Mark U. Conston Pollinz kolleci nəzdində Roy İ. Kramer adına Ali Biznes Məktəbində marketinq və etika üzrə **B**erri fondunun professorudur. (Uinter-Park şəhəri, Florida ştatı). 1986-cı ildə Texas Universiteti tərəfindən Marka marketinq üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi verilmiş və sonra Luiziana ştatındakı Universitetdə müəllim işləmişdir. Mark U. Conston doktor elmi dərəcəsi alana qədər fotoqrafiya avadanlığının aparıcı distribütorlarından birində ticarət nümayəndəsi kimi çalışmışdır. Onun tədqiqatları bir çox nüfuzlu jurnallarda dərc edilmişdir. Mark səhiyyə, kimya, nəqliyyat, xidmət və telekommunikasiya kimi sahələrdə, bəzi firmalarda marketinq üzrə məsləhətçi işləmişdir. Amerika Airlines, Walt Disney World və Amerika Qırmızı Xaç Təşkilatlarında da çalışmışdır. Bundan başqa, o, yetərincə bir çox məsələlər üzrə təşkilatlara məsləhətlər vermişdir. Həmin məsləhətlər işin təşkili və ticarət heyətinin məhsuldarlığının təhlili, bazarın təhlili, ticarət heyətinin təlimi, həm də beynəlxalq bazarlarda fəaliyyətə görə qərarların qəbul edilməsi üzrə məsləhətlər verilmişdir. Nəhayət, Mark U. Conston dünyanın bir sıra ölkəsində şəxsi heyətin motivasiyası, kadr axınının azaldılması, ticarət heyətinin təlimi, marketinqdə etik problemlər və bütövlükdə satışın effektliliyinin artırılması kimi məsələlərə həsr edilmiş seminarlar keçirmişdir.

Qreq U. Marşall, fəlsəfə doktoru

Qreq U. Marşall Oklohoma ştatı universitetində marketinq üzrə adyunkt-professoru işləyir. Buna qədər o Cənubi Florida universitetində və Texas xristian universitetində müəllim işləmişdir. Qreq U. Marşall marketinq üzrə fəlsəfə doktoru dərəcəsini Oklohoma ştatı universitetində almışdır. Sənayedə Qreqin praktiki iş təcrübəsi 13 ildir. O, satış sahələrində və satışın idarə edilməsində, məhsulların idarə edilməsi və pərakəndəsatış üzrə sahələrdə Warner Lambert, Mennen və Target Stores kimi şirkətlərdə işləmişdir. 1986-cı ildə elmi fəaliyyətlə məşğul olmaq məqsədilə o, Warner Lambert şirkətini tərk etmiş və ABŞ-da satış üzrə ən yüksək göstəricilərə nail olan rayonlarda satış üzrə menecer vəzifəsini tutmuşdur. Bundan başqa o, həm şəxsi, həm də dövlət sektoru təşkilatlarında məsləhətçi və müfəttiş işləmişdir. Onun məsləhətləri əsasən marketinqin planlaşdırılması strategiyasının hazırlanması və xidmətin keyfiyyəti məsələlərinə aid olmuşdur. Qreq satışın idarə edilməsi sferasında fəal tədqiqatla məşğul olmaqla yanaşı, bir sıra jurnallarda marketinq üzrə 20-dən artıq məqalə dərc etdirmişdir. Bundan başqa, o, Journal of the Academy of Marketinq Science, «Journal of Bisiness», «Research» və bir sıra dövri nəşrlərdə redaksiya heyətinin üzvüdür. Üçillik müqavilə əsasında (2002-2005-ci illər) Qreq "Journal of Personal Selling and Sales Management" jurnalının redaktoru vəzifəsini daşımış və Amerika Marketinq Assosiasiyası elm şöbəsinin prezidenti seçilmişdir. (American Marketinq Association).

ÖN SÖZ

Giriş

«Ticarət heyətinin idarə edilməsi» kitabının yeddinci nəşrinin hazırlanması prosesində onun XXI yüzilliyə layiq olmasına can atdıq və ona görə də nəzəriyyə və təcrübənin son nailiyyətlərini daxil edərək materialı ətraflı izah etməyə və onunla yanaşı tədris üçün rahat olmasına çalışdıq. Əvvəlki nəşrdə rast gəldikləri dəyişikliyə baxmayaraq, oxucular bu kitabda da bəzi yeniliklərə rastlaşacaqlar ki, bu dəyişmələr bir məqsəd kimi qarşıya qoyulmamışdır. Biz kitabın keyfiyyətinin artırılmasına və ticarət heyətinin idarə edilməsində, nəzəriyyə və təcrübədə baş verən dəyişmələri hesaba almağa cəhd göstərdik. Lakin bizim etdiyimiz düzəlişlərə, əlavələrə və təkmilləşdirmələrə baxmayaraq özündən əvvəl nəşr edilmiş altıncı kitabda olan ən əsas xüsusiyyətləri və prinsipləri qoruyub saxlamışdır. İlk nəşrindən 20 il keçməsinə baxmayaraq Cil Çercill, Neyl Ford və Orv Uokerin «Ticarət heyətinin idarə edilməsi» adlı kitabı bu sahəyə aid olan ən fundamental və tam əsaslandırılmış dərslik kimi nəşrlərdən biri hesab edilirdi. Hal-hazırda bu üç görkəmli tədqiqatçı, müəllimlərin və alimlərin yeni maraq dairəsi meydana çıxdığı zaman onların soyadlarının yerini dəyişməyin vaxtı çatmışdır. İndi onların adları kitabın aşağısında deyil, yuxarısında gəlir. Bu yeganə bir məqsəd üçün edilmişdir ki, həmin kitabın birinci nəşrində öz tədqiqini tapmış materialın əla keyfiyyətli olması ənənəsini aydın nümayiş etdirməsi XXI əsrdə də davam etsin. Altıncı nəşrin müəllifi olmuş Makr Conston möhkəm elmi-tədqiqat hazırlığını öz işlərində satış sferasında ən sonuncu ənənə və nailiyyətləri geniş istifadə etməklə nümayiş etdirsin. Hal-hazırda kitabın yeddinci nəşrində öz yeni ideyalarına və enerjili yanaşmalarını nümayiş etdirən yeni həmmüəllif – Qreq Marşall meydana çıxır.

Biz bu kitabı nə üçün yazdıq

XX əsrin 70 ili ərzində satışın idarə edilməsi təcrübəsi bir növ XVII yüzilliyin tibb təcrübəsini xatırladırdı. Satışlar üzrə menecerlər əsasən ənənənin, folklorun, şəxsi təcrübənin və intuisiyanın «at dozasına» əsaslanırdılar. Onlar tamamilə tədqiqatla məşğul olmurdular və ona görə də onlara tabe olan ticarət heyətinin motiv və davranışlarını yaxşı başa düşmürdülər. Praktiki olaraq satışların idarə edilməsi nəzəriyyəsi yox idi. Amillərin öyrənilməsi ilə əlaqəli olan empirik tədqiqatlar həmin vaxtlar çox az aparılırdı.

Xoşbəxtlikdən artıq 1970-ci illərin əvvəllərində vəziyyət yaxşılığa doğru dəyişməyə başladı. Bu zaman ciddi nəzəri və praktiki tədqiqatların ilk nəticələri meydana çıxdı. Yetərincə daha çox çətin və informasiya tədqiqatları davranışın, motivləşmənin və praktiki tədqiqatların müxtəlif cəhətlərində öz əksini tapdı. Son vaxtlar marketinq məsələləri üzrə bütün aparıcı jurnallar bu mühüm sferadan materiallar dərc edirlər.

Hətta bu jurnallardan biri (Journal of Personal Selling and Sales Management) tamamilə satışın idarə edilməsi probleminin nəşrinə həsr edilmişdir.

Satış üzrə menecerlərin çoxu dərk edirlər ki, bu və ya digər nəzəri biliklərə və işləmələrə aid olan müasir ənənələrdən və sonuncu empirik tədqiqatların nəticələrindən xəbərdar olmaq nə qədər vacibdir.

İlk öncə bu kitab «Satışların idarə edilməsi» kursunu öyrənən tələbələrin ən ümdə tələbatlarını ödəmək cəhdi kimi düşünülmüşdür. Lakin bunun üçün elə bir dərslik lazım idi ki, satış heyəti fəaliyyətinin, tədqiqatını həm də, tədqiqatın təhlilindən əldə edilən nəticələri özündə ehtiva edə bilsin. Başqa dərsliklər ya həmin sferada biliklərin sadəcə olaraq lazımi inkişafına çata bilmir, ya da müvafiq yeni tədqiqatların nəticələrini səthi işıqlandırırlar. Beləliklə, planlaşdırma, nəzarət, təşkil kitabının yeddinci nəşrinin müəllifləri

kimi bizim əsas məqsədimiz birinci nəşrin müəlliflərinin qarşılarında qoyduqları məqsədlə «Satış şöbəsinin idarə edilməsi», eynidir. Dərsliyin əsas məqsədi hal-hazırda əldə edilmiş satışları idarəetmənin praktiki tədqiqatlarının nəticələri və nəzəri biliklər haqqında tələblərə yetərincə ətraflı, müasir və məntiqi cəhətdən ardıcıl şərh verməkdir.

Lakin belə bir kitabı yaradaraq biz başa düşdük ki, nəzəriyyələr toplusunun sadə şərhi darıxdırıcı və yorucu görünə bilər. Ən pisi də odur ki, belə kitab tələbələrə az fayda verə bilər. Sadəcə desək, bizim ikinci vəzifəmiz bu nəzəriyyə və prinsipləri təcrübədə daha inandırıcı nümayiş və tətbiq etməkdən ibarətdir.

Quruluşu

Dərsliyin yazılmasında biz satışlar üzrə menecerə təhkim edilmiş fəaliyyət növlərinin bütün spektrinə uyğun olaraq yanaşma mövqeyini tutduq. Belə ki, onlardan hər biri ticarət əməkdaşlığının yüksək nəticəliliyinə müxtəlif amillər təsir göstərir və bu amillərə aşağıdakılar aid edilir.

1. Satışlar proqramının işlənib hazırlanması. Satışların təşkilini və şəxsi satışların planlaşdırılmasını və onların firmanın marketinq strategiyasının başqa elementləri ilə birləşməsini özündə əks etdirir.

2. Satışlar proqramının realizə edilməsi (həyata keçirilməsi). Özündə müvafiq ticarət heyətinin seçilməsini, həm də metodlarını işlənib hazırlanmasını və praktiki realizə edilməsi metodlarını birləşdirir. Həmin metodlar isə onların faliyyətini qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa istiqamətləndirəcəkdir.

3. Satışların proqramının qiymətləndirilməsi və nəzarət. Özündə ticarət heyətinin nəticəsinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi üçün metodların işlənib hazırlanmasını daxil edir. Bu isə öz növbəsində ticarət heyətinin nəticələri firmanın rəhbərliyini qane etmədiyi zaman satış proqramına vaxtında müvafiq düzəlişlər verməyə imkan verir.

Bu yanaşma həm də kitabımızın quruluşunda əks olunmuşdur. I fəsil oxucuları satışların idarə edilməsinin predmeti ilə tanış edir. Kitabda satışlar üzrə menecerlərin vəzifə öhdəliklərinin şərhi verilmiş və göstərilmişdir ki, onların öz vəzifə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üç sadalanan proseslərlə necə uyğunlaşır. I fəsildə həm də satışın idarə edilməsində müasir meyillərə baxılır və daha dəqiq açıqlanır ki, bu məsələlər həmin kitabda necə işıqlandırılacaqdır. Elə oradaca oxucular satışlar mühitinin başlıca xarici və daxili amillərilə tanış olurlar. Yuxarıda üç sadalanan proseslərə uyğun olaraq kitabın qalan materialı da üç hissəyə bölünür.

I hissə – 2-5-ci fəsillər. Satışların proqramının işlənib hazırlanması ilə əlaqədar olan ən mühüm qərarlara baxır. Bu hissədə alış və satış prosesləri təhlil edilir, özü də əsas vurğu təşkilatların alışınadır. Satışların idarə edilməsi və konkret biznes vahidlərinin strategiyaları həm də marketinq strategiyası arasındakı əlaqələr, satışların uğurla idarə edilməsi üçün şəraitlərin yaradılması, proqnozlaşdırmada informasiyanın strateji rolu, satışların kvotlarının müəyyən edilməsi, satış ərazilərinin təyin edilməsi və satışların təhlilinin yerinə yetirilməsi vurğulanır. Yeddinci nəşrin daha əhəmiyyətli xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, əsas vurğu müştərilərlə (Customer Relationship Management-CRM) münasibət idarəsi və onun satışlarla idarə edilməsi ilə əlaqələndirilmişdir.

II hissə – 6-11-ci fəsillər. Satışların proqramının praktiki olaraq həyata keçirilməsilə bağlı olan məsələlərə baxılır. Satışların effektivliyinə təsir edən amillərin xülasəsi təqdim edilmişdir. Özü də burada əsas istinad ticarət heyəti əməkdaşı tərəfindən bu prosesdə öz rolunun və onun motivinin dərk edilməsinə yönəldilmişdir. Sonra isə ticarət heyətinin qəbul edilməsi, seçilməsi və öyrədilməsi ilə bağlı olan qərarlar təhlil edilir. Buraya ticarət əməkdaşlarının əməkhaqlarının ödənilməsi və stimullaşdırılması proqramının işlənib hazırlanması da daxildir.

III hissə – 12 və 13-cü fəsillər. Burada ticarət əməkdaşlarının davranışına və nəticəsinə görə izləmə və nəzarət metodları müzakirə edilir. Xərclərin, davranışların və başqa təşkil edən nəticələrin təhlilinə aid müxtəlif yanaşmalara baxılır.

Oxucular

Bu kitab «Satışların idarə edilməsi» fənninə giriş kursu kimi təqdim edilir. Öz işində əsasən «mühazirə-müzakirə» formasına istinad edən müəllimlər hər bir fəslin sonunda verilmiş «Müzakirə üçün suallar»da tapa bilərlər. Burada istənilən tədris qrafiki üçün materiallar da öz əksini tapmışdır. Hər bir hissənin sonunda həm genişləndirilmiş, həm də ixtisar edilmiş formatlarda konkret praktik nümunələrin istifadə edilməsinə yönəldilmiş yanaşma saxlanılır. Nümunələrdə istifadə edilmiş materialların idarə diapazonu müxtəlif ola bilər, yəni tematik ciddi yönəldilmişdən strateji və universallara qədər.

Yeddinci nəşrin fərqləndirici əlamətləri

Əgər nə isə artıq özünün effektivliyini sübut etmişdirsə, onda onu «yenidən kəşf etməyə» ehtiyac və ya onu tamamilə yenidən işləyib hazırlamağa ola bilsin ki, ehtiyac yoxdur. «Ticarət heyətinin idarə edilməsi» kitabının yeddinci nəşrinin ideyası ondan ibarətdir ki, ona hər hansı düzəlişlər və əvvəlki nəşrlərin ən uğurlu parçalarını yaxşılaşdırmağı əlavə etməkdir. Beləliklə, o oxucular ki, artıq əvvəlki nəşrlərdə tanışdırsa, yeddinci nəşrlə işləyən zaman özünü yetərincə rahat hiss edəcəklər, baxmayaraq ki, burada bir sıra mühüm dəyişikliklər edilmişdir. Biz ona, yeni konsepsiyaların, ideyaların ifadəsini, həm də satışın idarə edilməsinin nəzəriyyə və təcrübəsında yeni meyilləri əks etdirən müzakirələr və nümunələr daxil etmişik. Mahiyyətcə, biz əvvəlki nəşrlərin çoxsaylı düzəlişləri və əlavələri ilə möhkəm özülü birləşdirmişik. Beləliklə, biz XXI əsrdə satışın idarə edilməsinə aid effektli dərslik yaratmağa səy göstərmişik.

Biz bu prosesi (həm iqtisadi mətbuatda, həm də akademik jurnallarda) bizim gələcək kitabımızın bu və ya digər fəslinə bilavasitə münasibəti olan materialın dəqiq təhlilindən başladıq və onlardan hər birini xeyli yenidən işləməli olduq. Nümunələr də köklü surətdə yenidən işlənmişdir. Bəzi müzakirələr xeyli dərəcədə genişləndirilmiş, başqaları isə əksinə, sadələşdirilmişdir. İstənilən halda biz oxucular uçun materialın daha aydın və başa düşülən olmasına səy göstərmişik. Satışların ildarə edilməsi predmetinə daxil edilmiş yeni fəsil (3-cü fəsil) müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi konsepsiyasını saxlayır. Bu isə bizim satışın idarə edilməsində müasir meyillərin şərhində sadiq olduğumuza daha bir sübutdur. Yeni 5-ci fəsildə satışın idarə edilməsinin mühüm cəhəti olan informasiyanın idarə edilməsi də öz əksini tapmışdır. Bütün bu dəyişmələrin son nəticəsi az miqdarda fəsilləri (13-lə 16 birlikdə) daxil edən mətn olmuşdur, ancaq buna baxmayaraq bu mətn ciddi məntiqi ardıcıllığı və şərh edilən materialın əlaqəsini qoruyub saxlamışdır. Həmin mətn həm də müəliflərin öz oxucularını satışın idarə edilməsindəki müasir meyillər və nəzəri təfəkkürün (fikrin) ən sonuncu nailiyyətləri, həm də tədqiqatların empirik nəticələri ilə tanış etmək səylərini əks etdirir.

Giriş məqaləsi

Yeddinci nəşrin hər bir fəsli bu və ya digər şirkəti təsvir edən və onun tərəfindən satışın idarə edilməsi strategiyasını istifadə edən yeni giriş məqaləsi ilə başlayır.

Hər bir belə material müvafiq fəsildə izah edilən məsələlərə dair satışların idarə edilməsi təcrübəsını misal göstərməkdən ötrü yeddinci nəşr üçün xüsusi olaraq dəqiq

işlənmişdir. Belə materialın çox hissəsi bu kitab üçün nadirdir, özü də bu material sonuncu müzakirədə istifadə edilir. Bu giriş məqalələri tələbələrə tamamilə maraqlı və ibrətamiz görünə bilərlər. Çünki burada işıqlandırılan konsepsiya və ideyalar, sonradan hər bir fəsildə şərh edilir. Müəllimin nöqteyi-nəzərindən bu məqalələr həm də yetərincə faydalı material kimi verilmişdir. Bu materialdan mühazirələrdə, auditoriyada praktiki məşğələlərdə və müzakirə üçün pis olmayan «maya» kimi istifadə etmək olar. Ondan başqa, bizim dərsliyin Web saytında giriş məqalələrində söhbət gedən şirkətlər haqqında ən sonuncu məlumatları da tapmaq olar.

Təlimin məqsədləri

Hər bir fəslin başlanğıcında giriş məqaləsindən sonra «fəal dillə» istifadə edilən təlimin yeniləşdirilmiş məqsədləri verilmişdir ki, tələbələr fəslin materialı ilə tanışlıqdan sonra nəyi öyrəndiklərini başa düşsünlər. Müəllimlər bu materialdan düzgün istifadə edərək müzakirənin təşkilini və mətnləri elə bir tərzdə işləyib hazırlaya bilərlər ki, tələbələr, oxucular mətndən maksimum fayda götürə bilsinlər.

Əsas terminlər

Yeddinci nəşrin tamamilə yeni elementi hər bir fəslin əvvəlində sadalanan əsas terminlərdən ibarətdir. Əgər bu terminlərdən hər hansınasa verilmiş fəsildə birinci dəfə rast gəlinsə, onda o, qalın şriftlə ayrılır ki, oxucu müvafiq olan əsas ideya və konsepsiyaya diqqət yetirsin. Müəllimin nöqteyi-nəzərindən bu terminlər müvafiq materialın tələbələr tərəfindən başa düşülmə dərəcəsini qiymətləndirmək üçün əsas ola bilərlər.

Fəslin əsas materialının izahının gedişində rast gəlinən məqalələr: «İnnovasiyalar», «Yeni texnologiyalar» və «Liderlik». Üç mövzu, yəni novatorluq, yeni texnologiyalar və liderlik XXI yüzillikdə satışların idarə edilməsi nəzəriyyəsinin və təcrübəsinin «mühərriki» rolunda çıxış edirlər. Məhz bütün bunlar kitabın yeddinci nəşrinə yeni məqalələrin daxil edilməsi üçün səbəb rolu oynamışdır. Hər bir fəsil bu üç mühüm konsepsiyadan bu və ya digərini işıqlandıran məqalələrlə əhatə olunur. Giriş məqalələri kimi bu üç məqalələrdən hər biri müvafiq fəsildə verilmiş materialı göstərməyə xidmətetməlidir, ancaq konkret «tətbiqi» kontekstdə olmalıdır. Müəllimlər bu məqalələrin materialını auditoriyada öz mühazirə və praktiki məşğələlərinə daxil edə bilərlər. Bu isə öz növbəsində müvafiq fəsildən konsepsiyaların praktiki tətbiqində tələbələrin vəzifəsini asanlaşdırır və onların müzakirə edilən məsələlərə marağını artırır.

Müzakirə üçün suallar

Hər bir fəslin sonunda oxucular müzakirə üçün yeniləşdirilmiş suallar tapa bilərlər ki, onları da iki əsas tipə bölmək olar. Birinciyə məhdud başlanğıc məlumatlı tətbiqi xarakterli tələbələrin analitik suallar aiddir, qabiliyyətlərini stimullaşdıran. İkinciyə isə tələbələrin sərbəst təfəkkürünü oyadan və onlardan material üzərində düşünmələrini tələb edən suallardır. Bu suallar müvafiq fəsildə verilmişdir ki, bunlar da tamamilə məzmunlu diskussiyalar üçün «əsas» kimi qəbul edilə bilər və imtahanlarda şərhli suallar rolunu yerinə yetirər.

Praktiki tətbiqi

Hər bir fəsil həm də ən azı praktiki tətbiq üçün bir tapşırıq saxlayır. O, tələbələri müvafiq fəslin materialını öyrənmə prosesində aktiv iştiraka yönəldir. Bu praktiki tapşırıqların bir çoxunun ən uğurlu ideyalarının müəllifləri elə müəllimlərin özləridirlər.

İnternetdən istifadə edilməsi üzrə tapşırıqlar

Bu və ya digər şirkətə aid olan məqalə və ona istinad həmin şirkətin müvafiq Web ünvanına daxil edilməklə əldə oluna bilər. Həmin Web ünvana müraciət etməklə müzakirə edilən şirkət (və ya şirkətlər) haqqında əlavə informasiya almaq olar. Ondan başqa hər bir fəsildə ən azı İnternetdən istifadə etməyə əsaslanmış bir tapşırıq var. Müəllimlər «kiçik nümunələr» kimi İnternet tapşırıqlarını auditoriyalarda praktiki məşğələlərdə müzakirə edirlər. Bu da tələbələrin sonrakı tədqiqat işləri üçün başlanğıc nöqtə kimi müvəffəqiyyətlə istifadə edə bilməsinə köməklik göstərir.

Əlavə ədəbiyyat

Hər bir fəslin sonunda müəllimlər və tələbələr üçün məsləhət görülən ədəbiyyatın siyahısı verilmişdir ki, burada siz ən müasir qabaqcıl ideyaların və müvafiq fəsillərin suallarına aid biliklərin şərhini tapa bilərsiniz.

Praktiki nümunələr

Bu kitabın yeddinci nəşrinə hazırlıq zamanı praktiki olaraq bütün nümunələr ən radikal dəyişmələrə məruz qalmışlar. Yeddinci nəşrdə istifadə edilmiş nümunələrin çoxu tamamilə yenidirlər, bəziləri isə xeyli dərəcədə yeniləşdirilmişlər. Onlarda idarəetmənin yeni texnologiya və konsepsiyaları işıqlandırılmışdır. Ondan başqa, bu kitabın komplektinə daxil olan kompakt-çarxlarda verilmiş elektron cədvəllərin köməyi ilə yerinə yetirilmiş təhlilə müəyyən dərəcədə dəyişikliklər edilmişdir.

Power Point slaydları

Müəllimlərin çoxu auditoriyada praktiki məşğələlərdə Power Point proqramının köməyi ilə hazırlanmış slaydlardan istifadə etməyə üstünlük verir. Yeddinci nəşr üçün slaydlar əhəmiyyətli dərəcədə yenidən işlənmişdir, ələlxüsus onların yeni dizaynı (tərtibatı) hazırlanmışdır.

Web- sayt

Yəqin ki, müəllimlər xüsusi olaraq yeddinci nəşr üçün yaradılmış Web saytı (www. mhhe. com/stmze) layiqincə qiymətləndirəcəklər. Onun köməyi ilə oxucular kitabın müəllifləri ilə ünsiyyətdə ola, öz mülahizələri ilə onlarla müəllim ideyaları və resursları ilə bölüşə, satışın idarə edilməsinin tədrisində elmin və incəsənətin son nailiyyətləri ilə tanış ola və şirkətlər haqqında ən təzə informasiyanı ala bilərlər.

Təşəkkürlər

Heç bir kitab onun müəlliflərinin sırf fəaliyyətinin məhsulu ola bilməz. Həmin fikri kitabımız haqqında da demək olar. Birincisi, biz istərdik ki, son 30 ildə satışın idarə edilməsi problemlərinin tədqiqində öz çəkisi olan və elmi zənginləşdirən bir çox alimlərə və həmkarlarımıza təşəkkürümüzü bildirək. Məhz onların kollektiv əməyi ona gətirib çıxardı ki, XVII əsrdə olduğu kimi satışın idarəedilməsi «samanlıqdan» idarəetmənin əsl elminə çevrildi və biz inanırıq ki, satışın idarə edilməsi XXI əsrdə istədiyimiz kimi olacaqdır. Biz həm də kitabımızın əsasına qoyulmuş əvvəlki tədqiqatlara xeyli kömək və yardım etmiş marketinq elmləri institutuna təşəkkür edək. Biz həm də xeyli dərəcədə «Campensating the New Sales Roles» kitabının müəllifləri Cerom Kolletiyə və Mery Fissə bizə kitablarından istifadə etmək hüququnu verdiklərinə görə dərin minnətdarlığımızı bildiririk.

Larri Türer «Müəllimlər üçün dərslik», həm də Power Pointdə slaydların hazırlanmasında gözəl işləmişdir. Onun əməyi öz qiymətini alacaqdır, çünki o dar qrafik şəraitində yerinə yetirilmişdir və özü də çox yüksək keyfiyyətlə və vaxtında. Buna görə də biz Larriyə həddindən artıq minnətdarıq. Biz həm də McGraw-Hill İrvin nəşriyyatından əməkdaşlara, xüsusən də Lindu Şreyberə, Saru Kreyqoya, Kim Keneykisə, Kristina Voqana kitabın redaktə edilməsi prosesində göstərdikləri yardıma və fədakarlıq işlərinə görə minnətdarlığımızı bildirmək istərdik. Nəhayət biz alimlərimizə, dostlarımıza və elmi işlər üzrə həmkarlarımıza onların yeddinci nəşrin hazırlanmasına sərf etdiyimiz müddət ərzində götərdikləri yardıma görə təşəkkür edirik.

Mark U. Conston, Pollinz kolleci
Qreq U. Marşall, Oklahoma Ştatı Universiteti

F Ə S İ L 1

SATIŞLAR TƏRƏFİNDƏN İDARƏ EDİLMƏ VƏ MÜHİTİN AMİLLƏRİ: QISA XÜLASƏ

Cim Hill - Sun Mikrosystems-də iş adamıdır

ABŞ-ın dəniz piyadasına xidmətin iyirmi illik təcrübəsi Cim Hillə rəhbərliyin bir çox mühüm prinsiplərini dərk etməyə imkan verdi: heç nəyi çətinləşdirmək (mürəkkəbləşdirmək) lazım deyil. Hərbi mənsəbinin lap başlanğıcından Cim Hillin devizi olmuş bu prinsipləri əldə rəhbər tutmaq ona minaların quraşdırılması və onların zərərsizləşdirilməsi zamanı onu bir çox çətinliklərdən və xoşagəlməz hadisələrdən qorumuşdur. Taqım komandiri, Dəniz Piyadası İnstitutunda məsafəli tədris proqramının rəhbəri, alay komandiri, batalyon komandirinin müavini və tərkibində 21000 adam olan dəniz piyadasının birinci divizionunda təlimatçı-zabit işlədiyi vaxtlarda da həmin bu prinsipə sadiq qalmışdır. Hal-hazırda Cim Hill Sun Mikrosystems-də işlədiyi vaxt onu buraya 1998-ci ildə qəbul etmişlər. Elə o vaxtdan həmin deviz (çağırış) əvvəlki kimi imtinasız olaraq ona xidmət edir.

44 yaşlı Cim Hill, deyir ki, «Siz nə ilə məşğul olsanız daistehlakçı işi və ya ticarət heyətinin idarə edilməsi ilə, ağır çəkili nəticəyə nail olmaq istəyirsinizsə, sizə, mahiyyətcə diqqətinizi əsas məqsəd üzərində cəmləşdirmək lazımdır. Siz elə etməlisiniz ki, tabeçiliyinizdə olanlar işin beş və ya altı istiqamətləri arasında parçalanmasınlar» (bu yaxınlarda o, Sun Mikrosystems-in qız şirkətlərindən biri olan C-Mersion Global Sales Orqanization-da direktor vəzifəsini tutmuşdur). O, Asiya-Sakit okean regionunda Sun Mikrosystems-də satışlar üzrə direktor vəzifəsini tutduğu vaxtdan məhz bu fəlsəfəni C. Hill silahlanmaya götürmüşdür. Şirkətin rəhbərlərindən biri isə belə bir fikir söyləmişdir ki, bu regionda satışın yaxşılaşdırılmasının yeganə yolu şirkətin ticarət nümayəndələrinin daha intensiv öyrədilməsindən ibarətdir. C. Hill bu fikirlə razılaşmamasıdır.

Hill deyir ki, öyrədilmə artıq o qədər də vacib deyildir». «Mən istəyirəm ki, biz işə layiqli insanları qəbul edək. Onlara aydın təlimat verib stimullaşdırmanın optimal sistemini işləyib və onların işi üçün lazım olan hər şeylə silahlandırmaqla biz öz vəzifəmizi 85% yerinə olacağıq». Hill qeyd edir ki, Asiya-Sakit okean regionunda şirkətin ticarət nümayəndələrinə artıq təlimatlar verilmişdir və onlar üçün stimullaşdırmanın heç də pis olmayan sistemi işlənib hazırlanmışdır. Lakin onlarda qarşılarına qoyulmuş vəzifələri yerinə yetirmək üçün uyğun gələn alət yoxdur. «Biz bu regiona ticarət nümayəndəliklərimizlə danışmaq üçün menecerləri ezamiyyətə göndərdik və təxminən hamı eyni nəticəyə gəldi. » Bizim ticarət nümayəndələrimiz kompyuterlərin arxasında oturaraq, görülmüş iş haqqında hesabat üçün müxtəlif formaları dolduraraq həddindən artıq vaxt sərf etdilər. Ona görə də onlar bizdən xahiş etdilər ki, onlara bu cür inzibati problemlərin həllinə sərf etdikləri vaxtı azaltmaq üçün onların sərəncamına hər hansı bir alət verək. Bu öz növbəsində onlara əsas funksiyalarının, yəni şirkətin məhsullarının satışına daha çox vaxt sərf etməyə imkan verərdi.

Gördüyümüz kimi, xahiş olduqca sadə idi. Hill onu sadəcə necə yerinə yetirmək olar. Öz menecerləri ilə birlikdə One More Deal proqramını işləyib hazırlamaq üsulunu tapdı. Həmin proqram şirkətin ticarət heyətinin 500 nəfərindən hər birinin sərəncamına Web texnologiyasının istifadəsinə əsaslanmış alətlər verdi. Onlar standart ticarət təkliflərinin şablonlarından və müştərilər haqqında məlumatların yaxşılaşdırılmış bazasından ibarət idi. Bu ona görə lazım idi ki, onlar bu və ya başqa müştəri üçün ticarət təklifi hazırlayanda özlərindən yeni təkər icad etməsinlər.

Nəticədə şirkətin ticarət nümayəndələrinə «kağız» inzibati işin həcmini 50 faiz azaltmağa imkan verdi. Lakin bu vəziyyət təkcə onların işini yüngülləşdirmədi. Hillin sözlərinə görə, 2000-ci ildə tezliklə One More Deal proqramının istifadə edilməsinin başlanğıcında regionda satışın həcmi 45 faizdən çox artdı. Həm də bu proqramdan Asiyada istifadə edən beş menecerdən hər birinin vəzifəsi artırıldı. İndi elektron poçtla regional ticarət nümayəndələrindən məlumatlar alınır ki, One More Deal proqramından səmərəli istifadə edilir.

Bu layihənin həyata keçirilməsi üzərində Hillə birlikdə zəhmət çəkmiş menecerlərdən biri olan Sin Çjin Çia Sun Mikrosystems-in Sinqapurdakı ofisində işləyir. Proqramın məqsədi vaxtın həcmini artırmaqdır. Bu isə öz növbəsində bizim ticarət nümayəndələrimizə şirkətin müştərilərinə daha çox vaxt ayırmağa imkan verir. Bu müştərilərə daha yaxşı və keyfiyyətli xidmətetməyə kömək edir.

Hillin ən dahiyanə üstünlüklərindən biri, onun həmkarlarının təsdiq etdiklərinə görə, ondan ibarətdir ki, qərarların qəbulundan sonra o, tez və fəal hərəkətlərə başlayır. Bu fəaliyyət isə öz növbəsində onların praktiki olaraq həyata keçirilməsinə yönəldilmişdir.

Cim bilir ki, qərarların qəbul edilməsini uzatmaq lazım deyildir». Hill yüksək texnologiyalı şirkətdə işləyir, satışlar üzrə menecer, Hayoki Min deyir, o, ənənəvi poçt kimi həyatın daha sadə əşyalarına izahını itirməmişdir. O, mənə əllə yazılmış məktub göndərmişdir. Orada Hill mənə o qədər də asan olmayan işimə görə səmimi minnətdarlığını ifadə etmişdir. Mən bu diqqətə görə dərin həyəcan keçirdim, çünki əvvəlcə mən heç bir rəislərimdən belə bir məktub almamışdım.

Son zamanlarda Hillin üzərində işlədiyi işin məqsədi aşağıdakından ibarətdir: Şirkətin ticarət heyətinə lazım olan alətlərlə və dəstəklərlə necə təmin etmək lazımdır ki, elektron biznesin inkişafına istiqamətləndirilmiş firmaların təşəbbüslərini uğurla yerinə yetirmək mümkün olsun. Bizə şirkətin ticarət heyətindən çoxlu söz-söhbətlər gəlib çatır. Orada ciddi narahatçılıq ifadə edilir ki, onların əmək haqları bu şəraitdə necə ödəniləcəkdir. Əsasən onlar ona inanmaq istəyirlər ki, əgər bu və ya başqa sövdələşmə internetin köməyi ilə baş verirsə, onda onlara bundan sonra əməlli-başlı vurnuxmaq lazım olmayacaq.

Hill təsdiq edir ki, bununla əlaqədar heç bir çətinlik görünmür. O, tez-tez şirkətin ticarət nümayəndələri üçün diaqramlar çəkir. Bu diaqramlarda pulların hərəkət sxemi, onların hara daxil olması, (əgər sövdələşmə internet vasitəsilə başlanırsa) göstərilir.

Web sayt www. Sunmicrosystems. com-a baş çəkin.

Mənbə: Melinda Liqos «Man on a Mission», Sales and Marketinq Management (March 2001), səh. 24-25.

Təlimin məqsədləri

Satışlarla idarəetmə müasir şirkətlərin müvəffəqiyyətlərinin ən mühüm tərkib hissələrindən biridir. Satışları firmanın alıcıları ilə bilavasitə əlaqələndirirlər. Bir vaxtlar Henri Devid Topo (amerikan yazıçısı və mütəfəkkiri) güman edirdi ki, dünyanı ən yaxşı «tələsi» olan şirkət zəbt edəcəkdir. Lakin insanlara məhz bu «tələ»nin yaxşı olduğunu

göstərən kimsə lazımdır. Bu rolu adətən, satıcı öz üzərinə götürür. Əks halda satış ümumiyyətlə baş tutmayacaqdır. Deməli, ticarət heyətinin idarə edilməsi şirkət rəhbərliyinin qarşısında duran ən vacib məsələlərdən biridir.

Bu fəslilə tanışlıqdan sonra siz bacarmalısınız:

- şirkətə və satışlar üzrə menecerlərə həsr edilən mühüm meyilləri aşkarlamaq və müzakirə etmək
- satışlarla idarəetmə prossesinin ümumi şərhini vermək;
- satışlar proqramının komponentlərini, o cümlədən onun işlənməsini, realizə edilməsini, həm də qiymətləndirilməsini və nəzarətini müzakirə etmək;
- marketinq strategiyasının və satışların proqramının işlənib hazırlanmasına təsir edən xarici və daxili mühitin mühüm amillərini tapmaq və göstərmək.

I fəsildə olan mühüm terminlər:

Transaktion selling – sövdələşmələrin əsasında satış
Relationship selling – münasibətlərin qurulması əsasında satış
Leading versus managing – lider olmaq və ya rəhbərliketmə bacarığı
Sales management – satışlarla idarəetmə bacarığı
Sales management prosess – satışlarla idarəetmə prosesi
Formulation – işləyib hazırlama
İmplementation – praktiki realizə
Evaluation and kontrol – qiymətləndirmə və nəzarət
Economic environment – iqtisadi mühit
External environment – xarici mühit
Economic environment – iqtisadi mühit
Social-cultural environment – sosial-mədəni mühit
Legal-politikal environment – siyasi-hüquqi mühit
Natural environment – təbiət mühiti
Technikal environment – elmi-texniki mühit
İnternal environment – daxili mühit
Discontinuous change – sıçrayışla bənzər dəyişiklik
Ethics – etika
Demarketinq – demarketinq

XXI yüzillikdə satıcılar tərəfindən idarə etmə

Şəxsi satış və uyğun olaraq satıcılar tərəfindən idarə edilmə zəmanəmizin dramatik dəyişmələri dövri davranışlarda, texnologiyalarda və idarəetmədə baş verən dəyişmələrlə əlaqəlidir. Bu amillər həqiqətən ona dramatik və geriyə dönməz təsir bağışlayır. Davranış amilləri hesabına istehlakçı ümidlərinin artımı, bazarların qloballaşması və yerli bazarların daha çox natamamlığı, texnolojilərin sırasına ticarət heyətinin əməyinin avtomatlaşdırılması, virtual satış ofisləri (idarələri) və elektron satışların kanalları, idarəçiliyin sırasına bitlavasitə marketinqin bu və ya digər variantına tədricən keçid, satış funksiyasının özgə firmalara (outsorsinq) verilməsi və satışın, marketinqin funksiyalarının birləşdirilməsi (1).

Sun Microsystems şirkətindən C. Hillin göstərdiyi kimi XXI yüzillikdə ticarətlə idarəetmə məharətli və çevik olmalıdır. Eyni zamanda o, ticarət heyətinin səylərini dəstəkləmək üçün yeni texnologiyalardan istifadə etməyə kömək göstərməlidir.

Ticarət heyəti və onları idarə edən özünə belə bir hesabat verir ki, dəyişmələr satış şöbəsinin qurulması sxemindən başlayaraq və seçmə hazırlıq, motivasiya, ayrı-ayrı satıcıların maddi maraqlandırılması ilə qurtararaq satışlarla idarə edilmənin demək olar ki, bütün cəhətlərinə təsir edir. Şirkətlər dəyişən bazarın tələbatlarını daha yaxşı təmin etməyə cəhd göstərərək satış bölmələrinin fəaliyyətində dəyişmələr edir.

1. Müştərilərlə onların dəyərinin müəyyən edilməsi daxil edilərək uzun – müddətli münasibətlərin qurulması.

2. Böyük çeviklik və alıcıların ayrı-ayrı qruplarının tələbatlarına uyğunlaşmaq bacarığını təmin edən şirkətlərin strukturunun yaradılması.

3. Təşkilat daxilindəki mövcud maneələrin aradan götürülməsi və nəticəliliyin yüksəldilməsi üçün əməkdaşlar arasında geniş təcrübə mübadiləsi və işlədən razıqalmağın dərəcəsi.

4. Satışlarla idarəetmənin komanda üslubunun rəhbərliklə dəyişdirilməsi.

5. Satışların effektivliyini yüksəltmək üçün elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə edilməsi.

6. Ticarət heyətinin işinin nəticəsinin daha kompleks qiymətləndiril - məsindən istifadə etmək.

Ümumiləşdirərək, demək olar ki, satışlarla idarəetmə sferasındakı sadalanan problemlər üç mühüm mövzunu əhatə edir.

1. **İnnovasiyalar-**qeyri-standart hərəkət etmək və dərk etmək hazırlığı, həm də dəyişmələrə həssas olmaq.

2. **Yeni texnologiyalar**-alətlərin geniş spektri.

3. **Liderlik** – şirkətə və onun müştərilərinə mənfəət gətirmək bacarığı.

Sun Microsystems şirkətindən C. Hillə həsr edilmiş bu başlığın giriş hissəsində onun parlaq nümunəsi misal gətirilmişdir ki, sadalanan elementlərdən hər biri bu şirkətin son müvəffəqiyyətlərini necə təmin edir. Bu kitabın fəsillərinin hər birində şərhlər yerləşdirmişdir. Bu şərhlərdə innovasiyaların, yeni texnologiyaların və liderliyin nümunələri misal gətirilmişdir. Bütün bu nümunələr bu və ya digər sahələrdə fəaliyyət göstərən şirkətlərə aiddir, sonrakı bölmələrdə oxucular qısaca olaraq bu mövzularla tanış ediləcək və onların şəxsi satışa və satışlarla idarəetməyə təsiri müzakirə olunacaqdır.

Satışlara novator yanaşmalar

Uzun illər ərzində sövdələşmələr əsasında satışlar biznesdə üstünlük təşkil edirdi (transaction selling). Bu özü ilə sövdələşmələrin ardıcıllığını göstərir və onlardan hər birində ayrı-ayrı şirkətlər iştirak edirlər. Bu şirkətlər müstəqil sövdələşmələr aparır və bu sövdələşmələr müvafiq ödənişə görə bu və ya digər malın mübadiləsini nəzərdə tutur. Lakin rəqabətin həddindən artıq yüksək dərəcəsini xarakterizə edən müasir şəraitdə istehlakçılar belə bir nəticəyə gəldilər ki, əgər onlar öz malverənləri ilə sabit münasibətlər qurarlarsa, onda bundan nəzərə çarpan üstünlük qazanarlar. Bu cür yanaşma satışların münasibətlər əsasında inkişafına güclü təkan Verdi (Relationship selling). Məsələn, Xerox şirkəti (www. xerox. com) malgöndərənlərin dairəsini ən azı 500 təşkilatda məhdudlaşdırmışdır, baxmayaraq ki, bu şirkət onlarla iş qurmağa hazırdır. Müqayisə üçün 1989-cu ildə bu şirkətin 5000-dən çox malveräni var idi. Alıcılar tərəfindən öz malverənlərinin dairəsini daraltmaq nəticəsində ticarət heyətinin işinin həcmi artır. Onlar istehlakçıların problemlərini həll etməyə cəhd edcərək daha çox onlarla daha çox işləməli olurlar. Effektivliyin artırılması alıcıların biznesinə əlavə edilən dəyərin artmasında özünü göstərir. Daha çox miqdarda şirkətlər öz ofislərini alıcı şirkətlərin yaxınlığında və ya bilavasitə onun ərazisində açırlar. Məsələn, Kinkos şirkəti (www. kinkos. com) özünün ən əhəmiyyətli malverənlərinin ofislərini özünün Kaliforniyadakı mənzil – qərargahında açmış, Procter and Gamble (www. pg. com) şirkəti isə özünün əsas ticarət nümayəndələrini Wal Mart (www. Walmart. com) şirkətinin mənzil – qərargahına göndərmişdir (Bentonvill şəhəri, Arkanzas ştatı).

Lakin xidmətin bu qədər yüksək səviyyədə təmin edilməsi isə baha başa gəlir, çünki, bütün əcnəbi istehlakçılar tərəfindən eyni dərəcədə istifadə edilə bilməz. Nəticədə satışlar üzrə menecerlər öz müştərilərini eyni səviyyədə tutmağa məcbur olurlar.

Menecerlər başqaları ilə tərəfdaş münasibətlərinə girir və başqalarıyla bu münasibətlərin effektivliyini maksimum səviyyəyə qaldırmağa cəhd edirlər. Mahiyyətcə, təşkilat satışların çoxsəviyyəli strategiyasını qurur. Onun vəzifəsi bir tərəfdən, nadir və hətta ondan artıq strateji münasibətlərin müştərilərdən ən yaxşısı ilə qurulmasından və o biri tərəfdən isə xidmətin daha aşağı səviyyəsini qane edən müştərilərlə münasibətlərin sövdələşmələrə əsaslanmış sadələşdirilməsindən ibarətdir (3). Məsələn, Shell Oil (www. shell. com) şirkəti belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, kiçik firma alıcılarının bir hissəsi arzu etmir ki, onlara ticarət nümayəndələri baş çəkməsinlər. Şirkət resursları bölüşdürüldükdən və öz ticarət nümayəndələrini göndərməyə başladıqdan sonra, əsasən iri müştərilərin yanına, çıxmaq üçün telemarketinqdən istifadə etməyə başladı. Və nəticədə bu cür yanaşma Shell Oil-in praktiki olaraq bütün müştərilərini razı salır. Bu tədbirlər ticarət xərclərinin azaldılmasına, satışların həcminin artımına və gəlirin artmasına gətirib çıxardı.

Yeni texnologiyalardan istifadə edilməsi hesabına satışların effektivliyinin yüksəldilməsi

Yeni texnologiyalar praktiki olaraq şəxsi satışın bütün aspektlərinə böyük təsir göstərir. Noutbuklar və cib kompyuterləri şirkətin ticarət nümayəndələrinə həmişə əlinin altında məlumatların geniş bazasına malik olmağa və şirkətin müştərilərindən hər birinə aid qeydlərin aparılmasına, mobil telefonla praktiki olaraq ticarət nümayəndələri ilə fasiləsiz əlaqələr qurmağa imkan verir. Videomaqnitofonlar və başqa videoavadanlıqlar təlimin effektivliyini artırır və informasiyanı adamların ən geniş dairəsinə çatdırmaq üçün əla alətdir. Hal-hazırda İnternet şirkəti ilə və onun müştəriləri arasındakı qarşılıqlı fəaliyyəti keyfiyyətcə yeni mərhələyə qaldırır. Müştərilərlə bu cür əlaqəni saxlayaraq İnternet informasiyanı təzələməyə, suallara cavab verməyə, istəklərə baxmağa imkan verir. Keçmişdə belə texnologiyaları görmək tamamilə mümkünsüz idi. Elmi- texniki inqilabın (ETİ) nailiyyətlərindən istifadə etməyin misallarını sonra da davam etdirmək olar.

Əlbəttə yeni texnologiyaların ön cəbhəsində internet durur. İnternet ən əhəmiyyətli informasiyanı vermək və müştəriləri inandırmaq bacarığına malikdir. Bu isə şəxsi satışı gücləndirir və ümumdünya şəbəkəsini XXI yüzillikdə satışlarla idarəetmənin ən mühüm komponentlərindən biri edir. Dell Computer və Hewlett-Packard şirkətləri (www. dell. com və www. hp. com) məhsulun satışını yüngülləşdirməyə və müştərilərə xidmətetməyə qabiliyyəti olan effektli Web saytlar yaratdılar. Baxmayaraq ki, Dell Computer-in əsas strategiyası birbaşa satışdır, Hewlett-Packard isə dəllal (diller) şəbəkəsi vasitəsilə satışı həyata keçirir. Hər iki şirkət satışların artımının sabit templərilə, məmnunluğun dərəcəsinin yüksək göstəricilərilə və müştərilərin loyallığı ilə fərqlənir. Buna isə şirkətlərin İnternetdə iştirak etmələri xeyli dərəcədə kömək edir. Web sayt satışın mühüm aləti olmuşdur. Satışlar üzrə menecerlər Web saytdan istifadə edərək müştərilərlə İnternetlə malların sifarişinin üstünlüyünü başa düşməyə kömək edirlər.

İnternet satıcının əllərində mühüm alətlərdən biri olur. Məhz bu vəziyyət bizi daima bu kitabda onun bu və ya digər imkanlarından istifadə olunmasını müzakirə etməyə məcbur edir. Xüsusilə biz giriş şəraitində, təhlil üçün şəraitlərdə müzakirə edilən və bu kitabın hər bir fəslində yerləşdirilmiş nümunə-şərhlərdə Web saytların ünvanlarını göstəririk. Ondan başqa biz oxucuları üçün Web sayt yaradılmışdır. Bu saytda onlar şəxsi satış və satışlarla idarəetmə haqqında ən təzə informasiyanı tapa bilərlər.

Lakin yeni texnologiyaların istifadə edilməsi təkcə İnternetin imkanlarına söykənmir. Məlumatların elektron mübadilə sistemi (EMS) və istehlakçıların reaksiyalarının

effektli uçotu sistemi (EUS) pərakəndəsatış sferasında şirkətlərə öz kompyuterlərini öz istehlakçılarının kompyuterləri ilə əlaqələndirməyə imkan verir. İstehlakçılardan kiminsə kompyuterinə onun mal-maddi ehtiyatlarının qeyri-qənaətbəxş səviyyədə olması haqqında siqnal daxil olan zaman maşın müvafiq malverənin bilavasitə kompyuterinə ötürüləcək sifarişi edə bilər. Öz növbəsində malverənin kompyuteri sifariş edilmiş məhsulu tədarük planına daxil edir (bəzi halarda isə hətta şirkətin istehsalat planına). Beləliklə, sifarişlərin və tədarükün qurulması sistemləri «dəqiq vaxtında» tədarük planına çevrilirlər. Ondan başqa, bir çox firmalarda müştərilərin tapılması və saxlanılmasının bütün prosesi, istehlakçılarla münasibətlərin idarə edilməsi xüsusi kompyuter proqramının nəzarəti altında həyata keçirilir (Customer relationship management-CRM). (Həmin proqrama III fəsildə daha ətraflı baxılacaqdır).

Bəzi təşkilatlar tamamilə kağızsız texnologiyalara keçməyə can ataraq daha uzağa gedirlər.

Yeni texnologiyalar 1. 1
General Electric Biznesin aparılmasında «kağızsız mədəniyyətə» istiqamətlənir

Özünün İnternet strategiyasını modernləşdirəndə General Electric şirkətinin toqquşduğu bu yaxınlardakı çətinliklər onun rəhbərliyini rəqəmli texnologiyalara tam keçməkdən ibarət olan yeni strategiyaya silahlanmağa məcbur etdi. Nəzərdə tutulur ki, onun «kağızsız biznesin» mühitinə keçməsinə aid olan General Electric-in planları ona 2001-ci ildə 1, 6 milyard dollar qənaət etməyə imkan verdi. Şirkətin böyük vitse-prezidenti və informasiya texnologiyaları üzrə direktorun müavini Qeri U. Reyner izah edir ki, hər bir prosesi elektron poçtla saxlanan sadə Web təklif kimi realizə etmək planlaşdırılır. Bu yeni texnologiyanın məqsədi tədarükçülərlə (malverənlərlə) ittifaqın (alyansın) yaradılmasından, internet əsasında müştəri sisteminin işlənib hazırlanmasından, həm də inzibati funksiyaların ixtisara salınmasından ibarətdir.

Yeni texnologiyaların istifadəsində əsaslanan bu yeni strategiya General Electric üçün onun mədəniyyətində böyük dəyişkənliyi verir. Menecerin roluna yeni baxış formalaşdırır. PK və internetdən istifadə etmək bacarığı General Elektrik-in hər bir meneceri üçün mütləq labüd olan əsas biliklər kimi baxılacaqdır. Ondan başqa, şirkətdə informasiyanın mərkəzləşməsinin dərəcəsi xeyli dərəcədə artacaqdır. Bu General Electricdə satışlar üzrə menecerlərin və ticarət heyətinin rolu ilə əhəmiyyətli dəyişmələrə gətirəcəkdir.

General Electricin biznesinin aparılmasında yeni model elə bir «silah» ola bilər ki, sonrakı onillikdə iri firmalara liderlik mövqelərini saxlamağa imkan verəcəkdir.

www. ge. com-a baş çəkin

Mənbə: Mart Murray and Jathon Sapsford, The Wall Street Journal
(4 may, 2001) Section B 1

Liderlik – satışların idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsidir

Müasir şəraitdə ənənəvi xidməti münasibətlər artıq günün tələblərinə cavab vermir. Onları yeniləri, daha mütərəqqiləri əvəz edərək (dəyişərək) tez-tez onlardan imtina edirlər. Yəqin ki, belə əvəzetmə heç bir yerdə bu qədər aktual olmayacaqdır ki, bu münasibətlər də ayrı-ayrı satıcı ilə onun rəisi-satışlar üzrə menecer arasında olduğu kimi «yuxarıdan aşağı» prinsipi üzrə qurulmuş idarəetmənin ənənəvi stilindən istifadə edəndə menecerlər ticarət heyətinin idarə edilməsinə görə cavabdeh olan nəzarətçi rolunu yerinə yetirirlər. Başqa sözlə, onlar onlara tabe olan satıcıların hərəkətlərinə bilavasitə cavabdehlik daşıyırlar. Onların hərəkətlərini «nəzarət» və «idarəetmək» kimi bu cür sözlərin köməyi ilə təsvir etmək olar.

XXI yüzillikdəki yüksək dinamikli və həddindən artıq rəqabətli mühit satışların idarə edilməsinə daha cavabdehli və çevik yanaşmanı tələb edir. Ticarət heyətinin idarə edilməsi az miqdarlı səviyyə ilə xarakterizə edilir və deməli, adi satıcı daha çox cavabdehlik daşıyır. **Liderlik** və ya **ənənəvi rəhbərlik** – şirkətin satışlarına görə cavab verən və

effektli işə can atan müasir rəhbərin qarşısında nəyi seçmək məsələsi durur. Hal-hazırda satışlarla effektiv idarəetmə daha çox onunla müəyyən edilir ki, lider kimi siz nə qədər yaxşısınız, lakin onunla deyilir ki, siz menecer kimi nə qədər yaxşısınızsa menecer kimi də, o qədər yaxşısınız. Əsl lider olmaq xüsusilə ifadə edir:

1. Sizə tabe olan satıcılarla məsələləri müzakirə etmək, nəinki onlara nəzarət etməyi;
2. Nəzarətçi və rəis olmaqdansa, qeyri-formal lider və hami olmağı;
3. Satıcıların hər bir addımını izləmək əvəzinə sərbəst qərarlar qəbul etmək üçün onlara imkan və müəyyən səlahiyyətlər verməyi.

Şübhəsiz, effektli lider olmaq üçün yalnız sadəcə menecerin ənənəvi rolunu yerinə yetirmək lazım deyil. Lakin hər hansı yeni vərdiş və bacarıqlara yiyələnmək lazımdır. Lider xidmətçi kimi adlandırılan belə yanaşmalardan biri Liderlik 1. 2 bölməsində müzakirə ediləcəkdir.

Satışlar üzrə idarəetmə – qlobal fəaliyyətdir

İnnovasiyalar yeni texnrologiyalar və liderlik zəmanəmizdə satışlar tərəfindən idarəedilmə məsələlərinin müzakirəsində həddindən artıq populyar mövzulardır. Nə qədər ki, şirkətlər dünya bazarında fəaliyyət göstərirlər, bu mövzular qlobal səviyyəyə çıxır. Tez-tez məhsullar bir ölkədə hazırlanır, başqa birində istehsal edilir, bütün dünyada isə satılır. Bəzi hallarda dünyanın bir hissəsindəki rəqiblər başqa birində tərəfdaş olurlar. Buna klassik misal olaraq eyni zamanda həm rəqib, həm də tərəfdaş olan İBM və EDS şirkətlərini misal çəkmək olar.

Satışların qloballaşması tədarükçülərlə (malverənlərlə) nəinki ayrı götürülən ölkənin çərçivələrində, hətta bütün dünya üzrə münasibətlərin əhəmiyyətliliyini artırmışdır. Biznesin beynəlmilləşdirilməsinə xeyli müddət yalnız iri, çoxmillətli korporasiyalara toxunan proses kimi baxılırdı. Lakin müasir dünyada hətta böyük olmayan şirkətlər müstəqil dəllallarla münasibət quraraq, sahə sərgilərində iştirak edərək və internetin imkanlarından istifadə edərək beynəlxalq bazarlarda bizneslə məşğul olurlar və praktiki olaraq bütün dünya üzrə şirkətlərin məhsuluna istehlakçılarda maraq oyadırlar.

Liderlik 1. 2.
Lider xidmətçi kimi

Son illər liderlik probleminin tədqiqatı geniş yayılmışdır. «Yeni dəbli» konsepsiyaların sırasına Servant Leadership adı altında məhşur olan yanaşma aiddir. 1964-cü ildə AT&T şirkətinin rəhbərlərindən biri olan Robert Qrinlif ehtiyata çıxdıqdan sonra həyatının qalan hissəsini liderlik probleminə və liderin xarakteristikalarına həsr edilmiş əsərlərin yazılmasına sərf etmişdir. Hal-hazırda liderlik məsələlərini öyrənən Robert K. Greenleaf Center təşkilati İndiana polisdə yerləşir.

R. K. Qrinlifin təklif etdiyi Servant Leadership ideyası 10 əsas xarakteristikaya əsaslanır. Onun fikrincə, bunlar lider-xidmətçilərin formalaşması üçün əsasdırlar:

- dinləmək bacarığı;
- başqasının dərdinə şərik çıxmaq qabiliyyəti;
- insanları sakitləşdirmək və barışdırmaq bacarığı;
- məlumatlı olmaq;
- inandırmaq bacarığı;
- şəraiti dərk etmək, konsepsiyasını təklif etmək bacarığı;
- hadisələrin inkişafını qabaqcadan görmək bacarığı;
- sərəncamçı funksiyasını yerinə yetirmək bacarığı;
- özünün tabeçiliyində olanların xidməti və peşəkarlığına təsir etmək bacarığı;
- kollektivi formalaşdırmaq bacarığı.

Bu konsepsiyanın aşağıdakı beş üstünlüyünü formalaşdırmaq olar.

- *Qulluqçu lider öz işçilərinə və onların işinə həddindən artıq ciddi münasibət bəsləyir.* Belə lider ona inanır ki, iş insanlar üçün mövcud olduğu kimi insanlar da iş üçün mövcuddurlar.

- *Qulluqçu lider öz işçilərini dinləməyi bacarır və onların fikrini özünün sonrakı qərarlarında və fəaliyyətində nəzərə alır.* Belə lider hesab etmir ki, onda istənilən suallara cavablar hazırdır.

O hesab edir ki, bir çox suallara bilavasitə müştərilərlə şirkətlərin adamları cavab verə bilərlər.

- *Qulluqçu lider insanları sakitləşdirmək və barışdırmağı bacarır, insanlar arasında etimadı formalaşdırır.* Belə lider özünü öz işçiləri ilə açıq aparır və onlara öz hisslərilə çıxmaq üçün imkan verir.

- *Qulluqçu lider özünü təvazökarlıqla aparır.* Əsl lider həmişə öz işçiləri ilə mükafat və şöhrətlə bölüşməyə hazırdır.

- *Qulluqçu lider insanlarla ünsiyyətdə olur, fikirlərin mübadiləsi baş verir və nəticədə vahid, daha çox ölçülüb-biçilən və düşünülmüş nöqteyi-nəzərdən kristallaşır.* Belə lider həmişə bir çox illəri qabaqcadan görməlidir.

- *Qulluqçu lider özünü sərəncam verən hesab edir.*

Müasir satış təşkilatları və onların əhatəsinin mürəkkəbliyini hesaba alaraq satışlar üzrə menecerlər müvəffəqiyyətə nail olmaq imkanını xeyli artıra, Servant Leadership konsepsiyası əsasında ona tabe olan ticarət heyəti üçün daha yaxşı atmosfer yarada bilərlər.

Http web saytına (www. greenleaf. orq) baş çəkin.

Mənbə: Robert K. Qreenleaf The Power of Servan Leadership. San Francisko, Berrett-Koehler Rublishers, 1998. Qrinlif tərəfindən təklif edilmiş prinsiplərin qısa şərhini tərtib etdiyinə görə, Oklahoma Ştatı Universitetinin doktorantı R. Moynixana öz təşəkkürümü bildirirəm.

Bu qlobal istiqamətin hərəkətverici qüvvəsini bir sıra amillər formalaşdırır. Artıq yuxarıda qeyd edildiyi kimi dünyanın istənilən ölkəsi ilə informasiya mübadiləsinin nisbi yüngüllüyü praktiki olaraq yeni bazarların yaranmasına kömək etdi. Yer kürəsinin istənilən bucağındakı potensial istehlakçılar onları maraqlandıran suallar verərək və malları sifariş edərək faks və elektron poçtu ilə zəng edə, informasiyanı ötürə və qəbul edə bilərlər. Hələ onu dərk etmək daha vacibdir ki, bir çox şirkətlər üçün imkanlarının xeyli artımı onların yerli bazarlarından uzaqda yerləşirlər. Əsasən bu Amerika Birləşmiş Ştatlarına aiddir. Bu qədər yüksək diversifikasiyalı amerikan şirkətləri boynuna alırlar ki, onların artımının çox payı və deməli, onların investisiyalarının (sərmayələrinin) çox hissəsi sonrakı bir neçə il ərzində başqa ölkələrin payına düşəcəkdir. Bu şirkətlərə DuPont (www. dupont. com) və Coco-Cola (www. coco-cola. com) aiddirlər. Nəhayət bir çox şirkətlər öz xarakterinə görə daha beynəlmiləl olmuşlar, çünki onların istehlakçıları bütün dünyada biznes aparırlar.

Bütün bu dəyişmələr şəxsi satışlar sferasında həqiqətən dramatik dəyişmələrə gətirib çıxarmışdır. Ticarət heyətinin rəngarəngliyi rəhbərlik üçün yeni problemlər doğurmuşdur, yəni satışlar üzrə menecerlər üçün, hansı ki, hər şeydən savayı müxtəlif ölkələrdəki satışlar prosesi üçün səciyyəvi olan (mədəni, hüquqi davranış) fərqlərin geniş spektrini hesaba almalıdırlar. Həqiqətən bir sıra şirkətlər tələb edirlər ki, satışlar üzrə menecerlər vaxtlarının çoxunu xaricdə keçirməlidirlər. Çünki bu qlobal nöqteyi-nəzərdən öz biznesini başa düşmək üçün çox vacibdir.

Etika-satışların idarə edilməsinin əsasıdır

Desək ki, satışlar daha çox etik olurlar, keçmişin bir çox satıcılarına münasibətdə ədalətsizliyə yol vermiş olarıq. Həmin satıcılar da ümumqəbuledilmiş etik normalara riayət etməyi özlərinə borc bilirlər. Lakin onu da inkar etmək olmaz ki, etikanın ümumqəbuledilmiş normalarına riayət etməyə əsaslanmış satışın metodları zəmanəmizdə daha aktual olurlar. Məsələn, ABŞ hökuməti «Federal məhkəmə orqanları üçün rəhbərlik edən materiallar» işləyib hazırlamışdır. Həmin materialda öz ticarət heyətinə qeyri-etik davranışa yol verən firmalar üçün nəzərdə tutulan cəza tədbirləri müəyyən edilmişdir (həm də başqa qulluqçular üçün). Davranışın ümumiləşdirilmiş etik normalarına əsasən qulluqçuların öyrədilməsini nəzərdə tutmuş firmalar üçün cərimə sanksiyaları azaldılır.

Hətta dövlət tərəfindən müvafiq ölçülər götürülməsə də biznes sferasındakı uzun müddətli münasibətlər firmalar tərəfindən daha yüksək etik standartlara riayət etməyi nəzərdə tutur. Bu isə ondan fərqlənir ki, əvvəllər satışlar yalnız sövdələşməyə söykənirdi. Biznes dünyasında hansıları ki, asanca barmağa sarımaq olan fərsizlər (sarsaqlar) həmişə olmuş və olacaqlar, ancaq əgər siz, məsələn, avtomobil istehsal edən şirkətlərin tədarükçüsu olmaq istəyirsinizsə, onda sizə öz müştərilərimizin çoxunu barmağınıza dolamaq və bu zaman biznesdə möhkəm vəziyyətini qoruyub saxlamaq mümkün olmayacaqdır. Başqa sözlə, uzun müddətli münasibətlər və istehlakçıların loyallığını satışlar prosesinə qeyri-etik yanaşmalar tərəfindən doğuran inamsızlıq atmosferində saxlamaq çətindir.

Satışlarla idarəetməyə nə daxildir

Satışlarla idarəetmənin müasir yanaşmalarına dair ən başlanğıcından iki mühüm mülahizə söyləmək olar. Birincisi, şirkət onda özünə hesabat verir ki, satış istənilən effektli marketinq strategiyasının gərəkli elementidir. Həqiqətən zəmanəmizdə satışları şirkət tərəfindən idarəetmənin ən yüksək səviyyəsində müzakirə olunan mövzulara aid edilmişdir. İstehlakçılarla xoş münasibətlərin qurulmasında şəxsi satışlara ayrılan roldan xəbər verir. İstehlakçılara isə, öz tərəfindən, onların problemlərini həll edəcək yaxşı hazırlanmış ticarət heyətinin bacarığına güman etməkdir. Beləliklə, satışların idarə edilməsi xidməti yüksəliş üçün gözəl imkanlar verən sayılıb-seçilən peşə olur.

İkincisi, ticarət heyətinin idarə edilməsi dinamik prosesdir. Satışların idarə edilməsi proqramı elə tərzdə işlənib hazırlanmalıdır ki, onlar konkret vəziyyətlərə cavab verə bilsin. Ondan başqa, bu proqramlar şirkətin marketinq strategiyaları ilə razılaşdırılmAlıdır. Eyni zamanda satışların idarə edilməsinin effektiv metodları rəqabətli və marketinq strategiyasının müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün çox vacibdir. **Satışların idarə edilməsinə** (Sales management) şirkətin satışlarını təmin etməklə əlaqəli olan fəaliyyətin, proseslərin və qərarların bütün növləri daxildir.

Ticarət heyəti ilə effektli idarəetmə satış fəaliyyətinin böyük mürəkkəbliyini, həm də bu fəaliyyətlə idarəetmə ilə bağlı olan qərarların qəbul edilməsini başa düşməyi nəzərdə tutur.

Bu kitabın məqsədi ondan ibarətdir ki, oxucular həm marketinqdə, həm də bütövlükdə şirkətdə saitışların funksiyasını başa düşsünlər. Ondan başqa, biz satışların effektli idarə edilməsinin istənilən proqramını təşkil edən fəaliyyətləri və qərarları təhlil edirik.

Satış prosesi

Bir çox insanlarda satıcılar tərəfindən yerinə yetirilən hərəkətlər, satış prosesi, bu sferada uğurlu mənsəb üçün labüd olan şəxsi xüsusiyyətlər haqqında səhv təsəvvür yaranmışdır. Vəziyyəti daha çox çətinləşdirən odur ki, satışla əlaqəli olan ayrı-ayrı peşələr tamamilə müxtəlif vəzifələrin həllini nəzərdə tutur və adamlardan müxtəlif bacarıq, vərdiş və qabiliyyətləri tələb edirlər. Təsəvvürə gətirin ki, General Electric (www. ge. com) kimi bu cür yüksək diversifikasiyalı şirkətdə satışların konkret əməliyyatları nə qədər fərqlidir. Bu şirkət elektrik lampalarından və məişət elektrik cihazlarından tutmuş, reaktiv təyyarələr üçün mühərriklərlə və maliyyə xidmətləri göstərməklə qurtararaq məhsul və xidmətlərin geniş çeşidlərinin satışı ilə məşğuldur. Məhsulun hər bir növünün satışı ilə xüsusi ticarət heyəti məşğuldur və məhsulun hər bir növü xüsusi bazarda satılır.

Ticarət heyətinə verilən tələblər konkret şirkətdən asılıdır. Bu isə alışın baş tutması proseslərindəki və müxtəlif bazarların tələbatlarındakı müxtəlifliklərlə, həm də bu və ya digər məhsulun mürəkkəbliyinin səciyyələrin dəki fərqlərlə izah edilir.

Oxucuları şəxsi satışlarla əlaqəli olan çaşmalardan azad etmək və ticarət heyəti ilə idarəetmə məsələlərini sonradan müzakirə etmək üçün, möhkəm özül qoymaq üçün biz 2-ci fəsildə alış və satış proseslərini ətraflı təhlil edirik, sonra isə 3-cü fəsildə istehlakçılarla münasibətin qurulması strategiyasının mühüm cəhətlərinə vurğu edərək SAtışların rolunu daha yüksək səviyyəyə çıxarırıq.

Satışların idarə edilməsi prosesi

Şirkətin ticarət heyətinin effektli idarə edilməsi üç qarşılıqlı əlaqəli sahəni birləşdirir.

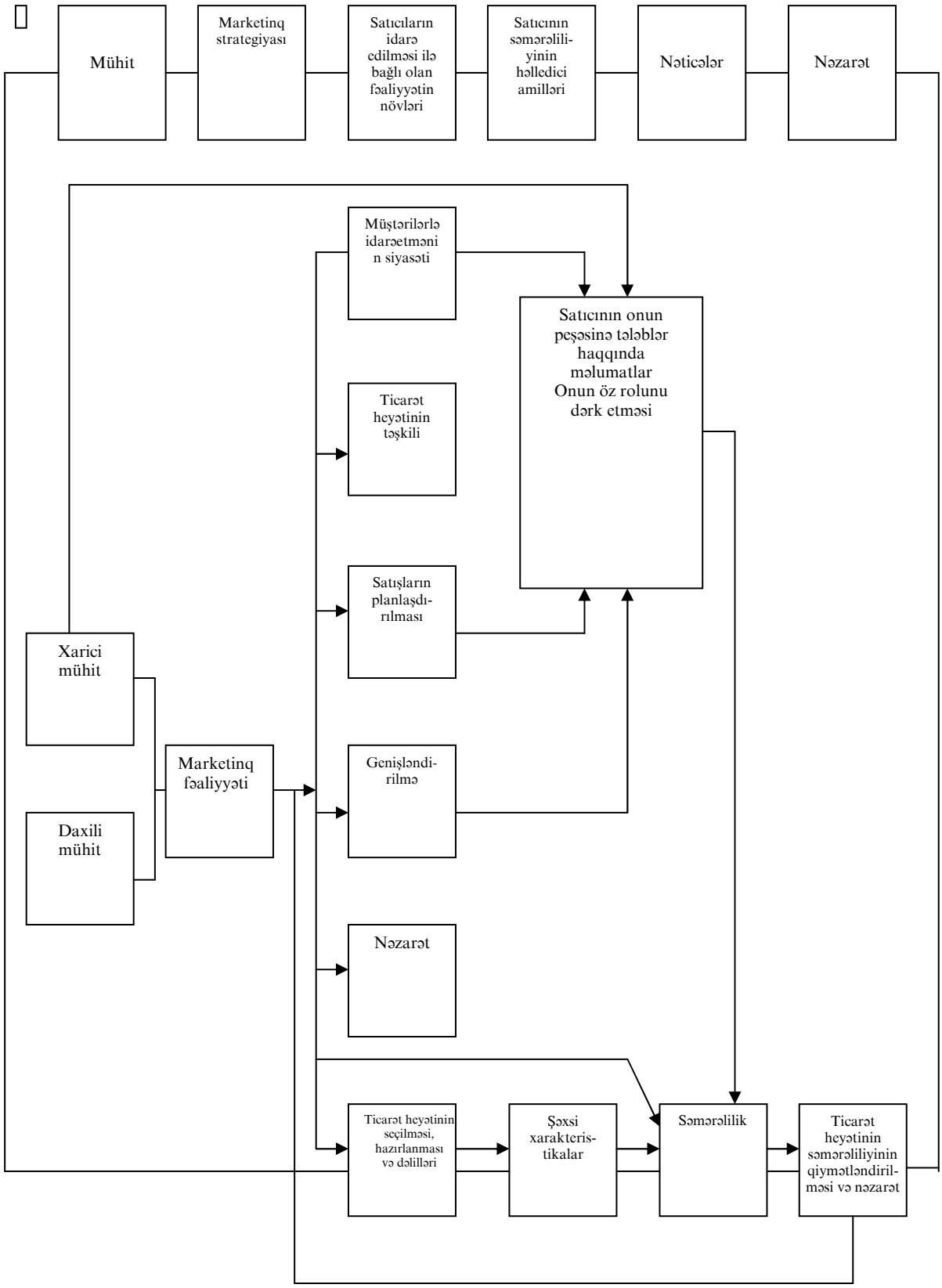
1. Satışların proqramının işlənib hazırlanmasını. Satışların proqramı həmin firmaya təsir edən mühitün amillərini hesaba almalıdır. Satışa cavabdeh olan rəhbərlər bütövlükdə şəxsi satışları ilə əlaqəli olan fəaliyyəti təşkil edir və planlaşdırırlar. Onlar satışı firmanın marketinq strategiyasının başqa komplektləri ilə inteqrasiya edirlər. Satışlar proqramının işlənib hazırlanması prosesi bu kitabın 1-ci hissəsində verilmişdir.

2. Satışlar proqramının praktiki realizəsi. Praktiki realizə fazası uyğun gələn ticarət heyətinin seçilməsini, siyasət və metodikaların işlənib hazırlanmasını və praktiki realizəsini birləşdirir. Bu siyasət və metodikalar ticarət heyətinin həmin təşkilat tərəfindən qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa istiqamətləndirir. Satışların proqramının praktiki realizə prosesi bu kitabın 2-ci hissəsində verilmişdir.

3. Satışların proqramının qiymətləndirilməsi və nəzarət. Qiymətləndirmə fazası monitorinq metodlarının hazırlanmasını və ticarət heyətinin nəticəliliyinin qiymətləndirilməsini birləşdirir. Ticarət heyətinin işi yetərincə səmərəli deyilsə, qiymətləndirmə satışlar proqramını və ya onun praktiki realizə üsulunu düzəltməyə imkan verir.

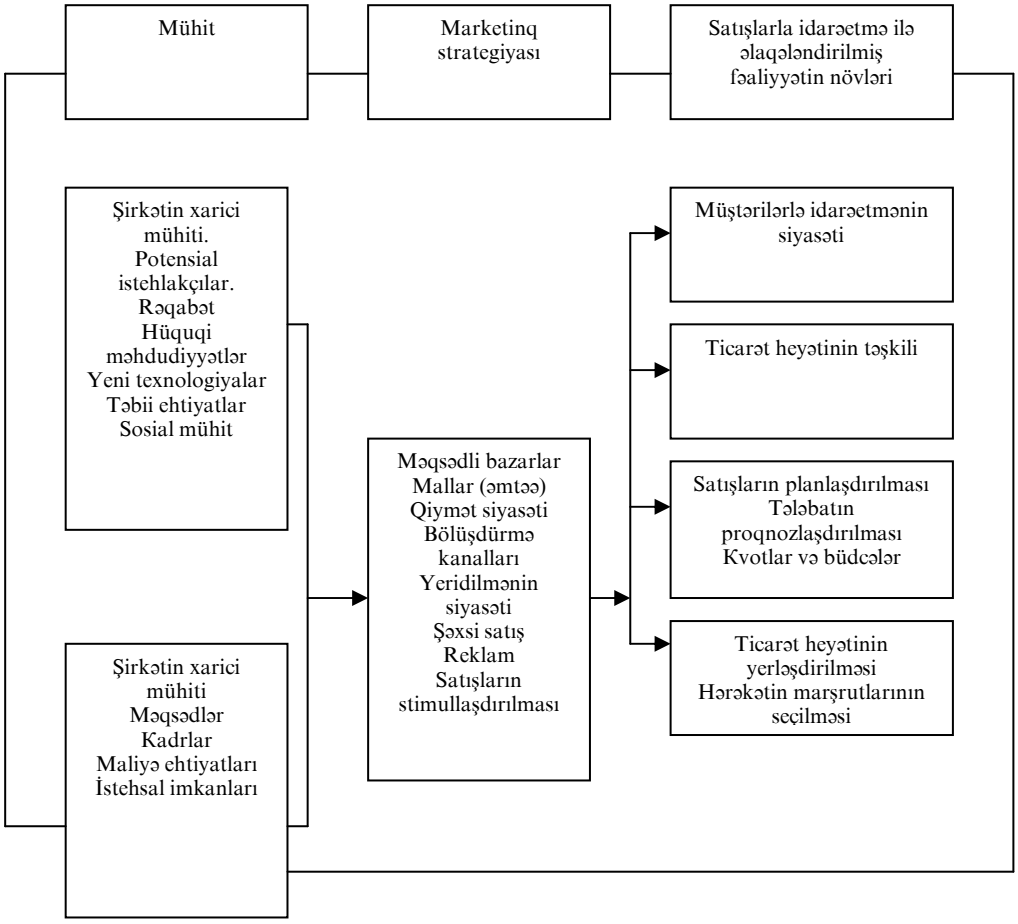
Satışların proqramının qiymətləndirilməsi və nəzarət bu kitabın 3-cü hissəsində verilmişdir.

Bu üç proseslə bağlı olan fəaliyyətin konkret növləri, işin bu sahəsinə təsir göstərirlər. Şəkil 1. 1. -də verilmiş satışların idarə edilməsi modelində yekunlaşırlar. Bu modelin ayrı-ayrı komponentlərinə biz sonrakı fəsillərdə ətraflı baxacağıq. Elə buradaca biz oxucularımızı bu dəyişmələrlə və satışların idarə edilməsi ilə bağlı olan fəaliyyətin növləri ilə qısaca tanış edəcəyik.



Şəkil 1.1. *Satışlarla idarəetmənin şərhi.*

Şirkətin satışları proqramının işlənib hazırlanması ilə əlaqələndirilmiş fəaliyyət və təsirin növləri şəkil 1. 2. -də verilmişdir.



Şəkil 1. 2. *Şirkətin satışları proqramının işlənib hazırlanması.*

Satışların proqramının hazırlanması üçün beş əsas suala cavab vermək tələb edilir:

1. Hansı tərzdə hər bir satıcının şəxsi səylərini həmin şirkətin xarici və daxili mühitinin amillərinə uyğunlaşdırmaq və onun marketinq strategiyasının başqa elementləri ilə inteqrasiya etmək olar? Ondan başqa, şəxsi satış hansı ölçüdə şirkət və onun müştərisi arasındakı münasibətlərə dəyərin əlavə edilməsi strategiyasına uyğunlaşır (yəni münasibətlərin marketinqinin yaradılmasına).

2. Potensial istehlakçının ayrı-ayrı tiplərinə münasibətdə hansı yanaşmaları, inam metodlarını və xidmət növlərini istifadə etmək lazımdır. Başqa sözlə, firma müştərilərin hesabları ilə idarəetmənin hansı metodlarından (siyasətdən) istifadə etməlidir?

3. Bütün potensial istehlakçılara və onlarla işləməyə maksimum effektlə müraciət etmək üçün firma satışları necə təşkiletməlidir? İstehlakçıların konkret problemlərini həll edən briqada necə təşkil edilir? Bu briqadalara kim daxil olmalıdır?

4. Planlaşdırılan dövrdə səmərəliliyin hansı səviyyəsini gözləmək olar? Satışların rəhbərləri təklifin proqnozlaşdırılmasında, həm də kvot və büdcələrin formalaşmasında iştirak edirlər.

5. Firmanın ticarət heyətini müştərilərlə idarəetmə və tələbatın proqnozlarına onda qəbul edilmiş siyasəti hesaba alaraq hansı tərzdə yerləşdirmək lazımdır? Satış üçün ərazini hansı tərzdə planlaşdırmaq lazımdır?

Həmin ərazi üzrə hər bir satıcının vaxtın sərf edilməsinin optimallığı nöqteyi-nəzərindən heyəti hansı tərzdə yerləşdirmək lazımdır?

Satışların proqramı **xarici mühit** amillərinin təsirini (external environment), həm də onlar tərəfindən qoyulmuş məhdudiyyətlərin təsirini hesaba almalıdır. Şirkətin potensial müştərilərinin tələbatları və onların rəqiblərinin hərəkətləri iki əsas amilli kimi xidmət edir.

Şirkətin müştərilərindən və rəqiblərindən başqa onun siyasətinə və planlarına başqa xarici amillər də təsir edə bilər. Bunlara enerji ehtiyatlarının, texniki nailiyyətlərin, qanunvericilik normalarının və sosial problemlərin çatışmazlığını aid etmək olar. Məsələn, mebel istehsalçılarından biri özünün ticarət nümayəndələrindən onlar üçün müəyyən edilmiş kvotları artırmamağı xahiş etmişdir, çünki işçi qüvvəsinin çatışmazlığı şirkətə xeyli miqdarda sifarişlərin yerinə yetirilməsinə imkan verməmişdir.

Firmanın **daxili mühiti** (internal environment) həm də satışların proqramının işlənib hazırlanmasına kömək edir. Firmanın işçi və maliyyə ehtiyatları, istehsal gücləri, onun elmi-tadqiqat və istehsal sferasındakı ixtisaslaşmanı həm artıra, həm də şirkətin istehlakçıların müəyyən kateqoriyasını cəlb etmək və bazarın ona aid olan payını genişləndirmək qabiliyyətini məhdudlaşdıra bilər.

Satışların proqramını firmanın marketinq strategiyasının qalan komponentləri ilə yaxşı inteqrasiya etməlidir. Onun ticarət heyəti müştrilərin tələbatlarını təmin etmək qabiliyyətində olan xidmətlərin işlənib hazırlanmasında mühüm rol oynaya bilər. Firmanın ticarət nümayəndələri ilə onların müştəriləri ilə münasibətlərinə gətirilən ixtisas, həm də onların əlində olan informasiya yalnız satış təşkilatınadeyil, həm də müştərilərin özlərinə dəyər əlavə etmirlər, bu isə onların loyallığının artımına kömək edir. Bu isə təhlükə qarşısında rəqiblər tərəfindən aşağı qiymətlər taktikasını tətbiq edən zaman xüsusən vacibdir.

Şəxsi satış – irəlilətmənin (malın yeridilməsi və ya sırınması) alətlərindən yalnız biridir, malın yeridilməsi isə marketinq strategiyalarındandır. Firma rəhbərliyi malın yeridilməsinə dair öz qarşısında müəyyən məqsədlər qoymalıdır. O, malın çeşidini, onun qiymət siyasətini və dəllal şəbəkələrini hesaba almalıdır. Rəhbərlik öz firması qarşısında bu cür məqsədləri qoruyaraq qərar qəbul etməlidir ki, malın qiymtələrində məhz hansı alətlərin uzlaşması- şəxsi satış, KİV-də reklam və satışların stimullaşdırılması firmaya daha səmərəli nail olmaqda kömək göstərəcəkdir.

Məsələn, İBM (www. ibm. com) şirkəti 1990-cı illərin sonunda nəticəyə gəldi ki, onun müştəriləri şirkətin ticarət markasına aid ziddiyyətli «müra
ciətnamə zərfi» alırlar. Nəticədə qərara alındı ki, şirkətin yeni biznes-sloqanını işləmək lazımdır. Bu sloqanın forması belə idi: Bir kiçik planet üçün qərarlar ("Solutions for a Smail Planet"). Bu sloqan şirkətin ticarət heyəti, marketinq qrupu və qlobal tərəfdaşları üçün istehlakçılara müraciətin yeganə forması oldu.

Şirkətin məhsulunun yeridilməsi üçün bu hərtərəfli müraciətnamə necə işlənib hazırlandığına qədər, hətta, İBM-in loqotipi şirkətin bütün dünyaya səpələnmiş istehSAlat bölmələrinin çoxu tərəfindən istifadə edilən həftəbecərin 800 formasından ibarət idi (4).

Məhsulun yeridilməsnə yönəldilmiş məntiqi ardıcıllıqlı və inteqrasiya edilmiş müraciətnamə, şübhəsiz, marketinq strategiyalarının müvəffəqiyyətlə həyata keçməsi üçün çox vacibdir.

Satışlar proqramının praktiki realizəsi (həyata keçirilməsi)

Menecmentin istənilən başqa tipində olduğu kimi, satışların bu və ya digər proqramının praktiki realizəsi, dəlilləri və başqa insanların səbəbi ilə rəhbərliyi nəzərdə tutur (bu halda ticarət heyətinin). Effektli olmaq üçün satışlar üzrə menecer ona tabe

olanların davranışının səbəbini başa düşməlidir. Sonra qarşıda qoyulmuş məqsədlərə uyğun gələn siyasətin və tədbirlərin işlənib hazırlanmasına başlamaq olar.

Satışlar proqramının praktiki realizəsi üzrə fəaliyyətin şəkil 3. 1. göstərilmiş modeli ondan irəli gəlir ki, satıcının peşə davranışına və səmərəliliyinə aşağıdakı beş amil təsir edir:

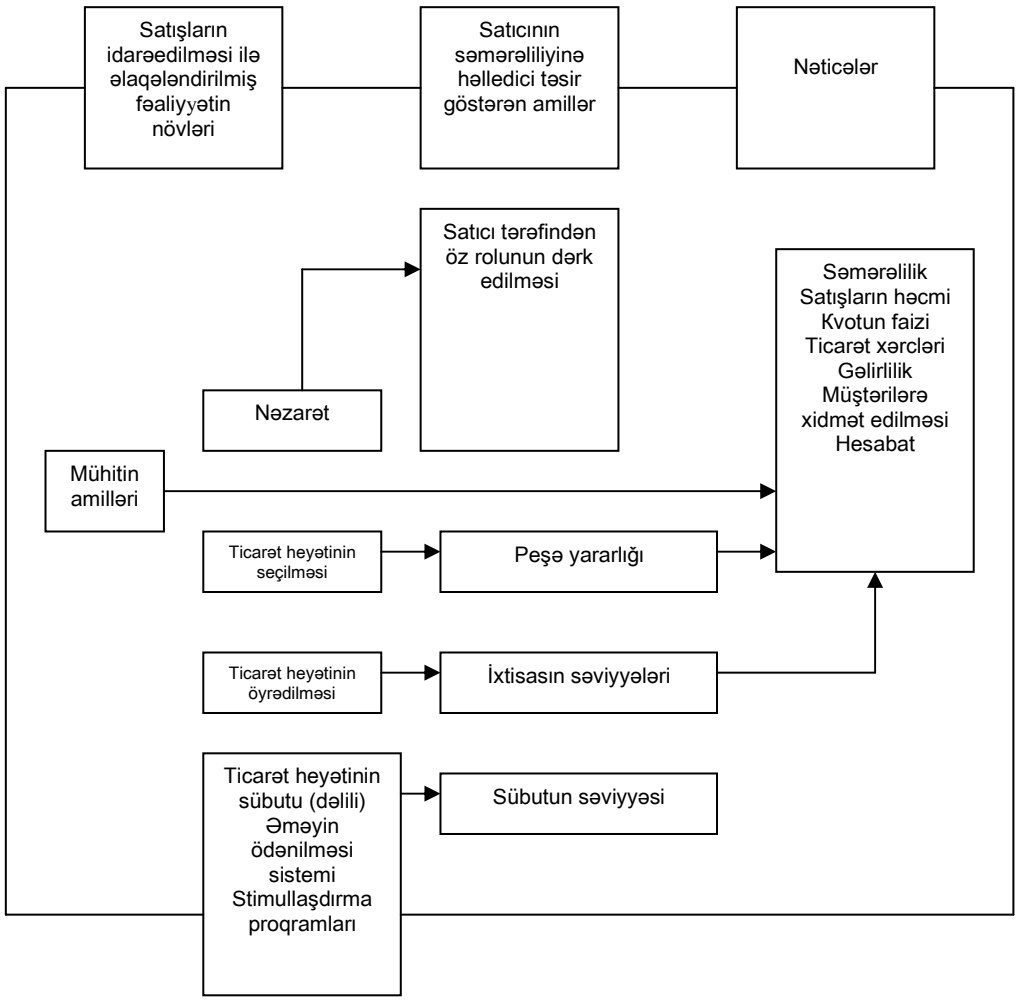
1. **Mühitin amilləri.** Şirkət ticarət işçilərinin dəlil və səmərəliliyinin nə qədər yüksək olmasından, onların işçilərinin səmərəliliyin müəyyən səviyyəsinə çatmaq qabiliyyətinəmalik olmasından asılı olmayaraq, hərdən tez-tez onu məhdudlaşdırır, mühitin amilləri təsir göstərir. Məsələn, satışların verilmiş həcminə çıxmaq qabiliyyətinə satılan mallara bazar tələbatı, rəqiblərin miqdarı və onların təvazökarlığı, həm də bütövlükdə iqtisadiyyatın vəziyyəti kimi bu cür amillər təsir edə bilərlər. Firmanın marketinq kompleksini təşkil edən məhsulun keyfiyyəti və reklamın effektivliyi satıcıya satışların səmərəliliyinin yüksək səviyyəsinə çatmağa təsir edə bilərlər.

2. **Öz rolunu dərk etmə.** Satıcı tərəfindən özünün peşə öhdəliklərinin adekvat yerinə yetirilməsi onun tərəfindən onu başa düşməyi nəzərdə tutur ki, məhz nə onların dairəsinə daxil olur və ümumiyyətlə bu anlayışa hansı məna əlavə edilir. Bu və ya digər peşə fəaliyyətlərinin yerinə yetirilməsi ilə əlaqələnmiş hərəkətlər və davranış xeyli dərəcədə başqa insanların ümidləri və tələbatları ilə müəyyən edilir. Beləliklə, satıcının işi (rolu) istehlakçıların, satışlar üzrə menecerin (satıcının rəisinin), həmin şirkətin başqa rəhbərinin və onların ailə üzvlərinin intizarları və arzuları ilə müəyyən edilir. Satıcının öz peşə vəzifəsini effektli yerinə yetirmək qabiliyyəti qismən onunla şərtlənir ki, o, bu «rol intizarlarını» nə qədər düzgün dərk edir. Ondan başqa, belə də olur ki, satıcı bir-biri ilə ziddiyyətli olan tələblərlə toqquşur (məsələn, nə zaman ki, müştəri daha aşağı qiymət üstündə israr edir, şirkətin rəhbərliyi isə ona hər hansı bir güzəştə getməkdən imtina edir). Satıcının bu cür münaqişələri effektli həll etmək bacarığı peşəsinin öhdəsindən nə qədər uğurla gəldiyini müəyyən edir.

3. Peşə yararlılığı. Satıcının öz peşəsinin öhdəsindən gəlmək qabiliyyətinə həm də onun şəxsi xarakteristikaları təsir edir. Bunlara onun xarakterinin ayrı-ayrı əlamətləri, ağlı və analitik qabiliyyətləri aiddir. Bəzi adamlar nə qədər çalışsalar da, heç zaman satışlar sahəsində əhəmiyyətli uğurlar qazanmağa müvəffəq olmayacaqlar, çünki prinsip etibarilə satıcı işi üçün yararsızdırlar. Əlbəttə, ticarət sferasında işlə əlaqələnmiş müxtəlif peşələr müxtəlif vəzifələrin və fəaliyyətin müxtəlif növlərinin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Ona görə də müəyyən xarakteristikalarla verilmiş adam belə peşələrdən biri üçün az yararlı ola və ticarət sferası ilə əlaqələnmiş hər hansı başqa işin yerinə yetirilməsində yüksək effektivlik göstərə bilər.

4. İxtisasın səviyyəsi. Hətta satıcı yüksək peşə yararlığını nümayiş etdirən zaman onu dərk etməlidir ki, satıcı kimi ondan nəyi gözləyirlər, o, bundan savayı, peşə vəzifələrinin effektli yerinə yetirilməsi zəruri olan hansı ixtisasa malik olmalıdır. Məsələn, satıcı imkanları, fəaliyyət prinsipini, satdığı malın xarakteristikasını hərtərəfli bilməli, effektli təqdimat keçməyi bacarmalı və ticarət sferasında uğurlu iş üçün labüd olan bir çox başqa vərdiş və bacarıqlara malik olmalıdır. Həm də yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, ticarət sferasında uğurlu iş üçün zəruri olan vərdişlərin və bacarıqların məcmusu son zamanlarda istehlakçılarla münasibətlərin qurulmasında vurğunun yerdəyişməsi nəticəsində əhəmiyyətli dəyişmələrə məruz qalmışdır.

5. Sübutların (dəlillərin) səviyyəsi. Əgər satıcının müvafiq səylərinin əlavə edilməsinə sübutları yoxdursa, o öz işində səmərəliliyin yüksək səviyyəsinə çata bilməz. Adamın sübutları səmərəliliyin müəyyən səviyyəsinə nail olmaqla onun hesab etdiyi mükafatlandırmanın tipi ilə müəyyən edilir (məsələn, ən yüksək əməkhaqqı və ya vəzifədə irəliləmə). Kollektiv satışın müəyyən mühitdə mükafatlandırmanın effektli sistemlərinin işlənib hazırlanması xeyli çətinliklər törədir. Bu onunla izah edilir ki, istehlakçılarla münasibətlərin qurulmasında və saxlanmasında çox adam iştirak edir.



Şəkil 1.3. *Şirkətin satışların proqramının faktiki realizəsi*

Satışlar üzrə menecerlərin sərəncamında peşə yararlığına, ixtisasın səviyyəsinə, öz rolunu dərk etməyə və ticarət heyətinin sübutlarına təsir etmək qabiliyyəti olan siyasətin və tədbirlərin bir neçə müxtəlif növləri var. Satışların bu və ya digər proqramının faktiki realizəsi, xüsusən də elə siyasət və proseduraların işlənib hazırlanmasını nəzərdə tutur ki, bu zaman hər bir satıcının peşə davranışı və işçinin effektivliyi müvafiq təşkilat qarşısında qoyulmuş məqsədlərə çatmağa yönəlmiş olsun.

Satışlar üzrə menecer həll etməlidir ki, satışların proqramı ilə müəyyən olunmuş məqsədlərə çatmaq və onun qarşısında qoyulmuş vəzifələri muvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün firmanın ticarət heyəti hansı peşə keyfiyyətlərinə malik olmalıdır? Bundan sonra heyətin qəbul etmə metodlarını və seçilmə meyarlarının işlənib hazırlanmasına başlamaq olar. Bu metod və meyarlar zəruri keyfiyyətlərə malik olan işçilərin işə qəbulunu təmin etməyə xidmətetməlidirlər. Satıcının ixtisası əldə etdiyi praktiki təcrübəyə mütənasib artır. Lakin bir çox hallarda satıcının yalnız peşəkar praktiki fəaliyyətinin nəticəsində ixtisasının artırılması yetərincə olmur. Qeyri-ixtisaslı ticarət heyəti tərəfindən buraxılmış səhvlərin nəticəsində firma sərfəli müştərilərini itirə bilər. Bu bir çox firmaları yeni işlərin öyrədilməsi üçün xüsusi proqramlardan istifadə etməyə məcbur edir. Həmin işçilər praktiki fəaliyyətin nəticəsində öyrəndiklərinə qədər bu proqramlar əsasında zəruri biliklərə və ixtisasa yiyələnirlər. Bir çox sahələrdə meydana çıxan qlobal rəqabəti və yeni

tələbatları, texnologiyalar sferasındakı sürətli dəyişmələri hesaba alaraq təlim özü ilə müntəzəm əsasda ticarət heyətinin bilik səviyyəsinin və ixtisasının səviyyəsini artırmaq üçün labüd olan fasiləsiz prosesi təqdim edir. Satışlar üzrə menecer müəyyən etməlidir ki, marketinq strategiyasının müvəffəqiyyətlərini və onun firmasının satışlar proqramını hansı peşəkar keyfiyyətlə təmin edirlər. Sonra satışlar üzrə menecer təlimin proqramını işləyib hazırlamalıdır. Bu proqram vasitəsilə satıcılarda ixtisasın zəruri səviyyəsini effektli qurmaq olar.

Hətta tədris proqramı başa çatdıqdan sonra satıcılar qeyri-standart vəziyyətlərə düşə bilərlər. Bu zaman onlar ziddiyyətli tələblərlə toqquşmalı olurlar və hətta onlar necə hərəkət edəcəklərini sadəcə olaraq bilməyəcəklər. Bununla əlaqəli xüsusi siyasət və prosedurlar işləyib hazırlamaq lazımdır. Bu siyasət və prosedurlar alıcılara firmanın rəhbərliyi tərəfindən məsləhət və kömək almağa imkan verəcəklər və eyni zamanda onlara müştərilərin bu və ya digər problemlərinin həllinə novator yanaşmaları işləyib hazırlamaq hüququna qanunsuz məhdudiyyətlər qoymayacaqdır.

Nəhayət, satıcının səylərinin onun öz peşə vəzifələrinin onun tərəfindən vicdanla yerinə yetirilməsinə sərf edilən dəlili xeyli dərəcədə mükafatlandırmanın həcmindən asılıdır. Əgər satıcı öz işinə vicdanla yanaşarsa həmin mükafatı ala bilərr. Satışlar üzrə menecer müəyyən etməlidir ki, firmanın ticarət heyəti üçün hansı mükafatlandırma daha çox cəlbedicidir. Onlar stimullaşdırmanın və əməyin ödənilməsinin elə proqramlarını işləyib hazırlamalıdır ki, onlar səbəblərin yüksək səviyyəsini yetirincə təmin edə bilsinlər. Əməyin ödənilməsi proqramı pul mükafatının verilməsini nəzərdə tutur. Ora stimullaşdırma proqramını daxil edə bilərlər. Buraya işçinin xidmətlərinin təsdiq edilməsi, daha cəlbedici əraziyə işə keçirmə, xidməti pilləkənlə irəliləmə, şəxsi inkişafı üçün imkanın verilməsi proqramı aiddir. Məsələn, Minolta Business Systems (www. minoltambs. com) şirkəti özünün illik normasının yerinə yetirmiş satıcılara Monte-Karlo və s. kimi ekzotik yerlərə pulsuz səyahət etməyə imkan verir.

Zəmanəmizdə satıcılar tez-tez kompleks briqadaların tərkibində işləyirlər. Məsələn, İBM şirkətində (www. ibm. com) EDS kimi vacib müştərilərə münasibətlərə görə cavabdeh olan menecer bütün dünyaya səpələnmiş, İBM-in ticarət nümayəndələrini daxil edən briqadaların, həm də onun marketinq, maliyyə və başqa bölmələrinin rəhbəridir.

Allegionce (www. allegionce. com) şirkəti dünyada tibb preparatlarının ən iri istehsalçısı və distribüterlərindən biridir, həm də briqada konsepsiyasını istifadə edir. Bu briqadalara bu və ya digər malları buraxan bölmələrdən hər birinin nümayəndələri daxildirlər. Onların vəzifəsinə satıcılara kömək etmək daxildir. Satışın kollektiv (briqada) metodunun meydana çıxması ilə hər bir işçinin fərdi əməyini və səmərəliliyini qiymətləndirmək xeyli mürəkkəb olmuşdur.

Satışlar proqramının yerinə yetirilməsinə görə qiymətləndirmə və nəzarət

Satışların mükafatlandırılmasının təsiredici sistemi onların işlərinin səmərəliliyini ölçməyə və qiymətləndirməyə imkan verir: Məsələn, İBM şirkəti mükafatlandırma sxemindən istifadə edir. Həmin sxemə uyğun olaraq satıcının əməkhaqqı satışların həcmi, şirkətin mal və xidmətlərinin onun yeni müştərilərinə satılmasından və müştərilərə göstərdikləri xidmətlərdən asılıdır. Firma ən azı öz ticarət nümayəndələri tərəfindən yuxarıda adları çəkilən istehsalat göstəricilərini izləməli və qeyd etməlidir ki, onun hər bir işçisi bu ödənişə layiqdirmi.

Satışlar üzrə menecerin nöqteyi-nəzərindən, firmanın satışlarının strateji proqRamını, həm də onun praktiki olaraq realizə edilməsini qiymətləndirmək və nəzarət etmək üçün ticarət heyətinin işinin birgə səmərəliliyini izləmək də çox vacibdir. Baxmayaraq ki,

sonuncu yeni proqram və siyasətlərin daxil edilməsində xüsusi maraq doğursa da hətta müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən proqramı da diqqətlə izləmək lazımdır. İqtisadi şəraitlərin, müştərilərin tələbatlarının, rəqiblərin fəaliyyətlərinin və firmanın marketinq kompleksinin dəyişdirilməsi ona gətirib çıxara bilər ki, uğurlu proqram və siyasət gözlənilmədən qeyri-effektiv olar və şirkəti təmin edə bilməzlər. Deməli, birgə (yekun) səmərəliliyi satışların proqramında göndərilmiş bu göstəriciləri onun planlaşdırılmış səviyyəsi ilə müqayisə edərək tez-tez yetərincə ölçmək lazımdır. Bu isə öz növbəsində, planlaşdırılmış məlumatlardan istənilən yayınmaları tez aşkar etməyə, satışlar proqramına vaxtında müvafiq dəyişikliklər etməyə imkan verəcəkdir.

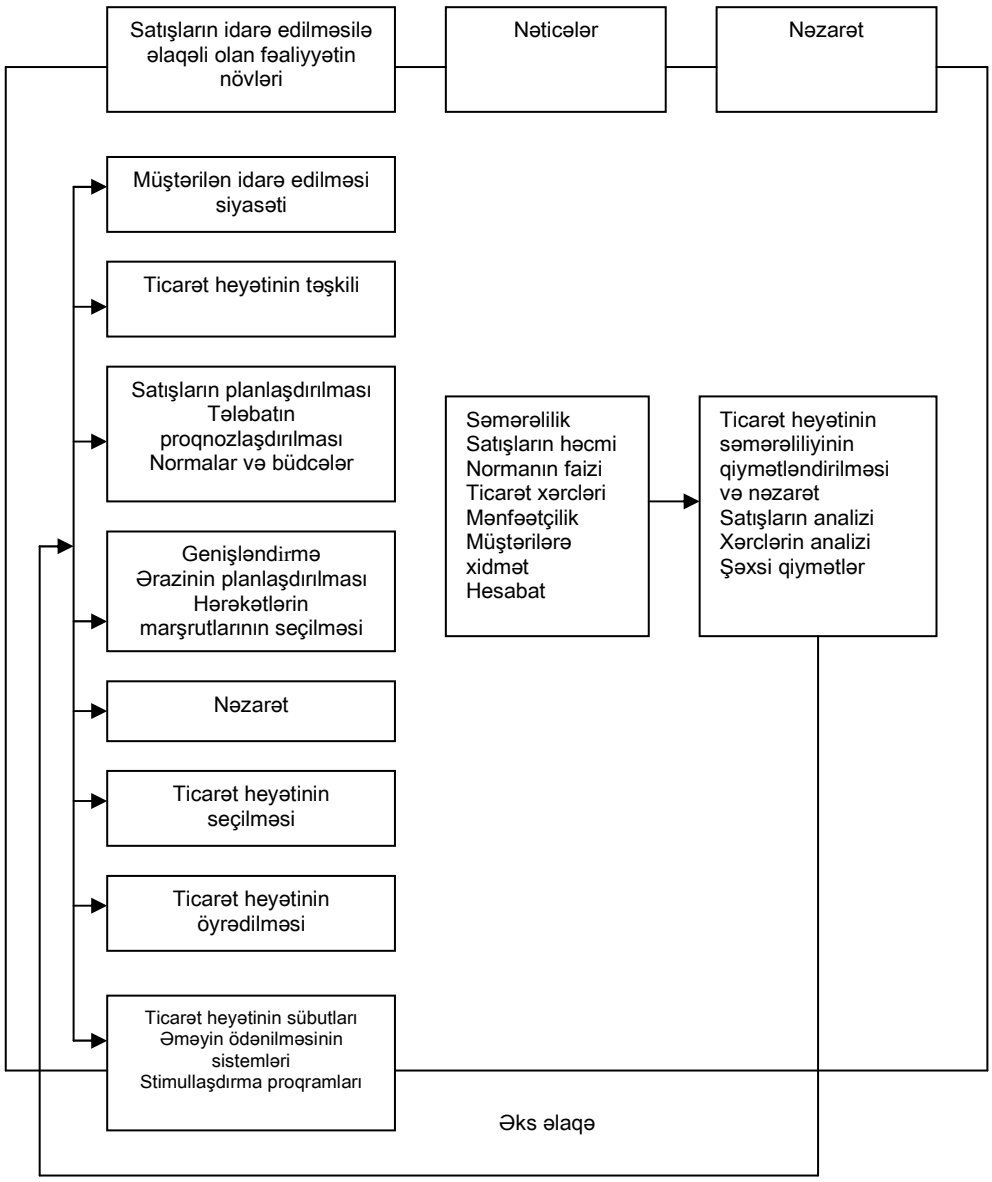
Özünün ticarət heyətinin qiymətləndirilməsi və nəzarəti üçün satışlar üzrə proqramın effektli izlənməsi məqsədilə şirkət üç əsas yanaşmadan istifadə edə bilər:

1. Satışların təhlili. Satışların həcmini hər bir prinsipə görə izləmək olar. Ondan başqa, satışların həcminin göstəriciləri ayrı-ayrı coğrafi regionlar üzrə, verilmiş mal kateqoriyasında hər bir mal üzrə və istehlakçıların müxtəlif tiplərinə görə bölünməklə təqdim edilir. Bu nəticələri sonra həmin firmanın satışlar proqramında göstərilmiş norma (kvot) və proqnozlarla müəyyən etmək olar. Lakin xərclərin təhlili xərcləri bir sıra sadə olmayan texniki məsələlərlə əlaqədardır. Bura inzibati işçilərin əməkhaqqı və qaimə məsrəfləri kimi xərclər aiddir. Bu xərcləri satıcılar və mallar üzrə dağıtmaq gərəkdir.

2. Xərclərin təhlili. Malların satışı üzrə bu və ya digər funksiyaların yerinə yetirilməsi ilə əlaqəli xərcləri izləmək mümkündür. Bu xərcləri həm də ayrı-ayrı satıcılar, regionlar, mallar və istehlakçıların tiplərinə görə bölməklə təhlil etmək olar. Əgər bu prosedur satışların təhlilinin nəticəsində alınmış məlumatlarla uyğundursa, onda bu firmaya və ya digər malların səmərəliliyini və istehlakçıların tiplərini qiymətləndirməyə imkan verir.

3. Davranışın təhlili. Satıcının müəyyən həcmə çatması hərdən onun nəzarətində olmayan amillərlə məhdudlaşır. Bunlara ölkədəki rəqabəti və iqtisadi şərtləri aid etmək olar. Deməli, bəzi menecerlər hesab edirlər ki, satıcıların faktiki davranışını, həm də onların son səmərəliliyini onlar tərəfindən satıcıların əldə etdikləri həcm nöqteyi-nəzərindən qiymətləndirmək lazımdır. Bu məqsədlə bir sıra metodlar işlənib hazırlanmışdır. Onların köməyi ilə satıcının peşə davranışlarının bu və ya digər cəhətlərini «ölçmək» və qiymətləndirməyə cəhd etmək olar. Onlara, xüsusən, öz-özünü qiymətləndirmə şkalaları, rəislər tərəfindən verilən reytinqlər, satıcının bilavasitə iş yerində fəaliyyətlərinə nəzarət, istehlakçıların məmnunluq dərəcəsini aşkar etməyə xidmət edən sorğular aiddir.

Baxmayaraq ki, nəzarətin daha çox yayılmış metodu satışların təhlilidir. Daha çox firmalar özlərinin satış proqramlarının işlənib hazırlanmasında və praktiki realizəsində çatışmazlıqların aşkar edilməsindən ötrü bu üç metodun bu və ya digər kombinasiyalarından istifadə edirlər. Məsələn, 3M (www. 3m. com) şirkətinin elektronika şöbəsində satıcının işinin səmərəliliyini 12 müxtəlif göstəricilər üzrə ölçmək qəbul edilmişdir. Buraya həm də satışların yerinə yetirilməsinə çəkilən xərclərə nəzarət və hərəkətlərin, həm də biliklərə və şəxsiyyətin inkişafının səviyyəsinə görə müxtəlif ölçülər də aiddir. Bu göstəricilərdən hər birinə görə ballar sonra yekun səmərəliliyin göstəricilərinin köməyi ilə müvafiq modeldə hesablanır. Bunun əsasında şöbənin rəhbərliyi işçinin xidməti vəzifəsində yüksəlməsi haqqında qərar qəbul edir. Şəkil 1.4.-də fərdi səmərəliliyin qiymətləndirilməsi və nəzarətilə əlaqəli olan fəaliyyət verilmişdir.



Şəkil 1.4. *Şirkətin satışlar proqramına görə qiymətləndirilmə və nəzarət*

Mühitin amillərinin şirkətin müvəffəqiyyətinə təsiri

Beləliklə, biz artıq bizim günlərimizdə satışların idarə edilməsi təcrübəsinə aid olan bir sıra məsələləri aşkar etdik. Biz həm də satışların idarə edilməsinin qısa şərhini verdik. Biz bu bölmədə şirkətin işinə təsir edən mühit amillərinin təsiri haqqında bir sıra ümumi mülahizələrimizi deyəcəyik. Özü də bu halda biz mühit altında həm xarici əhatəni, həm də daxili mühiti nəzərdə tuturuq.

Hewlett-Packard şirkəti baş icraçı direktor K. Fyorinin rəhbərliyi altında «tam yeniləşdirmək» kursunu götürmüşdür. Bu təşəbbüs kompyuter sahəsində sıçrayışlı dəyişikliklərin mühitin o qədər əhəmiyyətli nəticəsi oldu ki, bu meydanda öz aralarında rəqabət aparan firmaları gələcəkdə özünə müvəffəqiyyəti təmin etmək üçün strateji xarakterli cəsarətli ölçülər qəbul etməli idilər. İnnovasiyanın 1.5-də Hewlett-Packard (www. hp. com) şirkətindəki vəziyyəti təsvir edən məqalə satışların idarə edilməsi ilə əlaqədar qəbul

edilən qərar və proqramların, mühitin marketinqə bu və ya digər amillərinə aid olan bir neçə vacib anların göstərilməsinə xidmət edir. Onları sadalayaq:

1. Müvəffəqiyyəti təmin etməkdən ötrü firmanın marketinq planlarını həm xarici, həm də daxili korporativ mühitlə qoyulmuş təsirlərə və məhdudiyyətlərə uyğunlaşdırmaq lazımdır. Nə qədər ki, bu və ya başqa mühit daimi dəyişikliklərə məruz qalır, ona görə də firmanın marketinq strategiyasında da dəyişikliklər etmək lazımdır.

Hewlett-Packard şirkətinin xarici əhatəsində texnoloji və konkret xarakterli sürətli dəyişmələr onun rəhbərliyində cavab reaksiyası oyatmışdır. Ona görə də rəhbərlik korporativ yenidənqurmanı aparmağı qərara almışdır. Hewlett-Packard özünün bir çox şöbələri və strateji biznes vahidlərinin böyük cavabdehliyini təmin edərək və böyük muxtariyyət verərək restrukturizasiyasını aparır (strategic business unit-SBU). Hewlett-Packard-da eyni zamanda satış briqadalarının yaradılması (Sales team) kimi daxili təşkilati dəyişikliklər baş verir. Bu briqadalarda müştəirilərlə iş üzrə menecerin üzərinə bütün mal xəttinə görə cavabdehlik düşür. Daxili təşkilati dəyişikliklər baxılmağa və təsdiqə uzun müddətli və yorucu prosesə qaçmayaraq şirkətə özünün yeni strategiyasının daha effektli həyata keçirmək üçün qabiliyyətini artırdı.

2. Firmanın satışlar proqramı – bu yalnız birləşdirilmiş marketinqin bir hissəsidir. Əgər dəyişmələr onun başqa təşkil edənlərinə aiddirsə, onda satışların proqramında da onun effektivliyini artırmaq üçün müvafiq tərzdə dəyişikliklər etmək zəruridir.

Hewlett-Packard-a özünün yeni marketinq strategiyasını özünün ticarət heyətinin əvvəlki coğrafi quruluşu (strukturu) ilə şərtlənmiş məhdudiyyətlər çərçivəsində effektli yerinə yetirmək çətin ola bilərdi. Müştərilərin problem lərini sistemlə həll edən malları müvəffəqiyyətlə satmaq üçün şirkətin ticarət nümayəndələrinə konkret şəraitdə və onların hər birinin konkret problemlərinə dərindən diqqət yetirmək lazım olmuşdur. Beləliklə, sahə prinsipinə görə qurulmuş təşkilati quruluşa keçid kimi bu cür siyasətdə və satışların proqramlarında radikal dəyişmələr baş vermişdir. Bu zaman şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsi hər hansı konkret sahədə, həm də satıcıların özlərinin məqsədli sahələrində öz biliklərinin səviyyəsini artırmaq məqsədilə proqramın genişləndirilməsi üzrə ixtisaslaşır. Lakin şirkətin bütün mal xətlərinə aid olan müştərilərin tələbatlarının dəyişməsi daha bir keçidə gətirib çıxardı.

3. Satışların proqramı yaxşı düşünüldükdə, o firmanın marketinq strategiyasına yaxşı inteqrasiya edir. Praktiki satışın müvəffəqiyyəti ticarət heyətinin ayrı-ayrı əməkdaşlarının onun siyasətinin və prosedurlarının həyata keçirilməsinin hazırlanmasından və qabiliyyətindən asılıdır. Xarici və korporativ mühitlərdəki amillər satıcının öz iş yerində fəaliyyətinə bilavasitə təsir edə bilər. Hewlett-Packard-ın ticarət heyəti əhəmiyyətli dərəcədə ticarət əməkdaşlarına bu və ya digər konkret sahədə işləməyə imkan verən dəyişiklikləri qəbul etdilər. Bu isə onlara öz biliyini hər hansı bir müştərinin başqasına müraciəti zamanı istifadə etməyə imkan verir. Əgər şirkət yenidənqurmanı apararaq özünün hər bir ticarət nümayəndəsinə bütün mal kateqoriyasına görə cavabdehlik səlahiyyəti vermişsə, onda bu dəyişikliklər ona görə effektli olduğundan satıcıların çoxu şirkətin tam mal xətti ilə hər bir müştəriyə xidmətetməyə üstünlük verirdilər.

Bu amillərdən hər birini aydın görünə bilən, lakin marketinq strategiyalarının və satışların proqramının planlaşdırılmasında hamısını hesaba almaq zəruridir. Biz daha sonra xarici və korporativ daxili müştərilərin amillərini təhlil edəcəyik. Bu amillərdən hər biri effektiv marketinq strategiyasının və satışların proqramlarının işlənməsinə təsir edirlər. Biz həm də danışacağıq ki, əhatənin amilləri ayrı-ayrı alıcıların, satıcıların bu və ya digər proqramının effektli həyata keçirmək qabiliyyətini necə məhdudlaşdıra bilərlər. Satışların strategiyasını biz 3-cü fəsildə müzakirə edəcəyik. Bu fəsildə münasibətlərin qurulmasında (relationship seling) və müvafiq strategiyaya əsaslanan satışlara vurğu

ediləcəkdir; IV fəsildə ticarət heyətinin effektli quruluşunun (strukturunun) işlənməsinə baxılacaq.

İnnovasiyalar 1. 3
Kəskin dəyişmələr Hewlett-Packard şirkətində yeni strategiyanın hazırlanmasında təkan oldu.

Kompyuter sənayesində fəaliyyət göstərən firmalar başqa sahələrin çoxundakı şirkətlərə nisbətən özünün xarici mühitində daha kəskin dəyişmələrlə toqquşur. Sürətli texnoloji dəyişmələr, məhsulların daimi texniki təkmilləşdirilməsi tez-tez yeni rəqiblərin meydana çıxması və qiymət rəqabətinin güclənməsi, müvəffəqiyyətə çatmağa can atan şirkətləri daha tez ayaq üstə durmağa məcbur edirlər. Özünün kompyuter sənayesində yetərincə möhkəm vəziyyətinə baxmayaraq Hewlett-Packard şirkəti tamamilə xoşagəlməz hadisələrdən və hətta dəyişkən mühit tərəfindən onun üçün təhlükəli təsirlərdən heç də sığortalanmayıbdır.

O vaxtdan, yəni 1999-cu ilin iyulunda baş icraçı direktor vəzifəsini Karliton Fyuorin tutdu. Şirkət özünün keçmiş gücünü dirçəltməyə istiqamət götürdü. Bu ona, demək olar 60 il ərzində nümunə olaraq qalmağa kömək etdi. Fyuorin soruşurdu ki, yenidənqurma adlandırılan «restrukturizasiya» və «rekonstrukturizasiya»nın bizim iqtisadçılar tərəfindən bu qədər geniş istifadə edilən terminlərin mənasına indiki dəyişmələr nə qədər təsir etmişdir. Mən hesab edirəm ki, bu terminlərin mənasının dəyişdirilməsi yalnız bir sözün başqası ilə əvəz edilməsinə gətirib çıxarmışdır. Əvvəlki iqtisadiyyatda restrukturizasiya və rekonstrukturizasiyanın məqsədi bütün mümkün olan effektivsizliyin aradan qaldırılması və səmərəliliyinin artırılmasından ibarət idi. Son nəticədə isə bundan səhmdarlar udurdular. Bununla yanaşı yenidənqurma başqa ixtisası, başqa biznes modelləri və əlbəttə ki, başqa davranışı tələb edir. Başa düşülür ki, bu zaman biz konkret praktiki nəticələrin əldə edilməsi zərurəti barədə unutmamalıyıq. Başlıca bugünkü tələb bizim hər birimizin yenidən qurulmasıdır.

Hewlett-Packard şirkətinə Fyorianın baş icraçı direktor vəzifəsinə gəlməsi ilə şirkət radikal islahatlara istiqamət götürdü. Fyorianın strategiyası ondan ibarətdir ki, şirkət özünün yanaşmalarını dəyişməli və adət edilmiş şeylərə yeni nəzərlərlə baxmalıdır. Başa düşülür ki, yanaşmaların radikal dəyişmələrinin məhz zəruriliyi Hewlett-Packard kimi bu cür şirkətləri yenidənqurmanı «kənardan gələn adamlar»ın rəhbərliyi altında aparmağa məcbur edir. Lakin şirkətdə bu qədər radikal islahatların aparılması üçün yalnız bir baş icraçı direktorun səyləri tamamilə yetərincə deyil. Fyorin deyir ki, Hewlett-Packardda vəzifəyə başlayan kimi özünün tabeliyində olan yeni vəzifələrə yeni kadrları təyin etdim ki, onlar ətraflarında nə baş verdiklərinə yeni nəzərlərlə baxsınlar.

Hewlett-Packard-ın dünyanın gələcəyi haqqındakı təsəvvürü onunla nəticələnir ki, bu dünya üç vertoru –elektron xidmətləri, informasiyalı məişət cihazlarını və infrastrukturu birləşdirən daha güclü texnoloji landşafla müəyyən ediləcəkdir.

***Elektoron xidmətləri.** Hər şeyi bu və ya digər rəqəmli xidməti yenidən dəyişmək və istehlakçılara şəbəkə ilə çatdırmaq olarsa bu cür islahatlara məruz qalacaqlar. World wide web vasitəsilə istehlakçılara çatdırılması mümkün olan istənilən aktiv proses zaman keçdikcə müvafiq rəqəmli xidmət növünü alacaqdır.

***İnformasiyalı məişət cihazları.** Karla Fyorina çalışırdı ki, məhz Hewlett-Packard dünyada birinci olaraq informasiyalı məişət cihazları hazırlasın. Gələcəkdə demək olar ki, hər şey informasiyalı məişət cihazları olacaqdır. Onları kiçik mikrosxemdə yerləşdirmək mümkün olacaqdır. HRlads-ın elmi-tədqiqat laboratoriyaları molekulyar quruluşu (hesablama gücü bir molekulda cəmləşmişdir.) və atomlar həlli ilə hafizə qurğuları (informasiyanın saxlanılması atomar səviyyədə təşkil edilmişdir.) üzərində işləyirlər.

***İnfrastruktur.** 2000-2010-cu illərdə İnternetin bu cür infrastrukturunun yaradılmasına üç trilyon dollar sərf ediləcəkdir. Bu infrastruktur yetərincə sabit olacaqdır ki, bir-biri ilə dinamik rejimdə qarşılıqlı fəaliyyət göstərən trilyonlarla elektron xidmətləri, həm də milyardlarla informasiyalı məişət cihazlarını saxlayacaqdır.

Məhz texnologiyanın bu üç əlaqəsində Hewlett-Packard Karla Fyorinanın rəhbərliyi altında strateji vəzifələrin, bazarlara çıxışın, texnologiyaların maliyyələşdirilməsinin və əməkdaşlığın həyata keçirilməsi üçün yeni üsullar hazırlayır. Bu mədəni və təşkilati dəyişmələr satışların təşkilindəki dəyişiklikləri şərtləndirmişlər. Ticarət heyəti yeniləşmiş Hewlett-Packard-da aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirəcəkdir.

*Bütün mallar və xidmətlər üzrə müştərilərlə əlaqələri təmin etmək və mövqelənmiş müraciəti çatdırmaq, ona gətirib çıxardı ki, Hewlett-Packard şirkətini və onun potensial rəqiblərini artıq əlaqələrdən azad və mümkün olan müraciətlərin qarmaqarışıqlığını aradan götürməyə kömək etdi.

*Şirkətin müştərilərlə onların indiki və gələcək tələbatlarını aşkar etməyə, məhsulların və xidmətlərin bu məcmusunu təmin etməyə cəhd göstərərək onlarla sıx əlaqədə işləmək bu tələbatları təmin edə bildi.

*Müştərilərin tələbatlarını təmin etməyə kömək edən ötürücü halqa rolunu yerinə yetirərək məhsulları istehsal edənlərlə bilavasitə əlaqəni həyata keçirmək.

Hewlett-Packard-da Karla Fyorinanın idarəçiliyinin ilk illəri tamamilə aydın idi. Uoll Strit və kompyuter sənayesinin biliciləri qeyd edirlər ki, o, qısa müddət ərzində həddindən artıq çox iş görməyə cəhd edirdi. Bunun təsdiqi kimi He⊕lett-Packard-ın Compaq şirkəti ilə birləşməsi cəhdləri haqqındakı ziddiyyətli rəylər göstərmək olar. Şəxsi kompyuterlərin ən iri istehsalçılarının birləşməsi və qlobal texnoloji liderin əmələ gəlməsi nəticəsində onların müştərək (ümumi) kapitalı 87 milyard dollar təşkil edirdi. Bu sövdələşmənin tənqidçilərindən biri Hewlett-Packard-ın əfsanəvi həmtəsisçisi Devid Packardın şərəfinə adlandırılmış Packard fondu idi. Packard fondu bu sövdələşməni strateji və maliyyə nöqteyi-nəzərdən səhv qərar adlandırmışdır.

Bununla belə Fyorina hesab edir ki, ona şirkətin təşkilati yenidənqurulmasından başqa, praktiki olaraq ona heç nə qalmırdı. Bu fikir onun ondakı inamına əsaslanır ki, Hewlett-Packard eyni tərzdə hər iki əli ilə sərbəst olmağı öyrənməlidir. Fasiləsiz mutasiya edən orqanizm kimi yeni Hewlett-Packard, Fyorinanın fikrincə, qısamüddətli məsələlərin həllində və uzun müddətli məqsədlərin izlənilməsində gözəl nəticələrin təmin edilməsi arasında mütləq balansa nail olacaqdır. Yuxarıda qeyd edilənlər isə şirkət üçün yeni bazarlar yaradırlar. Hewlett-Packard-la baş verən hadisə həddindən artıq çox maraqlıdır.

Hewlett-Packard-a gəlin: www. hp. com.

Mənbələr: **Peter Burrovs. «The Radical:Carly Fyorinas Bold Management Experiment at HP » Business Veek (February 19, 2001) səh 78-80. Fiorina Carly «Reinvention in the New Economy» Executive Exellence (December 2000) səh. 5-6.**

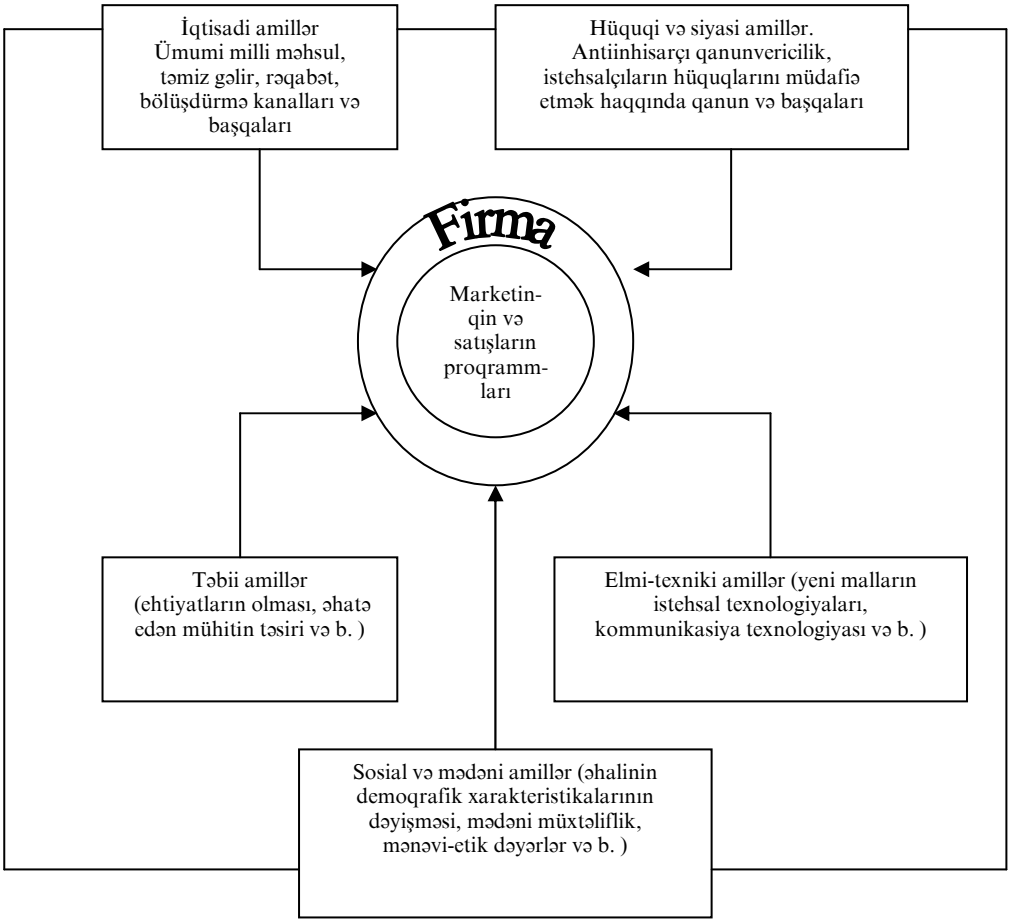
Mühitin marketinqin və satışların planlaşdırılmasına təsiri

Şəkil 1. 5-dən görünür ki, mühitin amilləri strategiyanın, yəni firmanın ümumi strategiyasının səviyyələrindən hər birinə, həm də marketinq və satışlar kimi bu cür daha aşağı səviyyələrin strategiyasına təsir edirlər. Deməli, bu və ya digər mala və xidmətlərə aid olan strateji planların işlənib hazırlanmasında marketinq və satışlar üzrə menecerlər mühitin amillərinin təsirini və məhdudiyyətini dəqiq hesaba almalıdırlar, çünki onlar bu amillərə təsir etmək halında deyillər.

Xarici və daxili mühitin amilləri marketinq strategiya və proqramlarına dörd əsas üsulla təsir edir.

1. Xarici və daxili mühitdə fəaliyyət göstərən qüvvələr şirkətin müəyyən marketinq strategiyasını və müəyyən hərəkətləri yerinə yetirmək qabiliyyətini məhdudlaşdıra bilərlər. Məsələn, dövlət bu və ya digər malın satışını qeyri-qanuni elan edir və möhkəm əsalı rəqib firmanın bu və ya digər yeni bazara çıxışını az cəlbedici edir.

2. Dəyişən mühitlər və onların zaman daxilində dəyişməsi marketinq strategiyaların son müvəffəqiyyətini və uğursuzluğunu müəyyənləşdirməyə kömək göstərir. Son illərdə əmək ehtiyatlarında qadınların sayının qeyd edilən sürətli artımı, məsələn, Stoufler şirkətinin Lean Cuisine (www.leancuisine. com) ComAgra şirkətinin Healthy Choice-nin (www.healtchoice. com) ticarət markalarının müvəffəqiyyətini təmin etməyə kömək etdi.



Şəkil 1. 5. *Xarici mühitin komponentləri*

3. Mühitdə baş verən dəyişmələr, şirkət üçün yeni marketinq imkanları yarada bilər (yəni, məsələn, hər hansı yeni texnologiyanın meydana çıxması zamanı yeni məhsulların hazırlanmasına imkan verir). Məsələn, elektron ticarət üçün kompyuter proqramlarının meydana çıxması Hewlett-Packard şirkətinə təhlükəsizlik, ciddi problemlərin, hansılarla ki, şirkətin müştəriləri toqquşurlar, yalnız kiçik hissəni təqdim edən internetlə məlumatların layihələşdirilməsi və daxil olunması kimi bu cür məsələlərin həlinin işlənib hazırlanmasına imkan vermişdir. Karlo Fiorina qeyd edir ki, Hewlett-Packard kimi belə şirkətlərin olması onlar üçün çox vacibdir, çünki onlar öz müştərilərinə elektron ticarət üçün web saytlar hazırlamağa kömək edirlər.

4. Dəyişən mühitlərə marketinq fəaliyyəti təsir göstərir. Marketinq fəaliyyətinin təsiri altında bu dəyişmələr baş verir). Məhsullar və proqramlar bazara yeridilən zaman adamların həyat tərzini və onların həyat dəyərlərini dəyişməyə kömək edir). Bir qrup istehlakçının artan fəallığını diqqətə alaraq, bu və ya digər maraqları ifadə edən ətraf mühitin müdafiəçilərini və başqa ictimai qrupları və orqanları müasir marketoloqlar hesaba almalıdırlar ki, onlara təklif edilən proqram mühitə necə təsir edir və əksinə.

Mühitin vəziyyətinin izlənilməsi, onların dəyişmələrinin proqnozlaşdırılması, həm də marketinq strategiyasının və planlarının mühitin şəraitlərinə uyğun işləyib hazırlamaq lazımdır. Çünki satışların proqramı özü ilə yalnız marketinq planını təşkil edənlərdən biridir. Onu mühitin şəraitlərinə uyğunlaşdırmaq zəruridir, ona görə ki, firma bütövlükdə bu mühitdə fəaliyyət göstərməli olacaqdır. Daha sonra biz bütövlükdə marketinq planlarının və xüsusən də satışların proqramlarının işlənib hazırlanmasına diqqət

yetirilməsi zəruri olan mühitin konkret amillərinə baxacağıq. Bazarın planlaşdırılmasının konkret elementləri 3-cü fəsildə verilmişdir.

Xarici mühit

Tərifə görə xarici mühitin amilləri insana tabe deyil. Lakin buna baxmayaraq lobbiçilik «İctimaiyyətlə əlaqə» (pablik rileysenz) kompaniyası və s. bu kimi mexanizmlərdən istifadə edərək necəsə xarici şəraitlərə təsir etməyə cəhd edirlər. Ancaq, adətən,, marketinq və satışlar üzrə menecer özünün xarici əhatəsini olduğu kimi qəbul etmək məcburiyyətində qalır. O, öz strategiyalarını konkret şəraitlərə uyğunlaşdırır. Şəkil 1.5-də göstərildiyi kimi marketinqin və satışların proqramına təsir edən xarici əhatədəki dəyişmələri beş əsas kateqoriyaya bölmək olar: 1) iqtisadi; 2) sosial-mədəni; 3) siyasi-hüquqi; 4) təbii; 5) texniki/

Bazarlar adamlardan ibarətdir. Ona baxmayaraq ki, əhalinin demoqrafik, təhsil və başqa xarakteristikaları dəyişdiyi kimi, müvafiq bazarın imkanları da dəyişir.

Bu həm də sənaye bazarlarında mövcud olan imkanlara təsir edir. Çünki bu və ya digər təşkilatın mallara və xidmətlərə olan tələbatları özləri ilə onun xüsusi malların və xidmətlərin tələbatına törəməsini verir. Ondan başqa, iqtisadi sistemlər daha açıq olurlar. Bu qlobal şirkətlər tərəfindən rəqabətin daimi artımını bildirir. Xarici mühitin amilləri ona təsir edə bilər ki, şirkət qlobal miqyasda özünün rəqibləri ilə necə mübarizə aparır, öz növbəsində ona nə təsir edir ki, şirkət yerli səviyyədə rəqiblərlə necə mübarizə aparır.

İqtisadi mühit

Adamlar və təşkilatlar, əgər pulları yoxdursa, malları və xidmətləri ala bilməyəcəklər. Ölkədə bu və ya digər mala müştərək potensial tələbat onun iqtisadi şəraitindən, iqtisadiyyatın artım sürətindən (tempi), işsizliyin səviyyəsindən və inflyasiyanın sürətindən asılıdır. Bu amilləri bazarın imkanlarının təhlilində və satışların proqramının işlənib hazırlanmasında hesaba almaq zəruri. Lakin unutmaq lazım deyil ki, qlobal iqtisadi şəraitlər həm də bir çox firmalara gəlir gətirmək qabiliyyətinə təsir göstərir. 1990-cı illərdə Asiya iqtisadi böhranı DuPont İntel (www. intel. com) Coca-Cola və Merrill Lynch (www. ml. com) kimi yüksək diversifikasiyalı şirkətlərə məhz ona görə təsir etdi ki, onlar öz gəlirlərinin çox hissəsini xaricdən alırlar.

İqtisadi mühitin 2-ci cəhəti müvafiq sahədə malların bölüşdürülməsinin müvafiq strukturudur. Bölüşdürülmə strukturu altında biz topdansatış ticarətdə şirkətlərin, pərakəndəsatış şirkətlərinin və başqa vasitəçilərin miqdarını, tiplərini və mövcudluğunu başa düşürük. Firma öz məhsularını satmaq üçün onların xidmətlərindən istifadə edir. Şəxsi satış sahəsində firmanın fəaliyyəti, əsasən , bu cür vasitəçilərin özündə onun məhsulunun ehtiyatını yaratmağa və ona marketinq dəstəyinin təmin edilməsinə inandırmaq cəhdinə istiqamətlənmişdir.

Rəqiblərin tanınması

Daha bir mühüm istifadə cəhən və sahədəki rəqabətin dərəcəsini müəyyənləşdirməkdirr. Firma bu sahədə fəaliyyət göstərir, Yad rəqib-firmaların miqdarı və onların həmin bazardakı nisbi üstünlükləri istənilən şirkətin satışları və marketinqin proqramları rəqiblərin məhsulları üzərində üstünlüyə nail olmağa yönəldilməlidir.

Məsələn, Komatsu kimi xarici rəqiblərin ucuz qiymətlərlə rəqabət aparmağa cəhd etmək əvəzinə Caterpillar şirkəti (www. caterpillar. com) öz məhsulunun yüksək

keyfiyyətini və müştərilərinin əla xidmətini təmin edərək ağır inşaat avadanlıqlarının istehsalında xeyli müvəffəqiyyətlərlə nail oldu. Caterpillar-ın məhsulunun qiyməti onun rəqiblərinin qiymətlərindən yalnız 10- 20 faiz yüksək olmuşdur. Şirkətin ticarət heyəti praktiki olaraq hər gün rəqiblər barədə bu və ya digər məlumatlar alır. Şirkətin ticarət heyəti strateji planlaşdırma üzrə mütəxəssislərlə alınmış informasiyanı belə bölüşməlidir. Bu, şirkətə onun rəqibləri tərəfindən edilən istənilən təşəbbüslərə vaxtında reaksiya vermək imkanı yaradır. Sonuncuların hərəkətlərini detallaşdıran hesabatlar (məsələn, buraxılan satışların təhlili) marketinq və satışlar üzrə menecerlərdən ötrü maraq oyadan onların fəaliyyətini qısa tərzdə işıqlandıra bilər. İstehlakçılarla münasibətləri idarəetmənin kompyuter proqramlarının mürəkkəb sistemi informasiyanın toplanması, təhlili və yayılması məsələsini xeyli dərəcədə yüngülləşdirə bilərlər.

Ticarət heyətinin rolu başqa ölkələrdəki bazarın imkanlarının təhlilində xüsusilə ilə artır. Riskin artmasını hesaba alaraq ölkənin hüdudlarından kənardakı satış haqqında söhbət gedən zaman bu halda bazara dair dəqiq və vaxtında verilən informasiyanın olması yerli bazardakı satış haqqında gedən söhbət zamanındakı hadisədən daha əhəmiyyətli ola bilər. Bir çox hallarda xarici ticarət heyəti bu şirkəti onun mallarının və xidmətlərinin istehlakçıları ilə birləşdirən yeganə halqadır. Xarici ticarət heyəti olan şirkətlər xarici bazarların imkanlarını qiymətləndirməyə cəhd edərək onun müntəzəm sorğularını aparırlar (formal yazılı və qeyri-formal telefon sorğuları şəklində).

Rəqiblər haqqında informasiyanı ticarət heyəti düzgün istifadə etməlidir. Problem, görünür ki, sadəcə olaraq məlumatları toplamaqdan deyil, ancaq onlardan hansı firma üçün mühüm və faydalı informasiyanı müəyyən etməkdən ibarətdir. Budur, bu barədə ANTs Software (www. antssoftware. com) şirkətinin prezidenti F. Ruotolo nə deyir: «Dağ boyda məlumatları toplayarn insanlar bilmirlər ki, bunların hamısı ilə nə etsinlər».Düzdür, rabitənin tel-optik xətləri ilə məşğul olan şirkətlərin birində başa düşdülər ki, bu cür hallarda necə hərəkət etmək lazımdır. Orada dörd nəfərdən ibarət olan qrup yaradılmışdır. Onların vəzifəsinə rəqiblər haqqında məlumatların təhlili və yerlərə daimi informasiyanın (hesabat şəklində) sonuncu ötürülməsinin daxil edirlər.

Bir vəziyyətdə onları müəyyən etmək müyəssər oldu ki, rəqiblərdən biri eyni malları müxtəlif qiymətlərlə təklif edir. İstehlakçılardan biri artıq onu maraqlandıran malların həddindən artıq şişirdilmiş qiymətlə tədarükü haqqında müqavilə bağlamağa hazır idi. Rəqiblərin hərəkətlərini təhlil edən qrupdan belə bir informasiyanı alıb şirkətin ticarət nümayəndəsi təklif tərtib etməyə müyəssər oldu. Bu təklif həmin müştərinin tələbatlarını yüksək səviyyədə təmin etməyə və ona xeyli miqdarda pul məbləğini qənaət etməyə kömək etdi. Marketinq üzrə bu şirkətin vitse-prezidentinin sözlərinə görə bu müştəriləri onların şirkəti ilə müqavilə bağladığı zaman həmin müştəri dedi ki, bazarlarda gördükləri onların təsəvvüründə təlatüm yaratdı (6) .

Etika və sosial-mədəni mühit

Cəmiyyət üzvlərinin riayət etdikləri dəyərlər marketinq və satışların proqramlarına müxtəlif cür təsir göstərir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, ictimai dəyərlər etik davranışın normalarını müəyyənləşdirir. Etika-qanun və normalara sadəcə olaraq dəqiq riayət etmək deyil. Bu qanun və normaları biz hələ bu bölmədə müzakirə edəcəyik, çünki aydın başa düşmək lazımdır ki, hər hansı konkret hərəkət tamamilə qanuni, lakin qeyri-əxlaqi ola bilər. Məsələn, əgər satıcı «Bir mal öz keyfiyyətlərinə görə X mal markasının məhsulunu çox ötüb keçir kimi tələsik və əsassız bəyanat ve4rrsə, onda öz cəhdində malı satmaq üçün o qeyri-qanuni heç nə etmir, lakin bir çox satıcılar (və onların müştəriləri) bu xırdaca yalanı qeyri-əxlaqi davranış kimi qəbul edirlər.

Etikanın vəzifəsinə əxlaqi normaların işlənməsi daxildir. Bu mənəvi normaların köməyi ilə bu və ya digər davranış və şəraitləri qiymətləndirilir. O, ilk növbədə ayrı-ayrı şəxsə, şəxslər qrupuna və ya təşkilata bu və ya buna bənzər faktiki və potensial ziyan vura biləcək hərəkətlər kimi baxır (məsələn, iqtisadi, mənəvi, fiziki). Beləliklə, işgüzar etika daha çox hüquqa nisbətən xəbərdaredici xarakter daşıyır. Etik normalar bu və ya digər sosial problemləri qabaqlamaq və onlardan qaçmağa yönəldilmişdir. Bu və ya digər hərəkətin mənfi nəticələri aydın olandan sonra hüquqi qanunlar və normalar işə qarışırlar (7).

Satışlar üzrə menecerlərdən ötrü etik dilemmaların iki qrupu xüsusi maraq doğurur. Birincisi, «menecer tabe edilmişlərin» münasibətləri ilə əlaqəlidir. Bu qrupun etik problemləri, ələlxüsus, bütün sosial qruplara işə qəbul edilən zaman ədalətli və qərəzsiz münasibət və xidmətində irəliləmə, şəxsiyyətə hörmət (həm tabe edilmişlərin hərəkətlərinə nəzarətdə, həm də təlimin proqramlarının yerinə yetirilməsində) həm də ticarət heyətinin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan ərazilərin bölüşdürülməsində ədalətlilik və düzgünlük, normaların qoyulmasında, əməkhaqqının özünü və satıcıların həvəsləndirilməsindən ötrü stimulların müəyyən edilməsi daxildir. Etik problemlər praktiki olaraq ticarət heyətinin idarə edilməsinin bütün cəhətlərini əhatə edir.

Etik dilemmaların ikinci qrupu satıcıların və onların müştərilərinin qarşılıqlı fəaliyyətinin nəticəsi kimi meydana çıxır. Bu problemlər satışlar üzrə menecerə yalnız bilavasitə münasibətə malikdirlər, çünki o, həmişə ona tabe olan işçilərin hər bir hərəkətini bilavasitə müşahidə və onlara nəzarət edə bilmir. Lakin rəhbərlik öz işçisi üçün işgüzar etik normaları qurmağa, onları ticarət heyətinə daha aydın və dəqiq formada çatdırmağa və onlara qeyd-şərtsiz riayət etməyə nail olmalıdır.

Belə bir sual ortaya çıxa bilər ki, nə üçün menecer öz işçisinin müəyyən etik normalara riayət etməsinə görə cavabdehlik daşımalıdır. Hətta daha bir sual da meydana çıxa bilər ki, etik davranışa standartların qoyulması və ticarət heyətinin onlara riayət etmələrinə məcbur edilməsi və ona sərbəst mənəvi seçim hüququ etməkdə şəxsiyyətin azadlığına təcavüz deyilmi? Baxmayaraq ki, belə suallar fəlsəfi müzakirələr üçün tamamilə yararlı mövzu ola bilər. Firmalar tərəfindən etik davranışın normalarının və firmanın müştəriləri ilə qarşılıqlı fəaliyyətdə ticarət heyəti tərəfindən bu tələblərə riayət edilməsinin xeyrinə tamamilə inandırıcı və praktiki təşkilati dəlillər mövcuddur. Satışların qeyri – əxlaqi metodları alıcıları bu cür metodlardan istifadə edən tədarükçülərlə iş görməkdən imtina etməyə vadar edir. Bu cür metodlar tez və ya gec mütləq satışların həcminin azalması və gəlirin aşağı düşməsi ilə nəticələnəcəkdir.

Lakin istehlakçıların və öz aralarında rəqabət aparan tədarükçülərin hamısı eyni və başqa etik standartlara riayət etmirlər. Nəticədə hərdən satıcılara onların etik normaları və onların işlədikləri şirkətin formal qaydaları haqqındakı anlayışları ilə bir araya sığmayan hərəkətlərə sövq etmək üçün təzyiqlər göstərilir. Belə problemlər ona görə meydana çıxır ki, şirkətin ticarət nümayəndələri və onların menecerləri güman edirlər ki, bu və ya digər çirkin hərəkəti onların şirkətinin xeyrinə gedəcəkdir və ona rəqiblərlə mübarizədə tab gətirməyə kömək edəcəkdir. Bu nöqteyi-nəzəri satışlar üzrə şirkətlərin 59 ali rəhbərliyinin sorğusu təsdiq edilmişdir. Sorğuda «kommersiya rüşvətxorluğu», yəni potensial müştərilərə mümkün olan «hədiyyələrin» təqdim ediliməsi yolu ilə təsir etmək cəhdlərinin problemlərinə toxunulurdu. Baxmayaraq ki, rəhbərliyin demək olar üçündən ikisi rüşvəti əxlaq davranışlarına zidd hesab etmiş və rüşvət vermək istəməmişlər. Rəhbərlərin 80 faizi hesab edirlər ki, onlar rüşvət verməkdən imtina etməklə öz firmalarını çətin vəziyyətdə qoya bilərlər. Rəhbərlik tərəfindən aydın göstərişlərin olmasına görə qeyri-müəyyənlik belə hallarda stres, işin aşağı göstəricilərini və müştərilərin məzmunsuzluğunu doğura bilər. Firmanın rəhbərliyi öz satıcılarına stres hallardan və ardıcıllıqsız hərəkətlərdən qaçmağa kömək etmək vəziyyətindədir. Bu etik dilemmaların meydana çıxması zamanında rəhbərlik (yazılı şəkildə) aydın qaydalar

işləyib hazırlayaraq bu və ya digər sadə olmayan və ticarət heyətinin fəaliyyətində vaxtaşırı meydana çıxan hallarda kömək edir.

Lakin formal siyasəti işləyib hazırlamaq o qədər də sadə iş deyil, ancaq eləsini hazırlamaq vacibdir ki, həqiqətən də ticarət heyətinə onun işinə kömək edə bilsin, yəni qərarların qəbuluna və hərəkətlərin yerinə yetirilməsinə görə aydın göstərişləri daxil etsin. Bu öz təcrübəsində eynitipli hallarda toqquşan qulluqçuya öz təşkilatının məqsədlərinə tam uyğun olaraq təxminən eyni hərəkət etməyə imkan verir. Qeyri-müəyyənliyi daha çox azaltmaq üçün bu qaydalar və siyasət şirkətin ticarət heyətinin və müştərilərin diqqətinə çatdırmalıdır. Lakin firma rəhbərliyinin ticarət heyətinin etik prinsiplərinə təsir etməyinin köməyi ilə ən effektli üsul işçilər üçün özünün nümunəvi xidmətetməsidir. Formal qaydalar və siyasət firmanın ali rəhbərliyi eyni etik normaları təbliğ edən, təcrübədə isə tamamilə başqalarını tutan zaman az effektli olurlar. Bu problem işgüzar etikanın tədqiqatlarından birinin gedişində tədarük üzrə menecerin mülahizələrində əksini tapmışdır.

Firmanın rəhbərliyi satışların həcmini artırmaq üçün ticarət heyətinə nəyi etməyi məsləhət görür (8). Öz qulluqçuları tərəfindən etik normalara bel bağlayan satışlar üzrə menecerlər özlərinin hərəkətlərində və qərarlarında yüksək etik normalara riayət etməlidirlər.

Ticarət heyətinin əldə rəhbər tutduqları etik normaların səviyyəsi bu son hesabda müvafiq firmanın düzgünlüyünün əksi, onun mədəniyyətinin və dəyərlər sisteminin dəlilidir. Liderlik 1. 4. parçasında mütəşəkkil dəyərlər sisteminin elementlərindən biri kimi düzgünlük məsələsi müzakirə edilir.

Siyasi-hüquqi mühit

Cəmiyyətin dəyərlər sistemindəki bir çox dəyişmələr yeni qanunlarda və hökumətin normativ sənədlərində əks edilmişdir. Bu sənədlərdə sosial-mədəni və siyasi mühit siyasi hüquqi ilə kəsişir. Son illərdə özü də dövlət idarəçiliyinin bütün səviyyələrində biznesin, eyni zamanda satışların aparılmasını tənzimləyən qanunların sayı kəskin surətdə artmışdır. Qanunların üç geniş kateqoryası xüsusilə satışların proqramları üçün aktualdır: antiinhisar qanunları, istehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi, işə qəbul zamanı bərabər imkanların verilməsi.

Liderlik 1. 4
Doğruluğun qiyməti

Bir çox şirkətlər bunu potensial və artıq mövcud olan müştərilərinə çatdırmağa can ataraq özünün dəyərlər sisteminə «düzgünlük»kimi belə bir keyfiyyəti daxil edirlər. Düzgünlük məfhumunun bir çox məna çalarları var, xüsusən də sözünün üstündə durmaq, verilmiş vədi yerinə yetirmək, söz və işin vəhdəti, ardıcıllıq, səmimilik, doğruluq və s.

Hər gün satışlar sferasında (sahəsində) şərəfsiz oyunların aparılması üçün bir çox imkanlar meydana çıxır. Rəhbərlər tərəfindən doğruluq prinsipinin pozulması insanlara xüsusən pis təsir edir. İnsanlara inam bizdə onun hərəkətlərini müşahidə etmək əsasında aşılanır. Ondan başqa, adətən, öz rəhbərlərinin və ya onların fikrincə, kim hörmətə layiqdirsə davranışını yamsılayırlar. İnnam – bu insanlar arasındakı münasibətlərdə (ələlxüsus, satıcı ilə satışlar üzrə menecer arasındakı, bütövlükdə satış təşkilatı ilə və onun müştəriləri arasındakı münasibətlərdə) o qədər əhəmiyyətli amildir ki, doğruluğa nəyin bahasına olursa olsun riayət etmək lazımdır. Yalnız bu halda insanın yüksək səviyyəsini saxlamaq olar. Fikirləşmək lazım deyil ki, guya hamı doğruluğun əsl mənasını başa düşür. Şirkətimizin doğruluğu anlayışının şərhi hər bir əməkdaşa aydın və başa düşülən olmalıdır. S. Kovey «emosional bank hesabları» haqqında danışır, özü də bizim hərəkətlərimiz ya əmanətin artımına, ya da bizim şəxsi hesabımızdan və ya başqa Adamların hesablarından müəyyən məbləğin çıxarılmasına gətirib çıxarır. Əgər siz öz vədinizə əməl edirsinizsə, onda siz başqa adamlar tərəfindən inam ehtiyatı toplayırsınız – o təsdiq edir. İnamın yüksək

səviyyəsini səciyyələndirən mühitdə müştərilər və malverənlər səmimi olaraq təşkilatın bir hissəsi olmaq istəyirlər. U. Bennis bununla əlaqədar olaraq deyir: «Doğruluq inamın əsasına xidmət edir. Bu yiyələnilməsi mümkün olmayan həmin keyfiyyətlərdən biridir. Onu qazanmaq lazımdır. Əməkdaşlar və ardıcıllar öz liderlərinə etibar etməlidirlər. Əks halda o, onlarla ola bilməyəcəkdir».

Adamın başqa insanlarla münasibətləri haqqında söhbət gedən zaman şirkətin biznesi düzgün aparması cəhdi inamda (etibarda) əsas insani tələbatları təmin edir, qulluqçuların və müştərilərin loyallığının səviyyəsini artırır. Bu isə öz növbəsində göstəricilərin və mənafeylərin yaşxılaşmasına aparır. İstənilən şirkət özünün bütün vədlərinin və razılaşmalarının siyahısını tərtib edərək (onlar kimlərə aid olsalar da şirkətin müştərilərinin, onun şəxsi qulluqçularının (xidmətçilərinin və tədarükçülərin) və onların icra edilməsinin dərəcəsini ölçərək özünün düzgünlük dərəcəsini ölçə bilər. Şirkət, məhz şirkətin vədlərinə aid olan və onun malları, xidmətləri həmin vədlərə cavab verməkdən ötrü ondan asılı olan hər şeyi etməlidir. Bu problemin həllinə dair yanaşmalardan biri müntəzəm olaraq malların auditinin keçirilməsində və marketinq tədbirlərində ticarət təqdimatlarında şirkət tərəfindən paylanılmış əhdnamələrə uyğun olmasından ibarətdir. Belə auditin nəticələri şirkətin səylərinin vədlərə daha tam uyğunluğunun və onun mal və xidmətlərinin həqiqi keyfiyyətinin təmərküzləşdirilməsi üçün istifadə edilməlidir.

Mənbə: Karen Tricko, «PoWer of İnteqrity» Execuitive Excellence (May 2001), p. 16

Antiinhisar qanunvericiliyin məqsədi, başlıca olaraq bu və ya digər sahədə işləyən firmalar arasındakı rəqabəti qorumaq və saxlamaqdır. Antiinhisar qanunları rəqabətin azalmasına aparan və vicdansız rəqabətin hesabına firmalardan birinə inhisarçı təmin edən marketinq metodlarından istifadə edilməsini məhdudlaşdırırlar. Antiinhisar qanunvericiliyinin və istehlakçıların hüquqlarını müdafiə edən qanunların xüsusən satışların idarə edilməsi üçün aktual olanları şəkil 1. 6-da verilmişdir.

Antiinhisar qanunvericiliyində qısaca və dürüst ifadə edilmiş məhdudiyyətlər malları və xidmətləri vasitəçilərlə, biznes istifadəçilərinə və sonuncu istehlakçılara satan firmalara tətbiq edirlər.

Lakin firma özünün malları və xidmətlərini istehlak bazarında satan zaman federal qanunla qoyulmuş əlavə məhdudiyyətlərlə, həm də ayrı-ayrı ştatların qanunları və istehlakçıların hüquqlarını müdafiə edən yerli qanunlarla toqquşur. Keyfiyyətin standartlarını və təhlükəsizliyi müəyyən edən bu qanunlar istehlakçıların rifahının müdafiəsinə yönəldilmişlər. Bundan başqa, onlar tələb edirlər ki, istehlakçılara dəqiq informasiya verilməlidir. Bu dəqiq informasiyadan onlar alış haqqında qərarların qəbulu zamanı istifadə edə bilərlər. Şəxsi satış istehlakçılara dəqiq informasiyanın verilməsinin üsullarından biri kimi xidmət edirsə, informasiyanın tam açıqlanmasını tələb edən və istehlakçıları çaşbaş salan məlumatların verilməsini qadağan edən bir çox qanunlar məhsulun satışının fəaliyyətinə bilavasitə təsir edirlər.

Əgər şirkətin bu və ya digər malının satıcı tərəfindən təqdimatı istehlakçıları çaşbaş salmaqla nəticələnərsə (söhbət son istifadəçilərdən və təşkilatlardan gedir) bu həm etik, həm də hüquqi nəticələr ola bilər. Hətta satıcıların çoxu zənn etmirlər ki, hər dəfə müştərilərlə əlaqəyə girərək öz üzərlərinə müəyyən hüquqi öhdəliklər götürürlər. Müəyyən bəyanatlar edərək onlar öz şirkətini məhkəmə çəkişmələrinə cəlb edə və öz əlləri ilə belə bir çətinliklə qurduqları həmin işgüzar münasibətləri dağıda bilərlər. Lakin ABŞ-ın məhkəmə təcrübəsindən bir çox hallarda öz mallarının və xidmətlərinin mahiyyəti və keyfiyyətinə aid istehlakçıları çaşbaş salan (aldadan) firmalar, həm də onların ticarət nümayəndələri tərəfindən səxavətlə paylanmış zəmanət öhdəliklərini yerinə yetirməkdən imtina etdiklərinə görə çoxmilyonlu cərimələr və kompensasiya ödəməli olan firmalar (xüsusən söhbət yüksək texnoloji, deməli, tamamilə qiymətli mallar və xidmətlər haqqında gedən zaman) göstərilir.

Hüquqi cavabdehliyin daha bir tipi satışlar üzrə menecerlərə onlar satışlarının öz proqramlarını təcrübədə həyata keçirməyə cəhd edən zaman bilavasitə təsir edir. Biz işə qəbul zamanı və qulluqda irəriləmədə bərabər imkanların verilməsi haqqındakı qanunu nəzərdə tuturuq. Hüquqi nöqteyi-nəzərdən işə qəbul ediləndə və qulluqda irəliləməsinə görə insanların irqi, dini, milli, cinsi və yaş əlamətlərinə görə hüquqlarının tapdalanması

yol verilməzdir. Bu səbəbə görə peşə yararlığı testlərinin müəyyən tipləri, əgər bu testlər hər hansı mədəni və cinsi mənfi rəy üzərində əsaslanmışlarsa və işçinin peşə yararlığı və effektivliyinin düzgün proqnozunu almağa imkan vermirlərsə, qeyri-qanunidirlər.

Antiinhisar qanunvericiliyin bəzi müddəaları

Öz aralarında qiymətlərin tənzimlənməsi və bazarların bölüşdürülməsinə rəqabət aparan firmalar arasında bağlanmış razılaşma sermanın qanununa uyğun olaraq öz mahiyyətinə görə qeyri-qanuni hərəkət kimi baxılır.

Robinson Patmanın qanunu hər hansı firmaya və onun nümayəndələrinə öz aralarında rəqabət aparanlara münasibətə görə müxtəlif qiymətlər və xidmətlər tətbiq etməyi qadağan edir. Bu qanunun əsas məqsədi (təyinatı) əsas müştərilər üçün bu cür adlandırılan proqramların doğurduğu hüquq pozuntularından xırda müştəriləri qorumaqdır. Lakin Robinson Patmanın qanunu eyni zamanda şirkətə xərclərin qənaətində çıxış edərək daha iri alıcılara güzəştə getməyə imkan verir. Beləliklə, alışların həcminə bəzi güzəştlər tamamilə qanunidir.

Alıcını bu və ya digər malı yalnız ona görə məcbur edən əlaqələndirilmiş razılaşma zamanı hər hansı başqa bir mal almaq üçün istifadə edilməsi, Kleytonun və Şermanın qanununa görə qeyri-qanunidir. Məsələn, şəxsi kompyuterlərin istehsalçısı müştərini əlavə çarx fırladanların, skaynerin, printerlərin və s. alınmasına məcbur edə bilməz.

İkitərəfli əsasda alış haqqındakı razılaşmalar, yəni, əgər sən məndən mal alsan, mən malı səndən alacam kimi razılaşma o hallarda qeyri-qanunidir ki, bu zaman belə razılaşmaların nəticəsində rəqabət aşağı düşür. Bu cür razılaşmalar adətən, həqiqətən rəqabətə qarşı yönəlmişdir, çünki eyni zamanda həm iri alıcılar, həm də iri malverənlər olan iri şirkətlər adətən, daha xırda firmaların qarşısında müəyyən üstünlüklərə malikdirlər.

ABŞ-ın Federal Ticarət Komissiyasının qanunu bütövlükdə «rəqabət mübarizəsinin şərəfsiz priyomlarını» qadağan edir. Beləliklə, istehlakçıları çaş-baş salan mallar haqqında bu və ya digər bəyanatlar, rəqibin ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətində maneələrin yaradılması və şərəfsiz rəqabətin başqa priyomları (fəndləri) qeyri-qanuni hesab edilirlər.

İstehlakçıların hüquqlarını müdafiə edən qanunların bəzi müddəaları

Vicdanlı qablaşdırma və markalama qanunu müəyyən istehlak mallarının vicdansız (yəni istehlakçıları aldadan şərəfsiz) qablaşdırmanı qeri-qanuni elan edir. Həmin şey həm də onların markalanmasına aiddir.

Malların kreditlə alınması zamanı düzgün məlumatların verilməsi haqqında qanun istehlak krediti haqqında müqavilələrə görə bütün maliyyə xərclərinin tam açılmasını tələb edir. ABŞ-da ayrı-ayrı ştatların qanunları istehlakçılara alıcılara evdə malı təklif edən ticarət nümayəndələrilə imzalanmış müqaviləni həmin müqavilənin imzalanmasından sonra bir neçə gün ərzində pozmağa hüquq verir.

ABŞ-ın Federal Ticarət Komissiyası tələb edir ki, alıcılara evdə mallarını təklif edən və şirkətlərdə işləyən, bir neçə ştatlar arasında ticarətlə məşğul olan ticarət nümayəndələri özlərinin potensial istehlakçılarına müraciət edərək öz məqsədələri haqqında aydın məlumat verməlidirlər. ABŞ-ın bir çox şəhərlərində alıcılara evdə malları təklif edən bütün ticarət nümayəndələrinə Green River Ordinanses adlandırılan kimi qəbul edilmiş lisenziyaya uyğun olaraq öz fəaliyyəti ilə məşğul olmağa icazə verməlidir.

Şəkil 1.6. Antiinhisar qanunvericiliyin bəzi müddəaları, istehsalçıların hüquqlarını medafiə edən qanunların müddəaları.

İşə qəbulun hüquqi aspektləri və ticarət nümayəndələrinin seçilməsi, həm də əmək ehtiyatlarının artan mədəni rəngarəngliyinə aid olan başqa məsələlərə 9-cu fəsildə baxılacaqdır.

Təbii mühit

Təbiət də insanda bir çox mallara tələbat yaradır. Aydındır ki, təbii hadisələr, tornado və daşqınlar tikinti materiallarına tələbatına və s. təsir edə bilərlər: «mövsümə uyğun olmayan» təbiət məhsulun tipindən asılı olaraq, satışlara ziyan vura və əksinə, onların artımına kömək edə bilər. La-Ninya axını ABŞ-ın şimali-qərbində qar örtüyünün xeyli dərəcədə artmasına gətirib çıxarır ki, öz növbəsində şəhər rəhbərliyini yollara səpələmək üçün duzun alınmasını artırmağa vadar edir. Hətta şükür günündən sonra (noyabrın sonuncu cümə axşamı Massacusetsin ilk müstəmləkəçilərinin xatirəsinə qeyd edilən şəkili bayram) yağmurlu cümə Milad bayramları mövsümü – bu şirkətlər üçün ən məhsuldar mövsüm satışlarının həcminə mənfi təsir edə bilər.

Bizi əhatə edən təbii mühit marketinqin və satışlar planlarının hazırlanmasında mühüm rol oynayır. O, istehsal, qablaşdırma, malların irəlilədilməsi və bölüşdürülməsi üçün zəruri olan istənilən xammalın və enerji ehtiyatlarının mənbəyi kimi xidmət edir. Son 15 il ərzində xüsusən polad, alüminum, plastmas və sintetik liflərin istehsalı ilə əlaqəli olan firmalar bir çox sahələrdə xammal və enerji ehtiyatlarının çatışmazlığı ilə toqquşdular ki, onları öz məhsullarının satışlarının həcmini məhdudlaşdırmağa məcbur etdi. Görünə bilər ki, bu şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin nöqteyi-nəzərincə dəhşətli heç nə baş verməyib, çünki onlara bu qədər zəruri olan malları almaq üçün istehlakçıların özləri onların ardınca qaçacaqlar. Ancaq onların çatışmadıqları şəraitlərdə ticarət heyətinə tez-tez, hətta daha gərgin işləmək lazım gəlir və müştərilərlə idarəetmənin yaxşı qısaca və dürüst ifadə edilmiş siyasət firmanın ümumi müvəffəqiyyətini təmin etmək üçün hələ də daha vacib olur.

Belə dövrlərdə malın satışı üzrə şöbələrə hərdən bir mal kateqoriyasının demarketinqinə müraciət etmək lazım gəlir (ya da son həddə, onun hissləri). Tez-tez ticarət heyətinə şirkətin hər bir müştərisinin «alınma tarixi» ilə uyğun olaraq az tapılan təchizatın səmərəli bölüşdürülməsindəki köməyi tələb edir. Lakin nə qədər ki, bu çatışmazlıqlar və defisitlər, adətən, müvəqqəti xarakter daşıyırlar, defisit dövrü qurtaran vaxta kimi öz müştərilərini itirməməkdən ötrü satıcılar onların problemlərinə həssas olmalıdırlar. Deməli, müştərilərlə idarəetmənin siyasəti şirkətin bütün öz müştərilərinə ədalətli münasibəti, əks münaqişəli halları minimuma endirməyi və gələcəkdə firmanın rəqabət mövqeyini saxladı.

İctimaiyyətin artan tələşı malların və istehsal proseslərini əhatə edən təbii mühitə mümkün olan mənfi təsiri həm də tamamilə ciddi olaraq marketinqin və satışların proqramında özünü göstərir. Xüsusən bu öz məhsulunu iri şirkətlərə satan firmalara, həm də istehlak mallarının istehsalçılarına aiddir. Məsələn, Avropa İttifaqına daxil olan ölkələrdə istehsalçılardan onların məhsulunun qablaşdırılması və daşınması üçün istifadə edilən (təkrar istifadə və işlətmək üçün) malların geri götürülməsini tələb edən qadınlar işləyir.

Elmi-texniki mühit

Yeni texnologiyalar da satışların strategiyasına təsir edir. (xüsusən Hewlett-Packard kimi şirkətlərdən gedən zaman).

Lakin propan qazının ticarətində o qədər də yüksək texnologiyası olmayan dünyada Blue-Rhino şirkəti yeni texnologiyalardan istifadə edərək bazarın xeyli payını ələ keçirdi. Rezervuarların qazla doldurulması və saxlanılması prosesini təkmilləşdirərək Blue Rhino öz məhsulunu ölkədən iri və dinamik inkişaf edən pərakəndəsatış şirkətlərinə (wal-Mart, Home Depos və Lowes) sataraq bazarda özünə üstünlüyü təmin etdi. Özü də satışın bu cür strategiyası daha mükəmməl texnologiyanın sayəsində mümkün olmuşdur (bu ünvan üzrə Blue Rhino şirkətinin www. bluerhino. com web saytına baş çəkin).

Elmi-texniki mühitin marketinqə mümkün olan təsiri malların işlənib hazırlanması ilə əlaqəli olan imkanların verilməsindən ibarətdir. Mümkün olan texniki yeniliklərin miqdarı uçqunabənzər artır. Bir çox sahələrdə yeni mallar satışların ümumi həcmində daha çox payı təşkil edir. Məsələn, 3M şirkətində (www. 3M. com) tarixən belə olmuşdur ki, satışların cari həcminin yarısından çoxu ümumiyyətlə beş il bundan əvvəl mövcud olmayan malların payına düşür. Analitiklərin əksəriyyəti fərz edir ki, bir çox firmaların marketinq müvəffəqiyyətlərinin təmin edilməsindən yeni malların və xidmətlərin əhəmiyyəti sürətli templərlə artacaqdır. Yeni malların sürətlə meydana çıxması firmanın satışları proqramına müvafiq dəyişmələrin edilməsini tələb edir. Satışların yeni planlarını yenidən işləmək, firmanın ticarət nümayəndələrini yenidən öyrətmək və bəzi hallarda isə yeni ticarət agentlərinin qəbul edilməsi lazım gəlir.

Texnologiyaların təkmilləşdirilməsi satışların idarə edilməsinə bilavasitə təsir göstərir. Nəqliyyat, rabitə sisteminin və məlumatların emalının bu cür təkmilləşdirilməsi satışın ərazisinin müəyyən edilməsinin üsullarına, ticarət nümayəndələrinin bölgüsünə, həm də bir çox firmalarda satışların effektivliyinə görə qiymətləndirməyə və nəzarətə təsir edir. Yeni kommunikasiya texnologiyaları ənənəvi «kommersiya dəvətinin» keçirilməsinə xərclərin eskalasiyası ilə yanaşı şəxsi satışın həyata keçirilməsinin üsuluna təsir edirlər.

Şirkətin məhsulunun nümunəsi ilə tam dolu olan çantanın əvəzinə noutbuklar, şəxsi (fiziki) kommersiya dəvətinin əvəzinə isə telemarketinq, telekonfrans və malla kompyuterləşdirilmiş sifarişi gəlir. Nəticədə son illərdə ticarətlə əlaqəli olan bir çox peşələrin təbiətinin özü də xeyli dərəcədə dəyişmişdir. Bunu ticarət heyətinə rəhbərlik edən satışlar üzrə menecerin roluna da aid etmək lazımdır. Bu yeni texnologiyalar bizi tez-tez az tədqiq edilmiş hüquqi ərazilərə gətirib çıxarır. Bu yeni texnologiyaların təsirinə bu kitabda bolluca rast gəlinən xüsusi parçalarda baxacayıq. Ticarət sferasında elektron imzanın istifadə edilməsinə aid belə maraqlı nümunə yeni texnologiyalar 1. 5-dəki parçada verilmişdir.

Yeni texnologiyalar 1. 5
İmzanın sadələşdirilməsinin effektli üsulu: sazişin kibermənkanda bağlanması

Punktirli xətlə qeyd edilmiş xüsusi sahədə sazişin faktiki bağlanması üçün imza edilir. Sazişin fiziki bağlanması özü ilə rəmzləşdirilən bu yekun imzanın alınmasının fiziki vəzifəsi tez-tez ağlagəlməyən mürəkkəbliyin probleminə çevrilir. Bu proses müştərilərə onlar üçün tamamilə əhəmiyyətli imkan yaradır. Əgər hətta siz müştəridən «bəli» sözünü eşitmək istəsəniz onda bu hələ bildirmir ki, saziş həqiqətən bağlanacaqdır. Ən əsası onun imzasını almaqdır.

2000-ci il oktyabrın 1-də «Qlobal ticarətdə elektron imza» adlı qanun layihəsi dəyərli qanun oldu. Bu yeni «Milli rəqəmli qanun» istənilən halda elektron ticarətə xeyli təsir edəcəkdir (yaxşı və ya pis tərəfə- bu başqa məsələdir). O, satıcını poçt şöbəsinə getməkdən və maksimal rabitənin aparatını istifadə

etməkdən azad edir və biznesin aparılmasına, onun sərəncamına daha tez, daha az mürəkkəb, daha az baha olan üsul verməlidir.

Hələlik bu yeni texnologiya həddindən artıq ehtiyatla tətbiq edilir. Təhlükəsizliyin təmin edilməsi həm də bu yeni texnologiyadan istifadə edilməsinə həqiqi hazırlıqla keçməsilə əlaqəli olan problemlər onun praktiki realizəsini çətinləşdirirlər. Əvvəlki kimi, o hələ də şübhəlidir ki, həqiqətən də elektron imza müştərilər üçün hər hansı dəyəri verir.

Mənbə:**Elana Harris. Singing made Simple Sales and markening management (January 2001) səh. 18.**

Xarici mühitin təsiri

Onun haqqındakı xarici mühitin vəziyyətini aydın izləmək zəruridir (və onda baş verəcək dəyişmələri proqnozlaşdırmağa cəhd etmək), çünki o, marketinq və satışların planlarının işlənib hazırlanması üçün əsasdır. Yəqin bunu hamı bilir. Lakin buna təcrübədə nail olmaq o qədər də asan deyil. Bu barədə çoxlu misallar gətirmək olar ki, marketinq və satışların əla düşünülmüş və işlənmiş proqramları xarici mühitin birinin və ya bir neçə amilinin qəflətən dəyişilməsinə görə uğursuzluğa düçar olur.

Buna münasibətdə Encyclopaedia Britannika entsiklopediyası klassik nümunəni verir. İlk dəfə 225 il bundan əvvəl Edinburqda (Şotlandiya) dərc edilmiş bu entsiklopediya 1990-cı ildə öz satışlarının zirvəsinə çatdı (satışların həcmi 650 milyon dollar, qazanc 40 milyon dollar). 1990-cı illərin əvvəllərində rəqiblər bu entsiklopediyanın versiyasını kompakt çarxlarda bazara atdılar. Bu kompakt çarxların müxtəlif komplektləri 99-dan 395 dollar qiymətinə satılırdı. Encyclopaedia Britannikanın rəhbərliyi bu təhlükəni qabaqcadan görə və vaxtında ona reaksiya verə bilmədi. Yəni rəhbərlik ya bu texnologiya ilə silahlanmalı, ya da bu nəşriyyat üçün ənənəvi olan birbaşa satışların strategiyasını dəyişməli idi. Şirkət bunun yerinə satışların birbaşa metodunu və öz ticarət nümayəndələrinin çoxsaylı ordusunu (2300 nəfər) istifadə edərək yalnız entsiklopediyanın ənənəvi «kağız» komplektini (dəstini) qalın üz qabığında hər birini 1500 dollara satmaqda davam edirdi. 1994-cü ilə 7 milyon amerikan ailəsi artıq entsiklopediyanı kompakt çarxlarda əldə edən zaman Encyclopaedia Britannica nəşriyyatı öz ticarət nümayəndələrinin sayını yarıbayarı ixtisara saldı, satışların həcmi kəskin surətdə azaldı. Bu isə öz növbəsində ciddi maliyyə çətinliklərinə gətirib çıxardı. Hal-hazırda nəşriyyat öz fəaliyyətini İnternetə və informasiyanın «onlayn» rejimində (www. britannica. com) verilməsində cəmləşdirmişdir.

Belə acizliyin səbəblərindən biri xarici mühitdə baş verən dəyişmələrin düzgün planlaşdırılması onda düzəlir ki, bir çox şirkətlər onun skanirləşdirilməsinin və proqnozlaşdırılmasının müasir metodlarını istifadə etmirlər. 48 təşkilatı əhatə etmiş bir tədqiqatın gedişində aydın olmuşdu ki, şirkətlər, adətən,, mühitin təhlilini, məsələn, Konsaltinq firmaları və dövlət orqanları ilə müqayisə yolu ilə daha sadələşdirilmiş yanaşmaları istifadə etməyə üstünlük verirlər. Firmalarda xarici mühitin skanarləşdirilmə və planlaşdırılması hər şeydən öncə gələcək təhlükələri və yaxşı imkanları üzə çıxartmaq cəhdi kimi deyil, cari böhranlı şəraitlərə cavab olaraq yerinə yetirilir.

Daxili mühit

Şirkətin siyasəti, resursları və istedadları həm də onun daxili mühitinin çox mühüm hissəsini təşkil edir. Satışlar və marketinq üzrə menecerlər siyasət və planlaşdırmaya aid olan qərarların qəbul edilməsində öz iştirakı sayəsində təşkilati amillərə təsir edə bilərlər. Lakin qısamüddətli perspektivdə marketinq və satışların proqramları təşkilati məhdudiyyətləri hesaba almaqla işlənib hazırlanmalıdırlar. Bir daha təkrar edək ki, şirkətin daxili mühitində baş verən dəyişiklikləri beş əsas kateqoriyaya bölmək olar:

1. Uzun və qısamüddətli məqsədlər, həm də mədəniyyət.
2. Heyət.

3. Maliyyə resursları.
4. İstehsal imkanları.
5. Tədqiqatlar və işləyib hazırlama sahəsində imkanlar.

Uzun və qısamüddətli məqsədlər, həm də mədəniyyət

Marketinq planlarının işlənib hazırlanması, həm də bu planların bir hissəsi olan satışların proqramları ondan başlayır ki, ali rəhbərlik şirkətin vəzifəsini və hər hansı bir fəaliyyət göstərən şöbələri təşkiletməlidir. Onların dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq marketinqin və satışların proqramına müvafiq dəyişikliklər etmək lazımdır.

Bəzi firmalarda diqqətlə təşkil edilmiş vəzifə müvəffəqiyyətli korporativ tarixlə yanaşı, həm də ali rəhbərliyin dəyərləri və inamları ilə müəyyən korporativ mədəniyyəti yaradır. Belə mədəniyyət öz növbəsində firmanın işçilərinin mövqe və siyasətlərini şərtləndirir və menecerlərin təcrübədə tətbiq edilməsinə qadir olacaqları planların, siyasətin və tədbirlərin tipini müəyyən etməyə kömək edir.

Eastman Chemical Company (www. eastman. com) şirkəti (Kinqzport, Tennisi ştatı) -Malcolm Baldridge National Quality Award mükafatı laureatıdır. Eastman Chemical Company ona yaxşı nümunə ola bilər ki, şirkətin mədəniyyəti və dəyərlərinin sistemi, onun konkret strategiyası, həm də marketinqin və satışların proqramları birbirinə necə təsir edirlər. Hal-hazırda onun fəaliyyət göstərən 10 şöbəsi dünyanın bir çox ölkələrindəki təxminən yeddi min istehlakçıya xüsusi kimyəvi maddələrin geniş çeşidini göndərir. Bu vəzifə ilə şirkətin yeganə ticarət heyəti bacarır. Bu qədər geniş təşkilatı birləşdirən halqalarin rolunun onun ali rəhbərliyi yerinə yetirir. Ali rəhbərliyin mühüm borcu işə vaxtlı-vaxtında müştərilərin tələbatlarına reaksiya verməkdən ibarətdir. Bir neçə başqa mexanizmlərlə yanaşı müştərilərin tələbatları və onların razıqalmalarının dərəcələri haqqında informasiyanın alınmasına Eastman Chemical Company hər 18 aydan bir onların məmnunluğunun dərəcəsini üzə çıxarmağa cəhd edərək müştərilərin müxtəlif qruplarının sorğusunu aparır. O, effektivliyin 25 müxtəlif göstəricisini əhatə edir, onun nəticələri isə 10 dildə nəşr edilir. Müştərilərin razıqalmalarının (məmnunluğunun) dərəcəsi göndərmənin vaxtlı-vaxtında və dəqiqliyi, məhsulun keyfiyyəti, məhsulun qiyməti və ya bazar haqqında informasiyaya daxil olmanın təmin edilməsi kimi göstəricilərə əsasən aparılan tədbirdir. Bu göstəricilərə cavabdehlik şirkətin müəyyən fəaliyyət göstərən şöbələrin üzərinə qoyulur. Bu şöbələr müvafiq göstəricilərə aid olan istənilən problemlərin həllinə istiqamətlənmiş bilavasitə ölçülər götürə bilərlər. Bütövlükdə sorğu ticarət heyəti tərəfindən aparılır, özü də saıtcılar bu və ya digər problemlərin həlli üçün şirkət tərəfindən götürülmüş tədbirləri göstərərək hər bir müştərilə sorğunun nəticələrini müzakirə edirlər. Ondan başqa, qeyd etmək lazımdır ki, Eastman Chemical Company öz müştərilərinə elektron ticarətin köməyilə biznesin daha tez və effektli üsulunu təklif edən ilk kimya şirkətidir.

Heyət

Marketinq strategiyaları və satışların proqramları xeyli dərəcədə satış təşkilatın əməkdaşlarının miqdarı, həm də onların ixtisas və qabiliyyəti ilə müəyyən edilir. Satış sahəsində (sferasında) yüksək ixtisaslı əməkdaşların işə qəbulu ilə əlaqəli olan çətinlikləri hesaba alaraq tez-tez yeni malların və dinamik inkişaf edən bazarların meydana çıxmasına cavab olaraq ticarət heyətinin sayını tez artırmaq asan deyil. Lakin bəzi hallarda firma başqa agentlərin və mütəxəssislərin xidmətlərindən istifadə edərək ixtisaslı və bilikli işçiləri müvazinətləşdirə bilər (məsələn, agent-vasitəçilər). Həmin firma onların əməkhaqqını komisyon və xidmətə görə mükafatlandırma prinsipinə əsasən ödəyir.

Xüsusən bir çox şirkətlər yeni (əsasən xarici) bazarlara çıxaraq distribütorların xidmətlərindən istifadə edirlər, çünki belə bazarlara daha tez çıxmaq artıq oradakı mövcud olan ticarət heyətinin xidmətləri sayəsində mükmün olur.

Maliyyə resursları

Təşkilatın maliyyə gücü onun marketinq proqramlarının bir çox aspektlərinə təsir edir. O, firmanın yeni mallar işləyib hazırlanması qabiliyyətini, həm də yeridilməyə istiqamətlənmiş onun büdcəsinin həcmini və ticarət heyətinin sayını məhdudlaşdıra bilər. Müvafiq bazarda bütün öz potensialını realizə etmək üçün zəruri olan maliyyə resurslarını almaq üçün şirkətlər daha radikal ölçülər qəbul edirlər, yəni daha iri firma ilə birləşmə baş verir. Məsələn, American Airlines (www. aa. com) aviaşirkətinə TWA aviaşirkətini udmaq müyəssər oldu. Əsasən ona görə ki, TWA-nın sərnişin aviadaşı malları kimi bu qədər qeyri-stabil sahədə müvəffəqiyyətli rəqabət aparmaq üçün maliyyə resursları çatışmırdı. Pfizer (www. pfizer. com) və Warner-Lambert şirkətlərinin anoloji birləşməsi əczaçılıq sahəsində Warner-Lambertin mal xəttinə bazar gücündə üstünlüyü və Pfizer şirkətinin həmişə fərqləndiyi marketinqi dərindən bilməyi təmin etdi.

İstehsal imkanları

Təşkilatın istehsal imkanları, texnologiya, avadanlıq və hətta onun yerləşdiyi yer – bütün bunlar onun marketinq və satış proqramına təsir edir. Şirkət öz mal çeşidini genişləndirmək və öz fəaliyyətini yeni coğrafi regionlara yaymaq imkanından məhrum ola bilər, yalnız ona görə ki, onun yetərincə olmayan istehsal imkanları ona artan tələbatı təmin etməyə imkan vermir və ona görə ki, nəqliyyat xərcləri onun məhsulunun qiymətini qeyri-rəqabət qabiliyyətli edir. Florida Furniture İndustries (FFİ) (www. florida furniture) şirkəti Corciya ştatının cənubunda və Florida ştatının şimalında yerləşmiş öz üç müəssisəsində yataq üçün mebel istehsal edir. Nə qədər ki, bu mebel həddindən artıq iridir, onun nəql edilməsi xeyli baha başa gəlir. Bu isə Texasın şərq hissəsindən sahilə qədər, şimal istiqamətində isə Virciniya ştatına kimi FFi-nin regionla bazarını məhdudlaşdırır.

Tədqiqatlar və işlənib hazırlama sahəsindəki imkanlar

İstənilən təşkilatın tədqiqatlar və yeni istehsal sferasındakı ixtisas mühüm amili verir. Burada belə bir suala cavab vermək lazımdır ki, o öz sahəsində lider olacağını yeni məhsulun istehsalında yalnız ardıcıl rolunu yerinə yetirəcəkdir. Firmanın layihə-konstruktor işlərinin yerinə yetirilməsi hissəsindəki yüksək reytinqi həm də onun marketinq və satışlar proqramlarında mühüm reklam amili ola bilər, xüsusəndə o, UNİX adı altında müştəri serverlərin öz yeni xətti ilə çıxan vaxtda Hewlett-Packard şirkəti ilə baş vermişdir. Lakin, məsələn, Blue Rhino şirkətinin təcrübəsi göstərdiyi kimi, firma öz müştərilərinin tələbatlarını təmin etmək və rəqabət mübarizəsini effektli aparmağın, hətta, o, aşağı texnologiyaların sənayesində fəaliyyət göstərən zaman üsullar axtara bilər. Bəzi şirkətlər innovasiyalara, xüsusən texnologiyaya xeyli sərmayə qoyurlar. Nə qədər ki, sadalanmış təşkilati amillər bu və ya digər marketinq strategiyasının effektli realizə edilməsində firmanın qabiliyyətinə təsir edirlər. Bütün bunlar marketinq və satışların planlarının hazırlanması vaxtı menecerlər tərəfindən hesaba alınmalıdır. Təəssüf ki, bu həmişə edilmir. Buna baxmayaraq firmaların əksəriyyəti tez-tez konkret məqsədlərin müəyyən edilməsinə və malların, xidmətlərin çeşidinin göstərilməsinə lazımi diqqət yetirir. Bu əmtəə və xidmətləri onlar öz istehlakçılarına təklif edəcəklər. Yalnız onlardan çox azı öz heyətinə və texniki imkanlarına belə diqqət yetirir. Təhlükə ondan ibarətdir ki,

bu cür firmalar kağız üzərində gözəl görünən, lakin təcrübədə çətinliklə yerinə yetirilən marketinqin proqramlarını işləyib hazırlaya bilərlər.

Xülasə

Son illərdə şirkətlərə və satışlar üzrə menecerlərə bəzi mühüm dəyişmələr təsir edir. Satışların idarə edilməsi sferasında ixtisaslaşan tələbələr üçün bu meyilləri və onların satış fəaliyyətinin müvəffəqiyyətinə təsirini yaxşı başa düşmək çox əhəmiyyətlidir. Biz bu kitabda satışların idarə edilməsi sferasında müvəffəqiyyətin asılı olduğu aşağıdakı üç əhəmiyyətli mövzunu-innovasiyaları, yeni texnologiyaları və liderliyi müəyyən və inkişaf ediririk.

Effektli idarəetmə üçün tərəfinizdən seçilmiş fəaliyyətin xüsusiyyətlərini dərindən dərk etmək tələb edilir. Təəssüf ki, çox adamlarda satıcılar tərəfindən yerinə yetirilən satışların prosesi haqqında, hərəkətlər haqqında satış sisteminin peşəkar işçisinin müvəffəqiyyətli mənsəbin rəhninə xidmət edən şəxsi xarakteristikalar haqqında səhv təsəvvür yaranmışdır. Bu səhv təsəvvürlər qismən onunla əlaqədardır ki, satış sferasında peşələrin müxtəlif tipləri müxtəlif tipli vəzifələrin yerinə yetirilməsi ilə əlaqəlidirlər və özü üçün fəaliyyətin seçilməsini qərara almış adamlardan müxtəlif ixtisası və qabiliyyəti tələb edirlər. satışların idarə edilməsi özünə üç qarşılıqlı əlaqəsi olan prosesi daxil edir: 1) satışların proqramının işlənib hazırlanması; 2) praktiki həyata keçirilməsini (reallaşmasını); 3) satışların proqramlarına görə qiymətləndirmə və nəzarət.

Biz bu kitabda bu üç prosesin hər biri ilə əlaqəli olan və onlara təsir edən hərəkətləri və amilləri təsvir etməyi öz qarşımızda məqsəd qoymuşuq. Bu kitabın üç hissəsindən hər biri proseslərdən birini ətraflı işıqlandırmağa həsr edilmişdir: I hissə-satışların proqramının işlənib hazırlanmasına, II hissə-onların praktik həyata keçirilməsinə, III hissə isə onların qiymətləndirilməsinə və nəzarətə həsr edilir.

Mühitin amilləri marketinq strategiyasının və satışın proqrammlarının işlənib hazırlanmasına və praktiki həyata keçirilməsinə əhəmiyyətli təsir edə bilərlər. Mühitin amillərini iki əsas kateqoriyaya bölmək olar: xarici mühitə aid olanlara və daxili mühitdə aid olanlara. Xarici mühit iqtisadi, sosial-mədəni, təbii və elmi-texniki amilləri, daxili isə firmanın uzun və qısamüddətli məqsədlərini və onun mədəniyyətini, heyəti, maliyyə resurslarını, istehsal imkanlarını, tədqiqatlar və istehsal sferasındakı imkanları daxil edir. Mühitin bu amillərinin ətraflı və dəqiq şərhinin alınması marketinq və satışlarla müvəffəqiyyətlə idarə edilməsinin vacib şərtidir.

Müzakirə üçün suallar

1. İnternet ticarət heyətini əvəz edə bilərmi? Hansı şəraitlərdə İnternet hər şeydən əvvəl ticarət heyətini əvəz edə bilər? Bu və ya digər şəraitin hansı xarakteristikası hər şeydən əvvəl İnterneti alverçinin (satıcının) yerinə istifadə etməyi mümkünsüz edir?

2. Keçmişdə marketinqi özünün iqtisadi fəaliyyətinin bir hissəsi hesab etməyən bəzi təşkilatlar qurtaranı-qurtarana nəticəyə gəldilər ki, onlara öz xidmətlərini bazara yeritməyə başlamaq lazımdır. Bu meyil heç harda özünü bu qədər qeyri-kommersiya təşkilatları arasındakı kimi parlaq göstərməmişdir. Buna baxmayaraq ki, Qırmızı Xaç kimi təşkilatlar hər hansı mal və xidmətlərin satışı ilə məşğul olmurlar. Onlarda marketinqə görə cavabdeh olan rəhbərin vəzifəsi nəzərdə tutulur. Siz hansı tərzdə ictimai qeyri-kommersiya təşkilatını sata bilərdiniz ? Sizin məqsədləriniz hansılar ola bilərdi və siz onlara hansı tərzdə çata bilərdiniz ?

3. Satıcıları tez-tez ticarət nümayəndələri adlandırırlar. Nümayəndə terminini tərif verin. Satıcı məhz kimi təqdir edir? Satıcıların təqdim etdikləri müxtəlif qrupları nə üçün fərqləndirmək belə vacibdir? Satıcıların kimi məhz təqdim etmələrinin fərqi hansı tərzdə onların idarə edilməsinə təsir göstərir.

4. Sizin fikrinizə görə aşağıda sadalanmış satışların və xidmətlərin satışlar prosesi arasındakı fərq nədən ibarətdir? Onlardan hər biri üçün satışın proseslə idarə edilməsinin fərqi nədən ibarət olmalıdır?

*Baqqaliyyə mallarının pərakəndəsatışı məşğul olan şirkətin (istehsalçı Planter şirkətidir) araxis (yerfındığı) satması.

*Soutwest Airlines aviaşirkətinə (istehsalçı Planter şirkətidir) araxisin (yerfındığının) satılması, hansını ki, o öz sərnişinləri üçün məhsullardan (ərzaqlardan) biri kimi istifadə edəcəkdir.

*ABŞ hökumətinə dəyəri bir milyondan iki milyon dollara qədər olan telekommunikasiya avadanlığının satışı

*Beverli-Hillz rayonunda pərakəndəsatış üçün əla tikililərin beşillik hüququ olan icarəyə verilməsi.

5. Elə bir tipik satıcını təsvir edin ki, o, əksər filmlərdə, kitablarda və televiziya şoularında qarşımızda dursun. Nə üçün məhz tipik satıcının belə obrazı əmələ gəlmişdir (bu suala mümkün qədər qısaca cavab verməyə çalışın). Belə stereotipin saxlanılmasında etika hansı rol oynayır? Şirkətin əxlaq kodeksinə riayət etməyə görə məhz kim cavabdehlik daşımalıdır?

6. Keystone Financial şirkətinin satışlar üzrə meneceri K. Noulend ticarət məsrəflərinin tərtibinin icmalını yetərincə qurtarmışdır. Onun diqqətini firmanın maliyyə məsləhətçilərindən birinin qeyri-adi az məsrəfləri cəlb etdi. Xüsusən də o, ona diqqət verdi ki, M. Qreqori hədiyyələrin təqdim edilməsi zamanı şirkətin tövsiyələrinə riayət etmir. Noulend bu barədə Qreqorinin özündən soruşan zaman o, cavab vermişdi: «Mən bilirəm ki, hədiyyələrin təqdim edilməsinə hüququm var və şirkət bununla əlaqədar olan məsrəfləri ödəyəcəkdir. Ancaq bunların hamısı ürəyimə yatmır. Hədiyyənin təqdim edilməsi rüşvətə oxşayır. Ondan başqa, mənə elə gəlir ki, bütün bunlar işə heç cür kömək etmir». K. Noulend tamamilə başqa nöqteyi-nəzəri tuturdu. Ələlxüsus o, zənn edirdi ki, əgər Martin Qreqori Keystone Finansial-ın nəticələri onlara nümayiş etdirən tövsiyələrə əməl etsəydi, satışların həcmləri daha yaxşı ola bilərdi. İşgüzar münasibətlərdə hədiyyələrin təqdim edilməsinin rolu necədir?

7. Elmi-texniki mühitdəki dəyişmələr ticarət heyətinin fəaliyyətinə əhəmiyyətli təsir etməyə qadirdirlər. Əgər onu avtomatlaşdırmanın tərkib hissəsi olan kompyuterlərin və başqa yeni texnologiyaların istifadə edilməsində maraqlandırmaq olarsa, avtomatlaşdırma ticarət heyətini müəyyən konkret üstünlüyünü təmin edə bilər. Şirkətin avtomatlaşdırılmasının daxili sisteminə ticarət heyətinin müsbət reaksiyasına zəmanət vermək üçün şirkətin rəhbərliyi hansı addımları atmalıdır? Ələlxüsus yaşlı (yaş mənasında) satıcılarla yeni texnologiyaların istifadəsini stimullaşdırmaq üçün şirkət hansı addımı atmalıdır?

Praktiki tətbiq

1. Baxın, sizin dostlarınızdan və ya tanışlarınızdan kimsə öz təşkilatı üçün tədarüklə məşğul olurmu? Əgər belə bir adam tapılarsa, onda onunla söhbət edin və müntəzəm olaraq onların təşkilatına baş çəkən ən yaxşı ticarət nümayəndəsini təsvir etməyi xahiş edin. Bu görkəmli satıcının xarakterik əlamətlərinin müfəssəl siyahısını tərtib edin. Sonra öz həmsöhbətinizdən soruşun ki, orta satıcının əlamətləri nümunəvi satıcı ilə hansı ölçüdə olurlar (məsələn, peşəkarlıq, xoşrəftarlıq, həssaslıq və s.). Belə «müsahibənin» nəticələ rini cədvəl şəklində vermək olar. Bu cədvəldə ən yaxşı ticarət nümayəndəsinin xarakteristikalarını birinci, onlardan hər birinin nailiyyətinin faizini isə o biri sütunda yerləşdirmək lazımdır.

Öz həmsöhbətinizdən daha bir müsahibə götürün, lakin bu dəfə söhbət pis ticarət nümayəndəsi barədə getməlidir. Onun xarakterik əlamətlərinin başqa siyahısını tərtib etmək lazımdır. Yuxarıda göstərilmiş müqayisə prosesini təkrar edin. Satışların idarə edilməsi ilə əlaqəli olan vəzifələr və imkanlar haqqında bu eksperiment sizə nə deyə bilər?

2. Həftə ərzində dərc edilmiş bir neçə mühüm iqtisadi başlıqlara baxın. Ona sübut tapmağa çalışın ki, daxili və xarici mühitin amilləri müvafiq şirkətin marketinq strategiyasına və satışın proqramlarına təsir etsinlər. Öz nəticələrinizi yazılı şəkildə təqdim edin.

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

1. Dellcomputer (www. dell. com) və Hewlett-Packard (www. hp. com) şirkətlərinin web saytlarına baş çəkin. Bu web saytların o xüsusiyyətlərinə diqqət yetirin ki, sizin fikrinizə görə, göstərilmiş iki şirkətin məhsulunun satışlarının həcminin artmasına kömək edir. Bu şirkətlərin satışının strategiyaları arasındakı fərq nədir?

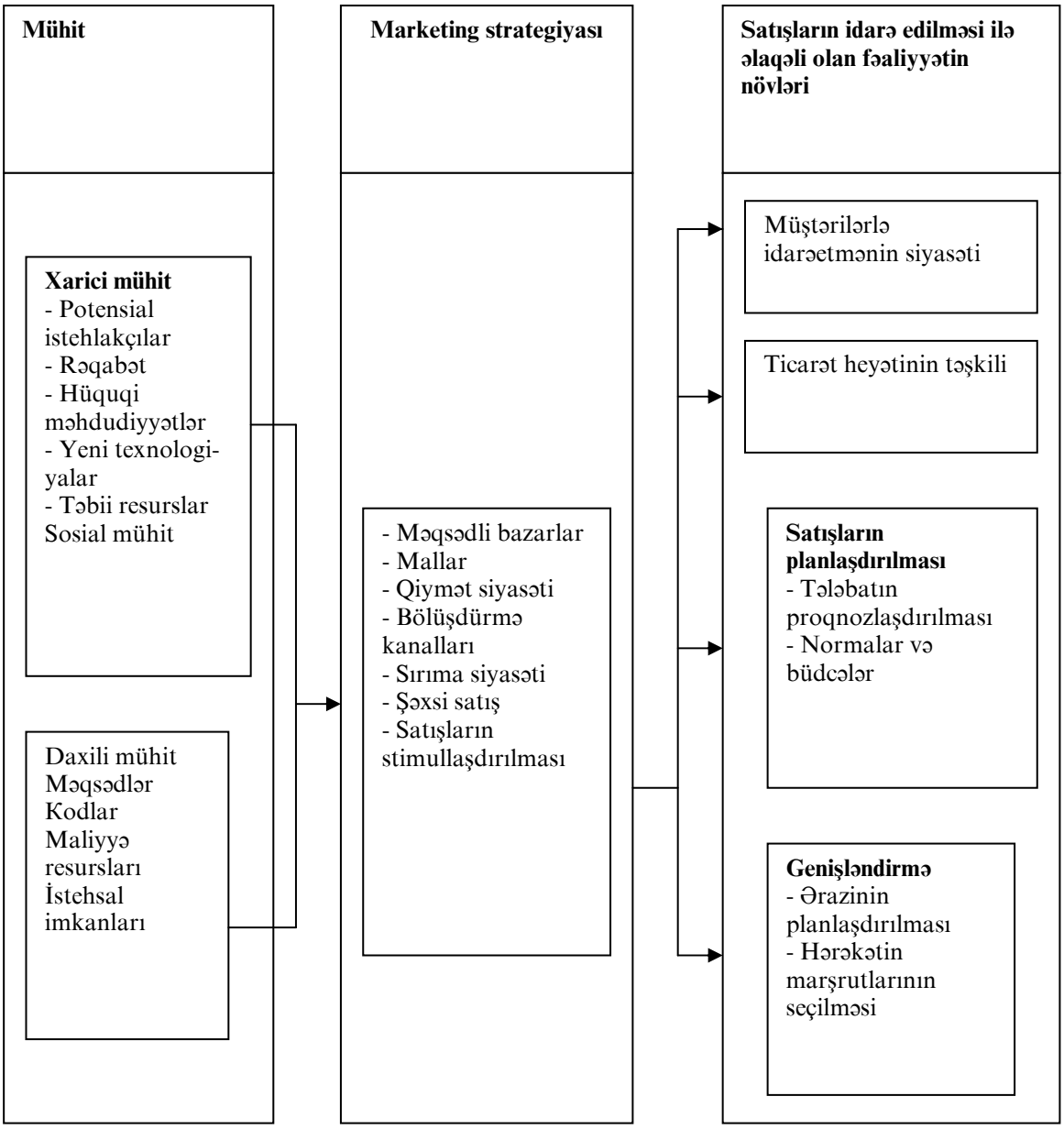
2. Şirkətlər üçün satış şöbələrinin və satışlara görə menecerlərin sistemində ixtisaslaşmış Sales Management Resourse Corporation-nun ev sahəsində olan vakant vəzifələrin siyahısına çıxın (www. smrcareer. com (position) və satışlar üzrə vitse-prezident vəzifəsini seçin. Bu vəzifəyə namizədə hansı tələblər irəli sürülür? Sonra satışllar üzrə menecerin vəzifəsini seçin və eyni suallara cavab verin. Bu iki vəzifəyə namizədlərə irəli sürülən tələblərin müqayisəli təhlilini yazılı şəkildə təqdim edin.

Əlavə ədəbiyyat

1. Anderson, Rolph Personal Selling and Sales Management in the New Millenium Journal of Personal Selling & Sales Management 16 (Fall 1996), səh 17-32
2. Bauer, Gerald J. Mark S. Baunchalk, Thoms N. İngram, and Raymond W. LaForge, eds, Emerging Trends in Sales Thought and Practike, Westport, New York:McGraw-Hil1995
3. Chonko, Lawrence B, John F., Tanner J., and William A. weeks, «Ethics in Salesperson Decision Making:A. Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method»Journal of Perconal Selling and Sales Management (winter 1996) səh 35-52
4. Cravens David W, The Changing Role of the Sales Forse Marketinq Management 4 (Fall 1995) səh 49-57
5. Leigh Thomas W, and Greg W. Marchall, «Research Priorities in Sales Strategy and Performance» Journal of Personal Selling and Sales Management 21 (Spring 2001) səh 83-93
6. Marshall, Greg G, and Ronald E. Michales «Research in Selling and Sales Management in the Next Millenium:An Agenda from the AMA Faculty Consortium»Journal of Personal Selling and Sales Management 21 (Winter 2001) səh 15-17
7. Packham, Neil and John De Wincentis, Rethinking the Sales Torce Redefining Selling to Create and Capture Customer Value. New York: McGraw-Hill, 1999
8. Pallapalli, Kumar, Scott J. Vitell, and James Barnes, «The İnfluence of Norms on Ethical Judgments and İntentions:A Study of Professionals» Journal of Business Recearch 54 (October 2001) səh 39-52
9. Walker, Orville C. Jr, Harper W. Boyd, Jr and Jean-Claude Larreche, Marketinq Strategy: Planning and İmplementation 3-cü redaksiya ed. Burr Ridge, İl:Richard D. İrwin, 1994 və 12-ci fəsillər.

I HİSSƏ

SATIŞLAR PROQRAMININ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI



I hissədə satışlar proqramının işlənib hazırlanması ilə əlaqəli olan qərarları və hərəkətləri təhlil edirlər. Hər şeydən əvvəl satışlar üzrə aydınlaşdırılmalıdır ki, satıcılar və alıcılar kimdir, alış və satış prosesi nədən ibarətdir? Bu məsələlər II fəsildə işıqlandırılır. III fəsildə marketinqlə idarəetmənin və onun strategiyası kontekstində satışların və satışın funksiyası məsələlərinə baxacağıq, həm də müştərilərlə münasibətin idarə edilməsini (Customer Relationship Management-CRM), bu münasibətlərin əsasında bazar yönümünü və satışları müzakirə edəcəyik. IV fəsildə ticarət heyətinin effektli fəaliyyətini təmin edən onun işinin təşkilinin mümkün olan üsullarını təhlil edəcəyik. Nəhayət V fəsildə satışların idarə edilməsində informasiyanın istifadə edilməsinin bir neçə mühüm üsulları, eyni zamanda tələbatın qiymətləndirilməsi və satışların normaları, satışların ərazilərinin layihələşdirilməsi və satışların təhlili üzərində dayanacağıq.

Bu hissədə

Fəsil II. Alqı və satqının prosesləri
Fəsil III. Uzlaşdırmanın strategiyaları və müştərilərlə münasibətlərdə idarəetmə dövründə satışın rolu.
Fəsil IV. Satışların təşkili.
Fəsil V. Satışların idarəedilməsində informasiyanın strateji rolu.

F Ə S İ L 2

ALQI VƏ SATQI PROSESLƏRİ

Xerox-un xilas edilməsi satışlardan asılıdır

Xerox şirkətinin prezidenti və direktoru istehsalat məsələləri üzrə müavini E.Malkeyxi məlum atalar sözünün ədalətliliyinə bizi şübhələnməyə vadar edir. Həmin atalar sözündə deyilir ki, hər hansı təzyiq beləsinin tam olmamasına nisbətən daha yaxşıdır. Bu materialın yazılması anına Xerox 2001-ci ilin üç rübünü ardıcıl olaraq ziyanlarla başa vurmuşdu (birinci rübdə hər bir səhmə 12 sent, ikincidə 10 sent, üçüncüdə isə 24 sent). Bu nəticələr Xerox üçün həddindən artıq uğursuz olan 2000-ci ilə nisbətən daha pis olmuşdur. 2000-ci ildə şirkətin ziyanları 384 milyon dollar təşkil etmişdir, onun ümumi borcu isə dəhşətli məbləğə 16, 4 milyard dollara çatmışdır.

Yüksək texnologiyalar sferasında fəaliyyət göstərən öz çoxlu rəqiblərindən fərqli olaraq uzun müddətli atəş nöqtəsi topalar kimi adlandırılanlar üçün səciyyəvi olanlara Xerox-un problemləri, yəni İnternetdən istifadə ilə sıx əlaqəsi olan şirkətlərin biznes-strategiyasına aid deyil. Əsasən bu problemlər firmadaxili səbəblərlə, xüsusən də Xerox-un əvvəlki rəhbərliyi tərəfindən aparılmış ticarət heyətinin lazımınca düşünülməmiş restrukturizasiyası ilə əmələ gəlmişdir. Öz müştərilərinə ayrı-ayrı malları satmaq əvəzinə malların qruplar üzrə satılması istiqamətini dəyişməyə cəhd edərək yerli nəzarət funksiyasını onlardan alıb öz ticarət heyətini tamamilə dolaşdırdı. Şimali Amerikan satış şöbəsinin prezidenti M.Makdonald qeyd edir: «Sənaye istiqamətinə meyil edərək biz orta ölçülü şirkətlər kimi müştərilərin əhəmiyyətli kateqoriyasını unutduq və tədricən mahiyyət etibarilə ərazini təmizləməyə cəhd edərək və müştəriləri şirkətin bir ticarət nümayəndələrindən digərlərinə ünvanlayaraq onların çoxları ilə münasibətləri kəsdik. Bu müştəriləri ələ almaq üçün əlimizdən gələn hər şeyi etmişik, lakin bütün bunlar bizim müştərilərimiz və ticarət nümayəndələrimiz arasındakı əlaqələrin kökündən dağılmasına gətirib çıxardı. »

24 il şirkətdə işləmiş və 2000-ci ilin may ayına qədər satış şöbəsinə, sonra isə kadrlar şöbəsinə başçılıq etmiş E. Malneyxinin gəlişi ilə vəziyyət dəyişdi. Onun qarşısında (o isə Xerox-un baş icraçı direktoru P. Alleerin «birbaşa varisi» hesab edilirdi) bir vaxt Xerox-un mühitində meydana gəlmiş «satış təşəbbüsü»nün dirçəldilməsi vəzifəsi qoyuldu. Biz başa düşürük ki, indiki anda yenidənqurma mərhələsini yaşayırıq və maliyyə problemlərimiz ticarət nümayəndələrimizin fəaliyyətini çətinləşdirir. Öz ünvanlarına həddindən artıq tez-tez eşidilən tənqidə cavab olaraq onlara yalnız çiyinlərini atmaq qalır – o deyir – mən bilirəm ki, öz müştəriləri ilə üzbəüz qalmış bu «həqiqət anını» yaşamaq nə qədər çətin olur.

E.Malkeyxi təsdiq edir ki, o, şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən edilən təzyiqli bir təhər zəifləməyə cəhd edərək bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi üzərində işləyir: «Bizim satış şöbələrimizdə, şirkətin mənzil qərargahında, bizim konstruktor və istehsalat şöbələrimizdə adamlar həmişə öz nəticələri ilə bölüşməyə hazırdırlar. Bu nəticələr öz üzərində hiss etdikləri təzyiqi müəyyən dərəcədə azaltmağa və vəziyyəti yaxşılaşdırmağa kömək edə bilərlər»

Bizim fikrimizcə, bu ona kömək etməlidir ki, müştərilər sözünüzün yerinə daha tez-tez «bəli» deyəcəklər. – E.Malkeyxi qeyd edir. Bu rəhbərin zəngin praktiki təcrübəsi ümid verir ki, onun böyük çətinliyinə baxmayaraq qarşısında qoyduğu vəzifə onsuz da yerinə yetiriləcəkdir.

Lakin bundan ötrü vaxt tələb edilir. Vaxt isə Xerox kimi maliyyə cəhətdən belə uğursuz şirkət üçün kritik amildir. E.Malkeyxinin xidmət dəftərçəsini hesaba alaraq şirkətin müştəriləri və ticarət heyətiləri ona inanırlar ki, o, Xerox-un mədəniyyətini və bazarını yaxşı bilir. Lakin onun qabiliyyətinə bu qədər möhkəm inam olmasına baxmayaraq E.Malkeyxi başa düşür ki, problemlərin tez həllinə ümid bəsləmək olmaz. Çünki şirkət itirdiyi bazarın payını geri almaq, hər bir müştəriyə görə, hər bir sövdələşməyə görə vuruşmaq lazım gələcəkdir. Artıq bu məsələnin həllinə istiqamətlənmiş bir neçə təşəbbüs irəli sürülmüşdür. Xüsusən Xerox öz iştirakını İnternetdə genişləndirir. İndi agentlər qiymətlərlə tanış ola, mövcud olan sifarişlər haqqında məlumat ala və ümumdünya şəbəkəsinin köməyi ilə sifarişləri reallaşdıra bilərlər. İndi Xerox-un korporativ müştərilərinin sərəncamında xüsusi Web saytı vardır. Web saytın köməyi ilə onlar özləri üçün maraq doğuran öz sifarişlərinin yerinə yetirilməsinin gedişi və başqa informasiyalarla tanış ola bilərlər. Qlobal miqyasda satış təşkilatından ötrü xüsusi şöbə yaradılmışdır. Bu şöbə agentləri və resellerləri (yəni vasitəçilər vasitəsilə) istifadə etməklə sənaye sektorları (bu ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin idarə edilməsi lokal prinsip üzrə təşkil edilmişdir) üzrə birbaşa satışları təşkil edir. Bu struktur bizim şöbəyə müştərilərimizdən ən irisinə malları və xidmətləri daha yüksək qiymətlə birbaşa satışları təklif etməyə imkan verir – E. Malkeyxi deyir – Lokal səviyyədə müştərilərlə idarəetmə bizə daha tez qərarlar qəbul etməyə və satışın effektivliyinin artmasına diqqətimizi cəmləşdirməyə imkan verir.

Ondan başqa, Xerox yerlərdə vasitəçilərin köməyilə satışların çoxaldılması (artırılması) hesabına (agentlərin, dilerlərin), telefonla satışların, həm də (öz şəbəkə printerlərinin satışı üçün) resellerlərin, distribütorların və daha aşağı dərəcəli malların satışı ilə məşğul olan pərakəndə ticarət şirkətlərini istifadə etmək yolu ilə öz fəaliyyətini genişləndirir. Birbaşa satışları yerinə yetirmək üçün həm də ticarət nümayəndələrinin sayı artır.

Son hesabda E. Malkeyxi möhkəm inanırdı ki, əgər Xerox satışların kanallarına və strategiyasına müvafiq düzəlişlər etsə, bütövlükdə tezliklə şirkətin dirçəlməsi üçün mütləq zəmin yaranacaqdır. Nə qədər uzağa, o qədər yaxşıdır. Onun tərəfindən düşünülmüş təkmilləşdirmə şirkətin ticarət heyətinə bilavasitə təsir edir. (özü də çox güclü, daha bahalı qərarlarla əlaqəli olan biznesdə) bu Xerox-un gələcəyində ən parlaq qələbələrindən biri ola bilər.

Lakin Xerox-un gələcəyi, hər şeydən qabaq, ondan asılı olacaqdır ki, yaşamaq qaçışında onun investorları və maliyyə bazarlarının istehlakçıları və onun satışının yeniləşdirilmiş təşkilinə bazarın mümkün reaksiyası arasında kim qalib olacaqdır.

Xerox (www. xerox. com) şirkətinin Web saytına baş çəkin.

Mənbə: Kathleen Cholewke «Xeroxs Savior» Sales and Marketinq Management (April 2001) səh. 36-42.

Təlimin məqsədləri

Bir çox aspektlərdə alıcı və satıcı arasındakı münasibətlər özü ilə «pa-de-de»-yə və ya klassik baletdə iki tərəfmüqabilin rəqsini verir. Əgər siz yalnız bir tərəfmüqabilin hərəkətinə diqqət yetirəcəksinizsə, onda bütövlükdə rəqs haqqında natamam, təhrif edilmiş təsəvvür alacaqsınız. Satışın prosesini mümkün qədər tam aydınlaşdırmaq üçün heç olmasa alış prosesi haqqında hər hansı təsəvvürə malik olmalısınız, çünki satıcıların etdikləri hər şey onların göstərmələrilə müəyyən edilir. Alıcılar nə edəcəklər və sonun-

cuların reaksiyaları necə olacaqdır? Deməli, bu fəslin materialı ilə tanışlıq nəticəsində siz bacarmalısınız:

* Satıcı peşəsinin cazibədarlığının və üstünlüyünün nədən ibarət olduğunu dərk etməyi;
* Tədarük mərkəzinin iştirakçılarını düzgün müəyyən etməyi;
* Alış prosesinin mərhələlərini təsvir etməyi;
* Satışların sferasındakı peşələrin tiplərini müəyyən etməyi;
* Satışa alternativ yanaşmaları və uyğunlaşma satışını müzakirə etmək

II fəsildə olan mühüm terminlər

Buying center - tədarük mərkəzi
İnitiatos – təşəbbüskarlar
Users – istifadəçilər
İnfluencers – mötəbər (nüfuzlu) adamlar
Gatekecpers – dalandarlar
Buyers – alıcılar
Deciders – qərar qəbul edən şəxslər
Controllers – nəzarətçilər
Stages in the buying decision proses – tədarükün yerinə yetirilməsi prosesinin mərhələləri
Derived demand – törəmə tələbat
New-fack purchase - ilkin alış (alqı)
Straight reluy – dəyişdirilmənin təkrar tədarükü
Out supplier – kənar malverən
Modified rebuy – dəyişmələrə təkrar tədarük
Cost of a sales call – kommersiya dəvətinə xərclər
Retail selling – pərakəndəsatış
İndustrial selling – sənaye satışı
Business to business selling- şirkətlər arasında həyata keçirilən alış-satış (alqı-satqı)
Trade selling – ticarət şəbəkəsinə satış
Missionary selling – missioner satışı
Detalier –detalizatorlar
Technical selling – texniki satış
New business selling – yeni müştərilərə satış
Stages in the selling prosess – satış prosesinin mərhələləri
Prospecting – potensial müştərilərin üzə çıxarılması
Outbound telemarketinq – göndərilən telemarketinq
İnbound telemarketinq – daxil olan telemarketinq
Opening the relationship – münasibətlərin inisiallaşdırılması
Qualifying the prospect – potensial müştərilərin ixtisaslaşdırılması
Sales presentation – malın potensial müştəriyə nümayişi
Closing the sale – satışın qurtarması
Service after the sale – satışsonu xidmətetmə
Stimulus-responce approach – «təsir-reaksiya» yanaşması
Mental-statec approach – mümkün alışa (alqıya) münasibətin dəyişməsinin mərhələlərinə yanaşma
AİDA model – AİDA modeli
Need-satisfaction approach – tələbatın təmin edilməsinə yanaşma
Problem-solution approach – problemin həll edilməsinə yanaşma
Consultative selling – konsultativ (məsləhətli) satış
Adartive selling – uyğunlaşmış satış

Satışların sferasında mənsəbin (karyeranın) cazibədarlığı

Xerox şirkətinə həsr edilmiş bu fəslin giriş materialı onu sübüt edir ki, satış sferası ilə əksər əlaqələndirilən peşələr üçün xas olan mürəkkəbliyi və yüksək rəqabətliliyi-

fəaliyyətin bu növünü özü üçün seçmiş işçilər tərəfindən yüksək göstəricilərə çatmaq məsələsini, hətta əgər onlara tamamilə ixtisaslı menecerlər rəhbərlik etsələr də həddindən artıq çətin problemə çevirirlər. Bu satışlar üzrə menecerləri daha ixtisaslı satıcıların işə qəbul edilməsinə, onları yaxşı hazırlamağa və onların hərəkətlərinə nəzarət etməyə, onlar üçün stimullaşdırmanın effektli sistemini nəzərdə tutmağa və onların fəaliyyətini satışın müvafiq strategiyalarının və müştərilərlə idarəetmə siyasətinin köməyi ilə onların fəaliyyətinin istiqşamətləndirməyə məcbur edir. Təəssüflər olsun ki, bir çox firmalar əsasən onlar üçün, dərəcə almış məzunları işə qəbul etməyə can atırlar, istedadlı satıcıların işə qəbulu problemi daha çox onunla çətinləşir ki, bir çox tələbələr satışlar sahəsində müvəffəqiyyətli mənsəbə çatğmaq imkanlarına bir az barmaqarası baxırlar.

Satışlar sferasının əksər peşəkar işçiləri üçün güclü səbəb onların işinin mürəkkəbliyindən asılıdır. Məhz o, onlara seçilmiş peşələrdən ən çox məmnunluq gətirir. Bir sıra sorğulardan sonra məlum oldu ki, öz işindən razı qalan insanlar hansı ki, firmaların və sənayenin geniş sahəsində işləmirlər, satış sferasının peşəkar işçiləri arasında məmnunluğun yüksək səviyyəsini nümayiş etdirmirlər. Buna baxmayaraq onların keçirilməsinin nəticəsində məmnuniyyətsizliyin konkret sahələrini üzə çıxarmaq mümkün olmadı. Adətən,, məmnuniyyətsizlik bütövlükdə müvafiq firmanın siyasətinə və hərəkətlərinə və ya onun satışlar üzrə menecerinə aid idi.

Nə üçün satış sferasının bir çox peşəkar işçiləri öz işlərindən razı qaldığını təsdiq edirlər? Ayrı-ayrı analitiklər bu suala müxtəlif cür cavab verirlər. Satıcı peşəsinin ən çox cəlbedici tərəfləri arasında hər şeydən tez adlandırırlar:

1) Şəxsi təşəbbüsünü göstərmək üçün imkan və hərəkətlərin sərbəstliyi;
2) Fəaliyyətin maraqlı növlərinin rəngarəngliyi;
3) Pul mükafatı;
4) İş üçün daha üstün şəraitlər;
5) Peşə və xidmətin (qulluq) yüksəlişi üçün yaxşı imkanlar.

Bir çox peşələrin işçilərinin məmnunsuzluğunun daha geniş yayılmış səbəbi onların bilavasitə rəhbərləri tərəfindən həddindən artıq sərt nəzarət hesab edilir. İşçilər tez-tez rəhbərlik tərəfindən xırda qəyyumluğa, həm də onlara öz peşə vəzifələrini yerinə yetirəndə sərbəstliyini məhdudlaşdıran bir çox qaydaların olmasına görə şikayətlənirlər. Onların fikrincə, bütün bunlar onların daha yaxşı işləmələrinə mane olur. Öz növbəsində hər hansı kənar satışlar sferasının işçiləri vaxtlarının çox hissəsini səfərlərdə keçirirlər (eyni zamanda öz işlərinin hər bir addımına nəzarət edə bilməyən xüsusi rəislərini də). Onlar öz vaxtlarını nisbətən sərbəst idarə və öz fəaliyyətlərini təşkil edirlər (hər halda o vaxta qədər ki, işlər hələlik yaxşı gedir).

Satıcının peşəsi ilə əlaqəli olan azadlıq öz müstəqilliyini qiymətləndirən adamları heyran edir. Onlar inanırlar ki, gələcəkdə toqquşa biləcəkləri əksər vəziyyətlərin öhdəsindən gələ biləcəklər. Öz işlərini yerinə yetirmək üçün ən yaxşı üsulun seçilməsində onlar şəxsi təşəbbüs göstərirlər. Lakin bu azadlıq özü ilə cavabdehliklə və onunla əlaqəli olan streslərlə nəticələnir.

Satıcı ona ayrılmış (sahəyə) cavabdehdir. Baxmayaraq ki, heç kim onun hər bir addımına nəzarət etmir, rəhbərlik onun fəaliyyətinin nəticələrini izləyir, satışların həcmlərini, qoyulmuş normanın (planın) yerinə yetirilməsini, məsrəfləri və s. (13-cü fəsildə əldə olunmuş nəticələrin əsasında) effektivliyin davranış meyarları və effektivliyin meyarları ətraflı müzakirə və müqayisə edilir. Beləliklə, müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün satıcının özü öz hərəkətlərinə nəzarət etməyi, öz vaxtını səmərəli təşkiletməyi və öz işini yerinə yetirməyin ən yaxşı üsulunun seçimində düzgün qərarlar qəbul etməyi bacarmalıdır.

Hər şeydən əvvəl mühafizəkar vəzifələrin yerinə yetirilməsi Adamların zəhləsini tökür. Bu bir çox şirkətləri rəngarəngliyin genişləndirilməsinə və vəzifələrin mürəkkəbləşdirilməsinə istiqamətlənmiş «işin zənginləşdirilməsi» proqramlarının həyata keçiril-

məsinə başlamağa məcbur etdi. Bu vəzifələri isə onların işçiləri yerinə yetirməli oldular. Lakin darıxma çox az-az hallarda peşəkar satıcıların qanını qaraldır. Potensial müştərilərdən hər birində onların gələcəkdə həll edəcəkləri tələbatları və problemləri var. Bu problemlər hər şeydən öncə tamamilə qeyri-bayağı xarakter daşıyırlar və müqavilə bağlamaq üçün satıcıya o saat bir yığın həssaslıq və analitik qabiliyyət göstərmək lazım gəlir. Bir çox mütəxəssislər fikirləşirlər ki, problemin həllinə gələcəkdə yaradıcı yanaşsalar daha böyük vüsət alacaqlar. Telemarketinq təkrar sifarişlərin yerləşdirilməsinin elektron sistemləri kimi bu cür yeni texnologiyalar, həm də İnternetdə satışların saxlanılmasının realizə edilən proqramları sifarişlərin qəbulu funksiyasını tədricən yox olmasına gətirib çıxarır. Bütün bu vəzifələr hələ bu yaxınlara kimi satıcı üçün az qala ki, əsas hesab edilirdi. Nəticədə gələcəyin satıcısı nəinki sifarişləri qəbul edən, o qədər də «məşqçi», texniki məsləhətçi və müasir olacaqdır.

2. 1. Yeni texnologiyalar parçasında ona misal gətirilmişdir ki, belə texnologiyalardan biri kimi fəaliyyət göstərən «elektron bazarı» (online marketplace-OLM-EB) sifarişlərin qəbulu ilə məşğul olan ticarət nümayəndələrinə necə təsir edə bilər.

Yeni texnologiyalar 2. 1. «Elektron bazarları»

Süzgəclərin istehsalı üzrə sənayedə on il işlədikdən sonra əvvəlcə istehsal sferasında, sonra isə birbaşa satışlarla məşğul olan ticarət nüməyəndəsi və nəhayət, meneceri kimi Brend Ost özünü hər hansı yeni işdə sınamaq tələbatı hiss etdi. Və o, bu sənaye üçün elektron bazarı yaradaraq bu işi tapdı. O deyir ki, biz ümid edirik ki, bunu kim isə bizim yerimizə edəcəkdir. Biz hesab edirik ki, bizim işimiz yalnız süzgəclərin istehsalı ilə məşgul olmaqdır, İnternetlə isə başqaları məşğul olmalıdırlar. biz hətta təsəvvürümüzə gətirə bilmirdik ki, nə vaxtsa «istehkam yığını» tipli şirkət olacağıq. Bununla yanaşı tezliklə eFiltration-com. İnc şirkəti yaradıldı, özü isə «elektron bazarı»ndan başqa bir şey deyildir. Elektron barazı süzgəcdən keçirilmə ilə əlaqəli olan mal və xidmətlərin alıcıları və resellerləri (vasitəçilər vasitəsilə satış) üçün nəzərdə tutulmuşdur. Başqa sahələrdə elektron bazarı kimi eFiltration-com. İnc özü ilə Web saytı təqdim edir. Bu saytın köməyi ilə müştərilər süzgəc avadanlıqlarının əsas istehsalçılarından malları və xidmətləri axtarıb, müqayisə edə və ala bilərlər. Bunun üçün onlayn kataloqlardan və hərraclarından istifadə etmək olar. Alıcıların və satıcıların yerinə vasitəçilik edən elektron informasiya vasitəçisinin rolunu yerinə yetirərək eFiltration-com. İnc məhsulun bölüşdürülməsinin yeni kanalını olduqca fraqment (parçalar) halında olan süzgəc sənayesinin sərəncamına verdi, onun illik dövriyyəsi 50 milyard dollar həcmində qiymətləndirilir. eFiltration-com. İnc-nin Web saytı tədarükçülərə (malverənlərə) münasibətdə neytraldır. O, malların müstəqil testini aparır və univermaq kimi bir şeydir. O, pulsuz texniki yardım kitabxanasına malikdir. Biz başa düşdük ki, sonuncu istifadəçinin şirkətin ticarət nümayəndəsi ilə uzun-uzadı danışmasına artıq vaxtı məhduddur, lakin bu o demək deyil ki, onların yardıma ehtiyacı yoxdur-B. Ost deyir ki, «Bizim üçün bu, bizi rəqiblərdən fərqləndirən real faktdır».

B. Ost öz təşəbbüsündə heç də tənha deyil. Foresster Research-ın məlumatlarına görə beş ildən sonra onlayn rejimində yerinə yetirilən elektron bazarlara 50 faizdən yuxarı korporativlərarası müqavilələr (sövdələşmələr) düşəcəkdir.

Frank Lynn and Associates (mənzil qərargahı Çikaqodadır) Konsaltinq firmasının bu yaxınlarda yerinə yetirilmiş hesabatında göstərilir ki, artıq indi 350-yə yaxın EB mövcuddur. Marketinqin tədqiqatları ilə məşğul olan İDC firmasının tədqiqatçı-analitiki R. Rozental təsdiq edir ki, elektron bazarının konsepsiyası daha çox şöhrət qazanır, çünki adət edilmiş yalnız iki və üç illik keçmişin adət edilmiş təsəvvürlərinin ziddinə (əleyhinə) gedir. Əvvəllər adamlar fikirləşirdilər ki, İnternet onları vasitəçilərdən tamamilə xilas edəcəkdir-o, deyir. Həqiqətdə isə biz nə isə başqa bir şeyi müşahidə edirik. Vasitəçilər heç hara getməyiblər, onlar sadəcə olaraq qarşımızda başqa görkəmdə dururlar. Bu, nəinki geniş ictimaiyyətin, həm də maliyyə dairələri nümayəndələrinin təsəvvürünü sarsıtdı.

«Elektron bazarların» meydana çıxması şirkətin müştərilərindən sifarişləri qəbul edən ticarət nümayəndələrinin və distribütorların yoxa çıxması deməkdir? Lakin ola bilsin ki, bu sualı başqa cür tərtib etmək lazım idi. Elektron bazarlar bütövlükdə satış fəaliyyətinə dəyər əlavə edə bilərmi? İnternet texnologiyaların B2B sektorunda hücumu davam edir, ona görə də sifarişlərin qəbulu funksiyasına istiqamətlənmiş ənənəvi satış şöbələri qərara almalıdır ki, öz fəaliyyətini onlar necə uyğunlaşdırmalı və elektron bazarın fəal idarə edilməsinə necə başlamalıdırlar. Kirkegaard and Perry Laboratories (KPL)

(biotexnologiyalar sahəsində tədqiqatlar üçün reagentlərin istehsalçısı) şirkətinin icraçı vitse-prezidenti elektron bazarın üstünlüyünü yalnız bu yaxınlarda dərk etmişdir.

O, elektron bazarı birbaşa satışlar və bölüşdürmənin qlobal şəbəkəsi üzrə özünün dörd ticarət nümayəndələri üçün köməkçi kanal kimi istifadə etməyə başladı. D.Mur deuir: «Mən başa düşdüm ki, satışların gələcəyi elektron ticarətlə mütləq bağlıdır»-o, deyir-və mən istərdim ki, sonuncuların deyil, birincilərin arasında olum.

D. Mur həm də qeyd edir ki, ticarət nümayəndələri elektron bazarlarla işləməyin məqsədəuyğunluğunu heç zaman şübhə altında qoymamışlar. Mənim yanımda ticarətin kifayət qədər olan metoduna deyil, güclənən metodu kimi elektron ticarət haqqında yaxşı təsəvvürü olan yetərincə yetişmiş mütəxəssislər işləyirlər. O, əlavə edərək deyir ki, satışın yeni çox kanallı strategiyasının müvəffəqiyyəti onu fikirləşməyə məcbur etdi ki, işə daha iki satıcını qəbul etmək lazımdırmı? – Düşünürəm ki, göz-gözə satışların labüdlüyü heç zaman yox olmayacaqdır, ona görə ki, hərdən bir müştərini nəyə isə öyrətmək lazımdır. Lakin onlar, kim ki, qəti olaraq elektron bazarı ideyasını rədd edir, tezliklə dinozavra bənzər nə isə ola bilər. Frank Lynn and Associates tərəfindən hazırlanmış hesabatın həmmüəllifləri R. Mey və R. Siqal hesab edirlər ki, qeyri-konsultativ ticarət nümayəndələri tez və ya gec kənarda qalacaqlar. Biz zənn edirik ki, istehsalçılar öz ticarət nümayəndələrinin miqdarını həm ələmə yolu ilə, həm də sonrakı iki-üç il ərzində o sahələrdəki elektron bazarın istifadəsinə praktiki olaraq zəmanət verilir, satışın səmərəliliyinin təxminən 20 faiz artması nəticəsində ixtisara sala bilər.

Elektron bazarlarının siyahısını Frank Lynn and Associates firmasının www. Franklynn. com/edusiness Web saytında tapmaq olar.

Mənbə: Erika Rasmusson. «Watch This Channel» Sales and Marketinq Management (June 2000) səh. 80-90.

Bazar satıcının işini daha maraqdlı edərək fasiləsiz olaraq inkişaf edir və dəyişir. İqtisadiyyatın vəziyyətinə və satıcıların rəqabətinə cavab olaraq tez-tez malların təqdimatı proqramına dəyişiklik etmək lazım gəlir. Bu təqdimatları onlar potensial müştərilər üçün keçirirlər. Məsələn, Xerox şirkətində satıcılara malların satışına aksenti inteqrasiya edilmiş biznes qərarların satışına keçirtmək lazım gəldi. Peşəkarlıqla satışla məşğul olan bir çox adamlar üçün məhz onlar tərəfindən həll edilən məsələlərin rəngarəngliyi və çətinliyi onların işlərinin ən qiymətli cəhətidir. Tədqiqatlardan birinin gedişində aşkar edilmişdir ki, satış sferasının peşəkar işçiləri daha əhəmiyyətli stimulların arasında nail olunmuş nəticənin hiss edilməsini və peşə artımı üçün imkanların olmasını ayırırlar. Bu zaman onlar pul qarşılığından sonra onları ikinci yerə qoyurlar.

Satışlar sferasındakı iş həddindən artıq gəlirli peşə ola bilər. Daha əhəmiyyətlisi, lakin, odur ki, satıcının gəlirinin artımı, əsasən onun işinin effektivliyilə müəyyən edilir. Satıcıların mükafatlandırılması xeyli dərəcədə alınmış nəticələrdən asılıdır. Satıcı tez-tez böyük məbləğ qazana bilər. Bu maksimum məbləğə hər hansı əsassız məhdudiyyətlər qoyula bilməz. Deməli, şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən alınan mükafat tez arta və heyətin əməkhaqqına nisbətən daha yüksək səviyyələrə çata bilər.

2. 1. Cədvəl 1-də müxtəlif sahələrin kiçik və orta şirkətlərdə işləyən sənaye (B2B) bazarında satışlar sferasında məşğul olan işçilərin mükafatlandırıl masının yekun səviyyəsi göstərilmişdir. Cədvəlin məlumatlarında həm də görünür ki, sənaye bazarında ödənişin orta səviyyəsinin gəlirləri bu sferanın ən yaxşı işçilərinin aldıqları gəlirdən nə qədər fərqlənir. Əlbəttə, kolleclərin məzunları yaxşı işçilərdə olduğuna nisbətən daha aşağı ödənişli səviyyələrdən öz fəaliyyətlərinə başlamalı olurlar. Ancaq onların artımının perspektivi praktiki olaraq sonsuzdur.

Cədvəl 2.1. Kiçik və orta şirkətlərdə tipik və ən yaxşı satıcılar üçün mükafatlandırmanın səviyyəsi (dollarla)

Sahə	Tipik işçi	Ən yaxşı işçi
Xammal sahələri	80000	157000
Ağır avadanlıqlar və nəqliyyat	97000	150000
Elektrotexnika və elektronika	92000	172000
Qısamüddətli istifadə malları	120000	186000
Yığılan metal və ağac konstruksiyaları	91000	127000
Texnoloji xidmətlər	13300	276000
Biznes xidmətləri	96000	210000
Yüksək texnoloji məhsullar	11100	177000

Mənbə: 1999-cu ilə kiçik və orta şirkətlərdə qulluqçuların əməkhaqqı haqqında hesabatlar.

Baxmayaraq ki, onlara bu və ya digər idarəçilik vəzifəsini təklif edən zaman sıravi satıcıların hərdənbir özlərinin yüksək ödənişli işi ilə vidalaşmasına o qədər də heyfi gəlmir, çünki firmaların əksəriyyəti yaxşı menecerin istedadını yüksək qiymətləndirir və onun əməyini ləyaqətlə mükafatlandırır. Mükafatlandırmanın yekun səviyyəsi il ərzində 250 min dollar təşkil edir. Bu işə satışlar üzrə menecerlərin və iri amerikan şirkətlərində satış üzrə vitse-prezidentlərin arasında o qədər də böyük müstəsnalıq deyildir.

Möhkəm kök salmış stereotiplə uyğunluqda ticarət işçilərinə ezamiyyətlərə çox getmək, böyük ezamiyyət xərcləri və öz şirkətinin potensial müştərilərinin könlünü almağa öz vaxtının çox hissəsini sərf etməli olurlar. Nəticədə isə onların şəxsi həyatları ilə məşğul olmalarına praktiki olaraq vaxtları qalmır. Bir daha qeyd etmək lazımdır ki, bu əksər ticarət nümayəndələrinin işinin real şəraitlərinin tamamilə dəqiq təsviri deyil. Həqiqətən satış sferası ilə əlaqəli olan bəzi peşələrin xüsusiyyətləri daimi səfərləri təklif edirlər, lakin onlardan əksəriyyətində praktiki olaraq hər axşamı ailənin arasında keçirməyə imkanı var. Ondan artıq, kompyuter şəbəkələrinin, elektron poçtun, video konfransların istifadə edilməsinin artımı və s. onlardan çoxuna evdən çıxmayaraq, yalnız hərdən öz şirkətinin ofisinə baş çəkərək izləmək imkanı verir.

Daha sonra göründüyü kimi satış ərazisinin ölçüsünün əsas müəyyənedici amili potensial istehlakçıların sıxlığıdır. Bir çox mallara görə istehlakçıların təmərküzləşməsi (bir yerə toplanması) zəruridir və firmalara istehlakçılarla adekvat əlaqəni təmin etmək üçün nisbətən kiçik əraziləri müəyyən etmək lazım gəlir. Ondan başqa, ərazinin həcminin ixtisara salınması bir çox sahələrə xas olan meyildir. Məsələn, ticarət işçiləri öz şirkətinin iri müştərilərinin hesabları ilə idarə edilirlər və milli müştərilərə xidmət edən komandanın üzvləridirlər, öz vaxtının çox hissəsini yeganə müştərinin xidmətinə sərf edə bilərlər. EDS-ə xidmət edən İBM şirkətində satış üzrə komandanın işi məhz belə təşkil edilmişdir.

Şirkətlərin bir çox rəhbərləri hesab edirlər ki, işçilərdən hər hansının effektli idarəçi olmasından əvvəl o, satış nəzəriyyəsini yaxşı öyrənməlidir. Müştərilər, mallar, həm də müştərilər və rəqiblərlə bilavasitə ünsiyyətə nisbətən hər hansı şirkətin güclü və zəif cəhətləri haqqında ətraflı informasiyanı almağın ən yaxşı üsulu varmı? Məhz buna görə bir çox şirkətlər tələb edirlər ki, marketinq şöbəsində fəaliyyət göstərən rəhbər vəzifələrin tutulmasına namizədlər həmin şirkətin ticarət heyətinin tərkibində müəyyən müddət işləməlidirlər.

Ticarət nümayəndəsinin funksiyalarının praktiki yerinə yetirilməsinin nəticəsində alınan bilikləri hazırlığın xüsusi proqramları ilə möhkəmləndirmək olar. Belə hazırlıq adətən,, tamamilə genişdir, dərslər bir neçə ay uzanır və şirkətə minlərlə dollara başa gəlir (hər bir öyrəncinin hesaba alınmasında). Xidmətlər sferasının bəzi sahələrində bizneslə məşğul olan firmalar bir çox istehsal sahələrindən olan firmalara nisbətən orta hesabla hazırlığın daha uzun müddətli proqramlarını işləyib hazırlayırlar. Bu onunla izah edilir ki, bəzi servis təşkilatları (məsələn, sığorta və maliyyə xidmətləri göstərənlər)

ticarət heyətindən istənilən qədər geniş dərk etməni (idrakı) tələb edən nisbi olaraq mürəkkəb məhsul xətlərinə malikdirlər.

Bir çox yüksək texnologiyalı sahələrdə (məsələn, kompyuterlərin və plastmasın istehsalı) istehsalçılar həm də hazırlığın daha geniş və bahalı olan proqramlarını işləyib hazırlayırlar. Belə proqramlar ikiillik təlim müddətinə hesablanmış ola bilər və hər bir öyrənciyə 100 min dollara qədər məsrəfləri nəzərdə tuturlar.

Firmanın ticarət nümayəndəsinin onun istehlakçıları, rəqibləri və malları haqqında biliklərin genişliyini, həm də firmanın müştəriləri ilə effektli qurulmasının təcrübəsini hesaba alaraq, təəccüb etmək lazım deyil ki, firmaların prezidentlərinin əksəriyyəti məhz satış və marketinq şöbələrindən çıxanlardır. Başa düşülür ki, bir çox rəhbər vəzifələr satış şöbəsinin effektli işçiləri üçün və korporativ iyerarxiyanın daha aşağı səviyyələrində, ilk növbədə, əlbəttə ki, satışların və marketinqin idarə edilməsində açıqdırlar. Kadrlar şöbəsinin rəhbərlərinin sonuncu sorğularından biri göstərir ki, satış sahəsində işləyən peşəkarlar öz firmalarında daha çox tələb olunan işçilərin sayına aiddirlər.

Satış bölmələrinin ən yaxşı işçilərinin rəhbər vəzifələrə irəli çəkilməsi hərdən ciddi problemlər doğurur. Satış sahəsindəki müvəffəqiyyətli fəaliyyət tez-tez bir neçə başqa peşə vərdişlərini, həm də effektli idarəçilik fəaliyyətinə nisbətən şəxsi keyfiyyətləri və qabiliyyətləri tələb edir. Zəmanət yoxdur ki, yaxşı ticarət nümayəndəsi satışlar üzrə o qədər də yaxşı menecer olacaqdır. Ondan başqa, yaxşı ticarət nümayəndələri tez-tez rəhbər vəzi fələrə keçməkdən imtina edirlər, çünki onlara öz işləri xoşdur. Eyni zamanda satışlarla məşğul olaraq vəzifədə yüksəldiyinə nisbətən onlar daha çox qazana bilərlər. Nəhayət, son zamanlarda firmaların ölçülərinin ixtisara düşməsinin meyilləri, təşkilatdakı iyerarxik səviyyələrin miqdarı və müştərilərə xidmət üzrə fəaliyyətlərarası komandaların yaradılmasına qeyd edilən meyillər idarəçilik vəzifəsinin öz təbiətini və miqdarını dəyişirlər. Bu vəzifələrə ən yaxşı ticarət nümayəndələri namizəd ola bilərlər. Satışlar üzrə menecer artıq gələcəkdə nəinki firmanın rəhbərliyinin nümayəndələrindən və hökmranlığın daşayıcıları kimi deyil, həm də hamısı olacaqdır. Satışlar üzrə menecerin peşəsinin təbiətində baş verən bu meyilləri daha ətraflı olaraq kitabın başqa fəsillərində təhlil edəcəyik. Baxmayaraq ki, ən yaxşı ticarət nümayəndələrində əvvəlki kimi qulluqda yüksəlməsi üçün xeyli imkanlar var. Həm də ona göz yummaq olmaz ki, satış şöbəsinin işçilərinin hamısı yüksək nəticələrə nail olmağa can atmırlar. Hətta bəzilərini işdən çıxarmaq lazım gəlir, başqaları fəaliyyət növünü dəyişməyə cəhd edirlər, üçüncülər isə, sadəcə olaraq satış iyerarxiyasının aşağı pillələrində günlərini keçirir və nəyəsə nail olmaq üçün öz qabiliyyətlərini büruzə vermək istəmirlər.

Satış sferasında müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün zəruri olan xarakterin əlamətlərinə və qabiliyyətlərə heç də hər kəs malik deyil. Bununla əlaqədar olaraq belə bir sual meydana çıxır. Satışlar sferasında yüksək nəticələrə çatmaq üçün adam xarakterin hansı əlamətlərinə və qabiliyyətlərinə malik olmalıdır? Bu suala cavab vermək o qədər də asan deyil, çünki satış sferası ilə əlaqəli olan peşələrin müxtəlif tipləri, müxtəlif peşə vərdişlərini, şəxsi xarakteristikaları və qabiliyyətləri tələb edirlər. Bu suala daha ətraflı 9-cu fəsildə baxacağıq. Həmin fəsildə gələcəkdə yüksək nəticələrə nail ola biləcək namizədlərin satış sferasında seçilməsi meyarlarını müzakirə edəcəyik.

Alqı və satqı (alış və satış) proseslərinin şərhi

Məhsulların satışından biznes qərarlarının satışına keçən Xerox şirkətinin nümunəvi satış prosesinə toxunan bir neçə mühüm müddəaları nümayiş etdirilir, ələlxüsus da, mürəkkəb malların və xidmətlərin sənaye bazarında satışı zamanı belə yanaşmanın tətbiqi maraq doğurur.

Birincisi, sövdələşmənin faktiki olaraq, qurtarması üçün xeyli vaxt və səylər tələb olunur. Baxmayaraq ki, həm müştərilər, həm də tədarükçülər (malverənlər) ümumiyyətlə əsas avadanlıqları, yüksək texnologiyalı mexanizmləri və başqa mürəkkəb və bahalı malları, xidmətləri alan şirkətlərə satışlar tsiklini azaltmaqdan uzaq deyil. Sifarişi almaq üçün aylar və hətta illər sərf etmək lazım gəlir. Deməli, bu cür malların və xidmətlərin satışı, potensial alıcıya məhsulun adi nümayəndəsindən və müqavilənin (kontraktın) imzalanmasından savayı, həm də münasibətlərin qurulmasına istiqamətlənmiş aktiv fəaliyyətlərlə əlaqəlidir. Satıcı birincisi, potensial müştərinin əməliyyatlar haqqında məlumatını toplamalıdır ki, o, bu satıcının təklif edə biləcəyi mallara və xidmətlərə olan tələbatı müəyyən etsin, ikincisi, müştərinin təşkilatının ayrı-ayrı işçilərinin maraqları haqqında informasiya toplanmalıdır ki, onlar satış haqqında sonuncu qərarın qəbul edilməsinə təsir göstərə bilsin.

Sonra şirkətə bir neçə hazırlıq şərtlərini qəbul etmək lazım gələcəkdir. Bu şərtlərin məqsədi isə satış haqqında son qərarların qəbul edilməsinə təsir etməyə qadir olan şəxslərin təklif edilən mallar və xidmətlər haqqında ətraflı informasiyalandırmaqdan ibarətdir. Hətta, sövdələşmə (saziş) qurtardıqdan sonra şirkətin ticarət nümayəndəsi müştərinin buraxılış-quraşdırma işlərinə nəzarət üzrə xeyli həcmdə iş aparmalıdır.

Şirkətin ticarət nümayəndəsi müştəri-şirkətin heyətinin əldə edilmiş malın istismarına və başqa satışdan sonrakı xidmətə öyrətməsi də ən mühüm məsələlərdən biridir, çünki müştəri-şirkət malı alır, lakin onu necə istismar etməsi haqqında az da olsa təsəvvürü yoxdur.

Hər bir ticarət sövdələşməsi həm də satıcıdan bu qədər səy və dözümü tələb etmir. Bunu xüsusən də o göstərir ki, Xerox şirkəti özündə satışın təşkilinin çoxtərəfli sistemini yaratmışdır. Satış sferasındakı müxtəlif peşələr fəaliyyətin müxtəlif tiplərini və həcmini nəzərdə tuta bilər. Bu isə satılan malların və xidmətlərin mürəkkəbliyindən, firma ilə konkret müştəri arasındakı münasibətlərin təbiətindən asılıdır. Məhz buna görə də biz həm də təhlil edirik ki, satış sferasındakı fəaliyyətin müxtəlif növlərinin labüdlüyü onunla konkret əlaqəli olan peşələrdən, həm də konkret şəraitlərdən asılıdır.

Satıcıda meydana gələn qalib hissiyyatı növbəti sövdələşməni uğurla yerinə yetirərkən, onun öz işindən aldığı ləzzətin yeganə növü deyil. Satıcı peşəsini seçən şəxslərə satış sahəsindəki karyera (mənsəb) bir sıra üstünlüklər və təltiflər vəd edir. Menecerlər başa düşməlidirlər ki, yaxşı satıcını onun işində məhz nə cəlb edir, başqalarına nisbətən hansı təltifi stimullaşdırır və o hansı mənsəbə nail olmaq istəyir. Firma bundan irəli gələrək işçilərin seçimini, effektli metodlarını, onların stimullaşdırılması proqramlarını və qulluqda irəliləmə siyasətini işləyib hazırlamalıdır.

Lakin satış prosesini həqiqətən də başa düşmək üçün, bilmək lazımdır ki, nə üçün yaxşı satıcılar başqa cür deyil, məhz bu cür hərəkət edirlər, onların fəaliyyətinin maksimum effektli idarə edilməçi üçün nə tələb edilir. Öncə başa düşmək lazımdır ki, müştərilər alqı haqqında qərarı necə qəbul edirlər. Marketinq strategiyaları, satışların proqramları, həm də şirkətin ayrı-ayrı ticarət nümayəndələrinin səyləri ona yönəldilməlidir ki, bu qərarlara təsir etsin və onların qəbulunu yüngülləşdirsin. Beləliklə, növbəti bölmədə satış fəaliyyətinin və strategiyaların müzakirəsi üçün alqı prosesini ətraflı təhlil və müəyyən edərək onun bu və ya digər mərhələlərində bu prosesə müştəri-təşkilatın üzvlərindən kimin təsir edəcəyinin bazasını quracağıq.

Təşkilatlar tərəfindən alqı prosesi

Bu kitabda verilmiş bir çox mövzular satışın növlərinə aiddir, lakin əsas vurğunu biz sənaye satışlarının üzərində edirik (söhbət şirkətlər arasındakı, yəni sənaye baza-

rındakı alqı və satqıdan gedir). Beləliklə ilk növbədə bizi təşkilatların iştirak etdikləri alqı prosesi maraqlandırır.

Alqı (alış) prosesinin iştirakçıları

Xerox şirkəti tərəfindən təklif edilən bu və ya digər texnoloji mürəkkəb biznes-qərarı almaq lazımdırmı sualına cavab axtarışlarında müştəri-firmanın bir çox əməkdaşları, həm də kompyuter mütəxəssisləri, müştərilərə xidmət şöbəsinin nümayəndələri, tədarük şöbəsinin heyəti və başqaları iştirak edirlər. Alqı prosesinin bu iştirakçılarını 7 kateqoriyaya bölmək olar: təşəbbüskarlar, istifadəçilər, nüfuzlu şəxslər, vasitəçilər, alıcılar, qərar qəbul edən şəxslər və nəzarətçilər.

Təşəbbüskarlar– initiators

Hər hansı yeni malın alınmasını tələb edən və sonra isə alqı prosesinə təşəbbüs göstərən, hər hansı problemi və ya yaxşı imkanı aydınlaşdıran adamlara təşəbbüskarlar deyilir. Təşəbbüskar rolunda praktiki olaraq firmanın istənilən əməkdaşı çıxış edə bilər. Məsələn, fəhlələr köhnəlmiş və qeyri-effektli avadanlığa görə yeni dəzgahların alınmasına təşəbbüs göstərə bilərlər. Lakin istehsal avadanlığının dəyişdirlməsinin təşəbbüsü ilə firmanın ali rəhbərliyi də çıxış edə bilər (onlarda belə bir qərar strateji planlaşdırma çərçivələrində meydana çıxa bilər).

İstifadəçilər (users)

Müvafiq mal və xidməti istifadə edəcək təşkilatın əməkdaşları, yəni istifadəçiləri onların alınması haqqında qərarın qəbul edilməsinə tez-tez real təsir göstərirlər. Məsələn, burğu dəzgahına xtdmət edən fəhlələr tələb edə bilərlər ki, tədarükçü-agent burğuları müəyyən malverəndən alsın, çünki onların yeyilməyə qarşı möhkəmliyi xeyli yüksəkdir. Bütün bunlar başqa avadanlığın boş qalması vaxtını azaltmağa imkan verir. İstifadəçilər tez-tez alqının təşəbbüskarları rolunda çıxış edirlər (bu, həm də o barədə deyilir ki, müştəri-firmanın eyni və başqa əməkdaşları bir neçə rollarda çıxış edə bilərlər).

Nüfuzlu şəxslər (influencers)

Nüfuzlu şəxslər alternativ malların və malverənlərin (tədarükçülərin) qiymətləndirilməsi üçün informasiyanı verirlər. Onlar tez-tez bir şeyin spesifik xüsusiyyətləirinin və meyarların müəyyən edilməsində xüsusi rol oynayırlar. Adətən,, bu cür nüfuzlu şəxslərin rolunda firmanın müxtəlif bölmələrini (şöbələrini) təmsil edən texniki ekspertlər çıxış edirlər. Onların sırasına həm də istifadəçilər daxil ola bilərlər.

Vasitəçilər (dəllallar) – (gatekeepers)

Vasitəçilər alqı prosesində iştirak edən, başqa adamlara istiqamətlənmiş informasiya axınına nəzarət edirlər. Onların sırasına həmin təşkilatın tədarüklər üzrə agenti, həm də malverənlərin ticarət nümayəndələri daxildir. Vasitəçilər alqı haqqında qərarı qəbul edən, başqa adamlara gəlib çatan informasiyanın tipinə və həcminə nəzarət edərək alqıya təsir edirlər. Vasitəçilərin iki tipini fərqləndirirlər: ələyicilər və süzgəclər. Ələyicilər nə isə katiblər kimi bir şeydir. Onlar özləri qərar qəbul edirlər. Onların rəisləri kiminsə telefonuna cavab verəcək, kiminkinəsə yox. Süzgəclər isə məsələn, alqılar üzrə agentlər,

üç müxtəlif şirkət haqqında təklifləri toplayır, sonra isə qərara alır ki, alqı mərkəzinin başqa əməkdaşlarına bu üç şirkətdən hər biri haqqında nə demək lazımdır. Alışlar üzrə agent informasiyanı süzgəcdən keçirir, həll edərək ki, məhz hansı informasiyanı sonraya ötürmək lazım gəldiyini həll edir. Şübhəsiz bu isə son qərarın qəbul edilməsinə təsir göstərir.

Alıcılar (duyer)

Alıcı – bu, satıcı - təşkilatla faktik əlaqəni həyata keçirən və sifarişləri yerləşdirən adama deyilir. Əksər təşkilatlarda alıcılara alqı haqqında danışıqlar aparmaq hüququ verilmişdir. Bəzi hallarda onlara hərəkətlərində xeyli sərbəstlik verilir, hərdən isə onların seçimi alıcı-firmanın texniki ekspertləri və ali inzibatçıları tərəfindən müəyyən edilən kontraktın sərt spesifikasiyaları və başqa tələbləri ilə məhdudlaşdırılır.

Qərar qəbul edən şəxslər (decider)

Qərar qəbul edən şəxs – bu alqı haqqında son qərarı vermək hüququna malik adamdır. Hərdən belə hüquq alıcılara də verilir, lakin hər şeydən öncə onlara yalnız təşkilatın ali rəhbərliyi malikdir. Məsələn, şirkət iri kompyuter qurğusunu alan zaman alqı haqqında son qərarı, hər şeydən öncə, bu şirkətin baş icraçı direktoru və ali rəhbərlikdən kimi işə qəbul edəcəkdir.

Nəzarətçilər (controller)

Konkret alqı üçün büdcəni müəyyən edən adama nəzarətçi deyilir. Bu büdcə konkret alqıdan asılı olmayaraq müəyyən edilir. Məsələn, Xerox şirkətinin müştərilərindən kiminsə regional ofisindən birində ofis avadanlığının alınmasına görə büdcəyə daxil ola bilər (belə büdcə adətən, korporativ mənzil – qərargahı tərəfindən növbəti vergi ilinin başlanğıcında tutulur). Bu halda əgər, məsələn, sürət çıxardan aparatı dəyişmək tələb edilirsə, onda müvafiq xərclər müəyyən edilmiş büdcənin çərçivəsindən kənara çıxmalıdır. Hərdən nəzarətçi rolunu malı hazırlayan yerinə yetirə bilər. O, həmin malın maya dəyərini müəyyən edilmiş büdcənin çərçivəsində saxlamağa cəhd edir.

Alıcı mərkəzi (buing center)

Konkret malın və xidmətin alınmasında iştirak edən hərdən alıcı mərkəzi termini ilə göstərirlər. Alıcı mərkəzinin üzvlərinin miqdarı (tipik alqı üçün) üçdən on iki nəfər arasında dəyişir. Alıcı mərkəzinin müxtəlif üzvləri qərarın qəbul edilməsinin müxtəlif mərhələlərində iştirak edə (bu zaman təsirin müxtəlif dərəcələirini göstərərək) bilərlər.

Məsələn, layihə-konstruktor və elmi-tədqiqat şöbələrinin əməkdaşları tez-tez spesifikasiyaların və meyarların işlənib hazırlanmasına daha çox təsir edirlər, onlar yeni malı razı salmalıdırlar. Eyni zamanda daha çox uyğun gələn malverənin seçilməsi vaxtı alqı üzrə menecerin təsiri güclənir. Alıcı mərkəzinin keyfiyyət və kəmiyyət tərkibi riskin həcmindən asılıdır. Bu və ya digər malı alan zaman firma bu riski öz üzərinə götürür. Mallara təkrar sifarişlərin yerləşdirilməsi haqqında söhbət gedən zaman alqı mərkəzinin təsiri, adətən, az, alqı üzrə menecerin isə çox olur. Risk malın və şəraitin mürəkkəbliyindən asılıdır.

Tədqiqatlardan birinin müəllifləri qeyd edirlər ki, alqı proseslərində, bütün əlaqələrin düz yarısı bir neçə nəfərdən ibarət olan qrupların çərçivəsində həyata keçirilir.

Özü də bu qrupların əksəriyyəti firmanın müxtəlif şöbələrinin əməkdaşlarından təşkil edilir. Elə həmin tədqiqatların nəticələri göstərir ki, yəni konkret alqıya aid olan əlaqələrin üçdə birindən azı alıcı-şirkətə münasibətə görə kənar adamı daxil edir. Bu bildirir ki, müvafiq mal və xidmətlərin alınmasının müştəriyə məqsədəuyğun olmasına inandırmaq üçün satıcının imkanları o qədər də çox deyil. Deməli, bu kiçik imkanlardan daha effektli istifadə etmək vacibdir.

Alqı mərkəzlərinin fəaliyyətinin satışların planlaşdırılmasına təsiri

Müştəri-təşkilatın müxtəlif qulluqçuları alqı prosesinin müxtəlif mərhələlərində fəallıq göstərə bilərlər. Satışların planlaşdırılmasının mühüm hissəsini müəyyən etmək cəhdi ilə əlaqəlidir ki, həmin satıcı məhz kiminlə əlaqəyə girməlidir, belə əlaqələrdən hər biri nə vaxt həyata keçirilməlidir və informasiyanın hansı tipləri və dəlillərin iştirakçılardan hər biri üçün daha çox effektli və inandırıcı olmaq imkanına malikdirlər. Təəssüf ki, bu suallara cavablar hər şeydən öncə, hər bir potensial müştəri üçün müxtəlif olacaqdır. Ona görə də bu və ya digər təşkilatın işçiləri ilə ünsiyyətin əvvəlki təcrübəsinin nəticəsində və müştərilərin, başqa marketinq tədqiqatlarının sorğuları nəticəsində toplanmış informasiya hər bir ayrı-ayrı müştəri ilə əlaqələrin planlaşdırılması üçün faydalı ola bilər.

Lakin bir çox hallarda alqı mərkəzinin müxtəlif üzvlərinin oynadıqları rollar müəyyən kateqoriyalı firmalar üçün yetərincə eyni tiplidirlər. Bu isə şirkətə müəyyən qaydaların işlənib hazırlanmasına imkan verir. Bu qaydaları onun ticarət nümayəndələri rəhbər tutacaqlar. Məsələn, 140 inşaat şirkətlərinin tədqiqatları göstərdi ki, daha xırda firmalarda (xırda firmalara satışların illik həcmi 25 milyon dollardan yuxarı olmayanlar aiddirlər) prezidentlər və vitse-prezidentlər qərarların qəbul edilməsinin bütün mərhələlərində, alqılar üzrə agentlərə və inşaatçı-mühəndislərə nisbətən daha çox diqqət yetirirlər. Bu sahənin müəssisələrinə özünün mallarını və xidmətlərini satan firma elə bir siyasətlə silahlanmalıdır ki, özünün ticarət nümayəndələrini kiçik firma ilə əlaqəyə çıxan halda ali rəhbərliklə görüşlər təşkil edə bilsinlər. Bundan başqa, söhbət daha iri təşkilatlar haqqında gedən zaman alqı şöbəsinin əməkdaşları ilə görüşlərə imkan axtarmaq lazımdır.

Müştərilərin alqı mərkəzləri, adətən, eyni tərzdə texniki cəhətdən mürəkkəb, bahalı malların alqısı haqqında məsələnin baxılmasında iştirakçıların daha geniş dairəsini istifadə edirlər (məsələn, mürəkkəb kompyuter sistemlərinin). Deməli, texniki cəhətdən mürəkkəb çox mühüm avadanlıq satan firmalar hərdənbir özünün ticarət nümayəndələrindən satış üzrə xüsusi komandalar təşkil edir və çox səviyyəli satışı istifadə edirlər. Özü də müxtəlif firmanın müxtəlif ticarət nümayəndələri müvafiq müştərinin alqı mərkəzinin müxtəlif üzvləri ilə əlaqə saxlayırlar. Satışa komanda yanaşmasının məsələlərinə daha ətraflı 3 və 4-cü fəsillərdə baxılacaqdır.

Lakin firmanın ticarət nümayəndələri müştərilərəin alqı mərkəzləri ilə əlaqələrin gedişində rəhbər tutduqları siyasəti və təşkilati strukturları firma işləyib hazırlayan zaman, menecerlər ayrı-ayrı iştirakçıların təsirinin roluna və dərəcəsinə aid olan öz mülahizələrinə vaxtaşırı düzəlişlər etməlidir. Məsələn, bir çox illər boyu rentgen cihazları üçün xəstəxanalara plyonkalar satışında Eastman Kodak (www. kodak. com) şirkətinin istifadə etdiyi strategiyalar onun rentgen kabinetlərinin texnikləri tərəfindən satılması ilə nəticələndi. Şirkət ona həddindən artıq gec diqqət yetirdi ki, xəstəxanaların əksəriyyəti öz məsrəflərini azaltmağa cəhd etsələr də, plyonkaların alınması haqqında qərar daha yüksək səviyyədə qəbul edilir (yəni qərarların qəbul edilməsinin mərkəzləşməsi baş verir) və peşəkar inzibatçıların təsiri daha çəkici olur. Rentgen cihazları üçün plyonkaların

satışının həcmi xeyli azalan zaman Eastman Kodak alqılar təcrübəsində baş verən dəyişiklikləri nəhayət başa düşdü və satışın strategiyasını tələsik dəyişdi.

Satışın alınma prosesinin mərhələləri

Göstərildiyi kimi alqı mərkəzinin müxtəlif üzvləri satışın alınma prosesinin müxtəlif mərhələlərində müəyyən təsir göstərə bilərlər. Bununla əlaqədar olaraq burada məhz hansı mərhələlər haqqında söhbət gedir, sualı meydana çıxır. Yetərincə geniş yayılmış modelə uyğun olaraq alıcı-təşkilatlar satınalma haqqında qərarlar qəbul edərək, onun həyata keçirilməsi prosesinin ardıcıl olaraq yeddi mərhələsini həyata keçirlər:

1) Müəyyən problemin və tələbatın mövcud olması amilinin qabaqcadan görülməsi və dərk edilməsi;
2) Zəruri olan malın və xidmətin xarakteristikalarının müəyyən edilməsi və təsviri;
3) Potensial malverənlərin axtarışı və ilkin qiymətləndirilməsi;
4) Malverənlərdən təkliflərin alınması və təhlili;
5) Təkliflərin qiymətləndirilməsi və malverənlərin son seçimi;
6) Sifarişin yerinə yetirilməsi qaydasının seçilməsi;
7) Sifarişin yerinə yetirilməsi nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əks əlaqə.

Növbəti bölmələrdə biz satınalma prosesinin bu mərhələlərini ətraflı göstərəcəyik.

Təşkilatların əksər satınalmaları, onun istehsal tələbatları, onda bu və ya digər mal-material ehtiyatlarının və gündəlik əməliyyatların olması ilə şərtlənir. Deməli, firmanın müəyyən mallarda tələbatı özü ilə törəmə tələbatı verir (derived demand). Firmanın tələbatları onun müştərilərin məhsullarda və xidmətlərdəki tələbatlarından törəmişdir. Məsələn, baqaj yarlıqlarına tələbat sərnişin aviadaşımalına tələbatdan törəmişlər. Törəmə tələbatın bu xüsusiyyəti müəssisələrin bazarlarını xeyli dəyişgən edir və bunu cədvəl 2.2-də əyani olaraq nümayiş etdirmək kifayətdir.

Cədvəl 2.2. Törəmə tələbatın dəyişgənliyi

Vaxtın dövrü	Duza tələbat (faizlə)	Tələbatın ödənilməsi üçün zəruri olan avadanlıq	Köhnəlmiş avadanlıq	Olan avadanlıq	Yeni alqılar
1	100	50	-	-	-
2	95	47	10	40	7
3	105	52	7	40	12
4	100	50	12	40	10

Birinci dövrün əvvəlində 50 qurğu (satış proqnozundan nəticəyə görə) tələb edilir. Bu ilin sonunda 10 qurğu tamamilə köhnəlmişdir, lakin yalnız 7 qurğu alınır, çünki həqiqətən yalnız 47-si lazımdır. İkinci ilin sonunda 7 qurğu tamamilə köhnəlmişdir, lakin 52-si tələb edilir, ona görə də 10 qurğu alınır.

Mənbə: Robert Dwyer and John Tanner, Business Marketinq. New York : İrwin/McGraw-Nill, 1999, səh. 21.

Duz istehsalı üçün qurğuların satışları haqqında məlumatları əks etdirən bu cədvəldən görünür ki, duza tələbatın 5 faiz azalması müvafiq avadanlığın satışının 30 faiz azalmasına gətirib çıxara bilər. Başqa tərəfdən, duza tələbat yalnız 10 faiz artarsa, onda onun istehsalı üçün avadanlığa tələbat 50 faiz olacaqdır. Əgər tələbat kifayət qədər dəyişərsə, onda təşkilatın bu və ya digər mallarda və xidmətlərdə tələbatı kəskin dəyişmələrə məruz qala bilər, hansı ki, törəmə tələbatın yüksək dəyişkənliyi ilə izah edilir.

Təcrübədə o qədər hallara rast gəlinir ki, adam bu və ya digər xidmətin satın alınmasının zəruriliyi haqqında bir nəticəyə gəlir. Bəzi hallarda belə tələbatın dərk edilməsi

demək olar ki, avtomatik olaraq baş verir (məsələn, mal-material ehtiyatları ilə idarəetmənin kompyuterləşdirilmiş sistemi o barədə məlumat verən zaman ki, bu və ya digər elementin ehtiyatı təkrar sifarişin verilməsinin səviyyəsinə qədər azalmışdır). Başqa hallarda satınalmadakı tələbat o zaman meydana çıxa bilər ki, kim isə istehsalın daha effektli üsulunu tapır. Yeni tələbatlar həm də firmanın istehsalının yönümünü dəyişən vaxtda meydana çıxa bilər (məsələn, firmanın ali rəhbərliyi yeni mal xəttinin hazırlanmasına keçmək qərarı qəbul edən zaman). Bütün bu və onlara bənzər hallarda tələbat tanına və deməli, alqı prosesi təşkilatın bir çox əməkdaşları tərəfindən təşəbbüslənə bilər.

Zəruri mal və xidmətlərin xarakteristikalarının müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi (və onların miqdarının qiyməti)

Alqıya aid olan malların tipləri və miqdarı adətən, firmanın son məhsuluna tələbatlara və onun istehsal prosesinin və əməliyyatların tələbatları ilə diktə edilirlər. Deməli, zəruri materialların və avadanlıqların siyahısını müəyyən etmək üçün istifadə edilən meyarlar texniki cəhətdən dəqiq olmalıdırlar. Həmin firmaya lazım olan miqdar (həcm) eynidir. Həm də yetərincə dəqiq müəyyən etmək lazımdır ki, bir tərəfdən mal-material ehtiyatlarının həddindən artıq yığılıb qalmasından, başqa tərəfdən isə zəruri materialların olmaması ucbatından boş-boşuna qalmasından qaçmağa nə kömək edə bilər. Bu səbəbdən qərarın qəbul edilməsi prosesinin həmin mərhələsində, adətən,, çoxlu sayda ekspertlər və işçilər fəaliyyətə cəlb edilmişdir.

Lakin istifadəçilərə və texniki ekspertlərə alınan mal və xidmətlərin spesifikasının ətraflı siyahısını hazırlamaq yetərincə deyil. Onlar həm də alqı mərkəzinin başqa üzvlərinə və potensial malverənlərə (tədarükçülərə) onun aydın və dəqiq təsvirini verməlidirlər ki, firmaya nə tələb edilir və bu tələbatın həcmi necədir və müvafiq malların və xidmətlərin ona məhz nə zaman lazım olacağını göstərməlidir.

Potensial malverənlərin qabaqcadan qiymətləndirilməsi və axtarışı

Şirkət ona lazım olan malın tipini dəqiq müəyyənləşdirdikdən sonra potensial malverənlərin axtarışına başlaya bilər. Əgər təşkilat bu malı nə vaxtsa artıq almışdırsa, onda axtarış, xüsusən, əgər söhbət strateji tərəfdaşlar haqqında gedirsə, keçmişdə özünü yaxşı göstərmiş bir və ya bir neçə malverənlə məhdudlaşa bilər. Satıcının nöqteyi-nəzərincə, strateji tərəfdaşların üstünlüklərindən biri ondan ibarətdir ki, məhz tərəfdaşlara yeni malların təqdimatlarında iştirak etmələrinə ilk növbədə imkan verilir (belə halldarda potensial malverənlərin axtarışı mərhələsi sadəcə olaraq yoxdur). Məsələn, Xerox şirkəti Docu Color-un təsvirinin emalının rəqəmli sisteminin hazırlanma prosesində üç malverən iştirak etmişdir. Bu malverənlərin məhsulları bu sistemin tələblərini hesaba almalı idi. Əgər söhbət hər hansı yeni məmulatın alqısından gedirsə, əgər o, istənilən qədər mürəkkəb və bahalıdırsa (başqa sözlə, əgər malın alınması haqqındakı qərar kifayət olaraq risklidirsə) onda alıcı-şirkətlər tez-tez bir neçə potensial malverəni axtarmağa can atırlar. Bu onlara ən yaxşı və təchizatın ən əlverişli şəraitlərini təşkil edən şirkəti seçməyə imkan verir.

Malverəndən (malgöndərəndən) təkliflərin alınması və təhlili

Potensial malgöndərənləri üzə çıxarmağa nail olduqdan sonra o, alıcılara hər birindən konkret təkliflərlə çıxış etmələrini xahiş edə bilər. Alıcı sadəcə olaraq bir sıra

malgöndərənin kataloqlarına baxa və bir neçə telefon zəngləri edə bilər. Söhbət daha mürəkkəb və bahalı mallar haqqında gedən zaman, onda hər bir malgöndərən tərəfindən malların davamlı və ətraflı təqdimatı keçiriləcəkdir, özü də onlardan hər biri öz təkliflərini yazılı şəkildə verməlidir.

Təkliflərin qiymətləndirilməsi və malgöndərənlərin axırıncı seçimi

Satınalmanın bu mərhələsində alqı mərkəzinin müxtəlif üzvləri və potensial malgöndərənləri bu və ya digər təkliflərin məqbulunu təhlil edirlər. Ondan başqa, satınalma prosesinin bu mərhələsində alıcı təşkilatı və ya bir neçə potensial malgöndərənlər qiymətlər, kreditlərin verilməsi şərtləri haqqında və malın göndərilməsinin qrafiki haqqında danışıqlar apara bilərlər. Son hesabda alıcı öz seçimini bir və ya bir neçə malverənin üzərində dayandırır və satınalma haqqında miqavilələr imzalayırlar.

Adətən, təklifləri qiymətləndirir və alıcı-təşkilatın alqı şöbəsinin əməkdaşının konkret malgöndərənini seçirlər. Lakin alqı mərkəzinin texniki və inzibati əməkdaşları həm də malgöndərənlərin axırıncı seçimində müəyyən rol oynaya bilərlər.

Malgönədərənlərin seçilməsi zamanı alqı mərkəzinin üzvləri hansı meyarları rəhbər tuturlar?

Malverənin (göndərənin) seçiminin müxtəlif meyarlarındakı nisbi əhəmiyyət konkret təşkilatdan və alınan malların və xidmətlərin tipindən asılıdır. Məsələn, alınan malın keyfiyyətinə, adətən,, texniki cəhətdən mürəkkəb məhsulların satın alınmasında həlledici əhəmiyyət verilir. Qərarların qəbulunda istiafdə edilən meyarlar, həm qərarların özünün qəbul edilməsi, həm də konkret ölkədən asılı ola bilər, çünki müxtəlif ölkələrin biznes təcrübəsində hər bir ölkə üçün səciyyəvi olan müxtəlif sosial-mədəni ənənələr fəaliyyət göstərir.

Şərhlərdən birində belə bir təklif edilmişdir ki, meyarların seçiminin nisbi labüdlülüyü son zamanlarda əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdir. Son illərdə alınan məhsulun keyfiyyəti və müştərilərə xidmətin səviyyəsi ilə əlaqəli olan mülahizələr qiymət üzərində dominantlıq etməyə başladılar. Boling (www. boling. com) kimi şirkətlər dərk etdilər ki, xidmətin keyfiyyəti və səviyyəsi malın əldə edilməsinin yekun dəyərində özünü göstərir. Boling-də istifadə edilən keyfiyyətin şərhi prosesini təhlil edərək şirkətin mütəxəssisləri belə bir nəticəyə gəldilər ki, yalnız hesab qayiməsinin düzəldilməsi və keyfiyyətsiz məhsulun müddəti şirkətə 250 milyon dollara baha başa gəlir. Bu cür xərcləri azaltmaq üçün Boling (Boinq) hər il məhsulun keyfiyyətini və xidmətin səviyyəsini qiymətləndirir. Bütün bunlar hər bir malgöndərənə müəyyən bal kimi hesab edilir. Hər bir malgöndərən üçün balların məbləğini hesaba alaraq Boling xüsusi olaraq fərqlənənləri mükafatlandırır və sifarişlərin böyük həcmini onların üzərində yerləşdirir.

Sifarişin yerinə yetirilməsi qanunauyğunluğunun seçilməsi

Malgöndərəndə sifariş yerləşdirildikdən sonra alqılar şöbəsi tez-tez onun daha səmərəli yerinə yetirilməsi yollarını müəyyən etməyə cəhd göstərir. Mallar alınmalı, baxılmalı, pulu ödənilməli və həmin şirkətin əmtəə-material ehtiyatları siyahısına qeyd edilməlidir. Bu hərəkətlər Boling və başqa şirkətlər tərəfindən aşkar edilmiş gizli xərclərin hissəsini verirlər. Bu xərclərin kompyuterləşdirilmiş prosedurların köməyi ilə ixtisarı sifarişlərin yalnız bir üsulunu verir. Bu üsulun köməyi ilə məsrəflərin aşağı salınmasına nail olmaq mümkündür.

Sifarişin yerinə yetirilməsi nəticələrinin qiymətləndirilməsi və əks əlaqə

Sifariş edilmiş mallar alıcıya çatdırılacağı təqdirdə onların qiymətləndirilməsi proseduru başlayır. Onun nəticəsində həm məhsulun özünü, həm də malgöndərənin qiymətləndirilməsi lazımdır. Nümayiş etdirilən malların baxışı keçirilir. Bu prosesdə müəyyən etmək lazımdır ki, bu mallar alqının müqaviləsində göstərilmiş spesifikasiyalara uyğun gəlirlərmi? Sonra malı qiymətləndirən istifadəçilər hərəkətə keçirlər ki, alınmış məlumat onların intizarlarına uyğundurmu? Malların vaxtında göndərilməsi, malın keyfiyyəti və satışından sonrakı xidmətetmə kimi bu meyarlardan istifadə edərək eyni tərzdə malgöndərənin effektivliyini qiymətləndirmək olar (Rockwell və b. məhz bu cür hərəkət edir). Bir çox təşkilatlarda bu qiymət özü ilə formal prosesləri verir. Bu formal proseslərə və müvafiq satınalmaya münasibəti olan istifadəçi-şöbənin və başqa şəxslərin yazılı hesabatları daxildir.

Bu cür alınmış informasiya alqı şöbəsində saxlanılır və növbəti dəfə təkliflərin və malgöndərənlərin seçilməsi üçün istifadə edilə bilər.

Təkrar alqının təşkili

Müştəri ilk dəfə mürəkkəb və bahalı mal və xidməti əldə etdikdən sonra təsvir edilmiş mərhələlər yeni satınalmalara aiddir (məsələn, konkret sifarişə görə tikilmiş idarə binasına və yeni kompyuter sisteminə aiddirlər). İlkin satınalmaya tam əksi kimi dəyişmədən ikinci alqı və ya adi təkrar alqı çıxış edir (straight rebuy). Bu zaman müştəri təkrar olaraq hər hansı məlumatı sifariş edir. Belə təkrar malgöndərmələr adətən,, yeni satınalmanın variantına nisbətən olduqca mühafizəkar prosedurlar olurlar.

Dəyişdirilmədən təkrar satınalmalar, əsasən alqı şöbəsinin əməkdaşları tərəfindən yerinə yetirilirlər. Şirkətin başqa işçiləri bu prosesə yalnız minimum təsir göstərirlər, özü də yuxarıda təsvir edilmiş mərhələdələrdən əksəriyyəti ümumiyyətlə buraxılırlar. Bunun yerinə alıcı «təsdiq edilmiş» siyahıya salınmışların sırasından optimal malgöndərəni seçir, çünki şirkət keçmişdə onların fəaliyyətlərindən və onların məhsulunun keyfiyyətindən razı qalmışdır. Alqı şöbələri, əsasən tez-tez iyerarxiya prinsipi üzrə təşkil edilirlər. Məsələn, Wal-Mart (www. Walmart. com) şirkətinin alqı ofisinin yeni əməkdaşları öz fəaliyyətinə analitiklər və köməkçilər kimi başlayırlar. Onlar əsasən, təkrar alqı prosesini izləməklə məşğuldurlar. Malgöndərənlə bilavasitə əlaqəni tələb edən yeni satınalmalar və başqa funksiyalar daha təcrübəli əməkdaşlar tərəfindən həyata keçirilirlər.

Satıcının nöqteyi-nəzərindən «çəmbərdə» olmaq və «təsdiq edilmiş malgöndərənin» satışı ilə istifadə etmək xeyli konkret üstünlük almağı göstərir. Ona görə də özünün indiki müştərilərinin bu cür yaxşı mövqelərinin möhkəmlənməsinə və saxlanılmasına istiqamətlənmiş siyasəti və tədbirlərini işləyib hazırlamaq zəruridir. Daha sonra göstəriləcəyi kimi əksər firmalar onların iri müştərilərinin məmnunolmalarının yüksək dərəcəsini təmin etməyə istiqamətlənmiş mühüm müştərilərlə idarəetmənin uzun müddətli proqramlarını hazırlamışdır.

Malgöndərənlər sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsinin yeni texnologiyalarını təklif edirlər və öz müştəriləri ilə ittifaq (alyans) yaradırlar. Bu isə sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsinin effektivliyinin artırılmasına və onunla birlikdə onun mümkünlüyünü artırı. Bu müştərilər bundan sonra da öz sifarişlərini elə həmin malgöndərənin yanında yerləşdirəcəklər.

Məsələn, Wal-Mart şirkətinin mağazaları satışların həcmləri haqqında 3M şirkətinə (www. 3m. com) hər gün məlumatlar göndərir. Bu isə ona Wal-Mart şirkətinin mağazalarında öz mallarının çeşidini tez hazırlayıb göndərməyə imkan verir, yəni malın

göndərilməsi imkan daxilində həyata keçiriləcəkdir. Bu, istehlakçının tələbatına effektli reaksiya vermək sistemi adını almışdır (Efficient Consumer Response-ECR).

«Təsdiq olunan siyahıya» daxil edilməmiş potensial malgöndərənlər üçün satış problemi daha çətindir. Özgə malgöndərənin (out supplier) məqsədi ondan ibarətdir ki, adi təkrar alqılarla əlaqəli olan təkrar sifarişlərin avtomatik yerləşdirilməsindən müştərini imtina etməyə meyilləndirmək və dəyişdirilmiş təkrar alqı haqqında qərarın qəbulu ilə əlaqəli olan qiymətləndirmənin daha geniş proseslərindən istifadə etməyə məcbur edəcəkdir. Bu halda alıcı malın spesifikasiyasını, qiymətləri və başqa şərtləri dəyişməyə üstünlük verir.

Nə qədər ki, malgöndərənlərin istifadə edilməsinin zəruriyyəti alıcı-firmanın alqı mərkəzinin əməkdaşlarının geniş dairəsi tərəfindən istənilən qədər üzə çıxarıla bilər. Kənar malgöndərən öz ticarət nümayəndələrinə müvafiq müştərinin alqı şöbəsindən yan keçməyi və birbaşa istifadəçilər və texniki heyətə müraciət etməyi məsləhət görür. O, onları inandırmağa cəhd edir ki, bu və ya digər mühüm meyarlara görə (məsələn, konstruktiv qərar, keyfiyyət, səmərəlilik və qiymət) həmin firmanın məhsulu hal-hazırda həmin müştərinin aldığı həmin məhsulla müqayisədə ciddi üstünlüklərə malikdir. Təşəbbüskar rolunda çıxış edə biləcək adamı tapmaq o qədər də asan deyil, ancaq buna baxmayaraq mümkündür.

Satışla əlaqəli olan fəaliyyətin növləri

Əksər təşkilatlarda alqı prosesinin çətinliyini hesaba alaraq öz müştəriləri üçün qərarların hazırlanması ilə məşğul olan Xerox şirkətinin ticarət heyəti kommersiya dəvətlərindən savayı potensial müştərilər haqqında informasiyanın toplanmasına, planlaşdırmaya, şirkətin başqa şöbələrinin fəaliyyətinin koordinasiyasına və mövcud olan müştərilərinə xidmət göstərməyə xeyli vaxt sərf edirlər. Şirkətin ticarət heyətinin iştirak etdiyi fəaliyyət növlərinin geniş spektrini göstərmək çətindir, çünki onlar xeyli dərəcədə konkret şirkətdən və satış sferasındakı konkret peşədən asılıdırlar. 51 firmadan 1393 ticarət nümayəndələrini əhatə edən bu geniş tədqiqatın gedişində fəaliyyətin 120 növünü saymaq mümkün olmuşdu. Onlardan hər birinin yerinə yetirilməsinin tezliyi ayda işin tipik planı ərzində sorğunun iştirakçıları tərəfindən yeddi ballı şkala ilə qiymətləndirilmişdir. Alınmış məlumatlar faktor analizinin köməyi ilə təhlil edilmişdir. Bu təhlilin məqsədi əsas ölçülərin və ya ticarət heyətinin davranışının kateqoriyaların aşkar edilməsindən ibarətdir. Özü də bu kateqoriyalardan hər birini fəaliyyətin müxtəlif növləri təqdir edirdi. Təhlilin nəticəsində 10 müxtəlif göstəricini aşkar etmək mümkün olmuşdur. Bu faktorlardan hər birinə aid olan bəzi konkret növləri ilə yanaşı onlar cədvəl 2.3.- də göstərilmişdir.

Bu tədqiqatın nəticələri əsasında mümkün olacaq bəlli nəticələrdən biri ondan ibarətdir ki, ticarət nümayəndəsinin işi özünə fəaliyyət növlərinin geniş spektrini birləşdirməkdir. Bu yalnız müştərilərə baş çəkməklə malların təqdimatlarının keçirilməsini və sifarişlərin qəbulunu aparmır. Eyni zamanda cədvəl 2.3-də. verilmiş birinci iki faktorun satışa və sifarişlərin qəbuluna bilavasitə münasibəti var. 3 və 5-ci faktorlar satış baş tutduqdan sonra müştərilərin xidmətinə istiqamətlənmiş fəaliyyət növləri ilə əlaqəlidirlər. 4, 6 və 7-ci faktorlar eynilə inzibati vəzifələrin geniş spektrinin yerinə yetirilməsi ilə əlaqəlidirlər. Buraya şirkətin satış şöbələrinin və marketinqin rəhbərlərinə müştərilər haqqında informAsiyanın toplanması və ötürülməsi, dövri təlim sessiyalarına gəlmə, işə qəbul zamanı kömək göstərilməsi və şirkətin yeni ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsi daxildir. Nəhayət, bəzi ticarət nümayəndələri xeyli vaxtlarını və qüvvələrini paylaşdırma kanallarının qurulmasına və ressellerlərə kömək göstərməyə sərf edirlər.

Cədvəl 2.3. Ticarət işçisinin işlərinin faktorları və onlarla əlaqəli olan fəaliyyətin bəzi növləri

1. Satışın funksiyası Satış fəaliyyətinin planlaşdırılması Potensial müştərinin axtarılması Potensial müştərilərə müraciət Qərarı qəbul edən şəxslərin aşkar edilməsi Potensial müştəriyə malın təqdimatının keçirilməsi Şübhələrin dağıdılması və obrazların aradan qaldırılması Müştərinin yeni mallarla tanış edilməsi Yeni müştərilərə müraciət	**6. Konfranslarda və iclaslarda iştirak etmə** Ticarət konfranslarında iştirak etmə Regional ticarət iclaslarına gəlmə Müştərilərin konfranslarında işturak Malların sərgilərinin tərtibatı Dövri tədris sessiyalarına gəlmə
2. Sifarişlərlə iş Sifarişlərin təsnifatı Sifarişlərin yerinə yetirilməsi Yerinə yetirilməmiş sifarişlərlə problemlərin həll edilməsi Müştərilərin öyrədilməsi Yerinə yetirilmiş sifarişlərin çatdırılması ilə problemlərin həll edilməsi İtirilmiş sifarişlərin axtarışı	**7. İşə qəbul və heyətin hazırlanması** Yeni ticarət nümayəndələrinin işə qəbulu Yeni ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsi Hazırlıq kurslarının dinləyicilərilə ezamiyyətlər
3. Xidmətetmə Əmtəə haqqında hərtərəfli informasiyanın alınması Avadanlığın yoxlanılması Quraşdırmaya və montaja görə nəzarət Müştərilərin öyrədilməsi Təmir işlərinin yerinə yetirilməsinə görə nəzarət Texniki xidmət	**8. İstirahət və əyləncələrin təşkili** Müştərilərin istirahətinin təşkili (qolf oyunu və s.) Müştərilərin birgə nahara dəvət edilməsi Müştərilərin kiçik içkiyə dəvət edilməsi Müştərilərin birgə lança dəvət edilməsi Müştərilər üçün gecələrin təşkili
4. İnformasiya ilə idarəetmə Texniki informasiyanın verilməsi Əksəlaqə ilə informasiyanın alınması Əksəlaqə ilə informasiyanın ötürülməsi Şəxsi hərəkətlərin rəislərinin hərəkətlərilə tutuşdurulması	**9. Ezamiyyətlər** Şəhərin hüdudlarından kənara ezamiyyətlər Yolda gecələmə Şəhərin hüdudları daxilində ezamiyyətlər
5. Müştərilərlə idarəetmə Müştəri üçün mal-material ehtiyatlarının hazırlanması Yerli reklamla əlaqəli olan məsələlərin həll edilməsi	**10. Distribütor funksiyalar** Distribütorlarla yaxşı münasibətlərin qurulması Distribütorlara satış Kreditin verilməsi ilə əlaqəli olan məsələlərin həlli

Mənbə: William C. Moncrief III məqaləsindən iqtibaslar, «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for İndustrial Salesfores» Journal of Marketinq Research, 23 (August 1986) səh. 266-267.

Bu yaxınlarda satışla əlaqəli olan fəaliyyət növlərinin siyahısının yeniləşdirilməsi məqsədi güdən tədqiqat aparılmışdır. Belə tədqiqatın aparılmasının zəruriliyi satış sferasında və satışların idarə edilməsində baş verən xeyli dəyişmələrlə izah edilirdi (1-ci fəslə baxın). Alimlər tərəfindən alınmış bu tədqiqatın nəticələrinin müzakirəsi yeni texnologiyalar 2. 2. parçasında verilmişdir.

Yeni texnologiyalar 2. 2.
Tədqiqat satışla əlaqəli olan fəaliyyətin 49 yeni dərəcəsini tapır

Cədvəl 2. 3.-də satışla əlaqəli olan fəaliyyətin 10 iriləşdirilmiş dərəcəsi verilmişdir. Özü də onlardan hər biri üçün fəaliyyətin müvafiq növlərinin bir neçə nümunəsi verilmişdir. Belə dərəcələrin olması haqqında 1986-cı ildə yerinə yetirilmiş tədqiqatın nəticələri sübut edir. Bu tədqiqat həm də bir daha göstərdi ki, bütövlükdə həmin ana fəaliyyətin 121 növü hesablanmışdır. Sual aşağıdakılardan ibarətdir:o vaxtdan 20 il keçdikdən sonra nə dəyişmişdir, hal-hazırda şirkətin ticarət nümayəndələri fəaliyyətin neçə yeni növlərini yerinə yetirirlər və artıq fəaliyyətin hansı növləri yerinə yetirmişlər?

1999-cu ildə nəticələri dərc edilmiş tədqiqat 1986-cı ilin siyahısını yeniləşdirməyə imkan verdi. Fəaliyyətin 6 növü ələkdən keçirilmiş, 49-u isə 1999-cu ilin siyahısına əlavə edilmişdir. Onların əksəriyyəti yeni kommunikasiya texnologiyalarının istifadə edilməsinə, (elektron poçtun, internetin, noutbukların, səs poçtunun, faksın, mobil telefonun, peycerin və virtual ofisin istifadə edilməsini daxil edən fəaliyyətin 14 yeni növləri), həm də satış prosesində həyata keçiriliən və yeni texnologiyaların tətbiqi ilə əlaqəli olmayan fəaliyyətin növlərinə yönəldilmişdir (həm də uyğunlaşma satışlarını, məhkəmə çəkişmələrindən yayınmanı, dəyəri əlavə edilməklə xidmətlərin əsas müştərilərə yönümü, məsləhətli satışı və nadir səlahiyyətin satışını daxil edən fəaliyyətin 14 yeni növü).

Bu tədqiqatın nəticələri əsasında bir neçə mühüm nəticələr etmək olar: birincisi, son 10 il ərzində şirkətin ticarət nümayəndələrinin funksiyalarının həcmi xeyli dərəcədə artmışdır. Yalnız ümid etmək qalır ki, elmi-texniki nailiyyətlərin nəticəsində əməyin effektivliyinin artması əlavə funksiyaların yükünü bir qədər azaltmağa imkan verəcəkdir, bunları şirkətin ticarət nümayəndələri hər gün yerinə yetirməyə məhkumdurlar. İkincisi, fəaliyyətin yeni növlərinin texnoloji aspektlərinə nə aiddirsə, onda satış təşkilatları onun qayğısına qalmalıdırlar ki, onların bütün ticarət nümayəndələri lazım olan hazırlıqları keçməli və texnoloji yeniliklərin mənimsənilməsi və istifadəsində lazım olan köməyi (yardımı) almalıdırlar. Nəhayət, əməyin stimullaşdırılması sistemini yeniləşdirmək çox vacibdir (təltiflər, mükafatlandırmalar və s.). Onlar zəmanəmizin satış sferası işçilərinin fəaliyyət növlərini və göstəricilərini dəqiq əks etdirməlidirlər. Əks halda, ticarət heyətinin hərəkətini onların xidməti vəzifələrinin köhnəlmiş metodları əsasında qiymətləndirmək və mükafatlandırmaq lazım olacaqdır.

Mənbə: Greg W. Marshall, William C. Moncrief, and Felisia G. Lassk, «The Currient State of Sales Force Activies, İndustrial Marketinq Management, 28 (January 1999). Səh. 87-98.»

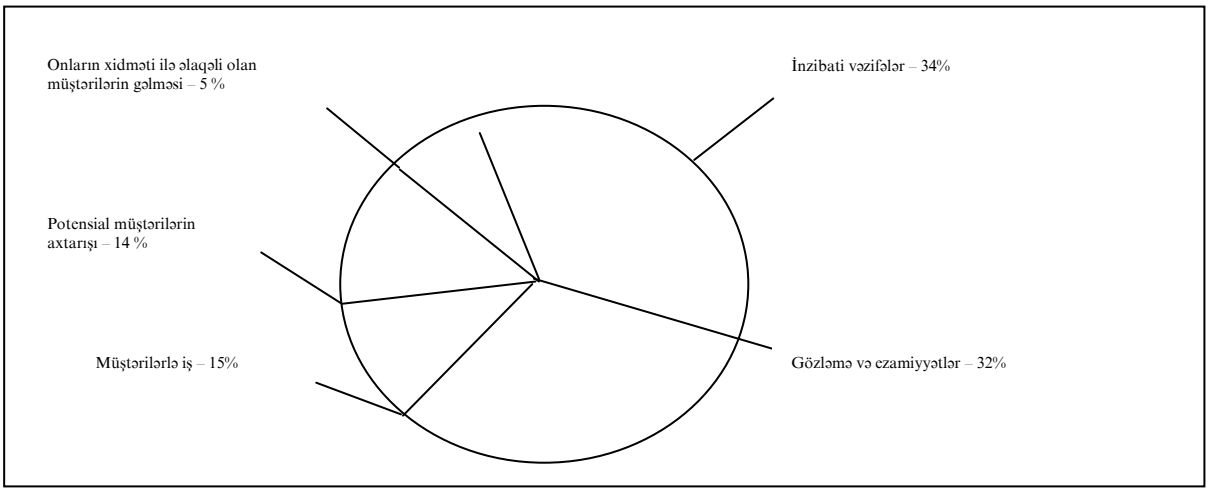
Bilavasitə satışla əlaqəsi olmayan fəaliyyət növlərinin, həm də inzibati işlə genişlənməsi bildirir ki, bir çox ticarət nümayəndələri faktiki satışa öz iş vaxtının yalnız cüzi hissəsini sərf edirlər. Sahələrin yetərincə geniş dairəsinə əsasən ticarət nümayəndələrinin sorğusunun nəticələri sxematik olaraq şəkil 2. 1. -də göstərilmişdir.

Bu sorğunun nəticələri sübut edir ki, orta hesabla ticarət nümayəndələri müştərilərlə birbaşa əlaqəyə (xüsusi olaraq satışa və xidmətə) öz iş vaxtının yarıdan azını sərf edirlər. İri müştərilərə mürəkkəb malları və xidmət sistemlərini satan firmalarda bilavasitə satışa sərf edilən vaxtın payı hətta daha aşağı ola bilər.

Bilavasitə satışla əlaqəli olmayan fəaliyyət növlərində ticarət nümayəndələrinin iştirak etməsinin artması son illərdə öz ardınca kommersiya dəvətinə xərclərin (cost of a salles call) orta həcminin durmadan artmasına gətirmişdir. orğulardan birinin gedişində alınmış qiymətə əsasən bir kommersiya dəyərinə xərclərin orta həcmi 400 dollar təşkil edir (bu göstərici ondan asılıdır ki, hansı sahə haqqında söhbət gedir). Özü də bu xərclər təxminən il ərzində 5 faiz artır. Lakin daha pis odur ki, başqa sorğuda iştirak edən respodentlər qeyd etmişdilər ki, mövcud olan müştərilərdən kiminləsə, müqaviləyə (sövdələşmə) başlamaq üçün orta hesabla üç kommersiya dəvəti, yeni müştəridən sifariş almaq üçün tam yeddi kommersiya dəvəti tələb edilmişdir. Deyilənlərdən belə çıxır ki, xərclər orta hesabla 2000 dollar təşkil edə bilər.

Satışa xərclərin bu qədər tez artımı onunla izah edilir ki, nə üçün son illərdə ticarət heyətinin effektivliyini artırmağın yeni üsullarının axtarışı daha aktual olur. Yeni texnologiyaların istifadə edilməsi, ticarət nümayəndələrinin səylərinin artıq mövcud olan müştərilərin əldə saxlanılmasına hədəflənməsi yalnız strategiyalardan bəziləridir.

Hər bir ticarət nümayəndəsi hələ də cədvəl 2.3.-də sadalanmış fəaliyyətin bir çox növlərində iştirak etmir. Eyni zamanda müxtəlif ticarət nümayəndələri fəaliyyətin bir və ya bir neçə növünün yerinə yetirilməsinə müxtəlif miqdarda vaxt sərf edirlər. Satış sferasındakı işlərin müxtəlif növləri mühüm müxtəlif vəzifələrin yerinə yetirilməsini təklif edirlər, hazırlığın və vərdişlərin müxtəlif növlərini və deməli, maddi ödəmələrin (kompensasiyaların) müxtəlif səviyyələrini və şəxsi tələbatlarının və xidməti yüksəlişini təmin etmək üçün əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənən imkanları tələb edirlər.



Şəkil 2. 1. *Ticarət işçiləri öz iş vaxtından necə istifadə edirlər*

Mənbə: Fenemore Grup, Sales and Marketinq Management (March 1998), səh. 86 jurnalında verilmiş materialların əsasında.

Pərakəndəsatış və ya sənaye bazarları satışlarının müqayisəsi

Satışların əksəriyyəti pərakəndəsatış sferasında məşğuldurlar. Bu işlər sonuncu istehlakçıya onların şəxsi istifadəsi üçün malların və xidmətlərin satışını birləşdirirlər. Pərakəndəsatışın nümunələri kimi ticarət agentlərinin (alıcının evində satış), sığorta agentlərinin daşınmaz əmlakın satışı üzrə dəllalların (brokerlərin) pərakəndə ticarət mağazalarında satıcıların fəaliyyəti ola bilər. Lakin satışların daha çox böyük həcmi sənaye satışlarının (industrial selling) payına düşür. Onları son illərdə şirkətlər arasındakı satışlar adlandırırlar. Bu halda söhbət sənaye bazarında malların və xidmətlərin satışı barədə gedir (şirkətlər arasındakı ticarət). Şirkətlər arasındakı ticarətdə müştərilərin üç tipi iştirak edir.

1. Ressellerlərə (alıb satanlara) satış. Məsələn, paltar tikilişi ilə məşğul olan firmanın ticarət nümayəndəsi öz firmasının məhsulunu pərakəndəsatış ticarəti mağazalarına satır. O isə həmin malları alıcılarına alıb satır.

2. Biznes-istifadəçilərinə satış. Məsələn, X istehsalçı materialları və detalları onlardan hər hansı başqa malın hazırlanması üçün istifadə edən Y istehlakçıya və ya Xerox şirkətinin ticarət nümayəndəsi hüquq idarəsinə sonra öz biznesini aparmaq üçün bu hüquq idarəsinin istifadə edə biləcəyi surət çıxaran aparatı satır.

3. Müəssisəyə satış. Məsələn, İBM şirkətinin ticarət nümayəndəsi xəstəxanaya və ya hər hansı dövlət müəssisəsinə kompyuter satır.

Bir çox münasibətlərdə pərakəndəsatışla və sənaye satışı ilə, həm də ticarət heyətinin iki mövcud tipləri ilə idarə edilməsi ilə əlaqəli olan fəaLiyyət növləri bir-birinə bənzəyir. İstənilən bu iki satış tipində müvəffəqiyyətə nail olmaq şəxslərarası ünsiyyətin məharətinin müəyyən səviyyəsinin satılan malların dərindən öyrənilməsi, həqiqi

tələbatları aşkar etmək qabiliyyətləri və müştərilərin problemləri yaradıcı yanaşma olmadan mümkün deyil. Bütün bunların əsasında bu və ya digər mal və xidmət onların tələbatlarını ödəyə və problemləri yerindəcə həll edə bilər. Eynilə satışın hər hansı iki tipi barədə söhbət gedəndə, menecerlər işə qəbul edilməli və onun yerinə yetirilməsi üçün uyğun gələn heyəti öyrətməli, onların qarşısında bütövlükdə firmanın marketinqinin və satışının mövcud olan proqramların məqsədlərini qoymalı, onun hərəkətlərinə nəzarət etməli, onun yüksək səmərəli işini həvəsləndirməli və onun effektivliyini qiymətləndirməlidir.

Buna baxmayaraq pərakəndəsatış və sənaye bazarlarında öz aralarında bir sıra mühüm aspektlərə görə fərqlənirlər. Sənaye bazarında ticarət nümayəndələri tərəfindən satılan bir çox mallar və xidmətlər pərakəndə satiış şəbəkəsinə nisbətən daha baha və texniki cəhətdən mürəkkəbdir. Eynilə sənaye istehlakçıları, adətən, pərakəndələrə nisbətən öz miqyasına görə daha iri olanlar bir çox adamları əhatə edən qərarların qəbul edilməsinin geniş proseslərini istifadə edirlər. Deməli, sənaye alıcılarına malların və xidmətlərin satışı ilə əlaqəli olan fəaliyyət və vərdişlərin növləri pərakəndəsatış zamanı lazım olan fəaliyyət və vərdişlərin növündən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirlər. Ondan başqa, sənaye satıcıları sferasındakı ticarət heyətinin effektli idarə edilməsinin gedişində istifadə olunan qərarlar, adətən, pərakəndəsatış ticarətindəkinə nisbətən xeyli genişdir. Beləliklə, baxmayaraq ki, bu kitabın bir çox mövzuları ticarət heyətinin hər iki tipilə idarə edilməsinə tətbiq ediləndirsə (məsələn, seçmə və hazırlıq), yerdə qalan mövzular yalnız sənaye ticarət heyətinin idarəedilməsinə (məsələn, satışların ərazilərinin planlaşdırılması) tətbiq edilə bilər.

Sənaye bazarında satışın növləri

Sənaye satışı kimi bu qədər geniş sferanın çərçivələrində işçilərdə əhəmiyyətli olan müxtəlif vərdişlərin və ixtisasların olmasını nəzərdə tutan təsnifatın geniş dairəsi istifadə edilir. Müxtəlif müəlliflərdə sənaye sferasında yerinə yetirilən işlərin mümkün ixtisaslaşmasının 100-dən artıq üsulunun təsviri rast gəlinir. İşlərin ən çox tanınmış təsnifatları D. Nyuton tərəfindən təklif edilmişdir. Orada bir çox sahələr üçün səciyyəvi olan sənaye satışlarının 4 tipi fərqlənir.

1. Ticarət müəssisələrinə satış (trade selling). Satış heyətinin ən mühüm vəzifəsi mövcud olan malların və xidmətlərin bazara yeridilməsilə əlaqəli olan köməyin onlara göstərilməsi yolu ilə mövcud olan və potensial müştərilərə satışını çoxaltmaqdan ibarətdir. Ticarət müəssisələrinin sayını pərakəndəsatış ticarəti şirkətinin ressellerləri (malı alıb təkrar satanlar) və distribütorlar daxildirlər. Pərakəndəsatış ticarəti şəbəkəsinin ticarət heyətinə sabun və başqa yuyucu vasitələr satan Procter and Gamble şirkətinin ticarət nümayəndəsi belə satışla məşğul olan heyətin nümunəsi ola bilər.

2. Missioner satışı (missionery silling). Satış heyətinin ən mühüm vəzifəsi şəxsi satışlarla əlaqəli olan başqa köməyin göstərilməsi və mövcud mallar haqqında informasiyanın onlara verilməsi yolu ilə mövcud olan və potensial müştərilərə satışının çoxaldılmasından ibarətdir. Ticarət nümayəndələri missionerlər tez-tez müştərilərdən sifarişlərin alınması ilə bilavasitə məşğul olmurlar. Missioner satışına pivə bişirən şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətləri misal ola bilər. Onlar bar və restoran sahiblərinə müraciət edir və onları pivənin konkret markasını yerli distribütorlardan sifariş etməyi dilə tuturlar.

3. Texniki satış (technical selling). Satış heyətinin mühüm vəzifəsi artıq aşkar edilmiş və potensial alıcılara satışların həcmini onlara texniki və layihə informasiyasının verilməsi və müvafiq yardımın göstərilməsi yolu ilə artırılmasından ibarətdir. Dəzgahqayırma şirkətlərin ticarət nümayəndələri sifətində çıxış edən və ya kompyuter avadanlığı

istehsal edən şirkətlərin satıcı-mühəndisləri bu texniki satışla məşğul olan heyətin nümunəsidir.

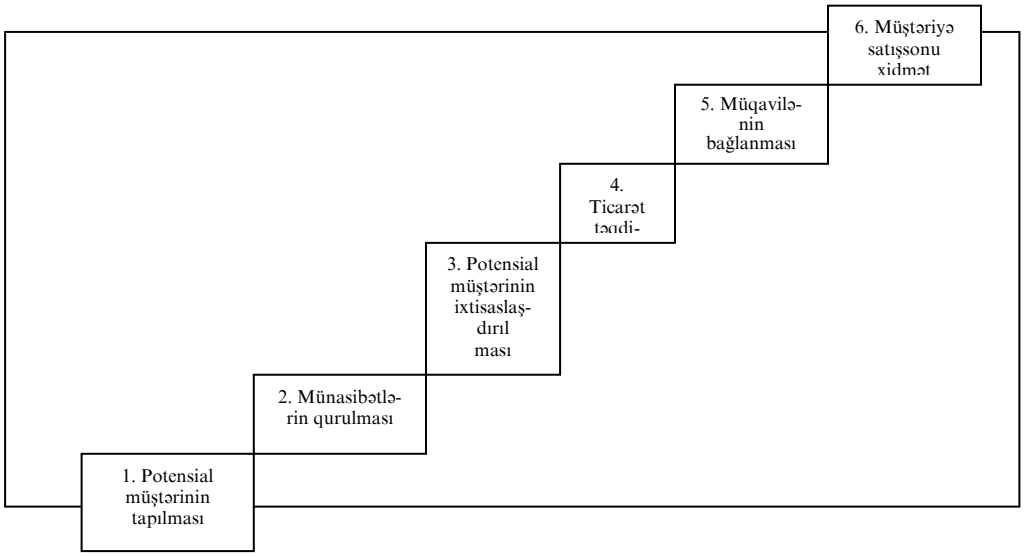
4. Yeni müştərilərə satış (new business selling) ticarət nümayəndələrinin mühüm vəzifəsi yeni müştərilərin tapılması və onlardan sifarişlərin alınmasından ibarətdir.

Satış sahəsindəki işin hər bir tipi fəaliyyətin bir neçə başqa növlərini nəzərdə tutur və xüsusi vərdişləri, ixtisasları və hazırlığı tələb edir. Baxmayaraq ki, bu kitabın materialları, əsasən, sənaye bazarındakı satışların idarə edilməsinə həsr edilmişdir. Biz həm də satış sahəsində işlərin başqa tiplərini yerinə yetirən adamların idarəedilməsi ilə əlaqəli olan nadir problemlərə də diqqət yetirəcəyik.

Satış prosesinin mərhələləri

Baxmayaraq ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinin işini mühüm təşkil edənləri analitik və inzibati vəzifələrin yetərincə geniş dairəsi ola bilər. Satış sahəsindəki işlərin əksəriyyətinin başlıca məqsədi artıq şirkətin mövcud olan və potensial müştərilərlə bilavasitə qarşılıqlı hərəkətlərindən ibarətdir. Bəzi alimlər satış prosesinin müxtəlif mərhələlərini əks etdirən və fəaliyyətin növlərini göstərən, onların hər biri ilə əlaqəli olan konseptual sxemlərini təklif etmişlər. Bu sxemlərin əksəriyyətinin mahiyyətini satış prosesinin ayrı-ayrı mərhələlərini Şəkil 2.2.-də sxem şəklində göstərilmiş altı etap şəklində verərək nəticə çıxartmaq olar.

1) potensial müştərilərin tapılması;
2) münasibətlərin qurulması;
3) potensial müştərinin ixtisaslaşdırılması;
4) ticarət təqdimatı;
5) müqavilənin bağlanması;
6) müştəriyə satışsonu xidmət.



***Şəkil 2. 2**. Satış prosesinin mərhələləri*

Mənbə: Robert Dwyer and John Tanner, Business Marketinq, New York: İrwin/McGraw- Hill, 1999, səh 187.

Baxmayaraq ki, satış prosesi onlardan fəaliyyətin konkret növlərinin hər biri ilə əlaqəli olan yalnız bir neçə ayrı-ayrı etapları birləşdirir, həm də sonuncuların yerinə yetirilməsinin üsulu müəyyən dərəcədə satışa görə işin konkret tipindən (məsələn,

missioner satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndəsi və pərakəndəsatış ticarəti şəbəkəsinə satışla məşğul olan ticarət nümayəndəsi) və satışın ümumi strategiyasından və həmin firmada qəbul edilmiş müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsindən asılıdır. Deməli, firmanın satışları proqramı müştərilərlə idarəetmənin siyasətini daxil etməlidir. Həmin siyasəti firmanın hər bir ticarət nümayəndəsi rəhbər tuta və zəmanət verə bilər ki, bütün satış fəaliyyəti marketinqin firma strategiyası ilə tam uyğun ola bilər. Bu mövzuya 4-cü fəsildə baxacağıq.

Potensial müştərilərin tapılması

Satışın bir çox tiplərində potensial müştərilərin tapılması (prospecting) fəaliyyətin çox mühüm növlərinə aidddir. Onlar həm də satışdan böyük ümidsizlik gətirə bilən, əsasən də söhbət yenicə işə başlayan satıcılar haqqında gedir. Potensial müştərilərin tapılmasına cəhdlər tez-tez qəti qəbul etməmə reaksiyası oyadır və tez verimliliyinin alınmasının imkanları az olur. Lakin yeni müştəriləri tapmaq bacarığı tez-tez effektli satıcını effektsizdən fərqləndirməyə imkan verən daha çox bəlli olan əlamətdir.

İstehlak mallarının satışı ilə əlaqli olan biznesin bəzi növlərində potensial müştərilərin tapılması özü ilə mümkün olan variantların ən asan baxılmasını verir: evdən-evə gəzmə və ev sahibləri ilə əlaqəyə girməyə cəhd. Ancaq bir çox hallarda məqsədli bazar istənilən qədər dar olur və ticarət nümayəndəsinə potensial müştəriləri yalnız müvafiq olan məqsədli seqmentin daxilində axtarmaq lazım gəlir. Uyğun gələn poetnsial müştərilərin tapılması üçün şirkətin ticarət nümayəndələri informasiyanın çoxlu mənbələrindən eyni zamanda müxtəlif ticarət assosiasiyaları və sahələri tərəfindən buraxılan məlumat kitabçaları, adi telefon kitabçaları, öz həmkarlarından, müştərilərindən, malverənlərdən, başqa şöbələrdə işləyən öz şirkətinin əməkdaşlarından, həm də bütün mümkün olan sosial və peşə əlaqələrini istifadə edirlər.

Potensial müştərilərin tapılması üçün bir çox firmalar telemarketinqi istifadə edirlər. Göndərilən telemarketinq (outbound - marketinq) potensial müştərilərə onların evində müraciəti və ya ofisdə ya satışı həyata keçirməyi, ya da şirkətin ticarət nümayəndələrindən kiminləsə görüşü təyin etməyi nəzərdə tutur. Daxil olan telemarketinq (inbound - telemarketinq), yəni potensial müştərilərin əlavə informasiyanı pulsuz nömrə ilə alması üçün müraciəti həm də potensial müştərilərin tapılması və ixtisaslaşdırılmasında istifadə edilirlər. Potensial müştəri onu maraqlandıran mal və xidmət haqqında əlavə informasiyanı almaqdan ötrü şirkətə zəng edəndə, ticarət nümayəndəsi onun maraqlı olmasının dərəcəsini aşkar və müəyyən etməyə çalışır ki, həmin müştəri şirkət tərəfindən yeni müştərilərə irəli sürülmüş tələblərə (ixtisaslara) uyğun gəlirmi? Əgər potensial müştəri həmin şirkətin ixtisaslarını təmin edirsə, onun barəsində informasiya şirkətin müvafiq ticarət nümayəndəsinə və ya regional ofisinə ötürülür.

İnternetdə potensial müştərilərin üzə çıxarılmasından ötrü istənilən qədər rahat texnologiya oldu. Eyni zamanda daha çox miqdarda firmalar başqa şirkətlərə sifarişlərin bilavasitə öz «ev» səhifəsinin köməyi ilə internetə yerləşdirilməsini təklif edirlər. Bir çox firmalar isə əsasən mürəkkəb malların və xidmətlərin satışı ilə məşğuldur. Öz internet saytlarını birinci növbədə öz məhsulu haqqında texniki informasiyanı potensial və artıq onlarda olan müştərilərə verilməsindən istfadə edirlər. Bu firmalar özünün ticarət nümayəndələrindən yeni potensial müştəriləri tərəfindən texniki informasiyanın sorğularına cavabların müşayyət edilməsini tələb edir.

Firma tərəfindən istifadə edilən müştərilərlə idarəetmənin müxtəlifliklər aşağıdakı əhəmiyyətli suala cavabı hesaba almalıdırlar. Bu sual firmanın ticarət nümayəndələrində mütləq meydana çıxır. Aşkar edilmiş (tapılmış) potensial müştərilərin aşkar edilməsi və artıq olanların xidməti arasındakı münasibət necə olmalıdır? Bu və ya digər

firmalardan ötrü optimal siyasət onun tərəfindən satışların seçilmiş strategiyasından və müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsindən onun biznesinin təbiətindən həm də kimin bu firmanın müştəriləri olmalarından asılıdır. Əgər firmanın strategiyası sövdələşmələrin başa çatmasına istiqamətlənmişsə onda onun malı yalnız özünün «həyat tsiklinin» başlanğıc mərhələsindədir və xidmətin uzun müddətə alınan malların kateqoriyasına aiddir və əgər bu firmanın tipik müştərisi əhəmiyyətli satışsonu xəidməti tələb etmirsə, onda bu firmanın ticarət nümayəndəsi öz vaxtlarının xeyli hissəsini yeni potensial müştərilərin aşkar edilməsinə ayırmalıdırlar. Deyilən birinci növbədə sığorta və yaşayış tikintisi kimi bu cür sahələrə aiddir. Burada firmalar özünün mükafatlandırma sistemini elə tərzdə işləyib hazırlamalıdır ki, birinci növbədə satışın yeni müştərilərə satılmasını təmin edən ticarət nümayəndələri həvəsləndirilsinlər (bu suala 11-ci fəsildə ətraflı baxılacaqdır).

Öz müştərilərilə strateji tərəfdaşlıq münasibətlərinin qurulmasına can atan şirkət onlardan hər biri üçün konkret ticarət nümayəndəsini təyin edir. Bazarın xeyli payına məxsus olan firmalar, həm də o firmalar ki, hansının məhsulu azmüddətli, lakin tez-tez alınan malların kateqoriyasına və ya əhəmiyyətli həcmlərdə satışdan sonrakı xidməti tələb edən malların kateqoriyasına aiddirsə (müştərilərin yüksək dərəcə məmnunolmalarına zəmanət vermək üçün) artıq olan müştərilərin xidmətinə ticarət nümayəndələrinin xüsusi diqqət yetirmələrinə meyilləndirən siyasəti istifadə etməlidirlər. Bu kateqoriyaya qida məhsullarının istehsalçıları aiddirlər. Həmin istehsalçılar öz məhsulunu supermarket şəbəkələrinə satır. Bəzi çox iri istehlakçılar üçün xidmət o qədər əhəmiyyətli həcmlərdə olmalıdır ki, firmanın ayrı-ayrı ticarət nümayəndəsinə sırf onun tələbatlarının ödənilməsi ilə məşğul olmaq tapşırılır. Belə hallarda firmalar öz iş yerlərindən hər birinin yüksək ixtisaslaşmasına can atırlar. Bu zaman firmanın ticarət nümayəndələrinin bir hissəsi yalnız artıq olan müştərilərin xidməti ilə məşğuldursa, başqaları öz vaxtını sırf axtarışa və yeni müştərilərlə münasibətlrin yaradılmasına sərf edirlər.

Münasibətlərin qurulması

Potensial müştərini aşkar edərək ticarət nümayəndəsi onlarla münasibətlərin (open the relationship) qurulmasına cəhd etməlidir. Bundan ötrü iki məsələni yerinə yetirmək lazımdır: 1) müəyyən etmək ki, mövcud olan təşkilatda alqı prosesinə təşəbbüs göstərmək üçün kim məhz böyük təsir və hörmətə malikdir, son hesabda kim həmin malın alınması ilə məşğul olacaqdır; 2) firmada informasiyanın alınmasına kifayət qədər maraq oyatmaq (bu onun mövcud olan müştərini tamamilə perspektivli kimi təsnifatlandırmaqdan ötrü lazımdır). Şirkətin alqı mərkəzi tez-tez alqı haqqında qərarın qəbul edilməsində müxtəlif rol oynayan əməkdaşlardan ibarətdir. Beləliklə, çox vacibdir ki, ticarət nümayəndəsi qərarın qəbul edilməsinə cavabdeh olan əsas əməkdaşları aşkar, onların maraqlarını və onların təsirinin nisbi dərəcəsini müəyyən etməlidir. Satıcı şirkətlər poetnsial müştərilərlə əlaqələrin qurulması üçün siyasət təşkiletməlidirlər. Firma tərəfindən buraxılan məhsul nisbətən baha deyilsə və əgər adi qaydada alınırsa, onun ticarət nümayəndələrinə sırf alqılar şöbəsi ilə əlaqə yaratmağı məsləhət görmək olar. Söhbət texniki cəhətdən mürəkkəb və bahalı mallar haqqında gedəndə ticarət nümayəndələrinə nüfuzlu şəxsləri həm də qərar qəbul edən şəxsləri tapmaq və onlarla görüşməyə çalışmaq tövsiyə edilir. Alqı haqqında qərar mürəkkəb olmağı vəd edəndə və müştəri – təşkilatın əməkdaşlarının geniş dairəsinin iştirakını nəzərdə tutanda, satıcı- firma silahlanmaya satışın çox səviyyəli və komandalı siyasətini qəbul edə bilər.

Potensial müştərinin ixtisas dərəcəsinin təyin edilməsi

Şirkətin ticarət nümayəndələri hər şeydən əvvəl potensial müştəriyə malın əsas təqdimatını keçirməyə vaxt təyin etməyə cəhd edirlər və onlarla münasibətlərin yaranması cəhdinə xeyli vaxt sərf edirlər. Onu yetərincə perspektivli hesab etməyi müəyyən etmək üçün potensial müştərinin ixtisas dərəcəsini təyin etmək arzu ediləndir. Əgər potensial müştəri belə qiymətləndirilməni keçmirsə, ona vaxt sərf etmək məqsədəuyğun deil.

Potensial müştərinin ixtisas dərəcəsini təyin etmək bəzi ticarət nümayəndələri üçün tamamilə sadə olmayan məsələni verir. Belə ki, onlardan bəzilərinə öz nikbinliyinin «xirtdəyinə çökmək» və gəlirli satışın qurtarmasının yəqinliyi haqqında obyektiv, real mühakimə çıxarmaq tələb edilir. Bu sahədə bir-iki mütəxəssisin fikrinə görə, ixtisas dərəcəsinin təyin edilməsi prosesi üç mühüm suala cavab almağı nəzərdə tutur.

1. Həqiqətənmi bu potensial müştəri bizim mala və xidmətə ehtiyac duyurmu?

2. Mən alqılara görə cavabdeh olan adamlara onlara bizim malarımızı və xidmətlərimizin zəruriliyi haqqında fikri təlqin edə bilərəmmi? Bu fikir nəticədə onlara mal və xidmətlərin alınmasına kömək edəcəkmi?

3. Bu satış mənim şirkətim üçün gəlirli olacaqmı?

Bu suallara cavab vermək üçün ticarət nümayəndəsi müvafiq potensial müştərinin əməliyyatları, onun istehsal etdiyi məhsulun tipləri, onun istehlakçıları, onun rəqibləri və yəqin olan gələcək haqqında olduqca daha çox geniş məlumatlar almalıdır. Ondan başqa o barədə informasiya almaq lazımdır ki, bu potensial müştərinin indiki malgöndərənləri hansı firmalardır və onların arasında onun başqa malgöndərənə keçməsini çətinləşdirən xüsusi münasibətlər yaranmışdırmı? Nəhayət potensial müştərinin maliyyə vəziyyətini və kredit reytinqini yoxlamaq zəruridir.

Nə qədər ki, potensial müştərilərin ixtisas dərəcəsini təyin etmək üçün informasiyanın bir çox müxtəlif tipləri tələb edilir, bu prosesə xüsusən söhbət adamlar haqqında gedən zaman şirkətin başqa şöbələri (qeyri-satış), yəni kredit və inkassa şöbələri cəlb edilirlər. Lakin istənilən qədər tez-tez kredit şöbələri o vaxta qədər fəaliyyətsiz qalır ki, hələlik potensial müştəri alqının baş tutmasına razılıq vermir və kredit almağa sifarişi doldurmur. Buna oxşar hallarda şirkətin siyasəti elə qurulmalıdır ki, onun əsasında ticarət nümayəndəsi belə bir qərar qəbul etməlidir ki, həqiqətən həmin potensial müştərini tamamilə perspektivli kimi ixtisas dərəcəsini təyin etmək olar. Firmanın siyasəti belə göstəricilər üçün mümimum qəbul edilən standartları saxlamalıdır.

Ticarət təqdimatı

Ticarət təqdimatı (Sales presentation) satış prosesinin özəyini təşkil edir. Şirkətin ticarət nümayəndəsi mövcud olan mal və xidmət haqqında informasiyanı şərh edir və potensial müştərini real müştəri olmağa inandırmağa çalışır. Keyfiyyətli təqdimatların keçirilməsi satıcının işinin böhranlı aspektidir. Təəssüflər olsun ki, bir çox ticarət nümayəndələri fəaliyyətin bu növünə istənilən diqqəti vermirlər. Keçmişdə aparılmış tədqiqatlar göstərdi ki, alqılar üzrə agentlərin 40 faizi, şəxsən onların iştirak etdikləri təqdimatların o qədər də uğurlu olmadığını hesab edir. Bu yaxınlarda aparılmış sorğunun gedişində alqıların aşağıdakı beş iradı nümayiş etdirib.

*Rəqiblər haqqında etinasız fikirlər

*Təqdimatın həddindən artıq aqressiv və sərt üslubu

*Rəqiblər tərəfindən təklif edilən malların və xidmətlərin zəif tanınması

*Potensial müştərilərin biznesinin və təşkilatının zəif tanınması

*Pis hazırlanmış təqdimatlar

Potensial müştəriyə malın effektli təqdimatına hazırlaşaraq alıcı-firmanın əməkdaşlarının optimal miqdarını seçmək lazımdır. Alıcı firmanın həmin əməkdaşları təqdimatda iştirak etməlidirlər. Necə ki, satınalma haqqında qərarın qəbul edilməsində, adətən,, bir neçə nəfər iştirak edir. Onda belə bir sual meydana çıxır:Bütün bu adamlar üçün birlikdə bu təqdimatı təşkiletmək lazımdırmı? Cavab ondan asılıdır ki, alqı mərkəzinin üzvlərinin maraqları öz aralarında ayrılmırlarmı və onları müxtəlif problemlər həyəcanlandırırmı? (Ola bilsin ki, təqdimatın keçirilməsinin gedişində bütün bu sorğuları təmin etmək o qədər də asan deyil).

Bir çox hallarda potensial müştəriləri bu və ya digər malın üstünlüyünün ən yaxşı üsulu onun nümayiş etdirilməsidir. O, əsasən, söhbət texniki cəhətdən mürəkkəb olan mal haqqında gedən zaman aktualdır. Effektli nümayişin hazırlanmasında iki mühüm qaydaya əməl etmək lazımdır. Birincisi, nümayiş dəqiq məşq edilməlidir ki, faktiki təqdimatın gedişində əhəmiyyətsiz geriləmə imkanlarını istisna etmək lazımdır. İkincisi, o elə bir tərzdə təşkil edilməlidir ki, alqı mərkəzinin üzvləri mövcud olan mal haqqında praktiki təsəvvür almalıdırlar. Məsələn, Xerox şirkətinin ticarət heyəti öz müştərilərinin ofis əməliyyatları haqqında ətraflı məlumatlar alaraq mallarını nümayiş etdirməyi bacardı.

Ayrı-ayrı firmalar müxtəlif siyasətdən istifadə edirlər. Məsələn, potensial müştərilərə malların təqdimatı necə təşkil edilməlidir. Satışın hansı hallarında aksent etmək lazımdır və təqdimat nə qədər ciddi keçirilməlidir. Öz potensial müştərilərinin ofislərini şəxsən gəzib dolanmağa üstünlük verən və onlara zəng edən ticarət nümayəndələrinə tez-tez eyni olaraq potensial müştərilərdən hər birinin qarşısında yaxşı işlənmiş, ciddi təqdimatı keçirmək tövsiyə edilir. Hər hansı kompyuter sisteminin satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndəsi satıcı əsasən texniki informasiyanın mənbəyi rolunu yerinə yetirən zaman satışın sadələşdirilmiş variantına öyrədilə bilər. Satışa alternativ yanaşmaya həsr edilmiş bu fəslin növbəti bölmələrindən birində təqdimatların təşkilinə yanaşmalar haqqında əlavə informasiya saxlanılır.

Bizim günlərdə satışların münasibətlərin qurulması əsasında geniş yayılması ona gətirib çıxarmışdır ki, şirkətlərin ticarət nümayəndələrinə müştəri təşkilatın əməkdaşlarının böyük qrupuna hesablanmış daha ciddi xarakterli təqdimatların keçirilməsi tövsiyə edilir. Məsələn, satış firmaları öz müştəriləri üçün rüblük və ya illik izahlı təqdimatlar keçirə bilərlər. Onlarda adətən,, alqı briqadası və satış briqadası, həm də hər iki tərəfdən rəhbərliyin nümayəndələri iştirak edirlər. Müştərilər üçün belə təqdimatların əksəriyyəti ticarət nümayəndələri tərəfindən keçirilir. Onlara satışlar üzrə menecerlər kömək edə bilərlər. Liderlik 2. 3-dəki parçada təşkilatın ticarət heyətini təqdimatlara öyrətmək üzrə menecerlər üçün tövsiyələr verilmişdir.

Liderlik 2. 3.
Ticarət heyətinin effektli təqdimatlara öyrədilməsi

Bizim günlərdə ticarət işçiləri qarşısında tez-tez müştərilər üçün şəkilli təqdimatların keçirilməsi məsələsi qoyulur. Bu məsələ adətən, göz-gözə baş verən ənənəvi kommersiya dəvətindən xeyli dərəcə fərqlənir. Qrup təqdimatları, əgər onlar lazım olan səviyyədə keçirilərsə, müştəri-firmalarla işgüzar münasibətlərin yaradılması üçün gözəl imkanlar yaradır.

Satışlar üzrə menecerlər öz işçilərinin effektli təqdimatların keçirilməsinə öyrədilməsində mühüm rol oynamalıdırlar. Xüsusən də satışlar üzrə bu vəzifəni öz üzərinə götürmüş menecerlərə üç mühüm qaydaları əldə rəhbər tutması lazımdır.

1. Sizin tənqidi iradlarınız istənilən qədər konkret xarakter daşımalıdır. Sadəcə olaraq öz işçisinə (tabeliyində olana) iradların böyük «mələfəsini» vermək yetərincə deyil. Çalışın ki, əsas diqqəti müsbət keyfiyyətlərə verin, çünki bu işçiyə onun gələcək təqdimatlarında hərəkət etmək lazımdır. Və çalışın ki, istənilən qədər konkret olun. İşçiyə sadəcə olaraq özünü mehriban aparmasını məsləhət görmək lazımdır. Məsələn, bu cür: «Siz özünüzü ona görə mehriban aparmalısınız ki, birincisi, . . ., ikincisi, . . . və üçüncüsü,

. . . ». Yəni ona təsvir etmək o qədər də sadə olmayacaqdır ki, siz onun davranışında nə müşahidə etdiniz, ancaq demək ki, onun bu davranışı təqdimatın arzuedilən nəticəsinə necə və hansı tərzdə təsir edə bilər.

2. Öz işçilərinizə təqdimatın hazırlaşmasında kömək edin. Satışlar üzrə menecerlər öz işçilərinə mühüm təqdimatlara hazırlığını öz axınına buraxmamalıdır. Onlar öz işçilərinə mümkün olan bütün köməkliyi və yardımı göstərməlidirlər. Hətta təcrübəli ticarət nümayəndələri mühüm müştərilərlə görüşə gedərkən, həmişə «satışın keçmiş veteranının» hər hansı bir məsləhətlərinə və ideyalarına diqqətlə qulaq asırlar. Öz işində hələ naşı olan ticarət nümayəndəsi heç zaman yadından çıxartmamalıdır ki, alqı komandasının üzvləri təqdimat vaxtı ona müəyyən suallar verə bilərlər.

3. Təqdimatın keçirilməsinin üslubuna xüsusi diqqət yetirin.

Hətta əgər təqdimatın məzmunlu tərəfi haqqında danışılmasa da, satışlar üzrə menecer xeyli dərəcədə təqdimatın keçirilməsinin üslubunu işçisilə birlikdə işləyib onun effektivliyini artıra bilər. Rol tapşırıqları video-yazı ilə birlikdə və onun növbəti baxışı ilə özü ilə təqdimatın keçirilməsinin üslubunun təkmilləşdirilmiş, yaxşı sınanmış metodlarını verirlər. Mühüm təqdimatlara hazırlıq vaxtında satışlar üzrə menecerlər öz işçilərində inamlıq hissi aşılaya bilərlər.

Mənbə: Gabrielle Birkner, «Prezentation Panic: Coaching Salespeople through Stage Fringht», Sales and Marketinq Management (October, 2001), səh. 67.

Potensial müştərilərə malların təqdimatının təşkilinə aid olan firmanın siyasəti müştərilərlə idarəetmə ilə əlaqəli olan başqa istiqamətlərlə razılaşdırılmalıdır. Potensial müştərilərə malların təqdimatının ağıllı siyasətini təşkiletmək üçün satışlar üzrə menecer təqdimatın alternativ metodları, onların nisbi üstünlükləri və məhdudiyyətləri haqqında təsəvvürə malik olmalıdır. Təəssüf ki, bu kitabın məhdudlaşmış həcmi bizə bu sualları daha dəqiq müzakirə etməyə imkan vermir. Onlarla daha ətraflı tanış olmaq istəyən oxucularımızdan olanlara şəxsi satışlar üzrə dərsliklərdən birini istifadə etməyi məsləhət görürük. Adətən, həmin kitablarda potensial müştərilərə malların təqdimatı metodlarının geniş dairəsi müzakirə edilir və qiymətləndirilir.

Sövdələşmənin (müqavilənin) bağlanması

Müqavilənin bağlanması (closing the salle) satınalmağa sonuncu razılığın alınmasını bildirir. Satıcının bütün səyləri, əgər müştəri satış müqaviləsi imzalamasa, hədər olacaqdır, lakin bir çox satıcılar məhz bu mərhələdə uğursuzluğa məruz qalırlar. Onda təəccüblü heç nə yoxdur ki, alıcılar, axırıncıya qədər dartırlar, cəhd edərək imkan daxilində satınalma qərarının qəbulunu uzadırlar. Onunla yanaşı, imkan daxilində müqavilənin bağlanması üçün şirkətin ticarət nümayəndəsinə lazım olan vaxtın artırılması ixtisara salma meyilinə gətirib çıxardır. Deməli ticarət nümayəndəsinin vəzifəsi sonuncu qərarın qəbulunu sürətləndirməkdən ibarətdir. Hərdən bu məsələnin sifarişini birbaşa təklif etməklə həll etmək olar. «Mən sizin firma üçün sifariş verə bilərəmmi?» və «Sizin sifariş hansı müddətə yerinə yetirilməlidir?» - satışların qurtarmasının tipik üsulları bu suallardan ibarətdir. Müqavilə bağlamanın cəhdilə əlaqəli olan daha bir taktika isə müştəriyə iki alternativ qərarın təklif edilməsindən ibarətdir: məsələn, «Siz ödənişin hansı üsuluna – kreditə və ya nağd ödənişə üstünlük verirsiniz?» və ya «Siz məmulatın hansı rənginə – mavi və ya qırmızıya üstünlük verirsiniz?». Sənaye alqı-satqı hadisəsində qərarların qəbul edilməsinə cavabdeh olan alqılar üzrə peşəkar agentlər və başqa şəxslər alqı-satqı metodları üzrə geniş hazırlıq keçirlər və müqavilə bağlamaq üçün alıcıya heç bir əziyyət vermədən mümkün olan bütün üsulları tapmağa kömək edə bilərlər.

Müştəriyə satışsonu xidmət

Satışın qurtarmasından sonra ticarət nümayəndəsinin işi müvafiq olan müştərilərlə heç də qurtarmır. Bundan sonra müştərinin xidmətin bir çox tiplərinə və satıcı-

firma tərəfindən köməyə ehtiyacı olur. Bunları mütləq təmin etmək lazımdır. Bu isə müştərini yüksək dərəcədə razı salır və ondan təkrar sifarişlər almaq imkanını artırır.

Müştəriyə əla satışsonu xidmət (servic aqter the sale) sonuncunun loyallığını təmin edir. Bu bir çox ticarət nümayəndələrinin o qədər də yaxşı tərzdə fəaliyyət göstərə bilmədiyi bir sferadır. Məsləhətçilərdən birinin qiymətinə görə müştəri bu və ya digər şirkətdə alqını kəsən zaman 100-dən təxmin 60 hadisə onunla izah edilir ki, müştəridə təəssürat əmələ gəlir ki, satış baş tutduqdan sonra satıcı firmanın ticarət nümayəndələri ona marağı tamamilə itirdilər. Satıcı firmanın ticarət nümayəndəsi onun satdığı hər bir malın sonrakı taleyini izləməlidir. O, inanmalıdır ki, malın göndərilməsi cədvəlinə riayət etmkdə heç bir problem meydana çıxmır. Ondan başqa, ticarət nümayəndəsi (və ya satışlar komandasının üzvləri) tez-tez göndərilən avadanlığın qurulmasına və montajına nəzarət edir, müştəri firmanın işçilərini bu avadanlığın istifadə edilməsinə öyrədir və lazım olan texniki xidmətə zəmanət verir. Belə olduğu halda müştəridə heç bir peşmançılıq və narazılıq hissi oyana bilməz.

Satışsonu xidmət tez-tez həm ticarət nümayəndəsinin özünə, həm də satıcı firmaya xeyli dividendlər gətirir. Onun yetərincə olmasına baxmayaraq razı qalan müştərilər adətən,, elə həmin firmada sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsinə meyillidirlər və onunla öz loyallığını nümayiş etdirirlər. Ondan başqa, keyfiyyətli satışsonu xidmət tez-tez alıcı firma üçün maraq doğuran başqa malların və xidmətlərin satılmasına aparır. Məsələn, əsaslı avadanlığın bir çox xətləri üzrə xidmətə görə müqavilələr ehtiyat hissələrinin və sərf edilən materialların göndərilməsilə yanaşı çıxan avadanlığın satışına nisbətən satışdan böyük gəlir və mədaxilin daha yüksək normasını təmin edir. Satışsonu və cari xidmətin konkret tipi satışın strategiyasından və həmin firmada qəbul edilmiş müştərilərlə münasibətlərdən asılıdır.

Satış: mümkün olan yanaşmalar

Satışlar üzrə menecerlərin həll edə biləcəyi bir çox məsələlər, eyni zamanda müştərilərlə idarəetmə siyasətinin işlənib hazırlanması, yeni ticarət nümayəndələrinin işə qəbulu zamanı seçmə meyarları və təlimin effektli proqramının işlənib hazırlanması satışın alternativ metodlarını bilməyi və onların üstünlüklərini və məhdudiyyətlərini dərindən bilməyi tələb edir. Bunun üçün müştərilərə yanaşmada menecerlər dörd ümumi yanaşmadan istifadə edir: 1) «Stimul-reaksiya»; 2) «mümkün olan satınalmaya münasibətlərin dəyişməsinin mərhələləri»; 3) «tələbatın ödənilməsi»; 4) «problemin həlli».

«Stimul-reaksiya» yanaşması

«Stimul-reaksiya» adı altında satışa yanaşma ondan çıxış edir ki, hiss orqanlarının hər birinə təsir müəyyən reaksiya doğurur. Beləliklə, öz işində hələ naşı olan ticarət nümayəndələri hər şeydən öncə aydınlaşdırmalıdırlar ki, bu istehlakçının proqnozlaşdırılan və bu və ya digər mümkün olan reaksiyasına çatmaqdan ötrü nə demək lazımdır (yəni müəyyən tərzdə istehlakçının hiss orqanlarına təsir etmək). «Stimul-reaksiya»nın yaxşı planlaşdırılmış modelində alıcının əksər xoşagəlməz reaksiyaları əvvəlcədən məlumdur. Bu şirkətə öz ticarət nümayəndələrinin müxtəlif vəziyyətlərində istənilən tərzdə reaksiya verməsinə imkan verir, bu da satış prosesində meydana çıxır. Məsələn, əgər müştəri cavab verirsə: İndi bu malı özümə almaq üçün mənim imkanım yoxdur, ticarət nümayəndəsinin yaddaşında bir deyil, müştərinin bu etirazına bir neçə mümkün olan cavab verilməlidir. Onlardan biri təxminən belə səslənməlidir: «Əla! Bizim şirkət tərəfindən maliyyələşdirmənin əla proqramı nəzərdə tutulmuşdur və siz ondan

yararlana bilərsiniz. Əgər etiraz etmirsinizsə, mən indi sizə bu proqramın mahiyyətini izah edərəm». Beləliklə, ticarət nümayəndələrinin təlim proqramında aksenti potensial müştərilərə malik standartlaşdırılmış təqdimatda vermək lazımdır.

Belə yanaşmanın bəzi üstünlükləri tamamilə aydındır. Potensial müştərilərə malik yaxşı düşünülmüş (hərfi mənada – «plyonkaya yazılmış») təqdimatı zəmanət verir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi potensial müştəriyə müvafiq gələn mal və xidmətin satışı ilə əlaqədar olan bütün mühüm anlara son dərəcə aydın, dolğun və məntiqi cəhətdən yekunlaşmış formada izah etməlidir. Ondan başqa, «təsir-reaksiya»sı firmaya işə təcrübəsiz ticarət nümayəndələrini qəbul etməyə imkan verir. Bu zaman firma onların öyrədilməsinə və praktiki fəaliyyətə hazırlığına az vaxt sərf edir.

Lakin «stimul-reaksiya» yanaşmasına bir sıra ciddi çatışmazlıqlar xasdır. Bu çatışmazlıqlar onun tətbiq edilməsini şəxsi satışın bir çox tiplərində məhdudlaşdırır. Xüsusən, bu yanaşma müxtəlif müştərilərin tələbat və maraqlarındakı fərqləri inkar edir. Axı praktiki olaraq iki tamamilə oxşar müştərilərə rast gəlmək mümkün deyil, çünki onlardan hər biri, hər şeydən tez, şirkətin ticarət nümayəndəsinin standart müraciətinə özü bildiyi kimi reaksiya verəcəkdir. Ondan başqa, ticarət nümayəndələri bütün qüvvəsini yalnız ona istiqamətləndirdiyi zaman onlara təqdimatın təklif edilən standart variantı yadda saxlamaqdan ötrü onlara onun keçirilməsinin gedişində yenidən təşkiletmək çox çətindir. Belə hallarda hadisələrin inkişafının yəqin olan ssenariləri bu cür görünür: şirkətin ticarət nümayəndəsi təqdimatı onun bildiyi kimi keçirilməsini israr edir. Baxmayaraq ki, müştəri artıq ona təqdim edilən malı almaq üçün artıq çoxdan qərar vermişdir və az qala, birbaşa mətnsiz bunun haqqında öz həmsöhbətinə məlumat verir.

Şirkətlərin ticarət nümayəndələrinə alqı-satqının həmin prosesinin konkret tələblərinə uyğun olaraq ona təklif edilmiş təqdimatın standart variantına dəyişikliklər etmək üçün müəyyən sərbəstlik verilə bilər. Bu halda ticarət nümayəndəsini lazım olduğu halda özündən şərhlər əlavə etməklə təqdimatın standart variantı ilə təmin etmək olar. Texniki xidmət üçün zavodlarda xüsusi şöbələrə və texniki xidmətin sahə şöbələrinə alətlər və ləvazimat göndərən NCH şirkəti (www. nch. com) onun məhsulunun effektivliyini göstərən sadə standart nümayişlərdən istifadə edir.

«Stimul-reaksiya» yanaşması özünün sərtliyinə baxmayaraq texniki cəhətdən mürəkkəb sənaye mallarının satışında çox az-az istifadə edilir. Bu o zaman baş verir ki, alıcıların tələbatları və malların tətbiqinin konkret variantları müştərinin birindən o birinə xeyli fərqlənirlər. Bizim günlərdə «stimul-reaksiya» yanaşması, əsasən, o halda istifadə edilir ki, hər hansı nisbətən sadə, standart mal potensial müştərilərin çoxuna satılır. Potensial müştərilərin reaksiyası belə standart müraciətə, yəqin ki, müsbət olacaqdır (məsələn, alıcıya evində və ya telefonla istehlak mallarının satışındakı kimi).

Malın potensial müştəriyə təqdimatları o zaman həddindən çox effektli olur ki, rəhbərlər şirkətin ticarət nümayəndələrini ətraflı təlimatlar və tövsiyələrlə təmin edirlər. Onlar ticarət nümayəndələrinə öz təqdimatını düzgün təşkiletməyə kömək edirlər. Təqdimatların təşkilinin və strukturlaşdırılmasının effektli üsullarından biri «mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsi mərhələləri» yanaşmasında ifadə edilmişdir.

«Mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsi mərhələlərinə» yanaşma

«Mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsi mərhələləri» adı altında satışa yanaşma (mental-states approach) o fərziyyələrə əsaslanır ki, alıcı satınalma haqqında qərar qəbul etməzdən əvvəl onun mümkün olan satınalmaya daxili münasibəti bir neçə ardıcıl mərhələlərdən keçir. Bu yanaşma A/DA-nin inandırma metodundan

törəmişdir. A/DA ona istinad edir ki, «stimullaşdıran müraciətlər»-in satışını müvəffəqiyyətlə qurtarmaqdan ötrü potensial müştərinin diqqətini (attention) cəlb etmək, onun marağını (interest) oyatmaq, onda arzu (dezire) doğurmaq və onu hərəkətlə sövq etməlidirlər.

«Mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsi mərhələlərindən» istifadə edən firmalar təqdimatın işlənib hazırlanmasında nə isə «satışın düsturunun» istifadəsinə istinad edirlər. O, satışın tutarlı dəlillərini (selling points) elə tərzdə təşkil edir ki, onlar alıcı tərəfindən yuxarıda təsvir edilmiş diqqət, maraq, arzu və hərəkətin mərhələlərinin keçilməsilə üst-üstə düşsünlər. Bu yanaşmanın mühüm üstünlüyü təqdimatın standart variantları ilə müqayisədə ondan ibarətdir ki, ticarət nümayəndəsi hər bir ayrı-ayrı potensial müştərinin reaksiyalarına uyğun olaraq öz hərəkətlərində düzəliş edə bilər. Öz praktikasında adı yuxarıda çəkilən yanaşmanı istifadə edən şirkətlərin əksəriyyəti belə bir nəticəyə gəldilər ki, ticarət nümayəndələrini potensial müştərilərlə öz söhbətinin istiqamətinə və gedişinə nəzarət etməyə öyrətmək olar. Sonra ticarət nümayəndəsi öz təqdimatını elə tərzdə əsaslandırır ki, indiki anda potensial müştəriyə mümkün olan satınalmanı yerinə yetirməyə istinad edilsin.

«Stimul-reaksiya» yanaşmasının istifadə edilməsi halında olduğu kimi «satışın düsturu»nun mühüm çatşmamazlığı ondan ibarətdir ki, bu metod hər şeydən müştəriyə deyil, satıcıya yönəldilmişdir. Potensial müştərini münasibətlərin dəyişilməsinin bir mərhələsindən mümkün olan satınalmanı başqasına yaxınlaşdırmağa cəhd edərək satıcı onunla ünsiyyətin gedişində özünə üstün mövqeni təmin edir, eyni zamanda müştərinin tələbatlarında və konkret vəziyyətlərdə fərqlərə az diqqət ayrılır. Bu yanaşmanı istifadə edən şirkətlər, adətən,, satış prosesinin ondan əvvəl və onun ardınca gələn həmin etapların hesabına təqdimatın özünə aksent edirlər.

Lakin «mümkün olan satınalmanın münasibətinin dəyişməsi mərhələləri» yanaşmasının istifadəsi ilə əlaqəli olan daha ciddi çətinlik görünür, ondan ibarətdir ki, psixoloqlar arasında potensial müştərinin mümkün olan satınalmaya münasibətlərin yuxarıda sadalanmış mərhələlərinə görə yekdil fikri yoxdur, həm də onunla əlaqədar, bütün alıcılar eyni mərhələni eyni ardıcıllıqla keçirlər. Lakin hətta əgər belə mərhələlər həqiqətən mövcuddursa, praktikada bir mərhələni başqasından fərqləndirməyə öyrətmək o qədər də asan deyil və müəyyən etmək ki, mümkün olan satınalmaya münasibətin dəyişməsinin hansı mərhələsində müştəri olur.

«Tələbatın təmin edilməsinə» yanaşma

«Tələbatın təmin edilməsi» adı altında satışa yanaşma ən yüksək dərəcədə marketinqin müasir fəlsəfəsinə cavab verir. Həmin fəlsəfəyə əsasən söhbət nəinki malların satışı haqqında, o qədər də müştəriyə xidmət barədə getməlidir. Bu yanaşmanın istifadə edilməsində başlanğıc nöqtə müştəri tələbatlarının aşkara çıxarılmasıdır. Şirkətin ticarət nümayəndəsinin vəzifəli potensial müştərinin tələbatlarının aşkara çıxarılmasında, bu müştəriyə onda belə tələbatların olması haqqında məlumatda və onu ona inandırmaqdadır ki, bu ticarət nümayəndəsi tərəfindən təklif edilən mal və xidmət istənilən başqa alternativə nisbətən göstərilən tələbatları daha yaxşı təmin edirlər.

Bu yanaşmanı istifadə edən firmalar satış prosesinin başlanğıc mərhələlərinin mühüm əhəmiyyətini təsdiq edir. Buraya potensial müştəri münasibətlərinin qurulması və onun hərəkətlərinin qiymətləndirilməsi daxildir. Satıcı həmin potensial müştərinin biznesilə, onun sahəsinin xüsusiyyətlərilə və hətta onun müştəriləri və rəqibləri ilə tanış olmalıdır ki, təqdimatı həmin müştərinin nadir tələbatlarına, onu narahat edən problemlərə uyğunlaşdırmalıdır. «Tələbatın təmin edilməsi» yanaşmasının mühüm üstünlüyü ondan ibarətdir ki, bu yanaşma yetərincə çevikdir və başlıca olaraq satıcıya deyil,

müştəriyə yönəldilmişdir. Bu yanaşmanın tərəfdarları təsdiq edirlər ki, o, alıcı və satıcı arasında dostluq münasibətlərinin qurulması üçün özül yaradır. Nə qədər ki, satıcının əsas vəzifəsi hər bir potensial müştərinin tələbatlarını aşkar etməkdən və təqdimatların hazırlanmasından ibarətdir. Onlar nümayiş etdirə bilərlər ki, onun firması tərəfindən təqdim edilən mal bu tələbataları təmin etməyə necə qadirdir. Belə yanaşma satışa müqaviməti azaltmağa imkan verir. Gələcəkdə şirkətin ticarət nümayəndələri informasiyanın etibarlı mənbəyi ola bilərlər və müştəri onların məsləhətlərinə və tövsiyələrinə qulaq asmağa başlayacaqdır.

«Tələbatın təmin edilməsi» yanaşmasının yaxşı cəhətləri (məziyyətləri) onun çatışmazlıqlarını satışla əlaqəli olan vəziyyətlərin əksəriyyətində tərəzidə təkrar çəkirlər. Lakin bu yanaşmanın da bir sıra praktiki məhdudiyyətləri var. Belə ki, o, firmadan yüksək ixtisaslı ticarət heyətinin olmasını tələb edir. Ticarət heyəti öz müştərilərinin xüsusiyyətlərini yaxşı bilməlidir. Bu öz satış metodlarını hər bir ayrı-ayrı müştərinin tələbat və problemlərinə uyğunlaşdırmağı bacaran yaxşı hazırlanmış və təcrübəli ticarət nümayəndələri olmalıdırlar. Ondan başqa, bu yanaşmadan istifadə edilməsi vaxtın xeyli xərclərilə əlaqəlidir (xüsusən də, onun üçün ki, satıcı öz müştərisindən hər birinin tələbatları və problemlərilə tanış ola bilsin). Deməli, bu metod xeyli dərəcədə bahalıdır və onu yalnız o hallarda istifadə etmək olar ki, nə zaman potensial satışın dəyəri onun tətbiqinə məsrəfləri ödəyir.

«Problemin həlli»nə yanaşma

«Problemin həlli» adı altında satışa yanaşma (problem-solution) – bu tələbatın təmin edilməsi (ödənilməsi) yanaşmasının məntiqi davamıdır. Bu hər iki yanaşma müştəriyə yönəldilmişdir ki, nə zaman şirkətin ticarət nümayəndəsi öz diqqətini konkret müştərinin fərdi tələbatları üzərində cəmləşdirir. Lakin «problemin həlli» yanaşmasını istifadə edəndə satıcı potensial müştəriyə bir neçə alternativ həllərin axtarılmasına, onların üstünlüklərini və çatışmazlıqlarını təhlil etməyə və optimal variantların seçilməsinə kömək edərək daha uzağa gedir. Satışın məhz bu tipi bu fəslə giriş parçasında təsvir edilmişdir (söhbət Xerox şirkətində satışın təşkili haqqında gedirdi). Ticarət nümayəndəsi malın təklifindəki aksentdən qaçır. Bunun yerinə o, diqqətini potensial müştəriyə ixtisaslaşdırılmış məsləhətin və köməyin verilməsi üzərində cəmləşdirir. «Problemin həlli» yanaşması hətta, məsələn, ona gətirib çıxara bilər ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi özünün potensial müştərisinə onun şirkətinin rəqibi olan firmanın məhsulunu almağı təklif edəcəkdir. Bu halda başlıca məqsəd müştəri ilə uzun müddətli münasibətlərin qurulmasından ibarətdir, bunun nəticəsində müştəri bu ticarət nümayəndəsinə texniki informasiyanın və məsləhətlərin etimadını qazanan mənbə kimi baxmalıdır. «Problemin həlli» yanaşmasını hərdən həm də konsultativ (məsləhətçi) satış (consultative selling) adlandırırlar.

«Tələbatın təmin edilməsi» yanaşması halında olduğu kimi, «problemin həlli» metodu son dərəcə sərişt əli, yaxşı hazırlanmış və təcrübəli ticarət nümayəndələrini tələb edir. Bu yanaşmanın konsultativ (məsləhətçi) təbiətinə görə şirkətin ticarət nümayəndələri öz şirkəti və onun buraxdığı məhsul haqqında gözəl məlumatlandırılmalı, müştəri şirkətin xüsusiyyətlərini bilməli və öz vaxtının xeyli hissəsini hər bir müştəriyə sərf etməlidir. Deməli, bu satışın tamamilə bahalı metodudur. Lakin o, uzun müddətli münasibətlərin inkişafı üçün özül ola bilər.

İnnovasiyalar 2. 4.
SPİN-satışı konsultativ yanaşmanın əsası kimi

Tədqiqatçı-psixoloq Neyl Rekhem öz həmkarları ilə birlikdə öz qarşısında xeyirxah məqsəd qoydu: satışın daha effektli üsulunu tapmaq. Bu məsələni həll etməyə cəhd edərək, onlar on ikiillik tədqiqat layihəsini yerinə yetirmişdilər. Onun həyata keçirilməsinin gedişində 35000-dən çox kommersiya müraciətlərinə əsasən məlumatlar toplanmış və təhlil edilmişdi. Bu nəhəng layihənin nəticəsi SPİN adı almış satışa yanaşmanın hazırlanması oldu: Situation (şərait-situasiya). Problem (problem), İmplication (həqiqi (əsl) mənası) və Need-payoff (verimlilik) – SPİN. Bu kateqoriyalardan hər biri satıcıdan konkret müştəriyə müraciətlənmiş sualların qoyuluşunu tələb edir. Aşağıda SPİN-halqalarının satışın iki fərziyyəyə əsaslanmış şəraitləri üçün tətbiqinin iki nümunəsi verilmişdir.

«Şərait (vəziyyət) » kateqoriyasına aid olan suallar müştəri tərəfindən ona təklif edilən malla alıcının ümumi vəziyyətilə əlaqəsini müəyyən etməyi qarşısına məqsəd qoymuşdur. Bu suallar, adətən,, qlobal ixtisas dərəcəsini təyin etməyin məsələlərilə eynidir və həmin alıcının biznesinin tələbatlarına münasibəti olan demoqrafik problemlərin üzərində cəmləşə bilərlər. «Hal-hazırda sizin şirkətdə neçə istehsal xətti fəaliyyət göstərir?» və «Sizin ofisin sahəsi nə qədərdir?» - «Şərait» kateqoriyasına aid olan suallar bunlardır.

«Problem» kateqoriyasına aid olan suallar onda qurulur ki, satıcı həmin alıcının ümumi şəraiti (vəziyyəti) barədə bildi və konkret tələbatı və problemi həll etmək üçün öz məqsədi var. «Sizdə nə vaxtsa onların həddindən artıq yavaş-yavaş düzəldilməsilə meydana çıxan istehsal xətlərində boş-boşuna dayanmalarla hər hansı problemləriniz olmuşdurmu?» və «Sizin idarə işçiləriniz ona şikayət edirlərmi ki, onlara gəlmək həddindən artıq uzaqdır və surətçıxardan cihaza hər hansı bir sənədin surətini çıxardan zaman uzun növbədə dayanmalı olurlar» - «Problem» kateqoriyasına aid olan sualların nümunələri budur. «Həqiqi» (əsl) məna kateqoriyasına aid olan suallar satıcıya həqiqi nəticələri aydınlaşdırmaqda kömək edir. Beləliklə, «Bu istehsal gecikmələri sifarişlərin yerinə yetirilməsilə gecikmələrə və son hesabda sifarişlərin ləğvinə gətirib çıxarırmı?» və «Demək olarmı ki, əməyin səmərəliliyi və öz işinə sizin idarə qulluqçularının inamlığı artardımı, əgər onlar bu və ya digər sənədin surətini çıxartmaq üçün uzun növbələrdə dayanmasa və onlara bu qədər uzağa getmək olmasaydı?». Və nəhayət, «Verimlilik» («dönərlik») kateqoriyasına aid olan sualların növbəsi gəlir. Bu mərhələdə satıcı alıcıdan birbaşa soruşmalıdır ki, onda bu mala tamamilə müəyyən tələbat varmı? Satıcı bu tələbatı ödəməyə hazırdır.

«Siz istəyərdinizmi ki, mən sizə istehsal xəttinin yenidən qurulması prosesini sürətləndirən sistemi nümayiş etdirim, çünki bu sifarişlərin yerinə yetirilməsində gecikmələrin aradan qaldırılmasına kömək edəcəkdir? Və «Siz arzu etmirsiniz ki, siz sənədlərin surətini çıxardan idarəetmə sisteminin hərəkət prinispilə tanış olmaq istəyirsinizmi, bu sizə nəinki xeyli vaxt və pula qənaət etməyə, həm də sizin idarə qulluqçularının (xidmətçilərinin) işi ilə məmnun qalmasının dərəcəsini artıracaqdır?» - «Verimlilik» (dönərlik) kateqoriyasına aid olan sualların nümunələri budur.

Gətirilmiş misallardan görmək çətin deyil ki, SPİN-metodu həqiqətən özü ilə problemlərin həllinə ardıcıl yanaşmanı təqdim edir. Bu metodun ideyası sadəcə, sınmaların aradan qaldırılması deyil, qərarların satışındadır. O, həqiqi konsultativ kommersiya müraciətlərinin dörd mərhələsini birləşdirir. Birincisi, kommersiya dəvətinə qədər və həmin vaxtda verilməsi lazım olan düzgün sualların bilinməsi potensial qərarların tərtib edilməsinə imkan verir. İkincisi, dinləyib müştərinin öz problem və tələbatları barədə nə deyir, həmin müştərinin real tələbatlarına uyğun olaraq satıcı öz qərarlarını gətirə bilər. Üçüncüsü, müştəri firmanın ən münasib əməkdaşı ilə qarşılıqlı fəaliyyəti, alıcı ilə birgə, sizin tərəfinizdən təklif edilmiş qərarların həyata keçirilməsinin ən qəbul edilən variantını tapmağa zəmanət verər. Və dördüncüsü, satışın başa çatmasından sonra müştəriyə təkrar dəvət – bu tamamilə zəmanət verən zəruri addımdır ki, sizin tərəfinizdən təklif edilmiş qərarlar həqiqtən praktikada həyata keçiriləcəkdir.

Mənbə: Betcy Cumminqs, Listen, Don't Talk: Selling a Solution, Not a Simple Fix, txrough Consultative Sales, Sales and Marketinq Management (March 2001), səh. 65: Neil Packham, The SPİN Selling Fieldbook. New York: Mebraw-Hill Professional Publishing, 1996.

Uyğunlaşdırılmış satış: Satmağı öyrənin

Həmin şirkətdə qəbul edilmiş prosedurlar, malların, rəqiblərin, müştərilərin yaxşı tanınması, həm də lazım olan bir çox başqa şeylər onsuz da müvəffəqiyyətli satış üçün yetərincə deyil. Bununla əlaqədar olaraq aztəcrübəli amerikan futbolundakı aparıcı oyunçu ilə («kyorterbeklə») oxşarlıq aparmaq olar, bu da ötürmənin bütün növlərini yadında saxlayır, ancaq bilmir ki, bu və ya digər vəziyyətdə məhz hansı ötürməni etmək lazımdır və ya şahmata başlayan oyunçu ilə, o da bilmir ki, bu və ya digər fiqur necə hərəkət edir, ancaq başa düşmür ki, bu və ya digər vəziyyətdə oyunun hansı taktikasını tətbiq etmək lazımdır. Təcrübəli «kyorterbek» və şahmat oyunu ustası vəziyyəti düzgün qiymətləndirməyi bacarır və öz oyununu işlərin konkret vəziyyətindən asılı olaraq qurur, yəni onlar uyğunlaşmağı və öyrəşməsi bacarırlar.

Alıcıların konkret şəraitlərə uyğunlaşmasını öyrətmək onların öyrədilməsi vəzifəsi bundan ibarətdir. Ticarət heyətinin tədris proqramının məqsədi zamanın qısa müddəti ərzində şirkətin ticarət nümayəndələrini vərdiş və fəndlərə öyrətməkdən ibarətdir. Ticarət heyətinin daha təcrübəli və effektli əməkdaşları onlara mükəmməl malikdirlər. Uyğunlaşdırılmış satış (adaptive selling) – belə fəndlərdən biridir. Bu metod ticarət nümayəndələrinin müvəffəqiyyətlə imkanlarını kəskin surətdə artırır. Satıcının biliyinin oynadığı potensial rolu yadda saxlamaq əsasən onda əhəmiyyətlidir ki, onların satışın konkret şəraitlərinə tətbiqi və şirkətin ticarət nümayəndələrinin bu vəziyyətlərə adekvat reaksiyaları, həm də ticarət nümayəndəsinin müştərilər haqqında informasiyanın işləyib hazırlanması qabiliyyəti mühüm amillərdən biridir. Təcrübəli və effektli satıcılar əla təşkil edilmiş biliklərə malikdirlər. Bu biliklər onlara satışın hər bir şəraitinin tipini çox dəqiq müəyyən etməyə imkan verir. Həmin satıcı hafizəsində saxlananları sonra hərəkətin və fəaliyyətin hər bir konkret halında istifadə edir. Hərdən deklarativ və prosedurlu adlandırılan bu biliklər təcrübəli satıcıya satışın bu və ya digər konkret şəraitinə satışların hər hansı daha ümumi kateqoriyasının variantlarından biri kimi tanınmağa və təşkilatlandırmağa imkan verir. Müştəri ilə qarşılıqlı fəaliyyətin nəticəsində satıcı, məsələn, belə bir nəticəyə gələ bilər ki, həmin alıcı, hər şeydən əvvəl, müəyyən məsələlərin həllinə yönəldilmişdir, nəinki münasibətlərin qurulmasına və deməli, məsələlərin həllinə yönəldilmiş satışın metodunu tətbiq edə bilər.

Uyğunlaşdırılmış satış konsepsiyasının tədris proqramına potensial təsiri qiymətləndirmək çətindir. Belə proqramların köməyilə ticarət nümayəndələrinə necə öyrətmək olar ki, satışa yanaşmalardan hansı hər bir konkret şəraitdə daha effektli olar və seçilmiş yanaşmanı tətbiq etməyə necə öyrətmək olar. Yenicə işə başlayan ticarət nümayəndələri həm də aydınlaşdırmalıdır ki, müvafiq tərzdə satıcı və alıcı arasındakı münasibətlərin dyişməsilə əlaqədar olaraq, yəni konkret şəraitdən asılı olaraq, satışın üslubu da dəyişməlidir. Uyğunlaşdırılmış satış – bu nəinki müştərilər, həm də satıcılar arasındakı fərqləri hesaba alan yanaşmadır.

Təcrübəli və effektli ticarət nümayəndələri müvafiq biliklərə malikdirlərmi və bu bilikləri üzə çıxartmaq və ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsinin proqramı üçün əsas kimi istifadə etmək olarmı? Tədqiqatların nəticələri göstərirlər ki, bu sualların hər ikisinə təsdiqedici cavab vermək olar. Cədvəl 2.4.-də ilkin kommersiya dəvəti ilə əlaqədə olan və xəstəxanalar üçün altlıqlarla məşğul olan bir iri korporasiyanın 25 ticarət nümayəndəsinin sorğusu əsasında aşkar edilmiş məqsədlər və hərəkətlər göstərilmişdir.

Cədvəl 2.4. İlkin kommersiya görüşü ilə əlaqəli olan məqsədlər və hərəkətlər

sıra	İlkin kommersiya görüşü ilə əlaqəli olan məqsədlər	faizlə
1	Müştərinin tələbatları və məqsədləri haqıqnda informasiyanın toplanması	84
2	Müştəri ilə şəxsi münasibətlərin qurulması	44
3	Mənim haqqımda ticarət nümayəndəsi kimi yaxşı təəssüratın yaradılması	44
4	Mənim şirkətim haqqında müsbət təəssüratın yaradılması	33
5	Qərar qəbul edən şəxslərə kimin aid olduğunun aydınlaşdırılması	24
6	Satışın potensialının qiymətləndirilməsi	20
7	Alıcının mənim şirkətimə münasibətinin qiymətləndirilməsi	20
8	Sonrakı əlaqələr üçün özülün qoyulması	20
9	Növbəti görüşün vaxtı haqqında razılığa gəlmək cəhdi	20
10	Qarşılıqlı mühakimələrin həqiqiliyinin əmsalı = 0, 91	20

Təcrübəli və effektli ticarət nümayəndələrinin biliklərini aşkar etmək və sonra isə şirkətin naşı ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsində istifadə etmək olar. Davranışın müvəffəqiyyətli modelləşdirilməsi şirkətin naşı və təcrübəli ticarət nymayəndələri arasında sıx qarşılıqlı fəaliyyətin zəruriliyini nəzərdə tutur. Bu isə naşı satıcıya özünün daha təcrübəli həmkarları tərəfindən istifadə edilən metodları müşahidə və praktikada tətbiq etməyə imkan verəcəkdir. Vaxtı gələndə hər bir naşı satıcıda özünün satıcılara xüsusi yanaşması əmələ gəlir. Bu yanaşma onun xarakterinin fərdi əlamətlərini və xüsusiyyətlərini onların hər bir konkret şəraitdə istifadə edilməsini əks etdirir. Effektli satıcılar özlərinin daha az uğurlu həmkarlarından, hər şeydən öncə, potensial müştəriləri düzgün təsnifatlandırmaq bacarığı ilə fərqlənirlər, yəni onları müvafiq olan spesifikasının daha çox dərəcəsində kateqoriyaya aid etmək olar. Ondan başqa, effektli satıcılar nəinki təkcə hər bir potensial müştərinin fərdi xüsusiyyətlərini düzgün aydınlaşdırmağı, həm də daha uyğun gələn «çəki əmsallarını» təyin etməyi bacarırlar.

Xülasə

Bütün görkəmli ticarət nümayəndələri və satışlar üzrə menecerlər alqı və satqı proseslərini dərindən dərk etməklə fərqlənirlər. Alqı mərkəzi iştirakçılarının rolu alqı və satqı ilə əlaqəli olan fəaliyyət növləri, satış sferalarındakı işin növlərinə görə fərqləri və satışa çoxsaylı alternativ yanaşmalar – satış sferasında işləyən peşəkarlardan hər birinin mənimsədiyi mühüm suallar bundan ibarətdir.

Müzakirə üçün suallar

1. Pərakəndəsatış ticarəti sferasındakı və sənaye satışları sferasındakı işin növləri arasındakı istənilən qədər daha çox fərqləri sadalayın. İşlərin bu növlərindən hər birinin cəlbedici cəhətləri hansılardır? İşlərin bu növlərindən hər birinin hansı cəhətləri sizə o qədər də cəlbedici görünmürlər? İşlərin bütün növlərindən hər birilə əlaqəli olan eyniliyi sadalayın. Bu eyniliklərdən hər biri ilə meydana gələn səbəb nədədir?

2. Təşkilatın alqı mərkəzinin «parametrləri» şirkətin ölçüsündən, həm də alınması nəzərdə tutulan konkret maldan və xidmətdən asılıdır. Şirkətin ölçüsü hansı tərzdə alqı mərkəzinin strukturuna təsir edir? Aşağıda sadalanan mallardan hər birinin alqı xüsusiyyətlərilə şərtləndirilmiş alqı mərkəzinin strukturlarındakı fərqlər necə ola bilər?

a) şəxsi istifadə üçün təzə kompyuterin satın alınması;

b) ofis üçün təzə surətçıxaran cihazın satın alınması;

c) başqa məsləhət – müfəttiş mühasibat firmasının seçilməsi;

ç) yeni dərsliyin seçilməsi, bunun əsasında satışların idarə edilməsi kursu qurulacaqdır.

d) sənaye yağlarının və yağlama materiallarının göndərilməsi üçün başqa mənbənin seçilməsi;

e) təzə dəzgahın satın alınması;

f) marketinq tədqiqatları aparan firmanın seçilməsi.

3) Məlumdur ki, sənaye alıcısı ilə alqı-satqı haqqında iri müqavilənin bağlanmasına bir neçə il sərf olunur. Bir dəfə satıcı şirkətin ticarət nümayəndəsi öz müştərisini tam səkkiz il dilə tutmuşdur. Daha iki ildən sonra satıcı şirkətin ticarət nümayəndəsi bu müştəridən ilk sifarişi almışdı. Belə bir vəziyyət ticarət heyətinin işə qəbulunda, öyrədilməsində, qiymətləndirilməsində, mükafatlandırılmasında və saxlanmasında necə özünü göstərir?

4) «Dəqiq vaxtında» (just-in-time) metodu ilə təşkil edilmiş alqı prosedurları iri firmaların əksəriyyətində geniş istifadə edilir. Belə nümunə kimi Permatech (www. perma-tech. com) xidmət edə bilər. Bu şirkət ALCOA şirkətinin filialıdır. ALCOA Permatech tərəfindən buraxılan xüsusi məhsulu istifadə edərək Briggs and Stratton şirkətinə

alümin külçələri göndərir. O isə öz növbəsində xüsusi külçə formalarına tökür. «Dəqiq vaxtında» metodu ilə təşkil edilmiş alqı prosedurları satışda və idarəetməyə əsasən hərəkətlərdə özünü necə göstərir?

5) Keçmişdə satıcılar, adətən,, alıcılara nisbətən daha çox məlumatlı idilər. Bu isə onlara müəyyən üstünlüyü təmin edirdi. Lakin son 15 ildə şirkətə aid olan vaxtında və dəqiq informasiyaya girmə imkanı işçilərin bu kateqoriyasının öz işinə münasibətinə ciddi təsir edirdi. İndi onlar, məsələn, öz xərclərinə yaxşı nəzarət edə və dəqiq müəyyən edə bilərlər ki, hansı məmulatları və hansı firmalardan almaq lazımdır. İnformasiyaya belə qoşulma alqılar üzrə agentlər və onunla əlaqəyə girən ticarət nümayəndələri arasındakı münasibətə necə təsir etmişdir.

Praktiki tətbiqi

Dörd – səkkiz tələbə haqqında qruplara toplanın (bütün kursdan başqa tələbələri də cəlb etmək olar: əgər alınmasa, əsas ixtisaslaşması biznes olan tələbələri bu qruplara cəlb edin, ən yaxşısı isə marketinqi) və özünüzün gələcək karyeranızın imkanlarını müzakirə edin. Qrupun üzvlərindən kiminsə satış sferasında iş təcrübəsi varmı? Siz (həm də qrupun qalan üzvləri) satış sferasında və satışların idarə edilməsində mənsəb (karyera) artımının imkanlarına necə münasibət bəsləyirsiniz. Əgər siz satış sferasında müvəffəqiyyətə çatmışsınızsa, satışların idarə edilməsilə məşğul olmaq istərdinizmi? Öz cavabınızı izah edin.

İntenetdən istifadə etməklə tapşırıqlar

1. İnstitule for Supply Management www. ism. ws Web-saytına girin. Bu Web-saytın məzmunu ilə diqqətlə tanış olun və bu təşkilatın fəaliyyəti haqqında istənilən qədər çox şeyi öyrənin. Onun haqqında, onun təyinatı haqqında qısa referat yazın. Bu referatda kimi təqdim etdiyini, onun fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini əks etdirin.

2. www. marketjobs Web-saytına baş çəkin və orada sizdə hər hansı marağı oyadan fəaliyyətin iki növünü seçin. Müvafiq şirkətin ev səhifələrinə baş çəkin və alınmış informasiyanın əsasında göstərin ki, fəaliyyətin və sahələrin həmin növlərinin aspektləri sizdən ötrü daha böyük maraq doğurur.

Əlavə ədəbiyyat

Babin, Barry J., James S. Boles, and Donald B. Robin, «Representing the Perceived Ethical Work Climate among Marketinq Employees», Journal of the Academy of Marketinq science 28 (summer 2000), səhifə 345-358.
Bunn, Michele D., «Taxonomy of Buying Decision Approaches», Journal Marketinq 57 (January 1993), səhifə 38-56.
Connon, Joseph P., and Christian Hombung, «Buyer-Supplien Relationships and lustom or firm Costs», Journal of Marketinq 65 (January 2001), səhifə 29-43.
Cerry, John, and John Fraedrich, An Emprical İnvestigation of Locus of Control and the Structure of Monal Reasoning.
Examiningthe Fthical Decigion-Making Progess of Sales Managens, Journal of Personal Selling Sales Management 20 (summer 2000), səhifə 173-188.
Cross, James, Steven W. Hartley, and Willian Rudelius, «Sales Force Activities and Marketinq Strategies İn İndustrial Firms: Relationships and İmplications», Journal of personal Selling Sales-Management 21 (summer 2001) səhifə 199-206.
Bawes, Phillip, Don V. Lee, and Grahame R. Dowling, «İnformation Control and İntluencein Emergennt Buying centers», Journal of Marketinq 62 (July 1998), səhifə 55-68.

Dixon, Andrea L., Rosann L. Spino, and Maqbul Jamil, «Anİnvestigation info the Successful and Unsuccesstul. Sales Calls: Measuring Sales penson Attributionsan and Behakional İntentilns», Journal of Marketinq 65 (July), səhifə 64-78.
Evans, Kenneth R. Robert E. Kleine, III, Timothy D. Landny, and Lawrence A. Crosby, «How First İmppressions of or Customer İmppoct Effectiveness in an İnital Sales Encounter», Journal of the Academy of Marketinq Science. 28 (Foll 2000), səhifə 512-526.
Harmon, Harry A., Craig A. Conrad and Gene Brown; «İndustrial Buyen Behavion: Towardan Understanding», Journal Marketinq Management 7 (Spring) Summer (1997) səhifə 101-1114.
Jacobs, Richard S., Kenneth R. Evans, Robert E. Kleine, III Timothy D. Landry, «bislosure and its Reciprority as Predicors of Key Outcomes of an İnital Sales Encounten», Journal of Personal Selling. Sales Management 21 (winten 2001) səhifə 51-61.
Jennings, Richand G., and Richard E. Plank, «When the Purchasing Agent isa Commitec», İndustrial Marketinq Management 24 (1995) səhifə 411-419.
Johnston, Wesley J. and Jeffrey E. Lewin. «Organizational Baying behavion: Toward an İntegrative Framework», Journal of Business Research 35 (Januray 1996) səhifə 1-15.
Joshi, Ashwnard and Stephen J. Arnold, «How Relatinal Norms Affect Compliance in İndustrial Buying» Journal of Business Research 42 (February 1998), səhifə 105-114.
Katrichis, Jerome M., «Exploring depantmental. Level İnteraction Patternsin Orqanizational Parchasing decisions», İndustrial Marketinq Management 27 (March 1998) səhifə 135-146.
Lewin, Jeffrey E., «The Effects of bowksirinyon Orqanizational Buying Behavion: An Empircal İnvestigation», Journal of the Academy of Marketinq Science 29 (spring 2001), səhifə 151-164.
Lichtenthal, J Parid, and Thomas Tellefsen, «Toward a Theory of Business Buyen-Saller Similanity», journal of Personal Selling Sale Management 21 (Winter 2001), səhifə 1-14.
Leo, Terry W., and Willam A. Weeks. «An Experimental İnven stiqation of effont sto İmprove Sales Student'Moral Resasoning», Journal of Persond Selliny Sales Management 20 (Fall 2000) səhifə 243-251.
Wintu-Wimsatt, Amla, and Jule B. Grassenheimen, «The Moderating Effects of cultiural context in Bayer-Sellen Neqotiation» Journal of Personal Selling Sales Management 20 (winter 2000) səhifə 1-9.
Moon, Mark A., and Susan Forquen Cupta, «Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptuof Framework» Journal of Personal Selling Sales Management 17 (spring 1997) səhifə 31-41.
Strout, Erin, «»Theshow Must Ço On», Sales and Marketinq Management (November 2001) səhifə 52-59.
Verbeke, Willem, and Richard P Bagorri, «Sales Call Anxiety: Exploning What it Means When Rules a Sales Encounter», Journal of Marketinq 64 (July 2000), səhifə 88-102.
Wagnen, Judy A., Noreen M. Klein, and Jaket E. Keith, «Selling Strategies: The Effects of Suggesting a Pecision Structure to Novice and Expent Buyens» Journal of the Academy of Marketinq Science 29 (Summer 2001) səhifə 289-306.
Wilson, Elizabet J. and Arch Ç. Woodside, «The Relative İmportance of Choice Critenia in Organizational Buying: İmplications. Lor Adaptive Selling», Journal of Business to Business Marketinq 2 (Januray 1995), səhifə 35-58.

F Ə S İ L 3

MÜŞTƏRİLƏRLƏ MÜNASİBƏTLƏRLƏ İDARƏETMƏ DÖVRÜNDƏ SATIŞLAR

American Express Bank bankında müştərilərlə münasibətlərlə idarəetmə

American Express Bank – bu, əməliyyatları bütün dünyaya yayılmış bankdır, onun pul aktivləri dünyanın 38 ölkəsində 13 milyard dollar təşkil edir. Bankın fəaliyyətinin əsas növlərinin sırasına ayrı-ayrı şəxslər üçün bank əməliyyatları, fərdi müştərilərlə maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi, müxbir münasibətləri sistemi, maliyyə alətləri ilə korporativ bank əməliyyatları və qlobal ticarət əməliyyatları aiddir. American Exspress-in filialı olaraq bu bank dünyada böyük nüfuza malik olan ticarət markası altında işləyir.

Çoxsaylı mürəkkəb bank məhsullarının olması və heyət tərəfindən onların yeridilməsi üçün əhəmiyyətli səylərin zəruriliyi American Exspress Bank tərəfindən münasibətlərlə idarəetmənin müştərilərlə unifikasiyalı sistemi hazırlanmanın gedişində əhəmiyyətli problemlərə gətirib çıxardı (Customer Relationship Management - CRM). Bununla yanaşı bankın rəhbərliyi boynuna almağa məcbur oldu ki, CRM-in inteqrasiyalı strategiyasının bütün bankın miqyaslarında işlənib hazırlanması müştərilərlə xidmətin keyfiyyətinin və məhsuldarlığın artırılmasının və «kəsişən satışların» üstünlüklərindən istifadə edilməsinin ən mühüm şərtidir (yəni müştəriyə bir sıra əlavə bank məhsullarının təklif edilməsi). American Express Bank üçün bu hadisələrin sonrakı inkişafını qabaqcadan dəqiq görməyin, zəruriliyi, öz biznes-prosesinin müştərilərin yenidən istiqamətlənməsi məqsədilə yenidən qurulmasını və sonuncuların ehtiyaclarının daha dərindən dərk edilməsini bildirir. Həm də bankdan öz əməliyyatlarının inteqrasiyasının həm funksional, həm də coğrafi prinsiplər üzrə aparması tələb edilirdi. Müvəffəqiyyətin tənqidi amillərindən biri ondan ibarətdir ki, bankın satışlar şöbəsi CRM konsepsiyası daxilində müştərilərlə «münasibətlərlə idarə edən» funksiyasını yerinə yetirməyə başladı.

American Express Bank-da satışlarla məşğul olan işçilər həm də hal-hazırda bankın bütün müştərilər ilə «münasibətlərin» qaydaya salınması ilə məşğuldurlar. Ona görə də tamamilə təbiidir ki, onlar həm də CRM-də məşğuldurlar. Satışlar üzrə baş direktor Con Ruanın sözlərinə görə, «münasibətlərlə idarə edən», yəni satışların şöbəsi, mahiyyətcə, amerikan futbolunda «kuoterbek»-in yerinə yetirdiyi təxminən o da yerinə yetirir: o, hafizəsində saxlayır və bütün ötürmələri və bütün yerdə qalan oyunçuların mövqelərini deyir.

Belə lider «beyin mərkəzi, tamamilə komandaya lazımıdır, yoxsa sol əl bilməyəcək ki, sağ əl nə edir».

Con Ruanın sözlərinə görə CRM-in qurulması vəzifəsi öz müştərisinin biznesi haqqında dəqiq informasiya toplamaqdan, onun sahəsinin xüsusiyyətlərini aydınlaşdırmaqdan və tələbatların dərk edilməsindən, sonra isə bankın bütün qalan şöbələrinə izah etməkdən ibarətdir, yəni onların «ötürmələri və mövqeləri necə olmalıdır». Müş-

tərilər haqqında informasiyanın mərkəzləşdirilmiş sistemi «təhlükəsizlik toru» rolunu yerinə yetirməyə başlayır, deyərlər ki, bütün «oyunçular» biləcəklər ki, öz müştərilərinin tələbatlarının təmin edilməsinin qayğısı və «gözəl satışın» planında nə etməlidirlər.

Ərzaqlarla (məhsullarla) idarəetmə üzrə baş direktor Fərhad Subcallı əlavə edir ki, CRM münasibətlərlə mərkəzləşdirilmiş idarəetmə olmayan zaman effektli işləyə bilməz. Münasibətlərlə idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş idarədəki qayədə bütün bankın büdcəsinin müəyyən hissəsi aid olmalıdır ki, bu CRM-in yenidənqurulması ilə əlaqəli olan hərəkətləri və düzəlişləri xeyli dərəcədə daha tez yerinə yetirməyə imkan verir. Lakin CRM-in fəaliyyətlərarası briqadası da az effektli ola bilər.

American Express Bank-da CRM-in yaradılmasının məqsədi ona zəmanət verir ki, bütün müştərilər hər dəfə və satışın bütün kanalları ilə American Expressin ticarət markası altında xidmətin eyni səviyyəsini ala biləcəklər.

Maliyyə xidlmətləri sahəsi - şəxsi satışı istehlakçılarla marketinq əlaqələri kompleksinin əsas elementi kimi istifadədə nisbətən təcrübəsizdir. Amerkan Exspress Bank isə bu qədər yeni işdə həmin sahə üçün ilk yol açanlardan (cığırdaşlardan) biridir. Bazarın payının artımı, «gözəl satışlar» və istehlakçıların məmnunluğunun dərəcəsi və loyallığı kimi belə göstəricilərlə qiymətləndirilən nəticələr tamamilə çox vədedici görünür.

Amerkan Exspress Bankı www. Americanexpress. com ünvanında Web -sayta baş çəkin.

Mənbə: Ray Mekenzie. The Relationkship - Based Ekterprise: Powering Business Sucuss through customur Relationshil Management: Toronto: Mcgraw - Hill Ryerson, 2001, Səhifə 57 - 58 Icazə ilə yenidən nəşr edilir.

Təlimin məqsədləri

Bizim günlərdə olan uzaqgörən şirkətlər belə bir nəticəyə gəldilər ki, onların biznesinin və strategiyalarının mərkəzi elementi alıcı olmalıdır. Biznesin inkişafının buna bənzər modellərində mərkəzi fiqur kimi müştəri çıxış edir, əsas rol isə şirkətin ticarət heyətinə ayrılır, çünki firmaların əksəriyyətində məhz o, alıcılarla əlaqənin ön xəttində dayanır. Deməli, ticarət heyəti və satışlar müasir şirkətlərin müvəffəqiyyətinin mühüm amilləridir.

Bu günə biznesin inkişafının ən çox hər şeyi əhatə edən və aktual modellərdən birində mərkəzi fiqur kimi müştəri çıxış edir. Bu münasibətlərlə müştərilərlə idarəetmə adını daşıyır. (CRM) Bu fəsil CRM-in qısa şərhi ilə başlayır. Sonra biz göstərməyə cəhd etdik ki, ticarət heyəti və satışların funksiyası bazar yönümlü şirkətlərin strategiyaları və proseslərilə necə birləşirlər.Hazırlanma prosesinin və strategiyaların praktiki realizəsinin qısa şərhi gətirilir, buna aid konkret tövsiyələr verilir. Bu fəslin materialı ilə tanışlıqdan sonra siz bacarmalısınız:

- CRM-nın mühüm komponentlərini və məqsədlərini başa düşmək və təsvir etmək;
- izah etmək ki, bazar yönümünün mühümlüyü nədən ibarətdir və bazar yönümü firmada hansı tərzdə tətbiq edilir;
- hazırlanmanın (işlənmənin) əsas etaplarını və strategiyaların praktiki realizəsini göstərmək;
- şəxsi satışların və marketinq strategiyasının rolunu təsvir etmək;
- təşkilatlar arasındakı strateji tərəfdaşlıq münasibətlərinin hazırlanmasının etaplarını təsvir etmək;
- şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin alıcılar və satıcılar arasında uzun müddətli münasibətlərin inkişafı üçün qəbul edə biləcəkləri, ölçüləri müzakirə etmək;

III fəsildə olan mühüm terminlər

Marketinq concept marketinq konsepsiyası
Marketinq mix marketinqin konpleksi
Promotion mix irəliləmə kompleksi
Market orientation bazara meyil
Customer orientation istehlakçıya meyil
Customer – centric müştəri mərkəzi
Formalization şəkiliyyətçilik
Management (CRM) Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi
Touchpoinst təmas nöqtələri
Mass marketinq kütləvi marketinq
Target marketinq məqsədli marketinq
Cusfomer marketinq müştəri marketinqi
One- to-one marketinq «təkbətək» prinsipinə görə marketinq
Customer value istehlakçı dəyəri
Customer loyatty müştərinin loyallığı
Lifetime value of a customer müştərinin ömürlük dəyəri
Firing a customer müştərinin çıxardılması
Data warehouse məlumatların saxlandığı yer
Return-on-customer-investment müştəriyə hesablanmış sərmayənin
Strategie direktion (investisiyanın) mənfəəti strateji istiqamət
Mission statement tapşırığın qısa və dürüst ifadəsi
Goaes strateji məqsədlər
Oljectives taktiki məqsədlər
Strategic business unit strateji biznes-vahid
Sustainable competitive dəyişməz konkret üstünlük
Advantage fərqləndirici səlahiyyət
Distinctive competenciss (kompetensiya)
Generic strategies ümumicinsi strategiyalar
Market opportunity bazar imkanı
Marketinq program marketinq proqramı
Marketinq exchanges bazar mübadilələri
Functional relationships funksional münasibətlər
Strategic parkerships strateji tərəfdaşlığın münasibətləri
Trust inam (etimad)
Customer detight müştərinin vəcdə gətirilməsi
Full-line selling bütöv mal xəttinin satışı
Cross-selling kəsişən satış
Preferred supplier daha üstün tutulan
Total quality manegement (TQM) mal göndərək
İntegrated marketinq keyfiyyətlə hamılıqla
Communi-cations (İMK) idarə inteqrasiya edilmiş marketinq
kommunikasiyaları (İMK)
Pull strategy söndürmə strategiyası
Puch strategy soxulma strategiyası
Just-in-time reorder and delivery təkrar sifarişlərin yerləşdirilməsi
130 və dəqiq vaxtında
Categoru management malgöndərmə kateqoriyalara
Supply chain alliances idarə mal vermə halqalarində alyanslar (ittifaq)
Efficien consumer response (ECR) istehlakçı sorğusunda effektli reaksiya
Selling team satış komandası
Top-to-top selling ali rəhbərlik səviyyəsində satış

«Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi» (MMİ) nə deməkdir?

Bir çox illər marketinq üzrə dərsliklərdə biznesin hər şeyi qavrayan fəlsəfi haqqında olduğu kimi marketinq konsepsiyası haqqında danışılırdı. (Marketinq customer). Mahiyyətinə görə praktikada marketinq konsepsiyasından istifadə edən şirkətlərə o barədə strateji qərarlar qəbul etmək lazım gəlir ki, hansı malları buraxmaq, onları harada satmaq və bazara necə yeritmək, hansı qiymətə satmaq və onlar haqqında informasiya ilə istehlakçılarla necə mübadilə etmək, bu cür qərarların qəbul edilməsi üçün

başlanğıc məlumatların mənbəyi kimi alıcıların özləri xidmət ediriər. Bu dörd elementi (mal, bölüşdürmə, qiymət və yeridilmə) adətən, *marketinq kompleksi* adlandırırlar (marketinq mix). Bu elementlər marketinq strategiyasının hazırlanması üçün marketoloqlara istifadə etmək üçün «alətləri verir. Şəxsi satış marketinq kommunikasiyasına yeridilmə kompleksinin (marketinq communications mix) tərkib hissəsi kimi daxil olur.

Son zamanda marketinq konsepsiyasının praktiki realizəsi bazara maye (market orientation - bazara istiqamət də demək olar) adı almışdı. Beləliklə, istənilən bazar meyilli firma tərəfindən qəbul edilən hərəkətlər onun fəaliyyətini konkret bazar əhatəsində onun müvəffəqiyyətini maksimuma hədəfləndirməlidir. Ona görə də qəribə deyil ki, firmanın effektli meyili rəhni müştərinin bu firmanın bütün strateji qərarlarının və hərəkətlərinin mərkəzinə yerləşdirməkdə görünür. Beləliklə, firmanın bazar meyilliyinin (yönümünün) əsas komponenti istehlakçıya meyillərin (customer orientation) bu firmanın bütün səviyyələrində və bütün şöbələrində ifadəsidir. Çoxsaylı tədqiqatların nəticələri sübut edirlər ki, firma istehlakçıya meyilin (yönümün) daha yüksək səviyyəsində adətən, istehlakçıya az meyilli olan firmaya nisbətən böyük müvəffəqiyyətə nail olur. İstehlakçıya meyilin yüksək səviyyədə olduğu firmalan *müştəri mərkəzi* (customer-centrie) adlandırırlar, çünki onların modelinin mərkəzi fiquru kimi müştəri çıxış edir.

Satış nöqteyi-nəzərindən müştəri mərkəzi mədəniyyət aşağıdakı mühüm komponentlər daxildir (buna baxmayaraq, o, yalnız onlarla məhdudlaşmır).

1. Uzun müddətli münasibətlərin və satıcı, müştəri arasındakı tərəfdaşlıq münasibətlərinin qurulmasında əsaslanmış biznesin modelinin istifadə edilməsi (və özü də onlar arasında gəlirlərin və riskin ədalətli bölünməsi).

2. Satışların köməyilə müştəriyə məsləhətlər və hazır qərarlar verilməsi.

3. Müştərilərin və ticarət müqavilələrinin təhlil proseslərinin şəkilləşdirilməsi dərəcəsinin yüksəldilməsi.

4. Dəyərlər halqasi və xərclərin azaldılmasının imkanları haqqında müştərilərin məlumatlandırılması işində öz üzərinə xəbərdaredici və aparıcı rolun qəbul edilməsi.

5. Müştərinin tələbatının təmin edilməsi aspekti ilə istehlakın fasiləsiz təkmilləşdirilməsi prinsiplərinə riayət edilməsinə xüsusi diqqət verilməsi.

Bazar meyilli (yönümlü) və müştəri mərkəzli mədəniyyət yaradılması məqsədilə firma tərəfindən qəbul edilən hərəkətlər bu firmanın daxilində **formalaşmanı** (formalization) həyata keçirmək olar. Strateji məqsədlər biznes modelini mərkəzi fiquru kimi müştəriyə yönəldilmişdir. Ümumiyyətlə bu strateji məqsədlər firmanın müştəri ilə uzun müddətli münasibətlərin qurulması və saxlanması ilə sıx əlaqədədir. Bizim günlərdə müştəri mərkəzli mədəniyyətin daha tanınmış formalaşması «Müştərilərin idarə edilməsidir». (MMİ) Bu bölmədə M. M. İ-nin əsas prinsiplərinin qısa şərhi verilmişdir.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (Customer Relasion ship Management - CRM) özü ilə müştərilərin tələbatına oriyentasiya yolu ilə şirkətin gəlirlərinin və mənfəətini artırmağa imkan verən biznesin aparılmasını kompleks modelini verir. Əgər daha qısa deyilsə, onda MMİ-yə istənilən hərəkətlər daxildir. Bu hərəkətlər sizin şirkətə onda olan müştərilərlə, malgöndərənlərlə və ya potensial müştərilərlə bir və ya bir neçə toxunma nöqtələri vasitəsilə təsiri optimallaşdırır. Buraya telefon vasitəsilə müraciətlərin işlənib hazırlanması, qəbul mərkəzi şirkətin ticarət nümayəndəsi distiribütor, mağaza şirkətin filialı, İnternet və ya elektron poçt aiddir. Bütün bunlar müştərinin əldə etmək və saxlamaq məqsədilə və yaxud kəsişən satışı təmin etmək məqsədi güdür. Price Water house coopers consulting Kolsantik firması MMİ-ni strateji təşkilati və texniki dəyişmələrin toplumu kimi müəyyən etmişdir. Onun gedişində şirkət müştərinin davranışından çıxış edərək bizneslə daha effektli idarəetməyə çatmağa can atır. Bu şirkətin müştəriləri haqqında biliklərin əldə edilməsinin və müştəri ilə toxunma nöqtələrində hər birində alınmış informasiyanın əlavə mənfəət əldə etmək və istehsal effektivliyini artırmaq üçün zəruriliyi nəzərdə tutur. **Toxunma nöqtələrində** (taechpoints) şirkət bu və ya digər

informasiya kanalının köməyi ilə müştəri ilə kəsişir: Mahiyyət etibarilə, toxunma nöqtələri elə bir yerdir ki, orada satıcı bu və ya digər tərzdə öz müştərisi ilə təmasda olur. Bu isə ona öz müştəriləri haqqında informasiya toplamağa kömək edir. MMİ-in yuxarıda gətirilmiş tərifləri bizi belə bir fikrə təhrik edir ki, bu - bir tərəfdən nə isə hər şeyi əhatə edən biznes fəlsəfəsidir. Bir başqasından isə bir-biri ilə bir çox qarşılıqlı fəaliyyətdə olan kanalları və provayderləri (yəni kompyuter proqramları ilə idarə edilən) inteqrasiya edilmiş sistemdir. Onlardan hər biri istehlak dəyərinə, (customer value) öz töhfəsini verir.

Bizim günlərimizdə bir çox şirkətlərin öz vəzifələrini yerinə yetirmək üçün həyati mühüm olan biznesin aparılmasında müştərilərə münasibətlərin idarə edilməsindən strategiya kimi istifadə edirlər. Bu şirkətlər özünün daxili və xarici biznes proseslərini, həm də onunla əlaqəli olan informasiya sistemlərini yenidən qururlar ki, onlarla biznesin aparılmasında müştərilərin yükünü azalda bilsin. Onu qeyd etmək lazımdır ki, şirkətin ticarət heyəti müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsində həlledici rol oynaya bilər.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin əsasında duran bir çox konsepsiyalar heç də yeni deyildir. Siz hələ iyirmi il bundan əvvəl nəşr edilmiş marketinq üzrə istənilən dərsliyi aça və onda bir çox fundamental müddəaların müzakirəsini tapa bilərsiniz. Həmin fundamental müddəaları müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi kimi adlandırmaq olar. Mahiyyət etibarilə bir çox firmalar özlərinin müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi təşəbbüslərinin həyata keçirilməsində ciddi problemlərlə üzləşirlər, çünki onlar mürəkkəb proqramın təminatı aldıqdan sonra vaxtında özlərinə müvafiq mədəniyyətin, strukturun, liderlik mövqelərinin və şəxsi yüksək texniki ixtisasın formalaşması qayğısına qalmamışlar. Onlarsız isə yeniliklərin müvəffəqiyyətli praktiki realizəsi tamamilə mümkün deyil.

Növbəti bölmədə müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi konsepsiyasının başa düşülməsi üçün biz özül qoyacağıq. Sonra isə bu fəsildə bazar yönümlü firmalardan şəxsi satışların və ticarət heyətinin rolu müzakirəmizi genişləndirəcəyik.

«Təkbətək» prinsipinə əsasən təşkil edilmiş kütləvi marketinqdən marketinqə

Marketinqin inkişafında müştərilərlə münasibətiərin idarə edilməsinin köklərini axtarmaq olar, buna da xeyli dərəcədə elmi-texniki inqilabın nailiyyətləri kömək etmişdir. Sxematik olaraq bu təkamül kütləvi marketinqdən başlayaraq məqsədli marketinqə, müştəri marketinqə sonrakı keçidi ilə «təkbətək» prinsipinə əsasən təşkil edilmiş marketinqlə qurtararaq şəkil 3.1-də təsvir edilmişdir.

Kütləvi marketinq	**Məqsədli marketinq**	**Müştəri marketinqi**	**«Təkbətək» prinsipinə əsasən marketinq**
Xarakteristikalar	Xarakteristikalar	Xarakteristikalar	Xarakteristikalar
-Bazarın payı -Fərdi satışlar -Məhdudlaşmış seqmentləşmə -Miqyaslı kompaniyalar -İqtisadi nöqteyi-nəzərdən effektli dey il -Birdəfəlik xidmət -Başlıca diqqət müqavilələrə verilir -Münasibətlərin miqdarı	-Bazarın seqmentləşdirilməsi -Xırda müqyaslardakı kütləvi marketinq -Başlıca diqqət məhsullara verilir	İstehlakçıların payı -Ömürlük dəyər -Modelin yayılması -Daimi təkmilləşmə -Çoxsahəli xidmət -Başlıca diqqət müştəriyə ayrılır -Münasibətlərin enliyi -Hərəkətverici qüvvə hadisələrdir	-Müştəri ilə qarşılqlı fəaliyyət -İnteraktiv seqmentləşmə -Zamanın real miqyasında uyğunluğa gətirmə -İnteraktiv televiziya -Fəal Web səhifələr -Müştərilərdən hər biri ilə fərdi münasibətlər -Zamanın real miqyasında marketinq
Texnologiyalar	Texnologiyalar	Texnologiyalar	Texnologiyalar
-Evdə -Kənar firmalarla poçt göndərişlərinin göndərilməsi -Poçt göndərişinin əlavə qovluqları	-Məlumatların fərdi bazası (bazaları) -Layihələrə -Patentləşdirilmiş qərarlar və siyahıları	-Məlumatların saxlandığı yer -İnteqrasiya edilmiş məlumatlar və əlavələr -Müştərilər haqqında informasiyalar -Yeniləşdirmə, təhlil və təkmilləşdirmənin prosesi	-Hərəkətverici qüvvə proqnozlaşdırmadır -Məlumatların inteqrasiya edilmiş saxlanılan yeri -İnternet vasitəsi ilə realizə -Təmasların çoxlu nöqtələri inteqrasiya edilir -Təşkilatlararası proses -Qarşılıqlı fəaliyyətin vasitəsilə idarətmə.

Şəkil 3. 1. *Marketinqin təkamülü*

Mənbə: Ronald S. Swift. Accelerating Customer Relation ships:Using CRM and Relation ships Technologies. Uper Saddle, NJ: Prentice Hall PTR, 2001, səhifə 38.

Kütləvi marketinq (mass marketinq) XX yüzilliyin əvvəlində meydana gəlmiş, bir neçə onilliklər ərzində marketinqin idarə edilməsi və onun strategiyaları yanaşmalarında hökmranlıq etmişdir. 1960-cı illərdə bir çox firmalar özünün praktiki fəaliyyətində

seqmentləşdirmə, yəni məqsədli marketinqin (target marketinq) prinsipləri və istehlakçıların müxtəlif qruplarına istiqamətləndirilmiş marketinqin proqramlarının və strategiyalarının yaradılması üçün mövqeyləşdirmə tətbiq etməyə başladılar. Təffəkkürün surətində mühüm dəyişmə məqsədilə istehlakçı marketinqdən nisbətən alıcıların böyük quruplarına istiqamətləndirilmiş (yönəldilmiş) müştəri marketinqinə keçidlə şərtlənmişdir. İlk dəfə olaraq bu yanaşma 1980 -ci illərdə geniş populyarlıqla istifadə edilirdi. Münasibətlərin əsasında (relationship) satışa aid olan bir çox problemlər və strateji tərəfdaşlıq (onun haqqında daha ətraflı bu fəsildən sonra danışacağıq) müştəri marketinqi ilə əlaqəlidir. Son hesabda, müasir texnalogiyaların yüksək kamilliyi və rəngarəngliyi «təkbətək» prinsipinə görə marketinqin həyata keçirilməsinin real imkanına səbəb oldu.

(one-to-one marketinq), çünki bizim fərdi istifadəçilərin tələbatlarına uyğun olaraq uyğunlaşdırmağa qadirdirlər. Bu konsepsiya öz kökləri ilə 1990-cı illərə gedib çıxır, onun təsviri isə Don Pepper və Marta Rocers tərəfindən yazılmış bir neçə kitabda ilk dəfə görünmüşdür. Biz artıq qeyd etmişik ki, müştərilərlə münasibətin idarə edilməsinə şirkətin biznes-prosesinin daxili rəsmiyyətçiliyi, bu da öz növbəsində, müştəri marketinqinin və «bir-birinin ardınca» prinsipinə görə marketinqin müvəffəqiyyətli praktiki realizəsinə imkan verir. Müştərilərlə münasibətlərin idarə ediiməsi (MMİ) aşağıdakı üç mühüm məqsədi güdür:

1. Müştərilərin saxlanması. Loyal və mənfəətli müştərilərin saxlanması və biznesin mənfəətliyinin artımı üçün imkanları saxlamaq qabiliyyəti.

2. Yeni (təzə) müştərilərin cəlb edilməsi. Biznesin artımının və onun mənfəətliyinin hərəkətverici qüvvəsi kimi çıxış edən (məlum və aşkar edilmiş xarakteristikalarına əsaslanaraq) «lazımlı» müştərilərin cəlb edilməsi.

3. Müştərilərin mənfəətliyinin təmin edilməsi. Ayrı-ayrı müştərilərin lazımlı malların lazım olan vaxtda təkliflə yanaşı mənfəətliyin artırlıması (yüksəldilməsi).

Beləliklə, müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin mahiyyəti, müştərilərin cəlb edilməsindən, saxlanılmasından və mənfəətinin artırılmasından ibarətdir. Bu xidmətin belə ölçülərinə (parametrinə) aydın meyili (oriyentasiyası) nəzərdə tutur, hansı ki, istehlakçı üçün əhəmiyyəti verir və onun loyallığını təmin edir. Sadəcə desək, istehlak əhəmiyyətli (customer value) bildirir ki, əgər müştəri satıcı ilə münasibətlərin saxlanmasında xərcləri (pul və başqaları) qiymətləndirirsə, ona belə münasibətlərlə təmin edilən xərcləri təkrar çəkirlər.

Müştərilərin loyallığının (customer loyalty) formalaşması müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin mühüm strateji məqsədini təşkil edir, çünki loyal müştərilər bu, adətən,, öz münasibətlərilə satışlarla və onların təklif etdikləri mallarla son dərəcə razı qalmış müştərilərdir. Onun yəqinliyi ki, loyal müştəri başqa şirkətə «qoşula bilər» (yəni başqa mallara və ticarət markalarına), o qədər də inandırıcı deyil.

Kütləvi informasiya vasitələrinə söykənən ənənəvi marketinqlə müqayisədə müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin bir neçə üstünlüklərinə malikdir və onlar aşağıdakılardan ibarətdir:

-MMİ reklam xərclərini azaltmağa imkan verir;

-MMİ konkret müştəriyə onların tələbatlarına istiqamətlənmə yolu ilə çıxış tapşırığt yüngülləşdirir;

-MMİ irəliləmə üzrə hər bir ayrı-ayrı şirkətin effektivliyinin izləməsini yüngülləşdirir (istehlakçılarla marketinq əlaqələrinin qurulması üzrə şirkətlər);

-MMİ təşkilatlara, istehlakçılara görə rəqabət aparmağa imkan verir, özü də bu rəqabətin əsasını qiymətlər deyil, xidmətin səviyyəsi təşkil edir;

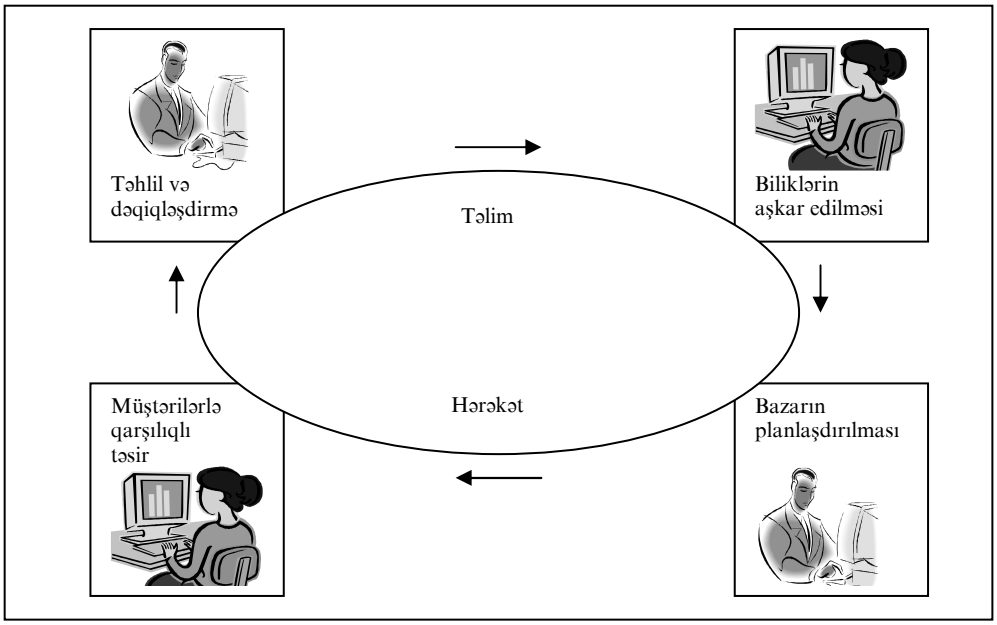
-MMİ azmənfəətlidir, yersiz yüksək xərclərə və yüksəkmənfəətli müştərilərin yersiz aşağı xərclərinə mane olur;

-MMİ malik işləməsinə və marketinqə vaxtı azaltmağa imkan verir;

-MMİ müştəri ilə hər bir əlaqənin maksimum effektivliyini təmin etmək istehlakçı kanalından istifadə edilməsini artırır.

MMİ-də ən mühüm konsepsiyalardan biri müştərinin ömürlük əhəmiyyəti (lifetime vaiue of a customer) konsepsiyasıdır. Müştərinin loyallığı haqqında Fredrik Reyçheld öz kitablarında dəfələrlə nümayiş etdirmişdir ki, MMİ-yə qoyulan sərmayələr müştərilərə daha müvəffəqiyyətli uzun müddətli münasibətləri təmin edir və nəticədə xərclərin qənaəti, gəlirlərin və mənfəətlərin artımı, müsbət rəylər və biznesin müvəf-fəqiyyətinin başqa mühüm amilləri bu münasibətlərin qat-qat əvəzini verir. Müştəridən təxmin edilən maliyyə verimliyinin real qiymətini almaq olar, bu da satıcının sərancamına həddindən artıq faydalı strateji alət verir. O, onun köməyilə müəyyən edə bilər ki, şirkətin müştərilərindən hər biri bütün mümkün olan resusların (pulların, adamların, vaxtın və informasiyanin) sərmayələrinin hansı səviyyələrinə layiqdir. Oxşar təhlilin aparılması imkanı müştərilərlə münasibətlərin inkişafının variantlarından biri kimi həm də müştərinin işdən çıxarılması kimi varianta baxmağa imkan verir. Bu variant aşağı proqnozlaşdıran ömürlük əhəmiyyətini xarakterizə edir və azad edilmiş resursların sərmayələndirilməsi daha prespektiv müştərilərə sərf qoyulur. (əlbəttə, oxşar hərəkətlər onların olmasını nəzərdə tutur).

MMİ-nin şəklini aşağıdakı dörd tərkib hissəsinə parçalamaq olar: 1) biliklərin aşkar edilməsi; 2) bazarın planlaşdırılması; 3) müştəri ilə qarşılıqlı təsir; 4) təhlil və dəqiqləşdirmə, bu da sxem şəklində şəkil 3. 2-də təsvir edilmişdir. Onların daha ətraflı müzakirəsi aşağıda göstərilmişdir.



Şəkil 3.2. *MMİ prosesinin tsikli*

Mənbə: Ronald S. Swift, Acclerating customer Relation ships:reper Saddle River, NS: Prentice Hall RTP, 2001, səhifə 40.

Biliklərin aşkar edilməsi

Təmas nöqtələrində əldə edilmiş müştərilər haqqındakı informasiyanın təhlilinin bu prosesi haqqında yuxarıda deyilmişdir. Nöqtələrin toqquşmasının nümunəsi kimi satış yerinin düzəldilməsi (point-of sale system), qeydiyyat yazılan sisteminin adını çəkmək olar. Bütün bunlar qəbul mərkəzi və telefonla müraciətlərin emalı, internetə giriş, birbaşa satışların gedişində aparılan qeydlər və satıcı firmanın nümayəndələrinin

müştərilərlə əlaqələrinin başqa variantlarını verir. Məlumatların saxlandığı yerin (data varehouse) müştəri mərkəzli mühiti müştərilər haqqında məlumatların hasilinin optimal yanaşmasını və onların faydah informasiyaya dəyişdirilməsi verirlər. Həmin bu informasiyanın əsasında müştərilərə münasibətlərin strategiyası əmələ gələcəkdir.

Məlumatların saxlandığı yerin mühiti informasiyanın böyük həcmlərini birləşdirməyə, sonra isə şirkətin həm də olan potensial müştəriləri haqqındakı daha dolğun məlumatların alınması üçün məlumatların əldə edilməsi (data mining) metodunu istifadə etməyə imkan verir.

Biliklərin toplanmast fazalasının yerinə yetrilməsini xeyli dərəcədə yüngülləşdirən kompyuter proqramlarının geniş spektri hazırlanmışdır. Bu cür iki proqramlı məhsul Yeni texnologiyalar 3. 1 parçasında təqdim edilmişdir.

Bazarın planlaşdırılması

Bazarın planlaşdırılması - bu biliklərin toplanması – fazasında alınmış informasiya və bilikiərin tətbiq edilməsinin ən mühüm sferalarından biridir. Bazarın planlaşdırılması mərhələsində marketinq kompleksində istifadə edilməsinin inteqrasiya edilmiş üsullarını və həm də xüsusən satışın stimullaşdırılması kompleksini daxil edən marketinq və müştəri strategiyaları və proqramları işlənib hazırlanır. Bu proses daha ətraflı bu fəsildən sonra şərh ediləcəkdir.

Yeni texnologiyalar 3. 1
ACT və Coldime özü ilə müştərilərlə əlaqələrin idarə edilməsinin başianğıc səviyyəsinin variantlarını təqdim edirlər

«Dəyirmançı köməkçisinə» sual: sizin üçün satışlar üzrə menecer kimi nə sizin şirkətin daha qiymətli aktividir? Bu aktivdən özünüzün şirkətinizə maksimum mümkün olanı hasil etmək üçün siz nə edirsiniz? Əgər sizin, cavabınız birincisi, müştəriniz haqqında informasiya ilə, ikincisi öz məhsul və xidmətlərinizin satışlarının artırılması məqsədilə bu informasiyanı istifadə etməklə əlaqəli deyilsə, deməli, siz hələ satışlar üzrə tam yararlı menecer olmağa hazır deyilsiniz və sizə hələ bir az öyrənmək lazımdır.

Firmalar, əsasən də onlar müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi prosesinin praktiki realizə edilməsinə başladığı zaman tez-tez belə bir nəticəyə gəlirlər ki, müştərilər haqqında həddindən artıq faydalı informasiya tam mənası ilə onların barmaqları arasından çıxır. İtirilmiş informasiya isə - bu ümumiyyətlə, əldən getmiş mənfəətdir.

Northbook Consuiting Group-un konsultatiq qrupunun prezidenti C. Cozef deyir ki, hər dəfə şübhələnməkdən usanmırsan, çoxlu sayda xırda və orta şirkətlər başa düşmürlər ki, müştərilər haqqında informasiya onların ən qiymətli aktividir və tamamilə o barədə düşünmürlər ki, bu informasiyanı özləri üçün maksimum mənfəətlə istifadə etmək lazımdır. Bununla əlaqədar olaraq Succeeding in Busikess. Com konsaltiq flrmasının prezdenti C. Meyer deyir ki, ən vacibi ondan ibarətdir ki, siz müştərilər haqqında informasiyanın istifadə edilməsi üçün bu və ya digər sistemi yaratmalısınız. Əgər siz onu yaratmasanız, onda naharsız qalacaqsınız, çünki onu sizin rəqibiniz yeyəcəkdir.

Beləliklə, müştərilər haqqında informasiya ilə idarəetmə üçün ibtidai səviyyənin proqramın təminatının sistemini axtarmağı nədən başlamaq lazımdır? Sage Group of britan qrupunun mülkiyyəti olan AST (www act. com) -nın proqramın təminatı sisteminin payına malların həmin kateqoriyasında pərakəndəsatışlara 71 faizə yaxını düşür. Bu 263, 3 milyon dollar təşkil edir. Front Range solutions (Kolordo - sprinqs şəhəri, Kolordo ştatı) şirkətinə mənsub olan Goldmine (www act. com) -nin proqramın təminatı sisteminin payına təxminən 7 faiz düşür. Şirkətlərin bu qrupuna həm də bir neçə başqaları, daha «xırda» oyunçular daxildirlər. AST özünə fərdi istifadəçilərdə hakim mövqe təmin etmişdir, lakin bu proqramın məhsulun zəngin imkanları kiçik biznesdə də hazırlanır. Bütün dünyaya səpələnmiş 3, 5 miyon AST istifadəçilərinin 11 mindən çoxu korporativ müştərilərdir. Onlar AST-nın proqramın təminatı sisteminin 10 və daha artıq nüsxəsinin lisenziyalarını almışlar. Adətən,, bu şirkətlərdə ticarət heyətinin əməkdaşlarından 20 nəfəri işləyir. Bu əməkdaşlar AST-dən təklif edilən güzəştlərin, malın göndərilməsinin müddətlərini, doldurulmamış anketi qoymuş müştərilərlə əlaqələrin izlənməsi üçün istifadə edirlər.

Beləliklə, öz seçimini nəyin üzərində qurmalı? Kompyuter şəbəkələri üzrə mütəxəsis F. Arduççi məsləhət görür ki, həqiqətən nədən istifadə edəcəyinizi özünüz seçin. Baxmayaraq ki, AST, Goldmine və onlara bənzər proqramlar, əsasən, eyni baza funksiyalarını realizə edirlər. Bu sistemlərdən hər birinin cüzi xususiyyətləri, öz incəliyi var.

Arduççidən və başqa ekspertlərdən ən dəyərli məsləhət ondan ibarətdir ki, alıcı-şirkətin ticarət nümayəndələri qrupuna şirkət onun satın alınması haqqında qərarı qəbul etməzdən öncə onları maraqlandıran proqramın təminatı ilə (PT) müəyyən müddət ərzində işləmək imkanı verilməlidir.

Proqram təminatının dəyəri barədə nə demək olar? Baxmayaraq ki, C. Cozefın onun fərdi nüsxələri 150 dollara və hətta aşağı qiymətə satıla bilər. Proqramın təminatının qurulması və optimallaşması ilə əlaqəli olan məsləhət xidmətlərinin ödənişi 2 minə və hətta 10 milyon dollara çata bilər (əgər söhbət kiçik briqada barədə gedirsə). Nəhayət, müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ) qərarlarının praktiki realizəsi ilə əlaqəli tez-tez aşağıdakı sual meydana çıxır: şirkətin ticarət heyəti müvafiq proqramın təminatının imkanlarını nə üçün bu qədər effektsiz istifadə edir? Məgər o, əmək məhsuldarlığını artıran texnologiyanın effektli istifadə edilməsində maraqlı deyilmi?

Lakin daha ciddi problem, görünür, ondan ibarətdir ki, MMİ-sistemləri ona «həssas deyirlər». Bu və ya digər hallarda satışın hansı üslubundan istifadə edirlər. Onlar prosesin özünü düzgün modelləşdirirlər. Bu zaman onların praktiki realizəsinə cavab verən adamların, şirkətin ticarət heyətinin davranış aspektlərinə onlar əhəmiyyət vermirlər. Effektli satıcıya ona yad olan satışları ötürərək, mahiyyətcə onun əhəmiyyətli payının bazarda onun konkret üstünlüyündən məhrum edir. Budur nə üçün təcrübəli satıcılar tez-tez onların rəhbərləri tərəfindən təşkil edilmiş MMİ – nin 6 mütləq tələblərinə tabe olurlar, praktikada isə nəyə adət etdiklərini davam etdirirlər. Onlar başa düşürlər ki, satıcı kimi öz fərdiliyinin itirilməsi onların şəxsi göstəricilərinin birləşməsinə gətirəcəkdir.

Adətən,, şirkət rəhbərliyi bu vəziyyətə təsir göstərməkdə acizdir.

Satıştar üzrə menecerlər aşağıda sadalanan hadisələrin oxşar inkişafının qarşısını almağa qadir olan bir sıra tədbirlər qəbul edə bilərlər.

1. Satışın mövcud olan metodlarını diqqətlə təhlil və MMİ-nin istifadə etdiyi sistemin tələblərinə uyğun olaraq onları gətirməyə cəhd etmək lazımdır. Bu əsasən əmək məhsuldarlığının idarə edilməsi ilə əlaqəli olan məsələlərin həlli üçün vacibdir (məsələn, işçilərin maddi konpensasiyası və mükafatlandırma sistemləri). Müvafiq tədbirləri həyata keçirmək üçün MMİ proqramın təminatının real istismarının başlanmasına qədər şirkətin ticarət heyətilə sıx əməkdaşlığı yoluna qoymaq lazımdır.

2. MMİ-ni şirkətin real praktikasına uyğun olaraq köklənmək lazımdır. MMİ sisteminin istifadə edilməsinin çevikliyini təmin etmək və onun ticarət heyətinin hərəkətlərinə müəyyən sərbəstlik vermək, bununla yanaşı son nəticəyə görə onun üzərinə cavabdehlik qoymaq lazımdır. Həqiqətən şirkət üçün biznesin artımının yüksək tempinin (onun yüksək keyfiyyətini saxlamaq sərtilə) təmin edilməsi aktualdır.

3. Şirkətin ticarət heyətinin effektli işini qiymətləndirməyə imkan verən göstəricilərin istifadə edilməsinə yenidən baxmaq lazımdır. Bu işdə həddindən artıq səy göstərmək vacib deyil. Bu bildirir ki, satıcılar tərəfindən MMİ sisteminin «istifadə edilməsinin kofisientinin» müəyyən edilməsinə boş-boşuna vaxt sərf etmək lazım deyii. Ən çox onun tətbiqindən sonra real yaxşılaşmaya hesablanan nəticələrin iziənməsi çox vacibdir. Söhbət real satışların faizi, ticarət güzəştləri, səmərəlilik, kəsişən satış, müştərilərin saxlanması və s. kimi bu cür göstəricilərdən gedir.

Mənbələr: scott Mc Murray, On Texnology: Keeping Tabs on Yor Clinets Makes All the Differknce» The wall street Journal (April 23, 2001), səhifə. 6. İim Hoiden, «CRM Shouldrrt Hurt: İstalling a New CRM Sustem Shoulcl Be a Welcome Change, Not a Challenge to Your Salesplople» Sales and Marketinq Management 153 (Februry 2001) səhifə 29 - 30.

Müştərilərlə qarşılıqlı əlaqə

Bu mərhələdə strategiya və proqramların faktiki realizəsini nümayiş etdirir. O, şəxsi satışlarda, həm də müştərilərlə əlaqələrin bütün başqa növləri ilə bağlıdır. Bu zaman müştərilərlə təmasın bütün nöqtələri, həm şəxsi görüşlər, həm də ünsiyyətin bütün mümkün oian elektron vasitələr həyata keçirilir.

Təhlil və dəqiqləşdirmə

Nəhayət, MMİ – prosesinin həmin mərhələsində, bunu adətən, «təhlil və dəqiqləşdirmə» adlandırırlar, şirkət tərəfindən realizə edilən strategiya və proqramlara

müştərinin reaksiyasına əsaslanan öyrətmə (təlim) baş verir. Bu zaman müştəri ilə fasiləsiz dialoq saxlanılır. Bu isə şirkətin müştərilərindən əks əlaqənin daxil olmasını təmin edir. Firmanın müştərilərə aid olan təşəbbüslərinin korrektirovkası vaxtı çatanda qoyulmuş sərmayələrin dönərliyinin artmasına gətirib çıxaracaqdır. Son hesabda müştərinin sərmayələşdirilməsində mənfəətin maksimumunu təmin edəcəkdir.

MMİ yanaşmasını istifadə etməyə necə başlamalı

Bu bölmənin əvvəlində göstərildiyi kimi, MMİ özü ilə, bir tərəfdən biznesin aparılmasının hər şeydən xəbərdar olan fəlsəfəsini, o biri tərəfdən isə müştərinin maraqlarının həyata keçirilməsinə şirkətin praktiki olaraq hədəflənməsini təmin edən proses, yaxud aləti təqdim edir. Onun mərkəzi elementi uzun müddətli, qarşılıqlı, faydalı münasibətlərin alıcı firma və satıcı firma arasında qurulmasıdır. MMİ prinsiplərini istifadə edən son hesabda şirkətə çevirmək üçün 10 əsas suala cavab vermək lazımdır. Onları aşağıdakı kateqoriyalar üzrə qruplaşdırmaq olar: müştərilər, münasibətlər və idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi.

Müstərilər

1. Bizim müştərilərə kimlər aiddir?
2. Bizim müştərilər nəyi istəyir və onlar nəyə ümid edirlər?
3. Bizim müştərilər hansı əhəmiyyətə malikdirlər?

Münasibətlər.

4. Siz öz müştərilərinizlə münasibətlərin hansı tipini qurmaq istərdiniz?
5. Münasibətlərin qurulmasına siz necə kömək edə bilərdiniz?
6. Biz nəzarətin əməkdaşlığına və qurulmasına necə nail olaq?

İdarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi.

7. Biz kimik?
8. Dəyərləri bizim müştərilərə yaxınlaşdırmaqdan ötrü biz nə etməliyik?
9. Bizim fəaliyyətimizin göstəricilərini necə ölçmək və onları necə idarəetmək?

Bu suallara qənaətbəxş cavabların alınması – şirkətdə MMİ-nin müvəffəqiyyətinin zəruri şərtidir. Bu cavablar, birincisi firmanın öz müştəriləri ilə münasibətlərin təkamülünü, ikincisi bütün şirkətin miqyasında münasibətlərin idarə edilməsi planının hazırlanması, və üçüncü, həvəsləndirmə texnologiyaların tətbiqi nəzərdə tutulan qərarların seçimini müəyyən edirlər.

MMİ-nin böyük imkanlarını nəzərə alaraq böyük təəssüflə MMİ-nin təşəbbüslərinə «uğursuzluğunun həddindən ziyadə yüksək əmsalını qeyd etmək lazımdır.

Liderlik 3. 2
MMİ – təşəbbüslərinin uğursuzluqlarını tez-tez rəhbərliyin düzgün olmayan hərəkətləri ilə izah edirlər

Məsələ ondadır ki, onu daha tez-tez təkrar etsinlər: MMİ-nin proqramın təminatı günahkar deyil; günahkarlar və yaxud günahkar ola biləcək yalnız adamlardır, ondan istifadə ediriər. MMİ-təşəbbüslərinin uğursuzluğu hər şeydən qabaq özünün proqramın problemləri ilə deyil, təşkilatı şərh hesablamalarla əmələ gəlir. Aşağıda satış şöbələrində MMİ sistemlərinin effektsiz işinin bir sıra mühüm səbəbləri sadalanır və onların həlli üsulları göstərilmişdir.

1. Qüvvələrin başlıca istiqamətlərdə cəmləşdirməyin, bacarmamaq. **Problem:** bir - birinin ardınca MMİ-nin proqramın zərflərinin satın alınması, adətən, daha mürəkkəblərini, şirkətin tələbatlarına uyğun olan müştərilərlə münasibətlər bəhanəsi altında. Problemin həlli üsulları: əks prosesi istifadə etmək. MMİ-sistemi ilə təmin edilən mühüm funksiyaların siyahısını müəyyənləşdirməyə istisna olunmadan bütün mütəxəssisləri cəlb etmək (bunu MMİ-nin proqramın zərfini satınalmazdan əvvəl etmək lazımdır) sonra isə

bu məqsədlərə cavab verə biləcək müştərilərlə münasibətləri əldə etmək lazımdır. Bu şirkətin təşkilatı mədəniyyətinə və istehsal prosesinə müvafiq dəyişiklərin edilməsini nəzərdə tutur.

2. Ticarət heyətinin tənhalığı.

Problem: ticarət nümayəndələri onların müstəqilliyinə istənilən qəsd cəhdlərinə qarşı fədəkarlıqla müqavimət göstərə bilərlər. Xüsusən də, satıcılardan daha uğurluları onun tərəfindən müştərilərlə iş metodlarının əhəmiyyətli dərəcədə dəyişməsinə istiqamətlənmiş istənilən tədbirlərə müqavimət göstərə biləriər. Problemin həlli üsulu: ticarət nümayəndələrini lap əvvəldən MMİ-nin planlaşdırma prosesində fəai iştirak etməyə cəlb etmək lazımdır. Bu, zəmanət verir ki, onların maraqları MMİ-nin tətbiq edilən sistemində tam hesaba alınacaqdır. Bu zaman satıcıların işinin səmərəliliyinin idarəetmədə istifadə edilən sisteminə (məsələn, işçilərin maddi stimullaşdırılması və həvəsləndirmə sisteminə) müvafıq düzəlişlər etmək sox vacibdir.

3. Biznes şöbəsinin (bölmələrinin) pis koordinasiya edilmiş fəaliyyəti.

Problem: MMİ firma çərçivələrində informasiyanın toplanmasına, təhlilinə və bölüşdürülməsinə inteqrasiya edilmiş yanaşmanı nəzərdə tutur. Meta Groupun bu yaxınlarda verilmiş hesabatlarından birində göstərilir ki, şirkətin soruşulan rəhbərlərinin yarısı onların şirkətlərində şöbələr arasında zəif qarşılıqlı əlaqəyə görə şirkətlənirlər. Bu isə MMİ-nin praktiki realizəsinə ən ciddi çətinlik törədir. Ən böuük səhv informasiya - kompyuter şöbələrinin işcilərinin sırf məşğul olduqları MMİ haqqında əmələ gələn təsəvvürdən ibarətdir (beiə bir fikrin səbəbi, yəqin ki, o, ola bilər ki, MMİ bu, mahiyyətcə kompyuter proqramlarının kompieksidir). Problemin həlli üsulu: MMİ-nin planlaşdırılmasının ilkin mərhələlərində fənlərarası briqadaların yaradılması zəruridir. Bundan ötrü informasiya-kompyuter şöbələri işcilərinin və satışlara görə sıx əməkdaşlıq tələb edilir (həm də marketinq, mühasibat şöbələri kimi bu cürə başqa fəaliyyət göstərən nümayəndələrin). Əgər MMİ kimə isə «adi» olmalıdırsa, onda müştərilərlə əlaqələrin saxlanması üzrə şirkətdə yaradılmış qrupda əksər hallarda «şirkətin ticarət heyətini» bildirir. Belə bir yanaşmanın nümunəsi Amerikan Express Bank-a həsr edilmiş bu fəsildəki giriş parçasında verilmişdir.

5. Həddindən artıq mürəkkəb (çətin) presedurlar. **Problem:** firmalar tez-tez MMİ-ni prosesin avtomatlaşdırılması, onunla yanaşı yetərincə effektli olmayanları istifadə edənlər. Problemin həlli üsulları: əvvəlcədən yenidən təşkili yerinə yetirmək, sonra isə MMİ -nin praktiki realizəsinə başlamaq. Sizin MMİ-təşəbbüsünüzün izlədiyi məqsədlərə çatmağa mane olan prosesləri aradan qaldırmaq və dəyişmək.

6. Ticarət heyətinin zəif hazırlığı. **Problem:** «aftopilotda» iş üçün nəzərdə tutulmayıbdır. Hətta ideal MMİ sistemi zəif hazırlanmış işçilərin əlində müştərilərlə əlaqələrin saxlanmasına cavabdehdirlər.

Problemin həlli üsulu: Ticarət heyətinin başlanğıc hazırlığı və ixtisasının cari artırılması MMİ-nin praktiki realizəsinin gedişində prioriteti ola bilərlər. Şirkətin ticarət heyətinin şirkətin rəhbərliyi ilə əks əlaqəsini təmin edir, onun köməyilə MMİ təşəbbüslərinin müvəffəqiyyətləri və uğursuzluqları haqqında informasiya ala bilsin. Şirkətin ticarət heyəti arasında sistemin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş ideyaların tətbiqini rəğbətləndirən mühit yaradın. Daha uzaqgörən firmalar bundan ötrü həm də maddi həvəsləndirmə sistemlərini istifadə edirlər. MMİ-nin praktiki realizəsinin bütün sadalanmış potensial «tələblər» firmaya sağalmayan zərər vura bilər (maliyyə, əməliyyat və mədəni nöqteyi-nəzərdən). Ona görə də vaxtından əvvəl, MMİ-sisteminin real tətbiqi başlayan kimi bu problemlərin həllinə başlamaq lazımdır. Bu materialın lap əvvəlində qeyd edildiyi kimi, əgər MMİ sistemi uğursuzluğa məruz qalırsa, onda hər şeydən öncə buna proqramın materealı deyil, şirkətin rəhbərliyi günahkardır.

Mənbə: Kathleen Colewka, «CRM: The Foulures Are Your Fauet; Sales and Marketinq Management 114 (January 2002), səhifə 23-24.

Daha sonra biz oxucuları bazar yönümlü konsepsiya ilə tanış edəcək, şirkətin biznes strategiyalarının hazırlanması prosesi üzərində qısaca dayanacaq marketinq strategiyasında şəxsi satışın rolunu izah edəcək və müştərilərlə münasibətlərin qurulması və saxlanması erasında şəxsi satışın mühüm məsələlərinə baxacağıq.

Bazar yönümünün əhəmiyyəti

Marketinqə tərif vermək xahişinə bir çox oxucular yəqin ki, malların satışını təsvir edən fəaliyyət növlərini saymaqla başlayacaqlar. Lakin satış və marketinq heç də sinonim deyillər. Marketinq sferasında ixtisaslaşan tələbələrə yaxşı məlumdur ki, marketinq alıcıların tələbatlarını təmin edən malların yaradılması ilə bağlıdır: bu mallara elə qiymət qoymaq lazımdır ki, onların büdcəsinə uyğun olsun və hazırlayıcı firmaya mənfəət gətirə bilsin. Satıcıların «marketinq nümayəndələri» kimi tez-tez rast gəlinən

tərifi şeylərin real vəziyyətini istənilən qədər dəqiq əks etdirir, çünki məhz satıcılar öz firmasının potensiai istehlakçılarını aşkar edir, əllərinin altında olan malları qovub gətirirlər», qiymət barədə danışıqlar aparırlar. Artıq göstərildiyi kimi şəxsi satış özü ilə bazarda firmanın irəliləməsi kompleksinin elementlərindən birini verir, hansı ki, öz növbəsində onun marketinq kompleksinin hissəsi kimi çıxış edir.

Marketinq konsepsiyası deyir ki, biznesin müvəffəqiyyətin ən mühüm amillərindən biri istehiakçıların ehtiyaclarının aşkar və onların təmin edilməsidir. Xatırladırıq ki, biznesin fəlsəfəsi kimi marketinq konsepsiyası ilə silahlanmanı qəbul edən şirkətlər bazar yönümlü hesab edilirlər. Belə şirkətin ticarət nümayəndələri onun fəaliyyətində mühüm rol oynayırlar, çünki onlar nəinki istehlakçıların ehtiyaclarını aşkar və təmin, həm də öz şirkətiərinin müxtəlif bölmələrində müştərinin nümayəndələri kimi çıxış edirlər.

İstehlakçıların daimi dəyişən ehtiyaclarına tez uyğunlaşan şirkətlər müvəffəqiyyətə bel bağlamağa bütün əsasları var-məhz şirkətin ticarət nümayəndələri ona cavabdehlrk daşıyırlar ki, istehlakçıların daimi dəyişən ehtiyacları müvafiq əməkdaşların nəzərinə çatdırılsınlar.

Müştəriyə meyil etmək (və yaxud müştəri mərkəzçiliyə) bazar yönümünün mühüm tərkib hissələrindən biridir.

Beləliklə, satışlar nəinki hər bir şirkətin zəruri tələbatlarına görə malların satılması hesabına gəlir əldə etməklə maraqlıdır və həm də, satışla tez-tez ən əhəmiyyətli marketinq məsrəfləri bağlıdır. Şirkətin öz gəiəcəyi onun ticarət nümayəndələrinin hərəkətlərindən asılıdır, müştərinin səsini öz firmasının hər bir əməkdaşına çatdırır.

Bazar oriyentasiyası firmasının effektliyinə necə təsir edir

Bazar yönümlü şirkətlər, yəni hərəkətverici qüvvəsi bazarın daimi dəyişən tələbatları olan şirkətin bütün qalanlardan iki mövqeyinə görə xeyli fərqlənirlər.

Birincisi, onlar «bazarı yaxşı hiss» edirlər, yəni öz rəqiblərindən daha tez bazarın tələbatlarını qabaqcadan duyurlar. Bazarı duymaq isə yalnız onun haqqında daimi informasiya toplamaqla mümkündür. Bazar yönümlü şirkətin ticarət nümayəndələri bazar haqqında informasıyanın toplanmasında mühüm rol oynayırlar. Bazar haqqında informasiyanın toplanmasının başqa alətlərinə sənaye sərgilərində rəqiblərin və müştərilərin davranışı müşahidə etmək, marketinq tədqiqatları, həm də müştərilər tərəfindən şirkət və iradların diqqətlə izlənməsi aiddir. Bazar yönümlü şirkətin ikinci mühüm fərqli cəhəti ondan ibarətdir ki, o, öz müştəriləri və bölüşdürmə kanallarının iştirakçıları ilə daha möhkəm əlaqələr qurmağı bacarır.

Belə ki, onunla yanaşı işgüzar ünsiyyət sırf şəkildə alqılar üzrə agent və şirkətin ticarət nümayəndəsi arasında həyata keçirmək üçün bütün iştirak edən nümayəndələrin arasında baş verə bilər (yəni müştərinin, istehlakçının və malgöndərənin). Daha möhkəm münasibətlər firmanın bütün əməkdaşları tərəfindən müştərlyə daha çox diqqəti təmin edir.

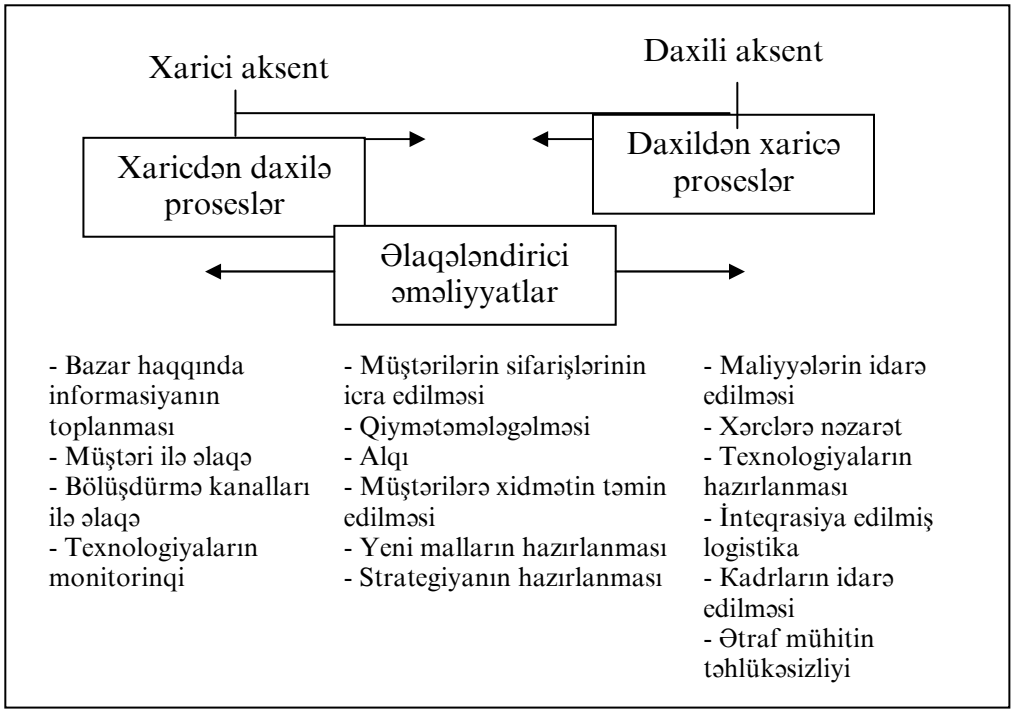
Tərəfimizdən sadalanan mühüm keyfiyyətlərdən heç biri, ümumiyyətlə firmanın daxili proseslərinin onun müştərilərinin tələbətları ilə sıx əlaqəsi olmadan təşkil edilə bilməz.

Satışların idarə edilməsi bu cür əlaqələndirən prosesin mühüm halqasidir, çünki satışlar üzrə menecerlər öz şirkətinin başqa əməkdaşları qarşısında ticarət heyətinin və müştərinin nümayəndələri rolunda çıxış etməlidirlər. Məsələn, ticarət nümayəndələri tez-tez şirkətin işcilərindən birinci olaraq yeni rəqiblərlə toqquşurlar. Lakin məhz satışlar üzrə menecer qiymətlərin qoyulmasma və malın hazırlanmasına görə cavabdeh olan şəxslərlə tanış olmalıdır.

Məhz elə onların köməyilə yeni rəqib bazara hücum edir.

Şəkil:3. 3-də sxem şəklində daxili prosesin və əlaqələndirən tədbirlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə verilmişdir, bazar yönümlü şirkətlərdə müştərilərin tələbatlarının uçotunu təmin edir. Elə orada əks edilmişdir ki, daxili proseslər əlaqələndirici proseslərlə necə bağlıdır (məsələn, sifarişlərin yerinə yetrilməsi), sonra müştərilərlə əlaqəyə təsir edirlər.

Daxili proseslərin əhəmiyyətliyinin artmasına öz töhvəsini vermək üçün mütləq adekvat əlaqələndirici tədbirlər nəzərdə tutulmalıdır.



Şəkil 3. 3. *Bazar yönümlü firmaların qabiliyyətlərinin təsnifatı*

Mənbə: George S. Day, «Capabilities of Market-Lriven organizations», Journal ov Marketinq 58 (October 1994), səh. 37-72. American Marketinq Association-un icazəsi ilə yenidən nəşr edilir.

Şirkətin bazar yönümlüyünü formalaşdırmaq üçün daxili tərəfdaşlıqdan istifadə edilməsi

Tez-tez şirkətin belə adlandırılan «daxili» və «xarici» proseslərə xidmət edən şöbələr bir-birilə münaqişəyə girirlər. Bu onunla izah edilir ki, onlar müxtəlif məqsədləri güdürlər. Məsələn, satış şöbəsinin rəhbərləri arzu edirlər ki, potensial müştərilərdən hər biri satınalmanı yerinə yetirməlidir, onda kredit şöbəsinin rəhbərləri yalnız kredit qabiliyyətli müştərilərlə iş qurmaq istəyirlər. Daxili tərəfdaşlıq – bu əlaqələndirici halqalardən biridir, lazım olan realizasiyada həmin münaqişənin belə çözülməsi mümkündür, bütövlükdə firmaya müsbət təsir göstərəcəkdir. Daxili tərəfdaşlıq – yəni firmanın başqa fəaliyyət göstərən şöbələrilə tərəfdaşlıq münasibətlərin qurulması, bazarın tələblərini həmin menecerlərə yaxınlaşmasına xidmət edər ki, firmanın daxili prosesləri ilə məşğuldurlar (məsələn, kreditin verilməsini təsdiq edirlər). Daxili tərəfdaşlıq satışsonu xidmət, yeni texnologiyaların hazırlanması kimi bu cür başqa əlaqələndirən tədbirlər üçün müəyyən əsas (özül) yaradılır və s.

Nəticə – firmanın bütün səviyyələrdə və bütün şöbələrdə, yalnız satışın bir şöbəsində deyil, bazar yönümünün təmin edilməsidir.

Müştərinin səsini firmaların bir çox şöbələrinə çatdırmaq lazımdır və tarixi tərəfdaşlıq bu məsələni həll etməyə imkan verən mexanizmlərdən biri kimi çıxış edir. Hesaba almaq lazımdır ki, bu cür daxili tərəfdaşlığın təşkil edilməsi satışlar üzrə menecerin vəzifəsinə aiddir. Baxmayaraq ki, müştərinin tələbatlarının təmin edilməsinə oriyentasiya (meyil) bütövlükdə firmanın səlahiyyəti olmalıdır. Tez-tez belə olur ki, onun şöbələri (əlbəttə, satış şöbəsi istisna olmaqla) bu təşəbbüsü öz üzərlərinə götürməlidirlər. Mahiyyət etibarilə, hər şey, adətən,, tərsinə baş verir: şirkətin rəğbətləndirmə sistemində birinci plana firmanın əməkdaşlarını müştərilərə diqqət verməməyə məcbur edən stimullar çıxış edirlər. Məsələn, istehsal şöbələrinin rəhbərləri, adətən,, istehsalatı yeni məhsulun buraxılışına keçirməyə xüsusi istək göstərmirlər, onda satışlar üzrə menecer üçün müştərilərə müxtəlif çeşidli məhsullar təklif etmək həyati zərurətdir. Onlar bu məhsulların arasından müştərilərin tələbatlarına daha dolğun cavab verən malları seçə bilərlər.

Bazar yönümlü və müştəri mərkəzi olmaq üçün firma onu aydın dərk etməlidir ki, o, nəçidir və nəyə can atır. İnformasiyanın həddindən ziyadə böyük həcmi ona bel bağlamağa imkan vermir ki, onu tamamilə yenidən qaynatmaq olar, eyni ilə, necə ki, bazarda potensial imkanların həddindən artıq böyük miqdarı ona ümid olmağa imkan vermir ki, onların hamısından istifadə etmək mümkün olsun.

Şirkətin bazar yönümlüyünün saxlanması vəzifələrin və müvafiq məqsədlərin aydın təşkil edilməsinə kömək edir. Bu məsələdə məhz aydınlığı firmanın hərəkətin strateji istiqamətli (strategic direction) rəhbərliyi təmin edir. Onun əsasında marketinq strategiyası hazırlana və praktiki realizə edilə bilər. Bu prosesin təsviri növbəti bölmədə verilmişdir.

Strategiyanın hazırlanması prosesi

Şirkətin vəzifəsi və strateji məqsədlər

Şirkətin vəzifəsinin dürüst ifadə edilməsi (mission statement) onun mövcudluğunun öz mənasına aid olan əsasını təşkil edən sualların əksəriyyətinə cavab vermək cəhdinə gətirib çıxarır. Bizim biznes nədən ibarətdir? O, necə olmalı idi? İlk baxışda bu suallar olduqca sadə görünür, lakin bir çox firmaların rəhbərliyi onlara inandırıcı cavabların alınmasında çətinlik çəkir. Vəzifənin həddindən artıq çoxlu dürüst ifadə edilməsi əvəzinə, həqiqətən şirkəti xarakterizə edən elementlərin üzərində cəmləşmək üçün dumanlı mühakimələrin və ümumi yerlərin bütün mümkün olan mənasızlıqlarla doludur. Bu problemin mürəkkəbliyini (çətinliyini) əks etdirən misaldan yalnız biri budur: 20 şirkəti təqdim edən menecerlər qrupu onların şirkətlərinin vəzifəsi kimi eyni formulu göstərmişdi.

Bir çox şirkətlər öz diqqətini hər hansı müəyyən malın və xidmətin istehsalı üzərində cəmləşdirərək öz vəzifəsini həddindən artıq dar çərçivədə yerinə yetirirlər. Texnologiyaların və istehsalkçıların dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq konkret mallar və xidmət tədricən köhnəlirlər və öz vəzifəsini həddindən artıq dar müəyyən etmiş firmalar özünün malları ilə birlikdə köhnələ bilərlər. Məsələn, tramvay və trolleybuslar istehsal edən şirkətlər bizim günlərdə də mövcuddurlar, lakin onlardan çoxu digər başqa nəqliyyat vasitələri buraxaraq, kütləvi şəhər daşımalarında tələbatı ödəməyə cəhd edirlər. Firma tərəfindən öz vəzifəsini müəyyən etməyin ən qəbul edilən üsulu tələbatların nöqteyi-nəzərindən sonuncunun dürüst ifadəsinə gətirib çıxarır. Bu tələbatları isə müvafiq firma təmin etməyə cəhd edəcəkdir. Məsələn, Dell Computer şirkəti öz vəzifəsini aşağıdakı tərzdə ifadə etmişdir: xidmət etdiyimiz həmin bazarlarda müşərilərin tələbatlarını yüksək dərəcədə təmin edəcək dünyada ən müvəffəqiyyətli kompyuter şirkəti olmaq. Bu məqsədə nail olmaqdan ötrü Dell Computer müştərilərinin ümidlərini doğrultmaq üçün ondan asılı olan hər şeyi edəcəkdir. Bunlara aiddirlər:

- məhsulun əla keyfiyyəti;
- qabaqcıl texnologiya;
- rəqabət qabiliyyətli qiymətlər;
- fərdi və korporativ cavabdehlik;
- ən yaxşı (malların həmin dərəcədə) xidmət və texniki yardım;
- hər bir ayrı-ayrı müştərinin tələbatlarının maksimum uçotu;
- özünün korporativ vətəndaşlıq borcunu nümunəvi yerinə yetirmək;
- maliyyə sabitliyi.

Nə zaman ki, təşkilatın vəzifəsi bu və ya digər tələbatın ödənilməsi mövqelərindən müəyyən edilirsə, cəlbedici bazar imkanlarını aşkar etmək hər şeydən asandır. Məsələn, əgər neft istehsal edən şirkətlər özünün vəzifəsini «enerji resurslarında» müştərilərin tələbatlarının təmin edilməsi kimi müəyyən edirsə, onda aydın olur ki, neftin yeni yataqlarının kəşfiyyatından başqa, o, günəş kimi bu cür enerjinin bir çox başqa mənbələrini tədqiq etməlidir. Bunun kimi dəqiq ifadə edilmiş vəzifə şirkətin rəhbərliyinə onda olan imkanları düzgün qiymətləndirməyə və onun təyinatına hər hansı münasibəti olmayanlardan o saat uzaqlaşmağa kömək edir.

Şirkətin strateji məqsədləri (goals) onun vəzifəsini törəmə kimi ifadə edir və daha konkret məqsədləri təqdim edirlər. Strateji məqsədlərin qoyuluşunun nümunələri müəyyən maliyyə vəziyyətinin təminatı, bazarda müəyyən mövqelərin tutulması, məhsulun yüksək keyfiyyətinin və firmanın müştərilərinin tələbatlarının yüksək səviyyəsinin təminatı ola bilərlər. Faktiki məqsədlər (objectives) stratejilərdən daha çox yığcamlığı ilə fərqlənir. Belə ki, məsələn, Procten and Gamill şirkəti öz qarşısında bazarda bu cür mal kateqoriyalarına görə diş məcunu və s. ən yüksək payı özündə saxlamaq məqsədi qoya bilər, ancaq bu strateji məqsəddən bir neçə konkret-taktiki məqsədlər doğa bilər: xüsusən də 2003-cü ildə Crest (www crest. com) diş məcununun satış həcminin 5 faiz artması. Bütövlükdə düzgün qoyulmuş faktiki məqsədlər həmişə konkret, ölçüyə uyğun gələn və həqiqətən çatılan olmalıdır.

Strateji biznes-vahidlər üçün strategiyalar

Bir neçə şöbəni və yaxud strateji biznes-vahidləri (strategic-busines unit) birləşdirən təşkilatlarda özünün xüsusi məqsədlərinin və onlara çatmağın öz şəxsi məqsədlərinin olması tamamilə mümkündür. Məsələn, General Electric şirkətinə tamamilə başqa bazarlarda fəaliyyət göstərən çoxlu strateji biznes-vahidlər daxildir: elektrik məişət malları, aviasiya texnikası, platsmas, elektrik qidalandırma sistemləri və s. Bu və ya digər biznesin səviyyəsində strategiyanın təməl daşı o barədə qərarların qəbul edilməsidir ki, sabit rəqabət üstünlüyünə çatmaq üçün bu biznes öz sahəsində necə işləməlidir. Sabit rəqabət üstünlüyü (SRÜ) müvafiq firma tərəfindən nümayiş etdirilən fərqli səlahiyyətlərin (kompetensiyaların – destinctive comretenciies) müəyyən müştərəkində əsaslanır. Söhbət ondan gedir ki, həmin firmanı onun rəqiblərindən hansı keyfiyyətlər və xüsusiyyətlər fərqləndirir. Məsələn, Dell Computer-in səlahiyyətlərinin fərqləndirici əlamətlərindən biri onun öz müştərilərinə əlavə imkanların geniş spektrini təklif etmək qabiliyyətindən ibarətdir. Bu imkanlar əsasında şirkət öz kompyuterinə bu və ya digər birləşmələrdə düzə bilərlər. Strateji biznes-vahidlər (strategic business unit – SBU - SBV) malların bütöv çeşidini buraxa bilər, onun rəqabət strategiyası isə marketinqin strateji və taktiki məqsədlərinə, ayrı-ayrı şöbələrin (bölmələrin) strategiyasına və proqramlarına, eyni zamanda bu mallardan hər birinə istiqamətlənmiş ticarət heyətinin fəaliyyətinə təsir edə bilər (və müəyyən tərzdə bütün bu məqsədləri, strategiyaları və proqramları məhdudlaşdırmaq).

Bir neçə müəlliflər təşkilat sistemini işləyib hazırladılar, bir sıra tipik, yəni bir çox sahələrdə fəaliyyət göstərən, biznes vahidlərilə realizə edilən həmcins strategiyaları (generic strategies) aşkar etməyə imkan verirdi. Təşkilatın bu sistemindən ən məşhuru M.

Porter tərəfindən təklif edilmiş sistemdir. O, üç əsas rəqabət strategiyasını müəyyən etmişdir. Aşağı xərclərin (məsrəflərin) təmin edilməsi (AXT – Low Cost), məhsulun dərəcələrə ayrılması (MDA-Differentiation) və Taxçanın tutulması (məşğul edilməsi) və fokuslandırma (TTF–Niche of Focus). Rəqabət strategiyalarının daha bir məşhur tipologiyası Mayls və Snou tərəfindən təşkil edilmişdir. Onlar yeni malların hazırlanması və bazarın inkişafı ilə təmin edilən artıma istinad edərək strategiyanı təsnifatlandırmışlar. Strategiyanın səmərələşdirən kateqoriyasını onlar «Cığırdaş» (Prospector), «Müdafiəçi» (Defender) və «Təhlilçi» (Analyzer) kimi işarə etmişlər. Biznesin bu altı həmcins strategiyaları cədvəl 3. 1. -də göstərilmişdir.

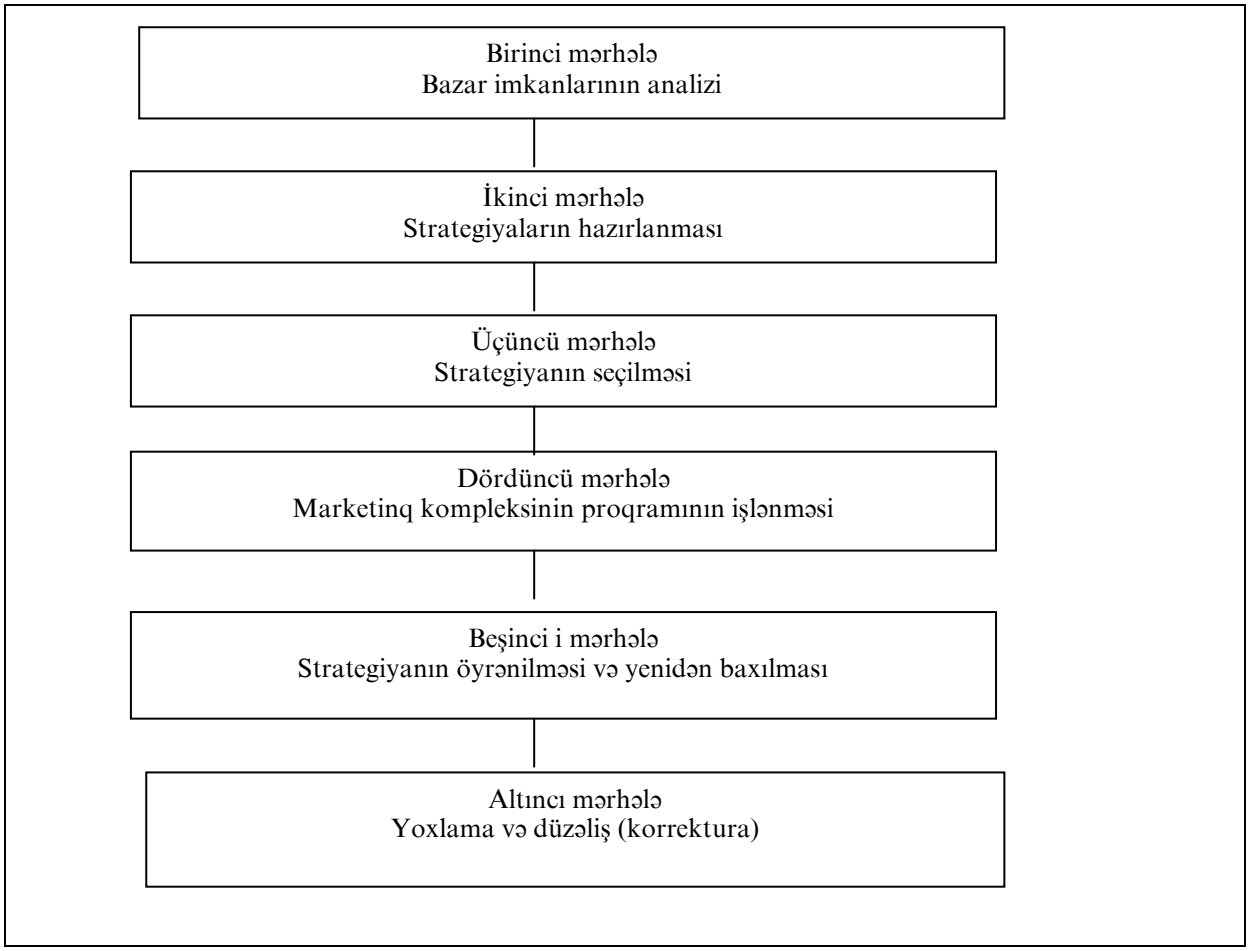
Strateji biznes – vahidləri özünün rəqabət strategiyasını effektli həyata keçirmək üçün marketinq strategiyaları və fəaliyyət göstərən marketinq proqramları onun tərəfindən buraxılan mallardan və mal xəttindən hər biri üçün bütövlükdə bu rəqabət strategiyasının tələbləri ilə uyğunluqda gətirilməlidir. Məsələn, nə zaman ki, şirkətin şəxsi kompyuterlərin buraxılması üzrə şimali amerikan şöbələri (bölmələri) məhsulun dərəcələrə ayrılması (MDA) strategiyasından imtina etdilər. Şirkət həm də aşağı xərcli rəqabət strategiyanın xeyrinə olaraq şirkət tərəfindən təklif edilən mallara, özünün marketinq strategiyasına, özünün bölüşdürmə kanallarına, özünün reklam müraciətlərinə, həm də özünün ticarət heyətinin roluna və strukturuna düzəlişlər etməli oldu. Cədvəl 3. 1. -də həm də satış proqramı və şirkətin fəaliyyəti üçün bir sıra konkret nəticələr sadalanmışdır, öz ardınca müxtəlif rəqabət strategiyalarının istifadə edilməsini gətirir.

Şirkətin strategiyasının hazırlanması bir neçə mərhələdə həyata keçirilir, onlar şəkil 3. 4-də təqdim edilmişdir. Ondan sonra ki, firma müəyyən edir ki, özünə sabit rəqabət üstünlüyü təmin etmək üçün ona necə hərəkət etmək lazımdır, o, qərar qəbul etməlidir ki, hansı malların bazarına və bazarın hansı seqmentinə ona «hədəflənmək» lazımdır.

Cədvəl 3.1. Həmcins biznes-strategiyalar və şirkətin ticarət heyəti üçün onlardan istifadə edilməsinin nəticələri

Portfelin tipologiyası	Ticarət heyətinin hərəkətləri
Aşağı xərclərlə malgöndərən Yeni istehsal güclərinin daha inadla yaradılması, təcrübə əsasında xərclərin azaldılmasına çatmağa fəal cəhdlər, xərclər və məsrəflərin qaimələri üzərində sərt nəzarət, adətən, bazarın nisbi yüksək payı ilə əlaqəlidir. **Dərəcələrə ayırma** Həmin sahə üçün nadir hesab edilən məhsulun yaradılması İstehlakçıların müvafiq ticarət markasına loyallığı və buradan qiymətə daha az hissiyyatlılığı ilə irəli gələn və əlaqəli olan rəqiblərin qarşısında üstünlüyün müəyyən dərəcəsini təmin edir. **Taxçanın tutulması və fokuslandırma.** Konkret məqsədli bazara xidmət. Ona baxmayaraq ki, bazarın payı mövcud olan sahədə istənilən qədər aşağı ola bilər, firma özünə həmin sahənin müəyyən seqmentində üstün mövqeyi təmin edir.	Artıq mövcud olan iri müştərilərə xidmət, iri potensial müştərilərin axtarışı, xərclərin minimuma endirilməsi, qiymətin əsasında satış və adətən,, alınmış sifarişlərə aid olan əhəmiyyətli öhdəliklərin öz üzərinə götürülməsi. Malların qeyri-qiymət mənfəətlərinin əsasında satışı, müştərilərin yeni mallarla və yüksək keyfiyyətli tələbatın təmin edilməsi, onların tələbatlarına operativ reaksiya verilməsi. Potensial müştərilərin axtarışına (əgər söhbət artımın yüksək templi sahəsi haqqında gedirsə), aşağı qiymət düyumunun meyarları üzrə müştərilərin seçilməsinə xeyli diqqət mümkündür. Müvafiq məqsədli bazarla əlaqəsi olan imkanların və əməliyyatların ekspertləri olmaq zəruridir. Müştərilərin diqqətinin qeyri-qiymətli mənfəətlərinə fokuslandırmaq.
Mayes və Snounun tipologiyası	**Ticarət heyətinin hərəkətləri**
Çığırdaş Malların hazırlanmasında çığırdaş olmağa can atmaq. Tez-tez dəyişən mal xəttini təklif etmək və bazarda daha uzaq dövrə möhkəm mövqeləri təmin etmək naminə mənfəəti qurban verməyə hazır olmaq. **Müdafiəçi**	Əsas diqqət satışların həcminin artımına yönəldilir. Ərazilərin idarə edilməsində aksent daha çox müştərilərin tapılmasına və potensial müştərinin axtarışına edilir. Müştərilərin artıq olan bazasını saxlamaq. Yeni

Yetərincə əvvəlcədən xəbər verən bazara məhdud, sabit mal xəttini təklif etmək. Bazarların çox hissəsi artımın son mərhələlərində və malın həyat tsiklinin ilkin yetişmə mərhələlərindədir. İstehsalın yüksək səviyyəsini təmin etmək hesabına ucuz istehsalçı olmaq cəhdinə aksent edilir.	potensial müştərilərin axtarışına az diqqət verilir. Aksent müştərilərin xidmətinə edilir.
Təhlilçi. Artımın yüksək templəri ilə xarakterizə edilən bazarları seçmək, bununla yanaşı yetərincə yetişmiş bazarlarda durmağa cəhd etmək. Təhlilçilər özü ilə firmanın ara tipini təqdim edirlər. Onlar o qdər də tez-tez və sürətlə, cığırdaşlar kimi öz mal xətlərini dəyişirlər. Lakin müdafiəçilərə nisbətən az, sabitliyə və effektliyə can atırlar.	Bir neçə prosesləri tarazlaşdırmalıdır: artıq olan müştərilərə xidməti; yeni potensial müştərilərin axtarışı, malların yeni tətbiqini aşkar etmək, «yetişmiş» məhsulun yayılmasını diqqətsiz qoymamaq, yeni malların yeridilməsi ilə əlaqəli olan şirkətlərin tərəfini saxlamaq.
Mənbə: Willam L. Cron and Michael Levy-nin məqalələrindən iqtibaslar. «Salıs Management Performance Evaluation: A. Residual income Perspective». Journal of Personal Selling and sales Management (Avqust 1987), səh. 58	



Şəkil 3. 4. *Strategiyaların hazırlanmasının və praktiki realizəsinin mərhələləri*

Birinci mərhələ: bazar imkanlarının təhlili

Bu və ya digər bazar imkanı (market opportunity) o hallarda əmələ gəlir ki, nə vaxt müəyyən insani tələbat təmin edilməmiş olur. Lakin o, firma üçün həqiqətən həyata keçirən və cəlbedici insanı yalnız o halda, əgər:

1. Həmin firmanın vəzifəsi (missiyası) və məqsədlərilə uzlaşır;

2. Mal və xidmət üçün, hansılarının ki, münasibətində kafi tələbat əmələ gəlmişdir, istənilən miqdarda potensial istehlakçılar mövcuddur, firmaya satışların əhəmiyyətli ümumi həcmini təmin edəcəkdir.

3. Özünə bazarın adekvat payını təmin etmək üçün firma zəruri resurslara və ixtisasa malikdir.

Bazar imkanlarını düzgün qiymətləndirmək üçün şirkəti maraqlandıran bazara, həm də onun ümumi potensialına təsir edən xarici mühitin amillərini əvvəldən qiymətləndirmək lazımdır. Sonra firma özünün xüsusi imkanlarını, qabiliyyətlərini və güclü tərəflərini, müştərilərin imkanları, qabiliyyətləri və güclü tərəfləri ilə müqayisə edərək qiymətləndirməlidir. Bu ona bazarın ümumi (müştərək) potensialının payını qiymətləndirməyə imkan verəcəkdir. Nəticədə, firma özünə konkret marketinq strategiyasını seçən zaman, o, satışın həcminin proqnozunu hazırlaya bilər.

Bazarın ümumi potensialının, müvafiq şirkətin satış potensialının və satışların proqnozlarının bu qiymətləri şirkətin satışlarının planlarını tutmaq üçün həddindən artıq vacibdir. Onlar satış ərazilərinin faizlərini təyin etmək üçün əsas yaradır. Bazar imkanlarının təhlilinin və satışların proqnozlarının hazırlanmasının metodları daha ətraflı 5-ci fəsildə baxılır.

Bazar imkanları adətən, müvafiq bazarda istisnasız olaraq bütün istehlakçıları əhatə etmir. Bazar imkanlarını konkret məqsədli bazarlar üçün müəyyən etmək lazımdır (həm də marketinq strategiyalarını işləmək), Adətən, nisbi olaraq həmcins üstünlüklərin və xarakteristikaların bir və ya bir neçə istehlakçı seqmentlərindən ibarətdir.

İkinci mərhələ: strategiyaların hazırlanması

Strategiyaların hazırlanması özü ilə yaradıcı vəzifəni verir. Adətən,, bir neçə strategiya eyni məqsədə çatmağa imkan yaradır. Məsələn, kompyuter firması, bazarda ona aid olan payı artırmağa cəhd göstərir. Birincisi, yeni, texniki cəhətdən daha təkmilləşmiş kompyuter nəsli ilə bazara çıxaraq öz rəqiblərini ötüb keçmək, ikincisi, aşağı xərcli istehslaçı olmaq və təcavüzkar qiymət rəqabətinə başlamaq; üçüncüsü, istehlakçıların marağını özün cəlb etmək. Bundan ötrü o, yayılmanın daha rahat kanallarını axtarıb tapmalıdır. Elə bu tərzdə də Apple Computers (www. apple. com) şirkəti hərəkət etdi. Bu şirkət öz məhsullarını İnternet vasitəsilə, özünün xüsusi mağazalarında satır. Belə mağazalardan birinin adı Comp USA-nı Apple Computers mağazasıdır. (www. compusa. com).

Bu mərhələdəki başlıca vəzifə – yaradıcı yanaşmadan daha çox istifadə etməkdən ibarətdir. Əsas məğz ondan ibarət deyil ki, strategiyanı qiymətləndirməkdən ötrü deyil, ondan ibarətdir ki, onları işləməkdir. Bu mərhələdə nəinki dar, həm də bəzi mənada hətta «fantastik» strategiyaların siyahısını tərtib etmək lazımdır. Bu prosesin növbəti mərhələlərində bu cür siyahı qaçılmaz olaraq azalacaq və yalnız tamamilə məqsədəuyğun variantları birləşdirəcəkdir. Başlanğıc mərhələdə bir çox ideyaların təklif edilməsi zəmanət verir ki, alternativ variantların növbəti qiymətləndirilməsində həqiqətən mümkün strategiyalardan daha yaxşılarını seçmək müyəssər olacaqdır. Hətta qiymətləndirmənin ən kəskin prosedur optimal strategiyanı seçmək vəziyyətində deyildir.

Üçüncü mərhələ: strategiyanın seçilməsi

Strategiyanın seçilməsində istifadə ən çox vədedici marketinq strategiyasının seçilməsində istifadə edilən meyarlar firmanın məqsədlərindən irəli gəlməlidir. Əgər, məsələn, bazarın payını artırmaq üçün əsas maarketinq məqsədi ondan ibarətdirsə, onda istənilən qədər dəqiq baxmaq lazımdır ki, belə markteinq strategiyaları qoyulmuş vəzi-

fələri yerinə yetirməyə qadirdir. Lakin tez-tez firma özünün qarşısında bir neçə marketinq məqsədləri qoyur və strategiya, hansı ki, onlardan biri üçün optimaldır, başqaları üçün fəlakətli ola bilər. Beləliklə, bütövlükdə ən yaxşı strategiya hər bir ayrı-ayrı məqsədlərə çatmaq üçün o qədər də yaxşı olmur.

Dördüncü mərhələ: marketinq proqramının hazırlanması

Marketinq proqramı (marketinq program) özündə seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün marketinq kompleksinin elementlərini birləşdirir. Marketinq proqramı maliyyə və insan resurslarının konkret bölüşdürülməsini əks etdirir. Bu məsələnin həlli üç suala cavabların axtarışını daxil edir: Bütün marketinq fəaliyyətinə biz hansı vəsaitləri xərcləməyə hazırlaşırıq? Biz bu vəsaitləri marketinq kompleksinin ayrı-ayrı elementləri arasında necə bölüşdürməyə hazırlaşırıq? Marketinq kompleksinin bu və ya digər elementinə ayrılmış pul və əmək resursları fəaliyyətin mümkün növləri arasında hansı tərzdə bölüşdürüləcəkdir? Məhz marketinq proqramının yaradılmasının gedişində hər şeydən öncə satışların proqramı hazırlanır.

Beşinci mərhələ: strategiyanın öyrənilməsi və yenidən baxılması

Strategiyanın öyrənilməsi və yenidən baxılması şirkətin fəaliyyət göstərən şöbələrinin rəhbərləri, adətən,, həm də onlar üçün planların tərtib edilməsinə görə cavabdehlik daşıyırlar. Bununla əlaqədar olaraq onun yəqinliyi meydana çıxır ki, bu və ya digər malın marketinq planı müvafiq biznes vahidinin maliyyə və istehsal planları ilə bir araya sığışmayan ola bilər. Məsələn, hər hansı məhsulun satışından daxil olan pullar onun istehsalı üçün yetərincə olmaya bilərlər. Beləliklə, fəaliyyət göstərən şöbələr üçün planların müxtəlif variantlarına baxmaq və onları biznes-vahidlərin səviyyəsində və korporativ səviyyədə vahid planın tərkibinə daxil etmək lazımdır.

Altıncı mərhələ: strategiyanın yoxlanması və düzəliş edilməsi

Bu gün firmaların fəaliyyət göstərdikləri qeyri-sabit mühit planlaşdırmanın aktuallığını artırır və ondan başqa, bu planların dövri yoxlanılmasını və qiymətləndirilməsini zəruri edir. Rəqiblərin strategiyalarının dəyişməsi və xarici mühitin başqa şərtlərinin dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq planların və firmanın proqramlarının dövri düzəlişinə zərurət meydana çıxır.

Konkret və ölçüyə tabe olan göstəricilərdə firmanın strateji və faktiki məqsədləri qurulduqdan sonra planlaşdırma prosesində marketinq planının yerinə yetirilməsi o qədər də çətin olmur. Bu məqsədlə bazarın firmaya aid olan payı ilə satışların həcmi ilə həqiqətən nail olunmuş nəticələrin mütəmadi müqayisələri aparılır, əgər firma tərəfindən nail olunmuş nəticələr nəzərdə tutulmuş göstəricilərdən fərqlənirlərsə, onda rəhbərlik bu fərqlərin səbəbini aşkar etməyə cəhd edə, lazım olanda isə vəziyyətin düzəldilməsi üçün tədbirlər görə bilər. Bu tədbirlərin sırasına marketinq kompleksinin müəyyən elementlərinin korrekturası, yeni marketinq strategiyasına keçid və bazarın imkanlarının təkrar qiymətləndirilməsi aid ola bilərlər.

Bu prosesdə başlıca rollardan birini satışlar üzrə menecerlər oynayır. Çünki satışlar proqramının yerinə yetirilməsinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinə məhz o cavab verir. Qiymətləndirmə və nəzarət prosesi bu kitabın III hissəsində ətraflı müzakirə ediləcəkdir.

Marketinq strategiyasında şəxsi satışların rolu

Artıq qeyd edildiyi kimi, kim strateji planlaşdırma ilə məşğuldursa, onların qarşısında ya Porter, ya da Mayls və Snou tərəfindən təklif edilmiş təsnifatla münasibətdə strategiyanın tipinin seçilməsi məsələsi durur. Onlara müvafiq bazarla və onun seqmenti ilə arzu edilən münasibətlərin tipinə aid olan daha bir seçim etmək nəzərdə tutulur. Ticarət heyətinin öz təbiəti və firmanın marketinq strategiyasının praktiki realizəsindən onun rolu münasibətin tipindən asılıdır. Bu münasibətləri şirkət həmin bazarla qurmağı arzu edir. Bu və ya digər bazarın dəyəri kimi başqa amillər də ticarət heyətinin roluna təsir edir (biz bu problemi də müzkirə edəcəyik).

Münasibətlərin rolu

Əksər insanlar münasibəti özünə insanlar arasında qurulmuş əlaqələr kimi təsəvvür edirlər. Bu cür tərif sosial münasibətlərin bir çox tipləri üçün ədalətlidir. Lakin münasibətin biznesində bəzi dərəcələrin istifadə edilməsi məqsədəuyğun ola bilərdi, özü də onların məzmunu alıcı və satıcı arasındakı müqavilələrin (sövdələşmələrin) tipləri ilə müəyyən edilə bilər. Bu dərəcənin çərçivəsində münasibətlərin üç əsas tipini qeyd etmək olar: bazar mübadilələri, işgüzar münasibətlər və strateji tərəfdaşlıq münasibətləri cədvəl 3. 2. -də münasibətlərin bu tiplərindən hər birinin xarakteristikaları sadalanmışdır:

Cədvəl 3.2. Alıcılar və satıcılar arasındakı münasibətlərin tipləri

	Münasibətlərin tipləri		
Münasibətlərin xarakteristikaları	**Bazar mübadiləsi**	**İşgüzar münasibətlər**	**Strateji tərəfdaşlıq münasibətləri**
sürəklilik	**qısamüddətlilik**	**uzun müddətlilər**	**uzun müddətli**
Başqa tərəfin maraqlarının hesaba alınması	Cüzi	Orta	Xeyli
Münasibətlərin inkişafına sərmayə (investisiya)	Keyfiyyətsiz	Daha orta	Yüksək
Münasibətlərin təbiəti	Cüzilər və ortalar Münaqişə, danışıqlar	Əhəmiyyətli	Xeylilər
Münasibətlərdə qoyulmuş risk	Cüzi Keyfiyyətsiz	Əməkdaşlıq	Sıx əməkdaşlıq
Potensial mənfəətlər		Orta Ortalar	Xeyli Xeylilər

Mənbə: Barton Weitz, Stephen Castle berry, and John Tanner. Sellinq: Buildinq Partnerships; 4 th ed. New York: İrwin/Mc Graw-Hill, 2001.

Bazar mübadilələri

Bizim dərəcənin qütblərindən birində bazar mübadilələri (market exchanges) və ya alıcı və satıcı arasında yerinə yetirilən birdəfəlik müqavilələr (sövdələşmələr) durur. Məsələn, benzinin satın alınmasına baxaq. Adamların əksəriyyəti ona hara rahatdırsa orada benzin doldururlar. Onlar, adətən,, hər dəfə eyni yanacaqdoldurma stansiyasında benzini təkcə ona görə almır ki, onun xidmətedən heyəti onların xoşuna gəlir və onlar bu səbəbə görə başqaları ilə deyil, yalnız bu satıcı ilə işi olmalıdır. Bununla yanaşı elə də ola bilər ki, satınalmaların xeyli payı eyni yanacaq doldurma stansiyasında baş tutacaqdır.

Bu satınalmalar onsuz da bazar mübadilələrin kateqoriyasına aid olacaqdır, çünki bu halda satınalmanın hərəkətverici qüvvəsi stansiyanın rahat yerdə yerləşməsinə xidmət edir.

Şirkətin ticarət heyəti bazar mübadilələrində hansısa rolu oynayırmı? Bəli, oynayır, ancaq bu rol müxtəlif və ənənəvi ticarət heyəti üçün hətta qəbuledilməz ola bilər. H. Rekhem özünün "Rethinkinq the Salles Force: Redefininq Sellinq to Greate and Capture Customer Value" kitabında bu çox müqaviləyə xidmt edən ticarət heyəti üçün dörd müxtəlif rolu təsvir edilir.

1. Yeni dəyər (əhəmiyyət) yaratmaq. Ya yeni malın hazırlanması, ya da əsl orijinal xidmətin yolu ilə əsl orijinal təklifin yaradılması üsulunu axtarmaq, hər bir müştəri üçün real və ölçüyə tabe olan əhəmiyyəti verilsin.

2. Uyğunlaşmaq. Özünün yanaşmasını satışa elə tərzdə yenidənqurmaq, satışla əlaqəli olan müqavilələrin əsasında bütün artıqdan xilas olmaq və xərcləri kəsərək satışda müvəffəqiyyət qazanmaq lazımdır.

3. «Bazar yaratmaq». Ya mənfəətə əlavə olaraq, sizin tərəfinizdən satılan mallardan alırsınız, ya da bu mənfəətin yerinə müqavilənin özündən mənfəətin çıxardılması üsulunu axtarırsınız. Bu münasibətdə SABRE təyyarə biletlərinin bronlaşdırılması sistemi yaxşı nümunə ola bilər, (birinci operatoru American Airlines (American Hava Yolları) tərəfindən təsis edilmiş AMR Corparation olmuşdur). Bununla yanaşı sərnişin təyyarə daşımaları daha böyük dərəcədə geniş əldə edilən mala çevrilmişlər. Bu isə SABRE-yə onlarla müqavilədən (sövdələşmədən) mənfəət əldə etməyə imkan verirdi.

4. Çıxıb getmə. Əgər satışların bu tipində müvəffəqiyyət qazanmağın üsulunu tapmaq vəziyyətində deyilsinizsə, onda sizə bazarın bu seqmentindən çıxıb getmək, müqaviləni nəzərdə tutan istehsaldan imtina, müqavilələrə üstünlük verən müştərilərin xidmətindən imtina haqqında ciddi düşünüb-daşınmaq lazımdır.

Bütün deyilənlərdən tamamilə aydındır ki, bazarın bəzi xarakteristikaları bazar mübadilələrinin strategiyasının istifadə edilməsinə təsir göstərə bilər. Mal fərqləndirmənin olmaması (söhbət geniş tələbat mallarının kateqoriyasından gedir), əhəmiyyətli rəqabətin açıq üstünlüyü kimi belə xarakteristkialar bazar mübadiləsinin strategiyasının tətbiq edilməsinə səbəb ola bilər.

İşgüzar münasibətlər

Cədvəl 3.6.-də təqdim edilmiş dərəcə üzrə soldan sağa hərəkət edərək bazar mübadiləsi və strateji tərəfdaşlıq münasibətlər arasında aralıq vəziyyətini tutan işgüzar münasibətlərə keçirik. İşgüzar münasibətlər (functional relationships) özü ilə sıx şəxsi dostluğa əsaslanmış alıcı və satıcı arasındakı uzun müddətli münasibətlər, onların arasındakı açıq və təmiz qarşılıqlı hərəkəti nəzərdə tutan əməkdaşlığın iqlimini yaradır. İşgüzar münasibətlərindən qurulması məqsədəuyğun hallarda alıcı və satıcı arasındakı tamamilə mühüm amildir. Müvafiq nümunələr kimi maliyyə planlaşdırılmasını (broker öz müştərisinin etibar etdiyi şəxs olduğu zaman) və subpodrat işlərinin yerinə yetirilməsini (bu halda firmanın ticarət nümayəndələri malı hazırlayanlarla sıx əlaqələr yaradır, bu isə satıcı firmalar tərəfindən hazırlanan yeni komponentlərini istifadə etməyə imkan verir) gətirmək olar. İşgüzar münasibətləri elə hallarda istifadə etmək məqsədəuyğundur ki, nə zaman şəxsi etimadın yüksək səviyyəsi zəruridir və satıcı müəyyən konkret üstünlüyü təmin edən nadir biliklərə və ixtisasa malikdir. Belə hallarda məhz satıcı fəaliyyət göstərən münasibətlərin qurulmasında bilavasitə maraqlanmalıdır.

Alıcı və satıcı arasında işgüzar münasibətlər strateji xarakter daşımayan başqa prinsiplərə görə də qurula bilər.

İşgüzar münasibətlərlə əlaqəli olan təhlükələrdən biri satıcı təşkilat üçün o hallarda əmələ gəlir ki, nə zaman iştirakçılardan kim isə birtərəfli qaydada ondan çıxır. Əgər, məsələn, alıcı firma bu və ya digər səbəblər üzündən öz ixtisasını dəyişir, onda yeni işgüzar münasibətlər qurmaq lazım gəlir. Eynilə əgər satıcı firmadan ticarət nümayəndəsi işdən çıxarılırsa (xüsusən, əgər o, rəqabət aparan firmaya işə keçirsə), onda müvafiq alıcı firma ilə münasibətlər təhlükə altında olurlar. Geniş işgüzar münasibətlərlə səciyyələnən bəzi sahələrdə satıcı işdən çıxandan sonra özü ilə bütün öz müştərilərini də aparır. Bu isə adi hal hesab edilir.

Strateji tərəfdaşlıq

Bizim baxdığımız dərəcənin əks qütbündə (bazar mübadiləsindən aralı) özü ilə uzun müddətli münasibətləri təqdim edən strateji tərəfdaşlıq (strategic partnerships) münasibətlər dururlar. Bu zaman tərəfdaşlar hər iki şirkətin səmərəliliyini artırmağa xeyli sərmayələr qoyur və bircə səylərlə özünün strateji məqsədlərinə nail olurlar. Beləliklə, bu münasibətlər artıq satıcının sırf əlaqələrinə istiqamətlənmişdir. Bununla yanaşı bu halda satıcı mühüm rol oynamağa davam edir. Tərəfdaş münasibətlər istehsal şöbələrinin əməkdaşları malları hazırlayanlar və başqa işçilərlə bilavasitə ünsiyyəti nəzərdə tutur, lakin məhz ticarət nümayəndəsi sıx əlaqəli saxlanmasına görə cavabdehlik daşıyır. Ticarət nümayəndələri tərəfdaşlıq münasibətlərinin qurulmasının nəticəsi olan qarşılıqlı səmərəliliyin təmin edilməsinə görə cavabdehdir. Şirkətlər arasındakı münasibətləri idarə edərək onlar alıcı ilə sıx əlaqədə işləyirlər. Bunlar birləşmiş strateji proqramları birgə işləyib hazırlayır və tərəfdaşlıq münasibətlərinin möhkəmlənməsinə kömək edirlər. Adi menecerlərin rolunu yerinə yetirərək, onlar özlərinin xüsusi təşkilatında işləyir və bu strateji proqramların sözsüz yerinə yetirilməsinə nəzarət edirlər. Strateji tərəfdaşlıq münasibətlərini hər bir müştəri ilə qurmaq mümkün deyil, həm də buna zərurət də yoxdur. Belə münasibətləri əhəmiyyətli sərmayələr etmək qabiliyyəti olan yetərincə iri müştərilərlə qurmaq lazımdır. Parlaq ifadə edilmiş yenilik yanaşması ilə fərqlənən öz tərəfdaşlarını nadir texnologiya ilə təmin etmək qabiliyyəti olan müştərilərlə; öz tərəfdaşına satışın ən faydalı bazarlarına girməyə imkan vermək qabiliyyəti olan müştərilərlə. Məsələn, Procter & Gamble və Wal-Mant şirkətləri öz aralarında strateji tərəfdaşlığın geniş məlum olan münasibətləri qurdular. Wal-Mant Procter & Gamble şirkətinin malgöndərmə halqasinin effektiv metodlarla idarə edilməsini öyrədir.

Bu isə sonuncuya bütün öz müştəriləri ilə biznesin aparılmasında yüksək səmərəliliyi təmin edir. Wal-Mant, öz növbəsində özü üçün bazarların öyrənilməsindən və Procter& Gamble ilə marketinq texnologiyasından böyük mənfəətlə istifadə edir. Bunun sayəsində Wal-Mant Procter & Gamble ilə birgə yeni bazarları inkişaf etdirmək və yeni malların işlənməsində iştirak etmək imkanı qazanır. Stratej tərəfdaşlığın bu cür münasibətlərin hər iki şirkətə açılan bazar perspektivlərindən daha səmərəli istifadə etməyə imkan verir. Təəssüf ki, satış təşkilatı strateji tərəfdaşlıq münasibətlərin vasitəsilə heç də həmişə müvəffəqiyyətə zəmanət vermir, çünki belə münasibətlərin müvəffəqiyyətinə bir sıra amillər təsir edə bilər.

İnnovasiyalar 3. 3.
Strateji tərəfdaşlığın müvəffəqiyyəti

Strateji tərəfdaşlıq münasibətləri özü ilə satışın artımını və müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin müvəffəqiyyətini təmin edən universal vasitəni verir. Bu belədirmi? Belə təsdiqi həddindən artıq nikbin hesab etmək lazımdır. Bir tərəfdən, həqiqi tərəfdaşlıq münasibətləri, ya tədarükçü ilə müştəri arasında, ya da tədarükçülər arasında, bizim günlərdə satışın tamamilə çox vədedici perspektivlərini açırlar. Ancaq, başqa tərəfdən yüksək səviyyədə satış uğrunda qəddar mübarizədə kim ki, yaşaya bilmişsə sekptik gülümsəmək üçün onun bütün əsasları var. Tərəfdaşlıq münasibətlərini tez-tez həddindən artıq tələblə nəticələnir: «Bizə nə isə dadlı şeydən çox verin, ancaq ucuz olsun. Əgər bu isə sizi müflisləşməyə qədər çatdırsa bu sizin problemləriniz olacaqdır. Onlarla bizim işimiz yoxdur».

«Güzəştlə» adlandırılan nümunə: qlobal kommunikasiyaların xidmətlərinin iri müştərilərə satılması məqsədilə təşkil edilmiş **A Tand T** (www. att. com) və British Telekom (www.bt.com) şirkətləri arasında geniş reklamlaşdırılan alyans bu yaxınlarda öz mövcudluğuna son qoydu. Daha bir misal. Öz məhsulunu satmaq məqsədilə İT xidmətlərinin 400 provayderlərlə ittifaqını yaratmış və proqram təminatının hazırlanması ilə məşğul olan iri şirkət artıq təmtəraqsız bir «balaca sirri» açmışdı: bunlardan yalnız onu (yəni 2, 5 faizi) hissedilən mənfəət gətirir. Axı, bütün bu ittifaqların saxlanmasına böyük resurslar gedir. Bu onunla əsaslanır ki, satışlar üzrə menecerlər və şirkətlərin rəhbərləri marketinq kanallarının bircə istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan müqavilələrin bağlanmasına həftələr və hətta aylar sərf edirlər. Təəssüflə qeyd etmək lazımdır ki, malgöndərənlər (tədarükçülər) və müştərilər arasında bağlanmış tərəfdaşlıq haqqında sazişlərin yarısından çoxu heç iki il də yaşamayıb öz fəaliyyətini dayandırırlar.

Ondan daha artıq, tədarükçülər arasında bağlanan satış sahəsində tərəfdaşlıq haqqında sazişlərin (A TandT və British Telecom şirkətləri arasında ittifaq misal ola bilər) 80 faizindən çoxu iştirakçılardan heç birinə hiss edilən mənfəət gətirmir. Lakin buna baxmayaraq ittifaq müvəffəqiyyətli olan zaman, əməliyyat sinergizmi və mənfəətin artımı həqiqətən təsirli olurlar. Axı müvəffəqiyyətli ittifaqın (alyansın) sirri nədədir? O, tərəfdaş sözünün həqiqi mənasını başa düşməkdədir. Satışı idarəetmə üzrə məsləhətçi və bir çox nəşrlərin müəllifi N. Rekhem təsdiq edir: «İmkanların bütün çoxundan yalnız əhəmiyyətsiz faizi özü ilə sıx tərəfdaşlığı verir. Bu imkanlar tərəfdaşlıq altında maskalanırlar». O, əsl tərəfdaşlığı yalandan fərqləndirməyə imkan verən aşağıdakı əlaməti təklif edir: Əsl (həm də, deməli, müvəffəqiyyətli) tərəfdaşlıq işgüzar münasibətlərin radikal dəyişməsini nəzərdə tutur. Onun nəticəsində ümumi «kökə» daha böyük olur. Tərəfdaşlıq yeni əhəmiyyət yaradır, hansını ki, «tədarükçü-istehlakçı» mövcud olan rolların çərçivələrində təmin etmək mümkünsüzdür. Ona görə də tərəfdaş münasibətlər uğur gətirəcəkmi sualına cavab vermək üçün aydınlaşdırmaq lazımdır ki, bağlanan ittifaqın (alyansın) hər iki tərəfi əməkdaşlığının üsullarına radikal baxa biləcəklərmi, çünki yalnız bu halda onların qarşısında əvvəlki münasibətlərin çərçivələrində həyata keçirilməsi mümkün olmayan yeni və daha böyük imkanlar açılacaqdır. Bu suala mənfi cavab halında Rekhem firmalara tərəfdaş münasibətləri haqqında hətta fikirləşməyi məsləhət görmür.

Tərəfdaş münasibətlərinin uğurunuun təminatının bəzi konkret üsullarını göstərək.

1. Aydınlaşdırın ki, sizin şirkətlərin mədəniyyəti nə qədər yaxındır. AtandT və British Telecom şirkətləri arasındakı ittifaq kağız üzərində yaxşı görünürdü, lakin onun yaradılmasının nəticəsində əmələ gələn təşkilat mədəniyyətlərinin və idarəetmənin üslublarının ziddiyyəti həqiqətən faciəli həddə çatdı. Tərəfdaşlıq haqqında saziş bağlamaqdan əvvəl firmalar bir-birilə mədəni dəyərləri ilə tanış olmalı, aşkar edilmiş fərqləri bir-birinə təqdim etməlidirlər, sonra isə doğru və obyektiv olaraq onun üzərində fikirləşmək lazımdır ki, onların öz aralarındakı dəyərlərin sistemləri nə qədər uyğundurlar.

2. Tərəfdaşlıq münasibətlərin hər iki iştirakçı üçün ümumi olan təsəvvürlərin aydın sistemini işləyib hazırlamaq. İttifaqların təşkili ilə əlaqəli olan ən ciddi səhvlərdən biri etiqadlılıqdan ibarətdir ki, bu cür tərəfdaşlıq yalnız tərəflərdən birinin təsəvvürlərinin sisteminə əsaslana bilər. Bununla əlaqədar olaraq Rekhem aşağıdakı fikri deyir: «Məlumdur ki, tanqonu iki nəfər ufa edir. Ancaq yaxşı tanqo rəqsi etmək üçün nəinki iki tərəfmüqabilin olması tələb edilir. Həm də vacibdir ki, hər iki tərəfmüqabil rəqsin qoyuluşunda, onun xoreoqrafiyasının yaradılmasınada iştirak etməlidir».

3. Yaxınlığa çalışın: öz «sirlərinizi» tərəfdaşa açın.

Sizin proseslərniz tərəfdaşınızın prosesləri ilə sinergizmdə işləməlidir. İnformasiya və strategiyanın birgə istifadə edilməsi onların sizə məlum olan üsullarla tərəfdaşlardan müdafiə ilə ümumi olan heç nəyi yoxdur. Sanki söhbət Coca-Cola formulu və ya KFC (www. kfc. com) restoranlarında cücələrin original resepti haqqında gedir.

4. Hiss edilən effektə çatmaq üçün qayğı göstərin, özünüzün müştəriniz üçün həqiqətən yeni təklif yaradın. Sinergenin effektliyinə çatmaq bildirir ki, birgə işləyərək, bir yumruq kimi, tərəfdaşlar iki müstəqil firmanın fəaliyyətinin nəticələrinin sadə məbləğinə nisbətən nə isə çoxa nail olurlar. Başqa sözlərlə, ittifaqın fəaliyyətinin nəticələri, əgər onlar ayrı-ayrılıqda və bir-birindən asılı olmayaraq fəaliyyət göstərdikləri halda ittifaqın (alyansın) iştirakçılarından hər birinin fəaliyyətinin nəticələrinin məbləği əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməlidirlər.

Mənbə: Sames Champy. Partneship Peril. Sales and Marketinq Management 153 (December 2001/səh. 28 Neil Rackham. «The Pitfalls of Partnering», Sales and Marketinq Management 153 (April 2001), səh. 32, 33.

Müştərilərlə münasibətlərin qurulması erasında şəxsi satışlar

Bizim günlərimizdə satıcı şirkətlərin fəaliyyətindəki mühüm meyillərdən (tendensiyalardan) biri müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin qurulmasından ibarətdir. Artıq biz gördüyümüz kimi, müştərilərlə münasibətin idarə edilməsi modeli göstərilmiş məqsədə çatmağa və müştərilərin loyallığını artırmağa istiqamətlənmiş şirkətlərin səylərinin formalaşması imkanını təmin edir. Ondan başqa, artıq bizə məlumdur ki, son nəticə tez-tez satıcı firma və alıcı firma arasındakı strateji tərəfdaşlıq münasibətlərin qurulmasıdır. Şirkətin ticarət heyətinin müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi və müştəri mərkəzli firmaların coşğun inkişafı erasında rolu hansıdır? Kim isə təsdiq etməyə cəhd edir ki, texnologiyaların sürətlə təkmilləşdirilməsini hesaba alaraq, bölüşdürmənin elektron kanallarının və müştərilər tərəfindən malların və xidmətlərin bir çox kateqoriyalarını dərk etməyin artan meyillərinin meydana çıxması ilə əlaqədar olaraq XXI yüzillikdə şəxsi satışların rolu xeyli aşağı düşəcəkdir. Şübhəsiz, satışların rolu müasir şirkətlərdə həqiqtən dəyişmişdir. Ancaq biz təsdiq edirik ki, son zamanda firmanın müştəri mərkəzçi strategiyasının müvəffəqiyyətinin təmin edilməsində ticarət heyətinin rolu tamamilə azalmır, əksinə artır. Məsələ başqasındadır: müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin qurulmasına yönələn öz şirkətinin müvəffəqiyyətini artırmaq üçün ticarət nümayəndələri nə etməlidirlər? Bu bölmədə biz şirkətin ticarət heyətinin roluna toxunan bəzi problemləri təhlil edəcəyik.

Satıcılar öz firmasının müştəriləri ilə yaxşı münasibətlərin qurulmasında əsas rol oynayırlar. Şirkətlər arasındakı münasibətlər, hansılar ki, strateji tərəfdaşlığın qurulmasına aparır, adətən, öz inkişafında dörd mərhələni keçirlər: informasiyanın toplanması, kəşfiyyat, münasibətlərin genişləndirilməsi və öz üzərinə müəyyən öhdəliklərin (vəzifələrin) götürülməsi.

Əsas diqqət aşağıda gətirilmiş müzakirədə bu dörd mərhələdən son üçüncülərə yetiriləcəkədir, çünki məhz onlar 3. 6. cədvəlində göstərilmiş, özü ilə dərəcənin əks qütbünü təqdim edən strateji tərəfdaşlıq münasibətlərindən bazar mübadilələrini fərqləndirirlər. Yadda saxlayın ki, müasir şirkətlərin ən mühüm məqsədlərindən biri müştərilərin loyallığının təminatı çıxış edir.

Birinci mərhələ: kəşfiyyat

Kəşfiyyat mərhələsində tərəflərdən hər biri münasibətlərin potensial əhəmiyyətini müəyyən etməyə cəhd edir. Vaxt gedir və tərflərdən hər birinin ümidlərinin yaranması ilə əlaqədar münasibətlər daha aydın görünüş alır. Məsələn, alıcı satıcının alıcı tərəfindən informasiyanın sorğusuna müasir reaksiyanın qiymətləndirilməsindən başlayır və hər hansı şeyi satın alır. Sonra isə həmin satıcıdan alınmış mal və xidmətin keyfiyyətini qiymətləndirir. Bununla paralel olaraq etimad hazırlanır və satıcı firma və alıcı firmanın əmək daşları arasında şəxsi münasibətlər qurulur. Etimadın qurulması müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin qurulmasının son dərəcə mühüm tərkib hissəsidir. Etimad müştərinin o inamında ifadə edilir ki, satıcının verdiyi sözə və vədə inanmaq olar və öz biznesinin aparılmasına bu satıcının yanaşmasının əsasına onun öz müştəriləri ilə münasibətlərinin inkişafındakı uzun müddətli maraq qoyulmuşdur.

Kəşfiyyat mərhələsi gələcək münasibətlər üçün çox vacibdir. Alıcı ilk dəfə hər hansı malı alanda o, nəticədə satıcı tərəfindən vəd edilmiş mənfəətləri almağa bel bağlayır. Məhsulun istifadəsinin uuğursuz ilk təcrübə gələcək münasibətlər üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir və onun neqativ (mənfi) nəticələrini aradan qaldırmaq çox çətin olur. Yaxşı gələcək münasibətlərdən ötrü etibarlı əsas qoymaq üçün satıcı alıcıda real

gözləmələri formalaşdırmalı, sifarişin yerinə yetirilməsi prosesini izləməli, malın lazım olan istifadəsini təmin etməli və müştəriyə xidmət edilməsində kömək göstərməlidir.

Alıcıda real gözləmələrin yaradılması

Bir çox biznesmenlər məşhur prinispi etiraf edirlər: «az vəd vermək və daha çox etmək». Onlar öz ticarət nümayəndələrini inandırmağa çalışırlar ki, çox vəd vermək lazım deyil, eyni zamanda öz ticarət nümayəndələrinə xatırladaq ki, onlar müştəri üçün ona verilən vədə nisbətən daha çox etməyə cəhd edirdilər. Bu, onların fikrinə görə, müştərini xoştəəccübləndirməlidir. Müştərini vəcdə gətirmək bacarığı (customer delight), yəni onun ən cəsur gözləmələrini ötüb keçmək, onun loyallığını ələ almaq üçün mühüm zəmin təşkil edir. Həddindən artıq vədlər yalnız başlanğıc mərhələdə satışın yüksək səviyyəsini təmin edə bilərlər, lakin müştəri, hansının ki, gözləmələri özünü doğrultmamışdır, nəinki bir daha belə satıcı ilə iş qurmayacaq, həm də başqalarına ondan qaçmağı məsləhət görür (həm şirkətin özünü, həm də onun ticarət nümayəndələrini).

Olan müştərilərlə biznesin genişləndirilməsindən, onların loyallığının və uzun müddətli münasibətləri inkişaf etdirmək əzmini möhkəmləndirməkdən ötrü bir neçə strategiyalardan, eyni zamanda təkrar satışlar, çarpaz satışı və tam mal xəttinin satışını istifadə etmək olar.

Sifarişin yerinə yetirilməsi prosesinin izlənməsi

Alıcının başlıca intizarı ondan ibarətdir ki, onu maraqlandıran mal vaxtında göndəriləcəkdir (və bu zaman istifadəyə yararlı olacaqdır). Adətən, satıcı firma, nəyin bahasına olursa olsun sifariş almağa cəhd edərək, öz müştərilərinə onun ən qısa müddətlərdə, hətta özünə bu müddətlərin qeyri-real olduğuna hesabat verərək yerinə yetirməyi vəd edir. Bu qədər qeyri-real vədləri paylayaraq, satıcı firma münasibətləri nəinki müştəri ilə, həm də şirkətlərlə korlanmağa risk edir. Öz növbəsində, şirkətin ticarət nümayəndəsi sifarişin yerinə yetirilməsi prosesini və hazır malın müştəriyə çatdırılmasını dəqiq izləməlidir, inanaraq ki, hər şey planla gedir.

Lazımi istifadənin təmin edilməsi

Bəzi alıcılar bütövlükdə təsəvvür edirlər ki, aldıqları malla necə rəftar etmək lazımdır, lakin əgər o, maksimum effektivliklə istifadə edilmirsə, onda müştəri hamısını almır. Bir çox firmalarda müştəri xidmətinin xüsusi şöbəsi nəzərdə tutulmuşdur. Hərdən müştərilərin öyrədilməsi texniki yardımın müvafiq QRUpuna həvalə edilir. Orada necə olursa olsun, məhz şirkətin ticarət nümayəndəsi ona görə cavabdehlik daşıyır ki, müştəri aldığı məhsuldan maksimum effektlə istifadə etməlidir.

Xidmətdə köməyin göstərilməsi

Müştərinin susması həmişə onu bildirmir ki, o, razıdır. Bu yaxınlarda aparılmış tədqiqatlardan birinin gedişində müəyyən edilmişdir ki, istifadəçilər öz narazılığını qərarları qəbul edən şəxsə məlum olduqdan daha tez bildirə bilərlər. Şirkətin ticarət nümayəndəsi öz şirkətinin texniki heyəti və müştərilərə yardım şöbəsinin heyəti ilə sıx kontaktda işləyərək vaxtlı-vaxtında belə problemlərin mövcud olduğu barədə biləcəkdir. Bu ona başqa müştərilərdə oxşar problemlərin aşkar və həll edilməsində kömək edəcəkdir.

Məzəmmət münasibətlərin istənilən mərhələsində meydana çıxa bilər, ancaq onlar təhlil mərhələsində meydana çıxanda, hələ ticarət nümayəndəsinin şirkətin müştərilər qarşısında cavabdehliyinin yüksək hissini nümayiş etdirməyə imkanı var. Müştərilər nə vaxt inanırlar ki, satıcı onların qarşısında öz cavabdehliyini dərk edir (ya müəyyən tərzdə müştərilərin məzəmmətlərinə reaksiya verərək, ya da onlara münasibətdə xüsusi diqqətin başqa işarələrini göstərərək), onlar ikinci mərhələyə – münasibətlərin genişləndirilməsi mərhələsinə keçməyə hazırdırlar.

İkinci mərhələ: münasibətlərin genişləndirilməsi

Tərəfdaşlıq münasibətlərinin formalaşması prosesinin mərhələsinə, münasibətlərin genişləndirilməsi deyilir, bu ondan ibarətdir ki, şirkət müştəriyə yeni malları satır və olan məhsulun satışının həcmini artırır. Etimad (inam) münasibətləri inkişaf edir. Bu isə şirkətin ticarət nümayəndəsinə əlavə tələbatların aşkar edilməsi üzərində cəmləşdirməyə və onların təmin edilməsinə aid olan mümkün üsulların tövsiyələri verməyə imkan verir.

Təkrar satışlar və təkmilləşdirilmiş mallar

Bəzi hallarda ən uyğun gələn strategiya ilə təkrar satışlar həyata keçirilir. Bu əsasən komplektləşdirici və başqa əməliyyat tələbatlarını təmin edən malgöndərmələrinə aiddir. Təkrar satışlar satıcı şirkətdən alıcının satınalma tsiklinin aşkar edilməsini və alqının növbəti mərhələsi zamanı öz təklifləri ilə iştirakı tələb edirlər. Malların təkmilləşdirilməsi (upgrading) taktikası alıcını yeni məhsulu və ya daha yüksək keyfiyyətli məhsulu istifadə etməyə inandırmaq cəhdindən ibarətdir. Təkmilləşdirmə taktikası bir qədər təkrar satışları xatırladır. Alıcı adətən, ona asan reaksiya verir, çünki yeni və daha yüksək keyfiyyətli məhsul «köhnəyə» nisbətən onun tələbatlarını xeyli yaxşı təmin edir.

Tam (dolu) mal xəttinin satışı

Malların öz aralarında əlaqəli olan tam xəttin satışına tam mal xəttinin satışı (full-line selling) deyilir. Bir çox şirkətlər özlərinin yeni müştərilərinə sübut etmək üçün heç olmazsa nəyi isə satmağa cəhd edirlər. Onlar ümid edirlər ki, alıcı şirkətin mallarından birini heç olmazsa işdə qınayıb onların tam (dolu) xəttini almaq istəyəcəklər. Malların tam xəttinin satışı – bu adətən, olduğu kimi sırıma deyil. Hər hansı şirkət yüksək populyarlıqla tanınmış hər hansı bir məhsulu buraxanda, onu distribütor şəbəkəsinin köməyi ilə satır. Malların tam xəttinin sırınması o hallarda baş verir ki, şirkət distribütorları yüksək populyarlığı ilə məşhur olan malı onu mübadilə ilə satılmasına məcbur edir. Tam mal xəttinin sırınması – bu satışın şübhəli taktikasıdır. Ondan istifadə edilməsinin nəticəsi Microsoft şirkəti üçün bir çox iştirakçılar tərəfindən ona mənfi münasibət oldu. Sırımadan fərqli olaraq, tam mal xəttinin satışı satıcı və alıcı arasındakı münasibətlərin qanuni metodunu verir.

Çarpaz satış

Çarpaz satış (cross-selling) tam mal xəttinin satışına bənzəyir, ancaq bir-biri ilə əlaqəsi olmayan malların satışına aiddir. Çarpaz satışı hər şeydən yaxşı o hallarda istifadə etmək olar ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi alıcı ilə mövcud olan münasibətlərdən sui istifadə edə bilər. Alıcı artıq həm şirkətə, həm də onun ticarət nümayəndəsinə inam hiss keçirir. Deməli, alıcıda müvafiq tələbatların olmasında satışı həyata keçirmək o

qədər də çətin olmur. Əgər alqı mərkəzi ikinci mal xətti üçün xeyli dəyişirsə, çarpaz satış ilkin satışa çox oxşayır.

Üçüncü mərhələ: öz üzərinə müəyyən öhdəliklərin götürülməsi

Münasibətlərin genişləndirilməsi üçün əsas müştərinin möhkəm özülü təşkil edir. Loyal müştərilər bütün başqalarından yalnız onunla fərqlənmirlər ki, təkrar satınalmanı yerinə yetirir. Bu onların inamının və satıcı şirkətin ticarət nümayəndəsinin fəaliyyəti ilə şirkətin özünün fəaliyyətləri ilə, həm də onun məhsulu ilə məmnun qalmanın dərəcəsinin yüksək səviyyəsi ilə izah edilir. Müştərilər, həqiqətən öz tədarükçüsünə loyaldırlar, adətən,, özləri onlarla yaxşı münasibətlər saxlamağa can atırlar.

Ondan sonra ki, alıcı və satıcı hazır olmalarını və gələcəkdə münasibətləri saxlamağı ifadə edirlər, o barədə demək olar onlar arasındakı münasibətlər mərhələyə çatdılar ki, onların hər ikisi - açıqcasına və ya gizli bir-birinə münasibətdə öz üzərlərinə müəyyən öhdəliklər götürürlər.

Formal nöqteyi-nəzərdən bu öhdəliklərin qəbul edilməsi ondan başlaya bilər ki, müvafiq satıcıya üstün tədarükçü statusu verilir. Baxmayaraq ki, «üstün tədarükçü» anlayışına (prefferred supplier) müxtəlif şirkətlərdə müxtəlif məna qoyula bilər, bütövlükdə o bildirir ki, tədarükçüyə alıcının alqılarında yetərincə böyük pay zəmanət verilir. Ondan başqa, məhz üstün tədarükçüyə öz müştərisi üçün yeni malların göndərilməsinə sifariş almağa birinci növbədə imkan veriləcəkdir.

Təşəbbüslər həyata keçirilən firmalarda, keyfiyyətin total (hamılıqla) idarəetmə ilə əlaqəli olan (total quality management), təşkilatın bütün əməkdaşları səhvlərin aradan qaldırılması və öz məhsulunun və istehsal proseslərinin çatışmazlıqları üzərində daim işləyirlər. Keyfiyyətin total idarə edilməsi (KTJ-TQM) fərqləndirici əlamətləri kimi keyfiyyətin seçilməsinin müasir sistemlərinin istifadə edilməsi, həm də işçilərə keyfiyyətdə olan problemlərin həlli üçün tədbirlər görülməsi üçün hüquq verilməsi çıxış edirlər. KTJ-dən istifadə edən firmalarda üstün tədarükçü siyahısına düşməyi arzu edən tədarükçüdən, adətən,, tamamilə sərt standartlara riayət etmək tələb edilir. Bu tələblərin mahiyyəti adətən, tədarükçüdən keyfiyyətin həmin standartlarına sözsüz riayət etməsinə gətirib çıxarır, onların müştəriləri buna əməl edirlər. Məsələn, Boling (www. boling. com), Motorola (www. motorola. com) və Harley-Davidson (www. harley-davidson. com) şirkətləri keyfiyyətin hamılıqla idarə edilməsinin çoxdankı və möhkəm tərəfdarlarıdırlar. Bu firmalardan hər biri onların komponentlərinin tədarükçülər tərəfindən təmin edilən keyfiyyətin standartları izləyir. Əgər pərakəndəsatış ticarəti sferasına müraciət edilərsə, onda Wall-Mart və Target (www. target. com) kimi bu cür şirkətləri misal gətirmək olar. Bu şirkətlər öz tədarükçülərindən tələb edirlər ki, onlar keyfiyyətin və məhsulların təhlükəsizliyinin sərt standartlarına sözsüz əməl etməlidirlər. Wall-Mart və Target-də bu standartlara riayət edilməsini yoxlamaq üçün nəzərdə tutulmuş məhsulların testləşdirilməsinin xüsusi proqramları hazırlanmışdır.

Münasibətlərin yaxşı inkişafına görə cavabdehlik hissini tərbiyə etmək və saxlamaq necə vacibdir

Münasibətlərin inkişafına görə cavabdehlik hissini hər iki şirkətin əməkdaşları dərindən anlamalıdırlar. Bu cür münasibətlərə yaxşı yardımı bazar yönümlü və müştəri mərkəzli mədəniyyət göstərə bilər. Yaxşı münasibətləri saxlamaq vəzifəsi hər iki təşkilatın üzərinə düşür və ticarət nümayəndəsi nəinki müştəri tərəfindən, həm də öz şirkətinin qalan əməkdaşlarından cavabdehliyə nail olmalıdırlar. Ali rəhbərlik müştəri ilə uzun müddətli münasibətlərin inkişafının üstünlüklərinə inanmalıdır. Bu isə müvafiq

sərmayələri təmin edir. Ondan başqa, ticarət nümayəndəsi ona əmin olmalıdır ki, onun təşkilatının başqa əməkdaşları həmin müştərinin tələbatlarına xidmətetmək hüququ verilmişdir. Məsələn, Wall-Mart-la Procter and Gamble şirkətinin hesablarının ödənişi prosesində problemlər meydana çıxarsa, onda sonuncunun hesablarını çıxaran şöbə Wall-Mart şirkətinin kredit borcunun qrupu ilə bilavasitə kontakta girməlidir və hesabların daha lazımlı prosedurunu işləyərək həmin problemi həll etməyə cəhd etməlidir. Hesabların çıxarılması, yüklərin boşaldılması və başqa mühüm sistemlərin qarşılıqlı uyğunluğa gətirilməsi möhkəm işgüzar tərəfdaşlığın fərqləndirici əlamətidir.

2-ci fəsildə göstərildiyi kimi, satış fəaliyyətinin məzmunu satış sferasındakı konkret peşədən, firma tərəfindən öz müştərisi ilə münasibətlərin seçilmiş strategiyasından, həm də bu münasibətlərin olduqları mərhələdən asılıdır. Lakin onlar üçün ümumi olan odur ki, konkret üstünlüyü yalnız satış prosesinə uyğun olaraq təmin etmək olar.

Praktiki olaraq öz dostuna «Mənə satılmış bu gözəl avtomobilə bir bax» sözləri ilə müraciət edən adama rast gəlmək mümkün deyil. Əksər hallarda adam deyəcəkdir: «Bax, mən necə gözəl avtomobil almışam». Bu və ya digər malların və xidmətlərin əldə edilməsini müştəri məhz necə arzu edirsə və qərarların qəbul edilməsinin bu cür prosesini stimullaşdıran satış prosesinin belə təşkilinin aydın edilməsi konkret üstünlüyün təmin edilməsinin mühüm prosesini təşkil edir. 2-ci fəsildə haqqında danışdığımız uyğunlaşdırılmış satışın metodlarından istifadə edilməsi, şübhəsiz, alıcı və satıcı arasında uzun müddətli yaxşı münasibətlərin inkişafına səbəb olur.

Marketinq kommunikasiyaları kompleksində şəxsi satışın rolu

Biz artıq gördüyümüz kimi, şirkətin ticarət heyəti müştərilərilə münasibətlərin bu və ya digər strategiyasının həyata keçirilməsində əsas rollardan birini oynayır. Şəxsi satışlar yalnız yeridilmə kompleksinin elementlərindən biridir. Reklam və kommunikasiyanın elektron vasitələri kimi bu cür başqa elementlər həm də şirkətin müştəriləri ilə münasibətlərin strategiyasının tərkib hissəsi kimi istifadə edilirlər. Tam vahid kimi götürülmüş bütün mümkün olan üsulların, köməyi ilə potensial müştərilərinə onun təklif etdiyi məhsullar və xidmətlər haqqında öz müraciətini çatdıran firmaya inteqrasiya edilmiş marketinq kommunikasiyalarının strategiyaları deyilir. (interqrated marketinq communications İMC-İMK).

Bu cür elementlərin seçilməsi şirkətin ticarət heyətinin roluna bununla yanaşı həm də ona təsir edə bilər ki, bu rol marketinq əlaqələrinin başqa üsullarının seçilməsinə necə təsir edə biləcəkdir. Şirkətin ticarət heyətinin faktiki roluna təsir edən amillərin sırasına xidmətin verilmiş səviyyəsində bu və ya digər bazar seqmentinə xidmətetmənin xərcləri də aiddir. Hər bir müştəri onun üçün xidmətin müəyyən, arzu edilən səviyyəsi ilə səciyyələnir. Yəqin, 2-ci fəslə aid giriş məqaləsindən siz xatırladığınız kimi Xerox şirkəti xərclərin azaldılması və bazarın əhatəsini artırmaq məqsədilə şirkətin ticarət heyətinin təşkil edilməsinin standart üsulundan yayınaraq satışın öz metodlarının radikal yenidənqurulmasını həyata keçirir. Bu onun sayəsində mümkün olmuşdur ki, şirkətin hər bir xırda müştərisinə görə əgər bu müştərinin tələbatlarını satışın başqa kanallarının köməyi ilə təmin etmək olarsa, Xerox-un xüsusi ticarət nümayəndəsini təhkim etməyin mənası yoxdur. Bu Xerox üçün o səbəbə görə məqsədəuyğundur ki, xırda müştəri xidmətindən mənfəət o qədər də böyük deyil. Satışlar üzrə menecerlərin vəzifəsi həmin müştəri üçün arzu edilən xidmətin səviyyəsini və ona xərcləri elə tərzdə tarazlaşdırmaq ki, şirkət mənfəət əldə edə bilsin. 5-ci fəsildə biz göstərəcəyik ki, satış ərazisinin effektli bölüşdürülməsi və satışın təhlilinin yerinə yetirilməsi üçün informasiyada necə istifadə etmək olar.

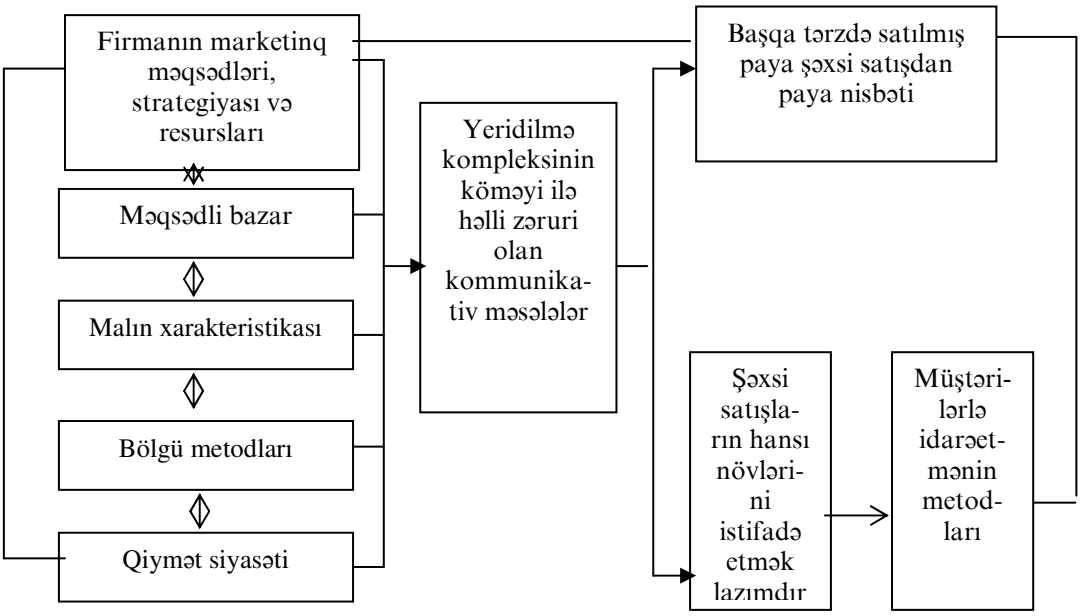
Marketinq kommunikasiyalarının alətlərindən biri kimi şəxsi satışın üstünlükləri və nöqsanları

Marketinq kommunikasiyalarının alətlərindən biri kimi şəxsi satışın üstünlükləri, əsasən özünü ilə potensial müştəri ilə şəxsi ünsiyyətin nəticəsində göstərir. Potensial müştərilər üçün şəxsi satışın köməyi ilə «müraciətlər» reklama və kütləvi informasiya vasitələrində (KİV) nəşrlərə nisbətən tez-tez daha çox inandırıcı olurlar. Şəxsi kontaktın daha bir üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, kommunikasiyanın başqa alətlərinin köməyinə nisbətən potensial müştəriyə mürəkkəb informasiyanın böyük həcmini çatdıra bilər. Şirkətin ticarət nümayəndəsi müvafiq malı şəxsən nümayiş etdirə və bunun üçün vizual köməkçi vasitələrdən və materiallardan istifadə edə bilər. Şirkətin ticarət nümayəndəsi, hər şeydən öncə, bu və ya digər müştəriyə bir neçə dəfə baş çəkəcəkdir, onda onun problem və tələbatlarının öyrənilməsinə xeyli vaxt ayırmağa və bu müştərini ona təklif edilən mal və xidmətlərin üstünlükləri ilə ətraflı tanış etmək imkanı meydana çıxır. Müştəri ilə uzun müddətli müqavilə o hallarda mühüm əhəmiyyət kəsb edir ki, təklif edilən mal və xidmət həmin müştərinin tələbatlarına uyğunlaşdırılır.

Marketinq kommunikasiyalarının alətlərindən biri kimi şəxsi satışın əsas nöqsanı ondan ibarətdir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi yalnız nisbətən az miqdarda potensial müştərilərini əhatə edə bilər. Beləliklə, şəxsi satış irəliləmənin (yeridilmənin), onun qalan alətlərinə nisbətən xeyli daha bahalı alətdir. Newsweek və Time kimi bu cür kütləvi informasiya vasitələrində reklam müraciəti (bir oxucuya hesablanmada) demək olar ki, qiyməti qəpik-quruşdur. Ancaq 2-ci fəsildə göstərildiyi kimi təkcə bir kommersiya dəvətinin dəyəri yüz dollara çatır. Beləliklə, şəxsi satış firmanın marketinq kommunikasiyaları kompleksində o hallarda mühüm rol oynamalıdır ki, yeridilmənin hər hansı başqa metoduna nisbətən şəxsi satışın istfiadə edilməsi zamanı müvafiq məsələlər daha effektli həll edilirlər. Bu cür komunikativ məsələlərə aşağıdakılar aiddir:

1. Firmanın malları və xidmətləri haqqında mürəkkəb informasiyanın böyük həcmini potensial müştəriyə çatdırmağın zəruriliyi.
2. Fərqli edilmiş məhsulların hər bir potensial müştərinin maraqlarına və nadir tələbatlarına uyğunlaşdırılması.
3. Hər bir potensial müştərini ona inandırmaq lazımdır ki, rəqiblərin eyni təkliflərinə nisbətən firmanın məhsulu daha yoxdur.

Şəkil 3.5-dən göründüyü kimi, bu və ya digər firmanın qarşısında qoyulmuş kommunikativ məsələlər, həm də şəxsi satışlarla əlaqəli olan fəaliyyətin adekvat həcmi firmanın məqsədlərindən, onun marketinq strategiyasından və resurslarından asılıdır. Onun məqsədli bazarında müştərilərin miqdarından və tipindən; onun marketinq kompleksinin başqa elementlərinin təbiətindən, xüsusən də malların xarakteristikasından, bölüşdürmə metodundan və qiymət siyasətindən.



Şəkil 3. 5. *Firmanın inteqrasiya edilmiş marketinq kommunikasiyaları strategiyasında şəxsi satışın yoluna təsir göstərən amillər*

Şirkətin resursları, məqsədləri və marketinq strategiyası

Baxmayaraq ki, şəxsi satışın istifadə edilməsi zamanı xərclər (hər bir potensial müştəriyə hesablananda) yetərincə yüksəkdir. Ona görə də reklama və ya, məsələn, satışın stimullaşdırılması üzrə növbəti kompaniyanın keçirilməsinə nisbətən müvəffəqiyyətli fəaliyyət onun nəticəsi kimi az ümumi pul məsrəflərini tələb edə bilər. Ən iri reklam agentliklərindən biri, əgər onlar hər il ən azı reklam kampaniyalarının keçirilməsinə 5 milyon dollar xərcləməyə hazır deyillərsə, istehlak malları istehsalçılarına xidmətetməkdən imtina edir. Bu agentlik inanır ki, daha ucuz və eyni zamanda effektli ümummilli reklam aksiyasını keçirmək ümumiyyətlə mümkün deyil. Satışın stimullaşdırılması üzrə irimiqyaslı kampaniyaların geniş reklamı ilə əlaqəli olan yüksək məsrəflər nisbətən kiçik firmalara bu alətlərdən istifadə etməyə imkan vermirlər. Onlara tez-tez şəxsi satışın irəlilədilməsinin öz əsas aləti kimi İnternet və ya sahə sərgilərindən istifadə etmək lazım gəlir.

Əgər firmanın strateji məqsədi onun mallarını alan daha çox miqdarda topdan və pərakəndəsatış satıcılarını inandırma yolu ilə özünün bölüşdürmə şəbəkəsini genişləndirməkdirsə, belə halda fəal şəxsi satış tamamilə məqsədəuyğundur. İnandırmanın yüksək səviyyəsi ilə səciyyələnən şəxsi satışın təbiəti onu həm də o hallarda lazımlı alət edir ki, əgər müvafiq mal sənaye qrupunun mürəkkəb (çətin) məhsuluna və ya uzun müddətli istifadə edilən istehlak mallarının kateqoriyasına aiddirsə, firmanın məqsədi güclü rəqiblərdən bazarın müəyyən payını onun əlindən almaqdan ibarətdir. Nəhayət, əgər firmanın məqsədi ondan ibarətdir ki, sadəcə olaraq ona aid olan bazarın payını özündə saxlamaqdırsa (söhbət bu firmanın möhkəm təhkim edilmiş, yaxşı tanınmış malın bazarının payı barədə gedir), onda onun irəlilədilməsi (yeridilməsi kompleksində əsas rol xatırladan reklama aid olmalıdır).

Məqsədli bazarın xarakteristikaları

Marketinq kommunikasiyalarının bu və ya digər alətlərinin dəyəri xeyli fərqli ola bilər, hər bir potensial müştəriyə hesablananda müvafiq firmanın məqsədli bazarda potensial müştərilərinin miqdarı bu şirkətlərin həcmi və coğrafi yerləşməsi kommunikasiyaların kompleksinə təsir göstərirlər. Məsələn, şəxsi satışlarla əlaqəli olan yüksək məsrəflərə bəraət qazandırmaq üçün hər şeydən öncə aksent ona o hallarda edilir ki, müvafiq olan məqsədli bazar nisbətən cüzi müştəriləri saxlayır. Bu zaman orta müştəri, adətən, nisbətən iri sifariş yerləşdirir, potensial müştərilər isə yetərincə kompakt ərazidə qərar tuturlar. Firmalar, potensial müştərilərinin az miqdarı ilə səciyyələnən sənaye bazarlarında öz məhsulunu satırlar, həm də firmalar, öz mallarını azsaylı topdansatış vasitəçilərin (dəllallar) köməyi ilə bölüşdürürlər, adətən,, özünün əsas aləti kimi bazara yeridilmədə şəxsi satışdan istifadə edirlər. Xeyli ərazi üzrə potensial müştərilərin dağınıqlığı ilə səciyyələnən böyük istehlak bazarlarında öz məhsulunu satan firmalar əsas aksepti qənaətli, daha effektli reklama və satışın stimullaşdırılması metodlarına edirlər.

Malın xarakteristikaları

Marketinq üzrə dərsliklərin əksəriyyətinin müəllifləri ondan çıxış edirlər ki, sənaye bazarında yeridilmənin kompleksində əsas istinad şəxsi satışa, uzun müddətli istifadə edilən istehlak malları üçün isə şəxsi satış və reklamın birləşməsinə edilir; qısa müddət istifadə edilən malların istehsalçıları isə, əsasən, ticarətin sferasına yönəldilmiş reklama və stimullaşdırma metodlarına ümid edirlər. Bunun səbəbi ondan ibarətdir ki, sənaye malları və uzun müddət istifadə edilən istehlak malları, adətən,, texniki cəhətdən qısa müddət istifadə edilən mallara nisbətən daha mürəkkəb məhsul olur, ona görə də onların satın alınması haqqında qərarların qəbul edilməsi üçün potensial alıcılara daha ətraflı informasiya lazımdır. Ondan başqa, sənaye mallarını tez-tez elə tərzdə yığmaq və yeniləşdirmək olar ki, onlar hər bir ayrı-ayrı müştərinin tələblərinə cavab versinlər, uzun müddət istifadə edilən istehlak mallarını isə (həm də maliyyə və sığorta kimi bu cür mürəkkəb xidmətlər) alıcının sərəncamına verirlər.

Bu ümumiləşdirmələr xeyli dərəcədə cədvəl 3.3.-dəki informasiya ilə təsdiq edilir. Həmin cədvəldə şəxsi satışa xərclər haqqında məlumatlar verilmişdir (bir sıra sahələr üçün satışdan faiz kimi).

Diqqət yetirin: ticarət heyətinə çəkilən xərclər qısamüddətli istifadə edilən malların istehsalı üzrə əlaqəli olan sahələrdəkinə nisbətən sənaye mallarının və uzun müddət istifadə edilən (məsələn, kimya sənayesinin məhsulu, elektron komponentlər, elektronika, çap və nəşriyyat işi) istehlak malları ilə əlaqəli olan sahələrdəki ümumi qazancın bir az çox hissəsini təşkil edir. Ancaq bu ümumiləşdirmələrə ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Sənaye mallarının istehsalçıları adətən, şəxsi satışa istinad edirlər, ancaq bu onlara heç də geniş reklam və piar-kampaniyaları keçirməyə mane olmur. Bu tədbirlərin əsas məqsədi potensial müştəriləri öz şirkəti haqqında və onun buraxdığı məhsul barədə informasiya ilə təmin etməkdən ibarətdir.

Cədvəl 3.3. Bir sıra sahələr üzrə ticarət heyətinə çəkilən xərclər

Sahələrin qrupu	Ticarət heyətinə ümumi məsrəflər (satışlardan faizlə)	Sahələrin qrupu	Ticarət heyətinə ümumi məsrəflər (satışlardan faizlə)
Banklar	0, 9	Ölçü cihazları	14, 8
Biznes-xidmətlər	10, 5	Dəzgahlar	11, 3
Kimyəvi materiallar	3, 4	İstehsal vasitələri	6, 6
Kommunikasiyalar	9, 9	Ofis avadanlığı	2, 4
İnşaat (tikinti)	7, 1	Kağız məmulatı	8, 2
Elektron komponentləri (hissələri)	4, 9	Əczaçılıq dərmanları	5, 6
Elektronika	12, 6	Çap və nəşriyyat işi	22, 2
Hazır metal məmulatlar	7, 2	Rezin və plastmas	3, 6
Qida məhsulları	2, 7	Topdansatış ticarəti (istehlak malları)	11, 2
Orta göstərici	10, 0		

Bölüşdürmənin (paylamanın) metodları

Yuxarıda göstərildiyi kimi, şəxsi satışdan istifadə edilməsi tez-tez ressellerə yardımı təmin etmək və ondan asılı olmayaraq ki, həmin mal istehlak və ya sənaye bazarında satılır, bu və ya digər mal üçün distribütor şəbəkəsinin təşkil edilməsinin zərurəti ilə izah edilir. Bölüşdürmə kanalının təşkilində ticarət heyətinin rolu ondan ibarətdir ki, öz məhsulunu satınalmağa reselləri meyilləndirməyə cəhd edərək şirkət hansı strategiyanın üzərində dayanır. Əgər şirkət istehlakçıların cəlb edilməsi strategiyası (pull strategy) üzərində dayanırsa, onda o, öz ticarət markasına sabit istehlak tələbatlarını yaratmağa cəhd edir. Şirkət sonuncu istifadəçilərə yönəldilmiş güclü reklam proqram üzərində öz səylərini cəmləşdirir. Bu topdansatış və pərakəndəsatış satıcılarını müvafiq malı öz müştəriləri tərəfindən tələbatın təmin edilməsi və mənfəət əldə edilməsi məqsədilə almağa sövq edir.

İstehsalçı şirkətin ticarət heyəti tez-tez cəlbetmə strategiyasının yerinə yetirilməsində köməkçi rol oynayır. Tələbat, əsasən, müvafiq məhsulun sonuncu istifadəçiyə reklamı nəticəsində əmələ gəlir, istehsalçı şirkətin ticarət heyəti onun qayğısına qalmalıdır ki, o, mağazanın rəflərində istənilən miqdarda nümayiş etdirilsin, rəflər müvafiq izahlı yazılarla təmin edilməli, vitrinlər lazım olan tərzdə tərtib edilməlidirlər, mağazanın ticarət heyəti isə vaxtında həmin malın xarakteristikaları ilə tanış edilməlidir.

Əgər şirkət resselerlərə yardımı təmin etməyə cəhd edərək işləmə strategiyasına (push strategy) üstünlük verirsə, onda o, potensial topdansatış və pərakəndəsatış satıcılarına bilavasitə təsir edərək onları məhsulunu almağa təhrik edir. Əgər istehlakçılar mağazada müvafiq məhsulu görə bilirlərsə, onda istisna edilmir ki, o, onların xoşuna gələcək və onlar onu almağa qərar verəcəkdir. Ressellerlərə stimulların geniş dəstini təklif etmək olar, eyni zamanda: 1) təkrar sifarişlərin yerləşməsi və dəqiq vaxtında malın göndərilməsi (just-in-time reorder and deliver), resellerlərə mal-material ehtiyatları yaratmaqda öz sərmayələrini ixtisara salmağa və onların dönərliliyini artırmağa imkan verir; 2) kateqoriyalarla idarəetmə (category management) proqramları. Bu proqramların həyata keçirilməsi üçün ressellerərlə birgə işləyirlər; 3) satışın stimullaşdırılmasının əhəmiyyətli tədbirləri; 4) satışların böyük həcmlərinə güzəştlərin sistemi; 5) resseller-firmanın ticarət heyəti üçün müsabiqələrin təşkili; 6) ressellerlər üçün tədris proqramları; 7) birgə reklam proqramları; 8) satışın stimullaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuş materialların satış yerinin təminatı.

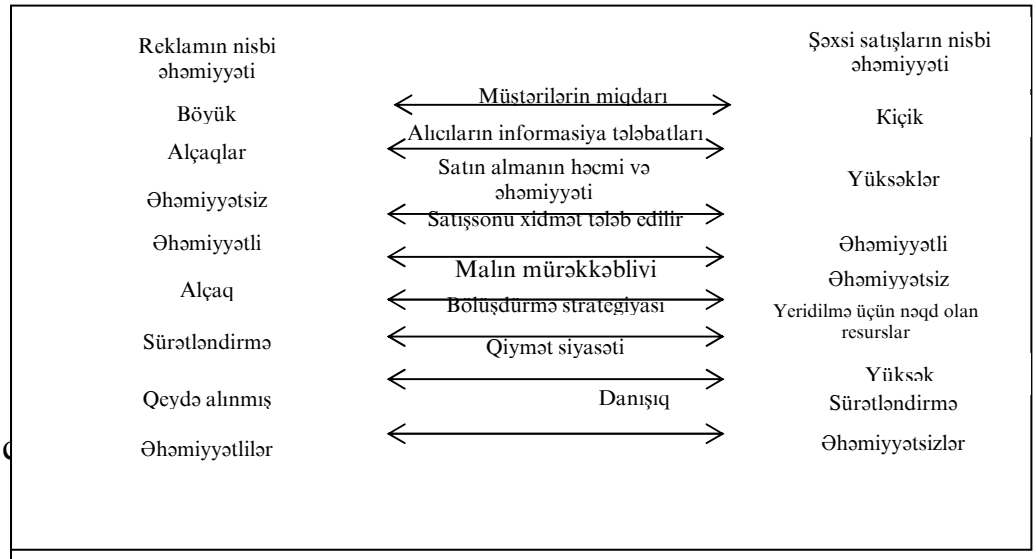
İstehsalçı şirkətin ticarət heyəti sürətləndirmə strategiyasının praktik realizəsində əsas rol oynayır. O, bölüşdürmə kanalının potensial üzvlərinə alqının üstünlüklərini və həmin şirkətin məhsulunun yeridilməsini izah etməli, onları alqının mənfəətliliyinə inandırmalıdır. İstehsalçı şirkətin ticarət heyəti bölüşdürmə kanalı ilə tərəfdaşları sıx əməkdaşlığı daimi saxlamalıdır.

Qiymət siyasəti

Firmanın qiymət siyasəti də yeridilmə kompleksinə təsir edə bilər. Qiymətli məmulatlar (söhbət sənaye malları və uzun müddət istifadə edilən istehlak malları haqqında gedir), adətən,, şəxsi satış zamanı xeyli səylər tələb edirlər. Bu cür qiymətli mallar tez-tez özü ilə texniki cəhətdən mürəkkəb və estetik baxımdan incə məmulatları təqdim edir. Onları satın alaraq, istehlakçılar xeyli dərəcədə risk edirlər. Deməli, belə hallarda potensial müştərilərə satınalma haqqında son qərarı onlar qəbul etməzdən öncə onları maraqlandıran mallar haqqında məsləhətlər və ətraflı informasiya lazımdır. Həm onu, həm də başqasını onlar yalnız satıcıdan ala bilərlər.

Ondan başqa, söhbət malların və xidmətlərin satışı barədə gedən zaman şəxsi satış çox vacibdir. Mal və xidmətlərin satış qiyməti alıcı və satıcı arasında danışıqların predmeti ola bilər. Ona baxmayaraq ki, «danışıq» qiymət siyasəti sənaye mallarının və xidmətlərinin satışı ilə məşğul olan firmalar arasında daha geniş yayılmışdır, hərdən o, avtomobil kimi bu cür uzun müddət istifadə edilən istehlak mallarının bəzi növlərinin satışında tətbiq edilir.

Yeridilmənin başqa alətləri ilə müqayisədə şəxsi satışın əhəmiyyəti marketinq strategiyasının bir çox xarakteristikalarından, eyni zamanda məqsədli bazarın ölçüsü və təbiətindən, malın mürəkkəbliyindən və ona göstərilən xidmətin tələblərindən, həm də marketinq kompleksinin başqa elementlərindən asılıdır. Bu amillərin şəxsi satışın nisbi əhəmiyyətinə təsiri şəkil 3. 6-da göstərilmişdir.



Şəkil 3. 6. *Marketinq strategiyalarının xarakteristikaları və şəxsi satışın əhəmiyyəti*

Mənbə: David W. Cravens-in «Straiegic Marketinq» kitabından götürülmüş parçalar. New York: İrwin / McGraw-Hill. 2000, səh. 363.

Sifarişlərin kompyuterləşdirilmiş yerləşdirilməsi və müştərilərlə alyansın əmələ gəlməsi

Sifarişlərin kompyuterləşdirilmiş yerləşdirilməsi və müştərilərlə alyansın əmələ gəlməsi özünün əsas müştəriləri ilə münasibətləri daha da möhkəmləndirməyə cəhd edərək firmalar malgöndərmələrinin halqasində ittifaq (alyans) yaradırlar (supphy chain alliances). Firmalar bu cür alyansları informasiyanın birgə sistemlərinin işlənməsində və sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsində iştirak edən müştərilərlə yaratmağa can atırlar. Məsələn, Procter and Gamble şirkəti Kroger (www. kroger. com), Publix (www. publix. com) və Safeway (www. safeway. com) kimi supermarketlərin ən iri şəbəkələri ilə ittifaq yaratmışdır. Bu sistemin hazırlanmasının məqsədi istehlak tələbatına effektli reaksiya sistemi (effecient consumer response) adı almış ehtiyatların artırılmasıdır. Skanerlərdən daxil olan satışlar haqqındakı informasiya Procter and Gamble şirkətinin bilavasitə kompyuterinə göndərilir. Həmin kompyuterdə avtomatik olaraq hansı anda artırmaq lazımdır və malın bilavasitə hər bir mağazaya göndərilməsini planlaşdırırlar.

İnformasiya ilə bu cür kağızsız mübadilə səhvlərin miqdarını və hesabların geri qaytarılmalarını, mal-material ehtiyatlarının həcmlərini minimuma endirir, mağazada malların azlığının meydana gəlməsinin mümkünlüyünü aşağı salır və pul daxilolmalarını artırır.

Əks əlaqənin köməyi ilə müştərilərin məmnunluq və loyallıq dərəcəsinin yüksəldilməsi

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinə həsr edilmiş bölmədə göstərildiyi kimi loyallığın idarə edilməsi firmanın mövcud olan müştərilərindən əhəmiyyətliləri yetişkənlik mərhələsində bazara keçidlə əlaqədar olaraq onun məhsulunun və eyni zamanda biznesinin səmərəliliyini artırmaq üçün həlledici əhəmiyyətə malik ola bilər. Deməli loyallığın idarə edilməsi satışın istənilən strategiyasının başlıca elementidir. Bununla yanaşı xatırladaq ki, bu fəslin əvvəlki bölmələrindən birində biz artıq bazar oriyentasiyasının (yönümünün) əhəmiyyətini və firmanın müvəffəqiyyətlərində müştərilərin tələblərinin hesaba və firmanın müvəffəqiyyətində müştərilərin tələblərinin hesaba alınmasının müəyyən rolunu müzakirə etmişik. Müştərilərin loyallığı – bu firmanın bazar oriyentasiyasının (yönümünün) nəticəsidir. Cədvəl 3. 4-də şirkətin effektivliyinin, onun müştərilərinin loyallığı ilə göstəricilərinin nəticələri verilmişdir.

Cədvəl 3.4. Şirkətin effektivliyi və müştərilərin loyallığı (faizlə)

Parametr	Şirkətin diqqət mərkəzində olan müştəri	Orta şirkət	Fərq
Mənfəət və səhm kapitalı	17, 0	11, 0	6, 0
Mənfəət və satışlar	9, 2	5, 0	4, 2
Bazar payının artımı	6, 0	2, 0	4, 0
Xərclərin ixtisarı	10-15, 0	2-3, 0	7-13, 0

Bu cədvəldən görünür ki, şirkətin diqqət mərkəzində olan müştəri, yəni müştərilərin loyallığını yetişdirən və onlarla funksional və strateji əlaqələr saxlayan şirkətlər başqa şirkətlərlə müqayisədə effektivliyin bir neçə əsas göstəricilərinə görə müəyyən üstünlüklərə malikdirlər. Bu firmalara nəinki hər bir yeni müştərinin əldə edilməsi ilə əlaqəli olan yüksək xərclərdən qaçmaq, həm də, adətən,, əhəmiyyətli üstünlüklərə nail

olmaq müyəssər olur, çünki loyal müştərilər, birincisi, özünün satınalmalarının mərkəzləşdirilməsinə meyillidirlər. Bu isə satışın böyük həcmlərinə və satış və bölüşdürmə ilə əlaqəli olan az xərclərə aparır; ikincisi, müsbət şifahi informasiyanın verilməsinə kömək edirlər və «özünün» satıcısını başqa potensial müştərilərə məsləhət görürlər; üçüncüsü, tez-tez onlar tərəfindən alınan sərvətə görə yüksəldilmiş qiyməti ödəməyə hazırdırlar.

Beləliklə, müştərilərin mümkünlüyünün dərəcəsini dövri olaraq ölçmək çox vacibdir, çünki narazı müştəri satıcı şirkətə münasibətə görə çətin ki, loyallığı saxlayacaqdır. Lakin, qeyd etmək lazımdır ki, buna bənzər nəticə heç də həmişə olmur: özlərini məmnun (razı) hesab edən müştərilər şirkətə tamamilə vacib olmayan loyallıq hiss edirlər. Həqiqətən, bu sahədəki mütəxəssislərdən birinin qiymətləndirmələrinə əsasən müştəri – qaçaqların 60 faizindən 80 faizinə qədəri sonuncu sorğunun gedişində təsdiq etmişdir ki, onlar «razıdırlar» və ya həddindən artıq öz satıcısının hərəkətlərindən məmnundurlar, özü də bu məlumatlar firmaların praktiki olaraq istənilən ixtisasına aiddir. Bununla belə, bu, məsələn, onunla izah edilir ki, müştərilərin sonuncu sorğusunda keçən anda, rəqiblər öz təkliflərini yaxşılaşdıra, müştərinin özünün tələbləri dəyişə, xarici əhatənin hər hansı başqa amilləri də dəyişə bilərdi. Necə olursa olsun, mahiyyət ondadır ki, öz müştərilərinin razı olmalarının dərəcəsini ölçən şirkətlər hər cür tərifə layiqdirlər. Düzdür, onlar bununla kifayətlənməməlidirlər. Müştərilərin razı olmalarının dərəcəsinin göstəricilərini onların davranışlarının təhlili ilə tamamlamaq lazımdır (xüsusən, söhbət illik saxlanma əmsalı, satınalmaların tezliyi, həm də həmin firmaya gəlmiş müştərilər tərəfindən həyata keçirilmiş satınalmaların ümumi miqdarından faizlər kimi belə göstəricilər barədə gedir). Deyilənlərdən ən mühüm nəticə ondan ibarətdir ki, «qaçaq» (fərari) müştəriləri diqqətlə öyrənmək lazımdır. Başa düşmək üçün bunu etmək zəruridir ki, nə üçün satıcı firmaya bu müştərilərin loyallığını saxlamaq üçün kifayət edən dəyəri təmin etmək mümkün olmadı. Belə uğursuzlar razı olmanın göstəricilərinə nisbətən tez-tez daha qiymətli informasiyanın alınmasına imkan verir. Mahiyyət etibarilə, müştəridən əks əlaqəli informasiyasının alınması ilə onlar satıcı firmanın fəaliyyətini necə qiymətləndirirlər, artıq bir çox təşkilatlarda yoluna qoyulmuşdur. Məsələn, IBM şirkəti bu və ya digər müştəri ilə qarşılıqlı fəaliyyətdə olan hər bir əməkdaşın fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün əks əlaqə informasiyasını istifadə edir. Bütün istiqamətlər üzrə şirkətin işinin effektivliyinin qiymətləndirilməsi üçün belə əks əlaqənin ideyası 13-cü fəsildə daha ətraflı müzakirə edilir.

Firmanın əhəmiyyətli müştərilərinə xidmət edən komandalar

Biz 2-ci fəsildə oxucularımızı alqı mərkəzinin konsepsiyası ilə tanış etmişik. O saat satıcı şirkətin strateji tərəfdaşları olan müştərilər o qədər dəhşətli ölçülərə qədər artırlar, öz quruluşuna görə o qədər mürəkkəb (çətin) olurlar ki, artıq satıcı şirkətin çərçivələri daxilində alqı mərkəzinə paralel olan strukturu yaratmaq lazım gəlir. Belə hallarda firma şirkətin müxtəlif fəaliyyət göstərən şöbələrin nümayəndələrindən xüsusi satış komandasını (briqadanı) (selling team) təşkil edə bilər, özü də tək müştərini ona təhkim etməklə. Satış briqadası həm də müvafiq şirkətin idarəçilik iyerarxiyasının ayrı-ayrı səviyyələrinin nümayəndələrini də daxil edə bilər. Praktikada hər şeydən tez elə hallara rast gəlinir ki, firmanın iri strateji tərəfdaşlarına satış məsələləri ilə ən yüksək səviyyənin rəhbərləri bilavasitə məşğul olurlar (baş icraçı direktor da daxil olmaqla). Belə yanaşmaya yüksək rəhbərliyin səviyyəsində satışlar (top-to-top selling) deyilir. Belə bir əfsanə var və həmin əfsanəyə görə Lu Qerstner IBM şirkətinin baş icraçı direktoru vəzifəsini alanda o, dəhşətə gəlmişqdir ki, bu şirkətin rəhbərləri öz müştərilərini nə qədər pis tanıyırlar. Məlum oldu ki, onların çoxu bir çox illər ərzində şirkətin müştərilərindən ümumiyyətlə kiminləsə görüşməmişdir. Qerstner təcili olaraq belə bir siyasəti həyata keçirməyə başladı

ki, bu siyasətə uyğun olaraq idarəetmənin yüksək səviyyəli bütün rəhbərləri IBM-in iri strateji tərəfdaşlarının rəhbərləri ilə cari problemləri həll edərək öz vaxtlarının xeyli hissəsini keçirməlidirlər (yəni mahiyyətcə, ali rəhbərlik səviyyəsində satışlarla məşğul olaraq). Hesab edilir ki, məhz bu yanaşma 1990-cı illərin ortasında IBM-in dirçəlməsinin başlıca amili oldu, çünki müştərilərlə sıx əlaqə sayəsində şirkətin rəhbərləri o barədə aydın təsəvvür aldılar ki, müştəriləri özünə qaytarmaq üçün IBM-də hansı dəyişiklikləri aparmaq lazımdır.

Satışın briqada metodunu və ya ali rəhbərlik səviyyəsində satışı daxil edən müştərilərlə idarəetmənin bu və ya digər miqyaslı proqramının praktiki olaraq həyata keçirilməsi ona ciddi təsir edə bilər ki, firma ticarət heyətinin işini necə təşkil edir. Bu məsələlərə növbəti fəsildə baxılacaqdır.

Xülasə

Biz bu fəsildə şirkətin müvəffəqiyyəti üçün uzun müddətli münasibətlərin əhəmiyyətin vurğuladıq. Bizim zəmanəmizdə firmalar özündə bazar yönümlü və müştəri mərkəzli mədəniyyəti yaratmağa can atırlar. Onun çərçivələri daxilində marketinq strategiyalarının müvəffəqiyyətlə hazırlanması və praktiki olaraq həyata keçirilməsi üçün şəxsi satış mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edliməsi (MMİ) şəkiliyyətçiliyi təmin edir, çünki onsuz heç bir firma müvəffəqiyyətə ümid edə bilməz. MMİ-nin düzgün yerinə yetirilmiş biznes modeli elə strukturun, proseslərin və alətlərin, həm də idarəçilik biliklərini və vəzifələrini istifadə etməyi nəzərdə tutur ki, onlar müştəri mərkəzli mədəniyyətin möhkəmlənməsinə kömək edirlər. Sadalanmış şərtləri yerinə yetirərərək firmanın müştəri mərkəzçiliyini təmin etməyə istiqamətlənmiş marketinq strategiyalarını və proqramlarını müvəffəqiyyətlə hazırlamaq və həyata keçirmək olar. Ümumiyyətlə bu məqsədlər bu və digər formada firmanın müştəriləri ilə uzun müddətli münasibətlərin qurulması və saxlanması ilə bağlıdır.

Müzakirələr üçün suallar

1. Ola bilsin ki, ən düzgün debatlar MMİ ilə əlaqədar olaraq ona aiddir ki, müvafiq prosesə görə «mülkiyyət hüququ» kimin olmalıdır. Bu fəslin giriş hissəsində, oxucuların xatırladıqları kimi, American Express Bank bankında müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinə həsr edilmiş parçada göstərilmişdir ki, satış şöbəsi özünün «mülkiyyətçi hüququ haqqında» öz münasibətini bildirmişdir. Bununla yanaşı təsəvvür yaranır ki, bir çox firmalarda informasiya texnologiyaları şöbəsinin məhz əməkdaşları müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin keşiyində dururlar. Bu onunla izah edilir ki, artıq biz gördüyümüz kimi, MMİ-nin ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri onda özünü göstərir ki, müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi yalnız firmada olan informasiyanın əsasında mümkündür. Sizin fikrinizcə, firmada müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinə «mülkiyyət hüququ» kimin olmalıdır? Lazımdırmı ki, müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin «sahibi» olsun? Konkret hərəkətlər və onun «sahibinin» davranışı nöqteyinəzərindən MMİ-yə «mülkiyyət hüququ» ümumiyyətlə nəyi bildirir? Bütün bunlarda firmanın ali rəhbərliyinin rolu nədən ibarətdir?

2. Mümkündürmü ki, firma bazar yönümlü olmayaraq müvəffəqiyyət qazana bilsin? Siz firmalara nümunə göstərə bilərsinizmi ki, o qədər də bazar yönümlü olmayaraq eyni zamanda bütün rəqabət bazarında liderlərin arasında olsunlar?

3. Yeridilmə (irəlilətmə) kompleksini, hərdən bir inteqrasiya edilmiş marketinq kommunikasiyaları (inteqrated marketinq communications - İMK) adlandırırlar. Buraya bütün mümkün olan üsullar daxil edilir. Bu üsulların köməyi ilə firma özünün potensial müştərilərinin diqqətinə onun təklif etdiyi mallar haqqında informasiyanı çatdırır. Onların sırasına şəxsi satış, reklam, ictimaiyyətlə əlaqə («pablik rileysenz») və geniş tamaşaçılar arasında öz fəaliyyətinin təbliği, satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlər (ekspozisiyaların, vitrinlərin, lövhələr və s. yolu ilə ticarət sferasındakı reklam fəaliyyətinə yardım), elektron KİV və s.

Sizin fikrinizcə, markteinq əlaqələri çərçivəsi daxilində bu yanaşmaların faktiki inteqrasiyasında xeyli müvəffəqiyyətlərə nail olmuş şirkətlərin nümunəsini göstərin. Bu şirkət tərəfindən tətbiq edilən yanaşmaya müvəffəqiyyəti məhz nə təmin etmişdir?

4. Bu fəsildə təsvir edilmiş münasibətlərin üç əsas tipinə baxın: müqavilələrə (sövdələşmələrə) söykənən bazar mübadilələri (transaksiyalar - səhmlər) ; qurulmuş münasibətlər və strateji tərəfdaşlıq münasibətləri. Onların hər biri üçün müxtəlif satıcı şirkətlərin nümunəsini gətirin, sizin fikrinizə görə, hansılar münasibətlərin müvafiq tipinin praktiki olaraq həyata keçirilməsində xeyli müvəffəqiyyətlər əldə etmişlər. Hər bir konkret halda bu münasibətlərin həqiqi müvəffəqiyyətini məhz siz nə ilə təsdiq edə bilərsiniz?

5. Ondan çıxış edərək, siz strateji tərəfdaşlıq münasibətləri haqqında nə öyrəndiniz, hələ də öz aralarında tərəfdaşlıq münasibətlərini yoluna qoya bilməyən şirkətlərin («tədarükçü-müştəri», ya da «tədarükçü-tədarükçü») nümunəsini göstərməyə cəhd edin, lakin sizə elə gəlmir ki, onların qurulmasından xeyli dərəcədə uda bilərdilər. Belə alyansın əmələ gəlməsi nəticəsində hər iki tərəf üçün qazancı sadalayın. İstənilən potensial problemləri göstərin, sizin fikrinizcə bu cür alyansın yaranması nəticəsində əmələ gələ bilsinlər. Sizin tərəfinizdən göstərilmiş problemlərin meydana çıxmasının mümkünlüyünü azaltmaq üçün bu firmalar nəyə girişməlidirlər?

6. Strateji tərəfdaşlıq münasibətləri tez-tez alıcı firmanın və satıcı firmanın ali rəhbərləri arasında bilavasitə müqavilələri (əlaqələri) tələb edirlər, özü də bu müqavilələr hər iki tərəfin tam hüquqluluq prinispinə əsaslanmalıdırlar. Tərəfdaş firmaların ali (yüksək) vəzifəli şəxslərinin (bəzi hallarda hətta baş icraçı direktorların) satış prosesində bilavasitə üstünlükləri nədən ibarətdir? Bu cür iştirakın çatışmazlıqları hansılardır? Həmin müştəriyə görə cavabdeh təyin edilmiş satışlar üzrə menecerin və firmanın ticarət heyəti üçün satış prosesində yüksək vəzifəli şəxslərin bilavasitə iştirak etməsi hansı problemləri doğurur?

7. 3-4 cədvəlinə müraciət edək (həmin hissəyə, harada ki, Maylsın və Snounun tipologiyası verilmişdir). İlk dəfə yol açan (cığırdaş) SBU-nun marketinq strategiyası və proqramları müdafiəçi SBU-nun riayət etdiyi (bir şərtlə ki, bu hər iki SBU elə həmin şirkətin bölmələridirlər) marketinq strategiyaları və proqramlarından nə ilə fərqlənə bilərlər. Aşağıda sadalanmış hansı variantlardan, fikrinizcə ən yaxşısıdır: yalnız «cığırdaş» SBU-ya işlənən ticarət personalı (heyəti) və yaxud hər iki SBU-ya işləyən ticarət personalı (heyəti), yəni həm «cığırdaş» SBU-ya, həm də «müdafiəçi» SBU-ya işləyir? Cavabınızı izah edin.

Praktiki tətbiqi

Xoşunuza gələn hər hansı bir şirkəti seçin. Onun Web-saytına girin və orada vəzifənin formulasını tapın. Sonra isə 3-4 tələbə olmaqla qruplara yığışın və öz təsərrüfatınızla bölüşün. Siz şirkətlərdən hər birinin vəzifəsi haqqında nə öyrəndiniz. Baxılmış şirkətlərdən hər birinin vəzifəsinin formulasına münasibətdə «lehinə» və «əleyhinə»

dəlillər hansılardır? Sizin fikrinizcə, vəzifənin formulası müvafiq şirkətlərin xüsusiyyətlərini nə qədər dəqiq əks etdirir?

İnternet-dən istifadə etməklə tapşırıqlar

Növbəti –Web-sayta: http: // crmquru. com cirin. Bu Web-saytın «ekspert şurası» üzvlərinin bəzi fikirləri ilə tanış olun. Problemlərin siyahısını tərtib edin. Əgər bu problemlər vaxtında öz həllini tapmazsa, onda MMİ-nin həyata keçirilməsinin gedişində ciddi çətinliklər yarana bilər. Bu problemlərdən hansının MMİ-təşəbbüsünün həyata keçirilməsində bütün imkanları var?

Əlavə ədəbiyyat

1. Beverland, Michael, Contextual Influences and the adoption and Praction of Relationship Selling in a business-to-Business Selling: An Exploratory Study: Journal of Personal Selling Sales Management 21 (Sumer 2001), səh. 207-215.
2. Brown, Stanley A., Strategic Customer Care: An Exploratory Approach to İncreasing Customer Value and Profitability: Toronto: John Wiley and Sons Canada, LTD, 1999
3. Brown, Stanley A., Customer Relationship Managements. Strategic Impretive in the World of e-Business. Toronto: John Wiley and Sons Canada, LTD, 2000
4. Cespedes, Frank V., «Consurrent Marketing: Integrating Product, Sales and Service». Boston: Harvard Business School Press, 1995
5. Colgate. Mark R., and PeterJ. Danaher. implementing a Customer Relationship Strategi: The Asymmetric Impact of Poorversus Ejcellent Execution)), Journal of the Academy of Marketing Science 28 (Summer 2000), səh. 375-387.
6. Darch, Michael J. Les Carlson, mary Anne Raymond, and Robert Ranson, Customer Uquity Management and Strategic Choices for Sales Managers)), Journal of Personal Selling and Sales Management 21 (Spring 2000), səh. 157-166.
7. Franwick, Gary L., Stephen S. Proter, and Lawrence A. Crosby, «Dynamics of Relationships Selling: A. Longitudinal Examination of Changes in Salesperson-Customer RelationshipsStatus: Journal of Personal selling and Sales Management 21 (Spring 2001), səh. 135-146
8. Gummerson, Evert, implementation Requires a Relationship Marketinq Paradigm; Journal of Personal Selling and Sales Management 26 (summer 1998), səh. 242-249.
9. Homburg, Christian, John P. Workman, Jr. And Jensen, «Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-ocused organizational Structure)), Journal of the Academy of Marketing Science 28 (Fall 2000), səh. 459-478.
10. Jap, Sandy D., The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer-Iocused Organizational Structure; Journal of the Academy of Marketing Science 28 (Fall 2000), səh. 459-478.

F Ə S İ L 4

SATIŞLARIN TƏŞKİLİ

Ebbi Konstamm IBM şirkətində satış fəaliyyətinin və marketinqin yenidənqurmasına başçılıq edir

Müasir texnologiyaların yüksəkrəqabətli və dinamik aləmində şirkətlərə daimi məhsulun yeniləşdirilməsi və biznesin restrukturizasiyası məsələləri ilə məşğul olmaq lazım gəlir, çünki yalnız bu halda onlar bazarın daimi dəyişən tələblərinə müvəffəqiyyətlə uyğunlaşa bilərlər. IBM şirkəti bu mənada istisna deyil. Özü üçün yeni imkanlar axtarmağa cəhd edərək (malların və bazarların nöqteyi-nəzərindən) IBM özünün satış şöbələrinin təşkilini yenidənqurmağa məcburdur. O, artıq korporativ mədəniyyətə düzəlişlər etmişdir. O, bu korporativ mədəniyyəti daha müştəri mərkəzli etdi. İslahatların çox hissəsi struktur dəyişmələrə toxunurdu. Onun əsas məqsədi şirkətin çoxsaylı və rəngarəng müştərilərinə xidmətin keyfiyyətinin artırılmasından ibarətdir. IBM-nin maketinq üzrə böyük vitse-prezidenti Ebbi Konstamma sadə olmayan məsələni həll etmək lazım idi. Bu məsələ IBM-də satışı və marketinqi «həqiqət yoluna» qoymaqdan ibarət idi.

Ticarət heyətinin fəaliyyətinin təşkilində struktur dəyişmələrin zərurəti

IBM öz imicini yaratdı və satışların sistemini qurdu. O, bütün səylərini «böyük biznesin» tələblərinə uyğun xidmətin üzərində cəmləşdirdi. İri korporasiyaların fəaliyyətinin kompyuterləşdirilməsi özünün dəyişməyən tutqun-mavi kostyumlarını geyinmiş və qüsursuz kraxmallanmış ağ köynəklərində IBM-nin ticarət nümayəndələri ilə eyniləşdirilirdi. Lakin vaxtında IBM-nin rəhbərliyi belə nəticəyə gəldi ki, Amerikada kiçik biznes özü ilə böyük bazarı verir, bunu şirkət tamamilə nəzərdən qaçırmışdı. Tarixən elə olmuşdur ki, öz biznesinin çox böyük miqyasına baxmayaraq (2001-ci ildə 85 milyard dollar), IBM «xırda» şirkətlərin sırasından müştərilər əldə etməyə çox da can atmırdı, çünki onun işçilərinin sayı 1000 nəfərdən artıq deyil. Çox vaxt ərzində bütün dünyanın iri şirkətlərinin bölmələrinə girərək öz biznesini artırmağa müyəssər oldu. Lakin xırda və orta biznesin coşğun artımı IBM-nin rəhbərliyini öz bazar strategiyasına yenidən baxmağa məcbur etdi. ABŞ-da kiçik şirkətlərin 50 faizinə yaxını, özü də bu ölkədə hazırda biznesin artım templəri ildə 11 faiz təşkil etmişdir. Ondan başqa, bütün dünyanın xırda və orta şirkətləri informasiya texnologiyalarına ildə 300 milyard dollardan yuxarı xərcləyirlər. Belə məbləğ hətta IBM kimi böyük şirkətin rəhbərliyinin diqqətindən yan keçə bilməzdi. Ebbi Konstamm başa düşürdü: bu bazarı zəbt etmək üçün IBM-ə öz resurslarına yenidən baxmalı və ciddi restrukturizasiya aparmaq lazım gələcəkdir. «Satış və satılma» kimi belə sözlər IBM işçilərinin leksikasında əsasən istifadə edilməmişdir. Onilliklər ərzində «marketinq nümayəndələri» bu cür məfhumla işləyirdi. IBM öz satıcılarına belə rütbə (titul) vermişdi. Ebbi Konstamm yetərincə tez dərk etdi ki, nə «marketinq nümayəndələri» (marketinq reps), nə də bütövlükdə şirkət hələ də başa düşmürlər ki, marketinq və satış arasındakı qarşılıqlı əlaqələr nə deməkdir. Sadəcə

deyilsə, IBM biznesi düzgün aparmağı bacarmırdı! Yalnız 1998-ci ildə şirkət formal olaraq satışı və marketinqi böldü, satıcı (salesperson) termini isə nəhayət ki, şirkətin satış şöbələrinin işçilərinin şəkili adı kimi qəbul edilmişdir.

Hələ çoxları çətinliklə dəyişmələrə məruz qalmır

İki əsas problem IBM rəhbərliyini öz təşkilati strukturuna yenidən baxmağa məcbur etdi. Rəhbərlik bilməli idi ki, o, xırda və orta şirkətlərin bazara çıxışına nə qədər uyğun gəlir. Birinci IBM və xırda biznesin münasibətlərinin mahiyyətinə aiddir. Şirkətin müvəfəqiyyətinin açarı onun ticarət heyəti oldu. Tərəfdaşlar IBM-in ticarət nümayəndələrinə adət etməyi nəzərdə tuturdular. Təəssüflər olsun ki, xırda biznes bazarının həcmi və rəngarəngliyi hər bir müştəriyə ciddi fərdi yanaşma ilə fərqlənən münasibətlərin bu tipinin istifadəsini xeyli məhdudlaşdırırlar. IBM demək olar ki, bütün dünyada 50000 işgüzar tərəfdaşlarla münasibətlər qurdu (müstəqil distribütorlarla, resellerlərlə (dəllallarla), sistemli inteqratorlarla (aparatlarla) və proqram təminatlı tədarükçülərlə). Bu tərəfdaşlar yerlərdə fəaliyyət göstərən və bütün dünya üzrə xırda müştərilərə xidmət üçün nəzərdə tutulmuş öz ticarət heyətini qoşurlar. Lakin IBM-nin şəxsi ticarət heyətinə və şirkətin işgüzar tərəfdaşlarına bir-biri ilə effektli qarşılıqlı hərəkət etmək çox vaxt baş tutmamışdır. Tez-tez elə hallar meydana çıxırdı ki, IBM-in ticarət nümayəndələri və onların işgüzar tərəfdaşının nümayəndələri eyni müştərinin üstünə «çıxırdılar». Onun nəticəsində qarmaqarışıqlıq meydana çıxırdı. İkinci mühüm problem IBM haqqındakı təsəvvürlərdən ibarət idi, hansı ki, bir çox kiçik şirkətlərdə əmələ gəlmişdir.

IBM kombinəedilmiş (qarışıq) marketinq yaradır

Ebbi Konstammın və satış və bölüşdürmə bölməsi qrupunun böyük vitse-prezidenti Bill Eterinqtonun rəhbərliyi altında IBM strategiyanın praktik realizə edilməsinə başladı, müstəsna rəngarəngliyi ilə fərqlənən satışlara yanaşma kompleksini istfiadə edir. Bu strategiyanın tətbiq edilməsinin məqsədi xırda və orta şirkətlərin bazarını zəbt etməkdən ibarətdir. Ona daha effektli çıxmaq üçün göstərilmiş strategiya IBM-nin ənənəvi ticarət nümayəndəsinin onun işgüzar tərəfdaşları və marketinqlə birlikdə istifadə edilməsini nəzərdə tutur. O, həmin xırda şirkətlərin 20 faizinə yönəlmişdir, onlar IBM-nin 80 faizə qədər mənfəətini təmin edirlər. Bu müştərilərdən hər birinə əvvəlki kimi şəxsi diqqət yetirilir (yəni onlardan hər biri üçün IBM-nin şəxsi ticarət nümayəndəsi təyin edilir). IBM-in ticarət heyəti belə müştərilərlə münasibətlərin effektli idarə edilməsinə görə cavabdehlik daşıyırlar. Lakin onun yerinə təkbaşına hərəkət etməkdən ötrü, onlar öz distribütorları və resellerləri ilə birgə işləməyi öyrənirlər. Ondan başqa, onlar artıq marketinqin istənilən qədər güclü qrupu ilə birgə IBM onlara həddindən çox malların və xidmətlərin rəngarəng dəstini təklif edir. Bu xidmtlərə şəbəkə menecmenti, məhsulun zəmanətli yeniləşdirilməsini, tədrisi, həm də maliyyələşdirmənin çevik variantlarını birləşdirir.

Komanda müvəffəqiyyət qazananda IBM də müvəffəqiyyət qazanır

IBM rəhbərləri, bir çox başqa firmaların rəhbərləri kimi belə bir nəticəyə gəldilər ki, şirkətlər biznes üzrə özlərinin tərəfdaşları ilə daha sıx əməkdaşlıq etməlidir. Ondan başqa, IBM ticarət heyəti şirkətdə yaradılmış telemarketinq qrupu ilə daha sıx əlaqədə işləməyə və öz hərəkətlərini koordinasiya etməyə öyrətmişdir. Bu birgə fəaliyyət xırda şirkətlərlə məşğul olan IBM-in ticarət heyətinin hər bir əməkdaşının işinin nəticəsində özünü göstərdi. Bu təsir onların fəaliyyətinin çox sahələrini əhatə edir. Buraya onların öz

şirkətlərinin daxilində informasiyanı necə istifadə etməkdən başlayaraq, onların əməyinin ödənilməsi və öz müştəriləri ilə qarşılıqlı fəaliyyətin üsulları ilə qurtarmaq daxildir. Gələcəyə aid olacaqlara isə Ebbi Konstamm IBM-nin satışının və marketinq fəaliyyətinin yenidən qurulması aşağıdakı əsas prinisplərini tövsiyə edir:

- müştərilərin tələbatlarını nəzərdə tutmaq;
- bütün əməkdaşlarda öz şirkətinə və onun təklif etdiyi məhsul və xidmətlərin vahid nöqteyi-nəzərini formalaşdırmaq;
- müştəriləri ona inandırmaq ki, IBM onların problemlərini həll edə bilər;
- marketinqə hörmət nümayiş etdirmək;
- İnternet-dən fəal istifadə etmək.

www. ıbm. com ünvanı üzrə IBM şirkətinin web-saytına baş çəkin.

Mənbələr: Michele Marchetti. IBM's Marketinq Visionary, Salles and Marketinq Management, September 2000, səh. 52-61. Geoffrey Brewer, «Lou Gerstner Has His Hand Full», Salem and Marketinq Management, May 1998, səh. 36-41.

Təlimin məqsədləri

Ticarət heyətinin fəaliyyətinin təşkili özü ilə satış şöbələrinin rəhbərləri tərəfindən qəbul edilən ən mühüm qərarlardan birini nəzərdə tutur. Satışların təşkili şirkətin ticarət heyətinin işinin bütün cəhətlərinə xeyli təsir edir. Satış üsullarındakı dəyişmələr, şirkətin müştəriləri ilə münasibətlərin effektli idarə edilməsinin əhəmiyyətinin artırılması və şirkətin ticarət heyətinin yeni texnologiyalardan fəal istifadə etməsindəki tələbat müasir satıcıların fəaliyyətinin təşkilində köklü dəyişmələrə gətirib çıxarmışdır.

Bu fəslin materialı ilə tanışlıqdan sonra siz bacarmalısınız.

- Satışın təşkilinin məqsədlərini müəyyən etmək;
- ticarət heyətinin təşkilinin üfiqi sxemlərinin mühüm xüsusiyyətlərini göstərmək;
- satışın təşkilinin komanda üsulunun və əsas müştəri tərəfindən satmanın mühüm xüsusiyyətlərini göstərmək;
- ticarət heyətinin işinin təşkilinin şaquli sxeminin istifadə edilməsinin mühüm məsələlərini müzakirə etmək;
- ticarət heyətinin fəaliyyətinin sıfırdan təşkilinin mühüm anlarını göstərmək.

IV fəsildə olan mühüm terminlər

division and specialization of labor	əməyin bölünməsi və ixtisaslaşması
line organization	xətti təşkilat
line and staff organization	xətti-ştat təşkilatı
outsourcing the sales force	kənar ticarət heyətinin istifadə edilməsi
manufacturers representatives	istehsalçı şirkətlərin nümayəndələri
selling agents	satma agentləri
transaction cost analysez	transsəhmli məsrəflərin təhlili
geographic organization	coğrafi prinispə görə təşkili
product organization	məhsulların tipinə görə təşkili
organization by cuffomer type	müştərilərin tipinə görə təşkili
organization by selling function	satma funksiyasına görə təşkili
telemarketinq	telemarketinq
national or key accounts	ümummilli əhəmiyyətli müştərilər və ya əsas müştərilər
team selling	satmanın komandalı metodu
selling center	satma mərkəzi
matrix organization	metrik təşkilat
multilevel selling	çoxsəviyyəli satış
co-marketinq alliances	birgə marketinq üçün alyanslar
logistical allianes	məntiqi alyanslar
span of control	idarə olunmanın norması

Satışların təşkilinə aid olan qərarların əhəmiyyətinin artması

Fəaliyyətin təşkili və ticarət heyətinin idarə edilməsi satışların strateji planlaşdırmanın mühüm amillərdən biridir. Lakin hələ bu yaxınlara kimi restrukturizasiyanın təşkil edilmiş və mədəni növü sənaye və istehlak bazarı üçün mallar istehsal edən şirkətlər arasında həddindən artıq az-az rast gəlmişdir. Menecerlər, adətən,, firmada olan satışlara idarəetmənin müəyyən təşkilat strukturuna haqq qazandırılmasını hər halda o vaxta qədər qəbul edirlər ki, hələlik işin effektivliyi ilə ciddi problemlər yaranmır. Ancaq son illərdə bazarlarda, texnologiyalarda baş verən əhəmiyyətli və sürətli dəyişmələr, həm də rəqabətin sürətli artımı menecerləri öz firmalarında satışın təşkilinə xüsusi diqqət yetirməyə məcbur etmişdir.

Bu fəsildə müəlliflər satışlar proqramının hazırlanmasının ayrılmaz tərkib hissəsi kimi satışın effektli təşkilat strukturunun hazırlanmasının əhəmiyyətini qeyd etməyə səy göstərmişlər. Elə burada da belə strukturun hazırlanması ilə əlaqəli olan məsələlər təhlil edilir.

Fəsil satışların təşkilinin məqsədlərinin müzakirəsindən başlanır, onlar düzgün tərtib edilmiş təşkilat planında mütləq iştirak etməlidirlər. Sonra satış fəaliyyətinin təşkilində üfiqi sxemin (üfiqi strukturun) istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan məsələlərə baxılır. Nəhayət, satışların təşkilinin şaquli sxeminə aid olan məsələlər müzakirə edilir. Şaquli sxem (struktur) altında satışlar üzrə menecerlərin işinin təşkili başa düşülür (burada söhbət ticarət heyətinin sıravi əməkdaşları haqqında deyil, məhz menecerlərin fəaliyyətinin təşkili haqqında gedir). Bu məsələlərin dərk edilməsi son dərəcə mühüm rolun aydınlaşmasına gətirəcəkdir. Bu rolu isə satışların effektli proqramının hazırlanmasında təşkilat qərarları oynayırlar.

Satışların təşkilinin məqsədləri

Təşkilat strukturu – bu, sadəcə deyilsə, insanların hər hansı QRUpunun fəaliyyətinin təşkil edilməsinin bu və ya digər üsuludur. Bu və ya digər təşkilat strukturunun layihələndirilməsinin məqsədi ümumi məqsədlərə çatmaq üçün əməkdaşların fəaliyyətini düzgün təyin etməkdən ibarətdir. Onlar bir-birilə məhz qrup kimi fəaliyyət göstərən zaman ümumi məqsədlərə çatmaq daha asan olur. Şirkətin ticarət heyətinin təşkilində başlanğıc nöqtə məqsədlərin müəyyən edilməsinə xidmət edir, işçilər ona can atacaqlar. Bu məqsədlər firmanın marketinq planında göstərilmişlər. Firmanın maarketinq məqsədlərinə çatmağa istiqamətlənmiş satış fəaliyyətini sonra ticarət heyəti arasında elə bölüşdürmək lazımdır ki, işçilərin hərəkətlərində daha az qarşılıqlı təkrarlanma baş verməsin. Satış strukturunu yaradanda aşağıdakı məqsədlərə çatmağa istiqamətlənmək lazımdır.

1. Satış fəaliyyətini işçilər arasında elə bölüşdürmək və paylamaq lazımdır ki, bu firmaya sərfəli olsun.
2. Satışların təşkili firmanın satış səylərinin sabitliyini və fasiləsizliyini təmin etməlidir.
3. Satışların təşkili fəaliyyətin müxtəlif növlərinin koordinasiyasını təmin etməlidir, onların yerinə yetirilməsi şirkətin müxtəlif ticarət əməkdaşlarına və müxtəlif şöbələrinə tapşırılmışdır.

Əməyin bölgüsü və ixtisaslaşması

İki yüz il bundan öncə Adam Smit göstərirdi ki, ayrı-ayrı adamların yerinə yetirdikləri istənilən işin hissələrə bölünməsi praktiki olaraq bütün hallarda əməyin məhsuldarlığının artmasına gətirməyə qadirdir. **Əməyin bölgüsü və ixtisaslaşması** (division and specialization of labor) onun məhsuldarlığının artmasına aparır, çünki hər bir işçi öz səylərini müəyyən işin yerinə yetirilməsi üzərində cəmləşdirmək və öz işində əsl peşəkar olmaq imkanı alır. Ondan başqa, rəhbərlər işçilərə onların meyili olan fəaliyyət növləri ilə məşğul olmağı tapşıra bilər.

Bəzi hallarda şəxsi satışlar sferasındakı fəaliyyət o qədər sadə olur ki, əməyin bölgüsü və ixtisaslaşması prinsiplərindən istifadə onun effektivliyinin nəzərə çarpan artımına heç bir təsir etmir. Hesab edilir ki, bu cür şirkətlərin ticarət nümayəndələri həmin şirkətin mal xəttinə daxil olan bütün malların satışı üçün, bu ticarət nümayəndələrinə verilmiş (ayrılmış) ərazidə müştərilər üçün zəruri olan fəaliyyətin bütün növlərini yerinə yetirməlidirlər. Ancaq bir çox firmalarda satışlar yetərincə mürəkkəb xarakter daşıyır, ona görə də əməyin bölgüsü ticarət heyətində onun məhsuldarlığının xeyli artmasına gətirməyə qadirdir. IBM şirkətinin rəhbərliyi belə bir nəticəyə gəldi ki, reseller və distribütorlarla əməkdaşlıq onların şəxsi ticarət heyətinin işinin effektivliyini xeyli artıra bilər.

Bu halda şirkət rəhbərliyinin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, satış fəaliyyətinin müvafiq növlərinin bölüşdürülməsinin ən asan üsulu şirkətin ticarət heyətinin ixtisaslaşması nəticəsində maksimum fayda gətirəcəkdir. Firmanın məşğul olduğu satış fəaliyyətinin bəzi və bütün növlərinin yerinə yetirilməsi üçün vasitəçiləri (müstəqil agentləri) cəlb etmək lazımdırmı? Hər şeydən öncə satışları hansı prinsipə əsasən – məhsullara əsasən, müştərilərin tiplərinə əsasən təşkiletmək lazımdır (məsələn, yeni müştərilərin axtarışı, yoxsa köhnələrə xidmət?) Onun məqsədli bazarından, mal xəttindən və başqa daxili və xarici amillərdən asılıdır?

Bəzi firmalar şaquli təşkilatın bir növü olan sadə xətti təşkilatdan istifadə edirlər (line organization). Bu zaman əmrlər halqalar üzrə yuxarıdan aşağıya, yəni satışa cavabdeh olan şirkətin rəhbərindən onun tabeçiliyində olan işçiyə ötürülür. Hər bir işçi növbəti, iyerarxiya piləkəninin daha yüksək pilləsində olan yalnız bir adam qarşısında hesabat verir, özü də hesab edilir ki, hər kəs onun şəxsi səviyyəsinə cavab verən SAtışın idarə edilməsində fəaliyyətin bütün zəruri növlərini yerinə yetirməlidir.

Strukturun vertikal təşkilinin ən geniş yayılmış forması, xüsusən orta və iri firmalarda, **xətti-ştat təşkilatdır** (line and staff organization). Onun istifadə edilməsində heyətin seçilməsi, işçilərin hazırlanması və distribütorlarla münasibətlər kimi bu cür satışın idarə edilməsinə görə fəaliyyətin bəzi növləri mənzil-qərargahın satış üzrə ayrı-ayrı mütəxəssislərinə tapşırılır. Lakin ixtisaslaşmanın bu tipi təşkilat strukturuna aid olan bir sıra suallar doğurur:

1. Kadrlarla iş üzrə mütəxəssislərə hansı konkret funksiyalar tapşırılmalıdır?
2. Kadrların idarə edilməsi ilə əlaqəli olan fəaliyyəti hansı tərzdə satışlar üzrə xətti menecerlərin fəaliyyəti ilə birləşdirmək olar?

Kitabda bu suallara daha sonra baxılacaqdır.

Təşkilatın fəaliyyətinin sabitliyi və fasiləsizliyi

Bir çox şirkətlər satışların təşkilində əməyin bölgüsü prinsipləri və işçilərin ixtisaslaşmasından istifadə edirlər. Hərdənbir onlar bir mühüm xəbərdarlığı inkar edirlər: adamları deyil, fəaliyyət növlərini təşkiletmək lazımdır. Başqa sözlə, fəaliyyət növləri işçilərin qabiliyyətindən və ləyaqətindən asılı olmayaraq müəyyən vəzifələrə uyğun

gəlməlidir, onlar bu anda bu vəzifələri tuturlar. İdeal təşkilat strukturu hazırlanandan sonra boş vəzifələri doldurmaq olar. Bu vəzifələrə şirkət ya öz işçilərini öyrədib təyin edər və lazım olan halda isə kənardan mütəxəssisləri işə qəbul edə bilər. Vaxtı çatanda kim ki, daha aşağı vəzifələri tuturdu, təcrübə toplayıb və hazırlıq keçdikdən sonra mənsəbə yüksələ bilər. İdmançıların dili ilə desək, təşkilat «bütün mövqelər üzrə dərinliyi» yaratmalıdır. Bu təşkilatın sabitliyini və fasiləsiz fəaliyyətini təmin edir. Fəaliyyətin eyni növləri firmanın təşkilat strukturu ilə nəzərdə tutulmuş eyni vəzifələrin çərçivəsində yerinə yetirilir.

Koordinasiya (əlaqələndirmə) və inteqrasiya

Əməyin bölgüsü və ixtisaslaşmanın üstünlükləri aydındır, ancaq menecerlərdə eyni zamanda tabeçilikdə olan işçilərin əməyini əlaqələndirmək və birləşdirmək zərurəti ilə əlaqəli olan bir sıra problemlər meydana çıxır. Müxtəlif mütəxəssislər arasında nə qədər çox təşkilat vəzifələrini bölmək lazım gəlirsə, bir o qədər də onların inteqrasiyasını çətin həyata keçirmək olur. Problem daha çox onunla ağırlaşır ki, kənar agentlərin xidmətindən istifadə edilir (məsələn, istehsalçı firmaların nümayəndələrini), çünki menecerlər bu adamlara əmr verə və həmişə onların hərəkətlərinə nəzarət edə bilmir.

Satışlar üzrə menecerlər öz işçilərinin hərəkətlərinin əlaqələndirilməsi və inteqrasiyasının aspektlərinə diqqət yetirməlidir. Birincisi, şirkətin ticarət heyətinin hərəkətləri müştərilərin tələbat və maraqlarını hesaba almalıdırlar. İkincisi, firmanın satış fəaliyyəti onun başqa şöbələrinin fəaliyyəti ilə əlaqələndirilməlidir. Bu şöbələr istehsalat məsələləri, yeni malların hazırlanması, logistika və maliyyələrlə məşğul olur. Nəhayət, əgər firma satış fəaliyyətinin növlərini vahid ticarət heyətinin çərçivəsində ixtisaslaşmış qruplar arasında bölüşdürürsə, bütün bu vəzifələr də inteqrasiya edilməlidirlər.

Deməli, inteqrasiyanın üç göstərilmiş aspektini təmin etmək üçün firmanın satış təşkilatının şaquli strukturunun mühüm funksiyasından ibarətdir. Şaquli təşkilatın məsələlərini (məsələn, firmanın satışın idarə edilməsinin neçə səviyyəsi olmalıdır, satışın rəhbərlərindən hər biri üçün nəzarətin optimal sferasının seçilməsi və firmanın ştatlı mütəxəssislərinin daha effektli istifadə edilməsi) bütövlükdə şirkətin satış fəaliyyətinin effektli inteqrasiyası hesaba alınmaqla təhlil etmək lazımdır.

Satışın təşkilinin üfiqi strukturu

Şirkətin ticarət heyətinin əməkdaşları arasında satış fəaliyyətinin ayrı-ayrı növlərinin bölüşdürülməsinin «ən yaxşı» üsulu mövcud deyil. Satışların ən yaxşı təşkili – firmanın məqsədlərindən, strategiyalardan və vəzifələrindən asılı olaraq dəyişməsidir. Ondan başqa, şirkətin ticarət heyəti şirkətin marketinq strategiyasının məqsədlərinin və mühitin amillərinin dəyişməsi ilə əlaqədar bu və ya digər yenidənqurmanı tələb edə bilər.

Bu mövzunun müzakirəsində mərkəzi yeri bir neçə əsas suallar tutur:

- şirkət öz şəxsi ticarət heyətindən istifadə etməlidirmi, ya da bütün satışları (yaxud onun bir hissəsini) o, kənar agentlərəmi tapşırmalıdır (məsələn, istehsalçı şirkətlərin nümayəndələrinə) ?
- şirkətin ticarət heyətinin nə qədər müxtəlif növləri olmalıdır və onlar necə təşkil edilməlidir?
- ticarət nümayəndələrinin hər birinə fərqlənən malları, müştəriləri və satış funksiyalarını təhkim etmək lazımdırmı?
- ümummilli əhəmiyyətli iri müştərilərə məhsulun satılmasını kimə həvalə etmək lazımdır?
- xarici bazarlara çıxaraq və dünya miqyasında rəqabət mübarizəsinə girişərək firmalar öz satış və marketinq fəaliyyətini necə təşkil etməlidirlər?

Satış fəaliyyətinin təşkili üçün adətən, dörd prinsipdən istifadə edilir. Onlardan hər birinin özünəməxsus üstünlükləri vardır, müəyyən vəziyyətlərdə bu və ya digər firma üçün onu yararlı edirlər. Birinci suala, cavab vermək zəruridir: firma öz şəxsi (ştatlı) ticarət heyətini istifadə etməyə borcludurmu və ya ona kənar agentlərin xidmətindən yararlanmaq lazımdırmı? Əgər şirkətin şəxsi ticarət heyətini istifadə etmək qərarı qəbul edilmişdirsə, onda aşağıdakı alternativ yanaşmalar mümkündür:

1) coğrafi prinsipə görə təşkil; 2) malların tiplərinə görə təşkil; 3) müştərilərin tiplərinə görə təşkil; 4) satılma funksiyasına görə təşkil.

Şəxsi ticarət heyətinin və kənar agentlərin xidmətlərindən istifadə edilməsi haqqında qərarların qəbul edilməsi

Bu kitab əsasən şəxsi ticarət heyətinin idarə edilməsi ilə əlaqəli olan məsələlərin baxılmasına həsr edilmişdir (bütün ticarət nümayəndələri və onların menecerləri firmanın ştatlı əməkdaşlarıdır). Lakin bir çox hallarda ştatlı əməkdaşların yerinə müstəqil agentlərin istfiadə edilməsi daha uyğun gələn variantdır. IBM şirkəti həm şəxsi yüksək ixtisaslı ticarət heyətini, həm də bütün dünya üzrə işgüzar tərəfdaşlarının şəbəkəsini istifadə edir, şirkətin mallarının satışına kömək edirlər. Bu cür hallarda firmalar adətən, coğrafi sahələri əhatə etmək üçün müstəqil agentlərdən istifadə edir, çünki bu coğrafi ərazilərdə müştərilərin sayı nisbətən azdır və satışların yüksək potensialı yetərincə deyil, həm də bu ərazilərdə ştatlı ticarət heyətinə çəkilən xərclər özünü doğrultmurlar. Tez-tez elə olur ki, firma həm şəxsi ticarət heyətini, həm də müstəqil agentlərindən istifadə edir. Bizim günlərdə kənar ticarət heyətinin istifadə edilməsi (outsourcing the sales force) və ya autsorsing termini şirkətlər tərəfindən müstəqil agentlərin idarə edilməsi üçün tez-tez tətbiq edilir.

Agentlərin tipləri

Şirkət öz məhsulunu satmaq üçün vasitəçilərin daha çox yayılmış iki tipindən istfiadə edə bilər: istehsalçı şirkətin nümayəndələrini və satış agentlərini. İstehsalçı şirkətlərin nümayəndələri (manufacturers representatives və ya reps) – bu uzun müddətli müqavilə əsasında öz «ağalarının» (yəni onların təqdim etdikləri istehsalçı şirkətlərin) məhsulunun bir hissəsini satan vasitəçidir. Onlar nə formal, nə də onlar tərəfindən satılan malların fiziki sahibləri deyillər. Onların vəzifəsi yalnız satış funksiyasını yerinə yetirməkdir. İstehsalçı şirkətlərin nümayəndələri qiymətlərə, satışların şərtlərinə və bütün qalanlara aid olan öz sahiblərinin təlimatında düzəlişlər etməyə hüququ yoxdur. İstehsalçı şirkətlərin nümayəndələri müəyyən və ciddi məhdudlaşdırılmış ərazidə fəaliyyət göstərirlər və maların konkret cəmində ixtisaslaşırlar, baxmayaraq ki, onlar, adətən,, müxtəlif istehsalçıların buraxdıqları mallara öz aralarında rəqabət aparan mal xətlərini deyil, bir-birilə bir az əlaqəli olanları təqdim edirlər.

Bu xarakteristikalar istehsalçı şirkətlərin nümayəndələrinə aşağıdakı üstünlükləri təmin edir: 1) öz ərazisində bir çox potensial müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin qurulması imkanı; 2) onların üzərində ixtisaslaşdıqları məhsulun texniki təbiətini və mümkün olan tiplərinin tətbiqini yaxşı bilməsi; 3) bir neçə müxtəlif istehsalçıların mallar üzrə satış məsrəflərini paylama yolu ilə xərclərə xeyli qənaət imkanı; əməyin ödənişinin çevik sxemi, çünki istehsalçı şirkətlərin nümayəndələrinin komisyon haqqı satılmış malların miqdarından birbaşa asılıdır. Daha lazımlı nümayəndənin seçilməsinə özü ilə satışların təşkili üçün mühüm biznes qərarlarından birini verir. Cədvəl 4. 1-də daha lazımlı nümayəndənin seçilməsinə aid olan faydalı tövsiyələr verilmişdir.

Satış üzrə agentlər (selling agents) həm də özü ilə vasitəçini təqdim edir, onlar satdıqları malların nə formal, nə də fiziki sahibləri deyildir. Onların əməyi «ağaları» tərəfindən satışdan sırf komisyon haqqı kimi ödənilir. Lakin onların şirkətin ticarət nümayəndələrindən fərqi ondan ibarətdir ki, adətən,, onlar öz «ağalarının» bütün məhsulunun satışı ilə məşğul olurlar. Beləliklə, onlar nəinki onlara ayrılmış hər hansı müəyyən ərazidə müvafiq şirkətin nümayəndəsinin, həm də bu şirkətin bütün ticarət heyətinin funksiyasını yerinə yetirirlər.

«Ağalar» («sahiblər») adətən, satış üzrə agentlərinə qiymətlərin təshih edilməsi və satışların şərtləri planında daha geniş səlahiyyətlər verirlər. Ondan başqa, onlar satışların proqramına və müvafiq istehsalçının satışının stimullaşdırılmasına xeyli təsir göstərə bilərlər.

Cədvəl 4.1. İstehsalçı şirkətlərin optimal nümayəndələrinin seçilməsi prinsipləri

Uyğunlaşa bilən mal xətləri (compatible lines)	Sizin məhsulunuzun təbii və harmonik görünə biləcəyi bir-birini tamamlayan və rəqibsiz mal portfelinə malik olan nümayəndə tapmaq lazımdır. Məsələn, elektrik naqilləri istehsalçısı öz məhsulunun digər istehsalçının transformatorları ilə birlikdə satışından yalnız qazana bilər.
Uyğunlaşa bilən ərazilər (compatible territories)	Azcəlbedici bazarlarda satışla məşğul olan nümayəndənin xidmətlərindən istifadə etməyin. Real və potensial müştərilərlə bol olan regionlarda satışla məşğul olan nümayəndəni tapmağa çalışın. Nəinki öz regionuna yaxşı bələd olan, həm də bu regionda sizin məhsulunuzu kimə satmaq lazım olduğunu yaxsı bilən nümayəndəni tapmağa çalışın.
Uyğunlaşa bilən müştərilər (compatible customers)	Hər şeydən yaxşısı, əgər sizə müştərini tapmaq müyəssər olarsa, hansı ki, sizin sahənin buraxdığı məhsulun satışı ilə artıq məşğuldur və sizin şirkət və onun müştəriləri haqqında məlumatları var, necə olursa olsun, sizin məqsədli bazarı təşkil edən, müştərilərin tipini tanıyan nümayəndəki tapmağa çalışın.
Nümayəndənin etibarlığı (credibility of top)	Müstəqil ticarət nümayəndəsi - bu nəinki sizin şirkətiniz üçün gəlir mənbəyidir, həm də, əgər mümkündürsə, sizin şirkətinizin səfiridir. Tez-tez müştərilərdən kimin üçünsə sizin ticarət nümayəndəniz yeganə adamdırsa, hansının ki, onlara girişmək və razılığa gəlmək müyəssər olcaqdırsa, məhz bu adamla sizin şirkətin adı belə müştərilərin şüurunda canlanacaqdır. Budur, nə üçün belə vacibdir ki, sizin potensial müştərinizlə ən lazımdı, etibarlı səifr ünsiyyətdə olsun.
Qabiliyyətlər (capabilities)	Sizin məhsulunuz həmin nümayəndədə hansı prioritetlə istifadə ediləcəkdir? Aydınlaşmağa çalışsın ki, o, öz vaxtının hansı hissəsini və gücünü sizin məhsulun satışına sərf etməyə hazırdır. Əgər bu nümayəndədə birinci yerdə başqa istehsalçıların məhsulu durursa, onda onun xidmətindən imtina etmək lazımdır.
Etibar (credits)	Həmin nümayəndənin əvvəlki fəaliyyəti haqqında məlumatlar almağa çalışın. O, satış sferasında çoxdanmı işləyir? O, hansı istehsalçılarla əməkdaşlıq edir? O, hansı müvəffəqiyyətlərə nail olmuşdur?

Mənbə: Dan Hanover, «İndepents Day». Sales and Marketinq Management, April 2000, səh. 65-88

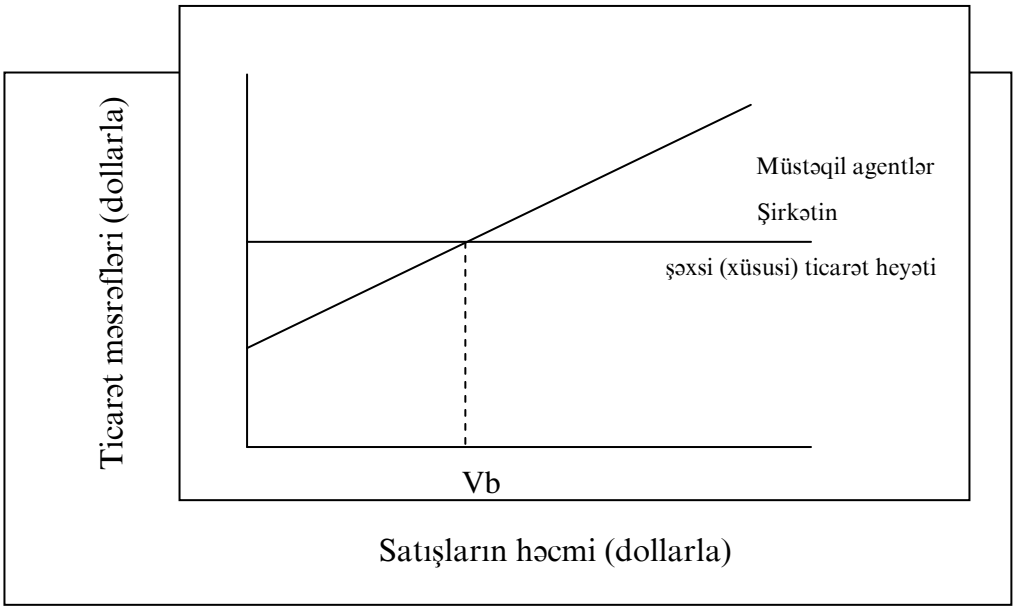
Kənar agentlərin xidmətlərindən istifadənin məqsədəuyğunluğu haqqında qərarın qəbul edilməsi

Bu barədə qərarın qəbul edilməsi nəzərdə tutur ki, müstəqil agentlərin xidmətlərindən istifadə etmək lazımdırmı və ya müəyyən məhsulun satışı və müəyyən bazarın

əhatəsi üçün şirkət şəxsi ticarət heyətindən istifadə etməlidirmi? Bunlar bir çox fikirlərin və kompromis variantların axtarışı nəticəsində meydana çıxmışdır. Belə hallarda menecer dörd mühüm amilə baxmalıdır: 1) iqtisadi kriteriyalar; 2) nəzarət; 3) transsəhmli məsrəflər; 4) strateji çeviklik.

İqtişadi kriteriyalar. Şirkətin xüsusi ticarəti və müstəqil agentlərin nisətinin necə olması haqqındakı qərar hər bir konkret şəraitdən asılıdır. Satışın təşkilinin məhz hansı formada olmasından istifadə etməklə qərarın qəbul edilməsinin birinci addımı göstərilmiş hər iki variantla əlaqəli olan xərclərin qiymətləndirilməsindən və müqayisəsindən ibarətdir.

Xərclərin müqayisəsinin sadələşdirilmiş nümunəsi 4. 1. rəsmində göstərilmişdir.



Şəkil 4. 1. *Şəxsi (xüsusi) ticarət heyətinin istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan xərcləri və müstəqil agentlərin saxlanmasına çəkilən xərcləri müqayisə edin*

Satış sahəsində autsorsinqlə (kənar ticarət agentləri ilə) əlaqəli olan daimi xərclər şirkətin şəxsi (xüsusi) ticarət heyətinin istifadə edilməsi halındakına nisbətən aşağıdır. Bu isə daha aşağı inzibati qayimə məsrəfləri ilə, həm də onunla bağlıdır ki, kənar agentlər özlərinin satış fəaliyyəti ilə əlaqəli olan əməkhaqqı və xərclərin əvəz edilməsini almırlar. Ancaq kənar agentlərin istifadəsində, adətən,, satışların həcmlərinin artmasına nisbətən məsrəflər daha sürətlə artırlar, çünki agentlər adətən, şirkətin ştatlı işçilərinə nisbətən böyük komisyon haqları alırlar. Deməli, itkisizliyin (şəkil 4.1.-də nöqtə Vb) səviyyəsini təmin edən satışların müəyyən həcmi mövcuddur, hansı ki, ondan aşağı kənar agentlərin saxlanmasına bu nöqtədən yuxarıda şirkətin ticarət heyətinin saxlanılmasına az xərc çəkilir. Bu cür izahdan sonra aydın olur ki, nə üçün kənar agentlər, əsasən, böyük olmayan ərazilərdə xırda firmalar və iri şirkətlər tərəfindən istifadə edilirlər, çünki bu ərazilərdə satışların həcmi o qədər kiçikdir ki, şəxsi (xüsusi) ticarət heyətini istifadə etmək məqsədəuyğun olmur.

Aşağı daimi xərclər müstəqil agentlərdən istifadə edilməsini o zaman cəlbedici edir ki, şirkət yeni əraziləri ram edir və bazara yeni mal xətləri ilə çıxırlar, yəni o hallarda ki, müvəffəqiyyətlə heç də zəmanət yoxdur, çünki agent komisyon haqqını o vaxta qədər almır ki, mal hələ satılmamışdır. Beləliklə, uğursuz nəticə vəziyyətlərində məsrəflər az olurlar.

Tərəfimizdən baxılan «iqtisadi bərabərliyin» başqa tərəfi satışların həcmidir. Bu halda sualı bu cür qurmaq olar: müstəqil agentlərə nisbətən mövcud olan şəraitlərdə şirkətin şəxsi (xüsusi) ticarə heyətinin satışın böyük həcmini təmin etməsinin yəqinliyi

hansıdır? Satışlar və marketinq üzrə bir çox menecerlər hesab edirlər ki, bu nöqteyi-nəzərdən şirkətin əməkdaşlarından istifadə etmək aşağıdakı hallarda məqsədəuyğundur: birincisi, şirkətin əməkdaşları sırf onun məhsulunun satışı ilə məşğuldurlar: ikincisi, onlar yaxşı hazırlana bilərlər, üçüncüsü, onlar, adətən,, daha aqresivdirlər (çünki onların gələcəyi şirkətin uğurundan asılıdır) və dördüncüsü, müştərilər tez-tez bilavasitə istehsalçı ilə iş görməyə üstünlük verirlər.

Başqa tərəfdən, müvafiq sahədə fəaliyyət göstərən ticarət agentlərinin kontaktları (əlaqələri) və təcrübəsi şirkətin şəxsi (xüsusi) ticarət heyətinə nisbətən onları daha effektli edə bilərlər. Bu zaman söhbət yeni şirkət və yaxud yeni coğrafı vilayəti, ya da yeni mall xəttini ram edən şirkətdən gedir.

Nəzarət və strateji kriteriyalar.

Ondan asılı olmayaraq ki, qısamüddətli perspektivdə satışının maksimum həcmini təşkilat formalarından hansı təmin edirsə, bir çox menecerlər təsdiq edirlər ki, uzun müddətli perspektivdə şirkətin şəxsi (xüsusi) ticarət heyətinin müsətqil agentlər qarşısında üstünlüyü şübhəsizdir, ona görə ki, menecerlərlə agentlərin hərəkətlərinə nəzarət etməsi asan iş deyil və öz «ağasının» strateji məqsədlərini rəhbər tutmağa onları məcbur edə bilməzlər. Agentlər müstəqil fəaliyyət göstərən şəxslər hesab edilirlər. Onlar tamamilə özlərinin şəxsi qısamüddətli məqsədlərini güdürlər. Bu onları yalnız uzun müddətli perspektivdə onların «ağaları» üçün verimliyi (dönərliyi) təmin edən strateji xarakterli hərəkətlərdə iştirakdan imtina etməyə sövq edə bilər (məsələn, yeni müştərilərin və artımın potensialına malik olan xırda müştərilərin axtarışı və cəlb edilməsi və s.).

Bəzi tədqiqatlar belə nəticələri təsdiq edərək, onu göstərirlər ki, istehsalçı şirkətlərin nümayəndələri şirkətin şəxsi (xüsusi) ticarət heyətinə nisbətən xeyli çox rahatsızlıq hiss edirlər, çünki onlar həmişə şirkətin menecerləri tərəfindən sərt nəzarlə toqquşurlar.

Menecerlərin ehtiyatında şəxsi itaətində olan adamların hərəkətlərinə nəzarət etmək üçün bir çox üsullar var. Məsələn: yeni işçilərin seçilməsi, onların öyrədilməsi və onların fəaliyyətinə nəzarət etmək yolu ilə: müəyyən iş prosedurlarının və siyasətin qurulması: formal qiymətləndirmənin və mükafatlandırmanın köməyi ilə; qeyri-kafi nəticələr göstərən işçilərin işdən çıxarılması.

Əgər müstəqil agentlərin fəaliyyəti «ağanın» ümidlərini doğrultmursa, onda onun xidmətlərindən imtina etmək olar. Ancaq bir çox hallarda istehsalçıya başa düşmək çətin olur ki, bu və ya digər agentin qeyri-kafi nəticələri məhz nə ilə izah edilirlər - ya yetərincə olmayan qeyrəti, ya da bu agentə məlum olmayan amillərlə bağlıdır (məsələn, pis rəqabətli və ya bazar şəraitləri ilə əlaqədar). Eyni zamanda şəxsi ticarət heyətinin hərəkətlərinə mütəmadi olaraq nəzarət etmək olar. Müstəqil agentlərin davranışına nəzarət etmək, adətən,, xeyli çətin və mənfəətsizdir (bəzi hallarda isə tamamilə mümkün deyil). Nəhayət, müstəqil agentin şəxsi işçi ilə əvəzlənməsi ilə əlaqəli olan xərclər (məsələn, kontraktda nəzərdə tutulmuş məhdudiyyətlərə əsasən şirkət və agent arasındakı əməkdaşlığın dayandırılması) və müştətinin həmin agentə loyallığı əvəzləmə probleminin həllini xeyli çətinləşdirə bilərlər.

Transsəhmli məsrəfər - hətta istehsalçı özünün fərsiz agentini dəyişmək qərarı verən zaman ona layiqli əvəzi tapmaq o qədər asan olmur. Bu əsasən onda baş verir ki, vasitəçiyə həmin istehsalçının mallarını və xidmətlərini satmaq üçün vəsaitləri ixtisaslaşmış aktivlərə sərmayə qoymaq lazım gəlir. Bu aktivlərə müvafiq malların dərindən öyrənilməsi və əsaslı avadanlıq daxildir. Müvəffəqiyyətli satış üçün istehsalı şirkətin yeni nümayəndəsinə texniki cəhətdən mürəkkəb malı və onun mümkün tətbiqini yetərincə yaxşı öyrənmək üçün bir neçə ay tələb oluna bilər. Bu qədər pis vəziyyətlərdə fərsiz agentə qəbul edilən əvəzin axtarışının çətinliyi istehsalçıya onsuz da müstəqil agentlərin hərəkətlərinə sadə olmayan məsələni daha da mürəkkəbləşdirir.

Transsəhmli məsrəflər nəzəriyyəsi (transaction cost analysis) - FMN təsdiq edir ki, nə zaman bu və ya digər istehsalçıya məhsulun satılması üçün həmin müqavilə (sövdələşmə) üçün spesifik olan xeyli aktivlər lazımdır, ondan müstəqil agentlərin istifadə

idarə edilməsi ilə əlaqəli olan xərclər, adətən,, şirkətin şəxsi ticarə heyətinin muzdlu işçisi və onun fəaliyyətinin idarə edilməsi ilə əlaqəli olan xərclərə nisbətən yüksək olurlar. Bu çox sadə izah olunur: FMN ondan çıxış edir ki, müstəqil agentlər özlərinin şəxsi maraqlarını güdürlər - hətta istehsalçının maraqlarının ziyanına, hansını ki, o, təqdim edir, çünki əmindirlər ki, onların bu cür hərəkətləri gözəgörünməz və cəzasız qalacaqlar. Məsələn, yalnız müştəriyə satış onu xidməti «işarə» edə və yalnız formal olaraq xırda müştəriləri cəlb edə bilərlər, çünki fəaliyyətin belə növlərində onlar yəqin ki, böyük komisyon haqları qazana bilməyəcəklər. Necə ki, bu cür davranışı (hərəkəti) öz «ağasından» gizlətmək agentlərə tez-tez müyəssər olursa və ona agentlərin hərəkətlərinə nəzarət etmək və onların yerinə uyğun gələn əvəzi axtarmaq asan deyil, ona görə də müstəqil agentlərin istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan transəhmli məsrəflər belə hallarda, adətən,, yüksək olurlar. Bu çox sadə izah olunur: FMN ondan çıxış edir ki, müstəqil agentlər özlərinin şəxsi maraqlarını güdürlər - hətta istehsalçının maraqlarının ziyanına, hansını ki, o, təqdim edir, çünki əmindirlər ki, onların bu cür hərəkətləri gözə görünməz və cəzasız qalacaqlar. Məsələn, yalnız müştəriyə satışsonu «işarə» edə və yalnız formal olaraq xırda müştəriləri cəlb edə bilərlər, çünki fəaliyyətin belə növlərində onlar yəqin ki, böyük komisyon haqları qazana bilməyəcəklər. Necə ki, bu cür davranışı (hərəkəti) öz «ağasından» gizlətmək agentlərə tez-tez müəyyən olursa və ona agentlərin hərəkətlərinə nəzarət etmək və onların yerinə uyğun gələn əvəzi axtarmaq asan deyil, ona görə də müstəqil agentlərin istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan transsəhmli məsrəflər belə hallarda, adətən,, yüksək olurlar. Lakin son zamanda bir çox tədqiqatçılar TMK-in o barədə təxmini sual altında qoydular ki, müstəqil agentlər həmişə özünün şəxsi qısamüddətli maraqlarını istehsalçının maraqlarından üstün tuturlar. Əsasən onlar inanırlar ki, onların «iş başında yaxalamaq və işdən çıxartmaq» və işdən çıxartmaq, uyğun gələn əvəzi tez taparaq, asan olmayacaqdır. Bu analitiklər təsdiq edirlər ki, əgər həm istehsalçı, həm də agent ona əmindirlər ki, onların birgə fəaliyyəti bir çox illər qabağa qarşılıqlı faydalı ola bilər, ona görə də onların arasında etimad və əməkdaşlıq münasibətləri qurula bilər.

Strateji çeviklik (zirəklik). Daha bir mühüm strateji mülahizə, hansını ki, məsələlərin həllində diqqətə almaq lazımdır ki, müstəqil agentlərə, yoxsa şəxsi ticarət heyətinə üstünlük vermək lazımdır – çevikliyin təminatı problemidir. Bölüşdürmənin şaquli inteqrasiya edilmiş sistemini, hansında ki şirkətin şəxsi ticarət heyəti istifadə edilir, tez dəyişmək o qədər də sadə olmur. İxtisaslaşmış vasitəçi agentlərin tez-tez dəyişmək və yetərincə işdən çıxarmaq müyəssər olur, əsasən əgər müvafiq istehsalçının məhsulunun satılması üçün hər hansı ixtisaslaşmış aktivlər tələb edilmirsə, agentlər tərəfindən firmaya dəstək almaq üçün uzun müddətli kontraktları imzalamaq lazım gəlmir.

Qeyri-müəyyən və sürətlə dəyişən rəqabət və bazar əhatəsində fəaliyyət göstərməyə məcbur olan firmalar, həm də tegnologiyaların tez dəyişməsi ilə sahələrdə fəaliyyət göstərən firmalar tez-tez müstəqil agentlərin istifadə edilməsinə üstünlük verirlər. Bu isə onlara bölüşdürmə kanallarının yetərincə yüksək səviyyədə çevikliyi saxlamağa imkan verir. Kənar satıcı missionerlərin istifadə edilməsinin nümunəsi (missionary sillers) İnnovasiyalar 4. 1.-də verilmişdir.

İnnovasiya 4. 1.
Missioner satışındakı meyillər (tendensiyalar) pərakəndəsatış ticarəti sferasında autorsinqin daha geniş istifadəsi

Ənənəvi belə olmuşdur ki, istehlak mallarının buraxılışı ilə məşğul olan firmalar pərakəndəsatış ticarəti sferasındakı öz fəaliyyətləri ilə həddindən artıq fəxr edirdilər. Hələ bu yaxınlara kimi heç də qeyri-adi deyildi ki, istehlak malları buraxan iri firmanın ticarət nümayəndəsi bir neçə yüz supermarketləri və qəlyanaltı - apteklər, yəni dərmanların, kosmetikaların, jurnalların, dondurmanın satışı ilə məşğul olan mağazalara xidmət edirdi. Müntəzəm olaraq bu mağazalardan hər birinə baş çəkmək lazım gəlirdi (özü də bu qədər böyük miqdarda mağazaları dolaşmaq üçün əvvəlcədən daha dəqiq qrafik və marşrut işlənirdi). Bütün bu nöqtələrə baş çəkərək firmanın ticarət nümayəndəsi bir çox missioner vəzifələrini icra etməli idi. Bu vəzifələrə mağazanın heyətinə rəflərin və vitrinlərin müvafiq mallarla doldurulmsı üzrə tövsiyələr, mağazanın sıravi əməkdaşlarını və menecerləri yeridilmə üzrə planlaşdırılan tədbirlər və yeni məhsul haqqında informasiyalandırma, mağazanın heyətinə satışın stimullaşdırılması ilə əlaqəli olan materialların verilməsi daxildirlər. Bir çox istehsalçılar üçün, hansıların ki, əsas bazarı pərakəndəsatış ticarətidir, bu cür missioner satışı artıq köhnəlmişdir. Mənfəətin azalması, pərakəndəsatış mağazalarının onlara göndərilən malların maya dəyərini azaltmaq, həm də tərkibin sayının ixtisara salınması və satış strukturunun sadələşdiriliməsi haqqında daha israrlı tələbləri ona gətirdilər ki, bir çox şirkətlərin ticarət heyətinə missioner satışından imtina etmək lazım gəldi. Bununla eyni zamanda pərakəndəsatış mağazaları, hansılar ki, keçmişdə rəflərin üstündə və vitrinlərdə malların müntəzəm yeniləşməsinə görə özünün xüsusi briqadalarını yaratmış mağazalar, əsasən artıq bu cür praktikadan imtina etmişlər.

Göstərilmiş meyillər (tendensiyalar) ştatdankənar ticarət heyətinin istifadə edilməsi üçün yeni üsulla yol açdılar, yəni daimi iş yeri olmayan vətəndaşların sırasından yığılan satıcı-missioner işə cəlb edilməsi. Bu cür yanaşmanı istifadə edən təşkilatlar, adətən,, region səviyyəsində fəaliyyət göstərirlər və onların maraqları sferasına pərakəndəsatış ticarəti sferasının konkret sektorları daxildirlər. Onlar birbaşa satışla məşğul olmurlar, onların istifadə etdikləri ticarət heyətinin əməyi isə olduqca qənaətlə ödənilir. Lakin belə firmalardan bir çoxları ticarət nümayəndələri üçün cəlbedicidirlər, hansı ki, sərbəst işçi qrafik hər hər hansı başqa fəaliyyətlə əvəzlənməsinin imkanı ilə izah edilir.

Belə yanaşmamn istifadəsi ilə əlaqədar olaraq mühüm sual meydana çıxır: bu ştatdankənar ticarət nümayəndələri kimə-istehsalçıya, yoxsa mağazaya işləyirlər? Bu halda ətraflı cavab mövcud deyil. Belə sahibkar əksəriyyəti irəlilətmə (yeridilmə) kanalının istənilən iştirakçısı ilə konrakt bağlamağa hazırdır. Əməkdaşların öyrədilməsinə, hərəkətlərinin əlaqələndirilməsinə və onlarm bütün fəaliyyətinin idarə edilməsini müvafiq firma öz üzərinə götürür. Satışın müasir mühitdə baş verən bir çox dəyişmələri halında olduğu kimi, bizim tərəfimizdən buraxılış tendensiya göstərir ki, dəyişmələr özündə onlar üçün yaxşı imkanları saxlayırlar, kim ki, bazarın tələbatlarına tez reaksiya verməyi bacarır.

Mənbə: Dan Ailooki-charas, «Outsourcing Merchandising» MMR: The New spaper for Drug, Discount, and Supermarket chains, 1722, (December, 18. 2000, səh. 22).

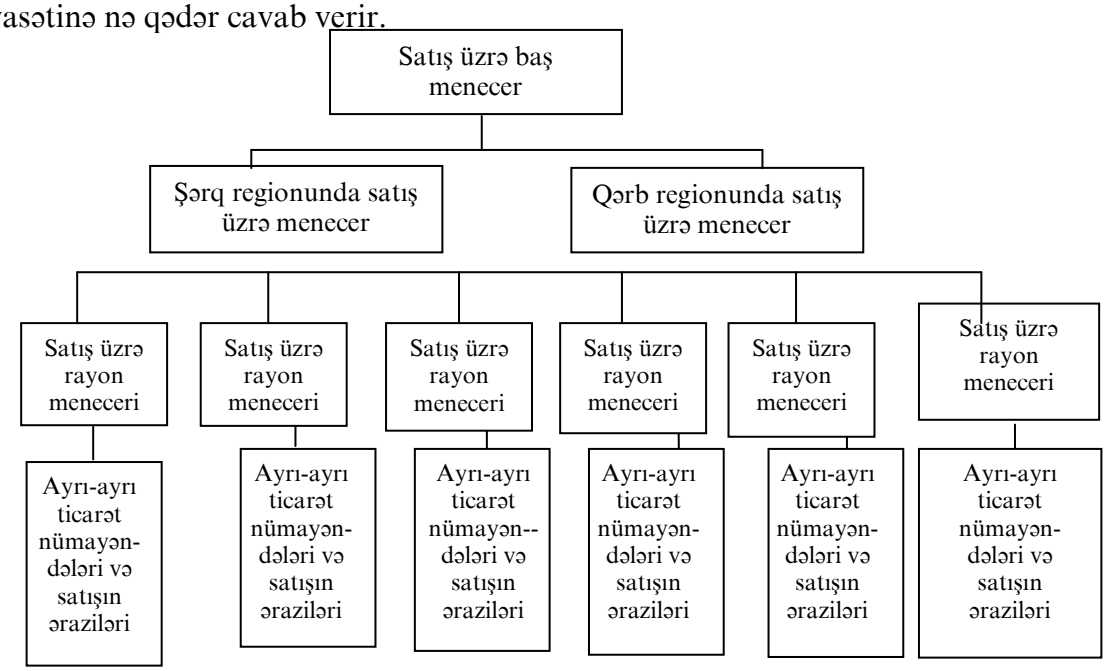
Şirkətin marketinqə görə cavab verən rəhbərlərin əksəriyyəti təsdiq edirlər ki, müstəqil agentləri hər şeydən yaxşı yüksək dəyişkənliyə və qeyri-sabitliyi ilə səciyyələnən mühitdə istifadə etmək olar, nə zaman ki, bu müstəqil agentlər o qədər də böyük olmayan firmanı, həm də ərazilərdə satışın aşağı potensialı ilə təqdim edilməlidilər. Adətən,, şirkətin şəxsi ticarət nümayəndəsindən istifadə etməyə keçid onda məna kəsb edir ki, şirkət və ya ərazi daha yüksək sabit xərcləri çıxartmaq vəziyyətindədir və ya zaman ki, satışın effektivliyini artırmaq üçün ticarət heyətinin xüsusi biliklərdə zərurilik meydana çıxır.

Coğrafi prinsipə görə satışların təşkili

Şirkətin ticarət heyətinin işinin təşkilinin ən sadə və geniş yayılmış metodu **coğrafi prinsipə görə təşkildir** (gegraphic organiztion). Belə metodun istifadə edilməsində ticarət nümayəndələrindən hər birinə ayrı coğrafi ərazi ayrılır və o, bütün mal xəttindən bütün malların satılması üçün zəruri olan fəaliyyətin bütün növlərini yerinə yetirməyə görə cavabdehlik daşıyır. O, həmin malları həmin ərazidə yerləşmiş bütün potensial müştərilərə satırlar.

Təşkilatın coğrafi metodunun bir neçə mühüm üstünlükləri var. Bu üstünlüklərdən ən vacibi xərclərin minimum səviyyəsindən ibarətdir. Necə ki, ərazilərdən hər birində şirkətin yalnız bir ticarət nümayəndəsi fəaliyyət göstərir və bu ərazilər, adətən,, satışların təşkilinin başqa formalarının istifadə edilməsinə nisbətən az olurlar. Ondan başqa, şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətini əlaqələndirmək üçün az idarəçilik səviyyələri tələb edilir. Beləliklə, qaimə məsrəflərini, həm də satışların idarə edilməsi ilə əlaqəli olan məsrəfləri yetərincə aşağı səviyyədə saxlamağa müyəssər olur. Coğrafı təşkilat strukturunun sadəliyi firmanın onun müştəriləri ilə münasibətlərinə aid olan daha bir mühüm üstünlüyü təmin edir. Necə ki, müştərilərdən hər birinə şirkətin yalnız bir ticarət nümayəndəsi ilə ünsiyyətdə olmaq müyəssər olursa, onda az hallarda ona şübhə yaranır ki, kim nəyə görə cavab verir və əgər müştəridə bu və ya digər problemlər yaranırsa, o, kimə müraciət etməlidir.

Satışın təşkilinin coğrafi metodunun əsas çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, o, əməyin bölüşdürülməsinin və işçilərin ixtisaslaşmasının üstünlüklərindən istifadə etmir. Bu metod nəzərdə tutur ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi «öz işinin mahir ustası» olmalıdır, yəni o, öz şirkətinin bütün mallarını müştərilərin bütün tiplərinə satmalı və bütün satış funksiyalarını yerinə yetirməlidir. Lakin təşkilat strukturunun belə tipi şirkətin ticarət nümayəndələrindən hər birinə qərarların qəbulunda müəyyən sərbəstlik təmin edilir. Onlara aşağıdakıları aid etmək olar: ona məhz hansı satış funksiyalarını yerinə yetirmək, hansı malların üzərində aksent etmək və hansı müştərilərə daha çox diqqət yetirmək lazımdır. Təəssüflər olsun ki, ticarət nümayəndələri onların başqalarından daha çox xoşuna gələn funksiyaların yerinə yetirilməsinə meyillidirlər. Onlar özlərinə sərfəli olan mal və müştərilərə yüksək diqqət yetirirlər. Onları maraqlandırmır ki, bu cür hərəkətlər şirkətin ali rəhbərliyinin məqsədlərinə və onun müştərilərlə idarəetmənin siyasətinə nə qədər cavab verir.



ŞƏKİL 4. 2. *Satışın təşkilinin coğrafi prinsipi*

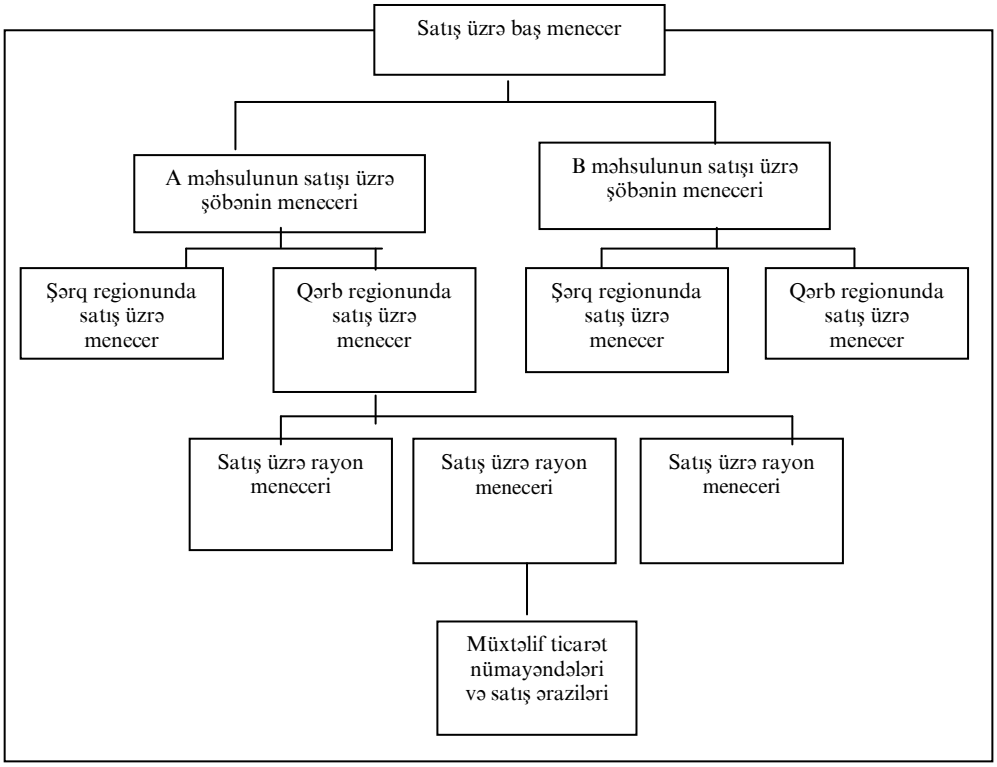
Rəhbərlik şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətini sərt nəzarətin, əməyin stimullaşdırılmasının dəqiq düşünülmüş sxemlərinin və aydın qurulmuş siyasətin köməyi ilə istiqamətləndirməyə cəhd edə bilər, ancaq başlıca problem qalır. Necə ki, hesab edilir ki, şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsi satış funksiyalarının bütün spektrini yerinə yetirməyə borcludur, menecer yox, məhz o, satış fəaliyyətinin malların, müştərilərin və satış vəzifələrinin bölüşdürülməsi üsuluna nəzarət edə bilər.

Baxmayaraq ki, satışın təşkilinin coğrafi yanaşmasında öz məhdudiyyətləri var, lakin onun prinsipcə sadəliyi və az xərcləri onu əsasən məhdud və mürəkkəb olmayan mal xətlərini buraxan kiçik firmalar arasında çox geniş yayılmışdır. Eyni zamanda, baxmayaraq ki, daha iri təşkilatlar üçün, adətən,, satışın təşkilinə sırf coğrafi yanaşmaya ümid etmək səciyyəvi deyil, lakin onlar buna baxmayaraq bu metodu başqaları ilə birləşmədə istifadə edirlər. Məsələn, firmanın təşkilat strukturu onun müxtəlif mal xəttinə yönəldilmiş ticarət heyətinin iki ayrı qrupun olmasını nəzərdə tutur, lakin bu qruplardan hər biri coğrafi prinsip üzrə təşkil edilə bilər.

Malların tipləri üzrə satışın təşkili

4. 2. sxemində göstərildiyi kimi, bəzi şirkətlərin təşkilat strukturu hər bir mal üçün ticarət heyətinin qruplarının olmasını nəzərdə tutur. **Malların tiplər üzrə təşkilinin** əla nümunəsi (product organization) «skotç» tipli yapışdırıcı lentdən başlayaraq və tibbi cilalayıcı (abraziv) materiallarla qurtararaq məhsulun geniş çeşidli 50-dən yuxarı şöbələri olan 3M şirkəti ola bilər. Özü də bu şöbələrdən bir çoxunda özünün şəxsi ticarət heyəti var. 3M şirkəti haqqında daha ətraflı məlumatları onun Web-saytına (www. 3m. com) müraciət edərək almaq olar.

Belə təşkilin əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, hər bir satıcının konkret mal və qohum malların qrupu ilə əlaqəli olan satışın daha effektli metodları, texniki xarakterstikaları ilə dəqiq tanış olmaq imkanı var. Ondan başqa, nə zaman ki, firmanın istehsal gücləri malların tipləri üzrə təşkil edilirsə, (məsələn, bu o zaman olur ki, hər bir mal ayrı-ayrı müəssisələr tərəfindən istehsal şöbələri arasında daha sıx əməkdaşlığa kömək edə bilər. Bu həm də çox sərfəlidir ki, mal hər dəfə müxtəlif müştərilərin spesifikasiyası altında uyğunlaşdırılır və müştərilərin cəlb edilməsi və saxlanması üçün istehsal və tədarük qrafikinə ciddi riayət etmək çox vacibdir.



Şəkil 4. 3. *Malların tiplərinə görə satışlarının təşkili*

Nəhayət, malların tiplərinə görə satışlarının təşkili şirkətin mal xəttinin tərkibinə daxil olan ayrı-ayrı mallar üzrə satış fəaliyyətinin bölüşdürülməsinə effektli nəzarət etməyə imkan verir. Əgər rəhbərlik nəticəyə gəlir ki, hansı mala daha çox diqqət vermək lazımdır, o, sadəcə olaraq onun üstünə daha çox ticarət heyəti «ata» bilər.

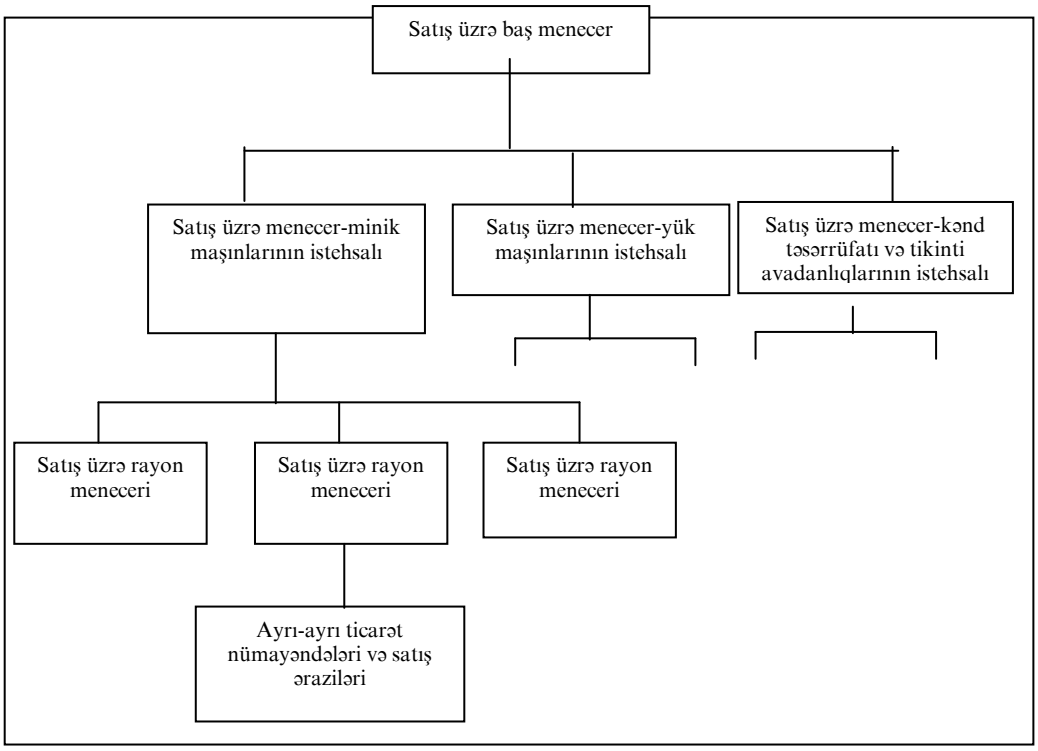
Satışların bu cür təşklinin əsas çatışmazlığı səylərin təkrarlanmasıdır. Müxtəlif malları istehsal edən şöbələrdən ticarət nümayəndələri eyni regionlara xidmət edir, eyni ərazidə onlar eyni müştərilərlə ünsiyyətdə olurlar. Procter and Gamble-də tarixi olaraq satış məhsul prinsipi üzrə təşkil edilmişdir. Bu yaxınlarda o, özünün mal xəttlərini azsaylı sərbəst satış şöbələrində cəmləşdirmişdi. Bu yenilik xüsusən onunla bağlı idi ki, alıcı şirkətlər Procter and Gamble şirkətinin həddindən artıq çoxlu ticarət nümayəndələri ilə işləməli olurdular. Marketinq folkloru bir çox şirkətlərin qəbul edilmiş rəhbərlər haqqında (belə də ifadə etmək olar oğulluğa götürülmüş rəhbərlər haqqında) əfsanələrlə doludur, hansıların ki, baş çəkənləri sırf Procter and Gamble-nin ticarət nümayəndələrindən ibarət idi və onlardan hər biri eyni alıcı firmanın başçısı ilə görüşmək həsrətində idi.

Coğrafi prinsipə görə sadə təşkildəkinə nisbətən bu cür təkrarlanma daha yüksək ticarət məsrəflərinə gətirib çıxarır. Malların tiplərinə görə təşkil halında malların konkret tiplərinə görə cavab verən şöbələrin fəaliyyətini daha dəqiq əlaqələndirilməsində zərurət meydana çıxır. Bu isə, öz növbəsində, satışın idarə edilməsi üzrə heyətin böyük miqdarını və deməli, daha əhəmiyyətli inzibati xərcləri tələb edir. Nəhayət, bu cür təkrarlanma firmanın müştəriləri arasında qarmaqarışıqlıq və narazılıq yarada bilər.

Necə ki, malların tiplərinə görə satışın təşkilinin əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, ticarət nümayəndələrinə öz şirkətinin bir və ya bir neçə dəqiq öyrənməyə imkan verir, satışın təşkilinin bu forması hər şeydən öncə iri və rəngarəng mal xəttləri olan firmalar tərəfindən istifadə edilir. Ona həm də texniki mürəkkəb malların istehsalçıları da üstünlük verirlər, çünki onların satışı dərin texniki bilikləri və satışın müxtəlif metodlarını tələb edirlər. Məhz onun başlıca səbəbi ondan ibarətdir ki, malın çoxlu çeşidlərini buraxan bəzi firmalar əvvəlki kimi satışın təşkilinin məhz bu üsuluna sadiq qalırlar (bu cür şirkətlərə, məsələn, 3M şirkəti də aiddir).

Müştərilərin tiplərinə görə təşkil

Müştərilərin tiplərinə görə satışların təşkili (organizator by customer type) daha məşhur (populyar) olur. İBM şirkəti məhz belə yol ilə getdi. O, satış briqadaları yaradanda bu yolu seçmişdi. Çünki həmin satış briqadaları xırda və sənaye müştərilərinə xidmətetmək üçün yaradılmışdı. Satışın təşkilinin müştəriyə yönəldilmiş bu tipi şəkil 4.3.-də verilmişdir.



Şəkil 4. 4. *Müştərilərin tıplərinə görə şirkətin tıcarət heyətinin təşkili*

Satışların təşkilinin belə üsulu «marketinq konsepsiyasının» təbii davamı kimi çıxış edir və bazarın seqmentləşdirilməsinin seçilmiş strategiyasını əks edir. Nə zaman ki, şirkətin ticarət nümayəndələri müştərilərin müəyyən tipi ilə işdə ixtisaslaşırlar, onlar onların tələbatlarını və sorğularını daha yaxşı başa düşməyə başlayırlar. Onları həm də müxtəlif bazarlar üçün seçilmiş satışın müxtəlif metodlarını istifadə etməyə öyrətmək olar.

Müştərilərin tiplərinə görə şirkətin heyətinin fəaliyyətinin təşkilinin bu cür üstünlüyü ilə daha bir mühüm üstünlüklə bağlıdır. Bu ondan ibarətdir ki, satıcılar biznesin spesifikasiyasını və müştərilərin tələbatlarını aydınlaşdırırlar.

Bu onun yəqinliyini artırır ki, satıcılarda nisbətən yeni mallara və marketinq yanaşmalarına elə ideyalar meydana çıxa bilər ki, onlar əsasən onların müştərilərinə cəlbedici ola bilərlər. Bütün bu sürətlə dəyişən, yüksəkrəqabətli bazarların şəraitində şübhəsiz üstünlük yarada bilər. Nəhayət, bu cür təşkilat strukturu marketinq üzrə menecerlərdə şirkətin ixtisaslaşmış ticarət heyətinin miqdarını dəyişməklə müxtəlif bazarlarda satış fəaliyyətinin ansentlərinin yerləşdirilməsinə nəzarət etməyə imkan verir.

Satışın müştəri təşkilinin çatışmazlığı əsasən malda olduğu kimidir. Əgər eyni şirkətin müxtəlif ticarət nümayəndələri eyni ərazidə müştərilərin müxtəlif tipləri ilə işləyirlərsə, bu ticarət məsrəflərinin və inzibati xərclərin artıma kömək edə bilər. Ondan başqa, nə zaman ki, müştərilərin firmalarının tərkibinə bir neçə şöbələr və bölmələr daxildir, hansı ki, onlardan hər biri öz sahəsində fəaliyyət göstərir, hətta tez-tez elə olur ki, şirkətin iki və daha artıq ticarət nümayəndəsi eyni müştərinin üzərinə çıxır. Bu isə sonuncunu dolaşdırır və qıcıqlandırır. Bir çox firmalar nəzərdə tuturlar ki, satışın müştəriyə yönəldilmiş təşkilinin üstünlükləri onsuz da onların çatışmazlıqlarını və məhdudiyyətlərini üstünləyirlər və bu yanaşmanın populyarlığı fasiləsiz olaraq artır. Söhbət əsasən özünün tətbiq edilməsinin üsuluna görə və bazarlara istiqamətlənmiş məhsulu buraxan firmalar, həm də öz məhsulunu müştərilərin müxtəlif tiplərinə satılmasında müxtəlif yanaşmalardan istifdə edən firmalar haqqında gedir (məsələn, şirkət öz məhsulunu həm dövlət təşkilatlarına, həm də şirkətlərə satanda). Ondan başqa,

müştərilərin tiplərinə görə ixtisaslaşması şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətinin təşkilinin faydalı forması olur, nə zaman ki, onun marketinq məqsədlərinin dairəsinə əvvəlcə ram edilməmiş bazara nüfuz etmə daxildir.

Satış funksiyaları üzrə satışın təşkili

Satışın funksiyalarına görə satmanın təşkili müxtəlif qabiliyyətləri və ixtisasları tələb edir. Beləliklə, bəzi hallarda **satışın funksiyalarına görə təşkili** (organization by selling function) kimi adlandırılan yanaşmanı istifadə etmək məqsədəuyğun hesab edilir. Onun istifadə edilməsində şirkətin ticarət heyətinin müxtəlif əməkdaşları satışın müxtəlif funksiyalarının yerinə yetirilməsi üzərində ixtisaslaşırlar. Belə fəaliyyət göstərən təşkilin növlərindən biri ondan ibarətdir ki, şirkətin ticarət nümayəndələrinin birinci qrupu yeni müştərilərin axtarışında və «hazırlanmasında, ikincisi ilə köhnə müştərilərlə işləməkdə və onlara xidmətdə ixtisalaşır. Lakin bu cür fəaliyyət göstərən ixtisaslaşmanı paktikada həyata keçirmək o qədər də asan deyil. Nə qədər ki, adətən,, istənilən firma daha səlahiyyətli, təcrübəli və enerjili ticarət nümayəndələrini yeni müştərilərin axtarışına və «hazırlanmasına» hərəkətə gətirirsə, onda yeni müştəriləri ondan narazı ola bilərlər ki, ticarət nümayəndəsindən hansı ki, onları tapmış və onların inamını qazanmışdır, onları xidmət funksiyasını yerinə yetirən başqa əməkdaşa verirlər. Ondan başqa, rəhbərliyə yeni müştərilərin axtarış və «hazırlanmasının» funksiyasını xidmət funksiyası ilə əlaqələndirmək asan olmur, çünki ticarət heyətinin iki göstərilmiş qrupları arasında tez-tez rəqiblik və hətta «qısqanclıq» hissi əmələ gəlir.

Lakin sənaye bazarında işləyən bir çox firmalar funksional ixtisaslaşmanın daha bir formasını müvəfəqqiyyətlə istifadə edirlər. Söhbət hazırlayıcı satıcılar haqqında gedir. Onla yeni malların hazırlanması prosesində və satışın başlanğıc mərhələsində kömək edirlər. Hazırlayıcı satıcılar adətən, marketinq tədqiqatları aparır, öz şirkətinin elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor şöbələrinə əlindən gələn köməkliyi göstərirlər. Bu mütəxəssislər satış şöbəsinə nisbətən hər şeydən tez öz şirkətinin elmi-tədqiqat və ya da layihə-konstruktor şöbəsinin əməkdaşları olurlar. Onlar şirkətin müştərilərinin müvəfəqqiyyətlə istifadə edəcəkləri malın hazırlanmasına kömək edirlər.

Telemarketinqin rolu

Son illərdə böyük populyarlıq qazanmış satışın funksiyalarına görə ixtisaslaşmanın formalarından biri - bu «telefonda oturan» şəxsi işçilərin və «yerlərdə» işləyən kənar ticarət nümayəndələrindən birgə istifadə edilməsidir. Mütəxəssislərin bu iki qrupu satışın müxtəlif məqsədlərini güdürlər. Tamamilə aydındır ki, satışın bütün funksiyalarını telefonla yerinə yetirmək mümkün deyil, ancaq **telemarketinq** (telemarketinq) fəaliyyətin müəyyən növlərinin yerinə yetirilməsində xeyli fayda gətirir. Onlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- Potensial yeni müştərilərin axtarışı və ixtisaslaşdırılması, hansıları ki, sonra şəxsi kontakt qurmaq üçün «yerlərdə» işləyən şirkətin ticarət nümayəndələrinə «vermək» olar. Bu funksiyanın yerinə yetirilməsi firmanın bütün reklam materiallarında pulsuz telefon nömrəsinin göstərişini yüngülləşdirir. Maraqlanan potensial müştərilər bu telefon nömrəsindən istifadə edərək reklam edilən mallar və xidmətlər haqqında daha ətraflı informasiya almaq üçün firmaya müraciət edə bilərlər.
- Mövcud olan müştərilərdə gözlənilməyən problemlər meydana çıxan zaman onlara tez xidmətetmək (bu cür xidmətin formalarından biri kimi «qaynar xəttin» istifadəsi ola bilər, hansının ki, köməyi ilə müştərilərə texniki kömək edirlər).
- Şirkətin mövcud olan müştərləri tərəfindən təkrar satınalmaların təmin edilməsi, hansına ki, şəxsi kontaktların yolu ilə çatmaq həmişə mümkün olmur (məsələn,

söhbət şirkətə yalmz minimum mənfəət gətirən xırda müştərilər, həm də istənilən qədər uzaq yerlərdə olan müştərilər haqqında gedəndə).

■ Müştərilərin mühüm yeniliklər haqqında tez informasiyalandırılması, (məsələn, yeni malın buraxılışının başlanğıc haqqında və ya artıq mövcud yaxşılaşdırılmış variantı, ya da satılmanın xüsusi proqramları haqqında).

Telemarketinqin populyarlığının artması ticarət heyətinin fəaliyyətinin əlavə üsulu kimi ilk səbəblə şərtlənir: birincisi, o, müştərilərin çoxunun xoşuna gəlir və ikincisi, satıcıların işinin effektivliyini artırmağa imkan verir. Müştərilənlərin nöqteyi-nəzərindən, alqıların mərkəzləşdirilməsinin dərəcəsinin yüksəldilməsi təklif edilən malların və potensial tədarükçülərin mümkün variantlarının artması ilə yanaşı, bir çox sahələrdə alqılar üzrə agentlərin və alqı mərkəzlərin başqa əməkdaşlarının vaxtının əhəmiyyətinin artmasına gətirdi. Ona görə də tamamilə təbiidir ki, satınalma məsəllərinə görə onlar telefonla müraciət etməyə üstünlük verirlər əsasən söhbət təkrar sifarişlərin yerləşdirilməsi və satılmanın xüsusi proqramlar haqqında informasiyanm alınması, satışın stimullaşdırılmasının üsulu kimi güzəştlərin istifadə edilməsi kimi hər hansı mühafizəkar tədbirlər haqqında gedəndə).

Axı, şəxsi kommersiya səfərlərindən fərqli olaraq telefon əlaqələri xeyli az vaxt alır.

Satıcı şirkətin nöqteyi-nəzərindən, şəxsi və kənar ticarət nümayəndələrinin birləşməsi məqsədyönlü reklam, birbaşa poçt reklamı, pulsuz (ödənişsiz) telefon nömrələri və şirkətin internetdəki ev səhifəsi kimi bu cür başqa vasitələrin yaxşı düşünülmüş kompleksi ilə yanaşı bütövlükdə ticarət heyətinin işinin effektivliyini yüksəltməyə imkan verirlər.

Telemarketinqdə ticarət heyətinin bir hissəsinin hərəkətə gətirilməsi və onun yeridilmə üzrə başqa tədbirlərlə birləşmədə istifadə edilməsi firmaya satış fəaliyyətinin mühafizəkar (hərəkətsiz) növlərinə çəkilən xərcləri xeyli azaltmağa imkan verirlər. Eyni zamanda bu uzun müddətli perspektivdə (məsələn, yenilərin axtarışında və artıq mövcud olan ən iri müştərilərə xidmət edilməsində) ən yüksək dönərliyi təmin etmək qabiliyyəti olan fəaliyyətə daha qiymətli xarici ticarət heyətinin səylərinin cəmləşməsinə imkan verir. Telemarketinqin effektivliyi onu o zaman faydalı edir ki, söhbət müştərilərlə idarəetmənin siyasətinin praktiki olaraq həyata keçirilməsi haqqında gedir. Bu isə müştərilərin həcmindən və alıcılıq potensialından asılı olaraq müxtəlif dərəcələrə (kateqoriyalara) bölünməsinə uyğun olaraq səylərin xeyli paylaşdırılmasını nəzərdə tutur. Keçmişdə bəzi firmalar öz ticarət nümayəndlərinə çox xırda müştərilərlə iş görməyi ümumiyyətlə qadağan edirdilər (hər halda onlar hərdən onlara baş çəkməyi tövsiyə edirdilər), çünki belə müştərilərin alıcılıq potensialı yetərincə deyildi ki, nəinki kommersiya səfərinə xərcləri ödənsin, həm də müəyyən mənfəət gətirsin. Ancaq daxili ticarət heyəti müntəzəm olarqa daha az xərclərdəki belə müştərilərə müraciət edə bilər. Bu fəslin əvvəlində göstərildiyi kimi, İBM-ə xüsusən özünün daxili ticarət heyətinin genişləndirmək hesabına yeni müştərilərə çıxmağa müyəssər oldu. Həmin daxili ticarət heyəti əks halda ümumiyyətlə iş görülməsi məqsədəuyğun olmayan firmalarla kontaktlar yaratmaq mümkün olur.

Bizim günlərimizdə satışın «daxili» və «xarici»si arasındakı optimal nisbətin seçilməsi firmanın öz müştərilərilə münasibətlərin strategiyası ilə sıx bağlıdır. Yeni texnologiyaların 4. 2. parçasında Centex Home Equity şirkətində mövcud olan vəziyyət təsvir edilmiş və bu sıx qarşılıqlı əlaqənin tamamilə nümunəvi nümunəsi verilmişdir.

Lakin bu kitabda sonra göstərəcəyimiz kimi, ticarət işçilərinin iki və ya bir neçə ixtisaslaşdırılmış qruplarının yaradılmasının nəticəsində, məsələn «daxili» və «xarici» ticarət heyətindəki hadisələr kimi «satışlar» üzrə menecerlərin qarşısında əlavə problemlər meydana çıxa bilər. Çünki hər bir bu cür ixtisaslaşdırılmış qrup satış fəaliyyətinin müxtəlif növləri üzərində cəmləşdirir və onlar üçün tez-tez ayrı siyasəti və tədbirləri nəzərdən keçirmək lazımdır. Məsələn, bəzi mütəxəssislər təsdiq edirlər ki, telemarketinqin effektli proqramı standartlaşdırılmış «ssenarilərin» hazırlanmasını tələb edir,

hansılara ki, ticarət işçiləri riayət etməlidirlər, baxmayaraq ki, «yerlərdə onların həmkarlarına konkret müştərilərin tələbatlarına təqdimatlarına uyğunlaşması baxımından onları hərəkətlərinə daha çox sərbətslik verilə bilər. Satışlara görə siyasət və tədbirlərdəki bu cür fərqlər ticarət heyətinin göstərilmiş iki ixtisaslaşdırılmış qrupları üçün müxtəlif ticarət nümayəndələrinin müxtəlif tiplərinin istifadə edilməsini şərtləndirə bilər».

Əsas müştərilərin, həm də ümumilli əhəmiyyətli müştərilərin xidmətinə yönəldilmiş satışların təşkili

Bu və ya digər firmalarda ticarət heyətinin fəaliyyətinin necə təşkil edilməsindən asılı olmayaraq, onlardan çoxu **ümumilli əhəmiyyətli müştərilərin** və yaxud da əsas müştərilərin (national or key accounts) ən irisini və əhəmiyyətlisini özündə saxlamaq və özünə cəlb etmək üçün öz müştərilərinə xidmətetməyin yeni təşkil edilmiş yanaşmalarını işləyirlər. Satışa yanaşma haqqında 3M şirkətinin marketinq üzrə sabiq eks-prezidenti Robert C. Herşok gör nə demişdir: Şirkətin ticarət heyəti bİzim yaşadığımız dövrdə əsas müştərilərə görə cavab verən menecer olmalıdır. O, malları konkret müştərinin tələblərinə uyğunlaşdırmağı, şirkətin əsas müştəriləri ilə bağlı olan strategiya və məqsədlərdən yaxşı baş çıxarmalı, əsas müştərilərlə iş üzrə biznes-planları tərtib və praktikada həyata keçirməyi bacarmalıdır: 1-ci fəsildə göstərildiyi kimi, texniki mürəkkəb malların artımı (inkişafı), alqıların müəyyən sahələr üzrə cəmləşməsi və mərkəzləmə tentensiyası firmaların çoxunda həm sənaye, həm də istehlak bazarında marketinqin müvəfəqqiyyətini təmin etmək üçün mühüm müştərilərin az miqdarını həyati olaraq vacib edirlər. Ondan başqa, fasiləsiz olaraq genişlənən qlobal bazarda ümummilli əhəmiyyətli müştərilər tez-tez öz tədarükçüləri ilə fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsinin yüksək dərəcəsini tələb edən qloballar olurlar. IBM şirkətində gəlirlərin 75 faizini IBM iri müştərilərin gətirirlər. Özünün «kabinetə yönüm» (oriyentasiya) strategiyasını həyata keçirən (burada ölkənin iqtisadiyyatı üçün qərarlar qəbul edilir). «Fortune 500» siyahısına daxil olan şirkətlərin ali rəhbərliyinə IBM məsləhət verir (Fortuna jurnalının tərtib etdiyi Amerikanın iri korporativ nümayəndələrinin siyahısı). Management Consultant İnternational təşkilatı tərəfindən aparılmış sorğunun nəticələrinə uyğun olaraq hal-hazırda IBM dünyada ən iri məsləhətçi agentlik kimi çıxış edir. Onun illik gəlirləri Accenture, CapGemine, Ernst and Young, Pricew aterhouse-coopers və Delaite consulting kimi çəkisi olan firmaların gəlirlərindən artıqdır. Müştərilərin özlərinə qalanda isə 1990-cu illərin sonunda Xerox şirkəti öz tədarükçülərinin siyahısını 90 faiz ixtisar edilməsi haqqında elan verdi. Bu cür tentensiyaları (meyillər) sübut edirlər ki, firmalar yalnız az tədarükçilərlə daha möhkəm münasibətlər qurmağa və saxlamağa meyil edirlər. Əsas müştərilər üçün xidmətin əruri səviyyəsini təmin etmək üçün IBM kimi belə firmalar onlann idarə dilməsi üçün şəxsi - satış fəlsəfəsini işləyib hazırlayır. Belə yanaşmanın istifadə edilməsində əsas aksent (vurğu) ikiqat məqsədə çatmağa edilir: satılmanın təminatı və iri müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin qurulması. Firmalar nəzərdə tuturlar ki, ümumilli əhəmiyyətli müştərilərin idarə edilməsi siyasəti satış fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinin yaxşılaşdırılmasına və əsas müştərilərlə kontaktın qurulmasına kömək edəcəkdir. Bu satıcıya belə müştərilərdən sifarişlərin çox payını almağa və öz səmərəliliyini artırmağa imkan verəcəkdir. Müəyyən üstünlüklər firmanın özünün daxilində də əmələ gəlir. Təşkilatın əməkdaşlarından hər biri daha səylə işləməyə can atırlar. Onlar bilirlər ki, onlardan ötrü həmin müştəri nə qədər əhəmiyyətlidir və başa düşürlər ki, onların təşkilatı bu müştərilərlə uzun müddətli münasibətləri yoluna qoymuşdur. Nə zaman ki, firma ümummilli əhəmiyyətli müştərilərin cəlb edilməsinə aid proqramların həyata keçirilməsi haqqında qərar qəbul edirsə, başlıca məsələ ondan ibarətdir ki, məhz kim onlarla biznesin aparılmasına görə cavab verəcəkdir. Bəzi firmalarda hər hansı xüsusi qaydalar nəzərdə tutulmamışdır - bununla bütün yerdə qalan müştərilərlə işləyən elə həmin əməkdaşlar məşğul olurlar. Həmin ticarət heyəti öz həmkarları tərəfindən zəruri kömək və yardım alırlar. Bu halda hər hansı əlavə inzibati və ticarət xərcləri tələb olunmur.

Yeni texnologiyalar 4. 2.
Centex Home Equity Corp. -dan müştərək istifadə və telemarketinq

Dallasda yerləşmiş *Centex Home Equity Corp* şirkəti ev əmlakını girov qoyaraq ssudalar və girovların ikinci dərəcəli bazarında öncül mövqeyi tutur, həm də effektli marketinqin istifadə edilməsində məlumatlar bazası əsasında öz mallarının satılması üçün telemarketinqin imkanlarından istifadə edərək lider hesab edilir.

Marketinq information and Technology İnc (məlumatlar bazasının və kompyuter proqramlarının aparıcı provayderi) şirkətinin böyük vitse-prezidenti Stivi Skraton deyir ki, tərəflərindən yerinə yetirilmiş tədqiqatlar göstərirlər ki, onlara sırf ev sahiblərinə istiqamətlənmək lazım deyil. Ev sahibləri haqqında informasiyanı analiz edərək başqa məlumatları da hesaba almaq lazımdır, hansı ki, nəinki konkret ev sahibinin kredit almağa hazırlığını, həm də onu ödəmək imkanının proqnozlaşdırılmasına və modelləş-dirilməsinə imkan verir.

Stivi Skraton və onun firması artıq dörd ildir ki, Centex Home Equity Copr-la əməkdaşlıq edir, ona şirkətin potensial müştəriləri haqqında məlumatların güclü funksional bazasının yaradılması yolu ilə konkret
üstünlüklərə çatmaqda kömək edir.

Center Home Eqyity Copr şirkətinin marketinq üzrə vitse-prezidenti Rob Qrinbaum təsdiq edir ki, məlumatların güclü bazası onlara marktetinq imkanlarına aid olan beşqat üstünlüyü təmin etdi. Potensial müştərilərin böyük miqdarının arasında perspektivli müştərini axtarmağa onlar cəhd edən zaman onlar tərəfindən ssudanın təklif edilməsinə müsbət cavab alırlar.

Özü üçün potensial müştərilərin konkret dairəsini Centex Home Equity Corp şirkəti təyin etdikdən sonra telemarketinqin tətbiq edilməsi «başlıca strateji zərbəni» endirməyə imkan verir. Centex Home Equity Corp öz seçimini telemarketinqdə ona görə dayandırmışdı ki, bu halda potensial müştərini kredit vermək üzrə mütəxəssisin əlinə vermək olar, əgər əlbəttə, potensial müştəri o saat konkret maliyyə təklifinin müzakirəsinə başlamağa hazır olsun. Telemarketinqlə, Centex Home Equity Corp. -la müqaviləyə əsasən ipotex krediti sferasında ixtisaslaşan kənar firmalar məşğul olurlar. Onların işinin ssenarisi istənilən qədər sadədir, çünki onların vəzifəsi yalnız ondan ibarətdir ki, aydınlaşdırmaq, potensial müştəri kreditin alınmasında həqiqətən maraqlıdırmı» - deyir Rob Qrinbaum.

Telmarketinqin köməyi ilə potensial müştərilərin ilkin axtarışı poçtla əlvə informasiyanın göndərilməsi ilə müşayiət edilir, əgər potensial müştəri o saat krediti rəsmiləşdirməyə hazır deyilsə, poçt ilə birbaşa müraciət potensial müştəriyə zərf göndərilməsini nəzərdə tutur, hansına ki, verilmiş potensial müştərinin alınmasına ümid etdiyi kreditin rəsmiləşdirilməsinin nümunəsi daxildir. Şirkətin Web-saytında potensial müştərilər sxem daxil olmaqla şəxsi ssudaları haqqında xeyli «dostluq» informasiyası tapa bilər. Bu sxemin köməyi ilə potensial müştəri hesablaya bilər ki, o, ssudanın hansı həcminə ümid bağlaya bilər.

Qrinbaum ümid ifadə edir ki, Centex Home Equity Corp. vaxtında elektron poçtun köməyi ilə potensial müştərilərin axtarışına başlayacaqdır, ancaq hələlik potensial müştərilərin siyahısını tutmaq olduqca çətindir.

Center Home Equity Corp. şirkətinin Web-saytına aşağıdakı ünvan
üzrə baş çəkin (www. centex. com).

Mənbə: Alicia Orr. «Predicting a Need, Target Marketinq (February 2001), səh. 62-64.

Belə təşkilin çatışmazlıqları ondan ibarətdir ki, şirkətin mühüm müştəriləri xırda müştərilərə nisbətən tez-tez özünə daha çox diqqətli münasibəti tələb edirlər, deməli, onların xidməti böyük təcrubəni, ixtisaslaşmanı və təşkilati səhaliyyətləri nəzərdə tutur. Ondan başqa, əgər ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi, əsasən, komisyon haqları kimi həyata keçirsə, onda ona nisbətən sadə olmayan məsələlər myedana çıxa bilərlər ki, ticarət heyətinin əməkdaşlarından kim ümummilli əhəmiyyətli müştərilərə satılmaya görə komisyon haqları almalıdır, əgər onlardan biri müştərinin mənzil qərargahına görüşə gəlir, yerdə qalanlar isə onun müxtəlif ərazilərdə yerləşmiş mağaza və müəssisələrinə xidmət edirlər.

Bütün bu çətinlikləri hesaba alaraq, bir çox firmalar ən əhəmiyyətli müştərilərlə biznesin aparılmasına dair xüsusi təşkil qaydaları hazırlamışlar. Onlar nəzərdə tuturlar, birincisi, əsas müştəriləri şirkətin satma şöbəsinin yüksək vəzifəli şəxslərinə təhkim

edilməsini, ikincisi, ayrı satış şöbəsinin yaradılmasını, üçüncüsü, yalnız öz şirkətinin ən əhəmiyyətli müştəriləri ilə məşğul olacaq şirkətin ticarət nümayəndələrinin ayrı-ayrı qruplarının yaradılmasını.

Əsas müştərilərin şirkətin satma şöbəsinin yüksək vəzifəli şəxslərinə təhkim edilməsi

Satış şöbələrinin rəhbərlərinin və ya marketinqin iri müştərilərlə işlər görməsi üçün həm də ümumilli əhəmiyyətli müştərilərin istifadə edilməsi, əsasən xırda firmalar arsında, hansıların ki, resursları yoxdur, - bu ümumqəbuledilmiş praktikadır. Xırda firmalarda resurslar olmadığına görə onlar ayrı bölmələr və ticarət heyətinin əməkdaşlarının xüsusi qrupunu yarada bilmirlər. Bu cür praktikaya o hallarda müraciət edirlər ki, firmaya iri müştərilərin nisbətən az miqdarına xidmətetmək lazım gəlir. Bu yanaşma üçün tipik olan nisbətən aşağı xərclərdən yana, onun üstünlüyü ondadır ki, əhəmiyyətli müştrilərə təşkil edilmiş iyerarxiyada yetərincə yüksək mövqe tutan adamlar tərəfindən xidət edilir. Bütün bu onlara müştərilərə cəld (zirək) və vaxtlı-vaxtında xidmətetməyə imkan verir.

Bu yanaşmanın istifadə edilməsi ilə əlaqəli olan (bağlı olan) problemlərdən biri ondan ibarətdir ki, şirkətin əsas müştərilərinə təhkim edilmiş menecerlərdə o saat öz firmasının marketinq strategiyaları haqqında təhrif edilmiş təsəvvür əmələ gəlir. Hərdənbir onlar öz müştərilərinə firmanın ümumi fondundan daha xırda, ancaq buna baxmayaraq, yetərincə mənfəətli müştərilərin hesabna artıq ehtiyatlar ayırırlar. Başqa sözlə, bu cür menecerlər hərbənbir özlərinin iri müştərilərindən mümkün olanın maksimunu sıxmağa can atırlar. Onlar tamamilə onun qayğısına qalmırlar ki, bu butövlükdə satışın həcmlərində, əməliyyatlarda və mənfəətlərdə özünə necə göstərəcəkdir. Daha bir problem ondan ibarətdir ki, əhəmiyyətli satış vəzifələrinin menecerlərlə təhkim edilməsi özlərinin bilavasitə idarəçilik funksiyalarının yerinə yetirilməsindən daha çox onların vaxtlarını alır.

Bu isə bütövlükdə firmanın satış və marketinq fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə və effektivliyinə mənfi təsir göstərəcəkdir.

Əsas müştərilərlə biznesin aparılması üçün ayrı şöbənin (bölmənin) yaradılması

Bəzi firmalar öz əsas müştəriləri ilə biznesin aparılması üçün ayrı şöbə (bölmə) yaradırlar. Məsələn, hazır paltarın (geyimin) tikişi ilə məşğul olan bəzi firmalar Target, Sears və s. C. Penney kimi univermaqların işçi şəbəkələri ilə topdansatış və pərakəndə-satış satıcıların ticarət markası altında satılan paltarların (geyimlərinin) tikişi və satışı üzrə ayrı şöbə (bölmə) yaradırlar. Belə yanaşmanın istfadə edilməsi fəaliyyətin istehsal, məntiq, marketinq və satılma kimi növlərinin sıx əməkdaşlığına icazə verir. Bu o zaman mümkündür ki, bir və ya bir neçə iri müştərilər firmanın satma həcmində bu qədər iri payı təşkil edir ki, həmin firmada onların alqılarının həcmlərinin enib-qalxması onun istehsal qrafiklərinə, mal-material ehtiyatlarını və resurslarının paylaşdırılmasına ciddi təsir edə bilər.

Bu yanaşmanın əsas çatışmazlıqları yenə də fəaliyyətin bu və ya digər növünün təkrarlanmasından ibarətdir. Bu çatışmazlıqlara həm də yalnız bir və ya bir neçə iri müştərilər üçün bütün istehsal marketinq təşkilatının yaradılması ilə bağlı olan əlavə məsrəflər də aiddir. Ondan başqa, bu cür yanaşma həddindən artıq risklə müşayiət edilir,

çünki müvafiq şöbənin müvəfəqqiyyəti və uğursuzluğu bir və ya bir neçə müştərilərin əllərində olur.

Əsas müştəri ilə biznesin aparılması üçün ticarət heyətinin əməkdaşlarının ayrı qrupunun yaradılması

Şirkətin əsas müştərisi ilə biznesin aparılması üçün sərbəst şöbənin yaradılması ilə yanaşı, ticarət əməkdaşlarının xüsusi qrupunu yaratmaq olar. Bu qrup yalnız iri müştərilərlə, həm də ümumilli əhəmiyyətli müştərilərlə məşğul olacaqdır. Onun yaradılmasının bir neçə üstünlükləri var. Özünün bütün diqqətini şirkətin bir və ya bir neçə iri müştərilərinin üzərində cəmləşdirərək menecer onlara ən yüksək səviyyədə xidmətetmək üçün zəruri olan hər birinin probem və tələbatları ilə ətraflı tanış ola və onlara vaxt ayıra bilər. Ondan başqa, bu cür qrupda işləmək üçün firma ticarət heyətinin ən səlahiyyətli və təcrübəli əməkdaşlarını seçə bilər. Bu ona əlavə zəmanət verir ki, şirkətin mühüm müştəriləri ən təcrübəli və ixtisaslı mütəxəssislər diqqət yetirəcəklər.

Nəhayət, ümummilli əhəmiyyətli müştərilərlə biznesin aparılması üçün əməkdaşların ayrı qrupunun olması satıcı şirkətə «daxili» üstünlüyü təmin edəcəkdir. Nə qədər ki, ümumilli əhəmiyyətli müştərilərə, adətən,, ticarət heyətinin yalnız səlahiyyətli və təcrübəli əməkdaşları təhkim edilirlər, belə qrupa təyin olunma vəzifədə yüksəlmə kimi baxıla bilər, hansı ki, ən yaxşı əməkdaşların həvəsləndirilməsini istifadə edə bilər.

Satışın komandalı metodu

2 və 3-cü fəsillərdən bizə artıq məlum olduğu kimi, hal-hazırda müştərilər və satıcılar arasındakı münasibətlər yetərincə mürəkkəb xarakter dayışırlar. Bizim günlərdə şirkətlərin ticarət nümayəndələri, əvvəlkinə nisbətən nəinki öz müştərilərinin biənesinin xüsusiyyətlərini daha dərindən bilməyi nümayiş etdirməlidirlər, həm də onlarla öz şirkəti üçün daha ardıcıl və faydalı qarşlıqlı hərəkəti - başqa sözlərlə, onlara daha keyfiyyətli xidməti təmin etməlidirlər. 3-cü fəsildən bildiyimiz kimi, göstərilmiş problemləri şirkətlərin köməyilə həll etdiyi üsullarından biri firmanın «daxili» mütəxəssislərinin fərdi müştərilərə təhkim edilməsindən ibarətdir, yəni **satışın komanda metodundan** (team selling) istifadə edilməsidir. Hər bir müştəriyə mütəxəssislərin daha çox miqdarını təhkim edərək, hansılardan ki, hər biri bu və ya digər nadir istedada malikdir, firma bir sıra üstünlüyə nail olur. Birincisi, müştərilərin suallarına daha tez cavab vermək müyəssər olur, hansı ki, bu cür cavabların yəqinliyini xeyli azaldır: «Bizim növbəti görüşümüzə qədər mən sizin sualınıza cavab verməyə çalışacağam». İkincisi, oxşar maraqlı adamlar bir-biri ilə bilavasitə ünsiyyət zamanı ümumi dil tapa biləcəklər. Müştəri firmanın layihə-konstruktor şöbəsi tərəfindən bu və ya digər texniki suala həmişə tədarükçü firmanın yardımçı satış komandasının tərkibinə daxil olan başqa mühəndis cavab verə biləcəkdir.

Şirkətin müştərilərini təmin edən satış komandasının belə strukturunun müəyyən edilməsi mühüm andır. Məsələn, tipik struktur bütünlükdə mühüm müştərilərə öz şirkətinin məhsulunu satmağa görə komandanın işinə və onların xidmət edilməsinə cavab verən meneceri daxil edə bilər. Şirkətin mühüm müştəriləri ilə iş üzrə belə komandalar tez-tez şirkətin layihə-konstruktor, istehsalat və maliyyə şöbələri kimi şirkətin bir sıra fəaliyyət göstərən şöbələrin nümayəndələrini daxil edirlər. Hesaba alaraq ki, iri müştərilərin alqı mərkəzləri tez-tez müştəri şirkətin müxtəlif fəaliyyət (funksional) bölmələrinin nümayəndələrindən ibarətdir. Onlardan hər birinin öz şəxsi təsəvvürləri və problemləri var. Bu problemləri satıcı şirkətin müvafiq funksional şöbələrindən olan mütəxəssislərin komandasına daha effektli həll etmək müyəssər olur. Son vaxtlarda bir çox şirkətlər satış mərkəzinin yaradılmasının mümkünlüyünə baxmağa başlayırlar. Bu

satış mərkəzi şirkətin müxtəlif funksional şirkətlərin nümayəndələrindən (marketinqin, müştərilərə xidmət, satış, layihələşdirmə və b.) Satış mərkəzinin vəzifəsi şirkətin ticarət nümayəndələrinə kömək göstərməkdən ibarətdir. Bu isə onların işinin effektivliyini artırır. Bu cür satış mərkəzləri 3-cü fəsildə müzakirə edilmiş satış komandaları konsepsiyasının analoqudur (oxşarıdır). Müştəri şirkətlər özünün alqı mərkəzlərini təşkil etdikləri kimi eyni olaraq satış təşkilatı da müxtəlif ixtisaslı mütəxəssislərin birgə işini təmin etməlidir. Bu isə öz növbəsində müştərilərə xidmətin keyfiyyətinin artırılmasına kömək edir. Saüş təşklatları bilavasitə müştəri şirkətlərdə özünün ticarət nümayəndəliklərini (satış ofislərin) yaradırlar. Avtomobil sənayesi üçün komplekt məmulatları istehsalının aparıcı Lear şirkəti özünün 13 əhəmiyyətli müştərilərindən hər birində özünün ticarət nümayəndəliklərini yaratmışdır. Onlardan çoxunu dünyanın iri avtomobil şirkətləri təşkil edirlər. Bununla əlaqədar olaraq Lear şirkətinin satış və istehsalın inkişafı üzrə vitse-prezidenti Pet Berki deyir: «Biz sistemi realizə etməyə cəhd edirik ki, o, bizə müştəri ilə daimi kontaktı təmin edir». EDS (www. eds. com.) kimi iri müştəri ilə işləyən 1 BM şirkətində komandaya «istiqamətin rəhbəri» adlandırılan başçılıq edir. Onun bilavasitə tabeçiliyində şirkətin ticarət nümayəndələrinin komandası durur (buna baxmayaraq, EDS üçün qərarların işlənməsi məqsədilə bu istiqamətin rəhbəri dünyanın istənilən nöqtəsində 1BM-in istənilən funksional resurslarını cəlb edə bilər). Bu cür yanaşma bilavasitə tabeçilikdə olanlar üçün matriç (matrix organization) yaradılmasına aparır və şəxsi («daxili») məsləhətçilərin xidmətlərindən istifadə etməyə imkan verir. Həmin məsləhətçilər «özünün kollektiv zəkasını» şirkətin müştərisinə xidmətetməyə qoyurlar. «Özünün kollektiv zəkasını» şirkətin müştərisinə xidmətetməyə qoyurlar.

Satışın komanda metodu həm də şirkətin ticarət heyətinin əlaqələndirilməsi və əməyinin ödənilməsi ilə bağlı olan problemlər doğurur. 1 BM şirkətinin sabiq baş icraçı direktoru Lu Qertner tez-tez satışın komanda metodunun istifadə edilməsi ilə bağlı olan məhsuldarlığın idarə edilməsinin çətinliklərini göstərirdi. Satışın komanda metodu daha çox ən iri müştərilər üçün uyğun gəlir. Potensial satınalma şirkətə xeyli mənfəət gətirən zaman funksiyaların yetərincə miqdarının istifadə olunmasını nəzərdə tutur ki, yüksək xərclərə bəraət qazandırsın. Ona baxmayaraq ki, satışın komanda metodu adətən, yeni müştərilərin cəlb edilməsi üçün istifadə edilir, hərdənbir o, həm də artıq mövcud olan müştərilərlə iş üçün istifadə olunur (bu halda daha aşağı səviyyəli heyət fəaliyyət göstərir). Artıq mövcud olan müştərilərlə məmnunluğun (razıqalmanın) yüksək dərəcəsini təmin etmək üçün satış komandasına istehsal qrafikinin planlaşdırıcıları, ekspeditorlar və müştəriyə çatdırılması ilə məşğul olan heyət daxil ola bilərlər.

Çoxsəviyyəli satılma

Çoxsəviyyəli satılma (multilevel selling) – bu satışın komanda metodunun bir növüdür. Onun istifadə edilməsi zamanı satış komandasının tərkibinə öz dəvətnamələri ilə alıcı təşkilatda kontakt yaradan müxtəlif sahələrin nümayəndələri daxildirlər. Beləliklə, müştərini aparan menecer onun alqı şöbəsinə müraciət edə bilər, eyni zamanda satıcı şirkətin maliyyə işləri üzrə vitse prezidenti alıcı şirkətin maliyyə işləri üzrə vitse-prezidentinə müraciət edir. Hərdənbir bu yanaşmanın istifadə edilməsi müştərilərlə fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi üçün daimi qrupun yaradılmasını nəzərdə tutur. Tez-tez, lakin bu yanaşmadan istifadə edilməsi konkret vəziyyətə tətbiq edilən birdəfəlik xarakter daşıyır. Bu halda müxtəlif səviyyədəki işçilər şirkətin əsas müştəriləri ilə münasibətlərin saxlanılmasına görə cavab verirlər, ancaq onlardan hər biri hər hansı vahid bir qrupun üzvləri deyillər və sərbəst hərəkət edirlər.

Belə yanaşma lazım olan təşkilat etiketini əks etdirir, yəni satış komandasının hər bir üzvü müvafiq statusu və hökm səlahiyyətləri olan alıcı şirkətin işçisi ilə kontakt

yaradır. Ondan başqa, yüksək səviyyəli rəhbərlərə əhəmiyyətli yeni müştəri ilə birinci kontaktların səhmana salınmasında itirak etmək faydalı olur, çünki onlar danışıqlar prosesində müəyyən güzəştlərə getmək üçün onlara imkan verən hökumət səlahiyyətlərinə malikdirlər. Bu zaman istifadə edilən metodlar isə potensial müştərini həqiqi müştəriyə çevirmək üçün onlara imkan verir. Nə zaman ki, kontaktlar hər iki firmanın yüksək idarəçilik səviyyələrində həyata keçirilirsə, onda mövcud proses ali rəhbərlik səviyyəsində satılma adı (top-to-top selling) daşıyır. 3-cü fəsildə bir biz artıq bu barədə demişik).

Marketinq alyansları

Kompyuter və telekommunikasiya kimi bu cür bəzi yüksək texnoloji sahələrdə iki və ya bir neçə müxtəlif tədarükçülər tərəfindən istehsal edilmiş, komponentlərdən hazırlanmış sistemləri müştərilər satın alırlar. Bəzi hallarda tədarükçülər tamamlamış dəyərlə resellerlər kimi bu cür müstəqil vasitəçilərin istifadə edirlər. Bu vasitəçilər (resellerlər) öz komponentlərini başqa tədarükçülərin komponentləri ilə birləşdirir və elə sistem yaradırlar ki, o, konkret axırıncı istifadəçinin tələbatlarına cavab verməlidir. Hər şeydən tez, laikn ayrı-ayrı tədarükçülər birgə marketinqin və satışın proqramını hazırlayaraq **marketinq alyansları** (Co-marketinq alliances) əmələ gətirirlər.

Bəzi hallarda marketinq alyanslarını öz resurlarını artırmaq məqsədilə hətta rəqiblər də yaradırlar.

Warner-Lambert (www.parke-davis.com) şirkəti Parke-Davis əczaçılıq şöbəsini yaradanda (lipidlərin saxlanmasını tənzim lipitor dərman preparatını) bu dərman artıq bazarda olan eyni məhsullarla müqayisədə əhəmiyyətli üstünlüklərini o saat nümayiş etmişdi. Lakin firma həmin preparatın effektli marketinqi üçün zəruri olan ticarət heyətinin çatışmadığım hiss edirdi. Ona görə də Parke-Davis çoxsayh ticakrət heyəti olan Pfizer (www.pfizer.com) şirkəti ilə tərəfdaşlıq münasibətlərinə girməyi qərara aldı. Onların birgə fəaliyyətinə hər iki firmanı təqdim edən mütəxəssislərin qrupu rəhbərlik edirdi. Onların hər ikisinin ticarət nümayəndələri müəyyən edilmiş ərazilərdə lipitor preparatının satılmasını artırmaq məqsədilə sıx əməkdaşlıq edirdi.

Qeyd etmək maraqlıdır ki, bir neçə ildən sonra bu şirkətlərin rəhbərləri öz təşkilatlarının tam birləşməsi haqqında qərar qəbul etdilər.

Loqistik alyanslar və sifarişlərin kompyuterləşdirilmiş yerləşdirilməsi

İndi bütün sahələrdəki müşahidə edilən son zamanlardakı daha bir texnoloji dəyişmə **loqistik alyansların** (logistical alliances) əmələ gəlməsi oldu, hansı ki, kompyuterləşdirilmiş informasiya sistemlərinin və sifarişlərin yerləşdirilməsi sistemlərini nəzərdə tutur. Belə bir sistem müştərilərə sifarişi bilavasitə və tez-tez avtomatik olaraq ayrı-ayrı telefon xəttinin və tədarükçünün kompyuter sistemindəki rabitənin peyk kanalının köməyi ilə yerləşdirməyə imkan verir. Procter and Gamble və 3M kimi firmalar geniş istehlak mallarının satışı ilə məşğul olan (www. publix. com) və Wal-Mart kimi şirkətlər və super-marketinqlərin iri şəbəkələri ilə ehtiyatların avtomatik doldurulması sistemlərinin hazırlanması məqsədilə alyanslar yaratmışdılar. Mağazalarda kassirlərin iş yerlərinin təchiz yerdəki skanerlərdən daxil olan satılmalar haqqındakı informasiya bilavasitə tədarükçünün kompyuterlərinə daxil olur, hansı ki, avtomatik olaraq müəyyən edir ki, bu və ya digər nıalın ehtiyatlarını nə zaman doldurmaq lazımdır və pərakəndəsatış ticarətinin göstərilmiş şirkətlərindən hər birinin mağazalarına müvafiq malgöndərmələrinin qrafikini tərtib edirlər. Bu cür kağızsız informasiya mübadiləsi səhvlərin

miqdarının azalmasına sənədlərin səhv rəsmiləşdirilməsi ucbatından geri qaytarılmasının azalmasına aparır. Həm də mal-material ehtiyatlarını minimuma endirir, onların tam sərf olunmasını aşağı salır və mədaxili artırır.

Baxmayaraq ki, hal-hazırda belə sistemlər hər şeydən öncə istehsalçılar tərəfindən standartlaşdırılmış istehlak mallarına tətbiq edilərək istifadə edilirlər. Bir çox məhsul istehsalçıları bazarı üçün özündə sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsinin kompyuterləşdirilmiş sistemini tətbiq edirlər. Bu əsasən müştərinin fərdi sifarişlərinə uyğun olaraq öz mallarını uyğunlaşdıran firmalara aiddir. Bilavasitə öz kompyuterlərinə sifarişi qəbul edərək, tədarükçü istehsal qrafiklərini tez tərtib etməyə, istehsal prosesini sürətləndirməyə və hazır məhsul ehtiyatlarının səviyyəsini minimuma endirməyə imkan qazanır.

Müştərinin nöqteyi-nəzərindən, sifarişlərin kompyuterləşdirilmiş sistemi daha rahat, çevikdir və şirkətin ticarət nümayəndələrinin köməyi ilə sifarişlərin yerləşdirilməsinə nisbətən az vaxt tələb edir. Tədarükçünün nöqteyi-nəzərindən, əhəmiyyətlt müştərilərin sifarişlərin təkrar yerləşdirilməsinin xüsusiləşdirilmiş sisteminə qoşulması onları müvafiq firmaya bağlamağa və bir mənbədən onların tərəfindən həyata keçirilən alqıların payını artırmağa kömək edir. İnternet-də işləmək üçün avadanlıqların aparıcı istehsalçısı olan Cisto Systems şirkəti (www. cisto. com) Web-sayt yaratmışdır. Bu saytda müştərilər öz sifarişlərinin yerinə yetirilməsini daha effektli işləmək həm də tez-tez dəyişdirilən məmulatların təkrar yerləşdirilməsinə imkanı olur. Belə yeniliyin nəticələri bütün söylədiklərimizdən artıq oldu: elə birinci il Web-saytın köməyi ilə satmanın həcmi 75 milyon dollara çatdı. Bu isə proqnozlaşdırılan səviyyədən artıq idi.

Cavab alınması qarşıda duran daha bir sual qalır: sifarişlərin yerləşdirilməsi kompyuterləşdirilmiş sistemi ticarət heyətinin rolunu necə dəyişdirə bilərlər? Bu işçiləri işsizlik gözləmir ki, və söhbət yalnız onların sifarişlərinin qəbuluna və fəaliyyətin yeni yönümünə görə əməliyyatların yerinə yetirilməsini xilas etməkdən gedir. Cisko Systems öz Web-saytını yaradan vaxt şirkətin ticarət heyətində onunla bağlı olan narahatlıq meydana çıxdı ki, belə sistemin tətbiqi ticarət nümayəndələrinin və müştərilərin qarşılıqlı fəaliyyətinə mənfi təsir edəcəkdir. Praktikada hər şey daha yaxşı oldu. Cisko Systems-in ticarət nümayəndəlri indi öz şirkətinin mallarının faktiki satılmasına daha çox vaxt ayıra biləcəklər.

Satışın təşkil edilməsinin şaquli strukturu

Bu fəslin əvvəlində qeyd edilmişdi ki, satış həm üfiqi, həm də şaquli üzrə dəqiq təşkil edilməlidir. Şaquli təşkilat strukturu aydınca müəyyən edir ki, hansı idarəçilik vəzifəsinin işçiləri satmaların idarə edilməsi ilə əlaqəli olan fəaliyyətin bu və ya digər növlərini yerinə yetirməyə hüququ var və firmada effektli inteqrasiyanın və satış fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinin imkanını təmin edir.

Satışın təşkil edilməsinin effektli şaquli strukturunu hazırlayaraq iki əhəmiyyətli suala cavab vermək lazımdır: 1) belə strukturda idarəetmənin neçə səviyyəsi olmalıdır və 2) hər bir menecerin tabeçiliyində neçə işçi olmalıdır, yəni hər bir menecerin **idarəedilmə norması** (span of contor) necə olmalıdır? Bu suallar bir-birilə qarşılıqlı əlaqədədirlər. Şirkətlər ticarət heyətinin verilmiş sayında idarəedilmə norması nə qədər çoxdursa, bununla yanaşı, idarəetmənin daha az səviyyələri tələb edilir.

Əsas fikir ayrılıqları idarəedilmə normalarının daha optimal siyasətinin seçilməsinə və satış təşkiltında şaquli səviyyələrin miqdarına aiddir. Bəzi menecerlər fikirləşirlər ki, onlar özlərinə nəzarətin daha çox dərəcəsini təmin edirlər və ticarət heyətinin «hamar» təşkilindən istifadə edən zaman «xalq daha yaxın» olur, hansına ki, idarəetmənin səviyyələrinə o qədər də böyük olmayan miqdarı səciyyəvidir. Onlar təsdiq edirlər ki, satış sferasının ali rəhbəri və sahə ticarət işçiləri arasındakı idarəetmənin

səviyyələrinin az miqdarının olması kontaktların qurulmasına kömək edir və nəzarət vəzifəsini sadələşdirir. Lakin bəzi menecerlər təsdiq edirlər ki, idarəetmənin bu cür «hamar» sxemləri həqiqətən də ünsiyyəti məhdudlaşdırır və nəzarəti mürəkkəbləşdirir, çünki onlar nəzarətin xeyli sferasının zəruriliyini əsaslandırırlar.

Geniş normalı idarəedilmə ilə satışın «hamar» təşkili daha aşağı inzibati məsrəfləri xarakterizə edir ki, belə strukturda hərəkətə gətirilmiş menecerlərin nisbətən az sayı ilə əsaslanır. Lakin fikir var ki, xərclərin bu cür qənaəti xülyadan başqa bir şey deyil, çünki idarə işçilərinin azsaylı keyfiyyətinin aşağı olması bütövlükdə təşkilin yetərincə effektsizliyinə gətirib çıxara bilər. Bu nöqtetyi-nəzərlərdəki göstərilmiş fərqi hesaba alaraq o barədə nə isə müəyyən bir şeyi demək çətindir ki, idarəçilik səviyyələrinin optimal miqdarı necə olmalıdır və bu və ya digər təşkilatın idarəedilmə norması necə olmalıdır? Lakin bir sıra tövsiyələr təklif etmək olar. Bu tövsiyələrə menecerlər əməl etməlidirlər. İdarəetmə norması az, idarəçilik səviyyələrinin miqdarı isə çox olmalıdır, o zaman ki, birincisi, satış üzrə qoyulmuş vəzifə yetərincə çətindir, ikincisi, ticarət heyətlərindən olan hər bir əməkdaşın məhsuldarlığının şirkətin mənfəətinə təsiri xeylidir; üçüncüsü, şirkətin ticarət heyəti yüksək peşəkar səviyyədə işləyir, onun əməyi isə yaxşı ödənilir. Başqa sözlərlə, satılmalarla bağlı olan işlər nə qədər çətin və əhəmiyyətlidirsə, şirkətin ticarət heyəti üçün rəhbərlərin tərəfindən daha çox nəzarət və dəstək tələb edilir. Daha bir ümumi qayda onunla izah edilir ki, idarəedilmə norması satılmaların idarə edilməsinin daha yüksək halqanın menecerinin vəziyyətin analizi və qərarların qəbul edilməsi üçün daha çox vaxt qalmalıdır. Ondan başqa, yüksək səviyyəli menecerlərin tabeçiliyində olanlar, adətən,, yetərincə mürəkkəb (çətin) işlərin yerinə yetirilməsi ilə məşğuldurlar və daha aşağı səviyyəli işçilərə nisbətən daha çox təşkilati dəstəyi və ünsiyyəti tələb edir. O barədə qərarın qəbul edilməsindən savayı, satılmağa görə menecerlərin tabeçiliyində neçə işçi olmalıdır. Daha iki suala cavab vermək lazımdır: hər bir idarəçini öz tabeçiliyində olanlara nisbətə görə hansı ixtiyar sahibi səlahiyyəti lazımdır? Şirkətdə səhra ticarəti işçilərinin işə qəbulu, işdən çıxarılması və fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı olan hökmü çatan səlahiyyətlər kimin əlində cəmləşməlidir? Bəzi şirkətlərdə satış üzrə aşağı menecerlərə yeni işçilərin işə qəbul edilməsinə hüquq verilmişdir. Başqa təşkilatlarda istənilən işçinin işə qəbul edilməsi və işdən çıxarılması hüququ ali rəhbərliyin əllərində cəmləşmişdir. Əsasən bu, o hallara aiddir ki, şirkətin sıravi ticarət nümayəndəsinin işinə yalnız satış və marketinq üzrə menecer vəzifəsinə keçməkdən ötrü körpü kimi baxılır.

Satış üzrə menecerlərin xidməti vəzifələri

Tabeçilikdə olan işçilərin fəaliyyətinə və bu və ya digər siyasətin praktiki olaraq yerinə yetirilməsinə nəzarət ilə bağlı olan vəzifələrin yerinə yetirilməisndən savayı, satış üzrə menecerlər, əsasən kim ki, yerlərdə və rayon səviyyəsində işləyənlər satış fəaliyyətində fəal iştirak etməkdə davam edirlər.

Necə ki, satış üzrə menecerlər özlərinin indiki vəzifələrinə yalnız ondan sonra irəli çəkilmişdirlər ki, özlərini ticarət heyətinin yetərincə səriştəli və effektli sıravi əməkdaşları kimi göstərmişlər. Onlara iş verənlər tez-tez istəmirdilər ki, bu adamların yüksək peşəsi ticarət heyətinin əməkdaşları kimi əbəs yerə itməsin. Mənz ona görə satışlar üzrə menecerlərə, onlar özlərinin indiki rəhbər vəzifələrinə keçdikdən sonra, onlara tez-tez heç olmasa ən iri müştərilərdən bir neçəsinə xidmətetməyi davam etdirməyə icarə verilir.

Bəzi firmalarda satışlar üzrə menecerlər satış və əsas müştərilərin xidməti ilə fəal məşğul olurlar. Belə praktika satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyətini tamamilə qane edir. Onlar praktiki satış fəaliyyətində fəal iştirak edərək həvəslə komisyon haqlarını almaq və bazarla bilavasitə kontaktları saxlamaq imkanından istifadə edirlər. Belə hallarda

təhlükə ondan ibarətdir ki, onlar hərdən özlərinin birbaşa xidməti vəzifələrinin yerinə yetirilməsinin ziyanına bilvasitə satış fəaliyyətinə həddindən artıq vaxt sərf edirlər. Beləliklə, bəzi firmalar satışlar üzrə öz menecerlərinin satış fəaliyyətində bilavasitə iştirak etməsinin dərəcəsini məhdudlaşdırmağa çalışırlar. Burada söhbət, əsasən, iri firmalar haqqında gedir ki, harada əlaqələndirmə və çoxsaylı ticarət heyətətinin fəaliyyətinə nəzarət məsələləri rəhbərlər tərəfindən xeyli diqqət tələb edilir.

Satışla əlaqəli olan funksiyalar

Bir çox firmalara xidmətin yüksək səviyyəsini tələb edən bazarda işləmək lazım gəlir. Məsələn, əsaslı avadanlıq satan firmalar onun quraşdırılmasına, montajına və texniki xidmətinə görə öz müştərilərinə xidmətetməyə borcludurlar, dəbdə olan geyimlərin tikişi üzrə firmalar öz müştərilərinə sifarişlərin sürətlə (tez) yerinə yetirilməsini və çatdırılmasını təmin etməlidirlər; elektron hissələrinin satışı ilə məşğul olan firmalar isə öz müştərilərinə xüsusi məhsulların hazırlanmasına və layihələşdirilməsinə görə xidmətlər göstərməlidirlər. Bu xidmətlər firmanın bütün qalan marketinq və satış fəaliyyəti ilə inteqrasiya edilməlidir. Bu isə onun yüksək rəqabətqabiliyyətini təmin edir. Lakin təşkilati nöqteyi-nəzərdən, növbəti sual meydana çıxır: satışlar üzrə menecerlərə satışla əlaqəli olan bu cür funksiyalara nəzarət etmək üçün səlahiyyət verilməlidirmi? Ona cavab ondan asılıdır ki, məhz hansı funksiya haqqında söhbət gedir. Sifarişlərin tez və vaxtlı-vaxtında çatdırılması o qədər də gözə görünmür, ancaq satışla əlaqəli olan ən mühüm funksiyalardır. Bir firmada sifarişlərin hazırlanmasına cavab verən işçiləri satışın ali rəhbərliyinə bilavasitə tabelidirlər, onda başqalarında isə onların xidməti vəzifələri mal-material ehtiyatlarının və məlumatlarının idarə edilməsinin tərkib hissəsi kimi baxılır. Bütün bunlar istehsal menecerlərinin tabeliyində olurlar. Adətən,, sifarişlərin tez hazırlanması və çatdırılması məsələsi nə qədər əhəmiyyətli hesab edilirsə, onda bu funksiyaya rəhbərliyi satışlar üzrə menecerlərə etibar etmək məqsədəuyğundur.

Bəzi firmalarda təmir və texniki qulluq xidmətləri satış təşkilatının tabeçiliyinə verilir, başqalarında isə istehsal şöbəsinə. Birinci variant o hallarda mümkündür ki, nə zaman satış təşkilatları müştərilərin cəlb edilməsi və saxlanması işində mühüm rol oynayır.

Kreditləşməyə demək olar ki, həmişə şirkətin baş mühasibi və maliyyə idarəsinin rəhbəri cavab verirlər. Yalnız istisna hallarda bu funksiya satış təşkilatının tabeliyində olur, çünki iş ticarət müqaviləsinin bağlanmasına doğru gedən zaman, şirkətin ticarət heyəti və satışlar üzrə menecerlər alıcıya kredit verilməsinə həddindən artıq səxavətlilik göstərməyə meyillidirlər.

Satışla əlaqəli olan firmalarda, baxılacaq funksiyalar satış şöbəsinə bilavasitə tabe deyildir. Ona görə də satışın komandalı metodu söhbət iri müştərilər haqqında gedəndə belə funksiyaların əlaqələndirilməsinin istənilən qədər effektli vasitəsi olur. Baxmayaraq ki, müştərini aparan menecer formal olaraq komandanın üzvlərinin fəaliyyətinə nəzarət etmək hüququ yoxdursa, onda o, onun fəaliyyətini ən aşağı – səhra səviyyəsində əlaqələndirə bilər.

Yeni texnologiyanın təsiri

Nəzarətin optimal sferalarını və satışlar üzrə menecerlərin vəzifə borcları haqqındakı bizim əvvəlki nəticələrimizdən çoxunu onu hesaba almaqla qəbul etmək lazımdır ki, satışların təşkilinin şaquli strukturu vaxtında dəyişmələrə məruz qalacaqdır, çünki yeni kommunikasiya texnologiyaları ona öz təsirini göstərməkdədir. Şirkətlər başa düşürlər ki, ticarət heyətinin əmək məhsuldarlığının ən böyük miqdarı hər bir əməkdaşın

sərəncamında texnologiyaların müəyyən dəsti olmasını tələb edir. Texnologiyaların məhz məhsuldarlığının artırılması vasitələrinin istifadəsindən müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinə qədər uzun yol keçmişdir.

Heidelberg USA (alman şirkətinin amerikan filialı) bu yaxınlarda öz kompyuterlərinin cihaz (aparat) və proqram təminatının yeniləşdirilməsini keçirdi. Onun məqsədi təsviri proqram təminatını (front office) - müştərilərlə kontaktlar haqqında informasiya, təkliflərin generasiyası, - birləşdirən müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsinin tam (bütöv) sisteminin «back» office informasiyası ilə birlikdə istifadə etməkdən ibarət idi. Heidelberg USA-nın fəal və mobil ticarət heyəti öz ofislərindən birbaşa onlar üçün həyati əhəmiyyəti olan müştərilər haqqında (noutbukların köməyi ilə) məlumatlara daxil ola bilirlər. Heidelberg USA-dakı marketinq informasiya sistemlərinin meneceri Bryus Meybel bununla əlaqədar olaraq deyir: «Biz öz müştərilərimizlə, istehsalçılarımızla və şəxsi işçilərimizlə daimi əlaqə saxlayaraq yüksək rəqabət qabiliyyətliliyimizi saxlayırıq (qoruyuruq). Bu sistem özü ilə bizim biznes-prosesimizin ayrılmaz hissəsini təşkil edir. O, bütün bizim müəssisənin miqyasında həyata keçirilən müştərilərlə idarəetmənin sistemi üçün əhəmiyyətlidir: (www. heidelbergusa. com.) ünvanı üzrə Heidelberg USA-nın Web-saytına baş çəkin).

Bir şey şübhəsizdir: texnologiya satıcının işini və satışlar üzrə menecerin rolunu dəyişir. 2-ci fəsildə (Yeni texnologiyalar 2. 2. parçasında) göstərildiyi kimi, bizim zəmanəmizdə ticarət heyətinin əməyinin məhsuldarlığının artmasına kömək edən çoxlu müxtəlif texnologiyalardan istifadə edilir. Onların tətbiqinin nəticəsi o, oldu ki, Heildekrg USA kimi bu cür firmaların iş metodları daha sıx dərəcədə norma olurlar. Bu nəticə çıxartmağa imkan verir ki, satışlar üzrə gələcək menecerlərə indiki menecerlərin malik olduqlarına nisbətən bir neçə başqa vərdişlər və bacarıqlar lazım olacaqdır.

Mənzil-qərargahın rəhbərləri və mütəxəssislərindən istifadə edilməsi və autsorsinq

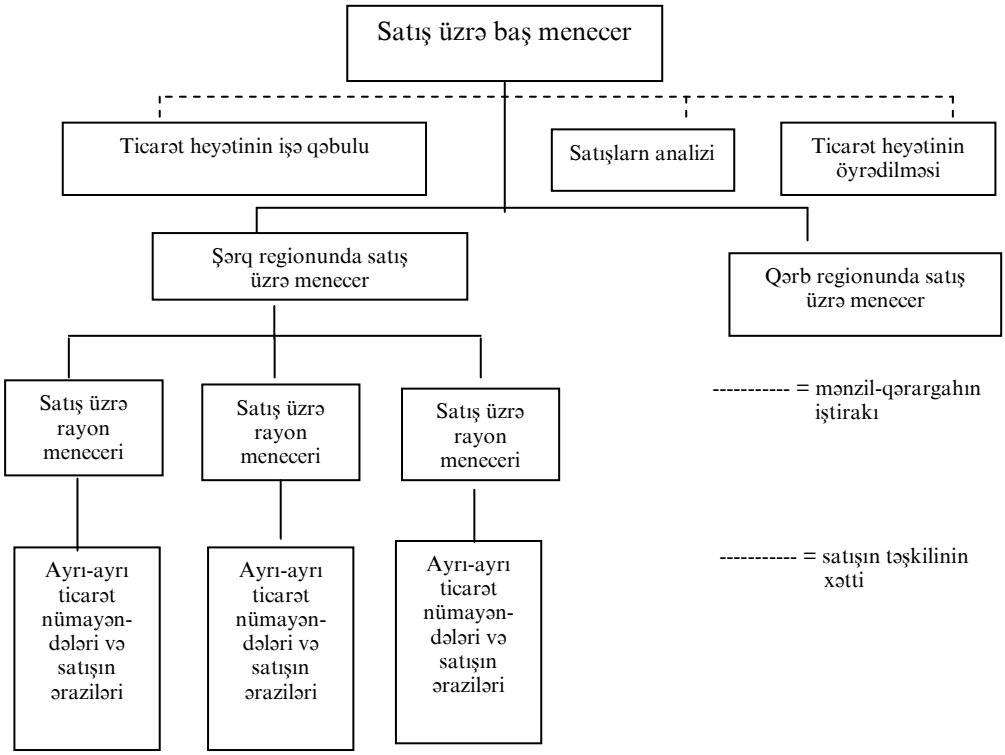
Bir çox iri təşkilatlar mənzil-qərargahın satış şöbəsinin işçilərinin bir hissəsini satışlar üzrə özünün xətti menecerlərinə əlavə olaraq istifadə edirlər. Kadrlar şöbəsinin menecerləri fəaliyyətin konkret növünün məhdudlaşmış dairəsinə görə cavab verirlər. Lakin onlar geniş əməliyyat cavabdehliyi daşımırlar və satışlar üzrə xətti menecerlərin səlahiyyətlərinə malik deyillər. Mənzil-qərargahın menecerləri adətən,, xüsusi bilik və qabiliyyətləri tələb edən məsələləri yerinə yetirirlər, hansılar ki, əldə etməyə satışlar üzrə ortancıl menecerin sadəcə olaraq vaxtı yoxdur. Onlar həm də xətti menecerlərə qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri olan informasiyanın toplanmasında və analizində kömək göstərə bilərlər. Beləliklə, ən tipik funksiyalar hansılar ki, mənzil-qərargahdan mütəxəssislər tərəfindən satış təşkilatında yerinə yetirilirlər, bu işə qəbul, öyrətdə və satışların analizidir. Satışların idarə edilməsinin tipik qərargahının təşkilat təşkilat sxemi şəkil 4.5.-də təqdim edilmişdir.

Mənzil-qərargahdan menecerlərin əməyindən yaradıcılıqla istifadə edilməsi ixtisaslaşmanın üstünlüklərindən və əməyin bölünməsinin istifadə edilməsi yolu ilə şirkətin ticarət heyətinin menecerlərinin sayını tez-tez ixtisara salmağa, həm də xərclərin eyni zamanda ixtisara salınması ilə satışların idarə edilməsinin təşkilat sxeminin effektivliyini artırmağa imkan verir. Ondan başqa, mənzil-qərargahdakı vəzifələri, yüksək səviyyənin satışlar üzrə gələcək menecerlər üçün hazırlıq bazası kimi istifadə etmək olar.

Eyni zamanda mənzil-qərargahdan mütəxəssislər tərəfindən istifadə edilməsi özünü yalnız o hallarda doğruldur ki, şirkət onun üçün yetərincə olur. Lakin hər şeydən öncə hətta ən iri firmaların qarşısında onlrın istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğu haqqında məsələ durur. Daha çox firmalar autsorsinqə müraciət edirlər, yəni mənzil-

qərargahın bəzi funksiyalarının yerinə yetirilməsini kənar firmalara verirlər. Bu zaman mənzil qərargah heyətin seçilməsinə, testdən keçirilməsinə və öyrənilməsinə görə ixtisaslaşmış şirkətlərdən istifadə edir. bu tendensiyanın məntiqi əsaslandırılması artıq şirkətin şəxsi ticarət heyətinin müstəqil agentlərin istifadə edilməsi ilə müqayisəyə görə istifadə edilməsinin üstünlükləri və çatışmazlıqları müzakirə edilmiş dəlillərə oxşayır.

Firmanın bilavasitə əsas səlahiyyətləri üzərində əsaslanmayan fəaliyyət növləri (yəni xüsusi aktivlər və müəyyən müqavilələr (sövdələşmələr) üçün səciyyəvi (speifik) aktivlər tələb etmirlər) kontrakt əsasında kənar mütəxəssislər tərəfindən yetərincə effektli yerinə yetirilə bilərlər.



Şəkil 4. 5. *Satışların idarə edilməsinin xətti-qərargah təşkilatı*

Yeni ticarət heyətinin yaradılması

Hərdən yeni ticarət heyətinin yaradılmasını «sıfırdan» başlamaq imkanı yaranır. Belə imkan tez-tez satışlar üzrə menecerləri mümkün olan çətinliklərdən və tələblərdən qaçmağa imkan verir. Aşağıdakı altı mühüm tikinti blokları sadalanmışdır. Bu bloklar əsasında yeni ticarət heyətinin yaradılmasına başlamaq lazımdır.

- *Strategiyadan başlayın.* Tərəfinizdən yaradılan ticarət heyətinin missiyası, vərdiş və bacarıqların cəmini (yekununu) müəyyən edin, hansılar ki, əməkdaşlardan tələb ediləcəklər və üstünlükləri, hansılardan sizin müştərilər istifadə edəcəklər.
- *Özünüzün gələcək ticarət heyətinin özəyini yaradın.* Bunun üçün lazım olan informasiyanı şirkətinizin kadrlar şöbəsindən və yeni ticarət heyətinin gələcək rəhbərlərindən almaq olar.
- *Sizdə olan imkanlardan maksimum istifadə edin.* Öz şəxsi şirkətinizdə gələcək ticarət heyətin üçün uyğun gələn namizədi tapmağa çalışın, başqa şirkətlərin işçiləri ilə özünüzün şəxsi, həm də müştərilər və tədarükçlərlə şəxsi tanışlığınızdan istifadə edin.
- *Mətbuata müraciət edin.* Sizin biznes modeliniz və idarəçilik komandası təriflənən

məqalələr nəinki potensial müştəriləri, həm də sizin gələcək ticarət heyətinin tərkibinə daxil etmək üçün layiqli namizədləri cəlb edə bilərlər.

- *Ticarət əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsinin üsulları ilə qarmaqarşıqlıqdan qaçmağa çalışın.* Əgər yeni (təzə) satıcılara artıq olan ticarət heyəti ilə əl-ələ işləmək gəlirsə, yaxşı olardı ki, həm onun, həm də başqalarının əməyi satışların nail olunmuş həcminə mütənasib olaraq ödənilsin.
- *Özünüzün yeni ticarət heyətinə yardımı təmin edin.* Özünüzün yeni ticarət heyəti ilə yerlərə gəzintilər təşkil edin və onlara göstərin ki, müvafiq malı necə satmaq lazımdır. Yeni ticarət heyətinin əməkdaşları arasında işin qabaqcıl metodlarını populyarlaşdırın. Bu məqsədlə konfrans-rabitənin seanslarını təşkiletmək lazımdır. Satışlar üzrə menecerlər hansılara ki, yeni ticarət heyətini yaratmaq tapşırılmışdır, daha effektli metodlardan istifadə edə bilərlər. Bu metodların köməyi ilə onlara əməyin yüksək məhsuldarlığını göstərən təşkilatı yaratmaq müyəssər olacaqdır. Liderlik 4. 3-dəki parçada praktiki olaraq yeni ticarət heyətinin "sıfırdan" yaradılmasına aid olan əlavə mülahizələr gətirilmişdir.

Bəzi əlavə mülahizələr

Satışların təşkilinin strateji aspektinə aid olan bir çox cəhətlərə biz artıq baxmışıq. Bizim qarşımızda həmin mövzuya bilavasitə münasibəti olan bir neçə sualları öyrənmək durur. Firma işə hansı miqdarda ticarət heyətini qəbul etməlidir? Bu ticarət heyətini necə bölüşdürmək (paylamaq) lazımdır? Satış əraziləri hansı prinsip üzrə (hansı prinsipə əsasən) müəyyən edilməlidir? Hansı faiz təyin edilə bilər (hər bir satış ərazisi üçün) ?

Bu suallara cavablar firmanın xidmət etdiyi bazarların xüsusiyyətindən (spesifikasından) onlara satışların potensial həcmlərindən və satış fəaliyyətinin həcmlərindən asılıdırlar. Bütün bunlar firmanın özü üçün zəruri olan potensial həcmin həmin payını təmin etmək üçün lazımdır. Bütün bu suallara 2-ci fəsildə baxılacaqdır.

Liderlik 4. 3.
Yeni ticarət heyətinin «sıfırdan» yaradılması

Satış sahəsindəki təcrübəli rəhbər Geri Mendelbatta həqiqətən gözəl imkan verilmişdir. Milioki statından WCOR Energy Grup kommunal müəssiəsi üçün praktiki olaraq satış şöbəsi yaratmaq. Baxmayaraq ki, qarşıda duran iş Geri Mendelblatın əvvəlki işinə nisbətən demək olar ki, iki dəfə az ödənilirdisə (ümumiyyətlə, o, ümid edirdi ki, bu yalnız müvəqqəti çətinliklərdir), lakin ideya həddindən artıq şirnikdirici idi. Qısası, zəhmətinə dəyərdi.

O deyir: «Yeni ticarət heyətinin yaradılması dünyadakı az olmayan məsələdən biridir ki, o zaman adamlar elə hərəkət edirlər ki, siz ondan onları tələb edirsiniz. Ona görə ki, onların özləri bunu istəyirlər, ona görə yox ki, onları kim isə məcbur edir. Sizdən yalnız onlar üçün nümunə almaq lazımdır. Onlar sizin davranışınızı qurmağa cəhd edirlər. Bunu pulla ala bilməzsən. Mən potensial müştərilərlə əlaqələrimi (kontaktlarım) yoluna qoyan zaman sonra müşahidə edirəm ki, onlar hərdən mənim hərəkətimi təkrar edirlər, bu mənim üçün ən yaxşı iltifatdır».

Daha çox firmalar - özü də onlardan çoxları sahələrə aiddirlər ki, peşəkar satış özü ilə tamamilə qeyri-tipik hadisəni verir (məsələn, kommunal xidmətlərin verilməsi) - satış səhnəsinə çıxırlar. Firma elektron ticarəti mənimsəməyə başlayan zaman yeni ticarət heyətinin çox tez-tez yaratmaq lazım gəlir. UPS şirkəti, məsələn, elektron ticarəti ilə məşğul olmağın strateji qərarını qəbul etdi və Cordan Kollettə satış şöbəsinin yaradılmasına görə cavabdeh təyin etdi. Bu şöbə elektron ticarətlə məşğul olmalı idi. UPS-un «daxildən yeridilmə» (promotic from within) qəbul edilmiş siyasətinə baxmayaraq, UPS-da 24 il işləmiş Cordan Kollett, bu yaxınlara qədər UPS-un müştəriləri və informasiya texnologiyaları qrupu arasında bağlayıcı halqa funksiyasını yerinə yetirir və yüklərin çatdırılmasına aid qərarların hazırlanması ilə məşğul olurdu və onun komandası bu şirkətin mövcud olan satış şöbəsindən hazır heyəti tələyə salmaq kimi bu qədər aydın olan metoddan istifadə edə bilmədi.

Corldan Kollett deyir: "Bu tamamilə ixtisaslaşdırılmılş ticarət heyətidir, lakin o ki, onlar etməyi bacarırlar, elektron ticarətlə məşğul olan adamlara irəli sürülən tələblərə həmişə cavab vermir". (Cordan Kollett hal-hazırda öz şirkətində elektron ticarət üzrə vitse-prezident vəzifəsini tutur). Elektron sferasındakı iş üçün kompyuter texnikası ilə yaxşı tamş olan (yəni uyğun təhsili və praktiki iş təcrübəsi olan) və qeyri-satış şöbələrində-texnoloji yardım şöbəsində, marketinq şöbəsində və hətta kadrlar şöbəsində adamları tapmaq lazım idi. Kollett deyir: "Hər birinin çiyinlərində şəxsi praktiki iş təcrübəsi olan, mütəxəssislər qarşılıqlı olaraq bir-birini tamamlayırlar: hər biri onların istifadə etdikləri texnologiyaya, nəzərin şəxsi bucağı altında baxırlar».

Artıq mövcud olan şöbələrdən ticarət heyətinin qəbuluna tendensiya (meye), görünür ki, hələ öz potensialmı tükətməmişdir. Müvəffəqiyyətin təminatı üçün lider tələb edilir hansı ki, hadisələrin sonrakı inkişafını dəqiq proqnozlaşdırmağı bacarır.

Şirkətin yeni ticarət əməkdaşlar üçün tərbiyəçi və hami rolunu yerinə yetirməyi və onların qarşısında qoyulmuş vəzifələri effektli həll etməyi bacarır. Mendelblatt, Kollett və başqalarına kimə ki, yeni ticarət heyətini praktiki olaraq «sıfırdan» yaratmaq imkanı verilmişdir, bu, yəqin ki, onların bütün karyerası ərzində ən qiymətli təcrübə olacaqdır. Bir də ki, bu gözəl imkan keçmiş səhvlərin təcrübəsini hesaba alacaq və müvəffəqiyyətli təşkilat mədəniyyətini və strukturu yaradacaqdır.

Wisconsin Energy Corporation (www. wisconsinenergy. com) şirkətinin Web-saytına baş çəkin. Bu saytda WİCOR Kommunal Müəssisəsinin fəaliyyəti ilə tanış ola bilərsiniz.

UPS şirkətinin Web-saytına ünvan üzrə: www. ups. com. baş çəkin.

Mənbə: Michele Marchetti. «Cah You Build a Sales Porce? Sales and Marketinq Management (January 2000 (səh. 56-60).

Xülasə

Biz bu fəsildə şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətinə aid olan mühüm suallara baxdıq. Biz üstünlükləri analiz etdik, hansılar ki, yaxşı təşkil edilmiş planı təmin edir, həm də şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətinin təşkilinin nisbətən üfiqi və şaquli qərarlarının qəbulu ilə əlaqəli olan mühüm suallara baxdıq.

Yaxşı təşkil edilmiş plan üç meyarı təmin etməlidir. Birincisi, o, firmanın satış fəaliyyətinin sabitilyini və fasiləsizliyini təmin etməlidir. İkincisi, o, firmaya əməyin bölüşdürülməsi və işçilərin ixtisaslaşması ilə şərtlənmiş üstünlüklərdən istifadə etməyə imkan verməlidir. Buna çatmaq çox asandır. Bunun üçün adamları yox, fəaliyyət növlərini təşkiletmək lazımdır. Üçüncü, o, fəaliyyətin müxtəlif novlərinin effektli əlaqələndirilməsini təmin etməlidir, hansıların ki, yerinə yetirilməsi ticarət heyətinin müxtəlif əməkdaşlarına və firmanın müxtəlif şöbələrinə tapşırılmışdır. Üfiqi təşkilin sualları başlıca olaraq ona aiddir ki, satış fəaliyyətinin konkret növləri ticarət əməkdaşları arasında necə paylanırlar. Birinci sual hansını ki, həll etmək lazımdır: şirkətin qulluqçuları (xidmətçilərini) onun mallarını satmaq üçün istifadə etmək lazımdırmı, ya da kənar istehsalçılara xidmət edən ticarət nümayəndələrinə və ya satış agentlərinə güvənmək olar? Kənar agentlərin istifadəsi ilə əlaqəli olan xərclər şirkətin şəxsi ticarət heyətinin istifadəsi ilə əlaqəli olan xərclərdən adətən, özü də satışın aşağı həcmlərinə nisbətən az olur. Lakin əksər rəhbərlər fikirləşirlər ki, müstəqil agentlərə nisbətən şirkətin xidmətçiləri satışın daha yüksək səviyyəsini təmin edirlər. Bir də ki, şəxsi xidmətçilərə nəzarət etmək daha asandır.

Şəxsi ticarət heyətini istifadə edən firma, adətən, satışların təşkilinin üfiqi sxesinin aşağıdakı dörd tipi tətbiq edir: 1) coğrafi prinsip üzrə təşkiletmə; 2) malların tipləri üzrə təşkiletmə; 3) müştərilərin növləri üzrə təşkiletmə; 4) satışın funksiyaları üzrə təşkiletmə. Coğrafi prinisp üzrə təşkiletmə ən sadədir və hər şeydən öncə rast gəlinir. O, aşağı xərclər kimi üstünlüklərə malikdir və onu dəqiq başa düşür ki, ticarət nümayəndələrindən kim bu və ya digər müştəriyə görə cavab verir. Onun əsas qüsurları ondan ibarətdir ki, o, firmaya əməyin bölgüsü və işçilərin ixtisaslaşması ilə əlaqəli olan heç bir üstünlüklər vermir.

Mal xətləri üzrə sağıcıların ixtisaslaşması şirkətin ticarət nümayəndələrinə müvafiq malları satışının texniki xarakteristikaları, əhəmiyyətli tətbiqi və daha effektli metodları ilə daha ətraflı tanış olmağa imkan verir. Bu o zaman mümkün olur ki, söhbət texniki cəhətdən mürəkkəb mallar haqqında gedir və firmanın istehsal gücləri də məhsulların tipləri üzrə təşkil edilir. Məhsulların tiplri üzrə (görə) təşkil edilməsi ilə əlaqəli olan əsas qüsur fəaliyyətinin bu və ya digər növünün təkrarlanmasıdır.

Ticarət heyətinin müştərilərin tiplərinə və xidmət edilən bazarlara görə təşkil edilməsi şirkətin nümayəndə heyətinə müştəriləri müxtəlif tipləri ilə irəli sürülən tələbatları və tələbləri daha yaxşı başa düşməyə imkan verir. Bu halda şirkətin ticarət nümayəndələrinə tez-tez başına nisbətən yeni malların və marketinq yanaşmalarının maraqlı ideyaları gəlirlər. Lakin bu cür sxem də fəaliyyətin bu və ya digər növünü təkrarlamağa aparır. Bu isə ticari və inzibati məsrəflərin artmasına gətirib çıxarır.

Satışların təşkil edilməsinin fəlsəfəsi ondan çıxış edir ki, adamlara onu etməyə imkan vermək lazımdır ki, onlarda bu hər şeydən yaxşı alınır. Deməli, hərdənbir şirkətin ticarət heyətini təşkiletməyin elə mənası var ki, onun bir qrupu potensial müştərilərin axtarışında və «hazırlanmasında» ixtisaslaşdığı halda, başqa birisi texniki yardım və şirkətin artıq olan müştərilərinə xidmətetməklə məşğul idi. Təşkiletmənin belə variantları müxtəlif qrupların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi ilə bağlı olan problemlərə görə praktikada həyata tez-tez çətin olur. O barədə qərarın qəbul edilməsindən savayı ki, baza strukturu necə olmalıdır, firma özünün üfiqi təşkil edilmiş planlarında müəyyən etməlidir ki, ümumilli əhəmiyyətli müştərilərə və əsas müştərilərə o, necə xidmətetmək istəyir. Hər şeydən öncə bu cür müştəriləri xidmətin üç variantına rast gəlinir: 1) şirkətin satış şöbələrinin yüksək vəzifəli şəxslərinə əsas müştərilərin təhkim edilməsi; 2) xüsusi korporativ şöbənin yaradilmasi; 3) yalnız öz şirkətinin əhəmiyyətli müştəriləri ilə məşgul olan şirkətin ticarət nümayəndələrinin xüsusi qrupunun yaradılması.

Satışın təşkil edilməsinin effektiv şaquli strukturunu hazırlayaraq iki mühüm suala cavab vermək lazımdır: bu cür strukturda idarəetmənin nə qədər səciyyələri olmalıdır? Və hər bir menecerin tabeliyində neçə işçi olmalıdır? Bu suallar qarşılıqlı bağlıdırlar. Şirkətin ticarəit heyətinin verilmiş sayında (miqdarında) idarəetmənin norması nə qədər çoxdursa, idarəetmənin daha az səviyyələri tələb edilir (həm də menecerlərin). Baxmayaraq ki, bu suala birmənalı cavab vermək çox çətindir, lakin ümumi qayda deyilir: o, həmin formalarda daha az olmalı idi, harada ki, birincisi, qoyulmuş satış məsələsi (vəzifəsi) istənilən qədər mürəkkəbdir, ikincisi, ticarət heyətinin əməkdaşlarından hər birinin məhsuldarlığının təsiri şirkətin mənfəətinə əhəmiyyətli dərəcədədir, üçüncüsü, şirkətin ticarət heyəti yüksək peşəkar səviyyədə işləyir, onun zəhməti isə yaxşı ödənilir. Satışların təşkil edilməsinin şaquli strukturunun layihələşdirilməsindəki cavabı tələb edən daha bir mühüm sual: satışın idarə edilməsi iyerarxiyasında hər bir menecerə öz tabeliyində olanlara münasibətdə hansı səlahiyyətləri vermək lazımdır: xüsusən də, ticarət heyətinin işə qəbulu, işdən çıxarılması və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi ilə əlaqəli olan səlahiyyətlər kimin əllərində cəmləşməlidir? Bütün təşkil edilmiş sxemlər üçün ümumi qayda ondan ibarətdir ki, firmanm müvəfəqqiyyəti üçün qəbul edilən qərar nə qədər əhəmiyyətlidirsə, idarəçilik səviyyəsi daha yüksəkdir hansının ki, əsasında o, qəbul edilməlidir.

Ticarət heyətini «sıfırdan» qurmağa çalışan satışlar üzrə menecerdən qeyri-adi liderlik qabiliyyəti, xeyli praktiki təcrübə və yaxşı hazırlıq tələb edilir. Şirkətin ticarət heyətinin «sıfırdan» yaradılması onun üçün bütün karyerası ərzində ən əhəmiyyətli və məsuliyyətli tapşırıqdır. Bunda onun o qədər də əhəmiyyəti olmayan bir üstünlük var. O, «qabaqcıl təcrübənin» bilməsindən istifadə edə bilər, beləliklə, mümkün ola biləcək bütün tələlərdən qaçraq son hesabda satışların yüksək effektli təşiklat sxemini yarada bilər.

Müzakirə üçün suallar

1. Elektron çap platlarının istehsalçrsı *İntropics Corporation* 75 agentliyin xidmətlərindən istifadə edərək öz məhsulunun potensial alıcılarını axtarır. Bu agentlərin əksəriyyətində İntronics Corporation-un məhsulunun yeridilməsi ilə orta hesabla iki agentlik məşğuldur ki, müştərilərlə kontakt saxlayırlar. Bu agentlər həm də yeddi-səkkiz başqa istehsalçıların maraqlarını təqdim edirlər, hansılar ki, rəqabət aparmayan malları buraxırlar. İntronics Corporation bu agentlərin xidmətlərindən imtina etmək və özünün şəxsi ticarət heyətini yaratmaq istəyir. Sizin fikrinizcə, İntronics Corporation şirkətinə ticarət heyətinin neçə əməkdaşı lazım olacaqdır? Öz cavabınızı aydınlaşdırın.

2. Özlərinin iri müştərilərinə xidmətin keyfıyyətini artırmağa cəhd edərək *IBM, Xerox, Procter and Gamble* şirkətləri yenidən təşkilatlanmanı apardılar. Özlərinin iri müştərilərinə xidmətin keyfiyyətini artırmaq üçün qlobal şirkət yenidən təşkilatlanmanı hansı tərzdə apara bilərdi? Satışlar üzrə böyük menecerlərlə işləyərək «ən əhəmiyyətli müştəri» anlayışını siz necə müəyyən edərdiniz? Bu zaman siz hansı kriteriyalardan istifadə edərdiniz: satışın cari həcmini satışın gələcək potensial həcmlərini və ya, ola bilsin ki, hər hansı başqa kriteriyalardan?

3. Bu fəsildə transsəhm məsrəflərinin analizinin nəzəriyyəsi yada düşür. İstehsalçı şirkətlərin müstəqil agentlərinin əvəzinə şirkətin ticarət heyətinin istifadə edilməsi haqqında qərarların qəbul edilməsində onların analizi hansı rol oynayır?

4. Telemarketinq şirkətin daxili ticarət heyətinin yaranmasına gətirdi. Bəzi şirkətlər daxili ticarət heyətinə (və ya telefondakı adamlara) satışçı stajçını ezamiyyətə göndərirlər və belə praktikaya «xarici» ticarət heyətinin tərkibində bu və ya digər vəzifənin məşğələsinə tədris və hazırlıq proqramının tərkib hissəsi kimi baxırlar. Başqa şirkətlərdə işlərin bu növləri tamamilə sərbəst və hətta ziddiyyətlidirlər. Daxili ticarət heyəti hans funksiyalan yerinə yetirməlidir (yəni «telefondakı adamlar»)? Bu funksiyaların «xarici» ticarət heyətinin yerinə yetirdiyi fərqi nədədir? Bu kateqoriyalı işçilərin əməyin ödənilməsi sistemləri arasındakı fərq nədən ibarət ola bilər (əgər belə fərq ümumiyyətlə varsa) ?

5. *La Marche's Enterprize* şirkəti həm texniki, həm də qeyri-texniki təyinatlı malları buraxır. Onun ticarət heyəti elə bu prinsip üzrə də təşkil edilmişdir. Texniki ticarət heyəti 175 işçini birləşdirir, qeyri-texniki qrupun miqdarı 128 nəfər təşkil edir. Belə bölünmə aşağıda sadalanan elementlərə hansı dərəcədə təsir edir?

a) işə yeni əməkdaşların qəbuluna;
b) şirkətin ticarət heyətinin yeni əməkdaşlarının hazırlığına;
c) əməyin ödənilməsinə;
d) tabelikdə olanların fəaliyyətinə görə nəzarətə;
e) idarə edilmənin normasına.

6*) Centex Home Equity Corp* kimi bu cür bir çox firmalar özünün telemarketinq fəaliyyətini məlumatlarm bazaları əsasında marketinqin keçirilməsi ilə əlaqəli olan güclü təşəbbüslərlə möhkəmləndirirlər. Firmanın telemarketinq təşəbbüsünün müvəffəqiyyətinin sonra saxlanmasında Web-saytın effektli rolu nədən ibarət ola bilərdi?

Praktiki tətbiq etmə

Özünüzü məsləhətçi rolunda təsəvvür edin, hansına ki, şirkətlərdən biri onun üçün yeni ticarət heyətinin təşkil edilməsini təklif etmişdir. Bu şirkət sənaye bazarında işləyən istehsalçıdır və onun məhsulunun keçmiş satışı ilə həmişə başqa istehsalçı firmaların ticarət nümayəndələri məşğul olurdular. Sizin qarşınızda şirkət üçün satışın təşkil edilməsinin şəxsi, inteqrasiya edilmiş sxemini hazırlamaq vəzifəsi qoyulmuşdur

hansının ki, tərikbinə elektron ticarət, telemarketinq və şəxsi satış kimi bu cür komponentlər daxil ola bilsinlər. Şirkətin şəxsi ticarət heyətinin yaradılmasına başlayaraq təşkil edilmiş mədəniyyətin hansı əsas suallarla ilə sıx toqquşa bilərsiniz? Bu şirkətin şəxsi ticarət heyətinin yaradılmasına başlayaraq təşkil edilmiş strukturun hansı sualları ilə siz toqquşa bilərsiniz? Bu sualların müzakirəsini dörd-yeddi şagirddən ibarət olan qruplarda təşkiletmək hər şeydən yaxşıdır. Bu müzakirənin gedişində qrupun iştirakçılarından hər birinin təklif etdiyi cavabların variantlarını müqayisə etmək lazımdır. Sonra sizin qrupunuzda deyilmiş fikirləri seminar məşğələsində müzakirə etmək olar. Bu müzakirələrdə sizin sinfin bütün qrupları iştirak edəcəklər.

İnternet-dən istifadə etməklə tapşırıqlar

1. *IBM* (www. ibm. com) şirkətinin Web saytına giriş və *«IBM Business Qartners»* düyməsini, («IBM-in işgüzar tərəfdaşları»), sonra isə «Member» *Success Stroies»* («Tərəfdaşlıq münasibətləri iştirakçılarının müvəffəqiyyətinin tarixi») düyməsini basın. Analiz edin ki, IBM və onun əlavə tərəfdaşları arasındakı effektli münasibətlər şirkətin müştəri ilə müvəffəqiyyətli münasibətlər üçün necə təmin yaradırlar? Müzakirə edin ki, IBM özünün işgüzar tərəfdaşları və şəxsi ticarət heyəti arasındakı sinergizmə necə çatır?

2. Keyfiyyətin kütləvi idarə edilməsi prosesi (KKP-Total quality management - TQM) fasiləsiz təkmilləşdirmə (contimons improvement), işçilərin fəal iştirakı və onlara müəyyən səlahiyyətlərin verilməsi (employe involvement and empowerment), zəmanətli keyfiyyət (quality assurangce) və müştərinin məmnunluğu (razıqalması-customer saisfaction) kimi xüsusi terminlər istifadə edilir. «*Fortune 500»* siyahısına daxil olan hər hansı şirkətin Web-saytına baş çəkin, tərəfimizdən seçilmiş şirkətin bir neçə son illik hesabatlarını analiz edin və onun haqqında sonuncu məqalə və onun əsas rəhbərləri ilə müsahibə ilə tanış olun. Başa düşməyə çalışın ki, KKL-TQM prosesi bu şirkətin satışının təşkil edilməsinə necə təsir etmişdir? Müştərilərin razıqalmalarının göstəricilərinin hansı dərəcəsi onun ticarət heyətinin maddi stimullaşdırılması üçün istifadə edilir?

Əlavə ədəbiyyat

1. Colletti, Jerome A., and Gary S. Tubridy. «Effective Major Accuont Sales Management)), Gournal of Personal Selling aed Sales Management 6 (august 1987), səh 1-10.
2. Decter-Schmelz, Dawn R., and Rosemary Ramsey, Conceptualization of the Function and Roles of Formalized Selling and Buying Teams», Journal of Personal Selling and Sales Management is (Spring 1995), səh 47-60.
3. Fuller, Joseph B., James O'Conor and Richard Qawlinson, «Tailored Logistics: The Next Advantage)), Harvard Business, Review (May-June 1993) səh. 87-98.
4. Hodgdon, Bill, «How Do you Win a National Account? One Businessresult Produced at a time!», Journal of the National Account Management Association (Summer 1998), səh. 6-13.
5. Lambe, C. Jay and Robert E. Spekman, «National Account Management: Large Account Selling or buyer Suppelier Alliance?, Journal of Personal Selling and Sales Management 17 (Fall 1997), səh 61-74.
6. Moncrilt, C. Chales W, Lamb, Jr., and Terry Dillman, «Developing Telemarketing Support Systems)), Journal of Personal Selling and Sales Management 6 (August 1986, səh. 43-49.
7. Moon, Mark A., and Gary M. Armstrong, «Selling Teams)) : A. Conceptual Framework and Research Agenda)), Journal of Personal Selling and Sales

Management 14 (winter 1994), səh 17-30.
8. Pardo, Catherine, «Key Account managementin the Business to Business Fild: The Key Account's Point of View, Journal of Personal Selling and Sales Management 17 (Fall 1997), 17-26
9. Sengupta, Sangit, Robert E. Kraftel and Michael A, Rusateri, «Switching Cost in Key Account Relationships, Journal of Personal Selling and Sales Management 17 (Fall 1997), səh. 9-16.
10. Sengupta, Sangit, Robert E. Kraftel and Michael A, Rusateri, «An Amprical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness: Journal Selling and Sales management 20 (Fall 2000), səh. 253-261.
11. U. Sharma, Arun, «Who Prefers Key Account Management Proqrams?» an investigattion of Business Buying and Buying Firm Charalterictes», Journal of Personal Selling and Sales management 17 (Fall 1997), səh 27-39
12. Weilbaker, dan C. and William A. Weeks. «The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective)), Journal of Personal Selling and Sales Management 17 (Fall 1997), səh 49-59

F Ə S İ L 5

SATIŞIN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ İNFORMASİYANIN STRATEJİ ROLU

Ocean Sprey Cranverries mütəxəssisləri proqnozları necə tərtib edirlər

Ocean Sprey Cranverries (Massaçusets şt. Leykvill şəhərində olan mənzil-qərargah ilə) satışının illik həcmi 1, 5 mlrd. dollar olan meyvəçilik kooperatividir. Burada 700 nəfərə yaxın adam çalışır. Bunlar giləmeyvənin və 200 nəfəri qreypfrutun yığımı və yetişdirilməsi ilə məşğul olurlar. Ocean Sprey Cranverries Bordentayn (Nyu-Cersi ştatı), Kenoşa (Viskonsin ştatı), Xenderson (Nevada ştatı) və Sulfur-Sprinq (Texas ştatı) şəhərlərində yerləşən 4 əsas müəssisədə meyvə və giləmeyvə əsasında hazırlanan çoxçeşidli şirə və qida məhsulları istehsal edir.

Ocean Sprey Cranverries proqnozlaşdırma qrupuna 7 nəfər daxildir. Onun rəsmi adı «Demand Planning» («Tələbin proqnozlaşdırılması»)dir. Qrupa menecer başçılıq edir. Menecerə tələbin proqnozlaşdırılması ilə məşğul olan mütəxəssis tabe olur. «Biz əsas etibarilə tələbin məhsulların tipləri və coğrafi regionları üzrə planlaşdırılması ilə məşğuluq»- deyir. Qrupun üzvlərindən olan Şon Rizi – Bizim əsas məqsədimiz qısa və ortamüddətli perspektivə hesablanan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və istehsalın qısamüddətli planlaşdırılması üçün informasiya verməkdir.

Qrup logistika və planlaşdırma üzrə direktora tabe olur. O, isə öz növbəsində istehsal məsələləri üzrə vitse-prezidentə tabedir.

Tələbin proqnozlaşdırılması qrupu öz proqnozlarını həm SKU (stock-keeping unit – ehtiyatların uçot vahidi), həm də «kateqoriya - həcm» səviyyələrində tərtib edirlər.

Məsələn, hər biri 64 unsiyadan ibarət olan Granberry Juice meyvə kokteyli səkkiz butulkadan ibarətdir. Qabların tədarükü Ocean Spray Granberries-in məhsulunu satan pərakəndəsatış ticarətinin konkret şirkətləri ilə razılığa gəlinir. Hər bir belə müştəri, öz növbəsində, ABŞ-da məhsulların yayılmasının dörd mərkəzindən birinə təhkim edilir. Tələbatın proqnozlaşdırılan qrupu əvvəlcə cari aya və sonra da növbəti aya özünün proqnozlarını tərtib edir və burada ən böyük diqqət rübə verilir.

Proqnozlaşdırma üçün Ocean Spray Granberries əsasən Manugistics kompyuter proqramından istifadə edir. Tələbatın planlaşdırılması üçün ilk məmulatlar müəssisənin resurslarının planlaşdırılması sistemindən (MRRS) və BİS adlandırılan sistemdən daxil olur. Təhlil və təqdimat üçün qrup Oraclı, Microsoft Access və Microsoft Excel kimi proqramlardan istifadə edir.

Şon Rizi deyir: «Bizim Manuguties-də istifadə etdiyimiz proqnozlaşdırma modelləri müvəqqəti sıralarda əsaslanırlar. Manuqusties-də biz son ilə aid məlumatları saxlayır və bu məlumatlar bizim statistik proqnozlarımız üçün əsas olurlar. Bizim, əlbəttə, yeridilmənin planları və reklamla əlaqəli olan satışların xarakterindəki bu və ya digər dəyişiklikləri hesablamaq imkanımız var. Müvəqqəti cərgələrin köməyi ilə tərtib edilmiş proqnozları biz başlanğıc nöqtə kimi istfiadə edirik. Biz bazar haqqında əlavə

məlumatları yerlərdəki bizim ticarət heyətimizdən və eləcə də marketinq qrupumuzdan alırıq. Nəticədə, biz modelləri satış və marketinq qrupu ilə intensiv əməkdaşlığın gedişində hazırlayırıq. Hazırda məlum səbəblərə görə kanzal (səbəb-nəticə) və mürtəce modellər o qədər geniş istifadə edilmir» rizinin sözlərinə görə, kanal modellər olduqca az istifadə edilirlər, çünki qeyri-müəyyən səviyyədə uyğun gələni izah edən dəyişənləri tapmaq çətindir. Ancaq mağaza skanerlərinin məlumatları, əsasən, maarketoloqların ehtiyacları üçün istfiadə edilirlər, çünki onlar satışın əsas həcmlərindəki dəyişmələri, həm də satışın stimullaşdırılmasına görə tədbirlərə istehlakçıların reaksiyasını və reklam çıxartmağa cəhd edənlərdir. Əvvəllər satışı planlaşdırma qrupu skanerlərdən məlumatları cüzi istifadə edirdi, ancaq artıq onların gələcəkdə rolunun artması planı mövcuddur. Bu isə pərakəndəsatış ticarəti şəbəkəsinə tədarükünün strukturunun istehlakçıları tərəfindən baş tutan satınalmaların strukturundan əhəmiyyətli fərqi ilə bağlıdır. Tələbatı planlaşdıran qrup elə formalaşmışdır ki, onları daha çox dərəcədə bu cür tədarüklərin tarixi maraqlandırır.

Quşüzümü – üzüm məhsulsuz illərdə Ocean Spray Granberri-in istehsal şöbələrin xammal olan ehtiyatlarından maksimum güclərini səfərbər edirlər. Qiteqıq şirkəti marketinqdəki aksenti şirələrin qarışıqlarından meyvə içkilərinə verməyə məcbur edir (məsələn, alma-quşüzümü, quşüzümü-üzüm və b.). Məhsulun qıtlığına görə onsuz da tərkibində quşüzümü şirəsi çoxluq təşkil edən quşüzümü kokteylinin istehsalından müvəqqəti olaraq imtina edirlər. Düzdür, son zamanlarda Ocean Spray Granberri-in quşüzümü xammalına ehtiyacı yoxdur, deməli, göstərilən problemlər aradan çıxır.

Şirkətin yerindəcə həll etdiyi başlıca problem istehsalın mövsümi xarakterindən asılıdır. Məsələn: şirkətin buraxıldığı quşüzümü şirəsinin əsas tədarükləri avqust ayından noyabra qədər yerinə yetirilir. Hazır məhsulun rəflərində saxlanması da az əhəmiyyətli deyil. Quşüzümü şirəsinin öz təravətini saxlamaq üçün onu istehsal edilən andan beş-altı ay gec olmamaq şərti ilə satmaq lazımdır.

Tələbatın proqnozlaşdırılması zamanı bir sıra əlavə amilləri hesaba almaq lazımdır. Bu sahənin ən iri «oyunçuları» arasındakı rəqabətin artması ilə əlaqədar olaraq sifarişin alınması və hazır məhsulun boşaldılması arasındakı vaxt azalır. Bütün bu planlaşdırmaya və proqnozun üfiqinə və deməli, tədarüklərin bütün halqasinə təsir göstərə bilər. Ocean Spray Granberries-in tələbatı proqnozlaşdırılan qrup elə bu məsələ ilə məşğul olur.

Ocean Spray Granberri-in biznesinin əsas elementləri ilə əlaqədar olaraq Rizinin fikrincə, Ocean Spray Granberri-in biznesinin quşüzümü seqmenti parlaq ifadə edilmiş mövsümi xarakter daşıyır.

Quşüzümü şirəsinin istehsalının illik həcminin 90 faizini biz payızda satırıq. Milad bayramları ərəfəsində quşüzümü şirəsinin satışı ən yüksək səviyyəyə çatır. Yeni il bayramlarından sonra qreyfurt işə yarayır. Bütün il boyu biz mağazalarda aparılan satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirləri maliyyələşdiririk. Ondan başqa, bizim büdcəmiz istehlakçılar tərəfindən tələbatın «qızışdırılması» üçün reklama görə müəyyən məsrəfləri nəzərdə tutur. Biz bu yaxınlarda məhsulumuzun əsas xəttlərindən birinin qiymətini aşağı saldıq. Bu isə, öz növbəsində bizim şirkətə aid olan bazarın payının artmasına və tələbatm yüksəlməsinə səbəb oldu. Nəhayət, yeni malların buraxılışına aid olan yüksək (ali) rəhbərlik tərəfindən irəli sürülmüş korporativ təşəbbüslər, sözsüz ki, bizim proqnozlaşdırma prosedurumuzda özünü göstərdi, çünki, biz onlara olan tələbatları hesaba almaq üçün öz proqnozlarımızda daimi düzəlişlər edirik».

Qrupun tərtib etdiyi proqnozlar tədarüklərin, ehtiyatların və korporativ gəlirlərin planlaşdırılması üçün lazımdır. Satıcılar tərəfindən bu proqnozların necə istifadə edildiyi barədə Rizi aşağıdakıları deyir: «Ticarət heyəti bizim proqnozlarımızı regionlar üzrə özünün aylıq planlaşdırılması və əldə olunmuş nəticələri qiymətləndirmək üçün mühüm alət kimi istifadə edir. Onlar bizim proqnozlarımızı öz normaları ilə müqayisə edir,

fərqləri müəyyən edirlər, sonra isə əlavə resursları cəlb etmək hesabına geridə qalmanı aradan qaldırmağa çalışırlar. Biz xahiş etdik ki, satışlar üzrə menecerlər normaların qoyulması üçün tələbatın proqnozlaşdırılmasını istifadə etməsinlər, çünki belə praktika tərəfimizdən məlumatların satıcılardan alınmasının keyfiyyətinə mənfi təsir edə bilər».

Rizi deyir: «Satış və marketinq şöbələri aydınlaşdırmaq üçün bizim proqnozlarımızdan istifadə edirlər ki, şirkətin işinin gözlənilən göstəriciləri onun strateji planları müqayisədə necədir. Əgər, məsələn, tərəfimizdən təqdim edilmiş məlumatlar bir qədər «yüngülləşdirilmişsə», onda satış və marketinq şöbələrinin işçiləri müvafiq düzəlişlər daxil edə bilərlər (məsələn, satışın stimullaşdırılmasına, reklama görə və b.).

Proqnozlaşdırmanın müvəqqəti çərçivələri ondan asılıdır ki, proqnozun istehlakçısı kimdir. Şirkətin ali rəhbərliyinin strateji planlaşdırmasının məqsədləri üçün Ocean Spray Granberri-in tələbatını planlaşdıran qrup bütün maliyyə ili üçün proqnoz tərtib edir. Alqıların planlaşdırılması qrupu üçün proqnozları altı ay qabağa tərtib etmək lazımdır. Tədarüklərin planlaşdırılması və ehtiyatların artırılması ilə məşğul olan qrup üçün proqnozun arası iki-üç ay təşkil edir. Satışm rəhbərliyi üçün isə tələbatı proqnozlaşdıran qrup proqnozları cari ayın sonuna tərtib edir. Bütövlükdə yerlərdə ticarət heyəti ilə əməkdaşlıq proqnozlarının tərtib edilməsinin cari aya üstə gəl beş nöbəti aya nəzərdə tutur.

Aydan bir dəfə bütün qrup əlaqələndirici iclaslar seriyası keçirir. Bu iclaslarda proqnozlar, yeridilmə üzrə tədbirlər, strateji təşəbbüslər və s. müzakirə edilir. Bunun ardınca isə şirkətin ali rəhbərliyi satış və istehsalın planlaşdırılmasına həsr edilmiş müşavirə keçirir. Bu müşavirələrdə satış və marketinq şöbələrinin, həm də istehsalat və maliyyə şöbələrinin nümayəndələri iştirak edirlər. Əlbəttə ki, bu müşavirələrdə (tamamilə intensiv və dəqiq xarakter daşıyan) həm də satışın planlaşdırılması üzrə mütəxəssis də iştirak edir. Əlaqələndirici müşavirədən əvvəl satışı planlaşdırılan qrup özünün xüsusi ətraflı analizini və qiymətləndirməsini yerinə yetirmək üçün görüşə toplaşır.

Proqnozlaşdırmanın qabaqcıl metodları ilə silahlanmaq arzusunda olan şirkətlərə Rizi aşağıdakı məsləhəti verir: «Proqnozlaşdırma qrupunu müxtəlif şöbələrdə iş təcrübəsi olan əməkdaşlardan yaradın. Bu əməkdaşların üstünlükləri və qabiliyyətləri bir-birini tamamlaya bilsin. Bu halda alınmış tamlıq üçün onun tərkib hisssələrinin məbləğindən daha məhsuldar olacaqdır, çünki hər birinin öz həmkarlarından nəyi isə öyrənməyə imkanı olacaqdır».

Ocean Spray Granberries şirkətinin (www. oceanspray. com) Web-saytına baş çəkin.

Mənbə: Sean Reese, «Forecasting at Ocean Spray Granberries (interfiew) » Journal of Business Forecasting Methods and Systems 20 (Summer 2001) səh. 6-8. İcazə ilə yenidən dərc edilir.

Təlimin məqsədləri

Satışlar üzrə menecerlər eyni zamanda informasiyanın həm istifadəçiləri, həm də «mühərriklərdir»lər. Satışlar üzrə menecerin rolu informasiyanın hazırlanmasında, analizində və yayılmasında firmanın həm marketinq strategiyası, həm də onun ticarət əməkdaşının hər birinin müvəffəqqiyyəti üçün həlleidici əhəmiyyəti var. Şirkətin bütün səviyyələrində qəbul edilən mühüm qərarlar ondan asılıdır ki, satışlar üzrə menecerlər informasiyanı effektli istifadə etməyi bacarırlar.

Bu fəsildə biz informasiyanın idarə edilməsi ilə əlaqəli olan bir neçə əsas mexanizmlərin mühüm roluna baxacağıq. Buraya həm də satışın proqnozlaşdırılması, normalarm qoyulması, ticarət heyətinin miqdarının və ərazilərin planlaşdırılması ilə bağlı olan məsələlər də daxildir, həm də idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi məqsədlərində

satışların analizinin keçirilməsinə baxacağıq. Xüsusən də, bu fəsillə tanışlıqdan sonra siz bacarmalısınız:

- Bazarın potensialı satışların potensialı, satışların proqnozu və satışların norması arasındakı fərqləri müzakirə etmək;
- Satışlar üzrə menecerlərin satışlarının proqnozunu tərtib etdikləri müxtəlif metodları başa düşmək;
- Satışların idarə edilməsində istifadə edilən normaların müxtəlif tiplərini izah etmək;
- Ticarət heyətinin miqdarını müəyyən etməyin əsas yanaşmalarını müzakirə etmək;
- Satışların ərazilərinin planlaşdırılması prosesini təsvir etmək;
- İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün satışların analizinin əhəmiyyətini başa düşmək;
- Satışların analizini aparmaq.

V fəsildə olan mühüm terminlər

Market potential	bazarın potensialı
Sales potential	satışların potensialı
Sales forecast	satışların proqnozu
Sales quotos	satışın normaları
Subjective forecasting methods	proqnozlaşdırmanın subyektiv metodları
User expections method	istifadəçinin gözləmə metodları
Sales force composite	ticarət heyətinin rəyi
Jury of executive opinion	əsas rəhbərlərin kollektiv rəyi
Delphi technique	delfi metodu
Objektive forecasting methods	proqnozlaşdırmanın obyektiv metodları
Market test	bazar testləşməsi
Time-seriessanalysis	müvəqqəti sıraların analizi
Moving average	sürüşkən orta
Exponential smoothing	ekspomensial hamarlama
Decomposition	dekompozisiya
Seasonality	mövsümilik
Stastical demand analysis	tələbatın statistik analizi
Scenario planing	ssenariya analizi
North American İndustry classification system (NAICS)	sənaye təsnifaının Şimali Amerika sistemi
Sales volume quotas	satışların həcmlərinə normalar
Activity quotos	fəaliyyət növlərinə normalar
Financial quotas	maliyyə normaları
Sales force deployment	ticarət heyətinin yerləşdirilməsi
Brealdown method	bölünmə metodu
Work load method	iş yükünün metodu

İncremental method çoxaltma metodu
Account analysis müştərilərin analizi
Sales analysis satışlarm analizi
80:20 principle «80:20» nisbəti prinsipi
Enterprise resource planing (ERO) müəssisənin ehtiyatlarının planlaşdırılması (MEP)
Buying Power İndex (BPİ) alıcılıq qabiliyyətinin indeksi (AQİ)
İceberg principe aysberq prinsipi
İsolate and explode ayırmaq və analiz etmək

İdarə qərarlarının qəbul edilməsində və planlaşdırılmasında informasiyadan istifadə

İnformasiya məhz həmin «yanacaqdır ki, idarə qərarlarının bütün mexanizmlərini hərəkətə gətirir. Buna münasibətdə satışların idarə edilməsi fəaliyyətinin başqa növlərindən heç nə ilə fərqlənmir. Satışlar üzrə menecerlərin qərarları və onların tərtib etdikləri planlar şirkətin fəaliyyətinin bütün tərəflərinə təsir göstərir. Onlardan biri satışın proqnozlaşdırılmasıdır və o, bütövlükdə firmanın bazar imkanlarının analizi ilə bağlıdır. Menecerlər proqnozlarını hazırlayarkən informasiyadan çox fəal istifadə edirlər. Bununla yanaşı, satışların menecerlər tərəfindən tərtib edilən proqnozları bütün şirkət səviyyəsində planlaşdırmanın və hazırlanmanın ayrılmaz tərkib hissəsidir. Şirkət satışın həqiqi proqnozlarına sahib olmadan onun qarşısında duran bazar imkanlarına öz vəsaitlərini effektli yarıda bilmirlər. Satışlar üzrə menecerlər proqnozlaşdırmanın müxtəlif metodları ilə tanış olmalı, son proqnoz haqqında qərar qəbul etməzdən öncə satışın proqnozlaşdırılmasının bir neçə metodlarından istifadə etməyin məqsədəuyğun olduğunu qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar, çünki onlar firmanın rəhbərliyini təmsil edirlər.

Satışlar üzrə menecer üçün proqnoz satışların ayrı-ayrı əraziləri üçün tələbatın səviyyəsini qiymətləndirməyə, sonra isə ayrı-ayrı ərazilər üzrə və ayrı-ayrı ticarət əməkdaşları üçün konkret normaları qoymağa imkan verir. Bu normaların həm firma üçün bütövlükdə, həm də hər bir satıcı üçün çox böyük əhəmiyyəti vardır. Firma üçün satış normasının məbləğinin əhəmiyyəti müəyyən dövr ərzində satışların proqrzunun praktiki tətbiqini əks etdirir və bununla yanaşı, firmanın ali rəhbərliyinə bu normaların həyata keçirilməsinə görə satış şöbəsinin müvəfəqqiyyətlərini dəqiq izləməyə imkan verir. Xüsusi ticarət əməkdaşı üçün satışların normaları özü ilə konkret məqsədləri verirlər. Adətən,, əməyin ödənişi və mükafatlandırmanın mühüm elementləri ondan asılıdır ki, satıcı onun üçün müəyyən edilmiş normaya çatmağa nə qədər müyəssər olmuşdur. Normaların əhəmiyyətini nəzərə alaraq, satışlar üzrə menecerlər hər bir konkret vəziyyətdə normaların optimal tipinin müəyyən edilməsi üçün onlarm sərəncamında olan bütün informasiyanı istifadə etməlidirlər. Satışlar üzrə menecerlər hər bir satıcı üçün müəyyən edilmiş normaların səviyyəsinin ədalətliyinə və dəqiqliyinə inanmalıdırlar.

Satışlar üzrə menecerlər tərəfindən informasiyamn istifadə edilməsinin daha mühüm bir sferasını şirkətin ticarət heyətinin optimal sayının müəyyən edilməsi təşkil edir. Bundan ötrü informasiyanın bu və ya digər növlərinin istifadə edilməsində duran bir çox miqdar-analitik yanaşmalar hazırlanmışdır. Şirkətin ticarət heyətinin sayı müəyyən edildikdən sonra satışlar üzrə menecerlər satışın ərazisini planlaşdırmağa başlayırlar. Nəhayət, satışlar üzrə menecerlərə satışın analizinin aparılması zamanı müvafiq informasiyasız keçinə bilməzlər.

Biz bu fəsildə satışlar üzrə menecerlər tərəfindən informasiyanın istifadə edilməsinin sadalanmış ən mühüm strateji sferalarından hər birini müzakirə edəcəyik, həm də ondan idarə qərarlarının qəbulk üçün daha effektli istifadə edilməisnə tövsiyələrimizi verəcəyik.

Şirkətin bazar imkanlarının analizi: giriş

Bazar imkanlarının analizi bazarın potensialı, satışların proqnozu və satışların norması (həddi) kimi bu cür anlayışlar arasındakı fərqlərin dəqiq dərk edilməsini tələb edir.

Bazarın potensialı və ya bazar potensialı (market potensial) - bütün sahənin hər hansı malının və mallar qrupunun müəyyən bazarlar eyni müddət ərzində ideal

şəraitlərdə satışların mümkün olan qiymətidir. Biz bazar anlayışı altında istehlakçıların müəyyən qrupunu və konkret coğrafi sahəni başa düşürük.

Satışların potensialı və ya satış potensialı və yaxud satışın potensialı (sales potential) - bu bazar potensialı - baza potensialının o hissəsidir ki, onun alınmasına müvafiq firma ümid edə bilər. Bazarın potensialı özü ilə verilmiş malın ideal şəraitlərdə bütün satıcılar üçün satışın maksimum 4 mümkün olan həcmini verirsə, onda satışların potensialı isə satışın mümkün olan maksimum həcmini verir.

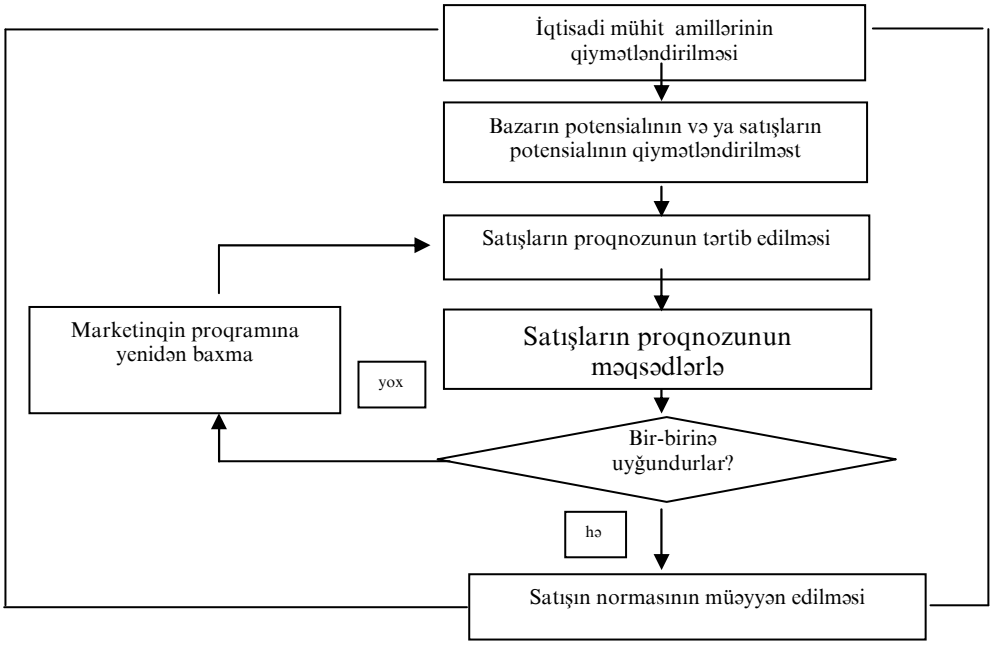
Satışların proqnozu (sales forecast) - bu gələcəkdə müəyyən müddətə satışın (pul və naturalt ifadələrdə) həcminin qiymətləndirilməsidir. Bu cür proqnoz müəyyən məmulat və bütövlükdə hər hansı bazar üçün və ya onun hər hansı hissəsi üçün tərtib edilə bilər.

Qeyd etmək lazımdır ki, satışların proqnozunda konkret mallar, konkret istehlakçılar qrupu, konkret coğrafi sahə və zamanın dövrü göstərilir: ondan başqa, satışların proqnozu müəyyən marketinq planını və ona uyğun gələn marketinq proqramını mühüm təşkil edən kimi daxil edir. Əgər hər hansı səbəbə görə təklif edilmiş plana dəyişikliklər edilərsə, onda nəzərdə tuturlar ki, satışın proqnozlaşdırılan göstəricilərinə də müəyyən düzəlişlər ediləcəkdir. Təəccüblü deyil ki, satışın proqnozlaşdırılan göstəriciləri, adətən,, şirkətin satışlarının potensialına nisbətən aşağı olur. Bu bir sıra səbəblərlə izah edilir. Belə ki, verilmiş anda firma bütün öz potensialını həyata keçirimək üçün kifayət qədər olan istehsal güclərinə malik olmaya bilər; onun distrübütor şəbəkəsi kifayət qədər inkişaf etməmişdir; maliyyə resursları tamamilə məhduddur. Eyni ilə sahə üçün satışların proqnozu, adətən,, elə həmin sahə üçün bazarın potensialına nisbətən daha aşağı göstəriciləri saxlayır.

Satışların normaları - sales quatos - özü ilə marketinq vahidi üçün müəyyən edilən və satış fəaliyyətinin idarə edilməsi üçün istifadə edilən satışın həcmlərinin məqsədli göstəricilərini verir. Marketinq vahidi altında ticarət heyətinin xüsusi əməkdaşı, satış ərazisi, şirkətin filialı, region, diler və distribütor, müəyyən rayon (biz marketinq və vahidinin yalnız bir neçə nümunəsini gətirdik) başa düşülə bilər. Hər bir satıcının qarşısında hər bir satış ərazisində növbəti ilə ğsatışların həcmi kimi müəyyən məqsəd qoyula bilər. Satışların normaları adətən, satıcının şəxsi səylərini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən əsas göstəricilərdir; onların hərəkəti zamanın müəyyən müddətlərində yayılır: onlar daha dəqiq imza ata bilərlər - məsələn, iyunda ticparət nümayəndəsi C. Cons tərəfindən konkret məmulatın konkret müştəriyə satılması.

Şəkil 5.1.-də analiz edilən anlayışlar arasındakı qarşılıqlı əlaqə göstərilmişdir. Adətən,, əvvəlcə iqtisadi mühitin amillərinin qiymətləndirilməsi icra edilir. Hərdənbir bu sadəcə olaraq yaxın gələcəyin qiymətidir. Sonra sahənin potensialının ilkin başlanğıc qiymətləndirilməsi alındıqdan sonra onun satışlarının potensialını müəyyən etmək olar. Bu, öz növbəsində, satışların ilkin başlanğıc proqnozunu tərtib etməyə imkan verir. Belə proqnoz əsasən ehtimala əsaslanır, yəni firmanın marketinq fəaliyyəti təxminən keçən ildə olduğu kimi olacaqdır. İlkin proqnozlar sonra təklif edilən marketinq proqramı ilə sübut edilən məqsədlərlə müqayisə edilir. Əgər həmin marketinq proqramı qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmağa imkan verirsə, onda həm proqramın özü, həm də satışın proqnozu qəbul edilir.

Tez-tez məqsədlərə yeindən baxmaq zərurəti meydana çıxır. Lakin son nəticədə bu proses satışların proqnozları və məqsədləri arasındakı qəbul oluna bilən uyğunluğa çatmağa gətirib çıxara bilər. Sonra satışların proqnozu satışların fərdi normasının (həddinin) müəyyən edilməsində informasiyanın mühüm başlanğıc nöqtəsi kimi istfiadə edilir. Ondan başlanğıc nöqtəsi kimi istifadə edilir. Ondan başqa, satışın proqnozu müxtəlif fəaliyyətli şöbələrin büdcəsinin yaradılmasında baza informasiyası kimi xidmət edir.



Şəkil 5.1. *Bazarın potensialı, satışların potensialı və satışların proqnozlaşdırılması prosesi*

Satışların proqnozlaşdırılması metodları

Satışların proqnozu - firmanın rəhbərliyi tərəfindən tistifadə edilən, əksər şirkətlər üçün biznesin planlaşdırılmasının əsası hesab edilən ən əhəmiyyətli informasiya alətlərindən biridir. Firmanın ali rəhbərliyi şöbələr arasındakı resursların bölüşdürülməsi və firmanın əməliyyatlarının idarə edilməsi üçün satışların proqnozu belə istifadə edilir; maliyyə şöbəsi - pul axınlarının planlaşdırılması, sərmayələr (yayınmalar) haqqında qərarların qəbul edilməsi və əməliyyat büdcələrinin tərtib edilməsi üçün: istehsalat şöbəsi -həcmi müəyyən etmək və məhsulun buraxılması qrafiklərinin, həm də mal-material ehtiyatlarının müəyyən edilməsi üçün: Kadrlar şöbəsi - işçilərlə olan tələbatların planlaşdırılması üçün, həm də kollektiv müqavilələrin bağlanması zamanı informasiyanın başlanğıc nöqtəsi kimi; alqılar şöbəsi şirkətin materiallara tələbatlarının planlaşdırılması və onun tədarükünün (göndərilməsinin) qrafiklərinin tərkib edilməsi üçün: marketinq şöbəsi -marketinq və satışın proqramının planlaşdırılması üçün həm də marketinq fəaliyyətin müxtəlif növləri resusların bölüşdürülməsi üçün, şirkət öz hərəkətlərinin qlobal miqyasda əlaqələndirən zaman satılan dəqiq proqnozlarının tərtib edilməsinin əhəmiyyəti artır.

Satışların proqnozu hər bir satıcının fəallığını planlaşdırmaq və qiymətləndirmək fundamental əhəmiyyəti var. Satışlar üzrə menecerlər, hər şeydən əvvəl, onun satışının müyyən edilməsi üçün, əməyin ödənilməsi sxeminin yaradılması üçün, informasiyanın başlanğıc nöqtəsi kimi səhra ticarət heyətinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilir. Satışlar üzrə menecerlər idarə qərarlarının qəbulunda satışların proqnozunun tərkib edilməsində fəal iştirak edirlər. Çox zaman istifadə edilən metallarla onlar yaxşı tanış olmalıdırlar. Bu fəsildə müzakirə ediləcək subyektiv və obyektiv metallar şəkil 5.2-də göstərilmişdir.

Göstərilmiş metallardan hər birinin üstünlükləri və və qüsurları var, hansı ki, cədvəl 5.1.-də sadalamışlar. Bu metallardan istifadə etmək qərarı həmişə aydın olmur.

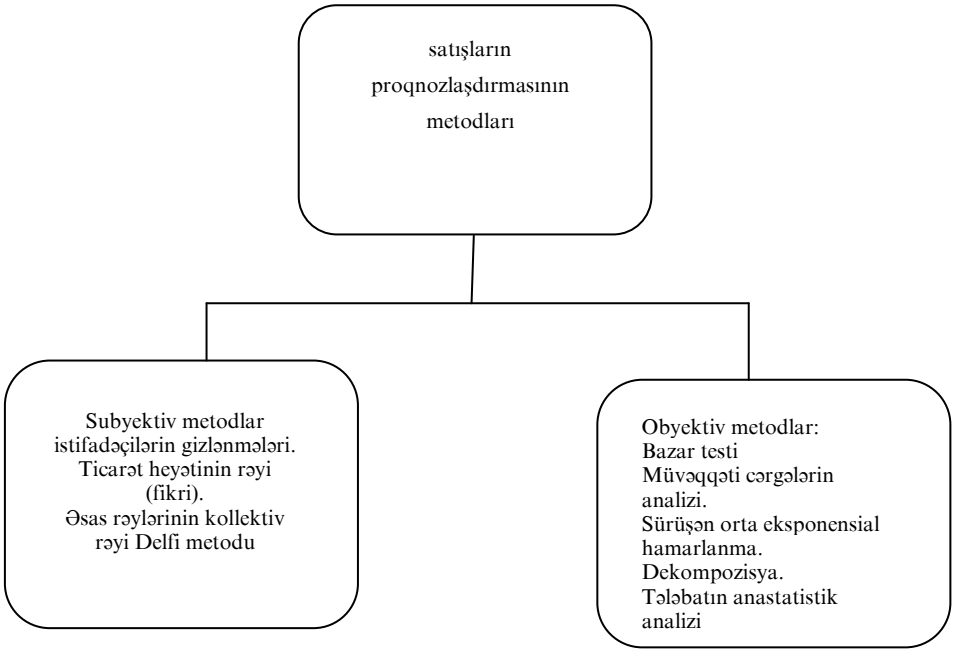
Tipik şirkətdə bu cür qərar, hər şeydən öncə, onun texniki mürəkkəbliyinin səviyyəsindən keçmişdə satışlar haqqında məlumatların alınmasından proqnozun texniki mürəkkəbliyinin səviyyəsindən, keçmişdə satışlar haqqında məlumatların olunmasından və proqnozun texniki ifadələrində edilməsinin səviyyəsindən asılı olacaqdır.

Cədvəl 5.1. Satışların proqnozlaşdırılmasının müxtəlif metodların üstünlükləri və qüsurları

Satışların Proqnozlaşdırılma metodu	Üstünlüklər	Çatışmazlıqlar
İstifadəçilərin gözləməri	1. Proqnoz qiymətləri bilavasitə alıcılardan daxil olur. 2. Malların təklif edilən istifadəsi haqqında çox ətraflı informasiya almaq olar. 3. Alınmış nəticələr marketinq stategiyasının planlaşdırmasında kömək edir. 4. Yeni malların aid olunan proqnozlarının tərtib edilməsində faydalıdır.	1. Potensial islahatçılar az olmalı və onlar yaxşı müəyyən edilməli idi. 2. İstehlak malları hallarında az effektlidir. 3. İstifadəçilərdən alınması qiymətlərin dəqiqliyindən asılıdır. 4. Bahalıdır, zaman və əmək sərfiyyatlarının böyük xərcləri ilə bağlıdır.
Ticarət heyətinin rəyi	1. Proqnozun nəticəsinə görə cavabdehlik daşıyan adamların iştirakı ilə bağlıdır 2. Son dərəcə dəqiqdir. 3. Satış fəaliyyətinə nəzarət və idarəetməyə komək edir. 4. Xüsusi satış əraziləri üçün proqnozlar tutmaq olar.	1. «Qiymətləndirənlər» (ticarət heyəti) qeyri- obyektivlik göstərməyə malikdirlər 2. Hərdənbir qeyri-obyektivliyin əks təsiri üçün yaxşı ölçülüb-biçilmiş sxemlər tələb edilir. 3. Əgər qiymətlər qeyri-obyektivdirsə, onda məlumatların düzəldirilməsi prosesi son dərəcə baha başa gələ bilər.
Əsas rəhbərliyin kollektiv rəyi	1. Asan və çox tez realizə edilir 2. Mürəkkəb statisik məlumatları tələb etmir. 3. Şirkətin ali rəhbərliyinin «kollektiv dairəsini tələb etmir» 4. Yeni, yaxud novator mallar üçün effektlidir.	1. Yekun proqnozları təmin edir. 2. Bahalıdır 3. Proqnozun keyfiyyətinə görə kollektiv cababdehlik. 4. Qrup dinamikası özünü göstərir.
Delfi metodu	l. Qrupun rəyinin təsirini azaldır. 2. Statistik informasiyadan istifadə etmək olar.	1. Bahalı olur və hərdənbir vaxtın xeyli sərfini tələb edir.
Bazarın testləşdirilməsi	1. İstehlakçılarının reaksiyalarına müvafiq malın mükəmməl yoxlamasını təmin edir. 2. Bütövlükdə marketinq proqramının effekktliyini qiymətləndirməyə imkan verir.	1. Rəqibləri baş verənlərə reaksiya verməyə məcbur etmir. 2. Firmada nə baş verdiyini bilmək üçün rəqiblərə imkan verilir.
Müvəqqəti cərgələrin analizi	1. Zamanın əvvəlki dövrünə aid məlumatları istifadə edir. 2. Obyektivdir, nisbətən ucuzdur.	1. Yeni mallar üçün az effeklidir. 2. Malların həyat ttsikli mövsümiliyi, tendensyası ilə əlaqəli olan amilləri dəqiq qiymətləndirmək və nəzərə almaq lazımdır. 3. Yüksək texniki məharət və ağılla müzakirə etmək baçarığı. 4. Planlaşdırılmış marketinq fəaliyyətini inkar edir
Tələbatın statistik analizi	1. Yüksək infliyasiyalı cəlbedicilik 2. Qiymətlərin əsasındakı təxminlərin miqdarların verilməsini təmin edir. 3. Rəhbərliyə nəticələri yoxlamağa icazə verir. 4. Satışa təmin edən gizli amilləri aşkar edir. 5. Bu metod obyektivdir.	1. Satışa təsir edən amillər daim olmalıdır 2. Yüksək texnika məharət və erudiyasiya tələb edir. 3. Yuksək mürəkkəbliyinə görə bəzi menecerlər son dərəcə həvəssiz istifadə edilir. 4. İlkin və təkrar tələbatın səviyyəsini dəqiq qiymətləndirmək üçün tez- tez uzun vaxt və pul tələb edilir.

Satışların proqnozlaşdırılmasının subyektiv metodları

Satışların proqnozlaşdırılmasının subyektiv metodları [Subjestire forecating methods] satışların proqnozunu tərtib edən zaman mürəkkəb empirik analitik yanaşmaları istifadə etmir.



Şəkil 5. 2. Satışlarının planlaşdırılması üsulu metodlarının təsnifatı

İstifadəçilərin gizləmə metodu [user expectations method] həm də alıcıların məqsədləri metodu kimi məlumdur, çünki bu və ya digər malların istifadə edilməsinin onların gözlənilən səiyyələrinə aid olunan istehlacıların cavabları üzərində əsaslanır [yeni müvafiq satın alınması].

Satışın istifadəçilərin gözləmə metodu satışların proqnozuna nisbətən satışların potensialına və bazarın potensialına daha yaxm olan qiyməti verə bilər. Praktikada istifadəçilərin qruplarına sahənin marketinq fəaliyyətini və konkret firmanı qabaqcadan görmək o qədər də asan deyil. İstifadəçilərin qiymətləri, hər şeydən öncə, onların şəxsi gələcək tələbatlarını əks etdirir. Satıcıların nöqteyi-nəzərindən, bu metodun köməyi ilə alınan proqnozlar imkanların göstəriçiləri rolunu oynayırlar. Bu imkanları isə istifadəçilərin konkret seqmentində realizə etmək olar.

Ticarət heyətinin rəyi

Ticarət heyətinin rəyinin (sales foree composite) aşkar edilməsinə əsaslanan satışların proqnozlaşdırılması metodu ona görə belə adlandırılmışdır ki, yerlərdə işləyən şirkətin ticarət heyətinin əməkdaşının rəyinə söykənir. Həmin əməkdaş proqnozlaşdırılan müddət ərzində məhsulun həmin həcmini satmağa ümid edir. Sonra bu qiymətlər satışın idarə edilməsinin müyyəyən səviyyələrində korrektə ediliblər. Onlar, adətən,, dəqiq yoxlanılır, müzakirə edilir və ola bilsin ki, filialın meneceri və yüksək vəzifəli rəhbərləri tərəfindən korrektə edilirlər.

Şirkətin ticarət heyətinin bütün tərkibinin aşkar edilməsinə əsaslanan satışın proqnozlaşdırılmasında təşkilatlar, əsasən, o barədə informasiyanı istifadə edirlər ki, onun əvvəlki qiymətləri nə qədər dəqiq idi. Bu yerlərdə işləyən ticarət heyətinin əməkdaşları tərəfindən təqdim edilmiş proqnozun təxmini məlumatlarına düzəlişlər etmək üçün lazımdır. Müəyyən səbəblərə görə əmkdaşlar proqnoz müddəti ərzində məhsulun satılması planında öz imkanlarını ya qiymətləndirmir, ya da həddindən artıq qiymətləndirirlər. Əgər, məsələn satışların normaları proqnozdan törəmişdirsə, onda ticarət heyətinin əməkdaşları daha az normanı almaq ümidində satışların mümkün olan həcmlərini qiymətləndirməməyə meyillidirlər. Beləliklə, onların satışının real həcimləri proqnoz göstəricilərindin yüksək olan zaman rəhbərlikdə müvafiq əməkdaşın yüksək effektivliyi haqqında təəssürat yaranır. Və, əksinə, əgər şirkətin hər hansı bir malın «aztapılan»- dırsa (məsələn, satışın stimullaşdırılması üzrə qısamüddətli kampaniyanın keçirilməsi halında), ticarət heyətinin əməkdaşları öz satışlarının həcmlərinin həddindən artıq qiymətləndirilməsinə meyil göstərirlər ki, onlara «aztapılan» mallardan böyük həcmlərdə ayıracaqlar.

Əsas rəhbərlərin kollektiv rəyi

Əsas rəhbərlərin kollektiv rəyinə (jury of executive opinion) və ya ekspektlə kollektiv rəyi əsaslan satışların proqnozdırılması metodu özü ilə satıcı firmanın daxilində.

Əsas rəhbərlərin formal və qeyri-formal keçidlərin sorğusu əsasında onların satışlara verdikləri şirkətin satış proqnozuna birləşdirirlər. Başqa hallarda ekspertlərin öz aralarında fərqləri olan nöqteyi - nəzərləri onların qurup müzakirələrində və yetərsayın (konsensus) axtarış gedişinə ələkdən keçirirlər. Olur ki, rəhbərin rəyi zəngin faktik material üzərində, hərdənbir isə hətta hər hansı başqa üsullarla yerinə yetirilmiş ilkin proqnozun üzərində dayanır.

Delfi metodu

Ekspertlərin rəylərinin izahında olan dəqiq proqnozunun alınması məqsədilə qurup dinamikasına nəzarət etməyə imkan verən metodlarından biri Delfi metodudur (Delphi technqu). O təkrar ölcülərlə və nəzarət edilən anonim əks əlaqə ilə interaktiv metal üzərində qurulmuşdur (ekspertlərin birlikdə bilavasitə ünsiyyətinin və onlar tərəfindən proqnozun formalaşması gedişində satışın gələcək qiymətlərinin müzakirə edilməsi) Bu cür «sorğunun» hər bir iştirakçısı onda olan faktlar əsasında özünün şəxsi proqnozunu hazırlayır. Bu cür alınmış proqnozlar toplanır və proqnozun hazırlanmasına rəhbərlik edən anonim nəticə hazırlayır və proqnozun ilkin fazasında iştirak etmiş espektlərdən hər birinə təqdim edir.

Adətən,, onda hər bir fərdi proqnoz üzrə məlumatlardır, orta göstərici və qiymətlərin göyə sovrulmasının nə isə ümumiləş tətbir göstərilir. İlkin qiymətləri orta göstəriciləri kəskin fərqlənən ekspertlər tez- tez bu qədər qeyri-tipik nöqteyi-nəzərin xeyrinə sübutlar gətirilməsini xahiş edirlər. Sorğunun iştirakçıları nəticəsini öyrənir və proqnozun yeni variantını təklif edir. Göstərilmiş proses edir. Adətən, onun bir fikirə gələnə qədər bir neçə bu cür interaktivlər (təkrarlanmalar) baş verir. Bu metod ondan çıxış edir ki, təkrar «ölçülərdə», birincisi, cavabların sovrulması azalacaqdır və müxtəlif eksperlərin qiymətləri tədricən bir fikrə nəticələnədəkdir, ikinci qurupun ümumi cavabı «mediana tədricən» düzgün və «həqiqi» cavaba yaxınlaşacaqdır.

Satışların proqnozlaşdırılmasının obyektiv metodları

Proqnozlaşdırılmasını obyektiv metodları (objestive forecasting methods) proqnozalrın tərtib edilməsində, əsasən, mürəkkəb miqdar (empirik) analitik yanaşmalar üzərində dayanır.

Bazar testləşməsi

Adətən, maşın testləşdirməsi (market testi) bir neçə nümayəndəli coğrafi regionlarda malın satılmasını nəzərdə tutur. Tez-tez belə metod yeni mal və köhnənin yaxınlaşdırılmış variantı üçün nəzərdə tutulur.

Bir çox firmalar bazar testləşdirilməsinə yeni malla istehlacıların münasibətinin mühüm sübutu və bazarın potensialların son göstəricisi kimi baxırlar. Məsələn, A.C.Nielsin şirkətinin məlumatları göstərir ki, son hesabda mallardan təxzminən dördə üçü müvəffəqiyyətə nail olur. Hansı ki, bazarın yoxlamasından keçmişdir, yeni zamanda malların beşindən dördü hansı ki, bazarın yoxlanmasından keçmişdirsə nəticədə uğursuzluğa dücar olacaqdır. Buna baxmayaraq, bazar təsflərinə bir necə mühüm qüsurlar xasdır.

*Onların keçirilməsi böyük məsrəflərə bağlıdır: Onlar daha çox istehlak testləşdirilməsi üçün yarayırlar. Sənaye malları üçün onlar uyğun gəlmirlər.

*Bazar testlərinin keçirilməsi üçün tələb olunan vaxt olduqca davamlı ola bilər.

*Nə vaxt ki, hər hansı bir mal bazar tərəfindən yoxlamanı keçirərsə, onda daha çox diqqət yetirilir, nəinki o, nəticədə ümimmilli miqyasda olduqda. Bu isə onun potensial qiymətləri qeyri real şəklini doğrur.

*Nə qədər ki, bazar testi rəqiblər üçün tamamilə aydındır, onda hələ müvafiq malın bazarda tam həcmdə görünməsinə qədər şəxsi bazar cavabı yaratmaq üçün onların vaxtı olmur.

Necə olursa-olsun bazar testləşməsi - satışların proqnozlaşdırılmasının olduqca effektiv metoddur. Lakin bu metodun qanunlarının siyahısından göründüyu kimi, ondan yalnız istifadə etmək olar. Bütün «müsbətləri» və «mənfiləri» nəzərə almaqla (A. Cnilsen şirkətinin www asnielsen. com Web - saytına baş çəkin.

Müvafiq cərgələrin analizi

Müvafiq cərgələrin analizini (time-series analysis) ifadə etməklə satışların proqnozlaşdırılması gələcəyə proqnozun alınması üçün «tarixi» məlumatların təhlili üzərində əsaslanır. Sadəcə halda proqnozunla nəticələnə bilər ki, növbəti ildə satışların cari ildəki həcminə bərabər olsun. Belə proqnoz yetişmiş sahə üçün tamamilə dəqiq ola bilər. Bu zaman, bazarın cuzi artımı qeyd edilir. Lakin bu şərtlərə əməl etdirilmədikdə müvəqqəti cərgələrin analizinin daha mürəkkəb metodlarından istifadə etmək lazımdır. Biz sonra üç belə metodu müzakirə edəcəyik :

Konseptual nöqteyi-nəzərdən sürüşkən orta (moving averege) metod olduqca sadədir. Proqnoza görə, növbəti ildə satışın həcmi cari ildəkinə bərabər olacaqdır. Belə bir proqnoz ildən ilə həcmlərdəki enib-qalxmaların olması ilə böyük səhvlərlə nəticələnir. Bu cür təsadüfi hesaba almaq üçün satışın həcmlərinin zamanına görə göstəricilərin orta qiymətini istifadə etmək olar. Məsələn satılmaların həcmini sonuncu iki, üç, beş illə və ya istənilənlərin miqdarını təyin etmək olar. Belə halda proqnoz özü ilə satışın həcmininin sadə orta qiymətini verəcəkdir. Sınaq və şərh metodu ilə müəyyən edilir. Dövrlərin müxtəlif miqdarı sınaqdan keçirilir, yoxlanılan məlumatların dəqiqliyi unu təmin edilir. Bu modeli bir dəfə müəyyən edərək sonra onu dəyişməz saxlayırıq.

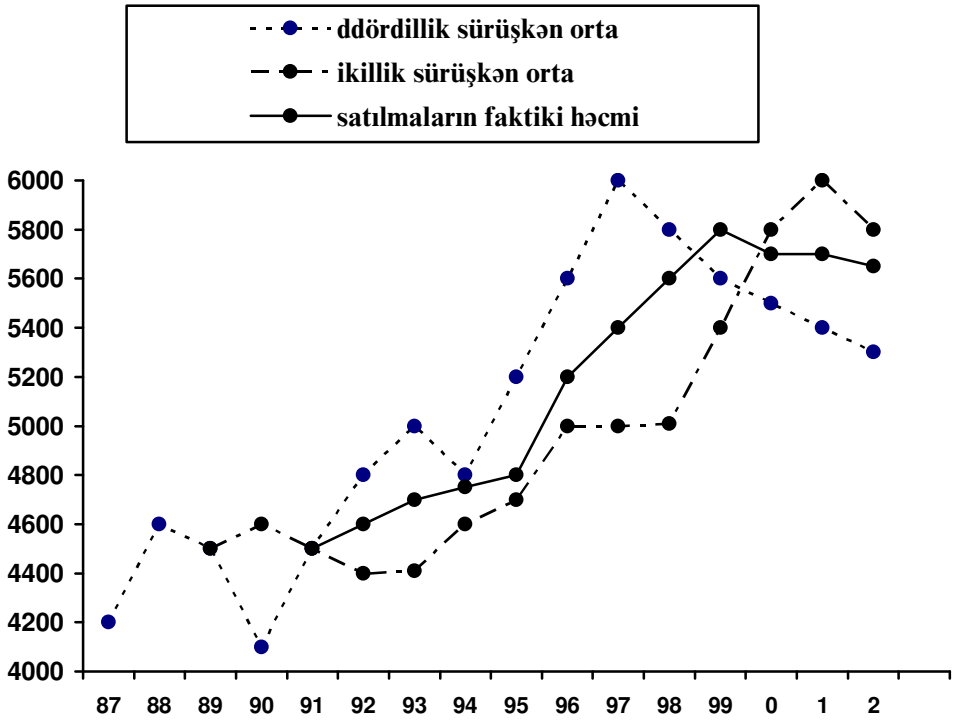
Sürüşkən orta termini ona görə istifadə edilir ki, yeni orta hesablanır və hər dəfə proqnoz kimi xidmət edir.

Cədvəl 5. 2. -də sürüşkən ortanın əsasında proqnozun nümunəsi verilmişdir. Bu zaman son 16 il ərzində satılmalar haqqındakı məlumatlardan istifadə edilmir. Bu cədvəldə həm də bir sıra illər üçün yekunlaşdırıcı proqnozlar verilmişdir.

Məsələn, 1989-ci ilə görə 4305 ədəd satışın həcminini proqnozu illik sürüşkən orta metoddan istifadə edəndə satışın orta qiyməti özü ilə 1987- ci ildə 4200 ədəd və 1987- ci ildə 4410 ədəd təqdim edir. Eynilə 2000-ci ildə 5520 ədəd təşkil edən proqnoz özü ilə 2000 və 2001-ci ildə satılmış ədədlərin miqdarının orta qiymətini verir. Tamamilə aydındır ki, dördillik sürüşkən ortanın əsasında proqnozlaşdırmanı başlamaq üçün illik sürüşkən ortanın ifadəsinə nisbətən məlumatların böyük həcmi tələb ediləcəkdir. Bu, yeni mal üçün satışın proqnozlaşdırmasının əvvəlində əhəmiyyətli ola bilər.

Cədvəl 5.2. Sürüşkən ortanın əsasında praqnozların nümunəsi

Satılmaların həcmlərinin proqnoz göstəriciləri			
İl	Satılmaların faktiki həcmi	İkiillik sürüşkən orta	Dördillik sürüşkən orta
1987	4200		
1988	4410		
1989	4322	4305	
1990	4106	4366	4260
1991	4311	4214	4287
1992	4742	4209	4370
1993	4837	4527	4370
1994	5030	4290	4499
1995	4779	4934	4730
1996	4970	4905	4847
1997	5716	4875	4904
1998	6116	5343	5128
1999	5932	5916	5395
2000	5576	6024	5684
2001	5465	5754	5835
		5520	5772



Şəkil 5. 3. *Sürüşkən orta metodu ilə əldə edilmiş faktiki və proqnozlaşdırılan satış həcminin qrafiki*

Eksponensial (exsponential smoothing) - bu sürüşkən ortanın bir növüdür. Lakin bütün müşahidələrə tərtib edilməsində eyni çəkini təyin etmək əvəzinə, eksponensial hamarlanma metodu, tamamilə aydın olan səbəblərə görə, ən sonuncu müşahidələrə ən böyük çəki koeffisiyentlərini təyin edir.

Eksponensial hamarlanma metodunun istifadə edilməsinin effektivliyinə təsir göstərən əsas amil, hamarlanmanın konstantları - sabit kəmiyyətləri kimi adlandırılan seçimidir. Eksponensial hamarlanmanın hesablanması alqoritimdə λ - kimi işarə edilir və 0-dan 1- ə qədər diapozonda yerləşir. λ - nin yüksək qiymətləri sonuncu müşahidədə daha çox çəki və daha köhnə qiymətlər isə daha az çəki verir. Əgər satılmaların həcmi vaxt keçdikcə cüzi dəyişilərsə, onda λ - nin qiymətlərini istifadə etmək məqsədəuyğundur.

Lakin satışın həcmi sürətli dəyişmələrə məruz qalan zaman λ - nin yuksək qiymətlərindən istifadə etmək lazımdır. Onun nəticəsində proqnoz cərgəsi bu dəyişmələrə tez reaksiya verəcəkdir. Adətən, λ - nin daha münasib qiyməti empirik yolla müəyyən edilir:

λ- nın müxtəlif qiymətləri yoxlanılır və onlardan o, qəbul hansı zamanın əvvəlki dövrlər ərzində bu qiymətin müşahidələrin cərgəsinə tətbiq edilməsi tətbiq edilməsi halında proqnozun ən az xətasını təmin edir.

Dekompozisiya. Dekompozisiya (decomposition) adlanan satmaların proqnozlaşdırılması adətən, aylıq və rüblük məlumatların analizi üçün o halda istifadə edilir ki, nə zaman satmaların enib-qalxmalar (qiymətdə) iştirak edirlər. Bu zaman müəyyən etmək lazımdır ki, satmaların həcmlərinin dəyişməsinin hansı payı fundamental səbəblə şərtlənir, hansı isə tələbatın mövsümiliyi ilə izah edilir.

Məsələn, Hawaiian Tropic şirkətinin rəhbərliyi aydınlaşdırmaq istəyirdi ki, onun yanmaya (günəşin altında) qarşı losyanın satmaların həcmlərinin artımının hansı payı son zamanlarda dərini yanmadan müdafiə tendensiyaları ilə izah edilir. Qızğın vaxtı isə

may ayından sentyabra qədər davam edir Dekompozisiya metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, biz onun köməyi ilə müvəqqəti cərgənin dörd əsas hissəsini ayırmağa cəhd göstərməliyik:

Trend, dövri amil mövsüm amili və təsadüfi amil.

Trend müvəqqəti cərgədə müşahidə edililən uzun müddətli dəyişmələri əks etdirir. Dövri, mövsümi və qeyri müntəzəm komponentlər istisna edlirlər. Adətən, nəzərdə tutulur ki, trendi düz xətt şəklində vermək olar.

Dövri amil həmişə iştirak etmir, çünki o, müvəqqəti cərgədə qalxmaları və enmələri (dalğaları) əks etdirir, bu zaman mövsümi və qeyri-müntəzəm komponentlər istisna edilir.

Dövri qalxmaları və enmələri, adətən,, zamanın yetərincə uzun dövrü təxminən ikidən beş ilə qədər baş verir. Bəzi mallar üçün (məsələn, konservləşdirilmiş yaşıl noxud üçün) cüzi dövri enmə- qalxmalar qeyd edilir, eyni zamanda başqalarının satılması (məsələn inşaat evlərinin) olduqca əhəmiyyətli dəyişmələrə məruz qalırlar.

Mövsimilik fəsillərinin təbii dəyişməsi ilə əmələ gələn müvəqqəti cərgədəki enib-qalxmaları əks etdirin.

Fəsil amili, adətən,, hər il təkrar edilir, baxmayaraq ki, satılmaların dəqiq şəkli hər il dəyişə bilər.

Təsadüfi amil- bu o təsiridir ki, trend, dövri və mövsüm amillərinin təsirini istisna etdikdən sonra müşahidə edilir.

Cədvəl 5.3-də tamaımilə görünən trend haqqında sübut verən beş ilə görə məlumatların əsasında sadə mövsümi (fəsil) indeksinin hesabı göstərilmişdir. Hər ilin dördüncü rübü-həmişə yaxşıdır: birinci rüb - ən əlverişlidir. Eyni zamanda ilə nisbətən satmaların həcmi hər il yüksək olur. Çətinlik cəkmədən hər ilə görə indeksiyanı hesablamaq olar. Bunun üçün satılmaların ortaillik rüblük həcminə bölmək lazımdır. Bu isə hər rübdə baş verən təsadüfi enib-qalxmaları azaltmağa imkan verir .

Cədvəl 5.3. Beş ilə görə məlumatların əsasında sadə fəsli indeksin hesabatı

R Ü B						
il	1	2	3	4	Cəmi	Rübə görə orta hesabla
1989	82, 8	105, 8	119, 6	151, 8	460, 0	1150, 0
1999	93, 1	117, 6	122, 5	156, 9	490, 1	122, 5
2000	92, 0	122, 4	132, 6	163, 2	510, 2	127, 6
2001	95, 3	129, 0	151, 3	185, 0	560, 6	140, 2
2002	120, 1	138, 1	162, 2	180, 2	600, 6	150, 2
Beş ilə görə orta göstərici						
Mövsüm indeksi	73 . 8	93, 5	105 . 0	1 27, 7		

Mövsüm indeksi orta rüblük göstəricinin yüzə vurulmuş ümumi orta rüblük göstəriyə bölməsindən xüsusiyə bərabərdir. Məsələn, birinci rüb üçün mövsüm indeksi bərabərdir; (96, 7/131, 1x100 73, 8)

Dekompozisya metodunu istifadə edərək analikt, adətən,, trendi aşkar etmək üçün əvvəlcədən mövsümlüyü müəyyən və onun təsiri istisna edilir. Bundan sonra üç göstərilmiş komponentləri hesabına satışların proqnozu tərtib edilir. (www. Hawaiian-tropic ünvan üzrə Hawaiian Tropic şirkətinin Web- saytına baş çəkin).

Tələbatın statistik analizi

Müvəqqəti cərgələrin metodu satılmaların həcmi və zaman arasındakı qarşılıqlı əlaqəni istifadə edir. Onun aşkar edilməsi gələcəyə proqnozun tərtib edilməsi üçün əsas yaradır.

Tələbatın statistik analizi (statical demand analysis) satılmaların həcmi və onlara təsir edən mühim amillər arasındakı qarşılıqlı əlaqəni müəyyən etmək və bunun əsasında gələcəyə proqnoz yaratmaq üçün mürtəce analiz istifadə edilir. Bu zaman satılmaların həcmlərinə təsir edən bütün amillər üçün ona istisna edilmiş, ancaq sadəcə olaraq onları aşkar etmək hansı satmaların həcimlərinə daha çox təsir edir. Statistin analizlərindəki dəyişkən predikatlar (mühakimə obyekti- subyekti müəyyən edən anlayış) tez-tez tarixi indekslər olur. Buraya aparıcı iqtisadi intidikatorlar və onlara oxşar göstəricilər daxildir. Məsələn, müşar materiallarının istesalı ilə məşğul olan şirkət öz məhsullarının satış proqnozlarını tərtib edəndə mənzil tikintisinin dövrülüyü faizli tarif və yay dövründə tələbatın mövsümi artımı kimi bu cür amillər hesaba ala bilər.

Satılmaların proqnozlaşdırılması metodunun keçirilməsi

Satılmaların proqnozlaşdırılmasında problemə toqquşan satmalar üzrə menecerin qarşısında dilemma ortaya çıxır ki, proqnozlaşdırılmanın hansı metodunu istifadə etmək lazımdır və bu və digər metodun istifadə edilməsində proqnoz nə qədər dəqiq olacaqdır. Bu dilemma bir neçə metoddan istifadə ediləndə və onlarm köməyilə alınmış proqnozlar uyğun gəlməyəndə (belə sistem istisna yox, hər şeydən öncə qaydadır) xüsusən asan məsələ olur. Bir sıra tədqiqatların müxtəlifləri bu və ya digər metodun köməyi ilə proqnozların dəqiq qiymətləndirilməsinə cəhd edirdilər. Daha geniş tətqiqatlardan birinin keçirilməsinin gedişində çoxlu mənbələrdən 1001 müvəqqəti cərgə istifadə edilmişdir, özü də hər bir belə cərgə üçün proqnoz ektrapolyasiyanın (kənar qiymətləri) 24 metodundan hər birinin köməyilə tərtib edilmişdir. Ümumi nəticə onunla yekunlaşmırdı ki, proqnozlaşmanın dəqiqliyi istifadə edilən metoddan son dərəcə cüzi asılıdır. Eynilə, obyektiv və subyektiv metodların proqnozlaşdırılmasının dəqiqliyi müqaisəsi aydın aydın nəticəyə gəlməyə imkan verirdi ki, onların hamısına üstünlük vermək lazımdır. Müqayisələrdən bəziləri miqdar metodlarının xeyrinə şəhadət verir, eyni zamanda başqaları göstərirlər ki, subyektiv metotlar daha dəqiq proqnoz almağa imkan verir. Bütövlükdə satmaların proqnozlaşmasının müxtəlif metodların müqayisəsi sübut edir ki, onların heç biri açıq-açığına başqalardan yaxşı deyil. Hər şeydən əvvəl, bu və ya digər metodun istifadə edilməsinin üstülüyünə bir sıra amillər təsir edir, eyni zamanda konkret məlumatların davamlılığı müvəqqəti üfqi, kompyuterlərdən istifadənin dərəcəsi və mövsümlülüyin kənarlaşdırılması dərəcəsi. Bütövlükdə ən yaxşı yanaşma görünür ki, proqnozlaşdırılmasının bir neçə müxtəlif metodların istifadə edilməsidir, eyni zamanda obyektiv və subyektiv metotların birləşdirilməsi, alınmış nəticələrin müqayisəsi və qərarın qəbulu (hansı satışlar üzrə menecerlərin səlahiyyətində qalır) və alınmış proqnozlardan hansına üstünlünk vermək lazımdır. Satışın proqnozlarının tərtib edilməsində firmalar hər şeydən öncə ssenari analizi kimi bu cür bir metoda müraciət edirlər. Bu zaman gümana gəlməyən dəyişmələr daha ağla batan hadisələrlə yanaşı baxılır. Bu yanaşmanın istifadə edilməsinin əsas ideyası təkcə onda deyil ki, «düzgün» ssenari işləməkdən, həm də ümumi ssenarilə almaqdır hansılarda bütün sistemi hərəkətə gətirmək mühüm qüvvələr əks etdirilsin.

Əraziyə görə tələbatın proqnozu

Firmalar bütövlükdə nəinki tələbatın qiymətləndirilməsi, həm də xüsusi ərazilər üçün proqnozlar hazırlanmalıdır. Ərazi tələbatının qiymətləri ondan irəli gəlir ki, bütün ərazilər üçün bu və ya digər malın satışımn potensialı eyni ola bilməz. Ərazi tələbatının qiymətlərinin planlaşdırmanın yüksək effektivliyini, şirkətin ticarət həyətinin fəaliyyətinə görə rəhbərliyi və nəzarəti təmin edirlər. Bu qiymətlər aşağıdakı hərəkətlərə təsir edir.

1. Satış ərazilərin planlaşdırmasına.
2. Potensial müştərilərin aşkar edilməsinin metodlarının hazırlanmasını.
3. Satılmalara normaların qoyulmasına.
4. Şirkətin ticarət heyətinin əhəmiyyətin ödənilməsi səviyyələrinə və sxemlərinə.
5. Ticarət işçilərinin fəaliyyətlərinin effektivliyinin qiymətləndirilməsinə.

Sənaye və istehlak bazarlarında ərazi tələbatının qiyməti, adətən, müxtəlif cür həyata keçirilir. Sənaye bazarlarında ərazi tələbatının tez-tez satışların həcminin hər hansı ümumi bazar amilinə bağlama yolu ilə qiymətləndirilir. Onlara qulluçuların (xidmətçilərin) ümumi miqdarı aid ola bilər: istehsal işçilərinin miqdarı emala əlavə edilən dəyər (qiymət) -i istifadə edilən metalların dəyəri (qiyməti): yeni müəssisəyə və avadanlıq məsrəflər. Fərz edək ki, şirkətə bir neçə eyniləşdirilən bazarlardan hər biri üçün bir qulluqçuya (xidmətçilərin) hesablamada satışların həcmi məlumdur. Sonra konkret coğrafi regionda bu bazarlardan hər birində qulluqçuların miqdarı müəyyən edib, həmin coğrafi regionda müttəfiq məhsula ümum tələbatı qiymətləndirmək olar.

Eyniləşdirilən bazar adətən, sənae təsnifatının Şimali Amerka sisteminin köməyi ilə müəyyən edilir. (North Amerkan İndusty Classification system NAİCS). NAİCS standart sənaye təsnifatının (standart- Indistirial Classification- SİS) əvvəlki sistem kadrlarının əvəzinə gəlmişdir. ABŞ-ın Ticarət Nazirliyi məşğulluq istehsalatına əlavə edilmiş dəyər (qiymət), əsaslı məsafələr və satışların ümumi həcminə aid olan məlumatların alınması üçün bu sistemlər siyahıya alınma bürosu tərəfindən hazırlanmışdır.

ABŞ-da aparıcı sahələrdən hər birinə iki rəqəmdən ibarət olan kod verilir. Həmin kod bu sahənin hansı quruma aid olunduğunu göstərir. Hər bir sənayeyə daxil olan müəssəsələr tipi belə kodun əlavə dərəcələri ilə eyniləşdirilmişdir.

Eyni zamanda sənaye bazarları üçün mallar buraxan firmalar özünün satış fəaliyyətində, əsasən eynilşəşdirilən bzarların seqmentlər istifadə edilir. İstehlak mallarının satıcıların hər şeydən öncə ərazilərdən hər birinə xas olan ümumiləşdirilmiş şəraitlərdən çıxış edirlər. Hərdənbir bu, yeganə dəyişən və ya bazarın amili ola bilər. Buraya ailələrin miqdarı, əhalinin sayı və, ola bilsin ki, müvafiq coğrafi gəlirin səviyyəsi daxildir. Başqa halda firma öz aralarında bu və ya digər üsulla birləşən bir neçə dəyişmələrə tələbatı uyğynlaşmağa qeyd edilir. Məsələn mühafizəkar analizin köməyi ilə yerinə yetirilmiş (yəni köhnə üsulla) paltaryuyan maşınlarının tələbatının statistik analizi göstərir ki, bu tələbat növbəti dəyişən deskiriptorların funksiyalarıdır: 1) istehlakcılarda olan paltaryuyan maşınların miqdarı: 2) elektirik xətti çəkilmiş yaşayış evlərinin miqdarı: 3) vergilərin ödənilməsindən sonra real şəxsi gəlirin həcmi: 4) təmiz kredit ödənişləri: 5) məişət əşyaları üçün qiymət indeksi. Neçə ki, bu statistik məlumatlar coğrafi sahələrə görə ordan burdan nəşr edilir, firma müxtəlif coğrafi sahələrə görə tələbatın səviyyəsinin qiymətləndirməyin reqresiyasının müvəffiq bərabərliyini istifadə edə bilər. Bir çox firmalar müəyyən mala ümumi tələbat bir neçə dəyişənlər arasındakı qarşılıqlı əlaqəni səviyyələrdən bərabərliyi çıxartaqla məşğul olmağa hazırdır, hamısı onun satışı ilə məntiqi əlaqəlidir. Lakin elə firmalar da az deyil ki, onlar ərazi tələbatının öz qiymətləndirilməsində artıq hazırlanmış çoxmilli indekslərdən birinə əsaslanırlar.

Ən geniş yayılmış standartlardan biri - bu alıcılıq qabiliyyətinin indeksidir. (Buying Powep Index-BPI) hansı oxunulur və Salesand Margeting Management jurnalı

tərəfindən dərc edilir. Bu indeksdə gəlir, əhalinin sayı və satışların həcmləri nəzərə alınır. Hər hansı coğrafi sahə üçün vahid qiymət almaq üçün bu göstəricilər müvafiq olaraq 5, 2 və 3 koeffisiyentlərələ ölçülürlər. Alınmış qiymətlər sonra verilmiş coğrafi sahədə ümum bazar tələbatının tələbatlarını qiymətləndirmək üçün istifadə edilir. Fərz etmək çətin deyil BPİ praktiki olaraq dövlət sənaye malları üçün xüsusi ərazilərinin qiymətləndirilməsi haqqında gedən zaman əhəmiyyətsizdir. Lakin o, gündəlik tələbatın tez-tez alınan ucuz mallar üçün xüsusi ərazilərin potensiallarının qiymətlənməsində daha populyarlıqla istifadə edilir. İstehlak malları satan firmanın strategiyalarından biri ondan ibarətdir ki, empirik müəyyən etik ki BPİ və digər ərazilərdə malların satışının həcmləri ilə korrelyasiya edirlərmi?

Əgər belə korrelyasiya həqiqət yerinə düşmüşsə, onda firma hesab edə bilər ki, onun bəxti gətirməmişdir, çünki BPİ özü ilə rahat alət verir - o, hər il yeniləşir və o qədər də böyük olmayan coğrafi sahələr üçün nəzərdə tutulmuşdur. Əgər bu indeks müvafiq malın satışların həcmləri ilə pis korrelyasiya edirsə onda, ola bilsin ki yaxşı olacaqdır ki, əgər firma hər hansı bir amilindən istifadə ediləckədir, ya da satışların həcmləri məntiqi əlaqəli olan amillərin köməyi ilə öz şəxsi indeksini hazırlayır.

Satışların normalarının təyinatı və xarakteristikaları

Artıq bu fəsildə qeyd etdiyimiz kimi, şirkətin ticarət heyəti qarşısında qoyulan məqsədlər normalar adlanır. Normal satışlar menecerlərin sərəncamında olan ən qiymətli əlamətlərdən biridir. Onlar işin effektivliyin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edirlər və menecerlərə satışların həcmlərinin və plan dövrünün sonuncu mənfəəti planlaşdırmağa, həm də ticarət heyətinin dəqiqliyi proqnozlaşdırmağa kömək edirlər. Normalar tez- tez ticarət heyətinin sübutları üçün istifadə edilir. Satışın həcminə normalar, adətən, müvafiq ərazidə satışın potensialında aşağı səviyyədə müəyyən edilir, lakin bu zaman verilmiş ərazidə satışların proqnozuna (və ya bir qədər yüksək) bərabər olur. baxmayaraq ki, onların satışlarının proqnozundan aşağıda müəyyən etmək olar.

Satışların normaları müəyyən vaxt ərzində fəaliyyət göstərir və pul natura şəklində müəyyən edilir. Beləliklə, rəhbərlik normaları rübə, ilə və daha uzun müddətlə yerləşən şirkətin hər hansı bir ticarət nümayəndəsi üçün rul və natura şəklində göstərə bilər. Rəhbərlik hətta bu məqsədləri mallara və istehlakcılara görə göstərə bilər. Mal normaları sistemli olaraq dəyişə bilərlər, beləliklə mal xəttinin müxtəlif elementlərini əks etdirər. İstehlakçı normaların dəyişməsi isə konkret müştərilərinə xidmətin nisbəti səviyyəsini əks etdirməlidr.

Normaların təyin edilməsi

Normalardan istifadə edilməsi bir çox münasibətlərdə yerlərdəki ticarət heyətinin fəaliyyətinə görə planlaşdırmanı və nəzarəti yüngülləşdirir. Satışın normalarının iki əhəmiyyətli müsbət xüsusiyətdən ibarətdirlər: birincisi, şirkətin ticarət nümayəndələri üçün stimulların yaradılmasında, ikinci ticarət heyətinin əməkdaşlarının işinin effektivliyinini və əməyin məhsuldarlığını qiymətləndirilməsi imkanında.

Normalar satış üçün stimuldur. Mahiyyətcə onlar məqsəddir, hamısını satmaq lazımdır, hamısım həll etmək zəruridir. Məsələn, tamamilə konkret məqsəd- bu ildə x malının ümumi məbləği 20 min dollara satmaq (əsasən də arzu edilən mükafatlandırmanı almaq imkanını hesaba alaraq, əgər göstərilmiş norma yerinə yetiriləcək və artıqlaması ilə yetiriləcəksə) ticarət heyətinin əməkdaşlarının xasiyyəti üçün daha güclü sübutdur, nəinki olduqca daha çox X malının istənilən qədər satmağa çalışmaq dumanlı məsəldir. Heç kim şübhə etmir ki, istənilən işçi daha çox çalışacaqdır. Normalar həm də ticarət

heyətinin əməkdaşları üçün «ən yaxşı satıcı» adına görə yarışların keçirilməsinin gedişində stimul rolunun oynayırlar. Bu cür yarışların mahiyyəti ondan ibarətdir ki, o, kimə «ən yaxşı satıcı» adı verilsə, mükafat alır. Normal həm də əksər firmaların əməyin ödənilməsi sistemlərində özünün əsas rolu hesabına stimullar kimi xidmət edə bilər. Əməyin ödənilməsi mövzusunun biz bu kitabın növbəti fəsillərində müzakirə edəcəyik. Lakin qeyd etmək lazmıdır ki, bir çox komisyon haqlarının mükafat ödəmələrinin xüsusi planı istifadə edilir. Belə sxemlərin istifadə edilməsində ticarət heyətin əməkdaşlarının əməyin ödənilməsinin miqdarı düz mütənasib olaraq ondan asılıdır ki, nə qədər mal satmaq onlara müyəssər olmuşdur (komisyon haqları ödənilməsi planı). Adətən, bu cür planlar bilavasitə satışın normaları ilə uzlaşır. Hətta nə vaxt ki, ticarət heyətinin əməkdaşlarının əməyin ödənilməsi sırf firmada maaş kimi həyata keçirilirsə, qeydə alınmış əməkhaqqı normalar stimul ola bilər. Əgər maaşın artırılması əvvəlki ildə satışın normasının yerinə yetirilməsindən aslıdırsa.

Satışın normaları həm də miqdar (obyektiv) standartın rolunu yerinə yetirir. Miqdar standartı şikayətin xüsusi ticarət heyətinin və başqa vahidlərin əmək məhsuldarlığına qiymətləndirməyə imkan verir. Satışın normal xüsusilə effektli çalışan işçiləri aşkar etməyə firmanın rəhbərliyinə imkan verir. Satış normaları gələcəkdə əməyin məhsuldarlığının yüksəldilməsinə istiqamətlənmiş tədbirlərin hazırlanması üçün əsas kimi xidmət edə bilər. Daha ətraflı olaraq əməyin məhsuldarılğının qiymətləndirilməsi məsələlərinə 13-cü fəsildə baxacayıq.

«Yaxşı» normaların xarakteristikaları

Normaların effektli istifadə ediləməsi nəzərdə tutur ki, o real əldə edilən, aydın başa düşülən, tam və vaxtlı-vaxtında olmalıdır. Fikir var ki, normaları həyata keçirmək üçün ticarət heyəti xüsusi səy göstərmişdir ki, onu yetərincə yüksək səviyyədə qoymaq mümkün olsun. Ona baxmayaraq ki, bu halda ticarət nümayəndələrinin əksəriyyəti onlar üçün müəyyən edilmiş normaların öhdəsindən gələ bilməsinlər. Bu çür yanaşmanın tərəfdarları təsdiq edirlər ki, həddindən artıq yüksəlmiş normaların istifadə edilməsinə işcilər daha gərgin əməyə stimullaşmışdır. Bu cür yanaşmanın xarici cəlbediciliyinə baxmayaraq yüksəldilmiş normalar ciddi problemlər yarada bilər. Xüsusən də, bir hərdən bir satıcıların arasında düşməncilik və bədxah münasibətlər meydana çıxır. Yüksəlmiş normalar işçiləri bir birinə münasibətdə qeyri-etik hərəkətlərə tədqid edə bilər, çünki nəyin bahasına olursa olsun onlar öz normalarını yerinə yetirməyə can atacaqlar. Bir neçə il bundan əvvəl Siars şirkətinin avtomaşın mərkəzinin fəaliyyətində ciddi problemlər yaradan əsas səbəblərdən biri satışın məhz qeyri-real normalar olmuşdur, hansı avtomaşın mərkəzlərinin işçilərin müştərilərin hec bir ehtiyacı olmayan xidmətlərə təhrik etdilər. Satışın qeyri real normaları Sear şirkətinin baha məşət texnikası satıcıların özlərini bu tərzdə aparmaq məcbur etmişdir.

(www. Sear. com. -web saytına baş cəkin.)

Yüksəlmiş normaların istifadə edilməsi - bu hər şeydən öncə istisnadır nəinki qayda və bütövlükdə o, məsləhət deyil. Üstünlük təşkil edən yanaşma ondan ibarətdir ki, normalar real olmalıdır hansı ki «normal» və «ağıllı» şeylər qoymaq lazımdır. Məhz bu halda ticarət heyətinin əməkdaşlarında optimal sübutlar meydana çıxır.

Satışın normaları nəinki real, həm də başa düşülən olmalıdır. Normaların mürəkkəb planları şirkətin ticarət nümayəndələri arasında şübhə və inamsızlıq yarada bilər. Ticarət işçilərinə diqqət göstərmək üçün çox vacibdir ki, onlara təklif edilən satış normaları hardan peyda olmuşdur. Onlar potensial bazarla uyğunlaşdırılmış normalara daha həvəslə razılaşacaqlar, əgər onları bazarın potensiallarının satışların qiymətləndirilməsində məqsədlərinə keçid zamanı mühakimələrin gedişində tanış edilirsə.

Normaların planının daha bir zəruri xarakteristikası onun tamlığıdır. O, şirkətin ticarət nümayəndələrinin və fəaliyyətlərini qiymətləndirəcək bütün kriteriyaları özündə birləşdirəcəkdir. Beləliklə, əgər nəzərdə tutularsa ki, şirkətin bütün ticarət nümayəndələri yeni müştərilərin hazırlanmasında iştirak etməlidirlər, göstərmək vacibdir ki, müştərilərin hansı miqdarı haqqında söhbət gedir. Əks halda, fəaliyyətin bu növünə ikincidərəcəli və hətta üçüncü dərəcəli rol alınlacaqdır. İşçinin başlıca məqsədi isə satışların həcmini sürətləndirmək və mənfəəti təmin etmək olacaqdır. Satışların müəyyən həcmlərinin müvəqqəti və mənfəətin təmin edilməsi ilə əlaqəli olan eyni (analoji) məqsədləri elə korrektə etmək lazımdır ki, işçidə yeni müştərilərin aşkar və cəlb edilməsinə vaxtı qalsın.

Nəhayət, normaların istifadə edilən sistemi satıcılara onların işinin nəticələrini vaxtında çatdırmasını təmin etməlidir. Müəyyən satış dövrü üçün hesablanmış satışın kvotları vaxtı-vaxtında hesablanmalı və hər bir ticarət işçisinə çatdırılmalıdır. Gecikmələr nəinki normaların istifadə edilməsi üstünlüklərini heçə endirir, həm də qeyrimüəyyənlik yaradır, cünki işçi hətta bilməyib ki, əvvəlki dövürdə onun fəaliyyəti necə qiymətləndirilmişdir, öz fəaliyyətin növbəti dövrünə başlayır.

Normaların təyin edilməsi

Normaları təyin edərək satışlar üzrə menecer öncə normaların istifadə edilən tipləri haqqında qərar qəbul edir. Sonra o, istifadə edilən normaların konkret səviyyələrinin təyin etməlidir.

Normaların tiplərinin seçilməsi

Satıcıların həcmlərinə qoyulan normaların (sales volume quotos) sirinin populyarlığı, yəni satışların həcminin bu və ya digər aspektlərinə aksent edir, yəni bunu başa düşmək cətin deyil. Onları bilavasitə bazarın potensialı ilə bağlamaq və deməli ticarət heyətinin əməkdaşları üçün daha etibarlı və başa düşülən etmək olar. Onlar bütün bunları həyata keçirməlidirlər. Ondan başqa satışların həcminə qoyulmuş normalar satıcıların bacarığı haqqında öz peşəsini təqdim etməklə əla uzlaşır. Satışların həcmlərinə qoyulan normaları pulla, fiziki vahidlərlə və ballarla ifadə etmək olar.

Ballarla ifadə edilmiş normaların konsepsiyasının izaha ehtiyacı var. Balların müəyyən miqdarı konkret satılmış malın hər bir dollarına və vahidinə görə hesablanır. Məsələn, X malın satışının hər yüz dollarma görə üç bal (dərəcə), Y malına iki bal, Z malına isə bir bal hesablana bilər. Başqa bir variant satılmış polad borularının hər bir tonuna görə beş bal, eyni zamanda, satılmış polad yaymasının hər bir tonuna isə yalnız iki bal hesablana bilər. Ticarət heyətinin konkret əməkdaş üçün ümumi şəkildə istifadə edilir. Həmin əməkdaş bu baları toplamalıdır. Satış norması bal şəklində, adətən, o, mallarda istifadə edilir ki, nə zaman firma öz mal xəttində müəyyən mallara aksent etmək istəyir. Məsələn, daha mənfəətli məhsullara görə daha çox bal dairəcə hesablana bilər.

Ballar şəklindəki satış normalarını həm də ayrı-ayrı malların satışını stimullaşdırmaq üçün də istifadə etmək olar. Yeni məhsulun stimullaşmasına görə köhnənin satılmasına nisbətən daha çox bal hesablana bilər. Burada əsas məqsəd şirkətin ticarət nümayəndələrini bazara məhz bu malın «itirilməsinə» (yeridilməsinə) stimullaşdırmaqdan ibarətdir. Yeni müştərilərə satışların müəyyən həcminə görə şirkətin artıq olan müştərilərinin eyni həcminə görə nisbətən çox bal hesablana bilər. Ballar şəklində satışın normaları menecerləri normalar sistemini hazırlamağa imkan verir, hansı ki, müəyyən məqsədlərə çatışmağı stimullaşdırır. Eyni zamanda, bu cür normalar ticarət heyətinin hər bir əməkdaşı üçün aydındır.

Fəaliyyətin müəyyən növlərinə qoyulan normalar

Fəaliyyətin müəyyən növlərinə qoyulan normalar (activiby quotas) satıcının fəaliyyətinin spesifik təbiətini hesaba atmağa cəhd edir. Məsələn, potensial müştəriyə malın nümayiş edilməsi və vitrinlərin tərtibatı öz ardınca tez gətirmir. Eyni zamanda onlar gələcək satışlara təsir edə bilər. Əgər normalar sistemində aksent yalnız satışların həcmlərinə edilirsə, onda şirkətin ticarət nümayəndələrində tez satışla əlaqəli olmayan fəaliyyəti növlərinin inkar etmək meyili meydana çıxır. Bizim günlərdə müştərilərlə uzun müddətli münasibətlər saxlamaq üçün fəaliyyətin bir çox növləri tələb edilir və yaxşı olardı ki, əgər onlar da normalar sisteminin hazırlamasında nəzərə alsınlar. Fəaliyyətin müəyyən növlərinə qoyulan normaların daha geniş yayılmış tipləri cədvəlin 5.4-də verilmişdir.

Cədvəl 5. 4. Fəaliyyətin müəyyən növlərinə qoyulan ən çox yayılmış kvotaları.

Miqdarı
1. Yeni müştərilərlə görüşə gəlmə (zəngləşmə).
2. Potensial müştərilərə müraciətlər.
3. Verilmiş təkliflər.
4. Yerlərdə təklif edilmiş nümayişlər.
5. Xidmətlə əlaqəli olan görüşlər (vizitlər).
6. Tədarükçünün (malgöndərənini) nəzarəti altında yerinə yetirilmiş avadanlığın montaj halları.
7. Təşkil edilmiş sərgiləri.
8. Lider tərəfindən keçirilmiş ticarət müşavirələrini (iclaslarını).
9. Şirkətin ticarət heyətinin nümayəndəsinin iştirak etdiyi müşavirələr və konfranslar.
10. Qaytarılması mümkün olan sabiq müştərilər.

Maliyyə kvotaları

Maliyyə normaları (Financial quotas) şirkətinin ticarət heyətinin diqqətini xərclərin və gəlirin (mənfəətin) üzərində qurulmasına kömək edirlər. Başa düşmək cətin deyil ki, şirkətin ticarət heyətinin əməkdaşları başqa bərabər şəraitlərdə satışı asan olan, malların mal xəttindən olan mallara istinad edəcəklər və öz fəaliyyətinin razılığa gəlməsi asan olan müştərilərin üzərinə cəmləşəcəklər. Təəssüf ki, bu cür malların istehsalı qalanlardan baha başa gələcəkdir, onların səmərəliliyi və (rentabelliyi) orta səviyyədən aşağı ola bilər, ünsiyyətdə xoşa gələn müştərilər o qədər də alver etməyəcək başqa potensial müştərilərə nisbətən az mənfəətli olacaqlar. Şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətini daha mənfəətli mallara və daha sərfəli müştərilərə yönəltmək – maliyyə normalarının vəzifəsi bundan ibarətdir. Maliyyə normalarının hazırlanması üçün ümumi mənfəət, təmiz mənfəət və ticarət məsrəfləri tipik əsasdırlar.

Maliyyə normalarından istifadə edilməsi müəyyən çətinliklərlə əlaqədardır, çünki onları saymaq o qədər də asan deyil. Şirkətin bu və ya digər ticarət nümayəndəsinin fəaliyyəti gətirdiyi mənfəətə bu işçinin idarəsindən asılı olmayan bir çox amillər təsir edir: rəqiblərin mümkün olan reaksiyası, iqtisadi şəraitlər, firmanın qiymət barədə danışıqlar aparmasına hazırıq.

Normaların səviyyəsini müəyyən edilməsi

Hər bir marketinq vahidi üçün kvotaların müəyyən edilməsinin sonuncu mərhələsi hər tipin normasının səviyyəsinə görə qəbul edilməsindən ibarətdir. Bu səviyyələri müəyyən edərək satışlar üzrə menecerlər ərazinin potensialı, normaların həmin

əməkdaşların sübutlarına təsirinin səviyyəsi, şirkətin uzunmüddətli məqsədləri və qısa-müddətli səmərəliliyə təsiri kimi belə amillər tarazlaşdırılmalıdır. Kvotanın səviyyələrini müzakirə edərək satışların həcminə, fəaliyyət növlərinə və maliyyələrə qoyulmuş normaları bölmək faydalıdır.

Satışların həcmlərinə qoyulan kvotalar

Bəzi firmalar satışların həcminə qoyulan normaları sadəcə olaraq əvvəlki göstəricilərin əsasında təyin edirlər. Hər bir marketinq vahidinin «keçən ilə nisbətən satışların həcmini ötüb keçmək lazımdır» cağırışları eşidilir. Hərdən bir standart kimi verilmiş ərazidə hər hansı əvvəlki dövrə görə satışların orta həcmi istifadə edilir. Məsələn, beş ilə görə normaların müəyyən edilməsinin bu sxeminin ən çox cəlbedici əhəmiyyəti ondan istifadə edilməsinin rahatlığıdır. Normaların necə olmasını təyin etmək üçün geniş analiz tələb edilmir. Beləliklə, normaların təyin edilməsinin bu sxemi özünün ucuzluğu ilə fərqlənir.

Təəssüflər olsun ki, belə normalar cüzi şərtləri nəzərə alınmır və satış ərazisi tez böyüyə bilər və yeni potensial müştərilərin axını satışların həcminin artırılmasına kömək edə bilər. Və əksinə, baxılan ərazidə rəqabətin səviyyəsi o qədər yüksək və iqtisadi iqlim o qədər pis ola bilər ki, satışların təyin edilmiş normalarının istənilən artımı tamamilə yersiz olur. Sırf əvvəlki satışlar üzərində əsaslanmış norma ərazinin potensialını inkar edir və şirkətin xüsusi ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün olduqca etibarsız ölcü olur. Müxtəlif ərazilərdə fəaliyyət göstərən iki əməkdaş keçən ildə satışın həcmini 300 dollar məbləğində təmin edə bilərdi. Lakin tamamilə aydındır ki, cari ildə bu əməkdaşlardan tamamilə müxtəlif nəticələr gözləmək lazımdır. Əgər bu ərazidəki bazarın potensialı 500 min dollar təşkil edirsə, onda başqasında 1 milyon dollara bərabərdir. Firma sadəcə olaraq böyük bazar imkanlarını ona görə əldən buraxa bilmir ki, o, onların mövcud olmalarını görmür.

Ötən illərə sırf satışların həcmləri üzərində əsaslanan norma həm də ticarət heyətinin mənəviyyatını poza və onun arzuedilməz hərəkətini təxribata sürükləyə bilər. Məsələn, hər hansı ildə öz normasını həyata keçirmiş şirkətin ticarət nümayəndələri alınmış sifarişlərin vaxtını bu ildən yeni hesabat dövrünə qədər uzatmaq fikrində ola bilər. Belə hərəkət edərək, o, «əlində iki qarpız tutur» və ya bir «bir güllə ilə iki dovşan» vuraraq özünə novbəti ilə daha aşağı normanı təmin edir və onun həyata keçirilməsi üçün məhsul yaradır.

Ərazinin potensialı- xüsusi ərazilər üzrə satışların həcmlərinin normasını təyin etmək üçün əsaslandırılmış başlanğıc nöqtədir. Lakin firmaya bu və ya digər ciddi formula riayət etmək lazım deyil, hansı ki, normanı müvafiq ərazinin potensialı ilə uzlaşdırır.

Başa düşmək lazımdır ki, hər bir ərazidə mövcud olan vəziyyətin spesifikasını əks etdirən ərazi normalarını təyin etmək o qədər də sadə deyildir. Bir tərəfdən müəyyən əraziyə xidmət edən şirkətlərin ticarət nümayəndəsi onun üçün normaların təyin edilməsində iştirak etməlidir. Çünki, ondan başqa heç kimin, həmin ərazinin şəraiti ilə tanışlığı yoxdur. Başqa tərəfdən, əgər təyin edilmiş norma bilavasitə bu ticarət nümayəndəsinə aiddirsə o, olduqca uzaqgörən şəxs ola bilər. Anlamaq cətin deyil ki, ticarət nümayəndəsi asan yerinə yetirən normaları təyin etmək üçün potensialı azaltmağa cəhd göstərəcəkdir.

Fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinə qoyulan normalar

Fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinə qoyulan normaların səviyyələri hər biri ayrı-ayrı ərazilərdə mövcud olan konkret şəraitlərə uyğun olaraq təyin edilir. Belə normaların

səviyyələrinin təyin edilməsi ərazinin effektli əhatəsi üçün zəruri olan işin dəqiq analizinin aparılmasını nəzərdə tutur. Fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinin normaları ərazinin həcmində olan potensial müştərilərin miqdarından asılıdır. Həmin ərazinin ticarət nümayəndəsinin işləyəcəyi müştərilərin sayları həm də onlar üçün səciyyəvi olan alver etmək də az əhəmiyyətli deyil. Bu amillər ona təsir edir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinə baxılan dövr ərzində bu müştərilərə neçə dəfə müraciət lazım olcaq, ona neçə dəfə onlarla xidmət məsləhətlərinə görə və firmanın avadanlıqlarının istifadə edilməsi məsələlərinə görə müraciət etməli olacaqdır.

Fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərinin normalarının təyin edilməsi üçün ilkin məlumatlar, heç olmasa, üç mənbədən daxil ola bilərlər: müzakirələrdən ticarət nümayəndəsinin hesablamalarından müvafiq bazarın və onun potensialların tətqiqatçılarından.

Maliyyə normaları

Maliyyə normalarının səviyyələri elə qurulur ki, onlar firmanın maliyyə məqsədlərini əks etdirirlər. Məsələn, o, müvafiq ərazidə bütün satışlar üzrə müəyyən səmərəliliyə catmağa cəhd edə bilər. Tutaq ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinin səyləri əsasən iki malın üzərində cəmləşdirilir, özü də birincinin səmərəliliyi 30 faiz, ikincisininki isə 40 faizdir.

Satışlar üzrə menecerlərin nisbi aksentləri bu iki mal arasında paylana bilər. Qarşıya qoyulan məqsəd isə səmərəliliyə 37 faiz ölçüsündə nail olmaqdan ibarətdir. Qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün şirkətin ticarət nümayəndəsinə mənfəətin 40 faizli forması ilə malın bir qədər cox payını satmaq lazım gələcəkdir.

Şirkətin ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsi

Satışlar üzrə menecerlərin informasiyasının daha bir əhəmiyyətli istiqaməti şirkətin ticarət heyətinin sayını müəyyən etməkdən ibarətdir. Ticarət heyəti daha məhsuldar, ancaq şirkətin qiymətli aktivlərinin miqdarına aiddir. Şirkətin ticarət heyətinin ən əlverişli sayının müəyyən edilməsi rəhərliyi bir neçə problemlə üz-üzə qoyur. Bir tərəfdən onun sayının artırılması satışların həcmlərinin artmasına kömək edir, o birisinə isə xərclərin artırılmasına gedib çıxarır. Baxmayaraq ki, bu fikirlər arasındakı ən əlverişli tarazlığa nailolma son dərəcə sadə məsələ deyil və onun həll edilməsi firmanın müvəffəqiyyəti üçün olduqca vacibdir.

Ərazilərin ən əlverişli miqdarı ondan asılıdır ki, onlardan hər biri necə layihələşdirilmişdir. Şirkətin ticarət heyətinin bölüşdürülməsinin müxtəlif variantları və hətta şirkətin ticarət nümayəndələrinin müxtəlif «rəsmləri» satışın ayrı-ayrı səviyyələrini təmin edə bilərlər. Nəticədə, satış ərazilərinin miqdarı və onların layihələşdirilməsi nəticələri bir- birinə təsir edən qarşılıqlı əlaqəli qərarlar kimi baxılmalıdırlar.

Bu qərarlar kompleks halda, birgə qəbul edilməlidir. Ticarət heyətinin yerbəyer edilməsi altında (sales force deployment) üç qarşılıqlı əlaqəli qərarların qəbul edilməsi başa düşülür: 1) Ticarət heyətinin sayı və ya ərazilərin miqdarı; 2) ayrı- ayrı ərazilərin layihələşdirilməsi; 3) müştərilər üzrə ümumi satış fəallığının müəyyən edilməsi. Bu cür eyni vaxtlı qərarlar ticarət heyətinin yerbəyer edilməsinin kompyuter maddələrinin vastəsilə həyata keçirilir. Eyni zamanda belə yanaşma bütün bu məsələlər arasındakı dəqiq sərhədlərin müəyyən olunmasını müzakirə edən zaman effektli olur. Bu isə onlardan hər biri ilə əlaqali olan əsas fikrin üzərində diqqətli cəmləşməyə imkan verir. Beləliklə, gətirilmiş materiallarda öncə ticarət heyətinin sayı məsələsinə, sonra isə satış ərazilərinin layihələşdirilməsinə baxılır. Lakin bundan sonra şirkətin ticarət heyətinin sayının (miqdarının) təkrar müəyyən korrektəsi (düzəlişi) tələb edilə bilər.

Yerlərdə ticarət heyətinin sayını müəyyən etmək üçün bir neçə metodlar istifadə edilir. Bölmə metodu, iş yüküün metodu və çoxalma (artırma) metodu daha geniş yayılmışdır.

Bölmə metodu

Bölmə metodu (breakdow method) nəzəri nöqteyi-nəzərdən ən sadə metoddur. Ortabab satıcıya «tək satıcı» kimi baxılır (salesperson unit). Hesab edilir ki, hər bir tək satıcı məhsuldarlığın eyni potensialına malikdir. Ticarət heyətinin zəruri olan sayını müəyyən etmək üçün şirkətin satışlarının proqnozlaşdırılan ümumi həcmini satışların həcminə bölmək lazımdır. Hansı ki, ticarət heyətinin hər biri əməkdaşı tərəfindən təmin ediləcəkdir. Bunu riyazi olaraq belə ifadə etmək olar.

Ns = S/Pı burada

N- şirkətə lazım olan ticarət heyətinin sayı

S- satışların proqnozlaşdırılan həcmi

P- ayrı-ayrı satıcının məhsuldarlığının qiymətli əhəmiyyəti.

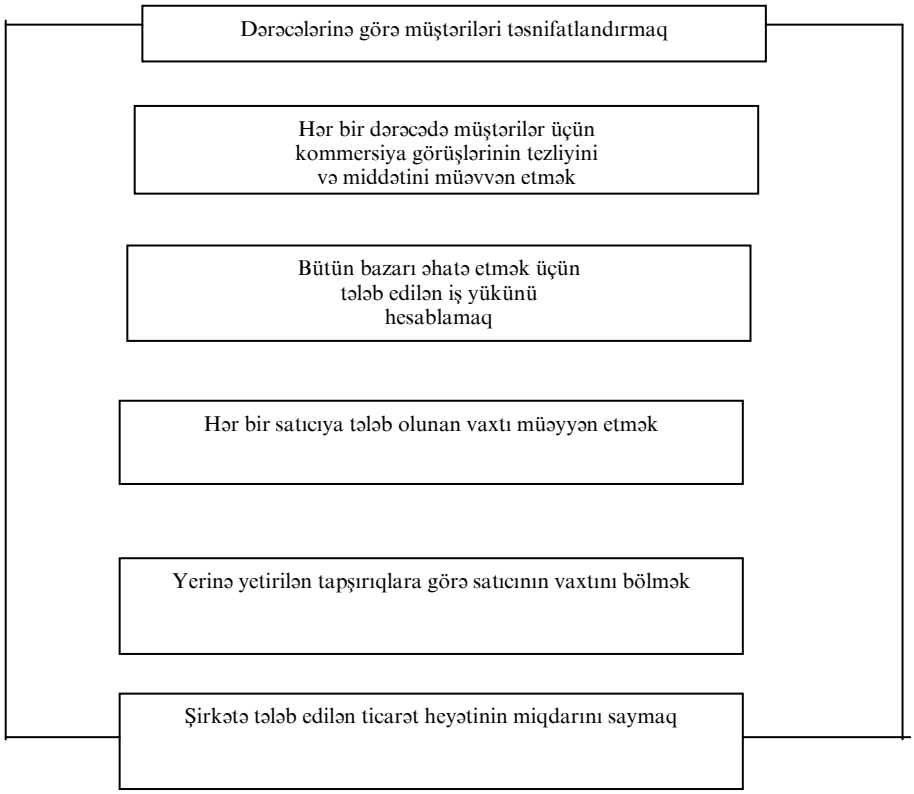
Beləliklə, hanısının ki, satış həcmlərinin proqnozu 5 milyon dollar təşkil edən firmaya hər bir tək satıcı gözlənildiyi kimi, 250 min dollar məbləğində mal satarsa, onda 20 ticarət nümayəndəsi tələb edilə bilər. Bölmə metodunun nisbi konseptual sadəliyinə və rahatlığına baxmayaraq onun tətbiq edilməsi ilə müəyyən problemlər bağlıdır. Məsələn, heç olmasa onda istifadə edilən əks məntiqi götürərək, ticarət heyətinin sayına satışların həcminin nəticəsi kimi baxılır, onda şirkətin ticarət heyətinin tərəfi kimi, əksinə bütövlüklə stateji marketinq planının qabaqlayıcı elementi olmalıdır. Ondan başqa, satıcının məhsuldarlığının qiymətləndirilməsi müəyyən problemlər yarada bilər. Bu onunla əlaqədardır ki, bölmə metodunda ayrı-ayrı ticarət işçiləri qabiliyyətlərin səviyyələrindəki fərqlər hesaba alınırlar: onların xidmət etdikləri bazarın potensialında: bütün satış əraziləri üzrə rəqabətin səviyyəsində. Ondan başqa bu metodların kadrlarının axını amillərini nəzərə almır. Şirkətin ticarət heyətinin yeni əməkdaşları, adətən, məhsuldarlığın səviyyəsini təmin edə bilmirlər. Göstərilmiş düsturun şəklini elə dəyişmək olar ki, onda kadrların axını amili ıəzərə alınsın, ancaq bu halda o, özünün sadəliyinə və konseptual cazibədarlığında uduzur.

Nəhayət, bu metodun qüsuru ondan ibarətdir ki, onda səmərəlik nəzərə alınmır. Satışa məqsədə catmaq üçün vasitə kimi deyil, məqsəd kimi baxılır.

İş yükü metodu

Ticarət heyətinin sayını (miqdarını) müəyyən etmək üçün istifadə edilən iş yükü metodunun (wopk load metod) əsasında duran (və ya hərdənbir onu «çoxaltma» metodu kimi adlandırlar) ilk şərti odur ki, şirkətin bütün heyəti işin təxminən bərabər həcmləri yerinə yetirilcəkdir. Rəhbərlik bütün bazara xidmətetmək üçün satıcılardan tələb edilən işin həcmini qiymətləndirir və ona müştərilərin miqdarından, onlardan hər birinə müraciətlərin miqdarından və onlardan hər biri ilə işin müddətindən funksiya kimi baxır. Bu tərzdə alınmış qiymət işin həcminə bölünür. Belə ki ticarət heyətinin hər bir əməkdaşı öhdəsindən gəlməyi bacarmalıdır. Nəticədə ticarət heyəti əməkdaşlarının ümumi miqdarı alırıq.

Şəkil 5.4-də aşağıda gətirilmiş müzakirədən belə hasil olunur ki, iş yükü metodu altı mərhələdən ibarətdir.



Şəkil 5. 4. *İş yükü metodu ilə ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsi mərhələləri*

1. **Müxtəlif kateqoriyalara görə firmanın bütün müştərilərini təsnifatlandırmaq.** Bu cür təsnifat tez-tez hər bir müştəriyə satışların səviyyəsi üzərində əsaslanır. Geniş yayılmış yanaşmalardan biri müştərilərin eyniləşdirilməsindən və müvafiq olaraq satışların həcmlərindən çıxış edərək onlara «A», «B» və «C» dərəcələrinin verilməsindən ibarətdir. Təsnifat başqa kriteriyalar üzərində də əsaslana bilər, onların tiplərinə müştərinin biznesi, onun kredit reytinqi, mal xətti və gələcək satınalmalar nöqteyi-nəzərindən potensial aiddir.

Təsnifatının istənilən sistemi müştərilərinin müxtəlif dərəcələrinə xidmətetmək üçün zəruri olan satış fəaliyyətinin müxtəlif həcmlərini əks etdirməlidir. Tutaq ki, məsələn, firmanın 1030 müştərisi var. Onları aşağıdakı üç əsas tipə və dərəcəyə bölmək olar.

«A»dərəcəsi: iri və ya çox cazibədardırlar – 200

«B» dərəcəsi: ortabab və ya iddiasız cazibədardılar- 350

«C» dərəcəsi: xırdadırlar lakin cazibədardılar- 480

2**. Müştərilərin hər bir tipinə kommersiya görüşlərən (vizitinin) getməsi lazım olan tezliyi, həm də bu görüşlərdən (vizitlərdən) hər birinə arzu edilən müddətini müəyyən etmək.** Bu informasiyanı bir neçə üsulla almaq olar. O, bilavasitə rəhbərliyin rəyi (fikrinə) və zamanın keçmiş dövrünə görə informasiyanın daha formal analizinə əsaslana bilər. Tutaq ki, firmanın qiymətlərinə görə «A» dərəcəli müştərilərə ayda bir dəfə, «C» dərəcəli müştərilərə isə ayda bir dəfə kommersiya görüşünə getmək lazımdır. Həm də tutaq ki, firmanın qiymətlərinə görə kommersiya görüşünün müddəti müvafiq olaraq 60,30 və 20 dəqiqədir. Beləliklə, müştərilərin hər bir tipi üçün il ərzində «kontratın saatlarının» miqdarı bu cür hesablanır:

«A» dərəcəsi: ildə 26 dəfə X 60 dəqiqə /görüş (vizitlərin) = 1560 dəqiqə = 26 saat «B» dərəcəsi: ildə 12 dəfə X 30 dəqiqə /görüş (vizitlərin) =360 dəqiqə = 6 saat «C» dərəcəsi: ildə 6 saat X 20 dəqiqə /görüş (vizitlərin) =120 dəqiqə = 2 saat

3. Bütün bazarı əhatə etmə zərurəti ilə əlaqəli olan iş yükünü hesablamaq. Müştərilərin hər bir dərəcəsini əhatə etmə zərurəti ilə əlaqəli olan işin ümumi həcmini belə müştərilərin müqdarı il ərzində «kontakt» saatların miqdarına vurmaqla hesablanır.

«A» dərəcəsi: 200 müştəri X 26 saat/ müştəri =5200 saat

«B» dərəcəsi: 350 müştəri X 6 saat/ müştəri =2100 saat

«C» dərəcəsi: 480 müştəri X 2 saat/ müştəri = 960 saat

Cəmi = 8260 saat

4. Hər bir satıcıya lazım olan vaxtı müəyyən etmək. Bu cür hesabatı aparmaq üçün ticarət heyətinin tipik nümayəndəsi üçün həftədə iş saatını miqdarını qiymətləndirmək, sonra isə alınmış qiyməti il ərzində onun iş həftəsinin miqdarına vurmaq lazımdır. Fərz edək ki, tipik iş həftəsi 40 saata bərabərdir və nəzərdə tutulur ki, ticarət heyətinin ortababad əməkdaşı il ərzində 48 həftə işləyir (məzuniyyət, xəstəliyinə görə işdə olunması və ya başqa üzrlü səbəblərə görə hesaba alınmaqla). Buradan alınır ki, ticarət heyətinin ortabab əməkdaşı il ərzində 1920 saat iş vaxtı var, yəni 40 saat/ həftə/ il= 1920 saat/il.

5. Yerinə yetirilən tapşırığa görə satıcının vaxtını bölüşdürmək. Təəssüflər olsun ki, satıcının iş vaxtının heç də müştərilərə şəxsi kontaktların keçirilməsinə getmir. Onun xeyli hissəsini birbaşa satışla əlaqəsi olmayan fəaliyyət növləri tuturlar. Onlara hesabatların tərtib edilməsi müşavirələrdə iştirak etmə və xidmətlərə bağlı olan görüşlərə (vizitlərin) gölmə aiddir Ondan başqa, satıcının iş vaxtının çox hissəsi yollarda (səfərlərdə) keçir. Fərz edək ki, şirkətin ticarət heyətinin iş vaxtının sərfinin analizi göstərirdi ki, bu vaxt aşağıdakı tərzdə bölünür (paylanır) :

Satışın özü:	40%= 768 saat/ il
Satışla əlaqəsi olmayan.	
Fəaliyyət növləri:	30%= 276 saat/ il
Səfərlər:	30%= 576 saat/ il
Cəmi:	100%= 1920 saat/ il

6. Şirkətə lazım olan ticarət heyətinin sayını hesablamaq şirkətə lazım olan ticarət heyətinin sayını müəyyən etmək olar. Bundan ötrü bütün bazara xidmək etmək iiçün zəruri olan saatların ümumi miqdarını satışın özü üçün ticarət heyətinin bir əməkdaşının sərəncamında olan satışların miqdarına bölmək lazımdır. Beləliklə şirkətin ticarət heyətinin sayı bərabərdir.

$$\frac{8260 \text{ saat}}{768 \text{ saat/ satıcıya}} = 10,75 \text{ və ya təxminən } 11 \text{ satıcıya}$$

İş yükü metodu (yaxud çoxaltma) artırma metodu şirkətin ticarət heyətinin sayını müəyyən etmək üçün olduqca yayılmış üsuldur və bir neçə cəlbedici xüsusiyyətlərə malikdir. O, istənilən qədər aydındır və onda vəziyyət olduqca əks edilir ki, müştərilərə müxtəlif tezliklə müraciət etmək lazımdır. Bu metodun istifadə edillməsi üçün məlumatları almaq o qədər cətin deyil.

Təəssüflər olsun ki, iş yükü metodu da bir sıra qüsurlardan hali deyil. O, müxtəlif müştərilərin satış haqqında təkliflə onlara müraciətinə reaksiyalarındakı fərqləməyə bir şərtlə imkan vermir ki, onlardan hər birinə şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən səylərin həcmi sərf edilir. Məsələn «A» dərəcəli müştəri üçün şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən səylərin eyni həcminə müxtəlif cür reaksiaya verə bilərlər. Başqa bir müştəriləri hansı sifarişlərinin əksəriyyətini rəqiblərin yanında yerləşdirir, onlardan bir hissəsini həvəslə həmin şirkətə kecirə bilər. Ondan başqa, bu metodda müştəriyə (kommersiya görüşləri (vizitləri) müraciətlərin tezliyinin səmərəliyi, həm də xidmətin (dəyəri) və

həmin müştəri tərəfindən satın alınan mallar dəstinə görə ümumi mənfəət kimi bu cür amillər nəzərə alınmır. Nəhayət iş yükü metodu ondan ibarətdir ki, şirkətin bütün ticarət nümayəndələri öz iş vaxtını eyni dərəcədə effektli yerinə yetirirlər (məsələn, hər bir ticarət nümayəndəsinin sərəncamında müştərilərə şəxsi əlaqə şəxsi əlaqə üçün 78 saat vaxtı var). Lakin bu tamamilə həqiqətə uyğun deyil. Bəzi ticarət nümayəndələrinə müştərilərin yanına özlərinin komersiya görüşlərini elə tərzdə planlaşdırmaq müyəssər olur ki, onlarda müştərilərə bilavasitə kontrakt üçün daha çox qalsın. Onlardan kim ki, kiçik ərazilərə xidmət edir, səfərlərə daha az vaxt sərf etmək imkanı, şəxsən satışa isə çox vaxtları olur. Bəziləri sadəcə olaraq başqalarından satış üçün sərəncamında olan vaxtdan daha effektli istifadə edirlər. Çoxalma metodu acıq şəkildə bu amilləri nəzərə almağa imkan vermir.

Çoxaltma metodu

Şirkətin ticarət heyətinin sayını müəyyən etmək üçün istifadə olunan çoxalma metodunun (incremental method) əsasına qoyulmuş əsas iki şərt ondan ibarətdir ki, ticarət heyətinin sayını və o vaxta qədər çoxaltma olar ki, bu üsulla təmin edilən artım mənfəəti artım xərclərini üstələyir. Çoxaltma (artırma) metodu ondan çıxış edir ki, şirkətin ticarət heyətinin miqdarının forması ilə əlaqədar olaraq ondan hər bir tərəfdən gətirilən mənfəətin həcminin aşağı dərəcəsi baş verəcəkdir, beləliklə, əgər ticarət heyətinin bir artıq əməkdaşı satışların həcminin 300000 dollar məbləğində təmin edə bilərsə, onda iki əlavə əməkdaş yalnız 550000 dollar təmin edir. Birinci satıcının təmin etdiyi satışların artımının həcmi 3. 0000 dollar təşkil etdiyi halda ikincilərinki yalnız 200000 dollar təşki edəcəkdir. Fərz edək ki, üçüncü satıcının əlavə edilməsi, gözlənildiyi kimi, satıcıların yeni həcmləri 225. 000 dollar təmin etməlidir, dördüncününkü isə 200000 dollar. Bütün dörd satıcının artırılması əlavəsi satışın həcmini 975000 dollar artmasına gətirəcəkdir. Sonra fərz edək ki, müvafiq şirkətin mənfəət norması 20% təşkil edir, ticarət heyətinin növbəti əməkdaşının əlavə edilməsi ona orta hesabla 50000 dollara başa gəlir. (cədvəl 5. 5-ə bax). Cədvəl 5.5-dəki məlumatların təhlili nəticə cıxarmağa imkan verir, ki ticarət heyətinin iki yeni əməkdaşını əlavə etmək olar. Bundan sonra nəticədə alınmış artım mənfəətilə bərabərləşir. İki nəfərdən artıq əməkdaşların əlavə edilməsi mənfəətin azalmasına gətirəcəkdir. («Ümumi əlavə xərclər») 4- cü sütunun («Ümumi əlavə mənfəət) məlumatlarından çıxmaq lazımdır.

Şirkətin ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsinə artım yanaşması olduqca inandırıcıdır. Ondan başqa o, empirik subuta uyğundur ki, ticarət heyətinin sayının çoxaldılması (artırılması) mənfəətin azaldılmasına gətirib çıxara bilər. Mənfəətin azaldılması həm də aşağdaki amillərdən aslı ola bilər: ticarət heyətinin bir əməkdaşına düşən alıcıların sayı; Müştəri il şəxsi kontakta şirkətin ticarət nümayəndəsinin sərf etdiyi faktiki vaxt.

Cədvəl 5.5. Ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsinə görə artım yanaşması

Ticarət heyətinin əlavə əməkdaşlarının miqdarı	Ümumi əlavə gəlir	Ticarət heyətinin yeni əməkdaşlarının əlavə edilməsi hesabına alınmış artım gəliri	Umumi əlavə mənfəət	Ticarət heyətinin yeni əlavə edilməsi hesabına alınmış artım mənfəəti	Umumi əlavə xərclər	Ticarət heyətinin yeni əlavə edilməsi hesabına alınmış artım xərcləri
1	300000	300000	60000	60000	50000	50000
2	550000	250000	110000	50000	100000	50000
3	775000	225000	155000	44500	150000	50000
4	975000	200000	195000	40000	200000	50000

Mənfəətin 20 faizlik norması nəzərdə tutulur.

Artım yanaşmasının əhəmiyyətli çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, tərəfimizdən baxılan üz yanaşmadan o, onun yerinə yetirilməsi planında ən çətinidir. Baxmayaraq ki, əlavə satıcının cəlb edilməsinə çəkilən xərcləri qəbul edilən dəqiqliklə qiymətləndirmək olar. Mümkün olan mənfəəti müəyyən etmək isə o qədər də asan deyil. O, gözlənildiyi kimi, əlavə gəlirdən asılıdır. Bu gəliri isə həmin əməkdaş gətirməlidir. Bu isə, öz növbəsində, ondan asılıdır ki, ərazilər necə bölüşdürüləcək, əmələ gəlmiş ərazilərdən hər birinə kim məhz təyin ediləcəkdir və bu satışların effektivliyi necə ola bilər. Daha çox vəziyyət ona görə dolaşıq düşür ki, bu tərzdə alınmış təzə konfiqurasiyanın səmərəlililiyi həm də satış həcmlərinin artımını təmin edən malların dəstindən və onlardan hər birinin mənfəətliyindən asılıdır.

Satış ərazilərinin planlaşdırılması

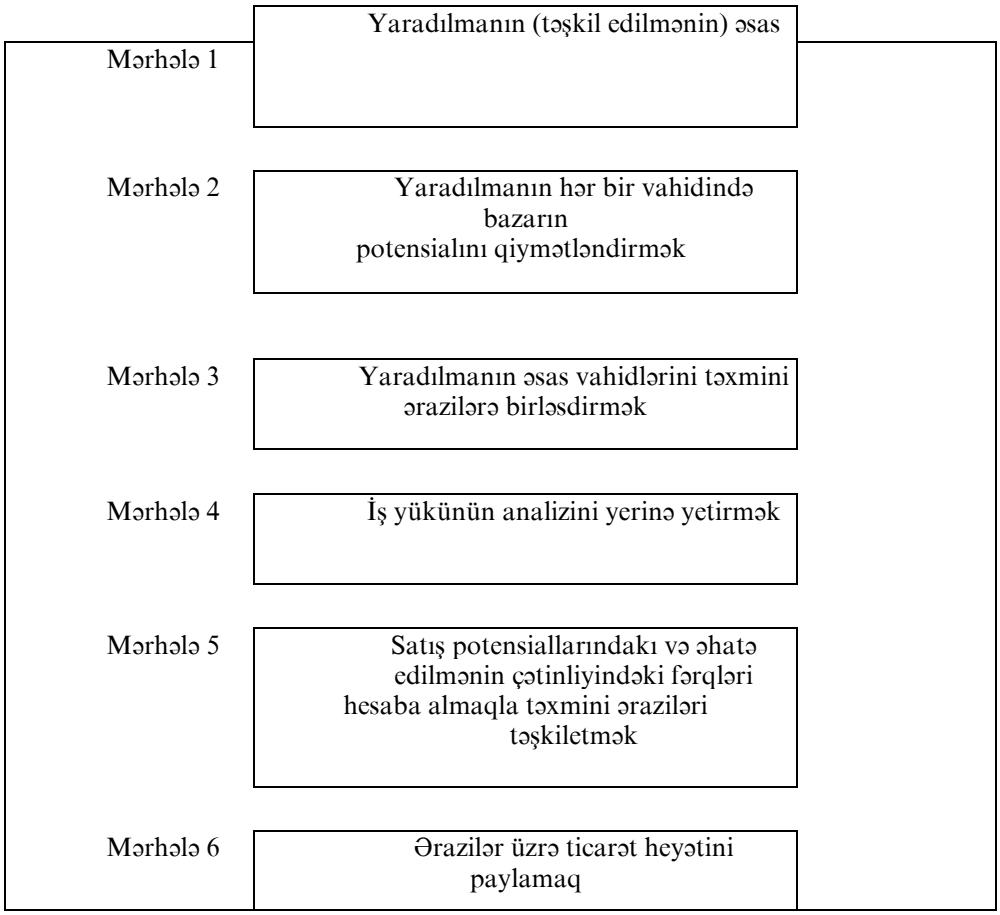
Satış ərazilərinin miqdarı müəyyən edildikdən sonra satışlar üzrə menecer onların layihələndirilməsinə başlaya bilər. Bu prosesin mərhələləri şəkil 5.5.-də verilmişdir. Satışlar üzrə menecer ideal varianta nail olmağa cəhd edir ki, onun nəticəsində satış əraziləri alınmış olsunlar. Bu ideal variantlar həcm nöqteyi-nəzərindən öz aralarında onlarda bağlanmış satış potensialına bərabərdir. Öz potensialına görə, prinsipcə, ərazilər bərabər olan zaman şirkətin bir ticarət nümayəndəsinin əmək məhsuldarlığını qiymətləndirmək və müxtəlif əməkdaşların işinin effektivliyini öz aralarında müqayisə etmək daha asandır (şirkətin ticarət nümayəndələrinin əmək məhsuldarhğının qiymətləndirilməsinə «ərazilərin çətinliyinin dərəcəsinə» fərqlərin daxil edilməsi ilə əlaqəli olan mümkün olan problemlərin müzakirəsi 13-cü fəsildə verilmişdir.) İş yükünün bərabərsizləşdirilməsi, adətən,, ticarət nümayəndələri arasında mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına kömək edir və rəhbərlik və tabeçilikdə olan işçilər arasındakı fikir ayrılıqları aradan götürür. Tamamilə aydındır ki, ən əlverişli, bütün göstərilmiş amillərin nöqteyi-nəzərindən, tarazılığa nail olmaq çox çətindir (əgər ümumiyyətlə mümkündürsə). Satış ərazilərini layihələşdirərək satışlar üzrə menecer bütün əməkdaşlarına bərabər imkanların verilməsi nöqteyi-nəzərindən ədalətliliyin ən yüksək səviyyəsinə çatmaq üçün ondan asılı olan hər şeyi etməlidir.

Satış ərazilərinin layihələşdirilməsinin mərhələləri

Növbəti bölmədə şəkil 5.5.-də verilmiş satış ərazilərinin layihələşdirilməsinin altı mərhələsi təsvir edilmişdir.

Mərhələ 1. Yaradılmanın əsas vahidinin seçilməsi.

Yaradılmanın əsas vahidi (basil control unit, BEU-YƏV) -bu satış ərazilərinin təşkil edilməsində istifadə edilən ən adi coğrafi sahədir (məsələn, dairə və yaxud şəhər). Adətən,, yaradılmanın böyük olmayan coğrafi vahidlərinə üstünlük verilir, çünki YƏV müxtəlif satış potensialı iri sahəni birləşdirir. Bu satışların həqiqi coğrafi potensialının aşkar edilməsini çətinləşdirir. Ondan başqa, böyük olmayan YƏV-in seçimi satış ərazlərin korrektəsinin prosedurunu yüngülləşdirir, əgər buna zərurət meydana çıxarsa. Məsələn, tam bir şirkətin hüdudlarında müştərilərin belə bölüşdürülməsini yerinə yetirməyə nisbətən şirkətin ticarət əməkdaşları arasında müştəriləri konkret dairə hüdudları daxilində paylamaq xeyli asandır. Hər şeydən əvvəl ştatlar, ticarət rayonları, dairələr, şəhərlər və bələdiyyə statistik rayonları (metropolitan statistical area-MSA) və ZİP kodlarına (ZİP-ABŞ-da poçt zonalarının kodu-PZK) uyğun olan zonalar kimi bu cür BEU-lar, yəni YƏV-ri istifadə edilirlər.



Şəkil 5.5. *Ərazilərin layihələsdirilməsi mərhələləri.*

Ştatlar. Ona baxmayaraq ki, ştatların BCU-YƏV kimi istifadə edilməsi özünün keçmiş şöhrətini itirir, bəzi şirkətlər əvvəlki kimi bu yanaşmaya sadiq qalırlar. Onlar bunu ona xas olan üstünlükləri izah edirlər. Ştatların əraziləri dəqiq müəyyən edilmişdir, ona görə də əlavə izaha ehtiyac yoxdur və bununla əlaqədar olaraq satışlar üzrə menecerlərin istifadə edilməsi üçün əlavə xərclər tələb edilmir. Ştatlar üzrə az olmayan faydalı statistik məlumatlar toplanır-bu isə ərazinin potensial analizinin aparılmasını xeyli dərəcədə yüngülləşdirir. Ştatların YƏV kimi istifadə edilməsinin ən mühüm qüsurlarından biri ondan ibarətdir ki, alıcı alətləri və ya əldə etmə mənzərələri heç də mütləq ştatların sərhədlərinə bağlı deyillər, çünki bu, hər şeydən öncə milli bazarın iqtisadi deyil, siyasi sektordur. Məsələn, Heri (İndiana ştatı) şəhərciyinin istehlakı İndiana ştatının başqa hissələrinə nisbətən Çikaqoda istehlakın modelləri ilə daha çox uyğunluqda ola bilər. Ondan başqa ştatlarına iri coğrafi ölçüləri problemli sahələrin aşkar edilməsini çətinləşdirir. Eyni ştatın hüdudlarında bazarın potensiallarında xeyli fərqlər müşahidə edilir. Məsələn, Qayalı dağların ərazisində yerləşmiş bütün ştatların birləşmiş potensialına nisbətən təkcə bir Nyu-Yorkun potensialı yüksək ola bilər.

Ştatlar şəklində YƏV hərdən bir vilayət və daha xırda coğrafi vahidlərin istifadəsi üçün zəruri olan, təcrübəsi və heyəti olmayan firmalar tərəfindən istifadə edilir. YƏV firmalar tərəfindən özünün yalnız bir neçə ticarət nümayəndələrinin köməyi ilə ümummilli bazarları əhatə edir.

Ticarət rayonları. Ticarət rayonları baş şəhərdən və onu əhatə edən və ondan asılı olan ərazilərdən ibarətdir. O, özü ilə düzəldilməsində siyasi və başqa qeyri-iqtisadi sərhədləri diqqətə almayan iqtisadi vahidi təqdim edir. Onun əmələ gəlməsində ondan çıxış edirlər ki, məsələn, Nyu Cersi ştatında yaşayan istehlakçılar qonşuluqda yerləşən Nyu-Yorkda alver edə bilərlər. Ayova ştatının qərb hissəsində qida məhsullarının istehsalçısı üçün Kanzas ştatında deyil, Orta qərbdən pərakəndəsatış ticarəti rayonu ola bilər. YƏV kimi ticarət rayonlarının istifadə edilməsinin əsas qüsuru budur ki, ticarət rayonlarının ölçüləri ondan asılıdır ki, söhbət məhz hansı mallar haqqında gedir. Buna görə də ticarət rayonları haqqında konkret malları yalnız uyğunlaşmada demək olar. Beləliklə, şirkətin ticarət nümayəndələri bir neçə mal xəttlərini sata bilərlər. Bu zaman ticarət rayonları üzrə satış ərazilərinin müəyyən edilməsində meyilana çıxa bilər. Daha bir çətinlik ondan ibarətdir ki, ticarət rayonları üzrə ətraflı statistik informasiyanı almaq çətin olur ki, öz növbəsinədə, onların YƏV kimi istifadə edilməsi bahalaşır. Bəzi firmalar ticarət rayonlarının sərhədlərini elə korrektə edirlər ki, onlar dairələrin sərhədləri ilə uyğun gəlsinlər. Ticarət rayonlarının hər hansı bir firma YƏV kimi formal olaraq istifadə edir və ya etmir, onun tərəfindən istehsal edilən mallar üçün məntiqi ticarət rayonlarına baxmalıdır. Bu zaman hər bir satış ərazisinin sərhədləri göstərilir.

Dairələr. Dairələr - ən populyar (tanınmış) YƏV-dir. Nəzərə almaq lazımdır ki, ABŞ-da 3 min dairə və yalnız 50 ştat var, ticarət rayonlanınn miqdarı isə ümumiyyətlə haqqında söhbət gedən mallardan asılıdır. Dairələrin YƏV kimi istifadə edilməsinin üstünlüklərindən biri hər bir konkret dairəyə aid olan geniş statistik məlumatların olmasından ibarətdir. Məsələn, ABŞ-ın Ticarət Nazirliyinin siyahıya alma bürosu tərəfindən hər iki ildən bir nəşr edilən Coutry and City bata Book, məcmuəsi dairələr üzrə statistik məlumatları saxlayır. Onlarda aşağıdakı göstəricilər haqqında məlumatlar var: Əhalinin sayı, məşğulluğun səviyyəsi, mənzilin olması, sənaye məhsullarının həcmi, əsaslı məsrəflər, pərakəndə və topdansatış ticarətinin həcmi, həm də kənd təsərrüfatının istehsalının və faydalı qazıntıların cıxardılmasının həcmləri. Bu məlumatlarla həm də siyahıyaalma bürosunun Web saytında www. census. gov / tanış olmaq mümkündür. Dairələrin YƏV kimi istifadə edilməsinin daha bir üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onların böyük olmayan ölçüləri şirkətin ticarət heyətinin nümayəndələrini müxtəlif satış ərazilərini asanca paylaşdırılmasına imkan verir. Beləliklə, satış ərazilərini dəyişmək olar. Bu dəyişmələrdə iqtisadi şəraitlərin müvafiq dəyişmələri öz əksini tapmalıdır. Ondan

başqa belə dəyişmələri etməzdən əvvəl hər dəfə satış potensiallarını yenidən saymağa zərurət yoxdur.

Dairənin YƏV kimi istifadə edilməsinin ən ciddi qüsuru odur ki, bəzi hallarda onlar həddindən artıq çox olurlar.

Los-Angels dairəsi, Kuka (Cikaco) dairəsi Deydi Mayami dairəsi və Harlis (Hyiston) dairəsi kimi bu cür dairələrinin xidməti üçün şirkətə bir çox ticarət nümayəndəsi lazım ola bilər. Belə halda bu dairələri daha kiçik YƏV-lərə bölmək lazımdır.

Şəhərlər və bələdiyyə statistik rayonları, tarixən belə olmuşdur ki, bazarın potensiaların həddindən artıq payı iri şəhərlər daha çox potensialı özündə birləşdirir. Deməli, YƏV kimi iri şəhərləri keçmiş zamanlarda istifadə edilmiş bir çox firmalar hal-hazırda onlara öz satış ərazilərinin uyğunlaşmasına və təşkilinə kömək edən təsnifatın geniş sistemdə tədqiqat edilirlər. Bu variant bələdiyyə statistik rayonu (metropaliton statistikal arena- MSA) – BİSR.

Bələdiyyə statistik rayonları əhalinin çoxsaylı qrupunu təşkil edən informasiya edilmiş sosial-iqtisadi variantdır. BSR-tərəfindən uyğun gələn və əhalinin sayı bir milyondan az olmayan istənilən sahə SMSA (birləşdirilmiş *bələdiyyə statistik rayonu*-BBSR) kimi təsnifatlanır.

Cədvəl 5.6-da onları ABŞ-da həcmlərinin azalmasına dair 10 iri mərkəzin siyahısı misal gətirilmişdir. Verilmiş məlumatlar 2000-ci ilə görə əhalinin siyahısına alınmasının nəticələrinə uyğundur.

Cədvəl 5.6. Əhalinin sayının azalmasına görə 10 iri BBSR

Yer	Region	2000-ci ilin vəziyyətinə görə əhalinin sayı (min adamla)
1.	Nyu-York-Nyu Cersi ştatın şimal hissəsi-Long-Aylend, NY-NA-CT-PA (CMSA) -BBSR	21199, 9
2.	Los-Angles-Riversayd - Oranc dairəsi, CA (CMSA) - BBSR	16373, 6
3.	Çikaqo-ilimays ştatı-Heri, Indiana ştatı-Kenoşa, Viskonsin ştatı (CMSA) -BBSR	9157, 5
4.	Vaşinqton, Kolumbiya ştatı- Baltimor, MD- VA-WV (CMSA) -BBSR	7608, 1
5.	San-fransisko-Okend-San-Xose. Koliforniya ştatı (CMSA) -BBSR	7039, 4
6.	Filadelfiya-Uilminqton-Atlantik-Siti PA-NJ-DE-MD (CMSA) BBSR	6188, 5
7	Boson-Buster-Lorenc-MA-NH-ME-CT (CMSA) BBSR	5819, 1
8.	Detroyt-Enn- Arbor-Filint, Miçiqan ştatı (CMSA) BBSR	5456, 4
9.	Dallas-Fort-Yort, Texas ştatı. (CMSA) BBSR	5221, 8
10.	Xyuston-Helviston-Brazoriya, Texas ştatı (CMSA) BBSR	4669, 6

Mənbə: ABŞ Ticarət Nazirliyinin Siyahıyaalma Bürosunun
Web saytı (www. census. gov)

Bələdiyyə statistik rayonlarına əhalinin, gəlirlərin və pərakəndəsatışın xeyli təmərküzləşməsi izah edir ki, nə üçün bir çox firmalar özünün satış fəaliyyətini məhz onlarda cəmləşdirməyə can atırlar. Bəzi firmalar bu iri regionlara bütün öz ticarət nümayəndələrini «atırlar». Bu cür strategiya bələdiyyənin strateji rayonlarına yüksək coğrafi təmərküzləşmənin nəticəsində səfərlərlə əlaqəli olan vaxtı və məsrəfləri minimuma etdirməyə imkan verir.

ZİP-kod (yəni poçt zonalarının planı) və başqa sahələr. Şəhərin və bələdiyyənin strateji rayonlarının sərhədləri həddindən artıq böyük olan bəzi firmalar ABŞ-da poçt zonalarının kodlarına uyğun gələn zonaların təşkil edilməsində baza vahidləri kimi istifadə edirlər. Belə baza vahidlərinin təşkil edilməsinin üstünlüyü onların nisbi bir cinsi olmasıdır (baza sosial-iqtisadi məlumatların nöqteyi-nəzərindən). Həm də, eyni bələdiyyə strateji rayonunda sakinlərin arasında xeyli qeyri-həmcinslik müşahidə edilir. Eyni ZİP kodlu zonanın sakinləri yaş, gəlirlərin səviyyəsi və təhsil baxımından xeyli çox həmcinsliyi ilə səciyyələnirlər. Həmçinin onlar hətta tələbatın təxminən eyni modelini nümayış etdirirlər. Baxmayaraq ki, siyahıyaalma bürosu, adətən, ZİP-kodlara uyğun olan məlumatları dərk etmir. Ona görə də artıq bu və ya digər coğrafi məlumatların cədvəllərini tərtib etmək üzərində ixtisaslaşan tam bir sahə yaradılmışdır. Bu geodemoqraflar - adətən, onlar özünü belə adlandırırlar, siyahıyaalmanın məlumatlarının özlərinin şəxsi tədqiqatalarının məlumatları və onların inzibati materiallardan aldıqları məlumatlarla birləşdirirlər. Bu məlumatlara avtomobil nəqliyyatının və kredit transəhmlərinin qeydiyyatı daxildir.

Tipik halda onların işinin nəticələri siyahıyaalmanın məlumatlarının klaster analizinə söykənir. Nəticədə ABŞ əhalisinin bütün rəngarəngliyini göstərən həmcins qruplar yaranır. Məsələn, claritas (belə bir analizi yerinə yetirməyə müyyəsər olan və bu sahədə indiyə qədər liderlərdən biri olan ilk firma) PRİZM (Potential Ratings in ZİP Markets - ZİP bazarlarında potensialın reytinqləri) sistemində istənilən qədər sıx ərazilərdə yaşayan ABŞ əhalisinin təsnifatını yerinə yetirən zaman 500-dən artıq demoqrafiya dəyişmələrindən istifadə etmişdir (qonşuluqda yaşama zonaları kimi adlandırılır- «neinghborhood areas» və yaxud «residential neinghborhoods»). Bu sistem ABŞ-da 25000 belə «qonşuluqda yaşama zonalarını» 40 növə ayırır. Onlardan hər biri davranışının müəyyən tipi və istehlakçıların həyat tərzi ilə xarakterizə edilir. Bu 40 növlərdən hər birinə «qonşuluqda yaşama zonaları» adı verilir, hansı ki, orada yaşayan insanları təsvir edir, məsələn, Urban Gold Coast («Şəhər qezil sahili»). Shotguns and Pickups» («Parçalayanlar və pikarlar» (kiçik yük avtomobilləri) «Pools and Patios» («Hovuzlar və daxili həyətlər») və s. Claritas və başqa tədarükçülər istənilən coğrafi sahələrə münasib olaraq sifarişli analizi yerinə yetirirlər hansını onların müştərisi göstərir. Alternativ variant: müştəri istehlakçılar haqqında məlumatların hər hansı bazasından ZİP kodların ünvanlarını siyahı ilə maqnit daşıyıcısını «geodemoqrafa» göndərə bilər, «geodemoqraf» bu siyahıya müvafiq klasterlərin kodlarını birləşdirəcəkdir. PRİZM sistemi haqqında daha ətraflı informasiyanı www. claritas. com ünvanı üzrə Claritas-in Web-Saytını tapmaq olar.

ZİP-kodlara uyğun olan zonalarının istifadə edilməsinin qüsurlarından biri yaradılmanın baza vahidi (YBV) kimi odur ki, zonaların sərhədləri vaxt keçdikçə dəyişir. Lakin coğrafi informasiyasının kompyuterləşdirilmiş sistemini müdafiə edən yeni texnologiyanın meydana çıxması ilə bu problemin kəskinliyi əhəmiyyətli dərəcədə aşağı düşür, çünki zonaların sərhədlərini xüsusi proqram təminatının köməyi ilə nisbi olaraq asanca bərpa etmək olar.

Mərhələ 2. Bazarın potensialının hər bir baza vahidində yaradılmasının qiymətləndirilməsi

Ərazilərin planlaşdırılmasının bu mərhələsi bazarın potensialının hər bir baza vahidinin yaradılmasında qiymətləndiriləməsini nəzərdə tutur. Bu barədə bu fəsildə artıq deyilmişdir. Əgər, məsələn, bizi maraqlandıran satışın və hər hansı dəyişənin satışının həcmi aşağıdakıları müəyyən qarşılıqlı əlaqənin olmasını müəyyən etmək olar. Onda onu hər bir baza vahidinin satışlarının potensialını qiymətləndirmək üçün istifadə etmək olar, lakin dəyişənlərdən hər birinə görə belə böyük olmayan coğrafi sahə üçün uyğun gələn məlumatlara malik olmaq lazımdır. Baza vahidlərinin yaradılmasından hər birinə xas olan potensiyanı hərdənbir həmin baza vahidinin qurulmasında hər bir olanın və ya potensial müştərinin tərəfindən yəqin olan tələbat kimi baxmaq lazımdır. Söhbət istehlak malları haqqında deyil, sənaye malları haqqında gedən zaman belə bir yanaşma daha effektli olur. İstehlak mallarının istehlakçıları adətən, olduqca azdır və onların istehlak malların potensial alıcılarına nisbətən aşkar etmək asandır. Eyni zamanda hər bir istehlakçı sənaye bazarında istehlakçı mallarının tipik alıcılarına nisbətən məhsulun daha çox həcmini satın alır. Məhz ona görə də son dərəcə, sənaye mallarının ən iri istehlakçılarının adlarını aydınlaşdırmaq, onların mümkün olan tələbatlarını qiymətləndirmək və bu fərdi qiymətləri toplamaq məqsəldəuyğundur. Beləliklə, bütövlükdə mövcud olan ərazini qiymətləndirmək olar.

Mərhələ 3. Hipatez nəzəriyyələrinin yaradılması (fərziyə)

Ərazinin layihələşdirilməsinin bu mərhələsində qarışıq baza vahidlərinin yaradılmasının daha iri coğrafi əmələgəlmələrlə birləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Şirkətin ticarət nümayəndələrinin yolların kəsişməsindən qaçmaq üçün qarışıq baza vahidlərinin yaradılması elə tərzdə birləşirlər ki, şirkətin bir ticarət nümayəndəsi onun eyni şirkətindən olan həmkarı üçün ayrılmış ərazidə fəaliyyət göstərməsin də əsas məsələ ondan ibarətdir ki, onların bazar potensialının nöqteyi-nəzərindən hipotez nəzəriyyəsinin daha çox bərabərliyini təmin etmək mümkün olsun. Bu mərhələdə iş gününün və satışların potensiyalarındakı fərqlər nəzərə alınır. Ondan başqa nəzərə alınır ki, şirkətin bütün ticarət nümayəndələri nisbətən bərabər qabiliyyətlərə malikdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bütün bu qümanlar ərazinin layihələşdirilməsi prosesinin növbəti mərhələlərində yumşalırlar. Bu mərhələdə biz sadəcə olaraq ərazilərin bölüşdürülməsi haqqında hər hansı təsəvvürü almağa cəhd edirik. Firmanın istiqamətlənən ərazinin ümumi miqdarı firmanın əvvəlcədən müəyyən etdiyi ərazilərin miqdarına bərabərdir. Əgər firma hələ belə hesabat aparmamışsa onda onu həmin mərhələdə etmək lazımdır.

Mərhədə 4. İş yükünün analizi

Bütün satış ərazilərinin ilkin fərziyyə sərhədlərini təyin etdikdən sonra bu ərazilərdən hər birinin əhatəsi üçün iş həcmini müəyyən etmək lazımdır. Firmalar öz potensialı və iş yükü nöqteyi-nəzərindən öz aralarında az fərqlənən belə satış ərazilərinin yaradılmasına üstünlük verir.

Baxmayaraq ki, 3-cü mərhələdə biz öz potensialına görə təxminən bərabər olan əraziləri almalı idik, onlar, hər şeydən öncə, onların adekvat əhatəsi üçün lazım olan işin həcminin nöqteyi-nəzərindən onsuz da bərabər qiymətdə olmayacaqlar. 4-cü mərhələdə bu ərazilərdən hər birinin əhatəsi ilə əlaqəli olan işin həcmini qiymətləndirməyə cəhd etmək lazımdır.

Müştərilərin analizi. Adətən,, iş yükünün analizinin yerinə yetirilməsində uyğun gələn ərazidə hər bir müştəriyə baxılır, özü də aksent daha iri müştərilərin üzərinə edilir. Hər şeydən öncə bu cür analiz iki mərhələdə yerinə yetirilir. Öncə həmin ərazidəki hər bir potensial müştəri üçün satışın potensialı qiymətləndirilir. Bu mərhələni tez-tez müştərilərin analizi (account analysis) adlandırırlar. Müştərinin bu cür analizin nəticəsində alınmış satışların potensialının qiyməti sonra kommersiya görüşlərinin (vizitlərinin) miqdarı haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün istifadə edilir. Uyğun olan ərazinin əhatəsi üçün yerinə yetirilməsi zəruri olan işin ümumi həcmini müştərilərin ümumi miqdarını və müştərilərdən hər birinə kommersiya görüşlərinin (vizitlərinin) sürəkliyi və miqdarını hesablamaqla müəyyən etmək olar.

Müştərilərin təsnifatı üçün kriteriyalar. Satışların ümumi potensialı müştərilərin nəticələrə görə təsnifatlandırılması üçün istifadə edilən kriteriyalardan biri kimi çıxış edir. Onlardan hər biri üçün kommersiya görüşlərinin və bu cür hər bir görüşün sürəkliyinin öz tezliyi nəzərdə tutulur. Hər bir ayrı-ayrı müştərinin firma üçün cazibərdarlığını təyin etmək məqsədilə həm də bəzi başqa kriteriyalar nəzərdə tutulmuşdur.

Belə amilləri aşkar etmək üçün, məsələ ondan ibarətdir ki, bu amillər kommersiya görüşlərinə daha effektli təsir göstərəcəklər. Onlara, xüsusən, həmin müştəriyə göstərilən rəqib təzyiqi müştərinin nüfuzu: bu müştəri tərəfindən alınan həmin istehsalçı şirkətin buraxdığı malların miqdarı; satınalmaya təsir edən firmadaxili amillərin təsirinin miqdarı və səviyyəsi (müştəri firma nəzərdə tutulur) aiddirlər. Ayrı-ayrı kommersiya görüşlərinin effektliyinə təsir edən ümumi amillər konkret firmadan asılıdır.

Kommersiya görüşlərinin verməsi tezliyinin təyin edilməsi. Konkret amillər ayrıldıqdan sonra, hansından ki, ayrı-ayrı kommersiya görüşünün effektliyi asılıdır, onları müxtəlif cür izah etmək olar. Onların izahının üsullarından biri Rull of Account Classification-un ABC müştərilərinin təsnifatı qaydalarının istifadə edilməsindən ibaərtdir, hansı bu fəsildə artıq müzakirə edilmişdir. Başqa üsul strateji planlaşdırmanın matris konsepsiyasının bu və ya digər növ müxtəlifliyindən istifadə etməkdən ibarətdir. Bu ondan çıxış edir ki, strateji biznes-vahidlər və bazarlar kimi, müştəriləri iki kriteriya üzrə təsnif etmək olar: firma üçün müştərinin cəlbediciliyi və ola biləcək çətinliklərlə toqquşma. Sonra müştərilər dörd və ya doqquz özəkdən ibarət olan strateji planlaşdırma matrisasında çeşidlənirlər, yəni növlərə ayrılırlar. Məsələn, şəkil 5.6-də müştərilərin dörd özək üzrə çeşidlənməsi üçün müştərinin potensialı və bu və ya digər müştəriyə münasibətdə firmanın rəqabət üstünlükləri (və ya rəqabət qüsurları) istifadə edilirlər. Hər bir özəyə münasib olaraq kommersiya görüşlərinin müxətlif tezlikləri istifadə edilməlidir. Matrisanın nümunəsində kommersiya görüşlərinin ən çox tezlikləri 1. 2 və ola bilsin ki, 3-cü özəkdən həmin firmanın öz rəqabət qüsurlarının öhdəsindən gəlmə qabiliyyətindən asılı, olan müştərilərə də tətbiq edilməlidirlər.

Yüksək Müştərinin potensialı	**İmkan** Müştəri yaxşı imkan verir. O, yüksək potensiala malikdir, satıcı şirkət isə ona xidmət edilməsində əhəmiyyətli üstünlüyü var. **Strategiya** Verilmiş imkanlardan yararlanmaq üçün satış resurslarının yiiksək səviyyələrini seçmək	**Imkan** Müştəri yaxşı imkan verə bilər. Verilmiş imkanlardan yararlanmaq üçiin satıcı şirkət özünün rəqabət qüsurlarının öhdəsindən gəlməli və öz mövqeyini möhkəmləndirməlidir. **Strategiya** Verilmiş imkanlardan yararlanmaq və öz mövqeyini yaxşılaşdırmaq üçün ya daha çox satış heyətindən istifadə etmək, ya da heyəti başqa müştərilərə xidmət edilməsinə atmaq 2
Alçaq	**İmkan** Müştəri sabit imkan verir, çünki satış təşkilatı ona xidmət edilməsində əhəmiyyətli üstünlüyü var. **Strategiya** Olan üstünlüyü saxlamaq məqsədiilə satış resurslarının mülayim səviyyəsini seçmək. 3	**İmkan** Müştəri o qədər də çox olmayan cəlbedici imkan verir. Onun potensialı böyük deyil. Ona xidmət noqteyi-nəzərindən isə satıcı şirkətdə xeyli rəqabət qiisurları tapılır. **Strategiya** Verilmiş müştəriyə minimum satış resursları ayırmaq və ya onun xitmətindən tam imtina imkanına baxmaq. 4
Əhəmiyyətli		***Əhəmiyyətsiz***
Rəqabət üstüniüyü		

Şəkil 5. 6. *Müştərilərin planlaşdırılmasının matrisası (qalibi)*

Hər bir ayrı müştəri üçün kommersiya görüşlərinin baş tutması tezliklərinin təyin edilməsi. Həmin dərəcədən olan bütün müştərilərdən ötrü kommersiya görüşlərinin eyni tezliklərini təyin etməyə lüzum yoxdur. Əksinə, əgər firma hər bir fərz edilən ərazidə hər bir müştəri üçün iş yükünü müəyyən edirsə, məqsədəuyğun ola bilər.

Bu məqsəd üçün yanaşmalardan birini istifadə etmək olar. Belə ki, firma kommersiya görüşlərinin müvəffəqiyyəti üçün mühüm hesab edilən kriteriyalardan birinə əsasən hər bir müştərini qiymətləndirə, sonra isə hər bir müştəri üçün «satış fəaliyyətinin bölüşdürülməsinin indeksini hazırlaya bilər. Satış fəaliyyətinin bölüşdürülməsinin bu indeksi qiyimətlərdən hər birinin vurulması ilə hesablanır (müştərinin reytinqi). Satış fəaliyyətinin bölüşdürülməsinin bu yolla alınmış indeksi kommersiya görüşdlərinə gəlməklə əlaqəli olan fəaliyyətin nisbi həcmini əks etdirir. Bu indeks nə qədər yüksəkdirsə həmin müştəriyə planlaşdırılan kommersiya görüşlərinin miqdarı daha çoxdur.

Daha bir əhəmiyyətli yanaşma ondan ibarətdir ki, satışların ehtimal edilən həcmini qiymətləndirmək üçün həmin müştəriyə kommersiya görüşlərinin funksiyası kimi hər bir müştəridən əldə etmək olar. Həmin müştəriyə kommersiya görüşlərinin miqdarı ilə satışların həcmini əlaqələndirən funksiyanı qiymətləndirmək üçün iki məşhur üsul mövcuddur: empirik və məntiq. Empirik yanaşmalar satışların həcmlərinə təsir

etmək qabiliyyəti olan predikatorların başlangıc müştərəkliyi ilə hər bir ərazidə satışların əvvəlki həcmlərini əlaqələndirən funksiyasını təyin etmək üçün mürtəci analizi istifadə edir.

Məntiqi yanaşmalar tələb edirlər ki, kim isə satış şöbəsindən, (adətən,, həmin müştəriyə xidmət edən ticarət nümayəndəsi lakin hərdən bunu satışlar üzrə menecer də öz üzərinə götürə bilər) həmin müştərinin yanına kommersiya görüşlərinin miqdarından satışların həcminin asılılıq funksiyasını qiymətləndirdi. Bu isə sonuncuların əlverişli miqdarını müəyyən etməyə imkan verdi.

Ümumi iş yükünü müəyyən etmək. Müştərilərin analizi başa çatdıqdan sonra hər bir ərazi üzrə iş yükünün analizini aparmaq lazımdır. Bu prosedur bu fəsildə müzakirə etdiyiniz çox şeyləri xatırladır. Söhbət iş yükü metodunun köməyi ilə şirkətin ticarət heyətinin sayının müəyyən edilməsi proseduru haqqında gedir. Şəxsi kontraktların ümumi həcmi hər bir müştəriyə kommersiya görüşlərinə gəlməsinə lazım olan tezliyin onların miqdarına vurulması ilə hesablanır. Bu yolla alınmış vuruqlar sonra cəmlənir. Müvafiq ərazinin əhatəsi üçün lazım olan işin ümumi həcmini müəyyən etmək üçün alınmış qiymət vaxtın qiymətləri ilə birləşir, hansı satışla əlaqəsi olmayan fəaliyyətin növlərinin həmin ərazidə yerinə yetirilməsi, həm də səfərlər üçün tələb edilir. Eyni hesabatlar hər bir fərz edilən ərahiyə görə yerinə yetirilir. **Mərhələ 5. Hipotetik (fərziyyəyə əsaslanan) ərazilərin sərhədlərin düzəldilməsi.**

Ərazilərin planlaşdırılmasının 5-ci mərhələsi 3-cü mərhələdə təyin edilmiş 4-cü mərhələdə aşkar edilmiş iş yükündəki fərqlərin kompensasiyası məqsədilə hipotetik ərazilərin sərhədlərinin düzəldilməsini nəzərdə tutur. Ola bilsin ki, Vaşinqton, Oreqon, Montana, Aydaxo, Vayominq və Yuta kimi bir yerdə götürülmüş belə ştatlar yalnız təkcə Oqayo ştatının təxminən satış potensialına malikdirlər. Çünki Oyaho ştatının ərazisini əhatə etmək üçün tələb olunan səfərlər adı keçən ştatların ərazisi ilə səfərlər üçün lazım olan vaxtdan az vaxt tələb edilir. Bu iki ərazidəki iş yükü heç də eyni olmayacaqdır və müvafiq dəyişiklər etmək lazım olacaqdır.

Müxtəlif ərazilərdəki iş yükünü və potensialları tarazılaşdırmağa cəhd edərək, analitik unutmamalıdır ki, satışın potensialının həcmi bir müştəriyə nəzərə alınanda həcm sabit deyil. O, adətən,. uyğun gələn müştəriyə kommersiya vizitlərinin miqdarından asılıdır.

Mərhələ 6. Ticarət heyətinin ərazilər iizrə bölüşdürülməsi (paylanması)

Ərazilərin sərhədləri müəyyən edildikdən sonra şirkətin ticarət heyətinin konkret əməkdaşlarının bu ərazilər üzrə bölüşdürülməsinə başlamaq olar. İndiyə kimi ticarət heyəti əməkdaşlarını onların müxtəlif müştərilərlə və mallarla işinin effektivliyinə və onların qabiliyyətinə görə fərqləndirmək qəbul edilmirdi. Praktikada, əlbəttə, belə fərqlər meydana çıxır.

Müxtəlif əməkdaşların qabiliyyəti heç də eyni deyil. Onların bu və ya digər müştərilərlə və mallarla işinin eyni effektliyi haqqında danışmaq lazım gəlmir. Ərazilərin planlaşdırılmasının bu mərhələsində göstərilmiş fərqləri diqqətə almaq və ticarət heyətinin hər bir əməkdaşı əraziyə təmin etməyə cəhd lazımdır ki, orada onun şirkətin ümumi müvəffəqiyyətinə əməyi daha çox olacaqdır.

Təssüf ki, əlverişli bölüşməyə həmişə nail olmaq müyəssər olmur. Artıq mövcud sabit ticarət heyətinin müştərilərinin tam əvəz edilməsi həqiqətən acınacaqlı nəticlər verə bilər. Ərazilərin radikal dəyişdirilməsi şirkətin satıcılarının sıralarında qarmaqarışıqlıq yarada bilər. Əgər firma öz işində satış ərazilərini ticarət heyəti əməkdaşları arasında dəqiq bölüşdürməsini istifadə etmirsə, onda sərhədlərin yenidən ölçülməsi ideal varianta yaxınlaşmağa imkan verir. Lakin təcrübə göstərir ki, sabitləşmiş satış əraziləri olan

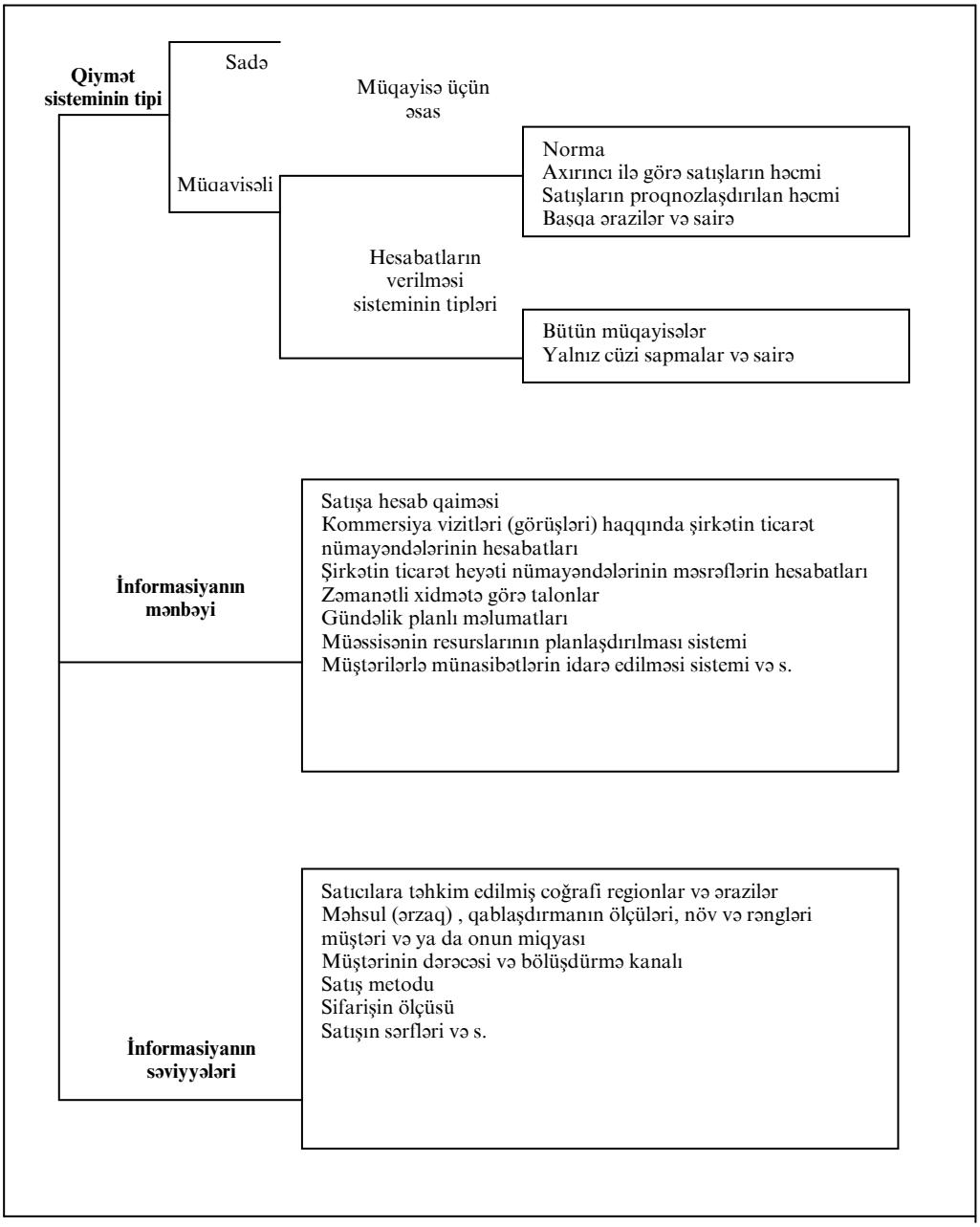
firmaya onları ticarət heyəti əməkdaşları arasında tədricən bölüşdürmək lazım gəlir, dəyişmələrin özləri isə olduqca məhdud xarekter daşıyır. Firma üçün sifarişləri itirməyə görə müştəriləri öz ticarət nümayəndələri arasında yenidən bölüşdürmək sərfəli deyil. Heyətin ixtisara düşməsi ilə əlaqəli olan mənəvi problemlərin nəticəsində öz ticarət heyətinin sayını ixtisara salmaq da sərfəli deyil. Heyətin ixtisara düşməsi ilə əlaqəli olan mənəvi problemlərin nəticəsində öz ticarət heyətinin sayını ixtisara salmaq da sərfəli deyil, hətta analizin nəticələri göstərir ki, bunu etmək lazımdır.

Ticarət heyətinin sayının artırılması da acınacaqlı nəticələrə gətirib çıxara bilər. Ticarət heyətinin sayının artırılması satış ərazilərinin sayının artırılması deməkdir, bu isə öz növbəsində mövcud olan sərhədlərin yenidən biçilməsini, satışların normaların dəyişməsi və mükafatlandırmanın ödənişi üçün potensialın azaldılması deməkdir. Buradan belə çıxır ki, ərazilər arasında mövcud olan sərhədlərin yenidən biçilməsinə (ölçülməsi) başlayaraq, satışlar üzrə menecerlər öz tabeçiliyində olan işçilərin fikirlərini hesaba almalıdırlar. Onlar dəyən ziyanı minimuma endirməyə nail olmalıdırlar hansı ki, öz ticarət heyətinin nümayəndələri və müştəriləri arasında mövcud olan şəxsi münasibətlərə xələl yetirə bilər.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün satışların analizi

Satışların analizi (sales analusis) informasiyasının intensiv istifadəsi ilə bağlıdır. Verilmiş halda şirkətin həcmlərinə aid olan məlumatların toplanılması, təsnifatı müqayisəsi və öyrənilməsi haqqında gedir. Satışların analizi vaxtı iki müxtəlif dövrlərinə görə şirkətin satışının ümumi həcmlərinin sadəcə olaraq müqayisəsini nəzərdə tuta bilər. O, həm də öz aralarındakı satışı minlərlə ayrı-ayrı təşkil edənlərin müqayisəsindən ibarət ola bilər.

Satışların hətta ən adi analizinin başlıca üstünlüyü firmanın satışlarının daha çox təmərküzləşdirdiyi həmin malların, müştərilərin, sifarişlərin və ərazilərin aşkar edilməsindən ibarətdir. Təmərküzləşmənin yüksək dərəcəsi olduqca səciyyəvidir. Bu hadisəni tez-tez 80:20 prinsipi (80:20 principle) və ya təmərküzləşmənin koefissiyenti adlandırırlar. Bu deməkdir ki, 80 faiz müştərilər və mallar firmanın satış həcminin yalnız 20 faizini təmin edir. Belə bir vəziyyət isə praktikada o qədər də qeyri adi deyil. Və əksinə müştərilərin və malların qalan 20 faizi firmanın ümumi həcminin 10 faizini təşkil edir. Həmin prinsip də sifarişlərə və ərazilərə şamil edilir: yəni sifarişlərin ümumi miqdarından yalnız cüzi faiz və ya firmanın əksər satış ərazilərindən yalnız bəziləri firmanın satışının ümumi həcminin çox payını təşkil edirdilər. 80:20 prinsipi ümumi vəziyyəti təsvir edir, baxmayaraq ki, əlbəttə təmərküzləşmənin koeffisiyentinin dəqiq qiyməti konkret şirkətdən asılıdır.



Şəkil 5. 7. *Satışların analizinin aparılmasında əsas qruplar*

Satışların analizini yerinə yetirmək üçün menecerlər qiymətləndirmə sisteminin tipini, informasiyanın mənbələrini seçməlidir. Şəkil 5.7-də bu qərarların mahiyyətinin qısa şərhi verilmişdir.

Satışlar üzrə menecerlərin istifadə etməyi planlaşdırdığı qiymət sisteminin tipinin müəyyən edilməsi ilə əlaqəlidir. Qiymət sisteminin tipi müəyyən edir ki, satışların analizi məhz necə yerinə yetiriləcəkdir. Bu sadə, yaxud müqayisəli analizmi olacaqdır? Əgər müqayisəli analizin keçirilməsi haqqında qərar qəbul edilərsə, onda iki əlavə sual meydana çıxır: Müqayisə üçün əsas olacaqdır? Bu zaman idarəetmənin və hesabatların tərtib edilməsinin hansı tipi olmalıdır?

Satışların sadə analizi çərçivəsində hər hansı standartın tətbiq edilməsi ilə onları ölçmədən yalnız uyğun gələn gösitəricilərin şərhi aparılır. Satışların müqayisəli analizini aparanda (və ya onu hərdənbir effektliyin analizi də adlandırırlar) menecerlər onları maraqlandıran göstəriciləri müəyyən standartla müqayisə edirlər.

Məsələn: Cədvəl 5-7 də verilmiş məlumatlara baxaq. Satışların sadə analizi 1-ci sütunda sadalanmış faktlarla nəticələnir. Misal gətirilmiş məlumatlardan belə hasil olur ki, Donson çox, Barrinqton isə bütün qalanlardan az satmışdır.

Effektliyin analizi satışların həcmlərinin sadəcə sadalanmasını nəzərdə tutmur. O müəyyən etməlidir ki, kimdə daha çox, kimdə isə daha azdı, yəni bu və ya digər standartlarla müqayisə. Cədvəl: 5-7-də satıcılardan hər biri üçün norma belə standartdır və 3-cü sütunda onlardan hər biri üçün effektliyin koeffisiyenti göstərilmişdir ki, bu da satışların faktiki həcminin normaya münasibəti kimi hesablanır.

(P:=S/QxlOO) Effektliyin analizi sübut edir ki, 2001-ci ildə Doyson deyil, məhz Bendt «ən yaxşı» olmuşdur.

Cədvəl 5.7. Satışlarm analizinin sadə və müqayisəli tipiəri arasındakı fərqlər.

1	2	3	4
Şirkətin ticarət nümayəndəsi	2001-ci ilə görə satışların həcimi (min dollarla)	2001-ci ilə görə norma (min dollarla)	Effektliyin əmsalı
Dayana Barriqton	760, 9	700	108, 7
Con Benet	793, 5	690	115, 0
Ceyms Dauson	859, 2	895	96, 0
Qloriya Riçardson	837, 0	775	108, 0
Uolter Kayz	780, 3	765	102, 0

Müqayisə üçün baza

Satışın norma il müqayisəsini yerinə yetirmək olar. Müqayisənin yalnız bir tipi var. Satışın norması daha çox yayılmış standartlardan biridir, çünki onunla istifadə etmək olduqca rahatdır. Bu xüsusən onda yaxşıdır ki, onlar yaxşı düşünülmüşlər. Lakin bəzi firmalar satışların analizi üçün müqayisədən ötrü və başqa bazaları istifadə etməyə üstünlük verirlər və rəhbərlik qərara almalıdır ki, onlardan hansılar bu və ya digər şərait üçün hər şeydən yaxşı uyğun gəlirlər. Müqayisənin minimum olan variantlarına aiddirlər: cari ilə görə onların orta qiyməti ilə əvvəlki ilə görə satışların həcminin satışların proqnozlaşdıran həcmi ilə müqayisəsi: bir ərazidəki satışların müqayisəsinin (ya mütləq ifadədə, ya da əvvəlki illərə görə uyğun göstəricilərlə münasibətdə) : Saüşların həcminin bir ərazidən o birinə faizli dəyişməsi (əvvəlki illərlə müqayisədə).

Bu cür müqayisələr, şübhəsiz, başlanğıc məlumatların sadə müqayisəsinə nisbətən daha yaxşıdır, lakin onlar adətən,, effektliyin «əsl» analizi kimi o qədər məhsuldar deyil. Onun yerinə yetirilməsində effektliyin planlaşdırılmasından sapmalar müəyyən edilir və sapmaların səbəblərini izah edirlər.

Hesabatların tərtib edilməsi sisteminin tipi

Satışlarm müqayisəli analizinin yerinə yetirilməsində meydana çıxan daha bir mühüm sual hesabatların müqayisə sisteminin və idarəetmənin tipini müəyyən etməkdən ibarətdir. Əgər, məsələn, yerinə yetirilən müqayisələrin növlərindən biri normaldan faiz kimi hesablanan satışların həcmi xidmət edir, onda bu statistik məlumatlar şirkətin nümayəndə heyətinin hər bir əməkdaşına, onun hər bir filialma, rayonuna, regionuna, müştərisinə, malına və istənilən başqa vahidinə təqdim edilməlidir. Bu halda problem ondan ibarətdir ki, satışlar üzrə menecer sadəcə olaraq informasiya axınında «boğula» bilər. Bundan qaçmaq üçün hesabatlar elə tərtib edilməlidir ki, onların diqqəti istinalara və əhəmiyyətli saplamalara ayrılsın (və ya büdcədən). Bu satışlar üzrə menecerlər istis-

nalar üzərində cəmləşməyə imkan verəcəkdir, eyni zamanda, başvermənin əhəmiyyətini qiymətləndirmək üçün müqayisələrin tam görünüşünə malikdir.

Satışların analizi üçün informasiya mənbələri

Ən əhəmiyyətli qərarların ikinci dərəcəsi, mövcvd olan sistem üçün ilk məlumatlar haqqında informasiyanın mənbələrinin sənədləri məhz necə hazırlanmalıdır. Bu suallara cavab vermək üçün firma öncə müqayisələrin tipini müəyyən etməlidir. Çünki, o, onları yerinə yetirməlidir. Başqa ərazilərdəki satışların həcmi ilə müqayisə bazarın potensial və satışın norması ilə müqayisə və ya son beş ilə görə verilmiş ərazilərdəki satışın orta həcmi ilə müqayisəyə nisbətən az sənədlər tələb edəcəklər. Firma həm də satışlar haqqında hesabatın hazırlanmasının hesabatların başqa tiplərinin hazırlanması ilə inteqrasiyanın dərəcəsi haqqında qərar qəbul etməlidir. Buraya mal-material ehtiyatları və istehsal haqqında hesabatlar və şirkətin başqa şöbələrindəki satışlar haqqında hesabatlar da aiddirlər.

Bütövlükdə ən çox məhsuldar başlanğıc sənədlərdən biri malın satışının gedişində yazılan hesab-qayiməsidir. Bu sənəddən adətən,, aşağıdakı informasiyanı çıxartmaq olar:

- Müştərilərin adı və ünvanı;
- Satılmış mallar və xidmətlər;
- Fiziki həcm və müqavilənin (sövdələşmələrin) məğləği;
- Həmin müqaviləyə (sövdələşməyə) cavabdeh olan şirkətin ticarəti. Satış malınct son istifadəsi;
- Müştəri firmaya yerləşdirdiyi yer, satılmış mal hara çatdırılmalıdır və ya o, harada istifadə edilməlidir;
- Müştəri firmanın, ticarətin dərəcəsi və / və ya bölüşdürmə kanala aid olan sahə;
- Satışın şərtləri və tətbiq edilən güzəşti;
- Yük daşmalarınını ödənilmiş və ya toplanılması lazım olan yeni qiyməti (dəyəri);
- Yüklərin boşaldılması məntəqəsi;
- Yükləri çatdırmaq üçün istifadə edilən nəqliyyat (hava nəqliyyat, dəmir yolu nəqliyyatı, su nəqliyyatı, at-araba nəqliyyatı).

Başqa sənədlər olduqca geniş ilk (başlanğıc) informasiyanı almağa imkan verir. Bəzi daha əhəmiyyətli sənədlər şəkil 5-8-də sadalanmışdır. 3- cü fəsildə göstərildiyi kimi bu müştərilər haqqında informasiyanın alınmasını asanlaşdırır. Müştərilər haqqındakı bu informasiyanı satışların analizinin gedişində konkret suallara cavabların alınması üçün analiz və istifadə etmək olar.

Ticarət təklifinin qiymətləndirilməsi, sifarişin işə salınması, çatdırma, hesabların ödəmə sistemləri və başqa iş proseslərini əlaqələndirən proqram təminatına müəssisənin resurslarının planlaşdırılması (enterprise resource planing ERP-MRP) sistemi deyilir. Boeing (Boinq) şirkəti (www. boeing. com) MRP sistemini öz təyyarələrinə qiymətləri təyin etmək üçün istifadə edir. Təyyarə alan hər bir aviaşirkət və şəxsi müştəri onun təchizatının şəxsi variantını sifariş edirlər. Beləliklə, qiyməti düzgün təyin etmək üçün Boeing-in ticarət heyətinin təklifini, təyyarənin təchizatının hər bir sifariş edilmiş elementi nəzərə almalıdır. Eyni zamanda satışa görə komisyon haqlarını ödəmək, detalları və istehsal üçün hissələri sifariş etmək, istehsal qrafikini və tədarükü tərtib etmək lazımdır.

Bütün bu funksiyalarla idarəetməyə MRP sistemi kömək edir.

MMİ halında olduğu kimi, müəssisənin proqram təminatının köməyi ilə alınan informasiya həqiqətən satışların analizi üçün qiymətsiz resursdur, yəni texnologiyalar 5-1 parçasında MRP sistemi üçün proqnozlaşdırmanın modullarının hazırlanmasında nəzərə alınan bəzi amillər müzakirə edilir.

Çek reyestrləri
Ticarət nümayəndələri və şöbələr üzrə müqavilələrin (sövdələşmələrin) tipi (yerindəcə ödəmə və ya kredit) və pul həcmi

Ticarət nümayəndələrinin kommersiya vizitləri (görüşləri) haqqında hesabatları. Mövcud olan və potensial müştərilər hansılara kommersiya vizitləri olmuşdur (şirkət və əməkdaş hansılarla görüş keçirmişdir; planlaşdırılan və planlaşdırılmayan vizitlər. Müzakirə edilmiş mallar. Alınmış sifarişlər. Müştərilərin mallara tələbatları və onlardan istifadə edilməsi. Müştərilər haqqında daha mühüm informasiya. Şirkətin ticarət nümayəndələrinin iş vaxtının müştərilərin yanına kommersiya vizitləri, gedib-gəlmələri və ofisdəki işi arasında bölüşdürülməsi satışla əlaqəli olan fəaliyyət növləri, müşavirələr, iclaslar və b.

Şirkətin ticarət nümayəndələrinin məsrəflərinin hesabları. Günlər ayrı-ayrı maddələr üzrə məsrəflər (mehmanxanada qalma, qida, səfərlər və s.)

Ayrı-ayrı mövcud olan və potensial müştərilər haqqında qeydlər.
Adı və ünvanı: müştərinin telefon nömrələri.
Şirkətin ticarət nümayəndələri (agentləri) tərəfindən yerinə yetirilən kommersiya vizitlərinin (görüşlərinin) miqdarı.
Şirkətin nail olduğu satışların həcmi (pul və ya fiziki ifadə) , yəni istehsal etdiyi məhsullara gorə (xidmətlərə) və müştərinin müəssisənin yerləşdiyi yerə görə.
Müştərinin sahəsi, ticarətin dərəcəsi və ya bölüşdürmə kanalı.
Həmin şirkət tərəfindən satılmış hər bir malın istifadə edilməsinin qiymət həcmi.
Hər bir belə malın həcmi şirkətdən illik satınalmaların qiymət həcmi
Yerləşdiyi yer (həmin şirkətin satış ərazisi nöqteyi-nəzərindən)

Maliyyə sənədləri.
Satışdan mədaxil (mal, coğrafi bazarlar, müştərilər, ticarətin dərəcəsi, ticarət müəssisələri üzrə və s.)
Birbaşa ticarət məsrəfləri
Qayiməli ticarət məsrəfləri.
Mənfəət

Kredit qeydləri
Qaytarmalar və silinmələr

Zəmanət talonları
Diler satışlarının bilavasitə göstəriciləri
Müştərilərə xidmət

Şəkil 5. 8. *Başqa informasiya mənbələri*

Yeni texnologiyalar 5. 1.
Müəssisənin planldaşdırılması sisteminin (MRPS) istifadə edilməsini nəzərə almaqla satışların planlaşdırılması

Satışlarının proqnozlarının müəssisənin resurslarının planlaşdırılması çərçivəsində (MRPS) istifadə edilməsi tədarüklərin halqavari idarə edilməsinin bütün prosesini hərəkətə gətirir. Qəsdən deməyə görə nəzərdə tutulmuş ölçülərin istifadə edilməsində bu sistemlər müəyyən an üçün satışların proqnozunu istifadə edirlər, yəni nə vaxt ki, olan ehtiyatlar tükənirlər, deməli, malın növbəti dəstini (partiyasını) hazırlamaq lazımdır. Onlar həm də satışların proqnozunu onu təyin etmək üçün istifadə edirlər ki, nə qədər məhsul hazırlamaq lazımdır və ehtiyatın tədarükü hansı olmalıdır. Beləliklə, onları müəyyən etmək üçün bu sistemi və s. proqnozlaşdırmanın prosesini kökləmək vacibdir:

. Yalnız istehsal olunan mallara tələbatı proqnozlaşdırmaq:

. Proqnozlaşdırmanın riyazi modellərinin daha uyğun gələn tiplərini istifadə etmək.

. Satış şöbələrində və marketinqdən ilk informasiyanın tələb edilən növünü almaq və bu informasiyadan əlverişli istifadə etmək.

Onun simtomları (əlamətləri) hansılardır ki, satışın proqnozlaşdırılması prosesi xüsusi diqqət tələb edirmi? Əgər aşağıda sadalanmış hadisələrdən heç olmasa da birisi müşahidə edilərsə, menecer ehtiyatlı olmalıdır.

. Mal-material ehtiyatları və xidmət arasında qarşılıqlı əlaqənin olmaması:

. Satışların proqnozları qeyri-sabitdir;

. nəhayət, proqnozlar ehtiyatların uçotunun ayrı-ayrı vahidlərinin səviyyələrini, «açmaq» mümkün deyilsə onda malın səviyyəsinin proqnozları şübhə doğurur. Mal- material ehtiyatlarının yüksək səviyyəsinə pis xidmət kimi bu cür başqa problemlərin səbəbləri satışın qeyri-adekvat proqnozları da kök sala bilərlər. Satışın proqnozlaşdırılması ilə çətinliklərin daha tipik səbəbi həddindən artıq səy göstərmədədir, hansı ki, iki formada rast gəlinir. Birincisi, bu malların həddindən artıq miqdarının satışını proqnozlaşdırmaq cəhdi, ikincisi - proqnozlaşdırmanın səhvlərini azaltmaq məqsədilə həddindən ziyadə mürəkkəb riyazi modellərdən istifadə edilməkdir.

Statistik nəzəriyyə və çoxillik (bir neçə yüzillik) müşahidələr göstərmişdir ki, hər hansı miqdar nə qədər kiçikdirsə, onun deyiləsi mümkün olmayan dəyişməsinin ehtimalı daha yüksək olur. Bu o deməkdir ki, ikincidirəcəli malların satışının həcmləri daha əhəmiyyətli malların satışının həcmlərinə nisbətən daha geniş təsadüfi enib qalxmaya meyillidirlər. Əhəmiyyətli mal, adətən, satışın sabit rüblük - mövsimi mənzərəsindən yalnız cüzi sapmalar (yayınmaları) nümayiş etdirir. Belə malı satışların proqnozuna uyğun olaraq buraxmaq lazımdır. Öz növbəsində, ikinci dərəcəli mallar adətən, daha xeyli geniş enib- qalxmanı nümayiş etdirirlər, özü də hər hansı dəqiq ifadə edilmiş şəkli olmadan. İdealda (qayədə) bu cür ikinci dərəcəli malları yalnız konkret sifarişə görə buraxmaq lazımdır. Əgər bazarın tələbatları diktə edirlər ki, bu cür məhsul ehtiyatlardan satılmalıdır və onu təkrar sifarişin həcmini sadə sistemin köməyi ilə planlaşdırmaq lazımdır. Satışın proqnozuna uyğun olaraq belə malları istehsal etmək cəhdi xidməti yüksəltmədən, mal-material ehtiyatlarını ixtisara salmadan planlaşdırma sisteminin yalnız mürəkkəbliyinin artmasına gətirib çıxaracaqdır.

Proqnozlaşdırmanın dəqiqliyinin başlıca göstəricisinə orta mütləq sapma (yayınma) deyilir (Mean Absolute Deviation) - OMY (S).

OMY proqnozun təsadufi səhfini ölçür və özü ilə satışın orta faktiki həcminə bölünmüş satışların faktiki və proqnozlu həcmləri arasındakı mütləq fərqin sadə orta qiymətini verir. OMY ehtiyat tədarüklərin səviyyəsini müəyyən edən əsas amillərdən biridir. Bu, xidmətin verilmiş səviyyəsini təmin etmək üçün lazımdır. Sifarişin yerinə yetirilməsi vaxtı, ehtiyatın qurtarmasına reaksiya vaxtı və proqnozlaşdırmanın səhvlərinin statistik bölüşdürülməsi buraya aiddirlər. Hesab edilir ki, əgər OMY bu ehtiyatların uçot vahidi üçün satışın orta səviyyəsindən 30% xeyli çox olanda, istehsal proqnoza uyğun olaraq verilmiş ErcV üçün ehtiyatın səviyyəsini və xidməti yaxşılaşdırmayacaqdır.

Deyilənlərdən belə çıxır ki, onun yoxlanılmasının birinci mərhələsi malların təsnifatının üsulunun analizindən ibarətdir. Biz aşkar etdik ki, tədarüklərin halqasinə yönəldilmiş ABJ-analizi yaxşı təşkil edilmiş sistemlərdə artıq yerinə yetirilmişdir. A dərəcəsinə aid olan mallar satışların ümumi həcminin 60-dan 80%-ə qədərini təşkil edəcəkdir. Onların satış həcmlərini yetərincə aşağı OMY-ilə proqnozdaşdırmaq olar. Onlar elə təşkil edilməlidirlər ki, istehsal və mal material ehtiyatlarının səviyyəsini proqnoz idarə edəcəkdir. Bu dərəcədən olan mallar da satışların ümumi həcmindən xeyli payını təşkil edəcəkdir, lakin onlar proqnozlaşdırmaya pis tabe olacaqlar. Adətən, onlar «təkrar sifarişin nöqtəsi - təkrar sifarişin» həcmi yanaşmasından istifadə etməklə təşkil ediləcəkdir. Malların əksəriyyəti C dərəcəsinə aiddir və satışların aşağı və deyiləsi mümkün olmayan həcmləri ilə xarakterizə olunur.

Bu dərəcənin əksəriyyətini sifarişə əsasən hazırlamaq lazımdır.

Satışın proqnozlaşdırılmasında həddindən artıq səy göstərmənin ikinci forması mürəkkəb (çətin) riyazi modellərdən istifadə edilməsidir. Ona baxmayaraq ki, bu modellər əvvəlki dövrlərə aid məlumatlar üçün yaxşı uyğunlaşa bilər, onlar üçün iki problemin olması səciyyəvidir. Birincisi, proqnozlaşdırmanın aşağı dəqiqliyi (bu modellər, adətən,, daha sadə riyazi hesablamalara nisbətən az dəqiqdirlər) və ikincisi onların qeyri-sabitliyidir. Bir ayda yerinə yetirilmiş proqnoz eyni mal üçün ay və iki ay sonra yetirilmiş proqnozdan xeyli fərqlənə bilər. Həddindən artıq mürəkkəb riyazi moddelərin adətən, üç xüsusiyyəti var:

. Onlar vaxtın əvvəlki dövrlərinə dair məlumatlara yaxşı-yaxşı «uyğunlaşırlar»;

. Onlar kefiyyətsiz proqnozları təmin edirlər;

. Onlar qeyri-sabit proqnozları təmin edirlər;

Modellərin seçilməsi ilə bağlı olan göstərilmiş çətinliklər sübut edirlər ki, satışların proqnozlaşdırılması alətlərinin təşkil edilməsinin yaxınlaşmasında ikinci mərhələ müəssisənin resurslarının planlaşdırılması (MRP) sistemində üç yolla yerinə yetiriləcək istifadə edilən modellərin tiplərini yoxlamaqdan ibarətdir.

Həqiqətən verilmiş sistem proqnozun dəqiqliyini düzgünlüyünü yoxlamaz. Manugitics-in əvvəlki versiyaları bu tələbatı ödəmir (bu fəsilə aid giriş parçasını yada salın ki, Ocean Spray Cranberries şirkətində yaradılmış tələbatın planlaşdırılması qrupu praqnozlaşdırma üçün Manugistics-in sonuncu versiyasını istifadə edir). Onlar əvvəlki dövrlərə görə məlumatlar üçün əyrinin uyğunluğunun dəqiqliyini ölçürlər.

Təssüflər olsun ki, bəzi başqa sistemlərdə də həmin qüsurlar (çatışmazlıqlar) var.

. Yoxlamaq ki, istifadə edilən modellər nə qədər sadədirlər. Sürüşkən ortabablara, aylıq mövsimi amillər və xətti artım amili üzərində əsaslanmış modellər əksər şirkətlərin tələbatlarına tamamilə cavab verirlər.

Bizneslə əlaqəli olan, hansıları üçün hər hansı izahı mövcud olan yalnız o amillərdən istifadə etmək.

Satışın dəqiq proqnozlarının yerinə yetirilməsini təmin edək. Sonuncu amil bu satış və marketinq zəruri olan informasiyanın daxil olmasıdır. İndiyə kimi satışların proqnozlaşdırılmasına bizim müzakirəmizdə statistik nöqteyi-nəzərdən baxılırdı. Müvafiq mal bir çox müştərilərə satılan zaman statistik proqnozlar daha dəqiq olurlar. Onlar həm də distribütor şəbəkəsi vastəsilə satılan mallar və istehlak malları üçün tamamilə kifayətləndiricidir. Bilavasitə bir və ya iki iri müştərilərlə satılan sənaye məhsullarının satışını əvvəlki dövrlərə görə məlumatların əsasında proqnozlaşdırmaq mümkün olmur. Bu mallar üçün proqnoz müvafiq olan müştərilərin istehsalat qrafikində bilavasitə əsaslandırılmalıdır.

Satış və marketinq şöbələrindən lazım olan ilk informasiyanın alınması həm də istehlak malları üçün tərtib edən mütəxəssislərin həqiqətən ehtiyatları nədir, bu satışa təsir edən dəyişmələr haqqındakı konkret məlumatlardır. Məsələn, mütəxəssislər yeni müştərilər görmürlərmi, olan müştərilər mütəxəssislərini açırlayırlarmı, və şirkət özünün əvvəlki müştərilərindən kimlərisə itiribmi?

Düzgün təşkiletmənin əlaməti üç əsas elementin olmasıdır. Birincisi, tədarüklərin halqasinə göndərilmiş ABC analizi ilə verilmişdir. Bu analiz malları üç qrupa bölür: proqnozla uyğün olaraq istehsal edənlər, təkrar sifarişin nöqtəsi - təkrar sifarişin həcmi kriteriyası əsasında istehsal edilən və konkret sifarişə görə istehsal edilənlər.

İkinci əsas element – bu proqnozlaşdırmanın istifadə edilən modelinin sadələşdirilməsidir. Mürəkkəb (çətin) riyazi modellərdən qaçın və inanmağa çalışın ki, sizin seçdiyiniz modelin hər bir elementi bazarda fəaliyyət göstərən bu və ya digər real amilə uyğundur. Nəhayət, statistik proqnozlar vaxtında yerinə yetirilmir. Sizə istənilən halda lazım olan tipik konkret və faktiki informasiyanı toplamaq üçün təyin edilmiş hər hansı proses lazım olacaqdır. Belə informasiyanın mənbəyi satış və marketinq şöbələri (bölmələri) ola bilər.

Mənbə: Cukc, Bangret and Charlie Rooney. . . Setting up sales Foresting Modules in ERP Systems. Adhesives Age 44 (July2001) səh 49-50.

Satışların analizində istifadə edilməsi planlaşdırılan informasiya aqresiyasının tipi

Satışların analizinin yerinə yetirilməsində rəhbərliyin qəbul edəcəyi üçüncü mühüm qərar ona aiddir ki, məlumatları hansı səviyyədə aqresiya etmək və ya başqa sözlərlə, aqresiyanın nöqtələri kimi hansı dəyişənlər istifadə ediləcəkdir. Əgər bu edilməsə onda bu firmaya hər bir sövdələşməni ayrı-ayrılıqda analiz etmək və satışa bütövlükdə baxmaq lazım gələcəkdir. Sonuncu variant özündə az informasiyanı daşıyır, birinci isə praktiki olaraq həyata keçirilə bilməyəndir. Ən geniş yayılmış və ibrətamiz sxem ondan ibarətdir ki, satışlar haqqında məlumatları toplamaq və onları cədvəl şəklində vermək üçün əvvəlcədən onları qruplaşdırmaq və məlumatları analiz etmək rahat olsun, məsələn:

- ticarət heyətinin ayrı-ayrı əməkdaşlarına təhkim edilmiş statlar, dairələr, regionlar və ya ərazilər kimi coğrafi regionlar;
- mal qablaşdırmanın ölçüsü, növü və rəngi;
- müştəri və onun miqyası;
- bazar, eyni zamanda müştərilərin dərəcəsi, son istifadəsi bölüşdürmənin kanalı;
- satışın metodu, eyni zamanda poçt, telefon və birbaşa satış;
- sifarişin həcmi;
- maliyyə təşkilatı (məsələn, nağd və ya kredit ödənişi) ;

Şirkətin istifadə edə biləcəyi informasiyanın dərəcələri bu şirkətin miqyasları, onun mal xəttinin rəngarəngliyi, onun satış ərazisinin sahəsi, bazarların və müştərilərin miqdarı, hansılara ki, o, xidmət edir, həm də rəhbərliyin səviyyəsi və tipi kimi bu cür amillərdən asılıdır. Məsələn, malların idarə edilməsini tətbiq edən firmalar malların qrupları üzrə satışların qruplaşdırılmasına üstünlük verirlər. Mallar üzrə menecerlər öz məhsulunun satışını ərazi prinsipinə yönəldə bilirlər. Öz növbəsində, satışlar üzrə menecerlər, yəqin ki, ərazilər və müştərilər üzrə analizin yerinə yetirilməsində daha çox

maraqlıdırlar, onda satışın ərazi prinsipi kimi malların qruplar üzrə bölüşdürülməsi onlar üçün yalqız ikinci dərəcəli maraq verir.

Satışların «bölüşdürülməsinin» belə üsulları heç də vacib olmadan o mənada bir araya sığmayana kimi çıxış edirlər ki, menecer yalnız hər hansı bir yanaşmanı seçməlidir. Hər şeydən tez, satışların analizi daha da məhsuldar olur ki, nə zaman onun müxtəlif həcmləri iyerarxiya prinsipinə görə yerinə yetirilər, yəni bir bölüşdürmə başqa dərəcənin çərçivələri daxilində həyata keçirilir. Bu dərəcələr ayrı-ayrılıqda, ancaq eyni vaxtlar da deyil, baxılırlar. Məsələn: analiz onun göstərilməsinə gətirə bilər ki, qərb regionlarındakı XYZ müştəri A, B, C, və D mallarından bir neçə ədədini satın almışdır.

İyerarxiya bölgülərinin üstünlüklərini biz sonra göstərəcəyik. Hələlik isə siz bilməlisiniz ki, satışların tipik analizinin nəticələri yalnız hər hansı bir hesabata gətirib çıxarmırlar. Belə nəticələr özü ilə hesabatların silsiləsini verməlidirlər.

Məsələn, cədvəl 5.8-də qida məhsullarının istehsalı ilə məşğul olan şirkətin istifadə etdiyi satışlar haqqında hesabatların tipləri verilmişdir.

Cədvəl 5.8. Xırda məişət texnikasının buraxılışı ilə məşğul oian şirkətdə tərtib edilən satışlar haqqında hesabatlar

Hesabatların adı	**Təsnifatı**	**Hesabata girmənin səviyyəsi**
Region	Müvafiq olan regiondakı hər bir mərkəzi üçün, həm də bütövlükdə region iizrə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiya vermək.	Uyğun gələn regionun meneceri
Satış ofisi və mərkəzi	Satış ofisinə alınmış hər bir rayon menecerindən (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək.	Miivafiq olan satış ofisinin və mərkəzinin meneceri
Rayon	Müştərilərin hər bir menecerindən (fiziki vəpul ifadələrində) satışlar haqqında informasiya vermək.	Müvafiq olan regionun meneceri
Ticarət heyətini hesabatı	Həmin ticarət nümayəndəsinin birlikdə işlədiyi hər bir müştəriyə görə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək.	Şirkətin uyğun gələn ticarət heyəti
Konkret müştərilər və mallar üzrə ticarət heyətinin hesabatı	Həmin ticarət nümayəndəsinin birlikdə işlədiyi hər bir müştəriyə görə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək.	Şirkətin uyğun gələn ticarət nümayəndəsi
Ticarət nümayəndəsi mal	Həmin ticarət nümayəndəsinin birlikdə işlədiyi hər bir müştəriyə görə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək.	Şirkətin uyğungələn ticarət nümayəndəsi

Region/məhsul	Həmin regionda satılan hər bir maia görə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək. Analoji hesabatlar satış ofisi və rayon səviyyəsində tərtib edilməlidirlər.	Uyğun gələn regionun meneceri
Region müştərinin dərəcəsi	Həmin regionda olan müştərilərin hər bir dərəcəsinə görə (fiziki və pul ifadələrində) satışlar haqqında informasiyanı vermək.	Uyğun gələn regionun meneceri

Qeyd: hesabata girişin səviyyəsini başa düşmək üçün bilmək faydalıdır ki, şirkətin ticarət nümayəndələri satış rayonlarındakı müştərilərlə təhkim edilmişdir və bu iri müştərilərin filialları olan (onların harada yerləşməsindən asılı olmayaraq) bütün qastronomların xidmətinə, əraziyə görə cavab verirdilər və bütün mağazaların xidmətinə görə cavab verirdilər. Bütün satış rayonları satış ofislərinə və satış mərkəzlərinə təhkim edilmişlər. Bu mərkəzlər, öz növbəsində, regionlar üzrə təşkil edilmişdilər.

Satışların iyerarxiya analizinin misalı

Satışların analizinin metodlarını göstərmək üçün cədvəl 5.9-da verilmiş XYZ şirkətinin misalına baxaq. Fərz edək ki, XYZ şirkəti çox tez nəticəyə gəldi ki, onun məhsulunun satışlarının həcmləri, əhalinin sayı, gəlirin səviyyəsi və pərakəndəsatış ticarətindəki satışların ümumi səviyyəsi və gəlirlərin səvsyyəsi ilə sıx korrelyasiya edilmişlər. Ona görə də hər regionun bazar potensialını müəyyən etmək üçün şirkət alıcılıq qabiliyyətinin indeksini (Buying Power İndex-BPİ-AQİ), istifadə edir, hansı ki, müntəzəm olaraq Sales and marketinq Management jurnalında dərc edilir. Sonra bazar potensiallarından hər birinin qiyməti cədvəl 5. 9-da göstərilmiş regional normalarını almaq üçün həmin şirkətin baharının gözlənilən payına vurulur.

Növbəti cəhətə fikir verin: baxmayaraq ki, ilin norması 420 milyon dollar təşkil edilmişdir, bütün regional üzrə satışların ümumi həcmi 421, 23 milyon dollara bərabər olmuşdur. Beləliklə, özü üçün müəyyən edilmiş normanı nəinki şirkət bütövlüklə, həm də onun əksər regionlarında fəaliyyət göstərən ticarət nümayəndələri yerinə yetirmişdir. Effektlik əisalı (satışların həcminin normaya münasibəti) beş regionda 100%-lik səviyyəni keçdi. Dörd region onlar üçün təyin edilmiş normaların öhdəsindən gələ bilməmişdir, lakin onlardan üçü 100%-lik səviyyəyə xeyli yaxınlaşmışdır. Yalnız «mərkəzi-şimali-şərq» regionu satışların normalarının xeyli yerinə yetirilməsinə yol vermişdir (-5, 12%). Bu göstəricilərdən çıxış edərək, satışlar üzrə bir çox menecerlər belə bir nəticəyə gələ bilərlər ki, hər şey o qədər də yaxşı deyi. Son halda, onlar «mərkəzi-şimali-şərq» regionunun menecerinə özünün tabeçiliyində olan işçiləri hərəkətə gətirmək haqqında tövsiyə məktubu göstərə bilirlər. Lakin bu regionu cədvəl 5.10-da verilmiş satışların həcmlərinin bölüşdürülməsini tərtib etmək daha yaxşı olardı. Ayrı-ayrı ştatlar üçün satışların normaları AQİ-nin ümumi faizlərinin hər bir ştat üçün satışların ümumi proqnozlaşdırılan həcminə vurmaq yolu ilə müəyyən edilirdilər. Bir çox hallarda firmalar hər bir faiz göstəricisini region üçün göstəriciyə çevirməyə üstünlük verirlər. Beləliklə, İllinoys ştatı üçün faiz göstəricisi (6, 00 37+20, 1419) x l00=29, 8 təşkiletməli idi. İllinoys üçün kvotu

almaq üçün bu prosesi sonra həmin region üçün normaya tərtib etmək olardı (8, 460 milyon dollar).

Cədvəl 5.9. XYZ şirkəti üçün satışların həcmləri və normaları

Region	AQI (ABŞ) üzrə ümumi nəticəyə görə faizlə	Satışın norması	Satışların həcmi	Fərq (mln. doll.)	Effektlivliyin əmsalı (Pl=s/Qxl00)
Yeni İngiltərə	5, 8193	24, 44	25, 03	0, 59	102, 4
Aralıq Atlantika sahili	18:3856	77, 22	78, 19	0, 97	101, 3
Mərkəz-şimal-şərq	20, 1419	84, 60	79, 48	-5, 12	94, 0
Mərkəz Şimal- Qərb	7, 3982	31, 07	30, 51	-0, 56	98, 2
Cənubi Atlantika sahili	14, 7525	61, 96	64, 07	2, 11	103, 4
Mərkəz-Cənub-Şərq	5, 2571	22, 08	23, 20	1, 12	105, 1
Mərkəz cənub-qərb	9, 2022	38, 65	38, 42	-0, 23	99, 4
Dağlıq rayonlar	4, 2819	17, 98	17, 73	-0, 25	98, 6
Sakit okean sahili	14, 7613	62, 00	64, 60	2, 60	104, 2
ABŞ üzrə cəmi	100, 0000	420, 00	421, 23	1, 23	100, 3

Cədvəl 5.10. Regionlar üzrə satışların həcminin bölünməsi (XYZ şirkətinin «Mərkəz-Şimal- Şərq regionu üçün)

Statlar	AQİ (ABŞ üzrə ümumi nəticəyə görə faizlər	Satışın norması (mln. doll)	Satışların həcmi (mln. doll)	Fərq	Effektliyin əmsalı (01=S/Qxl00
İllinoys	6, 0037	25, 22	24, 30	-0, 92	96, 4
İndiana	2, 4103	10, 12	10, 24	-0, 12	1012
Miçiqan	4, 6401	19, 49	17, 77	-1, 72	91, 2
Ohaya	4, 9764	20, 90	20, 43	-0, 47	97, 8
Viskonsin	2, 1114	8, 87	6, 74	-2, 13	76, 0
Region üzrə cəmi	20, 1419	84, 60	79, 48	-5, 12	94, 0

Cədvəl 5. 10-un məlumatları bütün bu regionda satışla əlaqəli olan problemlər haqqında sübutdurlar. Effektliyin əmsalının sütunundakı göstəricilərə müraciət edib taparıq ki, İndiana ştatında XYZ şirkətinin yalnız ticarət nümayəndələrinə normanı

yalnız cüzi olaraq artırmaq müyəssər olmuşdur. Həm də ona diqqət yetirək ki, cədvəli 5.9-ə nisbətən normadan yayınma daha çox olmuşdur. Bu adətən, analizin daha xırda vahidlərinə keçən zaman baş verir. Aqreqasiyanın daha yüksək səviyyəsini istifadə edəndə (məsələn, ştatlarla müqayisəyə görə daha iri vahidlər olan regionlar) görünür ki, böyük rəqəmlərin statistik qanunları o mənada hərəkətə başlayır ki, satışların normalarına nail olması hansı nöqteyi-nəzərdən müsbətlər və mənfilər bir birini tarazlaşdırırlar. Beləliklə, effektliyin koeffisiyentinin böyüdülmüş analizinin yerinə yetirilməsində, adətən,, 100-ə yaxın olurlar.

Analiz xırdaların üzərində deyil, daha yüksək səviyyələr üzərində əsaslananda hətta normadan cüzi yayınmalar vəziyyətin daha dərindən öyrənilməsini tələb edir. Baxmayaraq ki, cədvəl 5.10-da satışların faktiki həcmlərinin standartdan kiçik mənfi yayınması müşahidə edilir.

Viskosin ştatı üzrə məlumatları analiz edib satışlar üzrə menecer təcili olaraq bu və ya digər tədbirlər görür. Vəziyyətin dərinləşdirilmiş analizini keçimək lazım gəlir. Satışlar üzrə menecer Viskonsin rayonundakı şirkətin ticarət heyətindən hər birinin satışının həcmləri haqqında məlumatlar cədvəlini diqqətlə öyrənməlidir.

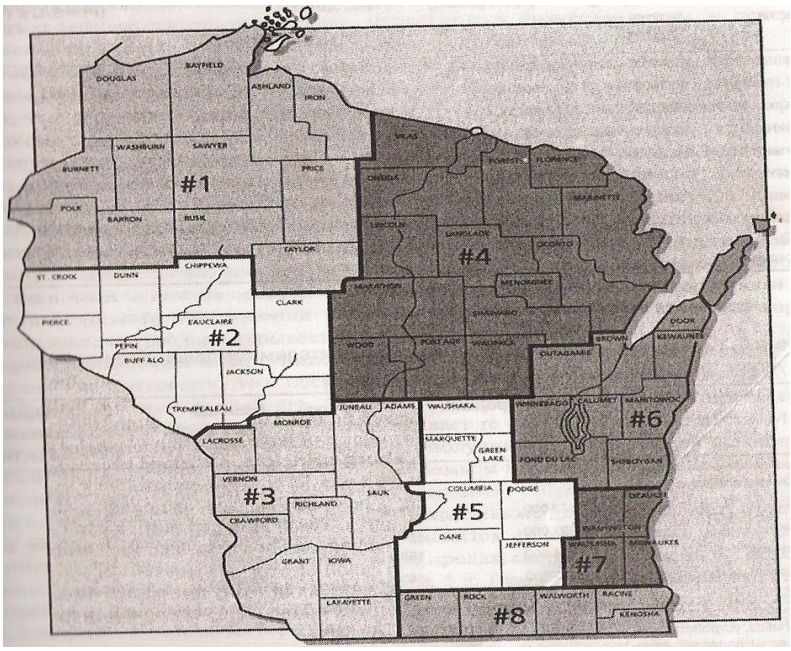
Bu ştatın bölündüyü şəksiz vilayət cədvəl 5.9-da göstərilmişdir. Bu ştatdakı XYZ şirkətinin ticarət nümayəndələrindən hər birinin satışının həcmləri haqqında məlumatlar isə cədvəl 5.11-də verilmişdir. Satışların real həcmləri bu ştatın bütün satış sahələrində təyin edilmiş normadan aşağı olur. Bu fundamental xarakterli hər hansı problemin olmasını sübut edir. Ola bilsin ki, bu ştatda iqtisadi şəraitlər ürəkaçan deyil.

Rəqabətin səviyyəsi başqa vilayətlərindəkinə nisbətən yüksəkdir; ola bilsin ki, nəhayət, mənəvi ruhla əlaqəli olan hər hansı problem ortaya çıxmışdır. Baş verən hadisənin bir çox ağıllı izahlarının olmasına baxmayaraq ən böyük problem, görünür ki, Xatçinslə əlaqəlidir. Əgər o, bu ştatdakı şirkətin başqa nümayəndələrindən pis işləməsəydi, onda satışların həcmi onun üçün təyin edilmiş normaya xeyli yaxın ola bilərdi.

Problem xüsusən ciddidir, çünki Xatçinsin satış ərazisi Miliokinin mühüm bazarıdır. Xatçinsə görə ölçülər qəbul etməzdən öncə, satışlar üzrə menecer şirkətin bu ticarət nümayəndəsinin fəaliyyətinə aid olan daha dəqiq informasiyanı analiz etməlidir. Xatçinsin tərəfindən konkret malların satışlarının həcmləri cədvəl 5. 12-də verilmişdir. O, bütün mal xətləri üzrə onun üçün təyin edilmiş normaların öhdəsindən gələ bilməmişdir, lakin onun ən çox problemləri, görünür ki, kofe dəmləməyinə və mətbəxt kombaynlarının satışı ilə meydana çıxır.

Beləliklə, satışlar üzrə menecer üçün fundamental sual aşağıdakından ibarətdir. Xatçinsin satışı və malların konkret növləri ilə problem məhz nə ilə bağlıdır? Ayrı-ayrı müştərilər üzrə malların bu növlərinin sonrakı analizi göstərdi ki, problem hər hansı tərzdə iri univermaqdakı alıcılarla əlaqəlidir. Ondan başqa, o, yalnız təkcə Xatçinsdə meydana çıxmamışdır. Şirkətin bütün ticarət nümayəndələri üçün ölkənin şimal-mərkəzi regionların şərqində və qərbində bu problem tipikdir. XYZ şirkətinin əsas rəqiblərindən biri öz mövqelərini şimali-mərkəzi regionda güclü reklam kompaniyasının və mallarının satın alınması zamanı güzəştlər sisteminin köməyi ilə yaxşılaşdırmağa cəhd edir. Bu problem başqa satış ərazilərində o qədər də parlaq ifadə edilmir, çünki başqa malların satılması kofe dəmləyənlərin və mətbəxt kombayınlarının satışının az həcmlərini kompensasiya edir.

Başqa malların Xatçins tərəfindən satışlarının həcmləri haqqında məlumatlar normanın cuzi yerinə yetirilməsinə sübut deyil. Göstərilmiş problem Milvoki rayonunda iri işverən olan metal emalı sənayesindəki iqtisadi durğunluqla ağırlaşır.



Şəkil 5. 9. *XYZ şirkətinin Viskonsin statusundakı satış əraziləri*

Cədvəl 5.11. XYZ şirkətinin Viskonsin sitatında ayrı-ayrı ticarət nümayəndələri üzrə satışların həcmlər. m

Vilayətdəki şirkətin ticarət nümayəndəsi	**Alıcılıq qabiliyyətinin indeksi (AQİ) ABŞ üzrə ümumi nəticəyə gö'rə faiziərlə.**	**Satışın norması (min doll.)**	**Satışın həcmi (min doll.)**	**Fərq (min doll.)**	**Effektliyin koeffisiyenti (01=S/Qxl00**
T. Teyt	0, 0953	400, 2	392, 6	-7, 6	98, 1
T. Bir	0, 1332	559, 4	501, 0	-58, 4	89, 6
S. Holzem	0, 1325	556, 5	512, 4	-44, 1	92, 1
A. Elliot	0, 2021	848, 8	768, 7	-80, 1	90, 6
P. Martin	0, 2596	1090, 3	969, 3	-121, 0	88, 9
C. Kempell	0, 3384	1421, 3	1340, 3	-81, 0	94, 3
L. Xatçins	0, 6975	2929, 5	1285, 0	-1644, 5	43, 9
B. Lessner	0, 2528	1061, 8	970, 5	-91, 3	91, 4
Viskonsin ştatı üzrə cəmi	2, 1114	8867, 8	6739, 8	-2128, 0	76, 0

Cədvəl 5.12. Şirkətin ticarət numayəndəsi Xatçinslə satışların həcmləri (Malların qrupları üzrə)

	Satışın norması (doll.)	Satışın həcmi (doll.)	Fərq (doll.)	Effektliyin koeffisiyenti (01=S/QxlOO
Banka açanlar üçün alət bıçaqlar üçün itələyiciyi çarxlar	212000	1244500	-87500	58, 7
Tosterlər	468000	237000	-231000	50, 6
Kofe dəmləyən	627000	176000	-451000	28, 1
Mətbəxt kombaynları	604000	159200	444800	26, 4
Tavalar elektrik saçları	573000	340000	233000	59, 3
Başqaları (əti bölmək üçün elektrik bıçaqları, popkorn hazırlamaq üçün qurğu, elektrik qızdırıcılı tavalar	445500	248300	-233000	59, 7
Cəmi	2929500	1285000	1644500	43, 9

Satışların tərəfimizdən yerinə yetirilmiş analizi göstərir ki, problem Xatçisində deyil. Hər şeydən tez, o, şimali-mərkəzi regionda əmələ gələn xüsusi rəqabət şəraitindən ibarətdir. Əgər tərəfimizdən yerinə yetirilməmiş analiz olmasaydı, bu vəziyyəti aşkar etmək olmazdı. Tərəfimizdən gətirilmiş analiz göstərdi ki, ümumiləşdirilmiş göstəricilər aldatma, səthindəki görünən problemlər isə tez-tez daha da əhəmiyyətli, gözə görünməyən problemlərin yalnız əlamətidir.

Bu hadisə aysberq prinsipi (iceberg princirle) adını almışdır-axı suyun üzərində aysberq kütləsinin yalnız 10 faizi görünür, qalan 90 faizi isə su altında gizlənmişdir (real problemə analoji olaraq) və tez tez daha da dərində. Bu isə problemin əlamətləri ilə uğurlu analogiyanı verir. Aysberqin məhs sualtı hissəsi gəmilər üçün həddindən artıq təhlükə yaradır. Həmin şeyi satışa marketinqə və bütövlükdə biznesə aid olan məlumatlar haqqında da demək, olar yəni real problemin tez-tez onların gözə görünən əlamətlərinin arxasında gizlənirlər.

Tipik şirkət fəaliyyətin bir çox növləri ilə məşğul olur və onlara yardım etmək üçün məlumatların böyük həcimlərini toplayır. Beləliklə, heç enə təəccüblü deyil ki, hər hansı bir sahədəki çətinliklər və problemlər səthin altında dərin gizlənmişdir. Bizim misalımızda satışlar üzrə menecer cədvəl 5.9-da göstərilmiş satışların yekun göstəricilərinin analizindən uzağa getmirsə, problemi tamamilə səhv izah edə bilərdi. Həmin anda səthin üzərində hər şey olduqca sakit və ədəbli görünürdü, lakin daha dəqiq analiz gizli, «sualtı» problemləri ahkar etməyə imkan verdi. Əgər onlar diqqətsiz qoyularsa, vaxtı çatanda onlar dərinləşə və biznesin ümumi mənzərəsini xarab etməkdə davam edə bilərdilər. Toplanan informasiyanın analizi ilə məşğul olan mütəxəssislər heç vəchlə unutmamalıdırlar ki, nəticələr daha çox azı aşkar edə bilərələr, hansı ki, həqiqiətən bu məlumatların arxasında hansı nəticələr gizlənirlər.

Aysberq prinsipi universal xarakter daşıyır. «80:20» qaydası və ya tərəfimizdən müzakirə edilmiş təmərküzləşmənin koeffisiyenti - bu aysberq prinsipinin bir çox təzahürlərindən yalnız biridir. Tez-tez satışın təmərküzləşməsi müəyyən ərazilərdə, mallarda və müştərilərdə bu və ya digər yerləri gizləyir.

Bu zaman satışa təyin edilmiş normadan yayınmalara hətta baxılmamışdır, mahiyyətinə görə, satışların sadə analizi, yəqin ki, satışlar üzrə meneceri şimali-mərkəzi regiondakı vəziyyətin tədqiqatını aparmağa imkan vermir. Lakin norma ilə müqayisə göstərdi ki, potensial bu regionda da yüksəkdir. Müqayisə analizi, satışlar üzrə meneceri

vəziyyəti dərindən öyrənməyə, hansı satışın cüzi həcminin əsas səbəbini aşkar etməyə imkan verdi. Bu prosesin yerin yetirilməsi satışlar üzrə menecerdə satışın normasının ən aşağt səviyyədə bölünməsi haqqında informasiyanın alınmasından asılı idi (yəni ayrı-ayrı müştərilərin, malların və ticarət nümayəndələrinin səviyyəsində). Belə informasiyanın alınmasında həqiqi problemi aşkar etmək ümumiyyətlə mümkün olan iş deyildir.

Bu qədər aşağı səviyyəli normaları o saat almaq olduqca çətindir. Tərəfimizdən aparılan misalda bu satışlar üzrə menecerdə alıcılıq qabiliyyətinin indeksinə görə ətraflı coğrafi statistik məlumatların olması sayəsində mümkün olmuşdur. Həmin hallarda məlumatların başqa tiplərini istifadə etmək lazım gələrsə, belə məlumatlar xırda coğrafi zamanlara görə bölüşdürmə ilə olacaqqdır. Satışların planlaşdırılması və onların həcmlərinin qiymətləndirilməsi məsələlərinin öz arasında bu qədər güclü çuğlaşması məhz bunlarla izah edilir. Satış ərazilərini layihələşdirərək və satışların normalarını təyin edərək, həmişə qiymətləndirmə və müqayisə etmə məsələlərini nəzərə almaq lazımdır.

«Ayırmaq və analiz etmək» prinsipi

Tərəfimizdən gətirilmiş nümunələr göstərdiyi konsepsiyadan daha birisi də **«ayırmaq və analiz etmək»** prinsipidir (isolade and explode) .

Onlara uyğun olaraq, faktiki və normativ göstəricilər arasındakı ən çox əhəmiyyətli ziddiyyətlər öncə təcrid edilirlər («ayırırlar»), sonra isə ətraflı öyrənilir. Analizin gedişində aşkar edilməsi mümkün olan ayrı-ayrı nüanslar dəqiq tədqiq edilir. Bu proses o vaxta qədər davam edir ki, hələlik «həqiqi» problemləri təcrid etmək mümkün olmamışdır. Beləliklə, tərəfimizdən misal gətirilmiş nümunədə aşağıdakı elementləri ayırmaq və analiz etmək mümkün oldu. Xatçins tərəfindən XYZ şirkətinin mallarından hər birinin satışı və Xatçins tərəfindən şirkətin müştərilərindən hər birinə malların ayrı-ayrı növlərinin satışı, mərkəzi-şimali-şərqi regionu, Viskonsin rayonu.

Satışlar üzrə menecerlərə alternativ variant kimi əvvəldən XYZ şirkətinin satışı üzrə bütün əldə olunan informasiyanı vermək ola bilərdi. Məsələn; şirkətin informasiya sistemi əvvəldən satışlar üzrə menecerə onun ticarət nümayəndələrinin hər birinə məlumatların dəqiq cədvəllərini verə bilərdi. Demək olar ki, onların cədvəllərinin istifadə edilməsinin əmsalı yəqin ki, həcminə və vaxtına görə olduqca böyük deyildi, hansı ki, onların şifrələnməsinin açılmasına tələb oluna bilərdi. «Ayırmaq» və «analiz etmək» prinsipinin istifadə edilməsi bu torpağın yerinə yetirilməsini yüngülləşdirə bilərdi. Satışlar üzrə menecer problemli sahələri tez lokallaşdıra bilər. Bunun üçün o, bu yayınmaların həqiqi səbəblərini aşkar etməli və onların aradan götürülməsi üçün ölçülər qəbul etməlidirlər.

«Ayırmaq» və «analiz etmək» prinsipini həm də şirkətin ticarət heyəti arasında qeyri-adi yüksək effektivlik hallarının aşkar edilməsi və buna kömək edən şirkətin miqyaslarında satışların effektivliyinin artırılması üsullarını göstərə bilər. Onun səbəbini tədqiq etmək lazımdır ki, «mərkəz-cənubi-şərqi» regionunda hansı tərzdə onun üçün təyin edilmiş normanı 5, 1 faiz artırmaq mümkün olduğu halda, eyni zamanda şirkət normanı yalnız 0, 3 faiz ödəmişdir, şirkətin rəhbərliyinə effektli rəqabətli strategiyaları və başqa satış vahidlərindəki işin qabaqcıl metodlarını tətbiq edə bilər.

«Ayırmaq» və «analiz etmək» prinsipinə görə sistemin informasya sistemi satışlar haqqındakı məlumatları iyeryerarxiya strukturu şəklində verir. Gətirilmiş misalda satışlar üzrə menecer şirkətin informasiya sistemindən müştərilərə, mallara, ticarət nümayəndələrinə, rayonlara və başqa regionlara əsasən bölünməklə məlumatları almaq imkanına malikdir. Satışların həcmləri haqqındakı məlumatların bölünməsinin bütün bu variantları ağacı xatırladır: bütün ölkənin miqyaslarındakı satışların həcmləri özü ilə «ağacm gövdəsi»ni, regionlar əsas «budaqları», rayonlar isə əsas budaqların üstündəki

yarpaqları təşkil edir. Ondan başqa, bu budaqların istənilən birləşməsi də mümkündür. Məsələn, malların növlərinə və ərazilərə və ya ayrı-ayrı müştərilərə və mallara görə analizi yerinə yetirmək olar. Analizin bu alternativ tipləri həm də olduqca xeyirlidir, ayrı-ayrı dərəcələr üzrə satış haqqındakı məlumatların sadə bitərəfli bölünməsi xeyirli olduğu kimi.

Məsələn, malların ayrı-ayrı növləri üzrə bölünməsi ilə satışların həcmləri haqqındakı məlumatların sadə cədvəli müvafiq firma tərəfindən baxılan mal xəttinin güclü tərəflərinin nümayiş etdirilməsi nöqteyi-nəzərindən olducda faydalıdır. Eynilə olduğu kimi, müştərilərin əsas dərəcələri üzrə bölünməsilə satışların həcmləri haqqındakı məlumatların sadə cədvəli özündə firmanın bazar üstünlükləri haqqında xeyli informasiyanı daşıyır. Lakin unutmaq lazım deyil ki, satışların tərəfimizdən təsvir ediləmiş analizi - bu qərarların qəbul edilməsi üçün qaydalar deyil, yalnız diaqnostikanın vasitəsidir. Onlar satışlar üzrə menecerə demirlər ki, ona nəyi etmək lazımdır, ancaq mövcud olan problemlərin yalnız səbəblərini göstərirlər, yəni satışların analizi-bu yalnız işin yarısıdır.

Xülasə

Bu fəsildə göstərilmişdir ki, satışlar üzrə menecerlər nəinki istifadə edilmə prosesində, həm də informasiyanın hazırlanmasında mühüm rol oynayırlar. Satışların həcmlərinin proqnozunun tərtib edilməsi, normaların təyin edilməsi, ərazilərin layihələşdirilməsi və satışların analizinin satışlar üzrə menecelərin rəhbərliyi altında aparılması - fəaliyyətin bütün bu növləri firmanın işinin hər bir aspektinə praktiki olaraq toxunurlar. Satışlar üzrə menecerlərin ixtisası informasiyanın idarə edilməsi ilə əlaqəli olan bu rolların yerinə yetirilməsi nöqteyi-nəzərindən onun bütün səviyyələrində şirkətin müfəvəqiyyətinin bütün cəhətlərinə təsir edir. Strateji marketinqin planları ilə təmin edilən səmərəlikdən başlayaraq (nə zaman ki, proqnozların yüksək dəqiqliyinə nail olmaq mümkün olur) və müştərinin məmnun qalmasının yüksək dərəcəsinə (nə zaman ki, satış ərazilərinin uğurlu layihələşdirilməsi onların effektli əhatəsini təmir edir) və onlar üçün satışların təyin edilmiş normalarını yerinə yetirdiklərinə görə şirkətin ticarət nümayəndələrinin şərəfli mükafatlandırılması ilə qurtararaq - bütün bu amillər bu və ya başqa yolla satışlar üzrə menecerin öz işində informasiyanı effektli isttsfadə etmək qabiliyyətini əks etdirir.

Bu təsirin nəticəsində satışlar üzrə menecerlər onlarda olan informasiya ilə düzgün rəftar etmək üçün öz bacarığını təkminləşdirməkdə çox yaxından maraqlanırlar. Bu barədə kitabın fəslində çox deyilmişdir. Strateji marketinqin planları ilə təmin edilən səmərəlilikdən başlayaraq (nə zaman proqnozların yüksək dəqiqliyinə nail olunur) və müştərilərin məmnunluğunun yüksək səviyyəsi ilə (nə zaman ki, satış faizlərinin layihələşdirilməsi onların effektli əhatəsini təmin edir) və şirkətin ticarət nümayəndələrinin onlar üçün satışa görə təyin edilmiş normaların yerinə yetirilməsinə görə şərəfli mükafatlandırma ilə qurtararaq bütün - bu amillər satışlar üzrə menecerlərin öz işində informasiyanı effektli istifadə etməkdə onun qabiliyyətində əks olunurlar.

Müzakirə üçün suallar

Satışın proqnozlaşdırılması ilə məşğul olan mütəxəssislər tipik problemlə üzləşirlər. Bu proqnoz şirkətin rəhbərlərinə, marketinq üzrə vitze-prezidentlərə, istehsal və kadrlar şöbələrinin rəislərinə, həm də baş icraçı direktoruna və maliyyə direktoruna satılır.

Lakin bu proqnozlar şirkətin bu və ya digər fəaliyyət sahələrinə ciddi təsir edə bilir. Satışın proqnozlaşdırılması ilə məşğul olan mütəxəssislər onların tərəfindən yerinə

yetirilmiş proqnozların şirkətin rəhbərliyinə satışın gedişində öz sübutlarının inandırıcılığını yüksəltmək üçün nə edə bilərlər? Proqnozların dəqiqliyini yüksəltmək üçün proqnozlaşdırmanın hansı metodlarından istifadə etmək lazımdır?

2. Yerli firmaların rəhbərlərinin sorğusu, onu aydındaşdırmaq məqsədilə keçirilmişdir ki, onlar satışı necə proqnozlaşdırırlar, yəqin ki, ən müxtəlif cavablar veriləcəkdir. Bəziləri hətta təsdiq etməyə çalışacaqlar ki, onlar bunun üçün bu və ya digər - hətta onlar tərəfindən şərti olaraq izah edilmiş yanaşmanı istifadə edirlər.

Necə bilmək olar ki, firma özünün satışının proqnozlaşdırılması ilə məşğul olurmu? Siz onun hər hansı əlamətini göstərə bilərsinizmi ki, firma satışların proqnozlaşdırılması ilə məşğul olmur?

3. Aşağıda sadalanmış mallar üçün göstərin ki, bazarın potensialını qiymətləndirməkdən ötrü siz hansı amilləri istifadə edirdiniz?

a) yoqurt «Yoplait»;
b) «Rolex» qol saatları;
c) «Dell» şəxsi kompyuterləri;
ç) «Toqo» güclü otbiçənlər;
d) «Ektolon» tennis rokketləri;
e) «Nicole Miller» firma qalstukları.
f) S W A T C H qol saatı;
h) «Maqu Kay kosmetikası;

4. Bağ traktorlarının istehsalı ilə məşğul olan *M-F İmplement Co.* şirkətinin bölməsi üçün bazarın potensialını qiymətləndirməkdən ötrü statistika üzrə mütəxəsis Mark Heynes cəmi silsilə analizi metodunun köməyi ilə aşağıdakı düsturu çıxartmışdır:

$Y= a+b_1X_1+b_2X2+b_3X3+ b_4X_4$

Burada:

Y- Amerika bağ traktorlarının satışlarının həcmi (ədədlə)

X_1-bir ailənin yaşadığı evlərin miqdarı.

X_3- qida məhsullarının qiymətlərinin indeksi;

X_4- ailənin ölçüsü.

1995-ci ildən 2001-ci ilə qədərki dövrə aid məlumatlardan istifadə edildikdən sonra aşkar etmək oldu ki, $R^2 = 65, 0$.

Bazarın potensialını proqnozlaşdırmaq üçün bu metodu istifadə etmək olarmı?

5. *Miracle Foods* şirkəti yeni resept üzrə hazırlanmış kekslə bazara çıxmağa hazırlaşır. Ərazinin potensialını təyin etmək üçün gəlirin səviyyəsi, əhalinin sayı pərakəndəsatış ticarətində qida məhsulları satışları həcmlərinin «nəticələrin indeksi» təklif edilmişdir. Bu amillərin istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğunu siz əsaslandıra bilərsinizmi?

Pərakəndəsatış ticarətində qida məhsullarının satışların həcmi kimi belə amilin istifadə edilməsinin mənası varmı?

6. Rübdə bir dəfə, hər altı aydan bir və ya ildə bir dəfə şirkətin ticarət nümayəndəsi malların və ya mal xətlərinin əsas növlərindən hər birinə görə hər bir müştərinin alıcılıq potensialını qiymətləndirməlidir. Bu tələbin yerinə yetirilməsi zərurəti şirkətin ticarət heyətini çaxnaşmaya salır. Satışların proqnozlaşdırılmasında iştirak etməyə şirkətin ticarət nümayəndəsini məcbur edərək hansı məqsədlərə çatmaq olar? Bu cür yanaşmanın tətbiq edilməsində potensial tələlər hansılardır? (Əgər ümumiyyətlə tələlər varsa). Onlardan necə qaçmaq olar?

7, Satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyəti satış ərazilərinin yenidən düzəldilməsinə son dərəcədə həvəssiz gedirlər. Əgər bu addımın yalnız zərurəti daha inandırıcı sübutlarla təsdiq edilmirsə, elə dəqiq bunun kimi satışlar üzrə menecerlər ticarət heyəti əməkdaşlarının əməyin ödənilməsi sxeminə dəyişikliklər etməyə meyilli idilər. Lakin şirkətin ticarət əməkdaşlarının bir ərazidən başqasına atılması istənilən qədər yayılmış

hadisələrdir və tez-tez özü ilə xidmədtə (qulluqda) irəliləmə formasını verir. Mütəxəssislərdən biri təsdiq edir ki, əgər şirkətin ticarət heyəti öz ərazisini «həddindən artıq» yaxşı mənimsəmişsə, deməli onun başqa əraziyə atılmasının vaxtı çatmışdır. Belə yanaşmanın «müsbəti» və «mənfisi» nədən ibarətdir? Ticarət heyətinin konkret əməkdaşına, bütövlükdə şirkətə, həm də onun xarici əhatəsinə aid olan hansı amillər şirkətin rəhbərliyinin satış ərazilərinin yenidən düzəldilməsinə getməyə məcbur edə bilər?

8. Bu fəsildə ərazilərin layihələşdirilməsi prosesi təsvir edilmişdir. Ərazilər layihələşdirildikdən sonra onların yenidən düzəldilməsinin zəruriliyini göstərən bu və ya digər dəyişikliklər baş verə bilər. Sizin fikrinizcə, satış ərazilərinin yenidən düzəldilməsinin zəruriliyinə hansı dəyişmələr təsir göstərə bilər?

Siz satış ərazilərinin yenidən düzəldilməsi (prosesini necə həyata keçirə bilərsiniz? Siz bu dəyişmələri praktikada necə həyata keçirə bilərdiniz? Siz bu dəyişmələri praktikada necə tətbiq edərdiniz?

9. Tipik halda istisnanın metodu ilə idarəetmə (manaqament by exsertion) vəziyyətlərin, dəqiq analizini tələb edir.

Ticarət heyətinin əməkdaşları xüsusi analizə məruz qalırlar, çünki onlar qarşılarına qoyulmuş məqsədlərin öhdəsindən gələ bilmirlər. Onların üzərinə qoyulmuş ümidlər özlərini doğrultmur. Bu analiz onun üçün aparılır ki, mövcud problemləri aradan qaldırmaq üçün ölçülər götürmək lazımdır.

10. Son zamanlarda skanerlərdən daxil olan satışların analizi üçün məlumatlardan istifadə edilməsi kəskin şəkildə artırılmışdır. Supermarketlərdə kassa aparatları təchiz edilirlər. Şirkətlərdən biri onun tərəfindən aparılmış tədqiqatda bütün ölkə miqyasında ailələrin böyük miqdarını fəaliyyətə gətirdi. Əgər mağazaya baş çəkən satın aldığına görə haqq-hesab kəsmək üçün kassa aparatına yaxınlaşırsa, o, kassirə plastik kartını təqdim edir. Kassir isə plastik kartı skanerin üzərində gəzdirir. Bütün alınmış və skanerləşdirirlmiş mallar alıcının gündəliyində alınır.

Mal əti, hindquşu əti və dəniz məhsulları istehsal edən Oskar Mayer şirkəti bir neçə bazarda reklam kompaniyaları keçirmişdir. Bu reklam kampaniyalarından hansı daha effektili olduğunu müəyyən etməyə cəhd göstərən, Oscar Mayer skanerlərindən daxil olan məlumatları analiz edir.

Oscar Mayer və başqa istehsalçılar bu məlumatları daha hansı məqsədlər üçün istifadə edə bilərlər. Skanerlərindən daxil olan məlumatlar Oscar Mayer kimi bu cür şirkətlərin ticarət heyətlərinə hansı toyda gətirə bilərdilər? Bu məlumatlar pərakəndəsatış ticarəti şirkətlərinə hansı xeyiri gətirə bilərdi?

Bu məlumatlar daha hansı sahələrin nümayəndələrinə xeyir gətirə bilərdi?

11. Recall Computer Co. şirkəti altı satış ərazisinə malikdir. Onlardan hər birində şirkətin bir ticarət nümayəndəsi işləyir, planlaşdırmanın geniş proqramını yerinə yetirmiş şirkət belə bir nəticəyə gəldi ki, 2003-cü ildə bu ərazilərdən hər biri Recall Computer Co şirkətinin satışının ümumi həcmindən aşağıda göstərilmiş payları təmin etməlidir.

Ərazi 1	27%	Ərazi 4	12%
Ərazi2	15%	Ərazi5	20%
Ərazi3	18%	Ərazi6	8%

Bu cədvəldə göstərilmiş məlumatlar 2003-cü ildə bu şirkətin ticarət nümayəndələrindən hər birinin nail olduğu satışların faktiki həcmini müqayisə etmək üçün standart kimi istifadə edirlər.

2003-cü ilə görə Recall Computer Co. şirkətinin proqnozlaşdırılan satışının həcmi 18, 5 milyon dollar təşkil edir. Təyin edilir ki, əgər 2003- cü ildə satışların faktiki həcmləri altı ərazidən hər birində müvafiq olaraq 5. 425000, 3205000, 3710000, 240000, 3900000 və 2000000 dollar etmişdirsə, effektiliyin uyğun gələn əmsalı ilə istifadə edərək, ərazilərdən hansı ən yüksək effektlilik nümayiş etdirir.

12. Satışların analiz sistemini proqnozlaşdıraraq hesaba almaq lazımıdır ki, satışlar üzrə rayon meneceri və satışlar üzrə ümummilli menecer müxtəlif xarakterli informasiyanı almalıdırlar. Onun konkret misalını çəkin ki, bu səviyyələrin menecerlərinə təqdim ediləcək informasiya arasındakı fərqləri nədən ibarətdir?

Praktiki tətbiq

1. Onların məşğul olduqları biznesin xarakteri ilə bir-birindən fərqlənən iki şirkət seçin. Məsələn, xidmət göstərən firmanı və mallar istehsal edən firmanı seçin. Bu firmalardan hər birindəki müvafiq rəhbərlərlə söhbət edin və aydınlaşdırmağa çalışın ki, onlar öz satışını necə proqnozlaşdırırlar. Bu firmalardan hər birinə görə aldığımız məlumatları müqayisə edin.

2. Fond birjasının səhmləri sərbəst satılan və alınan hər hansı bir şirkəti seçin. İllik hesabatlardan məlumatların kompyuter anbarlarından istifadə edərək bu şirkətin satışının ümumi həcminin proqnozlarını tərtib etmək üçün proqnozlaşdırmanın modelini hazırlayın. Öz anbarınızdan bütün ötən ilə görə satışların həcmləri haqqında informasiya məlumatlarını götürün və dövrə aid proqnoz tərtib edin. Əgər, məsələn, sizin məlumatların bazası 2001-ci ilə görə satışların göstəricilərini daxil edirsə, onda aydınlaşdırmaq üçün bu dövrə görə informasiyanı ondan götürün ki, stzin proqnozlaşdırma modeli 2002-ci ilə satışların həcmlərini nə qədər dəqiq qabaqcadan xəbər verir. Onun köməyi ilə alınmış proqnozların kefiyyəti necədir? İzah edin ki, sizin modeliniz nə üçün proqnozun məhz belə dəqiqliyini təmin edir.

3. Özünüzün tədris qrupunuzu üç nəfərdən ibarət yarımqrupa bölün. Aşağıda göstərilmiş cədvəllərdən istifadə edərək, qrupun hər bir iştirakçısı növbə ilə XYZ şirkətinin ticart nümayəndələrindən birinin rolunu ifa etməlidir (məsələn, birinci mərhələdə tələbələrdən biri öz üzərində Xatçinsin, başqası Teytin, üçüncüsü isə Holzemin rolunu götürür). Şirkətin ticarət nümayəndələrindən hər biri ilə müşavirə təşkil edin. Bu müşavirədə onlar tərəfindən nail olunmuş göstəricilər müzakirə ediləcəkdir. Beləliklə, bu müşavirədə qrupun - iştirakçılarından biri özünə şirkətin ticarət nümayəndələrindən kiminsə, başqası satışlar üzrə menecerin, üçüncüsü isə müşahidəçinin rolunu götürür.

(Qeyd. bu rol oyunlarına başlamazdan öncə qrupun iştirakçılarından hər biri Teyt və Holzem üçün effektiliyin koeffisiyenti fərdi olaraq müəyyən etməlidir).

İştirakçı		Rol oyunu 1	Rol oyunu 2	Rol oyunu 3
1		Xatçins	Satıqşlar üzrə menecerlər	Müşahidəçi
2		Müşahidəçi	Teyt	Satışlar üzrə menecer
3		Satışlar üzrə menecer	Müşahidəçi	Holzem

İndi mallardan hər birinə görə iştirakçıların effektliyini qiymətləndirmək olar. (Xatçinsin hadisəsində effektliyin əmsalını hesablamaq üçün cədvəi 5. 12 də verilmiş məlumatlardan istifadə etmək olar).

Teyt və Holzemin hadisəsində isə növbəti cədvəldə verilmiş məlumatlardan istifadə etmək olar.

Mal (Əmtəə)	Teyt		Holzem	
	Satışın norması (Doll)	Satışın həcmi (DoII)	Satışın norması (Doll)	Satışın həcmi (DoII)
Bankalar açmaq üçün qurğu (Həncamə) bıçaq üçün itəliyici çarxlar	29. 000	40300	40000	552300
Tosterlər	64. 000	77800	89000	103500
Kofe dəmləyiciləri	86. 000	57000	119000	57000
Mətbəxt kombaynları	82. 000	46900	114600	560100
Tavalar, elektrik tavaları	80. 000	101100	11300	153000
Başqa heyləri (əti ayırmaq üçün elektrik bıçaqlar, popkorn hazırlamaq üçün qurğu, elektirik qızdırıcılı tabaq.	59200	69600	82600	96500
Yekun	400200	392600	556500	512400

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

1. Siz ən iri aviaşirkətlərdən birinin aparıcı iqtisadçısınız, sizin duran 12 aya görə biznes dərəcənin sərnişinlərinin təyyarə daşımalarına tələbatı qiymətləndirmək məsələsi qoyulmuşdur. ABŞ Ticarət nazirliyinin Siyahıyaalma Bürosunun Web-saytına (www. census. gov) (U. S. Buream of the Census) baş çəkin. «Current economic İndicator» (cari iqtisadi gösəricilər) kimi işarə edilmiş piktoqramı şaqqıldadın.

Bundan sonra sizin sərancamınızda olan hansı informasiya qarşıda duran 12 aya görə biznes-dərəcənin sərnişinlərinin miqdarını proqnozlaşdıranda sizə xeyir gətirə bilər?

Siyahıyaalıma Bürosunun Web-saytının içində qalanı diqqətlə öyrənin.

2. Cloritas şirkətinin Web-saytına baş çəkin (www. claritas. com.)

«Marketinq Challengs» (Marketinqin vəzifələri) kimi idarə edilmiş piktoqramları ardıcıl olaraq şaqqıldadın. Cloritas şirkəti tərəfindən göstərilmiş xidmətlərin köməyilə, satışın idarə edilməsi sferasında effektli qərarların qəbul edilməsini yüngülləşdirəcək üsulların siyahısını tərtib edin.

Əlavə ədəbiyyat

1. Darman, Kene Y., «Selecting Appnopriate Sales quata Plan Strukturs and Quata-Selling Procedures» Journal of pesonal Selling and Sales Management 17 (Winter 1997), səh 1-16
2. Georgoff, David M, and Robert Mudrick.Manager's Guide to Forecasting Harvard Business Review 64 (January -Febuary 1986) səh 110-120
3. Goord, David J and Robert W Stone, «How Sales QuatosAre Developed)) Industrial Marketing Management 20 (Febuary 1991, səh 51-55)
4. Grant, Ken, David W, George S. Low, and Willaiam C. Monerief, «The Role of Satisfantion with TerritoryDesingn on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople)) Journal of the Academy of Marketing Scilense 29 (Spring 2001) səh. 165-178.
5. La Forge, Raymond W., David W. Cranens, . . «Emperial and Judgment-Based

Sales Forse Decisistion Mldeli: Acamparative Analysis)) Desition Scienees 16 (Spring 1985) səh 177-195.
6. La Forge, Raymond W., David W. Cranens, . . and Clifford E. Young, «tmproving Sales-forse Productivity «Business Horizons 28 (Sertember-Octomber 1985) səh. 50-59
7. La Forge, Raymond W., David W. Cranens, . . and Clifford E. Young, «Using Contingency Analysis to Select Selling Efford Allocation Methods)) Journal of Personal Selling and Sales Management. 6 (August 1986). səh 19-28
8. Makridakis, Spyros, Forocasting: Methods and Applications, 3nt ed. New York: John Willey and Sons, 1997.
9. Zoltners, Audres A., and sallu E. Lorimer, «Sales Territory Aligument: Au Overlookel Productivity Tool)), Journal of Personal Selling and Sales Management 20 (Summer 2000). səh. 139-150

I HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR

KEYSLƏRİN SİYAHISI

Keys 1. 1
The Wally Winery
Keys 1. 2
Omega Medisal Produsets, Inc
Keys 1. 3
Barro Stickney, Inc
Keys 1. 4
Mediquip S. A
Keys 1. 5
In-Sink- Erator
Keys 1. 6
Wilkinson Sword USA
Keys 1. 7
Wavirider Communication Inc. sparta şirkəti ilə muqavilə (sövdələşmə)
Keys 1. 8
Stubblefierd Applianees
Keys 1. 9
Springfield (Uferois, Ins)
Keys 1. 10
A. T. Kenarney və yeni «müəyyən dilli reallıq»

KEYS 1. 1

The Wally Winery*

Bu yaxınlarda Wally Winery şirkətini satışlar üzrə meneceri kimi işə qəbul edilmiş Pet Uolterə miras qalmış problemlər kimi istəsə vəlvələyə sala bilərdi. O, pərakəndəsatış ticarəti mağazalar şəbəkələri ilə məşğuldur və San Firansisko regionuna cavabdehdir. San-Fransisko regionundakı satışların yaxşı nəticələrinə baxmayaraq, kadrlar axını o qədər yüksək idi ki, Uolter başa düşə bilmirdi son illər satışların həcmini artırmaq nəyin hesabına olmuşdur. O, məəttəl qalmışdı ki, Wally Winery-nin bu şöbəsindəki ticarət heyəti əməkdaşlarının işinin orta davamlılığı ancaq yeddi ay təşkil edir. Ticarət heyətinin kadrlar axınının axıcılığının əmsalı isə il ərzində 100 faizə yaxınlaşır. Şöbədə stajı iki ildən çox olan yalnız bir satıcı işləyirdi. Uoller eşitmişdi ki, kadlrların yüksək axını nəinki bu şirkətin şöbəsi üçün ciddi problem yaratmır, lakin hətta o təsəvvürünə gətirə bilmirdi ki, San-Fransisko regionundakı bu göstərici bu qədər yüksəkdir.

Uollerin tabeliyində iki zona meneceri var (arla mangers). Onlar isə öz növbəsində doqquz rayon menecerlərinə rəhbərlik edirlər (districk managers). Rayon menecerlərinin tabeçiliyində beşdən altıya qədər ticarət nümayəndələri var, özü də onlardan 50 nəfəri Valey Wally Winery şirkətinin San-Fransisko şöbəsində işləyir. Şirkət hər il təxminən 50 nəfər yeni ticarət nümayəndəsini işə qəbul edir. Buna baxmayaraq şirkətin ticarət heyətinin sayı nisbi olaraq sabit qalır. Uollerdən ötrü o vəziyyət sirr deyil ki, Wally Winery şirkətinə xidmət edən bazarda rəqabətin xeyli artması şirkət üçün yeni işçi qüvvəsinin axını ildən-ilə çətinləşir. Kadrların həddindən artıq axıcılıq poblemi mövcud olan vəziyyətdən təcili çıxış yolları axtarmağa məcbur edirdi.

Şirkət

1933-cü ildə Neypa şəhərində (Koliforniya ştatı) əsası qoyulmuş Wally Winery şirkəti ABŞ- da şərabın iri yerli istehsalçısıdır.

Ölkədə «Quru Qanunun» ləğv edilməsi anından başlayaraq kapitalı yalnız 7500 dollar təşkil edən şirkət zaman keçdikcə nisbətən ucuz və eyni zamanda olduqca kefiyyətli şərabların aparıcı istehsalçısına çevrildi. Onun daha geniş yayılmış brendlərinin sırasına Santa poy yeməkxana şərabları, Astral markalı qazlı şərablar, Valley brendləri, son vaxtlarda isə Coll Valley şərablarının sərinləşdirici xətti aiddir. Bir çox əksər şərabçılıq şirkətlərində olduğu kimi, Valley Winery aşağı növlü xeres istehsal edir – o, şərab barlarının daimi müştəriləri arasında «Speaky Pete» ləqəbi almışdır. Azərbaycan dilində tərcüməsi «Donquldanan» kimi alınır. Bu şərab o qədər də böyük olmayan bazar taxçasına yönəldilmişdir və şirkət tərəfindən praktiki olaraq heç bir mənəvi yardım almır. Ondan başqa, «Valley Winery» adı, ümumiyyətlə, xeres şərabı doldurulmuş butulkaların yarlıqlarında yoxdur (ümumiyyətlə, praktika başqa şərabçılıq şirkətləri üçün də tipikdir). Bu aşağı növlü məhsulun firma adlarının siyahısına Snake-Eye, 20/20 və AseyDeucy aiddirlər. Ondan başqa, Valley Winery şirin (meyvəli) şərabların xəttini buraxır, lakin onlar istehlakçılarda xüsusi tələbatla istifadə edilmirlər. Şirin şərablar adı ilə satılanların sırasına Colifornia Dream və Mile-High firma şərabları aiddirlər. Valley

---

* **(Qeyd: bu nümunənin hazırlanmasında Cefferi C. Ertel köməklik göstərmişdir. MBA-Marketing, University WikonsinMadison) müəllif haqqında qanun ilə müdafiə edilmişdir. C 2001 Neil M. Ford.**

Winery şirkəti ABŞ- da hər il istehsal edilən bütün şərabların 40 faizindən çoxunu satır və iri şəxsi amerikan şirkətlərindən biridir.

O, maliyyə xarakterli hər hansı informasiyanı açıqlamağa borclu deyil, lakin analitiklərin fikirincə, 2001-ci ildə onun satışlarının həcmi 1, 5 milyard dolları ötüb keçmişdi. Hesab edilir ki, şərab və təmizlənmiş spirt istelsalçılarının bütün əksəriyyətindən Valley Winery mencementin ən yüksək səviyyəsi və innovasiyalarla meyilliyi ilə fərqlənir.

Valley Winery şirkətinin nail olduğu artımın və müvəffəqiyyətlərin qeyri-adi templərini iki əsas amillərin fəaliyyətinin nəticəsi kimi baxmaq olar. Birincisi, artıq qeyd edildiyi kimi, Valley Winery ucuz qiymətlərlə yüksək kefiyyətli sabit şərablar buraxır. İkincisi, öz praktikasında «itələmə» strategiyasından məharətlə istifadə edən onun ticarət heyəti az qala ən aqressiv və şərabçılıq sənayesində işin yenilik və metodlarına ən çox meyilli hesab edirlər. San-Fransiskodakı spirtli içkilərin satışı ilə məşğul olan mağazalardan birinin direktoru təsdiq edir ki, Valley Winery şirkətinin hər hansı ticarət nümayəndəsi ilə münasibətləri pozmağa çalışın və siz o saat bu barədə çox təəssüflənəcəksiniz. Valley Winery-nin ticarət heyətinə Karl Roman başçılıq edir. Onun uğurları və hər bir xırdalıqlara diqqət yetirilməsi hamıya məlumdur.

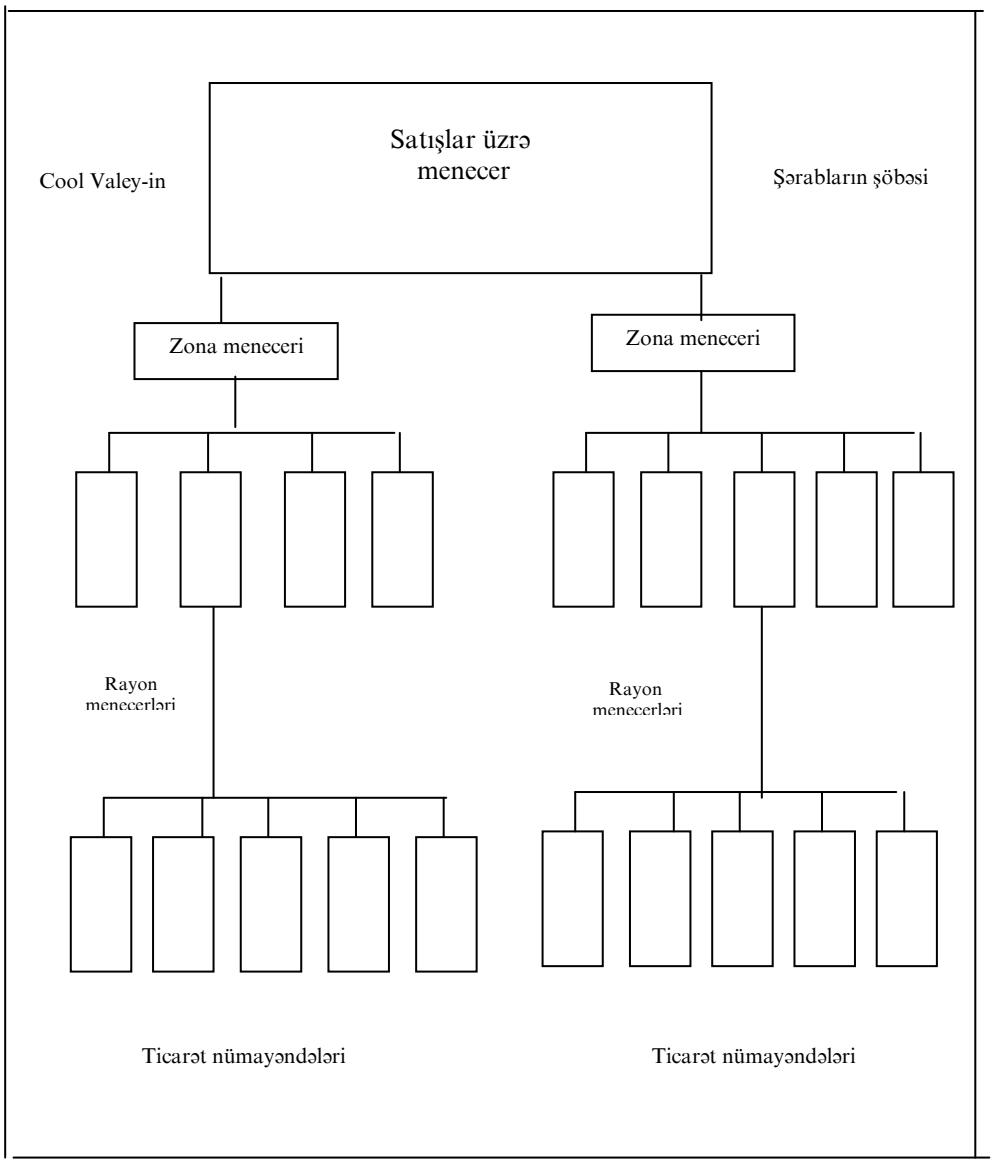
Valley Winery-nin ümummilli distribütor şəbəkəsi ölkənin ən iri şəhərlərində fəaliyyət göstərən sərt spirtli içkilərin və pivələrin bir çox distribütorlarından ibarətdir. Bu distribütorlardan təxminən 50 faizi, özü də ən iriləri və mənfəətliləri Valley Winery-yə aiddir. Onun yerlərdə fəaliyyət göstərən (sahələrdə) ticarət heyəti bütün ölkə üzrə sərt spirtli içkilər və pivələrin kənar topdansatış ticarəti ilə məşğul olan satıcıların yanına müntəzəm olaraq kommersiya görüşlərinə gəlirlər.

Valley Winery iri müştərilər xidmətin xüsusi sistemini istifadə edir və ona uyğun olaraq şirkətin ticarət nümayəndələri müntəzəm olaraq universamlarını (yəni öz-özünə xidmət edən müştərilərin iri mağazası) iri şəbəkələrin mənzil qərargahına baş çəkirlər.

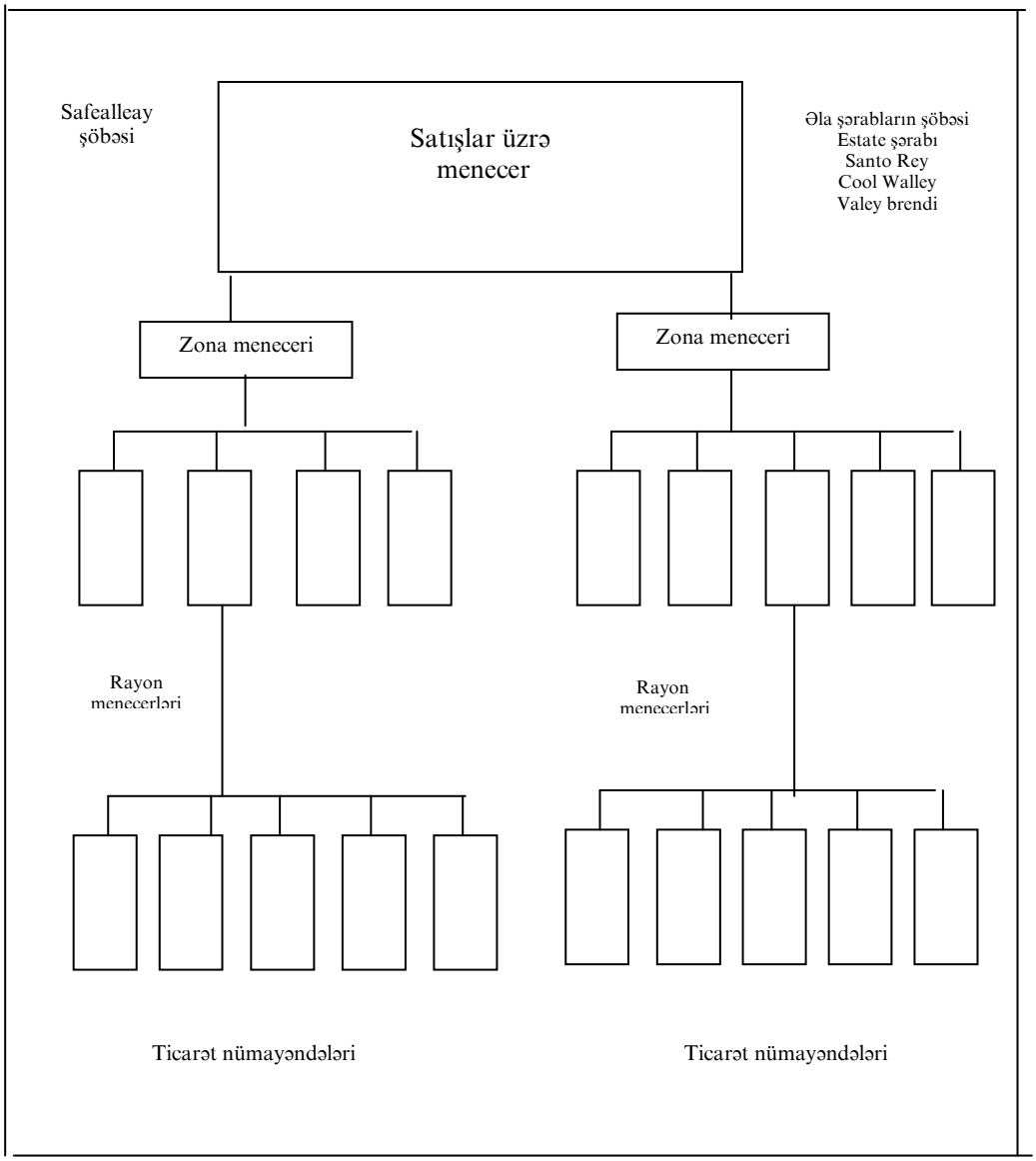
Valley Winery şirkətinin San-Fransisko şöbəsinin təşkilatı xüsusi olaraq heç nə ilə seçilmir. Yüksək səviyyədə bazarın o zamanlarına aiddir ki, orada şirkət şəxsi distribütorlarından istifadə edir. Onun üç satış qrupu var. Birinci qrupun əməkdaşları spirtli içkilərin satışı ilə məşğul olan mağazalara və pivə barlarına baş çəkirlər. Bu qrupda «mənsəbpərəstlər» üstünlük təşkil edirlər, özü də onlardan çoxu artıq cavan deyillər. Bu işçilərin əməyi satışların həcmindən (6%) birbaşa komisyon haqları köçürmələri şəklində ödənilir. Bu qrupun əməkdaşlarının demək olar ki, 95 faizini kişilər təşkil edir. İkinci qrupun cavabdehlik sferasına restoranlar, istirahətin kurort yerləri, mehmanxanalar və motelər daxildir. Bu qrupda isə üstünlüyü qadınlar təşkil edirlər. Onun əməkdaşları sabit maaş alırlar (19500- dən 25500 dollara qədər). Bununla yanaşı onlardan hər birinin sərancamına xidməti avtomobil də verilir.

Üçüncü qrup pərakəndəsatış ticarəti mağazalarının şəbəkələri ilə məşğul olur. Bu qrup (99 faizi kişidir) sabit maaş, xidməti avtomobil və ilin sonunda mükafat alır. Üçüncü qrup şirkətin (satışlar üzrə menecerlərin) gələcək idarə kadrlarının əsas tədarükçüsü hesab edilir. Onların əməkhaqqı 2200-dən 27000 dollar arasında enibqalxırlar.

Pərakəndəsatış ticarəti ilə məşğul olan San-Fransisko şöbəsindəki satışın təşkili özünün mövcud olduğu dövr ərzində xeyli dəyişmələrə məruz qalmışdır. Şirkət 1997-ci ilin əvvəlində şərablar şöbəsi və şərabların sərinləşdiricisi şöbəsi kimit fəaliyyət göstərmişdir. Bu təşkilatm sxemi şəkil 1-də verilmişdir.



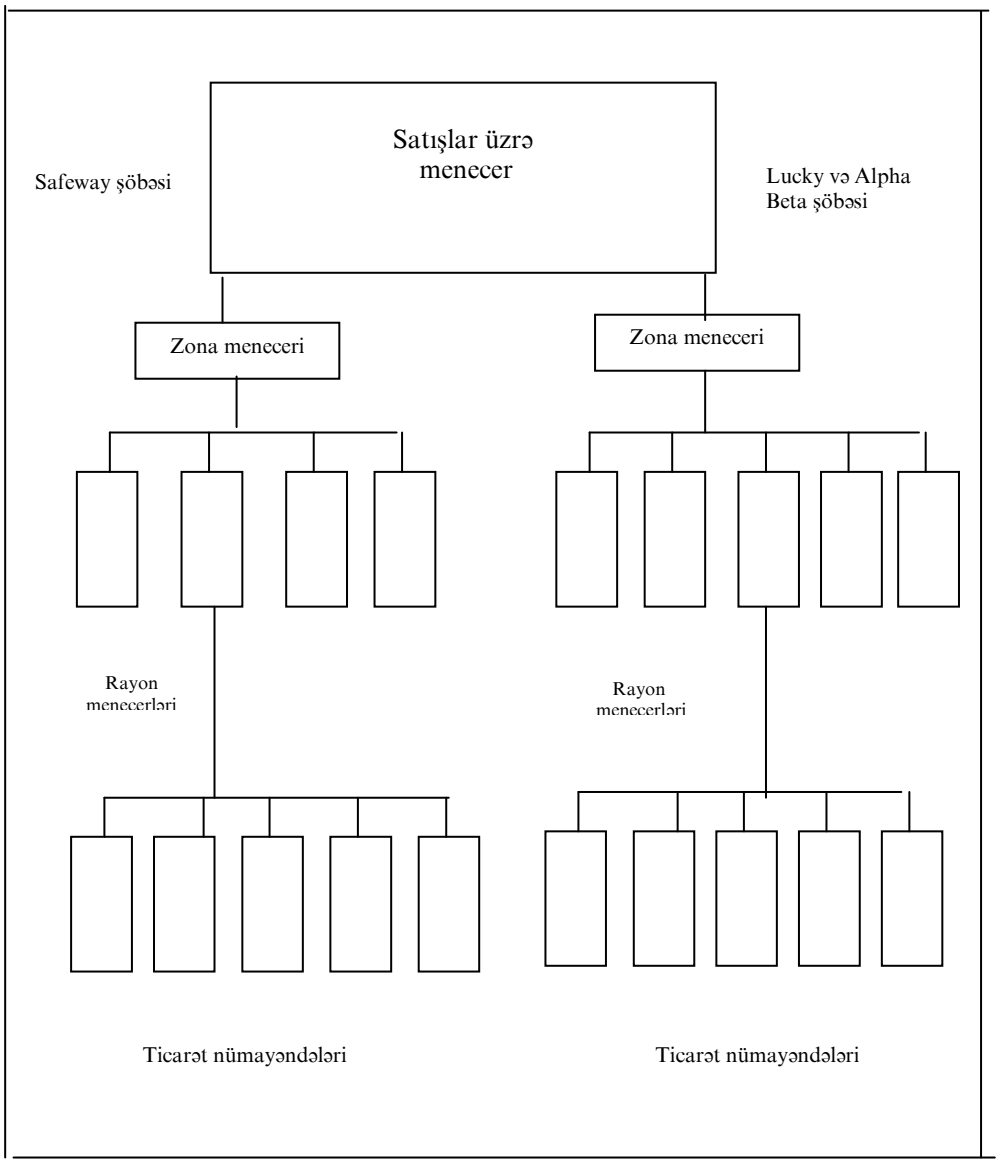
Şəkil 1. *Şəbəkəli unversamlarda satışla məşğul olan şöbələrin təşkili sxemi (1997-ci ilin may ayının vəziyyətinə görə)*



Şəkil 2. *Şəbəkə unversamlarda satışla məşğul olan şöbələrin təşkili sxemi*

1998-ci ildə Karl Roman bu strukturu yenidən qurdu və preminum -şərab şöbəsini markalı şərabların və məhsulların şöbəsini yaratdı.

Preminum şərablarının şöbəsində Valley şərabları, areativlərin şərab növləri, Astral markalı qazlaşdırılmış şərablar təqdim edilmişdilər. Markalı şərablar və məhsullar şöbəsinə Estade şərabı, Santo rey şərabı, Cool Valley şərablarının sərinləşdirici xətləri və Valley brendesi təqdim edilmişdir. Bu təşkilatın sxemi şəkil 2-də verilmişdir. Altı aydan sonra Karl Roman yenidən təşkilatlanmanı apardı. O, şirkətin əsas müştərilərinin əhəmiyyətini əks etdirməyə xidmətetməli idi (şəkil 3). Ən əhəmiyyətli müştərilərə kommersiya görüşlərinə gələn şirkətin ticarət nümayəndələri Valley Winery şirkətinin şərablarının təmizlənmiş spirtlərinin bütün xətlərini təqdim edirlər.



Şəkil 3. *Şəbəkəli unversamlarda satışla məşğul olan şöbələrin təşkili sxemi (1998-ci ilin iyun ayının vəziyyətinə görə)*

San-Fransisko şöbəsi Safeway, Lucky və Alpha-Beta kimi qastronomların bu cür iri şəbəkələri üzrə şirkətin məhsulunun satışına cavab verir.

San-Fransisko zonasında yerləşmiş unversamlar şəbəkəsi vastəsilə satışların effektliyi problemləri çox narahat edirdi. Əvvəlki müstəqil distribütor Valley Winery-nin rəhbərliyinin ticarət nümayəndələrinin ticarət sayını 15 nəfərdən 30-35 nəfərə artırılması istəyinə qarşı müqavimət göstərdi.

Valley Winery San-Fransisko distribütorunun sahibkarı olduqdan sonra ticarət nümayəndələrinin sayını 15-dən 50-yə çatdırdı və onun nəticəsində onun məhsullarının satışlarının həcmi kəskin şəkildə artdı. Qeyd etmək lazımdır ki, əvvəlki ticarət nümayəndələri işləməyə davam edirdilər.

Bu əhəmiyyətli müştərilər tərəfindən həyata keçirilən aylıq prosesi olduqca standartlaşdırılmışdır. Hər bir ticarət nümayəndəsi Safaway, Luck və Alrha beta-nın bu və ya digər şəbəkəsinə daxil olan mağazaların müəyyən miqdarına görə cavabdehlik

daşıyır. Belə mağazaların ümumi miqdarı müvafiq ticarət nümayəndəsinin satış ərazisini əmələ gətirir.

Valley Winery-nin ticarət nümayəndəsi vitrinlərin təşkilinin və öz şirkətinin məhsullarının yerləşdirilməsinin aylıq normalarının yerinə yettirilməsinə görə cavabdehdir (hər bir məhsulun xəttinə görə). Məsələn, ticarət numayəndəsi bir ayda bir litr yarımlıq və dördlitrlik butulkalara doldurulmuş Santa Rey şərabının 50 qabının yerləşdirilməsini təşkiletməyə borcludur. Növbəti ayda o, üçlitirlik butulkalara doldurulmuş Santa Rey şərabının 50 qabının yerləşdirilməsini təşkiletməyə borcludur. Bu mənzərə bütün il ərzində dəfələrlə təkrarlanır. Cəlvəl 1-də şirkətin ticarət nümayəndələrinin nail olduqları normaların aylıq struktukrları və faktiki nəticələr, həm də kadrların yüksək axıcılığı ilə əlaqəli olan problemlərin miqyasları göstərilmişdir.

Cədvəl 1. Valley Winery-nin məhsulunun yerləşdirilməsinin təşkil edilməsi: Şirkətin ticarət nümayəndələrinin nail olduqları faktiki nəticələrə normaların müqayisəsi

Məhsul: Cool Valey Mağaza Safawey 711																					
Ay	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***	***O***	***N***	***D***	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***
Nor-ma	*40*	*15*	*40*	*75*	*75*	*100*	*125*	*125*	*125*	*75*	*25*	*25*	*40*	*40*	*0*	*50*	*75*	*100*	*110*	*125*	*125*
Mayk	*28*	*15*	*32*	*50*	*0*	*0*	*İşdən çıxmışdır*														
Fisk							*22*	*45*	*39*	*25*	*30*	*27*	*0*	*45*	*62*	*94*	*94*	*96*	*100*	*120*	*70*
Tom																					
Ril																					
Məhsul: Santo Rey Mağaza Lusky 42																					
Ay	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***	***O***	***N***	***D***	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***
Nor-ma	*50*	*0*	*60*	*0*	*75*	*0*	*50*	*0*	*80*	*0*	*90*	*0*	*50*	*0*	*60*	*0*	*75*	*0*	*50*	*0*	*80*
Smit	*30*	*0*	*27*	*0*	*60*	*0*	*45*	*0*	*45*	*0*	*50*	*0*	*(İşdən çıxıb)*								
Con																					
Ma-xorn																					
Stivi																					
Anders on																					
Neyl																					
Con-son																					
Mağaza: Valley Winery Mağaza: alrha Beta 572																					
Ay	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***	***O***	***N***	***D***	***Y***	***F***	***M***	***A***	***M***	***İ***	***İ***	***A***	***S***
Nor-ma	*50*	*0*	*60*	*0*	*75*	*0*	*50*	*0*	*80*	*0*	*90*	*0*	*50*	*0*	*60*	*0*	*75*	*0*	*50*	*0*	
Bar-linq	*30*	*0*	*27*	*0*	*60*	*0*	*45*	*0*	*45*	*0*	*50*	*0*	(işdən çıxım)								
Mark																					
Berin-cer																					

Ticarət nümayəndələri əvvəlcədən hazırlanmış formalarından istifadə edərək ya mağazanın direktorunun, ya da şərab şöbəsinin müdirinin yanında kommersiya vizitinə gəlirlər.

Mağazanın direktoru və ya şərab şöbəsinin müdiri sonra onları maraqlandıran məhsulun ticarət şəbəkəsinin bütün şərabları və distillə edilmiş spirt saxlanılan anbardan sifariş edirlər. Şirkətin ticarət nümayəndəsi Valley Winery ilə əlaqəli olan satışa, xidmətə

və bütün qalana cavabdehlik daşıyırlar ki, şəbəkənin ticarət məntəqəsində lazım ola bilər.

Şərabçılıq şirkətlərinin satıcıları tərəfindən nümayiş etdirilən qeyri-adi təvazökarlıq haqqında şayiələr gəzir. Əsasən bu Valley Winery-nin ticarət nümayəndələrnə aiddir. Onları rəqibləri tərəfindən təşkil edilmiş məhsulun yerləşdirilməsini sıxışdırmaqda günahlandırırlar. Başqa şərabçılıq şirkətlərindən ticarət nümayəndələri Valley Winery şirkətinin satıcıları tərəfindən istifadə etdikləri rəqabət mübarizəsinin priyomlarına mənfi münasibət bəsləyirlər. Çünki həmin satıcılar saçlar üçün spreyləri rəqiblərinin düzülmüş mallarının üzərinə tozlandırırlar və bunun nəticəsində isə həmin malların üstünü toz basır. Bu isə potensial müştərilər arasında həmin mallara qarşı pis münasibət yaradır. Valley Winery şirkətinin daha bir priyomu ondan ibarətdir ki, onun ticarət nümayəndələri karton qablarının içinə buz parçası atırlar. Bu buz parçası tədricən əriyərək həmin karton qabları isladır və onları sıradan çıxarır və bütün görünüşü dəyişir. Elə hallar da olur ki, rəqabət aparan şirkətin ticarət nümayəndələri tamamilə təsadüfən, ya da bilərəkdən dolu bir qutunu itələyir və onun nəticəsində bu kövrək mal döşəmənin üstünə düşürərəkparça-parça olur.

Valley Winerydəki ticarət kadrlarının yüksək axınını analiz edərək, rəhbərlik bir sıra mühüm nəticələrə gəldi. Birincisi, işə qəbulla və kadrların öyrədilməsi ilə bağlı olan məsrəflər bir nəfər hesabına ildə 20 min dollara yaxınlaşırdı.

Uoller başa düşdü ki, kadrların axının azaldaraq yəqin ki, butövlükdə şirkətin və xüsusən də onun San-Fransisko şöbəsinin səmərəliliyini artırmaq mümkün olar. İkincisi, Uoller güman edir ki, satışın həcmini yüksəltmək mümkün olacaqdır. İkincisi, 20 min dollar məbləğində satışın itirilmiş həcmləri ilə bağlı olan hərəkətlərin altenativ kursunun istifadə edilməsi nəticəsində özünə mənfəətin itirilməsini daxil etmir, hamısı, öz növbəsində, müştərilərin yanına kommersiya vəzifələrinə gəlmələri ilə sübut edilir. Ondan başqa, bu məsləhətlər şirkətin yeni ticarət nümayəndəsinə müştəri ilə münasibətlərin qurulmasına sərf etdiyi vaxtın özünü daxil etmir. Bütün bu amilləri diqqətə alaraq Uoller şübhə etmir ki, kadr axınının azaldılması satışın həcmi və şirkətin mənfəətinin artmasına səbəb olacaqdır. Lakin o, həm də bilirdi ki, Karl Roma San-Fransisko şirkətinin məhsuldarlığının artmasından tamamilə razıdır.

Pet Uoller bu vəziyyəti təqqiq etmək qərarına gəldi. Hər şeydən öncə o aydınlaşdırmağa cəhd edərək, problemlərin iki mümkün olan mənbəyini analiz etdi. Ola bilsin ki, kadr axınının həqiqi səbəbi onlar deyil?

Bu mənbələr haqqında Pet Uoller yeni işçilərin axtarışı və muzdla tutulması prosesinin və şirkətin ticarət nümayəndəsinin vəzifəsinin öz təbiətini başa düşürdü.

Bu məsələləri öyrənən Uoller şirkətinin kadrlar şöbəsinə müraciət etdi. Şirkətin ticarət nümayəndəsinin vəzifəsinin təbiətini daha dərindən öyrənmək üçün Uoller onun ticarət nümayəndələri ilə xeyli işgüzar səfərlərdə olmuşdur.

San-Fransisko şöbəsinin kadrlar üzrə rəisi Mayk Uoller bütün ticarət heyətinin, o cümlədən anbar işçilərinin, yük maşınları sürücülərinin, ofis heyətinin və ticarət nümayəndələrinin işə qəbulu ilə məşğul olurdu. Şirkətin ticarət nümayəndələrindən vəzifələrə cəlb üçün o bir neçə metodlardan istifadə edirdi. Eyni zamanda, Mayk bir sıra yerli unveristetlərin məzunlarını işə cəlb etməyə çalışırdı. Adətən,, o, bu üsulla ildə 10-15 yeni ticarət nümayəndəsini tapırdı. Qəzetlərdə yerləşdirilən işə qəbul haqqındakı elanlar ildə daha 10 nəfər ticarət nümayəndəsini təimn edirdi. Altı yerli cəlb edən agentliyin xidmətlərindən istifadə olunması ildə daha 10-15 yeni ticarət nümayəndəsini təmin edirdi (onu da nəzərə almaq lazımdır ki, bu yolla işə qəbul edilən hər bir işçiyə görə müvafiq agentliyə 2000 dollar komisyon haqqı ödənilməlidir). Nəhayət, öz dostunu və tanışını məsləhət görmüş istənilən əməkdaşı isə 200 dollar civarında mükafat alırdı. Belə, praktika adətən,, ildə şirkətə 2000 dollara başa gəlirdi. Mayn Renner belə bir prinsipin tərəfdarıdır. İşə rəqib firmadan və ya müştəri firmalardan işdən azad edilmiş (və ya

çıxarılmış) heyəti qəbul etməməkdən ibarətdir. Uoller güman edirdi ki, cəlbedici agentlərin köməyi ilə işə götürülmüşlər ən qiymətli olacaqdır, lakin onun bu fikri praktikada özünü doğrultmadı. İşə qəbul prosesi olduqca standart xarakter daşıyır. Şirkətin ticarət heyəti vəzifəsinə namizəd sadə formanı doldurur, sonra isə təxminən yarım saat ərzində Uoller və onun köməkçisi ilə müsahibəni keçirir. Sonra, əgər namizəd yetərincə maraqlıdırsa, onda onu əlavə müsahibəyə dəvət edirlər.

Təxminən 10 dəqiqə ərzində namizəd müvafiq distribütor mərkəzinin başçısı ilə müsahibə keçirir. San-Fransisko distribütor mərkəzi Valley Winery-nin mülkiyyətidir və şirkətin ticarət nümayəndəsi vəzifəsini tutmağa namizədlər və distrübitorların yanında işləyirlər. Şirkətin bütün ticarət nümayəndələri müvafiq olan zona distirübitoru ilə qarşılıqlı fəaliyyətdə olur və tez-tez ticarət heyətinin onun iki qrupu ilə tədris proqlamlarında iştirak edirlər. Uoller aydınlaşdırdı ki, bu mərhələdə şirkətin ticarət heyətinin vəzifələrini tutmaq üçün namizədin ən mühüm kefiyyətlərini cəmlik və fiziki hazırlıq təşkil edir.

Növbəti mərhələdə Uollerin sələfi olan Con Roppertlə mübahisəni nəzərdə tutur. O, San-Fransisko şöbəsinin ofisinə şirkətin ən əhəmyyətli müştərilərinin meneceri vəzifəsindən gəlmişdir. Sonra yeni işçiyə şirkətin təcrübəli ticarət nümayəndələrindən kiminləsə «sahədə» bir neçə gün işləmək təklif edilir. Namizəd bütün sədləri keçdikdən sonra, o, sərbəst işləmək hüququnu qazanır.

Valley Winery şirkətinin ticarət nümayəndələri ilə Pet Uollerin işi onun əlinə xeyli faydalı informasiya verdi. İki nümayəndə heyəti ilə səfərlər edərək, Uoller onları işlərinin xarakteri nöqteyi-nəzərindən özü üçün çox yeni şeylər öyrəndi. San-Fransisko şöbəsində satışlar üzrə menecer vəzifəsini tutmaqdan öncə Uoller şirkətin ticarət nümayəndəsi vəzifəsindən başlayaraq iyerarxiya pilləkənlərinin xeyli pillələrini keçmişdir. Ticarət nümayəndəsi vəzifəsində işləyərək, Uoller adətən, missioner satışı ilə məşğul olurdu. O, spirtli içkilərin satışları üzrə mağazalar və barlara tez-tez baş çəkirdi. Sonra Uoller Sietl şöbəsində rayon meneceri vəzifəsini tutdu, daha sonra isə o, Feniks şəhərinə xidmət edən şöbəyə işə keçdi. O, burada zona meneceri vəzifəsini yerinə yetirdi. Bundan sonra o, şirkətin baş ofisinə, başqa işə keçdi. O, burada məhsullar üzrə menecerin müavini vəzifəsində işləyirdi. Satışın rəhbəri olmağı qərara almış işçi üçün belə bir «marşrut» səciyyəvidir (düzdür, satışlar üzrə menencerlərin əksəriyyəti mağazaların şəbəkələrində satışla məşğul olan ticarət heyətinin sıralarından adətən, irəli sürülürdülər). Uollerin yeni təyinatı bildirir ki, o, həyatında birinci dəfə olaraq şirkətin ən əhəmiyyətli müştəriləri ilə işləməli olacaqdır.

8 Sentyabr 2004-cü ildə şirkətdə doqquz ay işləmiş «veteran Merv Flaniqanla xidməti səfərə yollandı. Görüş səhər saat 7-yə təyin edilsə də, Merv gecikmişdi. O, bunun səbəbini onunla izah edir ki, San-Fransiskoda dəhşətli aviomobil tıxacına düşmüşdür. Flaniqan gördü ki, satış ərazilərinin sonra yenidən düzəldilməsi ona gətirib çıxarmışdır ki, yolda onun xeyli vaxtı gedir. Necə ki, o, gecikmişdir, təcili işə başlamaq lazım idi. Növbəti günə daha sərbəst şəkildə Flaniqanıın planları haqqında öyrənməkdən ötrü Uoller bir fincan kofe içməyi təklif etli. Demək olar ki, Flaniqan və Uoller bütün səhəri Alpha-Beta şəbəkəsinin 561 nömrəli mağazasına sərf etdilər.

Orada onlar şərabların vitrinlərini (50 qab) təşkiletməklə, soyuducuları boşaltmaq və malları zərflərə düzməklə məşğul idilər. Şərab şöbəsinin müdirinə təqdim ediləndək 15 dəqiqə sonra Flaniqan və Uoller növbəti müştərinin yanına yollandılar. Yolda Uoller vitrinləri müvəfəqiyyətlə təşkil etdiyi üçün Flaniqanı təbrik etdi. Flaniqan isə bunu acı təbəssümlə cavablandıraraq: - Sağ ol. Əlbəttə normanın yerinə yetirilməsi üçün axı təkcə bu yetərincə deyil. Yəqin ki, belə normanın öhdəsindən heç kim gələ bilməz. Normanı yerinə yetirmək üçün mənə hələ 25 qabı yerləşdirmək lazımdır və söhbət, öz aramızdır, mənim ən yaxşı müştərilərimdən biri olan mağaza haqqında gedir. Yeri gəlmişkən, Santo

reydə mənim normama diqqət yetir - 90 qab. Belə işin öhdəsindən gəlmək aşla asan deyil?!

Həmin günün ikinci yarısında Uoller Safaway şəbəkəsinin 724 nömrəli mağazasında şərab şöbəsinin müdirinə Flaniqan tərəfindən təqdim edilmiş satışın stimullaşdırılması üzrə olduqca aqressiv tədbirlərin siyahısı ilə tanış oldu. Nəticədə Uoller Flaniqandan öyrənmək istədi ki, o, nə üçün şərabların bu alışı üçün satışların həcmlərinin həddindən artıq cüzi normalarını təyin etmişdir. Flaniqan buna belə cavab verdi. Con (San Fransisko şöbəsindəki satışlar üzrə menecer və zona meneceri Rik mənə satışların həcminin qiymətləndirilməsini bir az azaltmağı təklif etdilər. Bu mövzunun davamında Flaniqan dedi ki: satış mənim üçün təyin edilmiş normaları yerinə yetirməyin yeganə üsuludur. Rik hətta mənə «məlumatları yenidən düzəltməyi» təklif etdi.

«Məlumatları yenidən düzəltmək» sözləri, mahiyyətcə, bildirdi ki, ticarət nümayəndəsi 50 qabdan ibarət şərabların onlar tərəfindən yerləşdirilməsinin təşkil edilməsi haqqında məlumat vermişdi, buna baxmayaraq, sözün əsl mənasında, mağazanın direktoru və şərab şöbəsinin müdiri 25 və ya 30 qabdan ibarət yerləşdirilməsini sifariş etmişdilər. Düzülüş 50 qabdan tərtib edilmiş kimi görünsə də düzülüşün mərkəzində yerləşdirilmiş qutular boş idi.

23 sentyabr 2001- ci ildə Uoller Bill Merfi ilə birgə işlədi. Merfi şirkətdə altı ay idi ki, işləyirdi. O dedi ki, onun rayon meneceri ona axşam saat on birin yarısında zəng etdi, sonra isə Safeway şəbəkəsinin 507 nömrəli mağazası ilə problemi olduğuna görə şikayətləndi. Konkret məlumatların və başqa informasiyanın şərhinə 30 dəqiqə sərf edərək Merfi səhər tezdən bu mağazaya baş çəkəcəyinə razılıq verdi və orada meydana çıxan problemləri həll etməyə cəhd edəcəyinə söz verdi. O hiss etdi ki, onun rayon meneceri həftədə iki-üç dəfədən gec olmamaqla axşamlar zəng edir - tez-tez sadəcə olaraq ona görə ki, öyrənsin ki, məhsulun satışı ilə işlər necə gedir. Bu zənglər o, yatmağa hazırlaşan zaman gəlirdi, rayon menecerləri ilə söhbətlər isə bir saat, hərdən isə iki saat uzanırdı.

Nahar vaxtı Merfi Uollerə rəhbər olmaq arzusunu izah etdi. O dedi: «Baxmayaraq ki, rayon menecerləri tez-tez şirkətin yeni ticarət nümayəndələri üçün nə isə dayə hesab edirlər, mənə elə gəlir ki, bu planda mən daha çox şeyə nail ola bilərəm. Əməkhaqqı mənim üçün əsas deyil (Rayon menecerləri 3000-dən 4000 dollara qədər, hətta çox qazanırlar). Mən onu nəzərdə tuturam ki, əgər mən satdığım bütün məhsullara görə komisyon haqları alsaydım, onda mən çoxdan varlanmışdım.

Bu an Uollerdə belə bir fikrin oyandı ki, o, yəqin ki, baş verənin mahiyyətini başa düşməyə başlayır.

KEYS 1. 2.

Omega Medical Products, Onc (Omega tibb məhsulları).

Mənzil qərargahı Genverdə (Kolorado ştatı) yerləşən Omega Medical şirkəti həyat təminatı üçün tibb avadanlıqları, həm də cərrahiyyə əməliyyatlarında istifadə edilən dərman preparatlarının ən iri istehlakçılarından biridir. 2001-ci vergi ilində onun satışlarının həcmi 380 milyon dollar təşkil etmişdi (cədvəl 1.). Son üç ildə OMP-in satışlarının həcmlərinin orta artım tempi 18 faizə çatmışdır. Hal-hazırda şirkətdə 175 ticarət nümayəndəsi və sırf anesteziya vasitələrinin (bihuşdarı) satışı ilə məşğul olan 40 əməkdaşın ayrı-ayrı qruplarında işləyirlər. Bu yaxınlarda aparılmış yenidən təşkiletmədə qərara alınmışdır ki, satış və marketinq şöbələrini yenidənqurmaq lazımdır, çünki o, mütəxəssislərin fikrincə, şirkətin strateji məqsədlərə çatmasına kömək edəcəkdir.

Cədvəl 1. 2001-ci ilə görə satışın həcmləri (min dollarla).

Xəstələrə qulluq		139045
Anesteziya üçün qurğu	66165	
Anesteziya üçün sərf edilən materiallar	33742	
Xəstələrə qulluq üçün mallar	22638	
Körpələrə qulluq (xldmət)	16500	
Nəfəs yollarının müalicəsi		66690
Yardımlı tibb preparatları		59367
Anesteziya (qazlar)		82591
Başqa dövlət təşkilatları		
Kompleks avadanlıqların istehsalçısı		
Servis təşkilatları, hərbi təşkilatlar		32424
Yekun		380117

Omega Medical Products-un prezidenti beş il bundan əvvəl təqaüdə çıxdı və onun yerini icraçı vitse-prezident Kristofer Con tutdu. Nəticədə iyerarxiya sistemində daha bir neçə mühüm dəyişikliklər baş verdi. Onların arasında ən əhəmiyyətli icraçı vitse-prezident vəzifəsinin təsis edilməsi oldu. Yəni vitse-prezident bilavasitə tabeliliyində beynəlxalq satış üzrə indiki vitse-prezident, tibb avadanlıqlarının marketinqi üzrə vitse-prezident, bölüşdürmə, müştərilərə xidmət və qazlar üzrə baş direktor (anesteziya üçün), bazarın tədqiqi və strateji planlaşdırma üzrə direktor, ictimaiyyətlə əlaqə üzrə direktor, həm də yardımçı (köməkçi) tibb mallarının marketinqi üzrə menecer daxil idi.

OMP-də ən nüfuzlu vəzifələrdən biri hesab edilən satış və marketinq üzrə vitse-prezident vəzifəsini Erl Kellaqan tutdu. Əvvələr o, tibb təyinatlı məhsulların buraxılışı ilə məşğul olan firmada marketinqə rəhbərlik edirdi

«Yad» bir adamın satış və marketinq üzrə vitse-prezident vəzifəsinə dəvət edilməsi OMP-in top menecerləri tərəfindən kəskin narazılığa səbəb oldu, çünki onlardan bəziləri özlərini bu vəzifəyə gəlmək üçün namizəd hesab edirlər. Erl Kellaqan işə başladıqdan sonra Kritoyer Con ondan Omega Medical Produts-un (yəni cari ilin iyul ayına kimi) təzə vergi ilinin əvvəlinə qədər satışın təşkil edilməsinin sxemini hazırlamağı tələb etməyə başladı. Fəaliyyətdə olan təşkilat sxemlərini, satışın göstəricilərini və Omega Medical

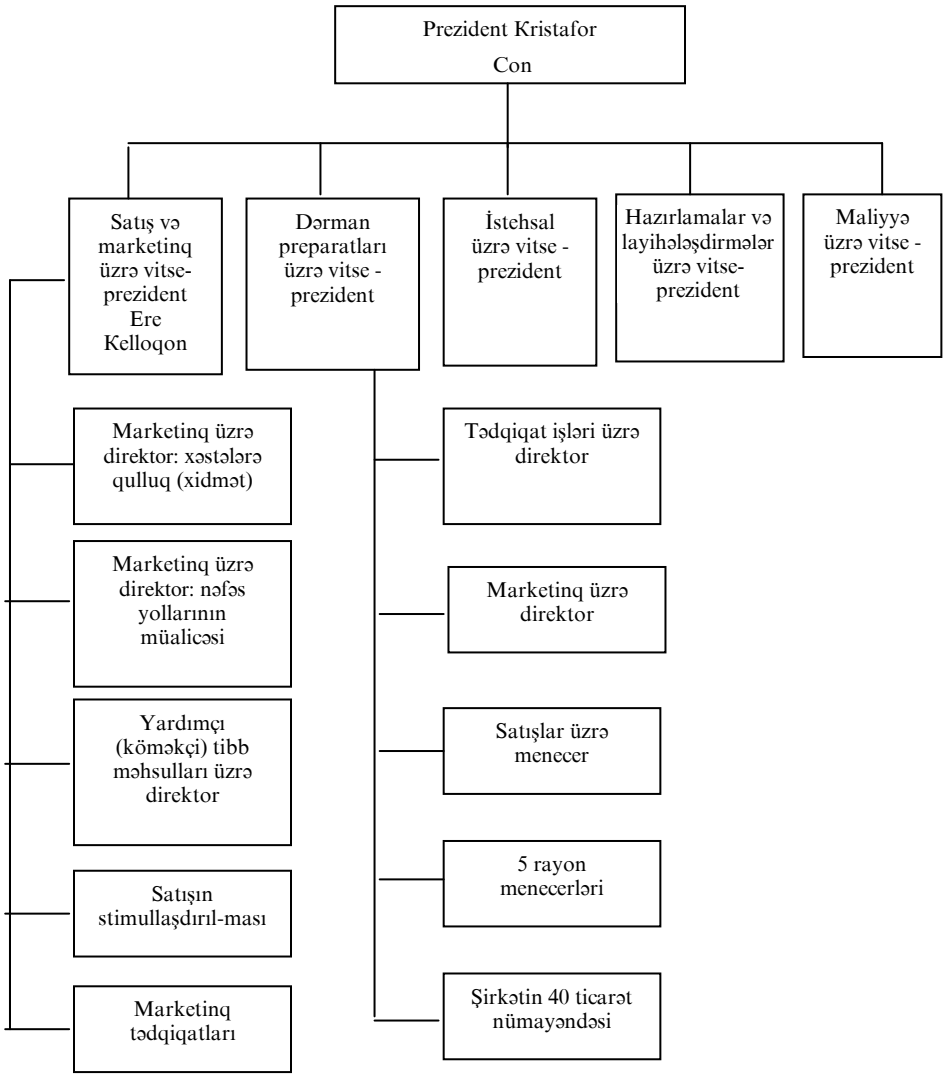
Produts-un yeni məhsulunun marketinq planını diqqətlə analiz etdikdən sonra, Kellaqan bir neçə ciddi problemlər aşkar etdi.

Marketinq

OMP-nin marketinq məhsulunun dörd sferasını (sahəsini) əhatə edirdi. «Xəstələrə qulluq» qrupu özündə anesteziya üçün avadanlığı (qurğunu) və sərf edilən materialları, xəstələrə qulluq üçün avadanlığı və körpələrə qulluq üçün malları birləşdirirdi. «Anesteziya üçün avadanlıq və sərf edilən materiallar» xəttinə daxil olan məhsulun satışının həcmi 2001-ci ildə pul ifadəsiilə ən yüksək səviyyəyə - demək olar ki, 100 milyon dollara çatdı. Gözlənilirdi ki, 2003- cü ildə satışın həcmi 191 milyon dollar təşkil ediləcəkdir. OMP-nin buraxdığı malların qiymətlərinin diapozonu (əhatə dairəsi) olduqca geniş idi, yəni bir neçə sentdən (sərf edilən mallar üçün) bir neçə min dollara qədər (avadanlıq üçün).

«Nəfəs yollarının müalicəsi» mallarının xətti 2000-ci ildə satışların həcmi 66 milyon dollar təşkil etmişdi. Son bir neçə il ərzində burada yalnız cüzi artım qeydə alınmışdır, ancaq gözlənilirdi ki, 2005- ci ildə (ona uyğun olan və dəyəri 35 min dollarlıq tipinin meydana gəlməsi ilə) onun satışlarının həcmləri 97 milyon dollara qədər artırılacaqdır. Bu avadanlığın əsas həcminə görə o qədər də böyük olmayan və ortabab xəstəxanalar hesab edilirdi. Ona baxmayaraq ki, OMP şirkətini anesteziya sahəsində lider kimi tamyırdılar, lakin bunu «Nəfəs yollarının müalicəsi» xəttinə münasibətdə demək mümkün deyil. Yəni malların işində baş verən bir neçə gecikmələrin (fasilələrin) nəticəsində son 10-15 ildə həkimlər bu şirkətin məhsuluna pis münasibət bəsləyirdilər. Hesab edilirdi ki, OMP-nin məhsulu o qədər də yüksək olmayan kefiyyəti, hazırlanmasının zərif səviyyəsi və xidmətin yetərincə olmayan səviyyəsi ilə fərqlənir. Boru kəməri sitemlərini və qazı buraxma sistemlərini birləşdirən köməkçi tibb malları avadanlığının (qurğusunun) xəttinin satışlarının həcmi 2001-ci ildə 59 milyon dollar təşkil etdiyi halda, ayrı-ayrı satış təşkilatları tərəfindən satılan «Anasteziya (qazlar) xəttinin mallarının satışlarının həcmləri 52 milyon dollar təşkil etmişdi. Bu xəttə daxil olan əsas məhsul maye idi. Bu maye qaz halına gətirildikdən sonra cərrahiyə əməliyyatlarını yerinə yetirdikdə ağrıkəsici vasitə (bihuşdarı-anestetika) kimi isifadə edilirdi.

Nəzərdə tutulurdu ki, əsas ticarət xəttinin satışı ilə məşğul olan, ABŞ və Kanadada şirkətin 135 ticarə nümayəndəsindən ibarət olan, 16 rayon menecerinə və altı region vitse-prezidentinə tabe olan şirkətin ticarət heyəti (şəkil 2) xəstəxanalardan hər birinin dörd əsas şöbəsini kommersiya görüşlərinə gələcəkdir: əməliyyat şöbəsinə, bərpa şöbəsinə, təcili yardım şöbəsinə və uşaq şöbəsinə. Onlardan başqa, nəzərdə tutulur ki, satıcıların alqılar şöbəsi və biotibbi texnitka şöbəsilə əlaqəyə girəcəklər (əgər xəstəxanada o, varsa). Yalnız böyük xəstəxanalarda adətən, rast gəlinən biotibbi texnika şöbəsinin vəzifələri siyahısına yeni avadanlığın testdən keçirilməsi və analizi tez-ğez daxildirlər. Biohəkim mühəndislər elektron monitorinqin mürəkkəb qurğusunun olunmasında iştirak etməyə cəlb edilirlər. Ondan başqa, nəzərdə tutulur ki, ticarət heyəti oksigenin və azot oksigeninin («Sərinləşdirici qaz») iri pariyalarının, həm də yeni xəstəxanalar və yenidən qurulan xəstəxanalara «köməkçi tibb malları» avadanlıqlarının satışı ilə məşğul olacaqdır. Son halda tələb edilir ki, şirkət nümayəndələri memarlar və inşaat subrodratçıları ilə sıxkontakta işləməlidirlər. Adətən,, belə iş üçün bir neçə aydan ilə qədər və hətta çox vaxt tələb edirlər.

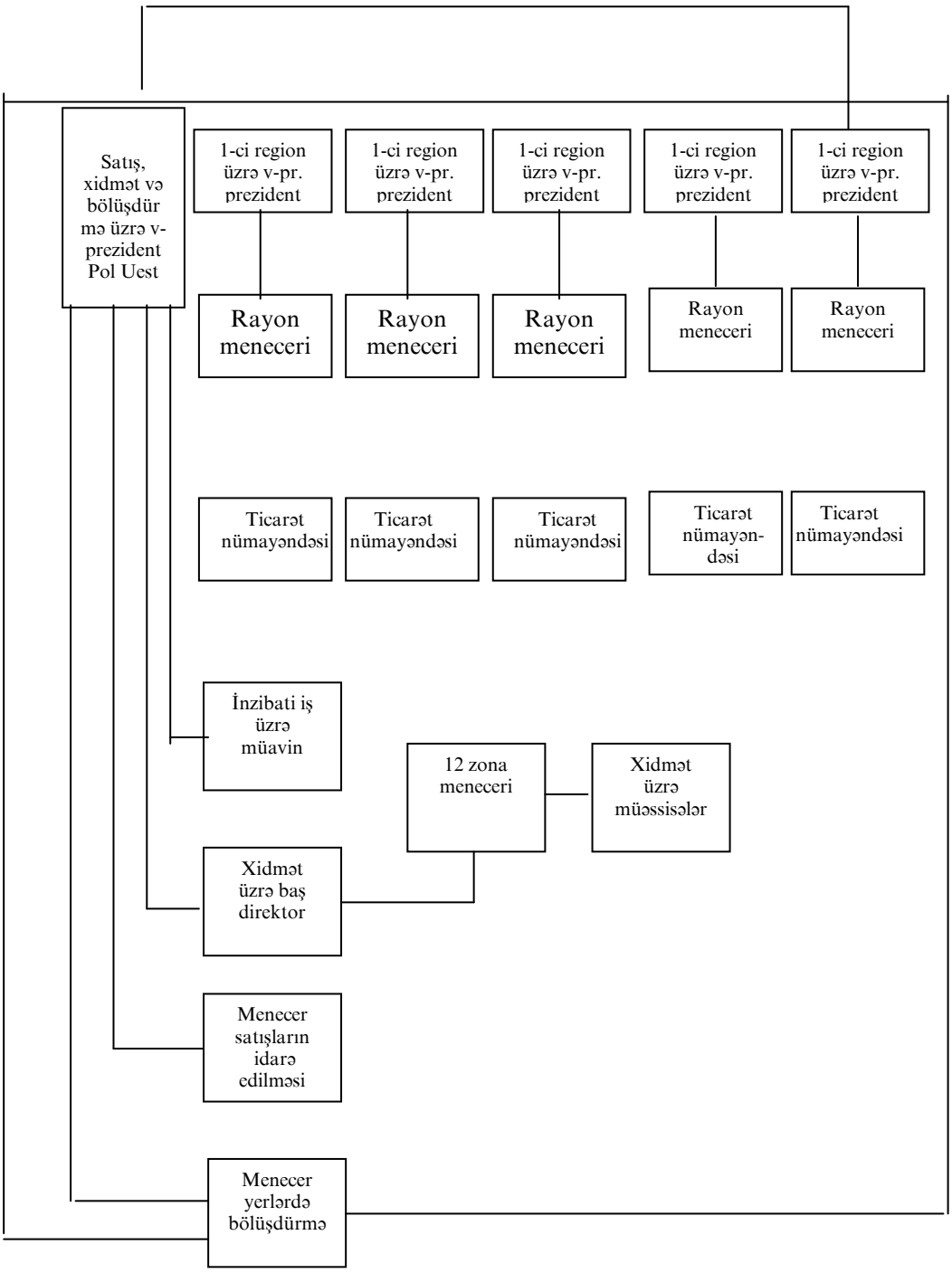


Şəkil 1. *Fəaliyyət göstərən təşkilatın sxemi*

Anesteziya vasitələrinin satışı ilə məşğul olan ticarət heyəti sırf anestezoloq həkimlərə baş çəkirlər. Əksər hallarda sıx və yetərincə tez kontaklar tələb edilir. Nəzərdə tutulurdu ki, bu ticarət heyətinin əməkdaşları (onların hamısının peşəsi kimyaçıdır) öz sahəsində son texniki nəaliyyətlər haqqında məlumata malik olmalıdırlar. Şirkətin ticarət nümayəndələrindən bəziləri keçmişədə özləri anastizioloq həkimləri olmuşdular.

Baxmayaraq ki, OMP-nin məhsulu tibb mallarının yetərincə geniş spektrini əhatə edir, ümumi təyinatlı məhsulun satışı ilə məşğul olan ticarət heyəti öz vəzifələrinin öhdəsindən gəlir. Uğurlu fəaliyyətinin əsas səbəblərindən biri o idi ki, OMP tərəfindən buraxılan malların əksəriyyəti yüksək mürəkkəbliyi ilə fərqlənmir və yeni nümunələr meydana çıxanda məhsullar üzrə satıcıların yaxşı hazırlanmasında o qədər də xüsusi zəhmət tələb etmədi. Ondan başqa, baxmayaraq ki, OMP məhsulun bir neçə min çeşidlərinin satışı ilə məşğul olurdu. (ümumiyyətlə, ticarət nümayəndələrinin effektli işi üçün bundan artıq nə tələb edilir), Kellaqan bildirdi ki, şirkətin bir çox malların satışı onun ticarət nümayəndələri tərəfindən yalnız minumum və hətta praktiki olaraq heç bir səylər tələb etmir. Bu isə OMC-nin ticarət markasının geniş şöhrəti və onda yaxşı təşkil edilmiş diler şəbəkəsinin olması ilə izah edilir. Dilerlərin əksəriyyəti malların satışı ilə məşğul olurdu (düzdür, əsasən iri dilerlərdən bəziləri bahalı, ucuz və tələbata ehtiyac olan avadanlıqlarla işləyirdi).

Kellaqan, güman edirdi ki, gələcəkdə vəziyyət dəyişəcəkdir, çünki malların çoxu, növbəti beş il ərzində bazara çıxarmağı planlaşdırılmışdır, elektronlu monitorinqin ən müasir avadanlıqları sırasına aid idilər. Onlardan əksəriyyəti «Anesteziya üçün avadanlıq» xəttinə daxil idi. OMP-nin tibb elektronikası sahəsində təcrübəsinin çatışmazlığı ticarət heyətinin intensiv hazırlığının zəruriliyini tələb edirdi. Yalnız bu halda yeni məhsulla bazara uğurlu çrxışına ümid etmək olardı, çünki orada ciddi rəqiblər fəaliyyət gösətərirdilər.



***Şəkil 2**. Satışın təşkil edilməsinin fəaliyyətdə olan sxemi*

Təəssüflər olsun ki, OMC-nin ticarət nümayəndələrinin demək olar ki, yarısının bu cür malların satışı üçün nə istənilən qədər təcrübəsi, nə də hazırlığı yox idi. Biotibbi texnika üzrə menecerlərlə ünsiyyətin və texniki biliklərin çox yüksək səviyyəsinin perspektivlərini nəzərə alarq, Kellaqan belə bir nəticəyə gəldi kti, şirkətin bütün ticarət heyətini öyrətməkdənsə, yalnız elektron avadanlığın satışı tizrə ixtisaslaşanları istifadə etmək daha yaxşıdır. Bununla yanaşı şəxsi söhbətlərdən Kelleqana məlum idi ki, yeni avadanlığın öyrəniləmsinə və satışına şirkətin ticarət nümayəndələrindən 10 faizdən aşağısı maraq göstərir. Beləliklə, o, monitorinq pasiyenti (müştərisi) üçün əldə asan gəz-dirilən avadanlığın satışına texniki yardım etmək qabiliyyətində olan mütəxəssislərə satıcıların kadr tərkibini gücləndirmənin zəruri olması nəticəsinə gəldi. Ancaq necə ki, şirkət artıq malların əsas xəttinin və anesteziya vasitələrinin satışı üzrə ticarət nüma-yəndələrinə malik idi. Kellaqan istəmirdi ki, vizitlərə daha üçüncü bir qrup da qoşulsun. O, nəzərdə tutulur ki, bu xeyirdən başqa daha çox zərər gətirə bilər.

Başqa informasiya

Keçən ildə tibb preparatlarının marketinqi və nəfəs orqanlarının müalicəsi üçün avadanlıqları üzrə direktor Bill Qrizi Kelleqanı inandırmağa cəhd edir ki, bu sahədə artım üçün real potensial var. O istəyirdi ki, şirkət bu bazarla işləməyə daha çox vaxt və pul ayrımalıdır.

Bill Qrizi həm də göstərirdi ki, nəfəs orqanlarının müalicəsi ilə əlaqəli olan effektli satış və mal xəttinə xidmət üçün (əsasən bu ağ ciyərlərin süni ventilyasiyası üçün yeni avadanlığa aiddir) onların satışı ilə şirkətin ticarət nümayəndələrinin ayrı qrupu məşğul olmalıdır. O təsdiq edirdi ki, OMP-in mallarının əksəriyyəti anesteziya (bihusdari) vasitələrinə aiddirlərsə, onda şirkətin ticarət nümayəndələri məhz bu mal kateqoriyasının satışına həddindən artıq vaxt ayırırlar. Beləliklə, şirkətin daimi satışın yüksək olmayan səviyyəsini və nəfəs orqanlarının müalicəsi üçün öz məhsulunun qeyri-kafi nüfuzunu «təkrar istehsal edir».

Kelleqan bildirdi ki, xəstələrə qulluq üzrə malların marketinqi üzrə direktoru Ceff Xardi yəqin ki, anesteziya (bihuşdarı) vasitələrinin satışı üzrə ticarət heyətinin ayrı qrupunun yaradılmasına nail olacaqdır, çünki bu xətt şirkətin satışının bütün həcminin dörddə birini təşkil edir. Əlbəttə, belə tələb son beş il ərzində dəfələrələ irəli sürülmüşdür. Təkliflərdən biri ondan ibarət idi ki, anesteziya üçün qazların satışı ilə məşğul olan ticarət heyəti həm də anesteziya üçün avadanlıqların (qurğularının) satışı ilə məşğul olsun, çünki, həm o, həm də o birisi xəstəxananın eyni şöbəsinə satılırdı. Başqa bir təklif, təbiidir, ondan ibarətdir ki, anesteziya üçün avadanlığın satışı ilə ayrı-ayrı ticarət nümayəndəsi məşğul olmalıdır.

Kelleqan güman edir ki, dərman preparatlarının və avadanlığının satışı satışın tamamilə müxtəlif metodlarının tətbiq edilməsini tələb edirdi və eyni işçilər bu rəngarəng vəzifələrin öhdəsindən effektli gələ bilməzlər. Lakin bununla yanaşı o, razılaşa bilməzdi ki, şirkətin iki müxtəlif ticarət nümayəndəsi vaxtaşırı eyni müştəriyə müraciət etsinlər (məhz o vaxt bu baş verirdi), lakin anesteziya üçün avadanlığın (qurğunun) satışı üzrə ticarət nümayəndələrinin ayrı qrupunun yaradılması demək idi ki, əsas məhsul xəttinin satışı ilə məşğul olan ticarət heyəti nəfəs orqanlarının müalicəsi üçün maların satışına daha çox vaxt ayırsınlar.

Anesteziya vasitələrinin satışının təşkil edilməsi

Təxminən 10 il əvvəl OMP şirkətinin kimyəvi tədqiqatlar şöbəsi prinsipcə yeni və tamamilə təhlükəsiz tibb qazı hazırlamışdır. Həmin qazların köməyi ilə cərrahiyyə

əməliyyatları zamanı müştərilərə ağrıkəsici kimi istifadə edilir. Qida məhsullarının və tibbi ləvazımatların (Food And Drug Administiration-EDA) kefiyyətinə sanitar nəzarəti üzrə idarənin tələblərinə uyğun olaraq keçirilmiş tezləşdirmədən iki il sonra o, tətbiq üçün bəynildi və müvəffəqiyyətlə bazara çıxdı. Hal-hazırda o, 60 faiz cərrahi əməliyyatlarda istifadə edilir və bazarın ona aid olan payı artmaqda davam edir. Bu preparat üçün olduqca yüksək səmərəlilik səciyyəvidir (2001- ci ildə şirkət 85 milyon dollarlıq qaz sataraq 35 milyon dollar qazanmışdır. Bu dərmanm patentin fəaliyyətinin müddəti 2005- ci ilin sonunda qurtarır.

Bu preparatın bazar potensialını dolğunluqla istifadə etməklə marketinq və satış fəaliyyətini uğurla yerinə yetirmək üçün şirkətdə Ronald Heyqin tutduğu vitse-prezident vəzifəsi təsis edilmişdir. 2000-ci ilə 0, 40 nəfərdən ibarət olan ayrı satış qrupu təşkil etdi. Onların əksəriyyəti isə kənardan əczaçılıq şirkətində qəbul edilmişdi. Bu yeni əməkdaşlara ödənilən əməkhaqqı və komisyon satışı ilə məşğul olan ticarət heyətinin əməkdaşlarına nisbətən bir qədər yüksəkdir.(cədvəl 2).

Cədvəl 2. Ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsinin sxemləri

	Əsas mal xəttinin satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndələri	**Anesteziya vasitələrinin satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndələri**
Baza əməkhaqqı (doll.)	3500-3850	3650-4100
Təyin edilmiş normaya (%) uyğun olaraq satışlardan komisyon haqları	1	1
Təyin edilmiş normadan (%) yuxarı satışdan komisyon haqları	2-5	2-5
2000-ci ildə əməkhaqqının diapozonu	16200-578000	51800-64750
Orta əməkhaqqı (doll.)	50100	54000

Ronald Heyqen tabesində olan işçilərlə çox fəxr edir. O, hiss edir ki, onlar hazırlıq və ixtisas səviyyəsinə görə ümumi təyinatlı mal xəttinin satışı ilə məşğul olan öz həmkarlarını ötüb keçirlər. Ona görə də o, ticarət heyətinin bu iki qrupunu birləşdirmək haqqında eşitmək belə istəmir. Yeri gəlmişkən, 2001-2002-ci illərdə yeni dərman preparatlarının bölünməsi planlaşdırılır (yəqin ki, həmin dərman preparatlarından artıq istifadə edirlər. E. M. tərcüməçi). Həmin dərman preparatları bir neçə il əvvələ dərman preparatlarının satışı üzrə qrupların yetərincə yüklənməsini təmin edəcəkdir.

Əsas mal xəttinin satışının təşkil edilməsi

Əsas mal xəttinin satışı ilə 135 ticarət nümayəndəsi, 16 rayon meneceri və 6 regional vitse-prezident məşğul olur. Malların bu kateqoriyasına Pol Uess başçılıq edir. Xidmət şöbəsi, həm də ona tabe olan 16 zona menecerinin tabeliyində olan 172 texnikdən ibarətdir. Ondan başqa, Pol Uessə də satışların idarə edilməsi üzrə menecerlər, yerlərdə bölüşdürmə (paylama) üzrə menecerlər və inzibati işlər üzrə müavin tabedir.

Əvvəlcə Uess həddindən artıq ona görə dilxor olmuşdur ki, bu cür yenidən təşkilatlanmanın nəticəsində, mahiyyətcə, onu vəzifədən aşağı salmışlar. Kellaqan özünün indiki vəzifəsini tutmazdan əvvəl Uet bilavasitə Cona tabe idi. Bilərək ki, növbəti yenidən təşkilatlanma qaçılmazdır, Uest güman edirdi ki, o, son hesabda xidmət və bölüşdürmə sferaları üzərindəki nəzarəti itirəcəkdir. Ona baxmayaraq ki, bu onun

vəzifələrinin dairəsini bir qədər daraldacaqdır, belə perspektiv onu o qədər də həyəcanlandırmırdı. Xəstənin səhhətinin vəziyyətinə nəzarət üçün portativ malların effektli satışını təşkiletmək son bir neçə ayda onun həddindən artıq vaxtını almışdır. Uest xidmətlə bölüşdürmə üzrə baş direktoru işə götürməyə üstünlük verirdi ki, o, bilavasitə ona tabe olsun, onun vəzifələrinin əksəriyyətini öz üzərinə götürsün. O, bu təkliflə Kellaqan qarşısında çıxış etmək istəyirdi. Bununla yanaşı, Uest ticarət heyətinin öyrənilməsində maraqlı idi. O, öz ideyalalarını Kellaqanın nəzərinə çatdırmaq istəyirdi. O, həmişə satıcıların ayrı qrupunu təşkiletməyə maraq göstərirdi. Bu qrup anesteziyaya və sərf edilən materiallar üçün qurğunun satışı ilə məşğul olmalı idi. O, həm də nəzərdə tuturdu ki, belə yanaşmanın istifadə edilməsini doğrultmaq üçün satışın mövcud olan həcmləri tamamilə yerinə yetiriləcəkdir, həm də müştərilər yəqin ki, əlavə diqqəti və xidməti layiqincə qiymətləndirməlidirlər. Bu avadanlığı sataraq ticarət nümayəndəsinə asan xəstəxanın anestezioloqları ilə iş görməlidir. Bu isə həmişə o qədər də asan məsələ hesab edilmirdi. Çünki sonuncular, adətən, texniki cəhətdən xəstəxananın başqa şöbələrinin nümayəndələrinə nisbətən daha hazırlıqlıdırlar. Anesteziya üçün avadanlığın satışı ilə məşğul olan şirkətin ticarət nümayəndəlilyinə tez-tez biotibb üzrə mühəndislərlə ünsiyyətdə olmaq lazım gəlirdi. Belə hadisə OMP-nin başqa məhsullarının satışında, adətən,, heç zaman olmamışdı. Uest həm də nəzərdə tuturdu ki, yardımçı tibb mallarının satışı ilə o qədər də böyük olmayan, lakin ticarət heyətinin ixtisaslaşmış qrupu məşğul olmalıdır. Əsas məhsulun satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndələri, adətən,, yardımçı malları inkar edirdilər, çünki onların satılması həddindən artıq vaxt alır və xəstəxanaya heç bir aidiyyatı olmayan heyətlə kontraktları nəzərdə tutur (məsələn, inşaat firmalarının nümayəndələri ilə).

Əsas malların satışı ilə məşğul olan ticarət heyətinə anesteziya üçün avadanlığın satışı üzrə şirkətin ticarət nümayəndələrinin ayrı qrupunun yaradılması hadisəsində xəstələrə və körpələrə qulluq üçün nəfəs orqanlarının müalicəsi üçün, həm də yardımçı tibb malları məhsulu qala bilərdi. Bu tamamilə düzgün olardı, çünki onların çoxu, xəstəxananın eyni şöbəsində satılırdı. Uest həm də nəzərdə tuturdu ki, dilerləri daha ucuz malların satışı ilə maraqlandırmaq lazımdır, çünki nəticədə əsas xəttin satışı ilə məşğul olan ticarət heyətinin başqa malların satılması üçün çox vaxtı qalar.

Anesteziya üçün malların ayrılması ilə həqiqi problem, Uestin fikrincə, ondan ibarətdir ki, təşkil edilmiş qruplardan hər birinə onsuz da xəstənin monitorinqi üçün yeni portativ avadanlığın satışı ilə məşğul olmaq lazım gələcəkdir. Uest, ondan başqa, güman edirdi ki, onları bu işin yerinə yetirilməsinə hazırlamaq asan olacaqdır, çünki bu qruplardan hər biri yeni malların az miqdarının satışı ilə məşğul olacaqdır. Çünki xəstələr üçün təzə portativ avadanlığın çox hissəsi anesteziya sferasına aiddir, bu qrup üçün əməkdaşları onların sırasından seçmək olar. Onlar yaxşı hazırlanmışdır və elektron texnika ilə iş təcrübəsi var. Ondan başqa, Uest hesab edirdi ki, bu hər iki qrupa «monitorinq üzrə mütəxəssisləri» daxil etmək pis olmazdı. Sonuncu öz qruplarında bütün mallarla işləməli olacaqdı, lakin aksent məhz yeni avadanlığa edildi. Eyni zamanda onlar yeni texnikadan o qədər də başı çıxmayanların yanına ikilikdə öz həmkarları ilə kommersiya vizitlərinə gedəcəklər.

Bu yaxınlarda keçirilmiş iclasda Uest öz ideyalarını (fikirlərini) özünün ən yaxın dostlarından biri və Qərb regionu üzrə vitse-prezident Tom Peyninqlə müzakirə etdi. Bir vaxtlar Reynki xəstəxanalar üçün sterilizə edilmiş avadanlıq buraxılmış şirkətdə işləyirdi. Yeni, çox mürəkkəb qurğunun hazırlanması ilə əlaqədar olaraq bu şirkət öz satış təşkilatını iki qrupa böldü. Onlardan biri mövcud olan mal xəttinin satışı ilə məşğul olurdusa, o birisi isə yeni avadanlığın üzərində ixtisaslaşırdı. Reynki öyrəndi ki, ticarət heyətinin bu cür bölünməsi faciəli nəticələrə gətirib çıxara bilər, çünki o, kommersiya vizitlərinin təkrarlanmasına gətirib çıxarır. Müştərilər arasında qarmaqarışıqlıq salır və məsrəfləri artırır. Reynki təklif etdi ki, OME özünün ticarət heyətinin tərkibinə texniki cəhətdən daha ixtisaslı mütəxəssisləri qəbul etməlidir. Bu müşavirədən sonra Uestin şirkətin satışlar sferasının yenidən təşkil edilməsinə dair variantına marağı bir qədər azaldı.

KEYS 1. 3.

Barro Sticukney, İnc*

Giriş

Dörd əməkdaşdan və satışlarının həcmi 5, 5 milyon dollar olan Barro Stickney, İnc (BSİ) şirkəti istehsalçı şirkətlərin maraqlarını təqdim edən uğurlu və səmərəli firma oldu. BSİ «prinsiplilər» adlandırılanların məhsulunun satışı haqqında onunla müqavilələr bağlamış özünün müştərilərinə və firmalarına keyfiyyətli, «mehribancasına» xidmətin və satışın gözəl nəticələri sayəsində yaxşı hörmət qazandı. Ondan başqa, olduqca nüfuzlu iş yeri hesab edilirdi. Onun çox gözəl və rahat idarəsi var. Burada həmişə olduqca sərbəst və onunla yanaşı, peşəkar ab-hava hökm sürürdü. Qrupun bütün üzvləri bu təşkilatda çoxdan formalaşmış sıx, mehriban iş münasibətlərini yüksək qiymətləndirirdilər. Müvəffəqiyyətlə mənfəətlərin artması və sonrakı tərəqqiyyə çatmağın möhkəm iradəsi kövrək etmişdilər. Bu yaxınlarda iki firmadan alınmış sorğular (Franklin Key Electroniks və R.D.Ocean) BSİ ilə onun məhsullarını satmaq haqqında müqavilə bağlayaraq, onu genişləndirmənin probleminə diqqət yetirməyə məcbur etdilər. Bu problem o qədər də sadə deyildi, çünki genişləndirmə nəinki yeni xoş imkanlar vəd edirdi, həm də özü ilə əlavə risk gətirirdi.

Şirkətin tarixi

On il bundan öncə Con Barro və Bill Skrikni xırda istehsalçı firmaların maraqlarına xidmət edən Barro Strikney, İnc Kiçik agentliyi təsis etdilər. Hər iki təsisçi yaxın dost idi. Onlar bir neçə firmalara tərəfdaş kimi onların «nümayəndəsi» agentliyinə birləşməyi təklif etdilər. Con Barronun və Bill Stiklinin birgə işi olduqca məhsuldar oldu, özü də onların istedadları bir-birini uğurla tamamlayırdı.

Con Barro – enerjili və ünsiyyətdə olmağı sevən adamdır. Yeni adamlarla tanış olmağı xoşlayır. Bu isə özü üçün yeni məsələlərin həlli zamanı qərarların qəbul edilməsində karına gəlir. Məhz onun fəaliyyəti sayəsində firmaların çox hissəsini əməkdaşlığa meyilləndirmək mümkün olmuşdu. Həmin firmalardan çoxu BSİ ilə onların məhsullarını satmaq haqqında müqavilə bağladılar (cəmisi səkkiz belə prisipialların firması oldu). BSİ-nin satışlarının illik həmi 1, 75 milyon dollar olduqdan sonra, Con özünün boş vaxtının xeyli hissəsini potensial tərəfdaşların axtarışına sərf edirdi.

Bill Stikni özünə etibar ediləcək adam kimi baxılmasına adət etmişdi. O, ağıllı və hətta xırdalıqlarda dəqiq adam təsəvvürü yaradırdı. Bu və ya digər problemin ən yaxşı üsulunu seçərək hadisələrin inkişafının mümkün olan variantlarını hesablamaq onun xoşuna gəlirdi. Agentlikdə inzibati işin çox hissəsini məhz Bill yerinə yetirir. O, burada resursların və ərazilərin bolgüsü ilə məşğul olur. Şirkətin satışının ümumi həcminə verdiyi şəxsi töhfələrdən başqa (hansı ki, 1, 5 milyon dollar təşkil etmişdir). O, boyskantların dəstəsinə rəhbərlik edir və yaxşı kulinar hesab edilir.

---

* Bu nümanə üçün materialı Pensilvaniya Universiteti nəzdindəki Uortonun məktəbindən (Wharton School) olan professor Erin Andersonun rəhbərliyi altında Toni Lenqan, B. Ceyn Stüart və Lourence M. Strattton hazırlamışlar. Bu nümunənin hazırlanmasına Manufacturers Representabives Educational Research Eoundation fondu sponsorluq etmişdir. Elektron firmaların nümayəndələr Assosiasiyasının (Electronik Representatives Association - ERA) orta atlantik şöbəsi (Mid-Atlantik Chapter) əvəzsiz yardım etmişdir.

BSİ ayaqları üstündə möhkəm dayandıqdan bir neçə il sonra firmada daha bir əməkdaş - C.Todd Smit (və sadəcə olarqa İ.T.) göründü. Əvvəllər o, bütün ölkə miqyasında yaxşı tanınmış korporasiyada işləyirdi. Orada o, iri müştərilərlə ünsiyyətin əvəzsiz təcrübəsini qazanmışdı. İ.T. və müştərilərlə ünsiyyətin əvəzsiz təcrbəsini qazanmışdı. İ.T. və onun ailəsi Harrisberq şəhərini və onun ətrafını çox sevirlər, ona görə də ona BSİ-də təklif edən zaman sadəcə olaraq xoşbəxtliyin zirvəsində özünü hiss etdi (məsələ ondadır ki, məhz elə bu zaman İ.T. -nin əvvəlki firması ona Çikaqoya işə dəyişməsini qərara almışdı). Con və Bill bir vaxtlar İ.T. ilə işləmişdilər. Onlar birlikdə xəstəxanalar üçün vəsaitlərin toplanması ilə əlaqəli olan layihə üzərində birgə işləmiş-dilər, ona görə də onun inadkarlığı və ruh yüksəkliyi onlarda silinməz təəssürat yaratmışdı. Madam ki, əvvəlki ildə İ. T. satışın həcmini 2 milyon dollardan yuxarı təmin etmişdi, heç kim onun BSİ-də pay iştirakı hüququnu şübhə altında qoya bilməzdi.

İ. T. BSİ-yə işə gəldikdən sonra tezliklə ofis meneceri vəzifəsini təsis etmək qərara almdı. Bu vəzifəni Conun böyük qızının məktəbli rəfiqəsi Elizabet Li tutdu. Elizabet Li şən və gülərüzlü xasiyyəti ilə fərqlənirdi və əvvəlki işinə nisbətən (əvvəllər o, üzgüçülərin yerli komandasının məşqçisi idi) özünün yeni işinə daha çox enerji sərf etməyə həmişə hazır idi.

BSİ-nin hər üç ticarət nümayəndəsində heç bir şübhə yox idi ki, Elizabet Li özünün ofis meneceri vəzifəsinin öhdəsindən ləyaqətlə gələcəkdir (sifarişlərin izlənməsi, işlərin yerinə yetirilməsi qrafiklərinə nəzarət). BSİ-nin müştərilərində və prinsipiallarında həm də ona şübhə yeri qalmırdı ki, Elizabet Li onların probemlərini həll etmək və onları maraqlandıran suallara cavab vermək üçün ondan asılı olan hər şeyi edəcəkdir.

Fəaliyyətin genişləndirilməsi üçün imkanlar

R. D. Ocean şirkəti BSİ-nin ən iri prinsipialı idi. Onun BSİ-nin gəlirlərinə qoyuluşu 32 faiz təşkil edirdi. R. D. Ocean Ceyms İnnivini satışlar üzrə menecer vəzifəsinə yenicə irəli çəkmişdi. O, nəzərdə tutulurdu ki, satışın yeni səviyyələrinə qalxmaq üçün BSİ-yə təzə ticarət nümayəndəsi lazım olacaqdır. İnnivi belə bir fikir irəli sürdü ki, BSİ-nin komisyon haqlarının iri məbləğləri əlavə səyləri tamamilə doğruldur. Eyni zamanda, İnnivi əlavə etdi ki, j. T. -nin qəşəng təzə avtomobili ona əyani sübutdur ki, BSİ özünə çox şeyə imkan vermək vəziyyətindədir.

BSİ-də inanmırdılar ki, onlara daha bir ticarət nümayəndəsi o qədər lazım deyil, ancaq R. D. Oceanın etibarını itirmək istəmirdi. Bu onun əməkdaşlığının sonu ola bilərdi. Ondan başqa, baxmayaraq ki, yeni ticarət nümayəndələrinin işə qəbulu, adətən,, bütün prinsipialların xeyir - duası ilə baş verirdi. BSİ-də ona inanmaq istəyirdilər ki, istə-nilən yeni ticarət nümayəndəsi onların möhkəm birləşmiş təşkilatlarına uyğunlaşacaqdır.

Franklin Key Elektroniks BSİ-nin birinci prinsipiallarından biri idi və ona sabit olaraq təxminən bütün gəlirlərin 15 faizini gətirirdi. BSİ-də zənn edirlər ki, onların müştəri bazasının mal xəttinə yaxşı uyğun gəlir və sonuncunun məhsullarının öz müştəriləri arasında məskunlaşması üçün səylə işləyirdilər. Bu BSİ-yə bütün əsasları verirdi ki, hal-hazırda Franklin Key Elektroniksin məhsullarının satışı onun üçün ciddi problem yaratmayır.

Bizim təsvir etdiyimiz hadisələrdən bir neçə gün əvvəl Vircinya ştatının ticarət nümayəndəsi Mark Heyl şəxsi təyyarəsinin qəzaya uğraması zamanı həlak olmuşdu, ona görə də Franklın Key Elekorniksin Vircinya ştatınının Kolumbiya dairəsi ərazisində şəxsi ticarət nümayəndəsi təyin etmişdir. Franklın Key istəmirdi 800 min dollardan artıq təşkil edən Elektroniks öz satışlarını risk altına qoysun. Ona görə də şirkətin müştəriləri özlərinə yeni tədarükçü (malverən) tapana qədər Mark Heylə təcili olaraq əvəz tapmağa

cəhd edirdi. Franklın Key Elektroniksin bu ərazini BSİ-yə təklif etdi və xahiş etdi ki, bir həftədən gec olmamaqla ona cavab versin.

Bu ərazi BSİ-yə tanış deyildi, ancaq məlum idi ki, onun hərbi idarəyə aid olan çoxlu müştəriləri vardır. Bu iri sifarişlərin alınmasına potensial imkan demək idi. Düzdür bu onu da bildirirdi ki, burada satışa xüsusi yanaşmanın başqa bir üsullarının tətbiq etmək lazım olacaqdır. Hərbi müştərilər, məlum olduğu kimi alqılar haqqında qərarların qəbuluna başqa yanaşmanı istifadə edirlər.

Yeni ərazinin miqyaslarını nəzərə alaraq filialın yaradılmasının zəruriliyini hərtərəfli fikirləşmək lazım olacaqdır. Onun təşkil edilməsi BSİ-nin baş ofisindən müəyyən müstəqilliyin alınmasını bildirirdi. Təsəvvür yaranırdı ki, şirkətin fəaliyyətdə olan üzvlərindən heç kim yeni əraziyə gəlmək fikrində deyildir. Ümumiyyətlə, artıq, bu ərazini yaxşı tanıyan başqa birisini tapıb işə götürmək lazım idi. Əlbəttə, risk mövcud olanda müvəffəqiyyətə nail olmuş istənilən ticarət nümayəndəsi işdən çıxa və özünün şəxsi nümayəndəli firmasını təsis edəcəkdir. Öz ərazisini genişləndirmək və öz ticarət nümayəndəsinin sayını artırmaq imkanından istifadə etməklə yanaşı, BSİ həm də öz prinsipiallarının miqdarını da artırmaq imkanına da baxmaq istəyirdi. Bu firmanın əldə etdyi uğurlar, BSİ- nin təşkil edilmiş müştəri bazası və yüksək nüfuzu özünə yeni prinsipialların seçilməsinə imkan verirdi. Lakin əgər BSİ-nin prinsipialları çox olsaydı, onlar şirkət tərəfindən xidmətin yüksək səviyyəsinə və lazım olan diqqətə bel bağlaya bilməzdilər.

Cədvəl 1. Barro Stickney İnc: əlavə ticarət nümayəndəsinin istifadə edilməsinin dəyərinin qiymətləndirilməsi

Yeni ticarət nümayəndəsinin əməyinin ödənilməsinə çəkilən xərclər.

BSİ yeni ticarət nümayəndəsinin təcrübəsindən asılı olaraq ona mükafatlandırma ödənişlərinin aşağıdakı sxemini istifadə etməklə 15 mindən 25 min dollara qədər ölçüdə əməkhaqqını ödəyir:

* Satışın 500 min dollara qədər həcmlərində firmanın komissiyon gəlirlərinin «0»%
* Satışın 500 min dollardan yuxarı həcmlərində ilk 0, 5 milyon dollara görə firmanın komisyon gəlirlərinin 20%

Satışın həcminin növbəti 0, 5 milyon dollarına görə firmanın komisyon gəlirinin 25%
Satışın həcminin o biri növbəti 0, 5 milyon dollarına görə firmanın komisyon gəlirinin 35%
Satışın həcmi 2 milyon dollardan çox olanda firmanın komisyon gəlirinin 40 %

Yeni ticarət nümayəndəsinin saxlanılmasına xərclərin (dollarla) qiymətləndirilməsi

Namizədlərin uyğun gələn dairəsinin axtarışı, psixoloji testləşdirmə, işə qəbul, təlim, seçilmiş namizədin son təsdiq üçün onun prinsipiallarının yanına getməsi. - 28000
Xidməti avtomobilin verilməsi ilə əlaqəli olan xərclər, telefondan istifadəyə görə xərclər, biznes kartları, əyləncəli tədbirlərdə iştirak - 22000
Sığortalanma, əməkhaqqı fonduna vergilər (sosial sığorta, işsizliyə görə ödənişlər) - 16000
Məsrəflərin ümumi məbləği 66000

Yeni ərazi üçün (dollarla) artan məsrəflər

Nəqliyyat məsrəfləri (Kemp-Hilldən Virciniyaya qədər əlavə məsafə) 2000
Ofis avadanlığı və icarə haqqı (mənzil qərargahın yerləşdiyi yerdən asılı olmayaraq eyni ilə) -4000
Ofis-menecerin tutulmasının dəyəri - 18000
Artan xərclərin ümumi məbləği - 24000

Qeyd: ən yaxın minliyə qədər yuvarlaqlaşdırma ilə.

Müşavirəyə hazırlıq

Qarşıdan gələn müşavirənin hər bir iştirakçısı gündəlikdə duran məsələləri və məlumatları aldıqdan sonra onun əsasında qərar qəbul edə bilər. Onlardan hər birinə BSİ-nin ərazisini genişləndirmək, onun ticarət heyətinin sayını və ya da onun prinsipiallarının miqdarını artırmaq məsələləri üzərində düşünmək təklif edilmişdir.

Onlardan hər birindən qarşıdan gələn müşavirəyə hazırlıq prosesində BSİ-nin cari çantasını diqqətlə analiz etmək və artımı təmin etmək üçün bütün olan imkanlara yenidən baxmaq xahiş edilmişdir.

Belə gündəliyi olduqca təkəbbürlü və şirkətin gələcəyinə güclü təsir etməyə qadir olan adlandırmaq ola bilərdi. Təklif edilmiş gündəliyə daxil edilmiş məsələlərin müzakirəsinə və onlara görə yetərsaya (konsensus) nail olmaq üçün xeyli vaxt sərf oluna bilərdi.

Beləliklə bu həftədə olacaq müşavirəni növbəti həftəyə keçirdilər. Onu saat 19:00 təyin edilmiş Bill Stiknin bağında keçirmək qərara alındı.

Əvvəlcədən Bill Stikni BSİ-nin gəlirlərinin mənbəyini, həm də firmanın ötən ilki gəlirlərinin mənbələrini analiz etdi. O, həm də hər bir bazarda BSİ üçün dolğunluğun səviyyəsini və bazarın potensialını nəzərə alaraq BSİ-nin hər bir mal xəttinə görə gələcək perspektivlərini qiymətləndirməyə cəhd edirdi (cədvəl 3). Həm olan satış ərazisində, həm də ərazidə olan yeni əməkdaşın işə qəbulu ilə bağlı olan xərcləri o qiymətləndirdi (Vaşinqton-Virciniyadakı) (cədvəl 2). Nəhayət cədvəl 3-də işə görə gəlirlər haqqında hesabat verilmişdir. (yəni 2001-ci ilin 31 dekabrına vəziyyətə görə). Müşavirə keçirilməmişdən əvvəl Elizabet Li bilavasitə şəkil 1- də, cədvəl 2 və 3 də göstərilmiş cədvəllərin tərtib edilməsini qurtardı.

Cədvəl 2. Barro Stickney İnc: gəlirlər haqqında hesabat (2001-ci ilə ümumi gəlir 5, 5 milyon dollar)

Prinsipial	**Bazarın doldu-rulmasının qiyməti**	**Malın tipi**	**Satışın (komisyon haqlarının həcminin nisbəti) (%)**	**BSİ-nin çantasın-dakı pay (%)**	**Komisyon gəliri (dollar)**
1	2	3	4	5	6
R. D. Ocean	Yüksək	Komponentlər	5	32	96756
Franklin Key	Yüksək	Komponentlər	5	15	45354
Butler	Aşağı	Texniklər	12	3	9070
Dickens	Aşağı	kompyuter	5	10	30236
Horizon	Orta	Komponentlər	5, 5	10	30237
Swanson	Yüksək	Komponentlər	5, 25	14	42331
Moore	Orta	Məişət elektronikası	5, 25	11	33260
Klox	Aşağı	Texniklər və kommunikasiyalar	8, 5	5	15118

Cədvəl 3. Barro Stickney İnc: 2001- ci ilə görə mənfəət haqqında hesabat (dollarla)

Mədaxil

Komisyon gəliri 302362

Məsrəflər

Satışa görə əməkhaqqı və mükafat ödəmələri (eyni zamanda Barro Stickney) 130250

Ofis menecerinin əməkhaqqı 20000

Heyətin saxlanması ilə bağlı olan ümumi məsrəflər 128279

Ümumi məsrəflər 278529

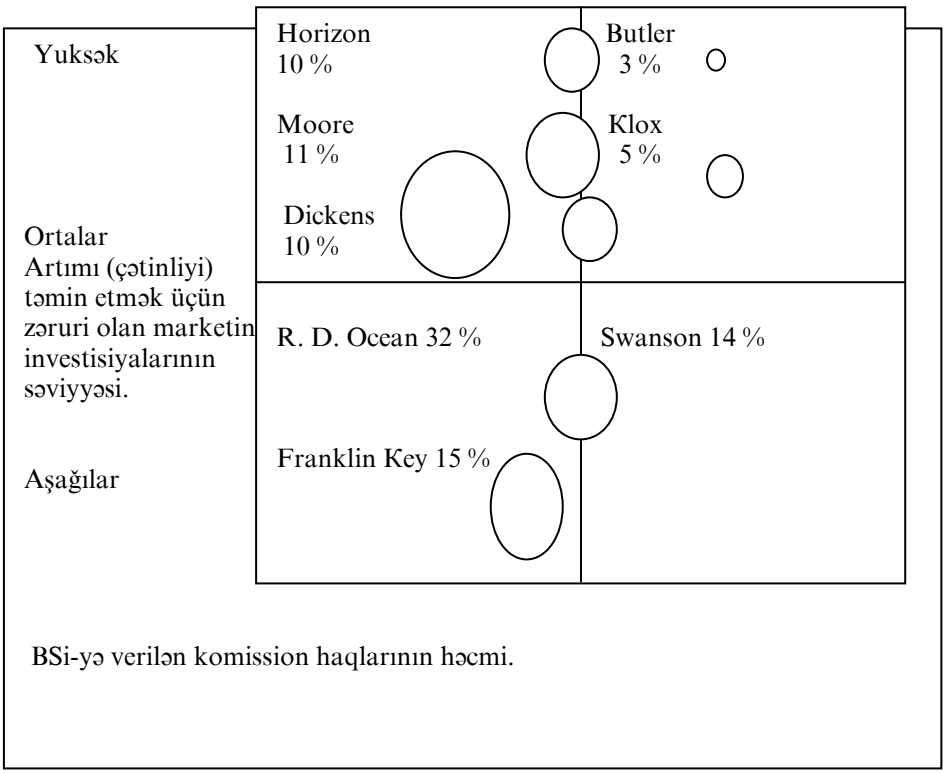
Mənfəət 23833 (mədaxildən 7, 9 %)

Qeyd:1. Sərflərə, reklama, vergilərə, ofis materiallarının tədarükünə, avtomobili saxlamağa görə xərcləri, rabitəni, ofis avadanlıqlarının məsrəfləri daxildirlər.

2. Hal-hazırda Harrisberq şəhərinin banklarından birinə depozit sertifikatı qoyulmuşdur.

Şəkil 1- də BSİ-nin (mənfəət) çantasında satışın müəyyən faizini təmin etmək üçün zəruri olan satış səylərinin (satışın çətinliyinin) qiyməti göstərilmişdir. Satışın çətinliyini satışların artımın təmin etmək üçün tələb edilən marketinq məsrəflərinin səviyyəsi ilə

ölçülür. Satışın çətinliyinin Stiki tərəfindən qiyməti şaquli ox boyunca verilmişdir. Bu xərclərin verimliyi BSİ-nin bütün çantasından komisyon haqqından faiz kimi hesablanan satışdan komisyon haqların nisbi həcmi ilə ölçülür (üfüqü ox boyunca verilmişdir.). Əgər BSİ-nin vaxtını onun səkkiz prinsipialları arasında bərabər bölmək mümkün olarsa, onda onlardan hər biri agentliyin vaxtının 12, 5 faizini ala bilərdi. X oxu 12, 5 faizdən müəyyən pay kimi hər bir prinsipialın vaxtının porsiyasını «ədalətli» bölgüsünü əks etdirir,



Şəkil 1. *Mənfəətin həcminin və satışın çətinliyinin müqayisə edilməsi*

Bill Stikni öz tədqiqatının nəticələri ilə bağlı olaraq aşağıdakı əlavə fikirləri təqdim etmişdir.

1. Swanson şirkətinin malları rəqib firmanın (bu malların dərəcəsini bu şirkət indiyə qədər inkar edirdi) kompyuterləşdirilmiş elektron avadanlığı tərəfindən sıxışdırılır. Bu şirkət nəticədə bazarda nə vaxtsa möhkəm olan mövqeyinin itirir.

2. Baxmayaraq ki, R. D. Ocean şirkətinin mal xəttinin irəlilədilməsi üçün hal-hazırkı satış ərazisində istehlakçılara yaxınlaşdırılması o qədər də əhəmiyyətli səyləri tələb etmirlər. R. D. Ocean nəinki təkcə BSİ-yə, həm də başqa firmalara, yəni başqa istehlakçıların nümayəndələrinə həddindən artıq tələb irəli sürür.

3. ERA-nın son müşavirəsi çərçivəsində keçirilmiş seminarın nəticələrinə görə nümayəndə bu prinsipiallardan alacağı komisyon haqlarının maksimum təhlükəsiz payı 25 - dən 30 faizə qədər təşkiletməlidir. Ondan başqa, bu müşavirədə çıxış edənlərdən birinin göstərdiyi kimi, əgər bazarın 80 faizi hər hansı firmaya aiddirsə, onda ona hər hansı başqa malın üzərində cəmləşmək və ya ərazini bütün bu bazarı ələ keçirmək əvəzinə genişləndirmək lazımdır.

4. Firmanın investisiyası üçün gəlir bir və ya bir neçə mənbələrdən daxil olur. Onların sırasına ixtisara salınmış qarşıda duran komisyon gəliri, tutulmuş əvvəlki gəlir və hər hansı maliyyə müəssisəsindən alınmış pullar aiddir. Gəlirlərin artımı qeyd olunan və vergi silinməsi kimi investisiyanı istifadə edən ən çox müvəffəqiyyət qazanan firmalar özünün ticarət heyətinin tərkibini artırır və ya da özünün satış ərazisini genişləndirir.

KEYS 1. 4

Mediquip S.A*.

18 dekabrda Mediquip şirkətinin alman filialının satışı üzrə mühəndisi Kurt Taldorf Ştutqartdakı Lohmann Universitetinin xəstəxanasının rəhbərliyi tərəfindən məlumatlandırılırdı ki, Siqma (Mediquipun Holland rəqibində) şirkətində kompyuter tomoqrafının alınmasına sifariş vermək qərara alınmışdır. Bu xəbər artıq demək olar ki, bu müştəri ilə işləyən Taldorf üçün tamamilə gözlənilməz oldu. Bu sifarişi əgər Mediquip S.A. almaq müyəssər olsaydı, onda bu o demək idi ki, Taldorf 2370000 avro məbləğində müqavilə bağlaya bilərdi. Taldorf demək olar şübhə etmirdi ki, Mediquip S. A-nın kompyuter tomoqrafı Siqma şirkətinin məhsuluna nisbətən texnoloji cəhətdən daha təkmilləşdirilmiş cihazdır.

Taldorf Lohmann Universitetinin xəstəxanası ilə kontaktları barədəki hesabatları analiz etməyə başladı. O, başa düşmək istəyirdi ki, bu müştərini belə bir gözlənilməz qərar qəbul etməyə nə məcbur etmişdir. Sadəcə olaraq Taldorf özü üçün gələcəyə dərs almağa can atırdı.

Vəziyyətin əvvəlki tarixçəsi

O vaxt bu cihaz tibb diaqnostikası sferasında nisbətən yeni cihaz idi. Bu cihaz insan bədəninin eninə qoyulan kəsmə ilə öyrənməyə imkan verir. kompyuter tomoqrafları özü ilə kompyuterlə birlikdə mürəkkəb rentgen avadanlığının birləşməsini və zəruri məlumatları toplamağa və uyğun gələn təsvirlərə dəyişməyə imkan verirdi.

1960-cı illərin sonunda kompyuter tomoqrafiyası ilk dəfə istifadə edilməyə başlayan zaman , radiologiya üzrə mütəxəssislər bu metoda öz zəmanəsinin mühüm texnoloji sıçrayışlarından biri kimi baxırdılar. Mediquip S. A. mütəxəssislərindən biri kompyuter tomoqrafının üstünlükləri haqqında fikir söyləyərək dedi: «Son məhsul təxminən rentgen şəkli kimi eyni görünür. Yeganə fərq ondan ibarətdir ki, siz kompyuter tomoqrafının köməyi ilə əvvəlcə görünməsi mümkün olmayan insan bədəninin eninə qoyulan kəsiyini indi monitorun ekranında görə bilərsiniz (məsələn, mədəaltı vəzi). Radiologiya üzrə mütəxəssis, məsələn, mədəaltı vəzin xərçəngini bu xəstəliyin əmələ gəlməsindən iki həftə sonra diaqnozunu qoya bilər. kompyuter tomoqrafiyasının meydana çıxmasına kimi bu mümkün ola bilməzdi».

Mediquip S.A. özü ilə Technologie Universelle fransız konqlomeRatının filialını təqdim edirdi. Kompyuter tomoqraflarından başqa, bu şirkətin mal xətti rentgen, ultrasəsli və nüvə-maqnitli (nüvə maqnitli rezonansın prinsipi üzərində işləyən) diaqnostik avadanlığı daxil edir. Qabaqcıl texnologiyaların istifadə edilməsi və səlahiyyətli satışsonu xidmətin sayəsində Mediquip S.A ümumdünya şöhrəti qazanmışdır.

«Bizim rəqiblər - bu əsasən avropalı firmalardır»- Avropa ölkələrində satış üzrə Mediquip S. A-nın direktoru deyir. Bəzi bazarlarda bu firma bizə nisbətən uzun vaxtdır xidmət göstərir və onlar qərar qəbul edənlə bizdən çox yaxşı tanışdırlar. Lakin bizim üstünlüyümüz ondan ibarətdir ki, biz tez öyrənməyi bacarırıq». Mediquip S. A-nın ən ciddi rəqibi eyniadlı diversifikasiyalanmış Holland şirkətinin filialı olan Siqma şirkəti idi. Kompyuter tomoqrafları bazarında Mediquip S. A-nın başqa iri rəqibləri FNC, Eldora, Magna və Piper idi.

Mediquip S.A. rəhbərlərinin qiymətləndirilməsinə görə Avropa kompyuter tomoqraflarının istehsal həcmi ildə 200 məmulata yaxın təşkil edir. Onlar göstərirdilər ki, kompyuter tomoqraflarına qiymətləri bir ədədinə görə 1, 5-dən 3 milyon dollara

qədərdir. Mediquip S.A. şirkətinin buraxdığı kompyuter tomoqrafının qiyməti bu qiymət diaqnozunun yuxarı səviyyəsində dururdu. Bizim avadanlıq özünün texnoloji səviyyəsinə görə ən azı, hətta ən irəli getmiş rəqibləri iki il qabaqlayır - satışın rəqibləri izah edir. Bizim qiymətimiz isə yalnız bu texnoloji üstünlüyü əks etdirir.

Avropada Mediquip S.A. - nın satışlarının təşkilatı Avropa ölkələrində səkkiz satış filiallarını birləşdirir. Onların hər birinə icraçı direktor başçılıq edir. Ölkələrdən hər birində satış üzrə mühəndis satışlar üzrə region menecerlərinə, sonuncular isə, öz növbəsində icraçı direktora tabedirlər. Mallar üzrə mütəxəssislər hər bir ölkədəki ticarət heyətinə texniki yardım göstərirlər.

Kompyuter tomoqraflarının alıcıları

Mediquip S. A. - da satışın rəqiblərindən biri kompyuter tomoqraflarının alıcılarını belə təsvir edir.

Əslində biz öz məhsulumuzu dövlət sektoru kimi adlandırılan səhiyyə təşkilatlarına satırıq. Onlar ya dövlət mülkiyyətinə, ya da qeyri- kommersiya sahələrinə aiddirlər. Buraya universitetlər və xeyriyyə müəssisələri daxildir. Onlar alıcıların elə dərəcəsinə aiddirlər ki, onları maraqlandıran malları formal tenderlərin vasitəsilə satın alırlar və alqılarını bir il büdcəyə qoymalıdırlar. Büdcə təsdiq olunduqdan sonra onda nəzərdə tutulmuş pul vəsaitləri növbəti ilin sonuna kimi sərf edilməlidir (xərclənməlidir). Kompyuter tomoqraflarının satışının yalnız cüzi payı şəxsi sektorun payına düşür. Buraya kommersiya təşkilatları hissəsi kimi tanınan şəxsi xəstəxanalar və şəxsi radioloji laboratoriyalar aiddir.

Bu iki bazarlardan dövlət sektoru bir qədər mürəkkəbdir. Adətən, bizim kompyuter tomoqraflarının alınması haqqında qərarların qəbul edilməsində ən azı mütəxəssislərin dörd qrupu iştirak edir: radiologiya, fizika üzrə mütəxəssislər, inzibatçılar və dəstəkləyən təşkilatın əməkdaşları (adətən, o kəs ki, kompyuter tomoqraflarının alınmasına dair büdcə vəsaitlərinin ayrılmasını təsdiq edir).

Avadanlığın quraşdırılması ilə radiologiya üzrə mütəxəssis məşğul olur. Bu müvafiq xəstəxana və klinikanın başqa həkimlərinin xidmətlərindən istifadə etdikləri diaqnostika həkimləridir. Xəstələr, təbii ki, öz müalicə həkimini radiologiya üzrə mütəxəssisdən yaxşı tanıyırlar. Başqa sözlərlə desək, radiologiya üzrə mütəxəssislər pasiyentlərdən heç vaxt gül almırlar (yəni heç kim onlara gül dəsti vermir, çünki onlar xəstəni müalicə etmir, yalnız diaqnoz qoyurlar – tərcüməçi). Kompyuter tomoqrafı onların peşəkarlıq nüfuzunu həmkarları arasında real olaraq möhkəmləndirə bilər.

Fiziklər necə deyərlər, «yerli alimlərdir». Onlar alınacaq tomoqrafların təmin edəcəyi texniki spesifikasiyaları tərtib edirlər. Bir də ki, onlar rentgen texnologiyaları sahəsindəki son nailiyyətlər haqqında məlumata malik olmalıdırlar. Onların əsas qayğısı pasiyentlərin təhlükəsizliyidir.

İnzibatçılar isə. Bəli, bir sözlə, bu inzibatçılardır. Onlar öz təşkilatının maliyyə vəziyyətinə cavab verirlər. Onları, əlbəttə kompyuter tomoqraflarının dəyəri (qiyməti) maraqlandırır, lakin bununla yanaşı onları onlardan istifadə edilməkdən başqa mənfəətlər də maraqlandırırlar. İnzibatçılar bir neçə ildən sonra ümidsiz köhnələcək baha texnoloji «oyuncaqların» alınmasına xüsusi şübhə ilə yanaşırlar.

«Təsdiq edən» təşkilatın əməkdaşları adətən,, məhz hansı malı almaq haqqında qərarların qəbul edilməsində bilavasitə iştirak etmirlər. Lakin necə ki, onlara məsrəfləri təsdiq etmək lazım gəlirsə, onda onlar alqılarda bilavasitə rol oynayırlar. Başqalarından çox onların təsirini inzibatçılar öz üzərində hiss edirlər.

Göstərilmiş dörd qrup arasındakı qarşılıqlı fəaliyyəti, hiss etmək çətin deyil, bu olduqca mürəkkəb xarakter daşıyır. Bu qruplardan hər birinin təsirinin nisbi dərəcəsi

konkret təşkilatdan asılıdır. Xəstəxanaların birində, məsələn, sonuncu qərar inzibatçıdan asılıdır, başqalarında isə o, yalnız alıcı kimi çıxış edir. Satış üzrə bizim mühəndislərin əsas vəzifələrindən biri hər bir konkret vəziyyətdə göstərilmiş dörd qrupdan hər birinin təsirinin nisbi dərəcəsini izah etməkdən ibarətdir. Yalnız bunu aydınlaşdıraraq üstünlükləri (prioritetləri) düzgün təyin etmək və satışların uyğun gələn strategiyalarını qurmaq olar.

Mediquip S.A. -kı Avropa satış təşkilatı bu yaxınlarda satış üzrə mühəndislərə onların müştərilərinin analizində və strategiyaların hazırlanmasında yardım etməyə xidmət edən bir sıra formalardan istifadə etməyə başlamışdır (bu formaların nümunələri cədvəl 1-də verilmişdir). Bu formalar «Müştərinin analizi» adını almışdır.

Lohmann Universitetinin xəstəxanası

Lohmann Universitetinin xəstəxanası (Lohmann University Hospital) geniş profilli xəstəxanadır və o, əhalisinin sayı 1 milyon nəfərdən çox olan Ştutqart şəhərində yerləşir. Bu xəstəxana universitetin tibb fakültəsinindir. Lohmann Universiteti gözəl nüfuza malik aparıcı tədris mərkəzidir. Universitetin radiologiya şöbəsinin geniş çeşidli rentgen avadanlığı var. Bu avadanlıq bir sıra avropalı istehsalçıları, eyni zamanda Siqma və FNC şirkətləri tərəfindən buraxılmışdır. Universitetin radiologiya şöbəsində radiologiya üzrə Almaniyada məşhur mütəxəssis professor Ştaynbornun başçılığı altında beş ştatlı əməkdaş işləyir.

Kurt Taldorfun satış fəallığı

Özünün müştərilərin yanına kommersiya görüşləri qeydləri əsasında Kurt Taldorf 5 maydan olmuş hadisələrin gedişini yadına salmağa cəhd edirdi. Lohmann Universitetinin kompyuter tomoqrafı almasında maraqlandığını o biləndə, artıq 18 dekabrda öyrəndi ki, Mediquip S. A. bu sifarişi itirmişdir.

5 may

Mediquip S. A.-nın ofisinə kompyuter tomoqrafı ilə əlaqədar olaraq Lohmann Universitetinin xəstəxanasından professor Staynborn zənn etdi və biz görüş barədə razılaşdıq. Mən aydınlaşdırmaq üçün diqqətlə arxivimizə baxdım ki, əvvəllər biz bu xəstəxanaya öz məhsulumuzu satmışıqmı. Məlum oldu ki, satmamışıq. Mənim professorla görüşüm 9 mayda baş tutmalıdır.

9 may

Mən professor Ştaynbornla görüşdüm. O, mənə məlumat verdi ki, bu yaxınlarda universitetin direktorlar şurası növbəti ildə xəstəxana üçün ilk kompyuter tomoqrafının alınmasına fondlardan ayırma edilməsi haqqında qərar qəbul etmişdir. Professor bilmək istəyirdi ki, biz onlara nə təklif edə bilərik. Mən bizim kompyuter tomoqrafının ümumi xarakteristikalarını təsvir etdim və bu mövzuya aid professora bəzi kitabçaları verdim. Mən professora bir neçə cəlbedici suallar verdim və belə bir nəticəyə gəldim ki, o, artıq rəqabət aparan şirkətin nümayəndələri ilə ünsiyyətdə olub. Professor mənə bu xəstəxanada işləyən fizik doktor Ruferlə texniki tərəfləri müzakirə etməyi məsləhət gördü. Biz on gündən sonra bir də görüşməyi qərara aldıq. Doktor Ruferin otağına daxil oldum, lakin o, yerində yox idi. Onun katibəsi mənə ətraflı tələblərlə dolu geniş bir sənəd təqdim

etdi. Burada onları maraqlandıran kompyuter tomoqrafına qoyulan tələblər öz əksini tapmışdı.

10 may

Dünən axşam kompyuter tomoqrafına aid spesifikasiyalarla tanış oldum. Belə bir təəssürat yarandı ki, bu spesifikasiyaları onlar sadəcə olaraq hər hansısa texniki təlimatdan «oğurlamışdılar». Onu mütəxəssisimizə göstərdim. O, mənim gəldiyim nəticəni təsdiq edərək dedi ki, bizim sistem bu spesifikasiyalara tam təminat verir və hətta onları üstələyir. Doktor Ruferlə növbəti həftədə görüşmək barədə razılığa gəldik.

15 may

Doktor Ruferlə görüşdük. Onu ətraflı olaraq bizim sistemin xarakteristikaları ilə tanış etdim. Onun diqqətini ona cəlb etdim ki, bizim sistem sənəddə göstərilmiş spesifikasiyaları tamamilə təmin edir. Görünürdü ki, mənim sözlərim onda böyük təəssürat oyatmalıdırlar. Bizim sistem üzrə texniki sənədləşməni onun yanında qoydum.

19 may

Professor Ştaynbornla görüşdüm. O, mənim onun yanında qoyduğum sənədlə tanış olmuşdu. Təsəvvür yaranırdı ki, bizim avadanlığın xarakteristikaları onu tamamilə təmin edir. O, məndən bizim şirkət tərəfindən istifadə etdiyi avadanlığın yeniləşməsinin sxemi barədə soruşdu. Mən dedim ki, bizim müştərilərdə quraşdırılmış avadanlığın imkan daxilində müvafiq əlavə imkanları ilə yeniləşdirməni həyata keçiririk. Mən izah etdim ki, başqa sistemlərdən fərqli olaraq Mediquip S. A. sistemi yeniləşməyə və ona sonuncu texnoloji nailiyyətlərin daxil edilməsinə imkan verir ki, bu da uzun müddət ərzində onların köhnəlməsinin riskini xeyli dərəcədə azaldır. Bu Ştaynbora lazımlı təsir göstərdi. Ondan başqa, mən onların təsvirlərinin hazırlanmasının surəti və imkanlarına, həm də müştərilərimizə verdiyimiz avadanlıqların xidmətinə aid suallarına cavab verdim. Mən getmək istəyəndə, Ştaynborn bizim avadanlığımızın qiyməti barədə sual verdi. Mən ona cavab verdim ki, bu məsələ ilə əlaqədar mənə məlum olan informasiyanı növbəti görüşümüzdə məlumat verəcəyəm. Ştaynborn məzuniyyətdən qayıtdıqdan sonra bizim görüşümüz iyunun 23-nə planlaşdırıldı. Hələlik isə o, mənə xəstəxananın baş direktoru Karl Hartmanla görüşməyimi məsləhət gördü.

Cədvəl 1. Mediquip S. A. «Müştərilərin idarə edilməsinin analizi»
(qısaldılmış versiya)
Əsas müştəri_____
Müştərinin analizi
İdarəetmənizi yüngülləşdirmək üçün belə bir forma təqdim olunur:
1. Əsas müştəriyə satışların idarə edilməsində
2. Bu əsas müştəriyə münasibətdə Mediquip-in resurslarını hərəkətə gətirməkdə
əlavə edilən formaları doldurub siz bacara bilərsiniz:
- qruplaşdırılmış avadanlığı, həm də alınması planlaşdırılan və ya potensial yeni avadanlığı aşkar etmək;
- alqı haqqında qərarların qəbul edilməsini və təsir etmənin sxemini analiz etmək, eyni növbədə;
- satınalma barədə qərarın qəbul edilməsinə təsir edən bütün əhəmiyyətli əməkdaşların prioritetlərini aşkar və müəyyən etmək;
- qərarların qəbul edilməsinin müvəqqəti qrafikini və hadisələrin mümkün olan ardıcıllığını planlaşdırmaq;
- satınalma barədə qərarların qəbul edilməsinə təsir edən mühüm əməkdaşlardan hər birinin mövqeyini və maraqlı olduğunu qiymətləndirmək;
- əsas rəqibləri və ola biləcək strategiyaları aşkar etmək;

- zəruri informasiyanı tapmaq;
- müştərinin hazırlanması strategiyasını müəyyən etmək;
eyni zamanda:
- əsas kontaktları aşkar etmək;
- hər bir əsas müştəri üçün strategiya və taktikanı müəyyən etmək, Mediquip S. A. -nın müvafiq heyətini göstərmək;
- mütəxəssislərin yerli qrupundan daha səmərəli istifadə etmək planlarının və şirkətin mənzil qərargahının resurslarını qiymətləndirmək.

Əsas müştərini səciyyələndirən məlumatlar

- Daxil olanlar (Tarix_____) Müştərinin hesab nömrəsi_____

Müəssisənin tipi_____

- Yeniləşdirmə (Tarix_____) Satış üzrə mütəxəssis_____

Çarpayıların sayı_____

Dairə (region/rayon) _____ Telefon_____

1. Müştəri (xəstəxana, klinika, şəxsi müəssisə)

Adı: _____

Poçt ünvanı:_____

Şəhər, ştat:_____

2. Qərarların qəbul edilməsinə cavabdeh şəxs, - mühüm kontaktlar

Əməkdaşlar	A. A. Soyadı	İxtisası	Qeydlər
Tibb heyəti Administrasiya Şəhər hakimiyyəti Ştatın hökuməti			

3. Quraşdırılmış avadanlıq

Tip	Təsvir	Kim tərəfindən göndərilmişdir	Quraşdırılma tarixi	Hansı ildə və nə zaman əvəz ediləcəkdir	Potensial sifarişin dəyəri
Rentgenli Nüvəli Ultrasəsli RTR CT					

4. Quraşdırılmağa planlaşdırılmış yeni avadanlıq

Tip	Norma		Əvəzləmələr faizlə	Sifarişin müəyyən edilmiş tarixi		Tədarükün müddəti		Normalaşdı-rılmış qiyməti
	miqdarı	tarix		1980	1981	1980	1981	

5. Rəqiblər

Şirkət və mal	Strategiya və taktika	Əvəzləmələr (faizlə)	Güclü cəhətləri	Zəif cəhətləri

6. Satışların planı Mal:_____ Norma (miqdarı) _____
Normalaşdırılmış qiymət_____

Əsas elementlər	Mediquip S. A. -nın planı	Kənardan yardım tələb olunur	Sonrakı hərəkətlərin tarixi (qeydlər)

7. Planın tərəfini saxlama hərəkətləri

Konkret hərəkətlər	Cavabdeh əməkdaş	Yerinə yetirilmə tarixi			Nəticələr (qeydlər)
		Başlanğıc	Yenidən baxılmış	Qurtarma	

8. Sifarişin vəziyyəti haqqında hesabat

Təzələmə tarixi	Müştərinin adı və olduğu yer	Elementlər və konkret strategiya	Hərəkətlər və strategiya	Cavabdeh əməkdaş	Əvəzləmələr faizlə	Sifarişlərin yerinə yetirilməsinin gözlənilən tarixi	Almaq mümkün oldu, almaq mümkün olmadı

1 iyun

Karl Hartmanla görüşdüm. Görüşmək barədə razılığa gəlmək asan olmadı. Mən ona onun xəstəxanasına kompyuter tomoqrafı göndərməkdə maraqlı olduğumuz barədə danışdım, çünki o, öz xüsusiyyətlərinə görə doktor Ruferin tələblərinə cavab verirdi. Ondan başqa, Hartmana müştərilərin bizim şirkət tərəfindən xidmət sisteminin əla təşkili haqqında da informasiya verdim. O maraqlandı ki, bizim sistemi Almaniyada daha hansı xəstəxanalar almışdır. Mən ona dedim ki, alıcıların tam siyahısını bir neçə gündən sonra təqdim edəcəm. O, avadanlığın qiyməti ilə maraqlandı. Mən ona 2850000 avro məbləğini dedim. Sanki professor Ştaymbornun görüşündə olduqdan sonra bu məbləği öz rəisimlə birgə təyin etmişdim. Hartman başını buladı: «Başqa skanerlər xeyli ucuzdur». Mən izah etdim ki, bizim qiymət onu əks etdirir ki, bizim avadanlığımızda artıq sonuncu texnoloji nailiyyətlər istifadə edilmişdir. Ondan başqa, mən göstərdim ki, qiymətdəki bu fərqə investisiya kimi baxmaq olar. Bu investisiya avadanlığın yüksək sürətli hərəkəti hesabına bir neçə dəfə xərcini çıxaracaqdır. Görünür ki, mənim dəlillərim Hartmanı o qədər də inandırmadı. Biz vidalaşan zaman o mənə məsləhət gördü ki, bu qiyməti başqa birisinə deməyim. Mən ondan soruşdum ki, bu professor Ştaynborna da aiddirmi sualına o, təsdiqedici cavab verdi. Çıxıb gedərkən mən ona bizim sistem haqqında bir yığın mAterial qoydum.

3 iyun

Mən Hartmanın ofisinə 3 xəstəxanadan siyahı ilə gəldim. Bu xəstəxanalar artıq özündə bizim bu sistemi quraşdırmışdılar. Hartman yerində yox idi. Mən siyahını artıq məni tanıyan katibənin yanında qoydum. Mən ondan öyrəndim ki, bu sifariş uğrunda ən azı 2 firma mübarizə aparır. Onlardan biri Siqma, o birisi isə FNC firmasıdır. Ondan başqa, o, etibar edərək mənə məlumat verdi ki, qiymətlər öz aralarında o qədər fərqlidirlər ki, Hartman tamamilə başını itirib. O, əlavə etdi ki, sonuncu qərar Hartmanın və professor Ştaymbornun da daxil olduqları komitədən asılıdır.

20 iyun

Doktor Ruferlə görüşdüm. Ondan soruşdum ki, o, bizim sistemimiz haqqındakı materialla tanış olubmu? O, dedi ki, tanış olmuşdur, ancaq mənə deməyə sözü yox idi. Mən bir daha Siqma və FNC kimi rəqiblərin məhsullarına nisbətən bizim məh-

sullarımızın üstünlükləri haqqında məlumat verdim. Çıxıb gedərkən əlavə texniki sənədləri orada qoydum.

Burdan çıxışa istiqamətlənərək Hartmanın ofisinin yanında ayaq saxladım. Onun katibəsi mənə dedi ki, bizim avadanlıqdan istifadə edən xəstəxanadan yaxşı rəylər alınmışdır.

23 iyun

Professor Ştaymborn məəttəl qalmışdı ki, mən onunla bizim avadanlığın qiyməti barədə müzakirə apara bilməyəcəm. Ona dedim ki, bu barədə xəstəxananın inzibatçısından təlimat almışam. O, buna inanmaya bilməzdi, xüsusən də Siqma 2 milyon 100 min avro məbləğini dedikdən sonra Ştaymborn bir az sakitləşdikdən sonra maraqlandı ki, belə vəziyyətdə biz başqa firmalarla necə rəqabət aparmaq fikrindəyik. Mən ona xatırlatdım ki, bizim sistem daha mükəmməldir və bizim bu təklifimizin daha cəlbedici olması üçün bizdən asılı olan hər şeyi etməyə vəd verdim. Sonra biz söhbət etdik, o öz məzuniyyətini necə keçirib. O mənə dedi ki, yunan mətbəxi onun xoşuna gəlir.

15 iyul

Yoxladım ki, Hartman məzuniyyətdən qayıtmayıbmı? Cavab verdilər ki, qayıdıb. Öz təqviminə baxaraq katibə mənə dedi ki, xəstəxana radioloqları bizim sistemə üstünlük verirlər, lakin Hartman hələ son qərar qəbul etməyibdir.

30 iyul

Bizim region menecerimizin müşayiəti ilə Hartmana baş çəkdim. Belə bir təsəvvür yaranmışdı ki, avadanlığın qiyməti Hartmanda dərin iz buraxmışdır. O dedi: Bütün şirkətlərin nümayəndələri deyirlər ki, onlar sonuncu texnoloji nailiyyətlərdən istifadə edirlər. Məhz ona görə də o, başa düşə bilmirdi ki, xüsusən bizim sistemin üstünlüyü nədən ibarətdir. O, belə bir nəticəyə gəldi ki, yalnız çox cəlbedici (yaxşı) qiymət tərəzinin gözünü sizin sistemin xeyrinə əyə bilər. Bir daha bizim sistemin istismar üstünlüklərini saydıqdan sonra mənim rəisim dedi ki, bizim avadanlığın qiymətini azaltmağa hazırdır. Hartman bizim təklifimizə baxacağına söz verdi və dedi ki, bunun üçün ona «obyektiv» ekspertin fikrini öyrənmək lazımdır. O, həm də dedi ki, Milad bayramının gəlməsinə kimi qərar qəbul edəcək.

14 avqust

Professor Ştaynbornla görüşdüm. Məşğul olduğuna görə o, mənə 10 dəqiqədən çox vaxt ayıra bilmədi. O arzusunu bildirərək dedi ki, bizim onunla son görüşümüzdən sonra biz avadanlığımızın qiymətini azaltmışıqmı? Mən müsbət cavab verdim. O, başını buladı və təbəssümlə dedi: yəqin bu sizin təklifinizin ən yaxşısı olmadı. Sonra o, maraqlandı ki, biz öz avadanlığımızı hansı müddətə göndərə bilərik. Mən məlumat verdim ki, bu cür mal göndərilməsini biz yaxın 6 ay ərzində yerinə yetirə bilərik. O, mənim sözlərimə heç bir cavab vermədi.

2 sentyabr

Mən, mənim region meneceri ilə birlikdə universitetin bir və ya bir neçə əməkdaşını Paris yaxınlığındakı Mediquip S.A. -nın qərargahının istehsal şöbəsinə baş çəkməsini məqsədəuyğun hesab etdik. Bu cür ezamiyyət universitetin əməkdaşlarına şirkətin istahsal gücü barədə konkret təsəvvürə malik olmağa və kompyuter tomoqrafının tətbiq edilməsi ilə yaxından tanış olmağa imkan verə bilərdi. Sonunda bu fikir məqsədəuyğun hesab edilmədi.

3 sentyabr

Hartmanın ofisinə baş çəkdim. O, yenə də məşğul idi. Lakin bizə oktyabrın 1-dən gec olmamaqla onların xəstəxanasına formal təkliflə son qərarın qəbul edilməsi barədə məsləhət verməyə vaxt tapdı. Mən onun yanından çıxıb gedən vaxt onun katibəsi gizli olaraq mənə məlumat verdi ki, xəstəxananın rəhbərliyi xəstəxanaya hansı kompyuter tomoqrafının daha uyğun gəlməsi barədə «qızgın diskusiyalar» aparır. Başqa hər hansı bir informasiyanı o mənə deyə bilmədi.

25 sentyabr

Qiymət barədə məsələ region meneceri və icraçı direktorla görüş zamanı qaldırıldı. Mən qiyməti xeyli dərəcədə aşağı salmağı təklif etdim ki, bu sifarişi biz alaq. Region meneceri mənə göründüyü kimi mənimlə razılaşmağa hazır idi, ancaq icraçı direktor qəti olaraq əksinə idi. O, fikirləşirdi ki, qiymətin xeyli dərəcədə azaldılması həddindən artıq şübhə doğura bilər. Sonunda, biz 2370000 avronun üzərində dayanaq.

Cari həftənin sonunda Hartmanla görüş barədə razılığa gəldik.

29 sentyabr

Qiymətin (2370000 avro) yazılı şəkildə verilmiş bizim təklifimizi zərfin içinə qoyduq və onu götürüb Hartmanla görüşə getdim. Zərfi alan Hartman onu açmadı, yalnız onu dedi ki, skanerin alınması barədə məsələ tezliklə həll ediləcəkdir və onun dediyi kimi bütün maraqlanan tərəfləri razı salacaqdır. O, mənə cavab verməkdən yayındı, ancaq vəd verdi ki, son qərar qəbul edilən kimi mənə məlumat verəcəkdir. Mən Hartmanın ofisini xoş təəssüratla tərk edərək hiss etdim ki, bizim təklif etdiyimiz qiymət sifarişin alınmasına yaxşı imkanlar verir.

20 oktyabr

Professor Ştaynbornla görüşdüm, lakin o, mənə heç nə demədi: « kompyuter tomoqrafı» - bu mənim üçün indi o qədər də vacib deyil və bu mövzuda danışmağa mənim həvəsim yoxdur. Təəssürat yarandı ki, o, onunla razı deyil ki, tomoqrafın alınması ilə əlaqədar olan hadisələr necə inkişaf edir. Hartmanla noyabrda görüşmək barədə razılığa gəlməyə cəhd etdim, lakin o, həddindən artıq məşğul idi.

5 noyabr

Hartmanın ofisinə gəldim. O, mənə məlumat verdi ki, sonuncu qərar yəqin ki, növbəti aydan tez olmayaraq qəbul ediləcəkdir. O dedi ki, bizim təklif etdiyimiz qiymət məqsədəuyğundur, lakin onlar bütün rəqabət aparan sistemləri qiymətləndirməyə çalışırlar ki, onlardan hansı onların xəstəxanası üçün daha uyğundur. O təkrar etdi ki, sonuncu qərar qəbul olunan kimi mütləq mənə zəng vuracaqdır.

18 dekabr

Hartmandan qısa məktub aldım. O, məktubda Mediquip S. A. -ya kompyuter tomoqrafının alınması barədə danışıqlarda iştirak etdiyinə görə təşəkkürünü bildirdi və məlumat verirdi ki, universitet sifarişi Siqma şirkətində yerləşdirməyi qərara aldı.

KEYS 1. 5

İn-Sink-Erator Division

2001-ci ilin iyulunda əməliyyatların tədqiq edilməsi üzrə menecer Con Hammond İn-Sink-Erator Division-da istifadə edilən proqnozlaşdırmanın sahə modellərinin əsasında alınmış bazar proqnozlarını analiz etmişdir. Onun üçün aydın idi ki, İn-Sink-Erator Division-da istifadə edilən proqnozlaşdırmanın metodları proqnoz və faktiki qiymtləri arasındakı çəkisi olan fərqlərə görə müəyyən modifikasiyanı tələb edirlər. İn-Sink-Erator Division şirkəti hal-hazırda Amerikada satılan məişət texnikasının 75 faizini istehsal edən qida tullantılarını xırdalamaq və seçmək üçün qurğuların aparıcı istehsalçısıdır. (XSQAİ)

İn-Sink-Erator Division-da tətbiq edilən proqnozlaşdırma metodikasının birinci mərhələsi həmin avadanlıqlara aşağıdakı seqmentlər üzrə tələbatın sahə proqnozunun tətbiq edilməsindən ibarətdir: yeni mənzilin tikintisi, köhnə modellərin dəyişdirilməsi (əvəz edilməsi), ilkin quraşdırma (montaj) və ABŞ-ın sərhədləri xaricinə ixrac.

Şirkətin tarixi

Satışlarının illik həcmi milyon dollarla hesablanan İn-Sink-Erator Division şirkəti, həm bu şirkətin işlədiyi sahə öz tarixini 1927-ci ildə başlayır. O zaman Viskoniya ştatının Reysayn şəhərindən olan memar Con U. Hemmiş dünyada ilk dəfə qida tullantılarının seçilməsi və xırdalanması üçün qurğunu icad etdi. O, xarici görünüşünə görə o qədər də cəlbedici olmasa da, yaxşı işləyirdi.

1938-ci ildə Hemmiş İn-Sink-Erator Division şirkətinin əsasını qoydu. Fəaliyyətinin birinci ilində 50 belə qurğu hazırlanmış və satılmışdır. Əvvəlcə istehsalın artımına bələdiyyə hakimiyyəti onların şəhər təsərrüfatında istifadə edilməsi üçün icazə verilməməsinə görə ləngiyirdi. Çoxsaylı tədqiqatlar göstərdi ki, bu qurğunun istifadəsi zamanı yaşayış sahələrində ziyanvericilərin, həşəratların və xırda gəmiricilərin azaldılmasına, həm də təmizlənmənin qiymətini və qida tullantılarının yenidən istehsalını azaldır. Bu bələdiyyə hakimiyyətini bir çox şəhərlərdə bu qurğudan yeni evlərin tikintisində istifadə etməyi məsləhət və hətta tələb etdilər.

1950-ci illərdə qurğunun satışı kəskin surətdə artdı. Bu bazarda İn-Sink-Eratordan savayı artıq başqa firmalar da fəaliyyət göstərirdilər. Onların sırasına məişət texnikasının ölkədə iri istehsalçıları daxil idi. 1950-ci illərdə İn-Sink-Erator-un bazardakı payı bu şirkəti ölkədə üçüncü yerə çıxartdı.

Bu qurğunun istehsalı ilə məşğul olan firma 1960-cı ilə qədər il ərzində 750000 məişət texnikası satmışdır. Bu qədər artan tələbatı ödəməkdən ötrü İSE ümumi sahəsi 114300 kv. fut (30, 479 sm-ə bərabər rus və ingilis uzunluq ölçüsü) olan binanı layihələşdirdi və inşa etdi. (bu cür müəssisələr arasında dünyada ən iri müəssisəni). Bu müəssisə yalnız qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğuların sırf istehsalı ilə məşğul olurdu. 1966-cı ildə bu müəssisənin sahəsi 242900 kv. futa qədər artmışdır.

1968-ci ildə İSE Emerson Electrik şirkəti tərəfindən uduldu, çünki bu şirkət özünün yeni şöbəsinin inkişafına xeyli vəsait qoymuş və onun rəhbərliyini möhkəmlətmişdir. Bu isə əlavə artım üçün möhkəm özül yaratmışdır. Beş il ərzində şöbə demək olar ki, öz məhsulunun satışını praktiki cəhətdən ikiqat artırmışdı, 1975-ci ildə isə onların təkrar parçalanması baş verdi.

Emerson Electrik şirkəti tərəfindən İSE-nin udulmasından sonra öz mal xəttini genişləndirdi. Bu xəttə zibili kipləşdirən, isti suyun çəkilməsi üçün qurğular, qab-qacaq

yuyan maşınlar (onların istehsalı 1995-ci ildə dayandırılmışdı) suyun qızdırılması üçün ayrı sistemlər və qurğu üçün adapter halqalari daxil idi.

1974-cü ildə adı keçən qurğunun istehsal bazarında itirilmiş öz mövqeyini möhkəmləndirdi. Həmin vaxta qədər İSE-yə məxsus olan pay 33 faiz təşkil edirdi, məhsulun illik buraxılışı isə 2, 5 milyon ədəddən artıq idi. Bizim zəmanəmizdə Amerikada satılan həmin 4 milyondan artıq qurğunun 75 faizi İSE tərəfindən istehsal edilir. Ondan başqa o, Whirlrool, Sears , Kenmore, Kitchen Aid, Maytag, Magis Chief, Sennair Ace, True Value və s. kimi məhşur şirkətlərin ticarət markası altında qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğular buraxır. İSE qida tullantılarının təmizlənməsi üçün öz qurğusuna beş illik zəmanət verir. Bu zəmanət öhdəlikləri 2500 müstəqil servis agentlikləri tərəfindən yerinə yetirilir. Qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğuların başqa istehsalçıları da uzun müddətli zəmanətli öhdəliklərin eyni proqramlarını nəzərdə tuturlar. Xırdalama və təmizləmə üçün qurğuların (XTQ) orta xidmət müddəti 10 ildir.

Hər şey gözəl ideyadan və adi lehimləmə alətinin meydana çıxmasından başlandı.

Viskonsin ştatının Reysayn şəhərindən olan memar Con U. Hemmis müşahidə edirdi ki, onun arvadı qida tullantılarını necə toplayır, onları evdən çıxarır və zibil çəninə atırdı.

Hemmis qida tullantılarının yığılmasının bu üsulunun bütün səmərəliliyini dərk etdi və bunun üzərində fikirləşməyə başladı ki, bu prosesi necə təkmilləşdirmək olar. Öz bilik və bacarığını köməyə çağıraraq Hemmis lehimləmə aləti ilə silahlanaraq bir gecə ərzində öz emalatxanasında dünyada ilk dəfə olaraq qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğu yaratdı.

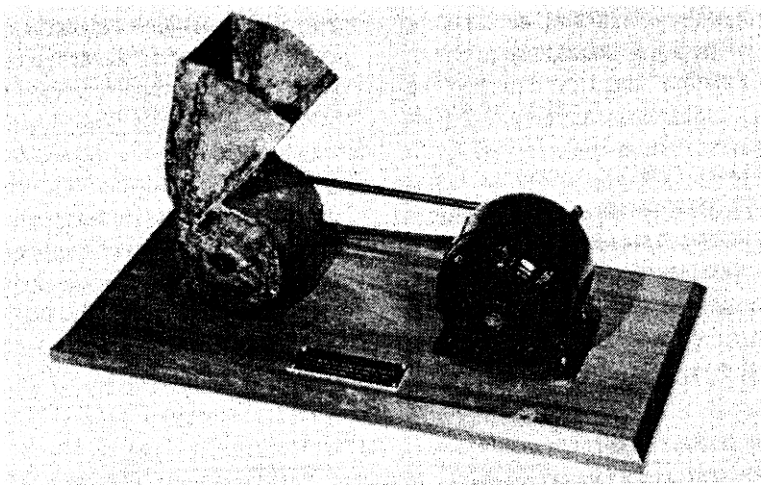
Xarici görünüşünə görə bu qurğu o qədər də cəlbedici olmasa da öz funksiyasını layiqincə yerinə yetirirdi.

O, özü ilə sanki ətçəkənə bənzəyirdi.

Hemmisin qurğusunun iş prinsipi olduqca sadədir: mətbəx çirkab borusuna mühərrik və bu boruya düşən qidanın tullantılarını xırdalamaq üçün mexanizm birləşdirilir. Bu qurğu qida tullantılarını o dərəcədə xırdalayır ki, onlar adi kanalizasiya sisteminə daxil olanda su ilə maneəsiz yuyula bilsinlər. Hemmis onu nəzərə almışdı ki, praktika göstərdiyi kimi, bu düzgün fikir idi. Tullantıların zavodlarda yenidən emal edilməsində, həm də kanalizasiya qablarının aşağı kameralarında bu xırda hissəciklər başqa tullantılarla yanaşı daha çox xırdalanmaya məruz qallmalıdır.

Bu həddindən artıq ağıllı və praktikada həyata keçirilməsi mümkün olan ideya idi. Bu insanları xoşagəlməyən işin yerinə yetirilməsindən, xeyli vaxt sərf etməkdən azad edə bilərdi. Düzdür, Hemmisə qida tullantılarının xırdalanması və təmizlənməsi üçün belə bir qurğunu yaratmaq, ona müyəssər olduqdan əvvəl onu təkmilləşdirmək və sınaqdan çıxarmaq üçün daha on bir il lazım gəldi. O, istəyirdi ki, onun qurğusu yetərincə sürətlə işləsin və ondan istifadə edənlər üçün heç bir problem yaratmasın.

Dünyada qida məhsullarının xırdalanması və təmizlənməsi üçün ilk qurğu 1927-ci ildə İn-Sink-Erator şirkətinin banisi Con U. Hemmis tərəfindən özünün ev emalatxanasında yaradılmışdı.



Şəkil 1. *İn-Sink-Erator*

Baxmayaraq ki, İn-Sink-Erator öz sahəsində qabaqcıl mövqeni tutsa da, onun ciddi rəqibləri var idi. Onlardan birincisi Kaliforniya ştatının Anahaym şəhərindəki Anahaym Manufacturing şirkətidir, O, 1994-cü ildə Waste King şirkəti ilə, 1999-cu ildə isə Watertown Manufacturing şirkəti ilə birləşmişdir. Ondan sonra bazarın onlara aid olan birgə payı təxminən 23 faiz təşkil etmişdir. İn-Sink-Erator Division şirkətinin başqa bir ciddi rəqibi kimi Sinkguard şirkəti çıxış edir. Bu şirkətin istehsal gücləri Çində cəmləşmişdir. Waste King-in Anahaym Manufacturing tərəfindən udulmasının nəticələri pis proqnozlaşdırılmışdır və birləşdirilmiş şirkət iqtisadiyyyatın planlaşdırılmış səviyyəsinə çata bilmədi. Necə ki, Watertown Manufacturing şirkəti əvvəlcə şirkətinə satılmışdır, onda Anahaym Manufacturing General Electrik üçün Subpodrat işlərini yerinə yetirməyə başlamışdır. Mallar Çindən var qüvvəsi ilə bazara yol tapırdı. Çinli istehsalçılar bu bazara olduqca aşağı keyfiyyətli məhsulla çıxdılar və kanalizasiya sistemlərinin quraşdırılması (montajı) ilə məşğul olan şirkətlər keyfiyyətsiz məhsulu quraşdırmaqdan imtina etdilər.

Bunu onlar belə izah edirdilər ki, həmin məhsulla işləmək ağır zəhmət tələb edir və nəticədə son məhsulun xeyli bahalaşmasına gətirib çıxarır. Son beş ildə (1996-2000) qida məhsullarının xırdalanması və təmizlənməsi üçün qurğuların istehsalı ilə məşğul olan sahə 600000 məmulatın istehsalının illik həcminə nail oldu. Təzə mənzilin inşası da təxminən eyni səviyyədə qalır, lakin artıma köhnə avadanlığın yenisi ilə əvəz edilməsi kömək edir. Ondan başqa mövcud olan mənzillərin satışı da kəskin surətdə artmışdır. Bu isə yeniləşmə bazarının artımına və qurğuların dəyişdirilməsinə kömək edir.

Cədvəl 1. Ayrı- ayrı regionlar üzrə qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğularla təchizetmə əmsallarinin qiymətləndirilməsi.

Region (bölgə)	Təchizetmə (faizlərlə)
Yeni İngiltərə	45
Orta Atlantika regionu	22
Şimali-Şərqin mərkəz hissəsi	52
Şimali-Qərbin mərkəz hissəsi	57
Cənubi Atlantika regionu	45
Cənubi -Şərqin mərkəz hissəsi	25
Cənubi -Qərbin mərkəz hissəsi	53
Dağ regionu	85
Sakit okean regionu	73
Cəmi	52

Mənbə: Association of Home Appliance Manufacturers və İSE-nin qiymətləri.

Bölüşdürmə kanalları və bazarın təchiz edilməsi

İSE-nin əsas marketinq yanaşması ənənəvi olaraq qurğuların- su kəməri sistemlərinin topdansatış satıcısı halqasi vasitəsilə satışına əsaslanırdı. Son zamanlar «özün düzəlt» pərakəndəsatış ticarəti mərkəzlərində satışların həcmləri nəzərə çarpan dərəcədə artmışdır. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, su kəməri sistemlərinin topdansatış satıcıları arasında bir-birilə birləşmək meyili müşahidə edilir.

Soyuducular, paltaryuyan maşınlar, qida tullantılarını xırdalayan və təmizləyən qurğu, qab-qacaq yuyan maşınlar kimi məişət cihazlarının bazarının təchiz edilməsinin əmsalı bir-birindən olduqca fərqlənir. Soyuducular üzrə təchizatın əmsalı demək olar ki, 100 faizə bərabərdir, lakin qab-qacaq yuyan maşınlar ailələrin yarısından azında var. ABŞ-ın Siyahıyaalma Bürosunun məlumatlarına əsasən qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğulardan ailələrin 48 faizi istifadə edir, baxmayaraq ki, ayrı-ayrı regionlar üzrə təchizatın əmsalı haqqında olan məlumatlar xeyli dərəcədə fərqlənirlər.

Bəzi iri şəhərlərdə qida tullantılarını xırdalamaq və təmizləmək üçün qurğudan istifadə etmək ciddi olaraq məhdudlaşdırılmışdır. Tarixən elə mövcud olmuşdr ki, onlardan istifadə etmək Nyu-Yorkda ciddi olaraq məhdudlaşdırılmışdır (bu siyasət yalnız 1998-ci ilin əvvəlində dəyişmişdir) və onu da nəzərə almaq lazımdır ki, hər il yalnız 8000 yeni evlər meydana çıxır, bazarın artımı sürətli ola bilməz. Qiymətlər göstərir ki, Nyu-Yorkda təchiz edilmənin əmsalı 14 faizə bərabərdir, eyni zamanda qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğudan Kaliforniyada praktiki olaraq hər yerdə istifadə edilir.

Cədvəl 2-də ayrı-ayrı regionlar üzrə qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğularla təchiz edilmə əmsalının haqqında məlumatlar verilmişdir. Məişət Cihazları Assosiasiyasının təqdim etdiyi informasiyanın əsasında hesablanmışdır).

Şəkil 2-də isə məişət cihazları ilə təchiz edilmənin əmsalı verilmişdir. (1960-cı ildən 1985-ci il üzrə büdcə illəri). Elə burada da 1995-ci büdcə ilinə görə İSE tərəfindən alınmış qida tullantılarını təmizləmək üçün qurğularla təchiz edilmə əmasalının qiymətləri göstərilmişdir (İn-Sink-Erator-Division üçün büdcə ili 1 oktyabrdan başlanır)

İn-Sink-Erator-Division-un istifadə etdiyi proqnozlaşdırmanın metodu

Qida tullantılarının təmizlənməsi üçün qurğuların marketinqi üç seqmenti əhatə edir: yeni yaşayış evlərinin inşasını, mövcud olan yaşayış evlərini və ixracı.

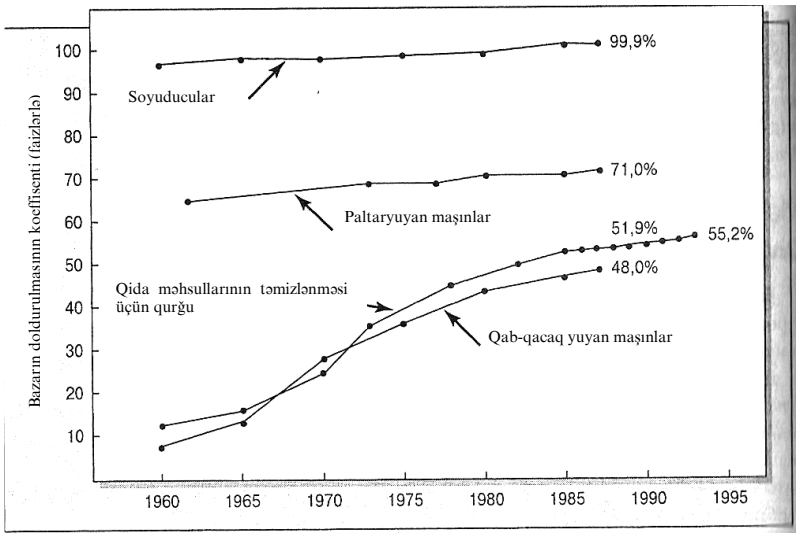
Yeni mənzilin bazarını öyrənməkdən ötrü əməliyyatları tədqiq edən şöbə F. W. Dodge National İnformation Services Division-dan alınmış dövlət statistika materiallarını və qiymətləri istifadə edir. Cədvəl 4-də (1973-cü ildən 2001-ci ilə kimi olan büdcə illəri) yeni yaşayış binalarının inşaat bazarındakı vəziyyəti göstərilmişdir. Burada həm də QTT quraşdırılmış yaşayış evlərinin miqdarını əks etdirən «birləşdirmə əmsalı» göstərilmişdir. Cədvəl 3-dən göründüyü kimi birləşmənin əmsalı 1981-ci ildən 1990-cı il dövründə 70 faizdən 82 faizə qədər artmışdır. 1990-cı ildən başlayaraq koeffisiyentin azalması Kaliforniya ştatının cənub hissəsində yeni yaşayış binalarının inşasının məhdudlaşdırılması ilə əlaqəlidir.

Qida tullantılarını təmizləyən (QTT) qurğunun mövcud olan yaşayış evlərində quraşdırlması İn-Sink-Erator-Division üçün həmişə çox çətin seqment olmuşdur. Bu seqmentdəki tələbat ikili xarakter daşıyır: söhbət həm mövcud olan qurğuların yeniləri ilə əvəzlənməsi, həm də belə qurğuların ilk quraşdırılması haqqında gedir. Onların qiyməti 80- dən 90 faiz arasında enib-qalxır. Düzdür, onu müəyyən etmək çox çətindir ki, məhz mövcud olan qurğu nəhayət nə zaman sıradan çıxacaqdır.

Con Hammond və onun müşaviri ona əmindirlər ki, artıq qurğu quraşdırılmış ev sahiblərinin əksəriyyəti tez-gec olsa da köhnə qurğunu yenisi ilə əvəz etmək istəyəcəklər.

İlkin quraşdırmanın orta qiyməti 80 dollar təşkil edir, ütsəgəl elektrik quraşdırma işlərinin qiyməti, onda mövcud qurğunun dəyişdirilməsinin qiyməti orta hesabla 50 dollar təşkil edir. Dəyişdiriləmnin ən aşağı dəyəri İSE-yə məxsus olan bazarın 75 faizinin payını əks etdirir. Bazarın belə bir payına sahib olan İSE böyük ehtimalla ona ümid edə bilər ki, dəyişdirilmə qurğusu kimi İSE-nin məhsulunu seçə bilərlər, həm də bununla yanaşı bütün birləşdirmə hissələri standartlaşdırılmışdır.

1999-cu ilə kimi şirkətə hər ay məişət cihazları istehsalçıları assosiasiyasından satışın ümumi həcmləri haqqında məlumatlar verirdi. Assosiasiya sahə üzrə müvafiq olan yekun məlumatların nəşr edir, İn-Sink-Erator-Division isə qurğuların alıcıları tərəfindən doldurulan anketin əsasında mövcud olan qurğuların dəyişdirilməsi və ilkin quraşdırma ilə əlaqəli olan işlərin öz həcmlərini qiymətləndirir. Nəzərə alınsa ki, ABŞ-da yalnız bu cür avadanlıqların iki istehsalçısı var, İSE məişət cihazları istehsalçıları Assosiasiyasının satışlar haqqındakı informasiyanı hər ay verilməsini kəsərdi.



Mənbə: Disposers- İSE . Other Products- Appliance.

Şəkil 2. *Məişət texnikası bazarının təchiz edilməsinin əmsalları (1960-cı ildən 1993-cü ilə qədər olan büdcə illəri)*

Cədvəl 4-də 1973-cü ildən 2001-ci ilə qədər qida tullantılarını təmizləmək üçün qurğuların zavod göndərmələrinin həcmləri verilmişdir. Cədvəl 5-də isə Məişət Cihazları İstehsalçıları Assosiasiyasının təqdim etdiyi məlumatlara əsasən həmin qurğuların sahə göndərişlərinin hər ay üçün həcmləri haqqında məlumatlar saxlanılır. Con Hammond və onun müavini İSE tərəfindən tərtib edilən proqnozların dəqiqliyini artırmağa kömək edən məlumatların yeni bazarından istifadə etməyin mümkünlüyünü öyrənirdilər. Cədvəl 6-da texniki xidmətə, yeniləşdirməyə və təmirə məsrəflər verilmişdir. Ondan başqa, Hammond və onun müavini tərəfindən baxılmış məlumatların bəzi başqa bazaları Miçiqan Universitetində hesablanmış istehlakçıların etimad indeksi (Consuer Confidense İndex) mövcud olan yaşayış evlərinin satışları, həm də əhalinin hər bir nəfərinə düşən gəlirlərin səciyyəsi haqqında məlumatları birləşdirirlər. Hammond və onun müavini bu məlumatlardan istifadə edərək yeni mənzilin bazarı, mövcud olan yaşayış evlərində dəyişmə və ilkin quraşdırma bazarı, həm də ABŞ-ın ixrac bazarı üçün sahə proqnozlarının hazırlanması problemi ilə üzləşdilər. Ondan başqa, sahə proqnozlarında region fərqləri əks edilməlidirlər.

Cədvəl 3. Yeni yaşayış evləri üçün qida tullantılarını xırdalayan və təmizləyən qurğunun satış həcmlərinin qiyməti (1973-2001-ci illər)

İl	Yeni mənzilin inşa edilməsi (000)	Birləşdirmə əmsalı (%)	QTT yeni yaşayış evlərində (000)
1	*2*	*3*	*4*
1973	2239		
1974	1487		
1975	1080		
1976	1448	70	
1977	1866	70	
1978	2010	70	1407
1979	1835	70	1285
1980	1316	70	921
1981	1254	70	878
1982	962	75	722
1983	1594	75	1196
1984	1791	75	1343
1985	1693	75	1270
1986	1840	78, 3	1441
1987	1678	81, 8	1373
1988	1481	77, 1	1142
1989	1436	76, 6	1100
1990	1282	82, 1	1053
1991	1000	74, 6	746
1992	1169	74, 0	863
1993	1240	75, 0	930
1994	1436	75, 0	1077
1995	1375	75, 0	1031
1996	1468	75, 0	1101
1997	1452	75, 0	1089
1998	1576	75, 0	1182
1999	1684	75, 0	1263
2000	1639	75, 0	1229
2001	1540	75, 0	1155

Cədvəl 4. Mövcud olan yaşayış evlərində ilkin quraşdırmanın həcmlərinin qiyməti və ümumsahə təchizatları (000)

İl	İlkin quraşdırma	Ümumsahə təchizatları
1973		2929
1974		2741
1975		2077
1976		2456
1977		2814
1978		3281
1979		3359
1980		2953
1981		3265
1982	319	2690
1983	344	3411
1984	318	4006
1985	299	4146
1986	302	4182
1987	351	4440
1988	388	4210
1989	394	4380
1990	383	4358
1991	375	3946
1992	402	4098
1993	393	4290

1994	414	4563
1995	461	4781
1996	477	4842
1997	480	4947
1998	487	5295
1999	484	5389
2000	471	5557
2001	472	5441

Mənbə: Association of Home Appliance Manufactures.

Cədvəl 5. 1968-ci ilin oktyabrından 1999-cu ilin iyununa aylar üzrə sahə təchizatları

Ay	Sahə təchizatları	Ay	Sahə təchizatları	Ay	Sahə təchizatları
Oktyabr 1986	364134	Oktyabr 1989	387246	Oktyabr 1992	312409
Noyabr	334372	Noyabr	380778	Noyabr	279484
Dekabr	303354	Dekabr	342841	Dekabr	338305
Yanvar	384658	Yanvar	391193	Yanvar	349214
Fevral	339917	Fevral	380296	Fevral	293581
Mart	345431	Mart	413600	Mart	349800
Aprel	300503	Aprel	334729	Aprel	298487
May	317943	May	335775	May	303630
İyun	410142	İyun	331337	İyun	415866
İyul	296311	İyul	285379	İyul	310798
Avqust	363881	Avqust	362772	Avqust	388928
Sentyabr	421049	Sentyabr	434261	Sentyabr	457810
Oktyabr 1987	404347	Oktyabr 1990	425729	Oktyabr 1993	330772
Noyabr	346772	Noyabr	369105	Noyabr	294881
Dekabr	337978	Dekabr	298599	Dekabr	401440
Yanvar	449258	Yanvar	361961	Yanvar	342055
Fevral	367239	Fevral	359840	Fevral	333250
Mart	364870	Mart	394330	Mart	428370
Aprel	352019	Aprel	296681	Aprel	320283
May	347386	May	346918	May	273045
İyun	357003	İyun	430554	İyun	423801
İyul	343509	İyul	306464	İyul	308850
Avqust	357795	Avqust	348293	Avqust	327068
Sentyabr 1988	411635	Sentyabr	419348	Sentyabr	506185
Oktyabr	436938	Oktyabr 1991	346690	Oktyabr 1994	302457
Noyabr	324408	Noyabr	265003	Noyabr	345192
Dekabr	325709	Dekabr	262028	Dekabr	405265
Yanvar	361279	Yanvar	361902	Yanvar	375399
Fevral	360084	Fevral	308781	Fevral	323688
Mart	361530	Mart	362450	Mart	439868
Aprel	301620	Aprel	281621	Aprel	304211
May	323580	May	306507	May	353658
İyun	335694	İyun	360286	İyun	459017
İyul	345172	İyul	294058	İyul	324754
Avqust	353593	Avqust	355285	Avqust	445353
Sentyabr	369214	Sentyabr	440544	Sentyabr	481138
Oktyabr 1995	385765	Yanvar	375199	Aprel	390018
Noyabr	365438	Fevral	354858	May	390135
Dekabr	411632	Mart	467807	İyun	469518
Yanvar	387596	Aprel	348180	İyul	373283
Fevral	380772	May	387424	Avqust	437817
Mart	417610	İyun	487722	Sentyabr	434951
Aprel	338684	İyul	347867	Oktyabr 1998	486256
May	381624	Avqust	465169	Noyabr	398352
İyun	481906	Sentyabr	464111	Dekabr	481736
İyul	291499	Oktyabr 1997	428116	Yanvar	436347

Avqust	439581	Noyabr	386381	Fevral	418920
Sentyabr	519167	Dekabr	410864	Mart	512367
Oktyabr 1996	350352	Yanvar	383703	Aprel	361255
Noyabr	447061	Fevral	406681	May	407427
Dekabr	348299	Mart	450288	İyun	492749

Mənbə: Association of Home Appliance Manufactures.

Cədvəl 6. 1975-ci ildən 1995-ci ilə görə texniki xidmətə, yeniləşdirməyə və təmirə çəkilən xərclər

İl	Çəkilən xərclər (milyon dollarla)
1975	25239
1976	29034
1977	31280
1978	37461
1979	42231
1980	46338
1981	46351
1982	45291
1983	49295
1984	70597
1985	82127
1986	94329
1987	98413
1988	106864
1989	108054
1990	115432
1991	107692
1992	115569
1993	121899
1994	130625
1995	124971
1996	131362
1997	133577
1998	133693
1999	142900
2000	152975

Mənbə: U. S. Bureau of the Census, Construction Peports, series CSO

Qeyd: Bu materialların nümunəsi İn-Sink-Erator Division-da maliyyə analizinin direktoru Con R. Veruaylla əməkdaşlıq sayəsində hazırlanmışdır. Bu nümunədəki adlar qondarmadırlar.

KEYS 1. 6

Wilkinson Sword USA

Prezident Norman R. Praulksın və Wilkinson Sword USA şirkətinin satış üzrə vitse-prezidenti Ronald İ. Mineoyanın qarşısında strateji əhəmiyyətli qərarın qəbul edilməsi dururdu: Onların şirkətinə öz məhsulunun satışları ilə sərbəst məşğul olmaq lazımdırmı? Keçmişdə ABŞ-da üzqırxan dəzgahların və ülgüclərin satışı üçün Wilkson Sword USA istehsalçı-şirkətlərin nümayəndələri, brokerlərin (dəllalların) və ya başqa şirkətlərin ticarət heyəti istifadə edirdi: Əgər şirkətin rəhbərliyi Wilkinson Sword USA-nın şəxsi ticarət heyətinin formalaşması haqqında qərar qəbul edərsə, onda onlar öz siyasətinin tamamilə dəyişməli idi, çünki son 30 ildə onlar bu siyasətə, yəni mənzil qərargahı Londonda yerləşən Wilkinson Sword ATS şirkətinin amerikan filialının yaranması anından riayət etmişlər.

Təraş etmək üçün ləvazimatlar bazarı

Taraş ləvazimatları bazarı olduqca iki geniş seqmentə bölünür: elektrik ülgücləri bazarı («quru-quru taraş etməyə») və ülgüclərlə taraş üçün ləvazimatlar bazarı (dərini nəmləşdirməklə taraş, yəni qırxma). Məhz ikinci seqment satışın həcmlərinin çox hissəsini təşkil edir və ABŞ-da bu bazar hər il 450 milyondan 500 milyona qədər məbləğdə qiymətləndirilir. Cillette Company şirkəti taraş avadanlıqları və ülgüclərinin marketinqində və istehsalında güya lider hesab edilir. Bəzi qiymətlərə görə, 10 amerikan kişi və qadınlarından altısı Cilette şirkətinin məhsulundan istifadə edir.

Ülgüclə taraş üçün ləvazimatlar bazarında daha dörd iri şirkət fəaliyyət göstərir: Schcik, American Safety Razor, Wilkinson Sword USA və Bic (birdəfəlik taraş avadanlıqları seqmentində lider). Bu dörd rəqib, şəxsi ticarət markaları ilə birlikdə, praktiki olaraq ülgüclərlə taraş üçün ləvazimatların bütün bazarını zəbt etdilər.

Bölgü

Təraş avadanlıqları və ülgüclər əsasən, supermarketlərdə, qəlyanaltı apteklərdə və adi pərakəndəsatış mağazalarında satılır. Ona baxmayaraq ki, pul ifadəsində mağazaların göstərilmiş tiplərindən hər birində satınlan məhsulun həcmləri vaxtdan asılı olaraq bəzi qiymətlərə görə taraş avadanlıqların və ülgüclərin satışının ümumi həcmindən supermarketlərin payı 45%, qəlyanaltı apteklərdə 30%, pərakəndəsatış mağazalarında isə 25% təşkil edir. Kataloqlar üzrə ticarət edən mağazalara və univermaqlara təraş avadanlıqlarının və ülgüclərin satışının ümumi həcmində yalnız cüzi pay məxsusdur və bu mənzərə bir çox illər ərzində olduqca stabil olaraq qalmaqdadır.

Reklam və satış

Taraş avadanlıqlarının və ülgüclərinin marketinqində satışının stimullaşdırılması üzrə reklam və tədbirlər mühüm rol oynayırlar. Məsələn, Cillette şirkəti məlumat verir ki, o, öz məhslunun reklamına 205 milyon dollar sərf etmişdir. Xeyli faiz, yəqin ki, taraş avadanlıqlarının və ülgüclərin reklamına ayrılmışdı, çünki məhz onlar Cillette-nin məhsulunun satışlarının ümumi həcminin 80 faizinə yaxınını təşkil edirlər. Satışın stimullaşdırılmasına görə tədbirlər adətən, güzəştli şərtlər əsasında təkliflərin formasını qəbul edirlər.

Taraş avadanlıqlarının və ülgüclərin marketinqində şəxsi satış mühüm rol oynayır. İstehsalçı şirkətin ticarət nümayəndələri adətən, supermarketlərin, qəlyanaltı-apteklərin və kütləvi ticarət mağazalarının kosmetika şöbəsi üçün malların alqısı ilə məşğul olan pərakəndəsatış ticarəti şirkətlərinin nümayəndələrinin yanına kommersiya görüşlərinə gəlirlər. İstehsalçı şirkətin ticarət nümayəndələri öz müştərilərini yeni mallarla tanış və satışın stimullaşdırılmasına görə bu və ya digər tədbirləri təklif edirlər. Alıcılarla işləyərək, onlar adətən, mağazanın rəflərində öz məhsulu üçün əlverişli yerləri ələ keçirməyə cəhd edirlər. Onlar həm də birgə reklam proqramlarının təşkil edilməsinə yardım edirlər. Analiz göstərir ki, istehsalçı-şirkətin ticarət nümayəndələri ildə 10 dəfə pərakəndəsatış ticarəti sferasındakı alıcılara baş çəkirlər, özü də kommersiya görüşünün sürəkliyi orta hesabla üç saat təşkil edir (səfəri və gözləməni daxil etməklə). Sahə standartları və gözləməni daxil etməklə). Sahə standartları nəzərdə tutulur ki, istehsalçı-şirkətin ticarət nümayəndəsi ildə orta hesabla satış fəaliyyətinə 190 səkkiz saatlıq iş günü sərf edirlər. Ondan başqa, bəzi firmalar (məsələn, Cillete) mağazalarla sövdələşir ki, onlar vitrinlərin lazım olan tərtibatını onların malları ilə təmin etsinlər. İstehsalçı-şirkətlər öz aralarında ona görə fərqlənirlər ki, onlar öz məhsulunun satışı ilə məhz necə məşğul olurlar. Cillette, American Safetu Razor, Bic və Sceick kimi şirkətlər özünün şəxsi ticarət heyətinə malikdirlərsə, onda Wilkinson Sword USN kimi şirkət isə ticarət agentlərinin, brokerlərin (dəllalların) və başqa şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin xidmətlərindən istifadə edir.

Texnoloji innovasiyalar və malların təkmilləşdirilməsi

Taraş avadanlıqlarının və ülgüclərin marketinqində texnoloji innovasiyalar mühüm rol oynayırlar. Bununla əlaqədar doktor C. F. Sekman görün nə deyir: «Məqsəd ondan ibarətdir ki, heç bir ağrı vermədən daha sıx əlaqəni təmin etmək lazımdır. Buna uyğun olaraq malların təkmilləşdirilməsi özü ilə fasiləsiz prosesi verir. Hansı tüklərin uzanmasının xüsusiyyətlərinin öyrənilməsini, tarş avadanlıqları və ülgüclərin istehsalının yeni texnologiyasını birlləşdirir. Şirkətdə aparılmış tədqiqatlar göstərir ki, kişinin sifətinin dərisinin hər bir kvadrat düyümümündə (1 düyün 23 mm bərarəb ölçü vahididir-tərcüməsi). Təxminən 310 tük bitir. Taraş vaxtı orta hesabla təxminən 15 min tük kəsilir. Kişinin üzündəki tük gün ərzində təxminən 0, 4 millimetr uzunluğunda bitir. Bu tükləri elə kəsmək lazımdır ki, bu zaman tükün dərialtı köklərini çəkib çıxarmaq və əsəb sonluqlarını zədələməmək lazımdır, tələb olunan da məhz budur.

Taraş avadanlıqları və ülgüclərin istehsalı texnologiyasındakı hər bir nailiyyət investorlara mənfəət gətirmişdir. Məsələn, təhlükəsiz taraş üçün birinci üzqırxan avadanlıq 1898-ci ildə Wilkinson Sword şirkəti tərəfindən icad edilmişidir. Bu isə taraş ləvazimatları sənayesində əsl dönüş yaratdı. 1958-ci ildə Cillette Super Blue Blade ülgücünü, 1966-cı ildə isə Techmatic təraş sistemini, 1970-ci ildə isə Trac II və Atra taraş avadanlıqlarını istehsal etdi. Bu texnoloji nailiyyətlərdən hər biri Cillette-nin satşının həcmlərinin həm də ona məxsus olan bazarın payının artmasına kömək etdi. Bic şirkəti tərəfindən birinci birdəfəlik təraş avadanlığı 1975-ci ildə meydana çıxdı. Bu innovasiya sözün əsl mənasında yaş taraş üçün nəzərdə tutulmuş taraş ləvazimatları simasını dəyişdi.

Şirkət

Wilkinson Sword şirkəti öz tarixinə 1972-ci ildən başlamışdır. O vaxtlar o silah və nizələrin ən iri istehsalçılarından biri idi. 1801-ci ildən şirkət suvari nizələrin istehsalına başladı. XIX yüzilliyin sonuna yaxın şirkətin istehsal etdiyi süvari nizələrin sayı 30 mindən 60 minə qədər təşkil edirdi. Şirkət düz kənarlı özünün ilk taraş avadanlığını

1890-cı ildə buraxdı. Təhlükəsiz taraş üçün özünün ilk təraş avadanlığını isə 1898-ci ildə buraxmşdır. 1956-cı ildə telefon örtüklü Wilkinson Sword Blade taraş ülgüclərinin buraxılışına başlamışdır. Bu yeniliyə istehsalçıların reaksiyası həqiqətən fenomen oldu. İngiltərədə Wilkinson Sworda məxsus olan bazarın payı 1962-ci ildə 20 faizdən 45 faizə, , ABŞ-da isə 3 faizdən 15 faizə qədər artmışdır.

ABŞ-da Wilkinson Swordun əməliyyatları

ABŞ-da Wilkinson Swordun rəqabət mövqeyi Gillette, American Safety Razor, Bic və Schick tərəfindən ciddi hədələrə məruz qaldı. Bu isə məhsulun daim yeniləşməsi və bu şirkətlərin təcavüzkar marketinq fəaliyyəti ilə izah edilir. Buna baxmayaraq ABŞ-da Wilkinson Sworda məxsus olan bazarın payı tamamilə yaxşı səviyyədə qalırdı. Ancaq son illərdə onun azalması bir faizli qiymətə çatdı. Satışın faktiki həcmləri 4 milyon dollara yaxın təşkil edirdi (istehsalçının qiymətləndirilməsində). Müşahidəçilər bu sahədə iç amilin olmasını qeyd edirlər: birincisi şirkətin rəhbərliyi ABŞ-da reklam kompaniyalarının keçirilməsini dayandırmaq haqqında qərar qəbl etdi. Bununla yanaşı reklam fəaliyyətini və satışın stimullaşdırılmasına görə tədbirləri əsasən Avropa ölkələrində cəmləşdirdi. Bu praktikaya düzəlişlər etmək planlaşdırılırdı. Xüsusən də bu plana uyğun olaraq şirkətin məhsulunun reklamına və satışın stimullaşdırılmasına xeyli vəsait ayrılması nəzərdə tutulurdu. İkincisi, şirkətin məhsulunun yeniləşdirilməsinin templəri onun amerikan rəqiblərinin eyni göstəricilərindən geridə qalırdı. Son zamanlarda görülmüş tədbirlər nəticəsində bir neçə malların hazırlanmasına növbəti ildə başlanacaqdır. Üçüncü amil isə bu şirkətin özünün şəxsi ticarət nümayəndəsinin olmamasıdır. Keçmişdə bu şirkətin mall xəttinin satışı ilə Colgate-Palmolive şirkəti məşğul olurdu. Zaman keçdikcə onların yolları ayrıldı. Wilkinson Swordun rəhbərliyi istehsalçı şirkətlərin agentlərinin xidmətlərindən istifadə etməyi qərara aldı. Bu agentliklər kommersiya görüşlərinə getməli və qəlyanaltı apteklərə və supermarketlərin dəllallaşmasına xidmətetməli idi. Həmin sahələrdə bəzi mənbələrin təsdiq etdiyi kimi dəllallara və istehsalçı şirkətlərin agentliklərinə ödənilən komisyon haqları istehsalçının qiymətinə əsasən satışın 16 faizə yaxınını təşkil edir.

Allegheny İnternational şirkəti tərəfindən Wilkinson Swordun udulması

Wilkinson Sword Allegheny İnternationalın Pittsburq konqlomeratının tam mülkiyyətində olan filialı, yəni Allegheny İnternational Holdings. İnc şirkəti tərəfindən uduldu. Allegheny İnternational şirkətinə həm də (və ya o, səhmlərin nəzarət zərflərinə malik idi) istehsal mallarının məşhur istehsalçıları hesab edilən Scripto, İnc və Sunbeam Appliance Company kimi şirkətlər məxsus idi. Scripto, İnc yazı ləvazimatlarının və komponentlərinin istehsalı və marketinqi ilə, həm də birdəfəlik çaxmaqların (alışqanların) marketinqi ilə məşğul olurdu. Sunbeam Appliance portativ elektrik məişət cihazlarının geniş xəttinin istehsalı və marketinqi ilə məşğul olurdu. Buraya saç üçün fenlər, saçların termik burulması üçün qurğular və elektrik üzqırxanları daxil idi.

ABŞ-da Wilkinson Swordun satış, marketinq və inzibati funksiyaları Scripto, İnc-in uyğun gələn funkstyaları ilə inteqrasiya edilsə də bu tədbir gözlənilən nəticəni vermədi. Sonra Allegheny İnternational Scripto, İnc-i çaxmaqların (alışqanların) yapon istehsalçısı Tokai Seiki Company şirkətin satdı. Bu tədbir Wilkinson Swordu satış, marketinq və inzibati yardımsız qoydu, çünki bu funksiyanı yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi Scripto, İnc şirkəti yerinə yetirirdi. Həmin vaxtda, yəni Scripto, İnc Tokai Seiki Company tərəfindən alınanda Norman R. Praulks Scripto, İnc-in vitse-prezidenti və baş meneceri

vəzifələrini icra edirdi. Məlum olandan sonra ki, özünün sonrakı mənsəbini Scripto, İnc ilə bağlamaq istəmir, Allegheny İnternationalın ali rəhbərliyi ona Wilkinson Sword USA-nın prezident kürsüsünü təklif etdi. Praulks bu təkliflə razılaşdı və o vaxtlar Scripto, İnc-də vitse-prezident (satış üzrə) işləyən eyni vəzifəni Wilkinson Sword USA-da icra etməyi təklif etdi.

Ticarət heyəti üzrə qərarların qəbul edilməsi

R. Praulksın və Ronald İ. Mineonun qəbul edəcəkləri qərarlardan ən əhəmiyyətlisi onunla nəticələnə bilərdi ki, Wilkinson Sworda ABŞ-da satışın proqramına dəyişiklik etmək lazımdırmı? Tarixən elə mövcud olmuşdur ki, Wilkinson Sword USA ABŞ-da özünün mal xəttini təqdim etmək üçün istehsalçı şirkətlərin agentliklərinin, başqa şirkətlərin dəllallarının və ticarət heyətinin xidmətlərindən istifadə etmişdi. Şəxsi ticarət heyətinin işə qəbulu, tədrisi, təşkili və fəaliyyətinin idarə edilməsi xeyli səylər tələb edirdi. Məsələn, şirkətin bir ticarət heyətinin işə qəbulu və öyrədilməsi çox hallarda 20 min dollara başa gəlirdi. Müəyyən ödənişlə Scripto, İnc-in ticarət heyəti bu şirkət Tokai Seiki Company tərəfindən alındıqdan iki ay ərzində Wilkinson Sword USA-nı təqdim teməkdə davam etməli idi. Bu müddət başa çatdıqdan sonra satış və marketinq funksiyasını yerinə yetirməyə görə bütün cavabdehliyi Wilkinson Sworda USA öz üzərinə götürməli idi. Ondan başqa, əgər şirkət şəxsi ticarət heyətinin işə qəbul edilməsi barədə qərar qəbul edərdisə, onda ona şirkətin kəsici alətlərinin bütün xəttinə verməli idi. Üzqırxan (taraş) avadanlıqları və ülgüclər kimi, bu mal xətti istehsalçı şirkətlərin agentlikləri və dəllallar tərəfindən satılırdı. ABŞ-da kəsici alətlərin satışının həcmi təxminən 3, 3 milyon dollar təşkil edirdi.

Əgər Norman R. Praulks və Ronald İ. Mineo şəxsi ticarət heyəti yaratmaq qərarı qəbul etsəydilər, onda, ilk növbədə, satışın uyğun gələn planının tərtib etmək lazım gələcəkdir. Bu planda şəxsi heyətin işə qəbul edilməsi, öyrədilməsi, təşkili və idarə edilməsi ilə bağlı olan siyasət və tədbirlər öz əksini tapmalı idi. Bu qərarın qəbul edilməsində birinci mərhələdə müştərilərin aşkar edilməsi idi. Mineo supermarketlərin, qəlyanaltı apteklərin və kütəlvi ticarət mağazalarının arasından 25 iri müştərini aşkar etməyə müyəssər oldu. Onların hamısı üzqırxanların və ülgüclərin satışı ilə məşğul idi. Söhbət Wilkinson Swordun Atlantadakı mənzil gərargahından hesabların idarə edilməsini yerinə yetirən çox iri müştərilər barədə gedir. Ondan, başqa şirkətin hansısa heyətinin xidmət edə biləcəyi daha 400 müştərini aşkar etmək mümkün oldu.

Şirkətin təcrübəli ticarət heyətinin əməkhaqqı (üstəgəl onun fəaliyyəti ilə bağlı olan əlavə məsrəflər) ildə təxminən 42 min dollar təşkil edə bilərdi. Müvafiq olan saitış təşkilatı həm də əsas müştəriyə əsas məhsulun satışı üzrə iki meneceri də daxil edə bilərdi. (25 iri müştəriyə xidmət üçün). Əsas müştərilərə məhsulun satışı üzrə menecerin əməkhaqqı (üstəgəl əlavə məsrəflər) ildə təxminən 40 min dollar təşkil edə bilərdi. Ondan başqa şirkətin ticarət nümayəndələrinə və satşlar üzrə menecerlərə əsas müştərilərə məhsulu satdıqlarına görə satışdan 5 faiz komisyon haqqı ödəmək lazım olacaq.

Alternativ variant kimi Praulks və Meneo istehsalçı şirkətin agentləri, dəllallar və başqa şirkətlərin ticarət nümayəndələri ilə müqavilə bağlaya bilərdilər.

Bu cür yanaşma şirkətin əvvəlki siyasətinə cavab vermiş olardı.

KEYS 1. 7.

Wave Riber Comminications İnc.

Sparta İvey şirkəti ilə sövdələşmə (müqavilə) 2000-ci ilin avqustunda Wave Rider Comminications İnc (Wave Rider) Kanada şirkətinin strateji tərəfdaşlıq haqqında müqavilə üzrə vitse-prezidenti Mayk Orloff nəhayət ki, İspaniyanın Seviliya şəhərindən Sparta İnternational (Sparta) şirkəti ilə «Qarşılıqlı anlaşma haqqında memoranduma» imza atdı. Danışıqlardan bir çox ay sonra Sparta növbəti iki il ərzində ispan bazarında naqilsiz İnternet məhsullarını ümumi məbləği 28 milyon dollara satmağa razılaşdı. Orloff istəyirdi ki, sonuncu müqavilə növbəti 30 gündən gec olmamaq şərtilə imzalanmalı və göstərilmiş iki şirkət arasında işçi münasibətlərinin qurulmasına kömək edən baza yardımı göstərilməlidir. Daimi əlaqə saxlamaq üçün Orloff son səkkiz ildə İspaniyada işləmiş Vinsent Peresi bu yaxınlarda işə qəbul etdi. O, İspaniyada məsləhətçi işləyirdi. Ondan daha sonra Wave Rider son müqavilənin imzalanmasına müvəffəqiyyətlə yaxınlaşdıqca, Orloffa işin ən asan üsulunu və həm növbəti bir neçə ay, həm də daha uzaq vaxta Sparta ilə qarşılıqlı fəaliyyəti seçmək lazım idi.

Wave Riberin tarixçəsi

1997-ci ildə əsası qoyulmuş Wave Riber şirkətinin vəzifəsi İnternetə naqilsiz girişin provayder – şirkətlər tərəfindən istifadə edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş məhsulların hazırlanması, satışı və texniki dəstəyi yolu ilə naqilsiz informasiya texnologiyaları sahəsində dünya lideri olmaqdan ibarət idi. (Wirelles İnternet Servic Provider - WİSP). WİSP şirkətlərinin vəzifəsi firmaların və fərdi istifadəçilərin İnternetə naqilsiz birləşmələrin köməyi ilə girişini təmin etməkdən ibarətdir. Adətən,, firma və fərdi istifadəçilərin İnternetə girişi mövcud olan telefon xətlərinin və kabellərin əsasında naqil birləşmələrinin vasitəsilə baş verir.

İlk iki il ərzində özünün fəaliyyəti dövründə (bu dövrü dirçəliş dövrü adlandırmaq olar) bu şirkət cari tədqiqatların və yeni məhsulların hazırlanmasını maliyyələşdirməkdən ötrü 27,5 milyon dollar tapmağı bacardı, ABŞ-ın Federal Rabitə Komissiyasından (U.S.Federal Communications Comission) özünün NCL və LMS məhsullarının lisenziyalaşdırılmasına nail oldu, həm də müqavilə imzalanma və öz avadanlığını dünyanın 30-dan artıq ölkəsində quraşdırılmasını yerinə yetirdi. 2000-ci ilin ortalarında ştatla 100 əməkdaşı olmaqla Wave Riber satış sisteminin fəal qurulmasına başladı. O, özünün satış təşkilatının sürətlə genişləndirdi və texnologiyaların satışı üzrə Avstriya şirkətlərinin biri ilə alınma haqqında danışıqlar aparırdı. Ondan başqa, Kanada və ABŞ-da ticarət heyətinin xeyli genişlənməsinə görə ölçülər götürülürdü.

İnternetə naqilsiz giriş sənayesi

Böyük həcmli məlumatları yüksək sürətlə ötürməyə imkan verən İnternetə geniş zolaqlı girişin texnologiyasına tələb bir sıra amillərin birləşməsi ilə əmələ gəlmişdir. İnternetdən geniş surətdə istifadə edilməsi məlumatların trafikinin səviyyəsinin sürətlə yüksəlməsinə səbəb oldu (hər 6 aydan bir İnternetə trafik 2 qat artır). İnternetdən istifadə edən firma və istifadəçilərin miqdarı artan templərlə çoxalır. Ondan başqa, «elektron ticarətdən» daha geniş istifadə edilmə (l-Conmerce) şirkətinin rəhbərliyinin və adi əməkdaşlarının gözlərində lokal girişin tez fəaliyyət göstərən şəbəkələrinin dəyərini (qiymətini) daha da artırırdı.

Wave Riber bazarda öz diqqətini stasionar yerüstü qurğuların istifadə edilməsi ilə naqilsiz rabitəyə yönəltmişdir. Bu bazarın inkişafına bütövlükdə telekommunikasiya bazarına təsir edən yeni amillər təsir göstərirdilər. İnternet provayderləri (İnternet Service Provider - İSP) ənənəvi olaraq xırda firmalara və fərdi istifadəçilərə şəbəkəyə giriş adi telefon xətləri vasitəsilə verirdilər. Wave Riberin mütəxəssisləri tərəfindən aparılmış analiz göstərdi ki, hal-hazırda mövcüd olan «naqilli xidmətlərin» infrastrukturu ilə qlobal bazara həqiqətən tələb olunanlar arasında xeyli «uçurum» var. Bu uçurum onunla izah edilir ki, telekommunikasiya xidmətlərinin provayderləri özlərinin köhnə şəbəkələrini tədricən də olsa yeniləşdirmək arzusunda deyillər. İnternetə tez hərəkət edən giriş tez-tez böyük şəhərlərin əhalisi sıx olan rayonlarının hüdudlarından kənarda mümkün deyildir. Mahiyyətcə dünyanın bəzi zəif inkişaf etmiş regionları özlərinin əsas şəhərlərinin hüdudlarından kənarda telekommunikasiya infrasturkturuna malik deyildirlər.

1999-cu ilin aprelində dərc edilmiş Yankee Group – un məlumatlarına görə gözlənilir ki, 2002-ci ilə kimi məlumatların verilməsinin naqilsiz sistemlərindən istifadə edənlərin miqdarı ABŞ-da indi 2, 9 milyondan 12, 6 milyona qədər artacaqdır. 1999-cu ildə dərc edilmiş Frost and Sullivanın məlumtlarına görə 2002-ci ilə kimi məlumatların naqilsiz sistemlə verilməsi özünün indiki həcmi ilə müqayisədə 10 dəfə genişlənəcək və pul ifadəsində 2,5 milyard dollara çatacaqdır. Məlumatların naqilsiz sistemlə verilməsi bazarında xeyli artım zəif inkişaf etmiş regionlarda da proqnozlaşdırılır. Ələlxsus, 1999-cu ilin əvvəlində Freedom Form məlumat vermişdir ki, Haitinin sakinlərindən hər 100 nəfərinə yalnız bir telefon xətti düşür: Afrikada isə yalnız 14 milyon telefon xətləri, 700 milyon əhaliyə, yalnız «onlayn» rejimində işləyən sistemlərin istifadəçilərinə isə 1, 5 milyon.

İnternetə girişin geniş zolaqlı sistemlərinə tələbat onun məşhurlaşmasının ümumi artımı nəticəsində kəskin surətdə artdı və həm ünsiyyətdən ötrü onun istifadə edilməsinin genişlənməsi (məsələn, video konfransların köməyi ilə), həm də böyük faylların (məsələn, qrafik) sürətlə verilməsi üçün əhəmiyyəti danılmazdır. Bu amillər istifadəçilərdə İnternet provayderlərindən telekommunikasiya məhsullarının bütün tiplərinə maraq oyatdılar. Bu məhsulların sırasına bizim günlərimizdə informasiyaya girişin 3 daşıyıcıları daxildir: mis naqil (eyni zamanda koaksial kabel), lifli – optik kabel və informasiyanın verilməsinin naqilsiz sistemləri.

1. Qeyd: İnformasiya daşıyıcılarının 4-cü tipi – İnternetə rabitənin peyk sistemi vasitəsilə giriş 2000-ci ildə istənilən qədər yayılmışdır.

Baxmayaraq ki, informasiya daşıyıcılarının hər birinə müəyyən üstünlüklər və çatışmazlıqlır xasdır, informasiyanı verən naqilsiz sistem o qədər də baha olmayan infrostrukturu və deməli, quraşdırma işlərinin az həcmini tələb edir.

Telekommunikasiyaların, şəbəkəli hesablamaların və informasiyanın efir verilişinin tədricən yaxınlaşması və qarşılıqlı inteqrasiyası xidmətin sonuncu istifadəçiyə girişinin axırıncı milə görə nəzarəti gücləndirmək demək idi. Axınırıncı mil alıtnda müxtəlif texnologiyaların toqquşduqları çətinliklər başa düşülür. Rabitənin peyk sistemi vasitəsilə İnternetə giriş üçün parabol antennası (boşqab) tələb edilir.

Rəqabət mühiti

Məlumatların verilməsinə görə xidmətlər bazarında rəqabət 2000-ci ildə güclənmişdir. Bütün dünyadakı telefon şirkətləri, kabel şəbəkələrinin operatorları, informasiyanı verən naqilsiz sistemlərin operatorları və İnternet provayderləri özlərinin potensial son istifadəçilərinə onların tələbatlarına ödəyə biləcək tez hərəkət edən girişin bütün mümkün olan variantalrını təklif edirdilər. Təklif edilən variantlar arasında qeydə alınan

naqilsiz girişin texnologiyası (axırıncı mil) probleminin həll ndilməsi üçün tamamilə effektli üsul oldu.

Wave Riber şirkətini məhsulların iki nəslinə – Net Work Comunication Link (NSL) və LAST mile solution - a (LMS) malikdir. Onlar şirkətə « axırıncı mil » problemini effektli həll etməyə imkan verirlər. Bu nəsillərdən hər biri müxtəlif istifadəçilərə və müxtəlif bazarlara yönəlmişdir. NCL 1135 özü ilə lokal şəbəkə-İnternet və lokal şəbəkə şəklində əlavələr üçün naqilssiz geniş zolaqlı birləşmələri təmin edən marştutizatorlardan ibarətdir. Əgər, məsələn, müştərinin 2 ofisi var və onlardan birində rəqəmli abunə xətləri lokal şəbəkə (local Area Netcork-LAN) quraşdırılmışdır, onda NCL 135-in sayəsində hər iki ofis İnternetlə ümumi naqilsiz birləşmədən istifadə edə bilərlər. LMS özü ilə axırıncı mil İnternetə naqilsiz girişi istifadəçi üçün təmin edən sistemdən ibarətdir. Bu İnternetə naqilsiz girişin provayderlərə yönəldilmiş məhsulların sonuncu nəslidir, özündə rabitənin lifli, optik xətlərinə girişi təmin edən (Network Access Points-NAP) şəbəkəli girişin məntəqəsini, 10 mil radiusundakı hər hansı şəbəkəyə girişi təmin edən kommunikasiya girişi (Communication Access Point-NAPS) məntəqəsini axırıncı istifadəçinin kompyuterlərin modemlərini birləşdirir (şəkil 1).

Bu təzə bazarda Wave Riberin rəqiblərinin iki dərəcəsi var: BreezeCom (Tel-Əviv), Vi-Lan (Kalqari) və Adaptive Broadband kimi vasitəsiz rəqiblər, DSL kimi girişin alternativ texnologiyalarlı vasitəli rəqibləri (Digital Subceriber Line tez fəaliyyət göstərən naqilli girişi təmin edir), kabelli giriş, rabitənin peyk sistemlərinə rabitənin lifli optik xətti ilə giriş.

Strateji tərəfdaşlar

Strateji tərəfdaşlar bizim nəyimizə lazımdır? Ona görə ki, onlar bizlər olmayan yerdə hərəkət edirlər. Strateji alyannslar üzrə vitse-prezident Cim Çepmen deyir: «Biz münasibət yaratmaq istədiyimiz şirkətlərin siyahısını tərtib etdik. Bu marketinq üzrə bizim potensial tərəfdaşlarımız İnternetə naqilsiz girişin provayderləri (Wireless İnternet Service Provider-WİSP) şəxsi ticarət markası adı altında satılan avadanlıqların istehsalçıları və firma avadanlıqlarının istehsalçılarımızdırlar». Rome Qode biznes-analitik göstərir ki, Wave Riberin məqsədi ondan ibarətdir ki, məqsədi ondan ibarətdir ki, qloballaşan bazarda özünə İnternetə naqilsiz giriş məhsullarının 5 faizdən 10 faizə qədərini təmin etsin, Wave Riberin səyləri və məhdudlaşmış resurslardan daha effektli istifadə etmək üçün inteqrasiya və bu cür sistemin quraşdırılması ilə məşğul olan firmalarla tərəfdaşlıq münasibətlərini qurmaq lazımdır.

Cim Çepmen sözünə davam edir : «Biz elə bir problem olmadan təşkilatımızı ikiqat və hətta üçqat artıra bilərdik. Lakin məsələ ondan ibarətdir ki, sonrası nə olacaqdır. Biz marketinq və satışla məşğul olan təşkilatıq. Uzunmüddətli perspektivdə biz nə istehsalla, nə də quraşdırma ilə məşğul olmaq fikrində deyilik. Biz görürük ki, mobil telefon rabitəsi ilə məşğul olan firmalar prinsip etibarilə eyni şey edirlər. Onlar eyni (analoji) məhsul istehsal edirlər. Rəqiblərin arasında təkrar sığortanın biznesə oxşar nəyi isə meydana çıxır və riskin bir hissəsi sizin tərəfdaşınızın üzərinə köçürüləndə, siz isə, öz növbəsində, bir qədər şəxsi heyətinizdən əl çəkirsiniz. Bizə aid olan odur ki, biz əvvəlki təki «çığırdaş» kimi qalmaq, böyük marketinq imkanları olan təşkilat olmaq istəyirik. »

NCL135

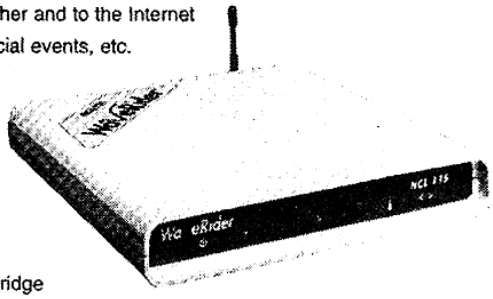
WaveRider® NCL135 Bridge/Router

Take advantage of the wireless world – replace your fractional T1 or ISDN lines with WaveRider's wireless NCL135 bridge/router. The fully-featured NCL135 enables high-speed wireless connectivity for LAN-to-Internet and LAN-to-LAN applications and provides secure, reliable connections to corporate computer networks, outlying offices, and the Internet.

Using Frequency-Hopping Spread Spectrum modulation in the license-exempt 2.4GHz ISM band, the NCL135 can be deployed quickly and easily without applying for regulatory approvals, and without incurring licensing or monthly service charges. Compared to the cost of traditional leased lines, NCL135 wireless links typically deliver ROI payback in less than a year.

The NCL135 supports both point-to-point and point-to-multipoint communication, making it ideal for:

- Providing Internet access in areas without a suitable telecommunications infrastructure
- Linking remote offices to corporate offices without the recurring costs of leased lines
- Connecting academic or corporate campus buildings to each other and to the Internet
- Providing WAN or Internet services for temporary facilities, special events, etc.



NCL135 at a glance

- Operates in the 2.4GHz ISM band, license-exempt in the U.S., Canada, and many other countries
- Frequency-Hopping Spread Spectrum radio is highly resistant to interference and ensures secure communication
- Supports both point-to-point and point-to-multipoint applications
- Forwarding Modes: IP Routing and Bridging (default Learning Bridge Static Routing)
- Delivers over-the-air data rates of 1.6 Mbps and up to 800 Kbps of real world user data throughput
- Built-in SNMP functionality ensures trouble-free integration and management with existing networks
- Maintains optimal throughput up to 10 miles (16 kms)
- Routing features/protocols: RIP v2, Static IP

For more information on the NCL family of products, please visit our Website.

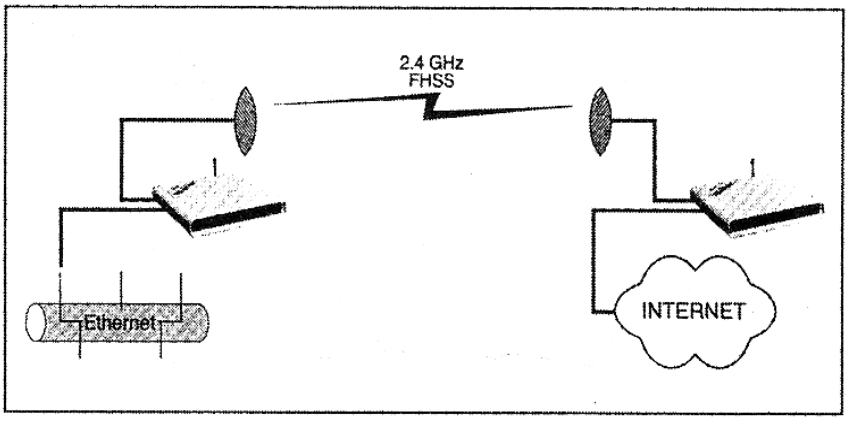
www.waverider.com

WaVeRider®
The World's Wireless Web Company

NCL135 TECHNICAL SPECIFICATIONS

Models	NCL135	NCL135CU
Order Number (SKU)	100-0100	100-0101
Operating Frequency Range	2.400 to 2.4835 GHz	2.450 to 2.4835 GHz
Radio Type	Frequency-Hopping Spread Spectrum	
Radio Modulation	Quadrature and Binary Frequency Shift Keying	
Over-the-Air Data Rate	Up to 1.6 Mbps	
User Data Rate	Up to 800 Kbps	
Maximum Link Path Distance (typical)	Up to 10 Miles (16 km)	
Channels	15	
Bandwidth	1.0 MHz per channel	
RF Tx Output Power	+18 dBm at the antenna port	
RF Rx Threshold	-80 dBm	
Antenna Connector	Reverse Polarity TNC	
Network Interface	Ethernet 10BaseT RJ-45	
Configuration/Setup Port	RS232 DB9 (Console port-DCE)	
Flash Memory	4 MB	
LED Indicators	Fault, Power, RF link status, Ethernet tx/rx	
Power Supply Input	100-240 VAC, 50-60 Hz, auto-sensing	
Power Supply Output	+5 VDC/3.0 A	
OperatingTemperature	0° to 149° F (0° to 65° C)	
Humidity	5% to 95% relative humidity (non-condensing)	
Physical Size (LxWxH)	9.1" x 8.7" x 1.1" (230mm x 220mm x 27mm)	
Product Weight / Shipping Weight	5.01 lbs. (2.24 kg)	
Regulatory approvals		
NCL135	FCC Part 15, ETSI, CE	
NCL135CU	Industry Canada RSS-139, FCC Part 15, ETSI, CE	
Warranty	1 year limited parts and labor (see WaveRider Warranty Agreement)	

Note: WaveRider's Continuous Improvement Policy means that specifications are subject to change without notice.



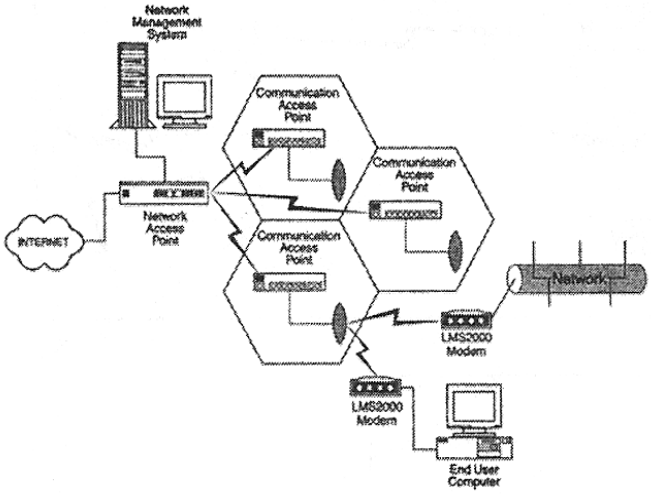
WaVeRider®
The World's Wireless Web Company

LMS2000

Aimed at medium and large businesses and organizations requiring medium to high-speed throughput, combined with high availability, the LMS2000 provides the Wireless Internet Service Provider (WISP) with superior subscriber, equipment and network management, enhanced security, advanced billing support and a variety of maintenance features including real time alarms - all of which help to ensure that communication flows and profits soar - in a cost effective, easy to use, turnkey package.

LMS2000 at a glance

- *Is a complete system solution incorporating "best-in-class" components to maximize system capabilities and availability*
- *Provides sophisticated subscriber, network and equipment management for a cost effective solution which can be scaled to meet the long term needs of the WISP in a variety of environments*
- *Has superior maintenance features which allow operators to verify the configuration and operation of network modules on a scheduled or on-demand basis*
- *Generates real time alarms of failure of critical components*
- *Has automatic redundant fail over of key components to maximize system availability*
- *Provides environmentally hardened cabinets for key components to further enhance system availability and reduce maintenance costs*
- *Allows roll out of new system features from a central location in a controlled fashion*
- *Delivers IP communications links between a customer LAN and the Internet*
- *Operates in the 2.4 to 2.4835 GHz license exempt frequency band*
- *Has a raw data rate of 11 Mbps and provides access at speeds of up to 7.0 Mbps which is comparable to cable modems and xDSL*
- *Offers cost effective network infrastructure which can be easily scaled to meet the long term needs of the WISP*
- *Migrates easily to and from other LMS family products to ensure a long term solution and maximize return on investment*
- *Is a layer 3 end user modem to provide flexible, cost effective end user solutions*



www.waverider.com

WaveRider®
The World's Wireless Web Company

LMS2000 TECHNICAL SPECIFICATIONS

NAP Specifications

The following tables list the technical specifications for the **LMS2000 NAP** including the NMS Workstation.

CAP-NAP Backhaul Interface Specifications	
Maximum Number of CAP-NAP Links	7
Physical Interface	10/100BaseTx auto-sense Ethernet
NAP-Internet Interface Specifications	
Maximum Number of NAP-Internet Links	1
Physical Interface	10/100BaseTx auto-sense Ethernet, full or half-duplex

The following tables list the technical specifications for the **LMS2000 CAP, CCU & EUM** configured for operation in the FCC/IC RF Regulatory Domain.

CAP Radio Specifications	
Maximum Number of Operational CCUs and Orthogonal Channels	3
Maximum Number of Standby CCUs	1
Ethernet Backhaul Interface Specifications	
Physical Interface	10/100BaseTx auto-sense, full or half-duplex

CCU and EUM Radio Specifications	
Minimum Channel Center Frequency	2.412 GHz
Maximum Channel Center Frequency	2.462 GHz
Channel Bandwidth	22 MHz
Center Frequency Spacing Increment	5 MHz
Minimum Separation Between Orthogonal Channels	25 MHz
Maximum Orthogonal Channels	3
Orthogonal Channel Set	1, 6, 11
Orthogonal Channel Set Center Frequencies	2.412 GHz, 2.437 GHz, 2.462 GHz
Maximum Output Power	+15dBm
Modulation Scheme	CCK (Complementary Code Keying) DSSS (Direct Sequence Spread Spectrum)
Receiver Sensitivity for BER < 10-5	-72 dBm
Maximum Over-the-Air, Raw Data Rate	11 Mbps
Ethernet Interface Specifications	
Physical Interface	10BaseTx half-duplex

Power Supply Specifications	NAP	CAP & CCU	EUM
AC Input	110/220 ±15% VAC single phase	110/220 ±15% VAC single phase	110/220 ±15% VAC single phase
AC Input Frequency	50/60 ±3 Hz	50/60 ±3 Hz	50/60 ±3 Hz
Maximum Input Power	1000 VA	1700 VA	1.5A
Maximum UPS Operating Time at full load	10 minutes	10 minutes	User defined
Environmental Specifications	**NAP**	**CAP & CCU**	**EUM**
Operating Temperature	10° to 40° C, indoor environment, 5% to 95%, RH non-condensing	10° to 40° C with integral fan cooling 10° to 55° C	10° to 55° C, indoor environment, 5% to 95%, RH non-condensing
Storage Temperature	-40° to 70° C	-40° to 70° C	-40° to 70° C

WaVeRider®
The World's Wireless Web Company

Sparta şirkətinin meydana gəlməsi

«Beynəlxalq biznes əsasən bir-birini yaxşı tanıyan adamların arasındakı münasibətlər üzərində qurulmuşdur»-Orloff deyir. Sparta şirkəti ilə tərəfdaşlıq Wave Riber üçün sərfəli idi, çünki o İnternetə naqilsiz giriş üçün nəzərdə tutulmuş Wave Riberin məhsullarını satmaq üçün artıq İspaniyada qurulmuş əlaqəli istifadə edə bilərdi.

Bir neçə il bundan əvvəl Wave Riberin əməkdaşlarından biri Çindəki öz müştərilərindən biri ilə layihədə iştirak etmişdir. Bu əməkdaş sonra rabitənin öz sisitemlərini inkişaf etdirən (genişləndirən) Velnosla müqavilə bağlamış İspaniyadakı iri telefon şirkətinə keçdi. Velnos şirkəti də naqilsiz sistemlərin hazırlanması ilə məşğul olur. Hadisələrin bu dalğası Wave Riberə Velnosla kontakta girməyə imkan verdi. Wave Riberin faliyyəti ilə tanışlıqdan sonra Velnosun prinsipialları bu şirkətin təklifləri ilə maraqlandılar. Sparta adı almış üç əməkdaşdan ibarət olan şirkət yaratmaq qərara alındı. Wave Riberin rəhbərliyi ilə İspaniyada satış haqqında müqavilə bağlamaq məqsədilə danışıqlar başlandı. Beləliklə, Sparta Wave Riberin şəbəkələrinin istismarı və genişləndirilməsi ilə məşğul olan operatorun funksiyasını yerinə yetirməkdən ötrü həm də İspaniyada Wave Riberin məhsullarının eksklüziv satışı üçün yaradılmışdır.

İspan bazarına onun minlərlə potensial İnternet provayderləri ilə çıxmaq iki üsulla mümkün ola bilərdi. Birincisi, Wave Riber yerli təsis edə, ticarət heyəti yarada və nizamlaya bilərdi və s. ikincisi, o, biznesin yaradılması üçün əsas olmağa qadir və artıq müştəriləri olan maraqlı tərəflərlə müqavilə bağlaya bilərdi. Wave Riberin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, özünün naqilsiz xidmətlərini TelSpain və Telefonos kimi telefon şirkətlərin alternativi kimi mövqeləndirmək lazım idi, çünki onlar yenicə naqilsiz xidmətlərin müxtəlif variantlarını işləməyə başlamışdılar. Vave Riberə sürətlə hərəkət etmək lazım idi. Bundan ötrü isə tərəfdaşlar axtarmaq lazım idi.

Sazişin (müqavilənin) işlənib hazırlanması

Real təklifin xeyli qabaqlayan geniş zolaqlı İnternet xidmətlərinə bütün dünyada artan tələbatı hesaba alaraq Wave Riberdə güman edirdilər ki, indi o, sürətlənmiş artım dövrünü yaşayır. İspaniyada iri müqavilənin bağlanması o demək idi ki, Wave Riber Kanadanın hüdudlarından kənarda hörmət və tanınmağa, sahib olmağa can atır. Ştatda baş direktor, satışlar üzrə menecer və informasiya texnologiyaları üzrə bir əməkdaşı olmaqla Sparta heç bir tərzdə iri şirkət adına namizəd ola bilməzdi. Lakin prinsipiallar Wave Riberi inandırdılar ki, əgər onların şirkətinə təcili olaraq müvəqqəti işçilər lazım olarsa, bu məqsəd üçün Velnosun qulluqçuları hərəkətə gətiriləcəklər. Wave Riber və Sparta arasındakı danışıqlar 1999-cu ilin sonundan 2000-ci ilin əvvəlinə qədər davam etdi. Çünki hər iki tərəf gəlirlərin bölüşdürülməsi və vaxt keçdikcə onun dəyişdirilməsi həm də eksklüzivlik məsələsinə görə şərtlərlə razılığa gələ bilmirdilər. Orloff narahat olmağa başladı ki, bu narazılıqlar növbəti problemlər yarada bilər. Ancaq o başa düşürdü ki, İspaniya bazarında iştirakı təmin etmək üçün danışıqların müvəffəqiyyətlə başa çatması lazımdır.

Daha cəld hərəkət etmək labüdlüyünə görə Wave Riber konsessiyalar haqqında müqavilə bağlamağa hazır idi. Lakin eksklüzivliyə, mübadiləyə Wave Riber istəyirdi ki, Sparta həcmlərə aid olan müəyyən öhdəlikləri öz üzərinə götürsün. Çünki Wave Riber öz məhsulunun göndərilməsi planında Spartaya bəzi zəmanətlər vermişdir. Ona görə də Wave Riber Spartadan cavab zəmanəti almaq istəyirdi. Ondan başqa, Sparta digər daşıyıcıların və müştərilərin Wave Riberdən aldıqları güzəştlərdən 30 faiz çox almaq istəyirdi. Mahiyyətcə Sparta Wave Riberin öz müştərilərinə satdıqları eyni qiymətlərə məhsulu satmaq istəyirdi. Öz növbəsində Wave Riber istəyirdi ki, Sparta effektivliyin

sərt rüb göstəricilərini istənilən qədər yerinə yetirməyi təmin etməlidir. Lakin Sparta bu təklifi rədd etdi və öz üzərinə yalnız belə bir öhdəlik götürdü ki, iki ildən sonra satışın ümumi həcmini 28 min dollara çatdıra bilər.

Qarşılıqlı anlaşma haqqında memorandum

2000-ci ilin ortalarında Sparta danışıqlar masası arxasına qayıtdı. Tərəflərə axırıncı maneələri aradan qaldırmaq üçün razılığa gəlmək mümkün oldu. Qarşılıqlı anlaşma haqqında memorandumdan çıxış edərək (memorandum of understanding-MOU) Orloff Spartanın biznes planı ilə tanış olmaq istəyir. Bu biznes planda Spartanın satış strategiyası onun məqsədli istehlakçıları həm də resursları əks olunmalı idi.

Spartanın təklif etdiyi planın qiymətlərindən başqa Orloffu belə bir sual maraqlandırır ki, Wave Riber və Sparta arasındakı tərəfdaşlıq münasibətlərini necə hərəkətə gətirmək olar. Söhbət qarşılıqlı fəaliyyət, dəstəyin təmin edilməsi, Sevilyada bizim ştatlı əməkdaşlarının olması və hər iki tərəfin öz üzərinə götürdüyü öhdəhliklərə hörmət etməli haqqında gedir. Bir də ki, bizim məhsulumuz rəqabət qabiliyyətli olmalıdır və biz onları effektli satmağı bacarmalıyıq». Orloff bu yaxınlarda Seviliyada Vinsent Peresi satışlar üzrə menecer kimi işə qəbul etmişdi. Ona Sprata ilə sıx əlaqədə işləmək tapşırılmışdı. O, müqavilənin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə cavabdeh idi. Vinset Peresin məqsədləri və onun əməyinin ödənilməsi Spartada olduğu kimi idi. Orloff nəzərdə tuturdu ki, məqsədlərin və əməyin ödənilməsinin bu cür üst-üstə düşməsi Wave Riber (Peresin vasitəsilə) və Sparta arasındakı əməkdaşlığın stimullaşdırılmasının üsullarından biri olacaqdır. Peres müştərinin texniki yardımı, satış və planlaşdırma ilə məşğul olan bu şirkətin heyəti ilə əməkdaşlıq edərək, Sparta ilə gündəlik əlaqə saxlamalı idi. Bu əməkdaşlıq suallara cavablar verməkdən, satışla məşğul olan rəhbərlərə yardım etməkdən və hətta zəruri hallarda müştərilərlə birgə kommersiya görüşlərinə getməkdən ibrətdir. Ondan başqa, nəzərdə tutulurdu ki, Peres şirkətin Foronto şəhərindəki baş ofisi ilə gündəlik əlaqə saxlayaraq, Wave Riberdə məhsulun axırıncı hazırılıqlı barədə məlumatlar biləcəkdir.

«Bz Sparta-nı Wave Riber-in nəisə bir ispan variantına çevirməyə cəhd edirik - Orloff deyir.

-Uyğun gələn dəlilləri təmin etmək üçün dəlillərlə uyğunlaşdırmış zəmanət verməyi biz lüzüm bilirik. Qarşılıqlı hərəkəti yüngülləşdirməküçün bir neçə növbəti ay ərzində mən tez-tez Sevilyada olmaq ümidindəyəm. Mən orada cari problemləri həll edəcəyəm».

Tərəfdaşlarla effektli qarşılıqlı hərəkəti təmin edən Wave Riberin strategiyası

Sparta ilə müqavilənin təsdiqlənməsi nəticəsində şirkətin qarşısında açılmış perspektivlərdən Wave Riberin ali rəhbərli ilhama gəlmişdi. Bu müqavilənin praktiki olaraq həyata keçirilməsinin nəticələrini xəyalən duyaraq marketinq üzrə vitse-prezident Carlz Braun təsdiq edir ki, Wave Riberin qarşısında iki mühüm problemi həll ketmək durur – etimad və kadrların axını. Carlz Braun bu problemlərin üzərində daha ətraflı dayanmışdır.

Mən güman edirəm ki, etimad və kadrların axını problemləri özü ilə iki ciddi məsələni təqdim edirlər. Hər iki tərəf arasında müqavilə bağlanan zaman, siz ona əmin olmalısınız ki, başqa tərəf sizin maraqlarınıza əməl etməyin zəruriliyi haqqında heç vaxt unutmur. Məhz ona görə biz elə etməliyik ki, hər iki tərəfin ticarət nümayəndələri onların satdıqları «dəmirin» miqdarından asılı olaraq ödəniş alsınlar. Əgər hər iki tərəfin nümayəndələrini pulla şirniklendirməsələr, onda mən ümumiyyətlə başa düşə bilmirəm

ki, işdə onları nə hərəkətə gətirir. Pul – satıcının effektivliyinin meyarı bax budur. Mən Atlantada gözəl reklam şitini gördüm. Bu şitin üstündə oğlan təsvir edilmişdi. Onun arxasında tovuz quşuna oxşar nə isə görünmüşdü. Reklam şitinin üstündəki yazı deyirdi: «Axırıncı üç rüb mən satışların normasını artırmışam»

Şirniklendirmənin daha bir komponenti rəhbərlik və həmkarlar tərəfindən tanınmadan ibarətdir. Başqa sözlə, işçilərin fəaliyyətinin nəticələrini biz yalnız maddi mükafatlandırma kimi deyil, həm də onların işə can yandırmalarına əsasən qiymətləndirməliyik. Satışların rüblük həcminə görə ən yaxşısı olmaq şirkətin ticarət nümayəndəsi üçün çox şərəflidir, satışların illik həcminə görə ən yaxşısı olmaq isə iki qat şərəflidir. 60 potensial alıcıdan yalnız biri «bəli» deyir və bizim məhsulumuzu satın alır. Bu göstərir ki, bizim ticarət nümayəndələrinin səmərəli əməyini ödəmək və tanımaq nə qədər vacibdir. Bir də ki, bu onları başqa iş yerləri axtarmaqdan saxlayır.

Kadrların axını ilə əlaqədar olaraq onu demək lazımdır ki, Sparta hələ də gəncdir və həm də Wave Riber kimi «əgər bizdən heç olmasa prinsipiallardan biri çıxıb gedərsə, bu istənilən nöqteyi - nəzərdən problem yaradacaqdır. Bu ola bilsin ki, həmin sövdələşmənin ən zəif yeridir. Kadrların axını şirkət üçün çox baha başa gəlir. Çünki yaxşı məlumdur ki, satış münasibətlərin üzərində dayanır.

Braun qeyd edir ki, özünün şimali amerikan sövdələşmələrində o, şirkətin müştəriləri ilə tez-tez görüşməyi özünə bir qayda kimi qəbul etmişdi, çünki yalnız bu halda kadrların axınının qarşısını almaq olar. O, müştərilərlə şəxsi münasibətlər saxlayır və müntəzəm olaraq kommersiya görüşlərinə gedirdi. Braun başa düşürdü ki, şirkətin inkişafınının başlanğıc mərhələsində o, adətən,, kadr ehtiyatlarının çatışmazlığını hiss edəcəkdir. Əgər, məsələn, Wave Riberin tədqiqatçı-analitiklərindən heç olmasa biri işdən çıxsa, onda şirkət hadisələrin sonrakı inkişafını proqnozlaşdırmaq və planlaşdırmaq qabiliyyətini itirə bilər.

Braun davam edir: «Kadrların axını problemi o zaman daha faciəli olur ki, müqavilənin şərtlərini yerinə yetirən əməkdaşlar arasında sıx əlaqələr pozulur, çünki əgər bu əməkdaşlardan biri işdən çıxırsa, onda qarşılıqlı anlaşma halqasi sınır, şəxsi münasibətlər pozulur. Nəticədə isə şirkətə ağır zərbə dəyir. Beləliklə biz nəinki öz müştərilərimizlə iş aparır, həm də yeni tərəfdaşlarımızla münasibətləri sahmana salır və saxlayırıq.

Sonra nə ?

Nə qədər ki, Wave Riber Sparta arasında bağlanmış müqavilə Wave Riber üçün ən mühüm müqavilələrdən biri idi, Orloff inanmaq istəyirdi ki, Sparta satışın həcminin (28 milyon dollar) vəd edilən səviyyəyə çatdırılması üçün ona lazım olan yardımı Wave Riberdən alacaqdır. Orloff belə qərara almışdı ki, ayda bir dəfədən gec olmamaq şərti ilə müqavilənin bütün müddəti ərzində bir dəfə İspaniyada olmalıdır. Peres istisna olunmaqla, Wave Riberin Spartada heç bir ticarət nümayəndəsi yox idi. Müqavilənin şərtlərini analiz edərək, Orloff özünə hesabat verirdi ki, Sparta ilə müqavilə imzalandıqdan sonra o, növbəti iki ildə Wave Riberin gəlirlərinin mühüm mənbələrindən biri olacaqdır. Orloff özünə belə bir sual da verirdi ki, o daha başqa nəyi isə edə bilərmi ki, Sparta ilə sövdələşmənin həyata keçirilməsində planlaşdırılmış gedişə zəmanət verilsin.

Cədvəl 1. Qarşılıq anlaşma haqqında memorandum

«Qarşılıqlı anlaşma haqqında memorandum»u (Memorandum of Underslandinq-Moru) 2000- ci ilin fevral ayının 2- də tərtib etdik. (Tarix MOU-dur). Wave Riber Communication İnc. (Wave Riber) və Sparta İnternational S. A. (Sparta) şirkətini təqdim edən Cey Tayebi arasında.

Preambula

1. Wave Riber məhsullarının naqilsiz ötürülməsi üçün məhsullar hazırlanmış və hazırlanmaqda davam edir. O, bu məhsulları İspaniyada satmaq istəyir.

2. Belə bir razılığa gəlindi ki, Wave Riberin məhsullarının İspaniyada satışının maliyyələşdirilməsinin, quraşdırılmasının və texniki xidmətinin ən əlverişli üsulu Wave Riber ilə ispan qanunlarına uyğun olaraq yaradılmış Sparta korporasiyası arasında münasibətlərin qurulmasından ibarətdir.

3. Cey Tayebi və Rosio de los Kobos, Spartanın prinsipialları Seviliyada müxtəlif şirkətlər üçün naqilsiz sistemlərini quraşdırmağa və inteqrasiyasını yerinə yetirməyə imkan verən münasibətləri yoluna qoydular və arzu edirlər ki, Spartanın vasitəsilə məhsulları bu mövcud olan sistemlərə əlavə kimi istifadə etsinlər. Bundan ötrü Sparta Seviliyada ofis yaratmış və ticarət heyətini toplamağı, həm də yardımçı əməkdaşların ştabını nəzərdə tutur. Bu əməkdaşlar ərazidə Wave Riberin məhsullarının marketinqi, satışı, quraşdırılması və texniki xidməti ilə məşğul olacaqdır.

Tərəflər öz aralarında müqavilə bağlamaq arzusunu bildirərək əsl memorandumun müddətlərini və şərtlərini müəyyən etməlidirlər.

Beləliklə, qarşılıqlı razılaşmanı, müddət və şərtləri nəzərə alaraq tərəflər aşağıdakılarla razılaşırlar.

4. Spartpa öhdəsinə götürür:

a) 1 aprel 2000-ci ilə kimi ərazi üçün biznes planı və marketinq strategiyasının tərtib və praktiki olaraq həyata keçirmək;

b) 2000-ci ilin 1 mayına kimi ərazidə məhsulların yayılmasının strategiyasını tərtib və praktiki olaraq həyata keçirmək;

c) ərazidə Wave Riberin məhsullarının alınmasına əsaslanaraq onun adi səhmlərinin 4500000 payını qəbul etmək. Payın yerinə yetirilməsinin qiyməti özü ilə MOU-nun tarixindən əvvəl gələn ticarət gününün orta qiymətinin minus 10 faizini verir. 500000 payı o vaxt almaq və satmaq olar ki, Wave Riber Spartadan ilk bir milyon dolları almış olsun. Bir milyon payı (opsionları) o vaxt almaq və satmaq olar ki, Wave Riber Spartadan məhsulların sona çatmış satışlarına görə növbəti 6000000 doları almış olsun, 1000000 payı (opsionu) o zaman almaq və satmaq olar ki, Wave Riber Spartadan məhsulların sona çatmış satışlarına görə 7000000 dolar almış olsun. Sona çatmış satışların myüəyyən edilməsi nəticəsində razılaşdırılacaq və bu müqaviləyə daxil ediləcəkdir;

ç) 2 fevral 2003-cü ildən gec olmamaqla bu müqavilənin şərtlərinə uyğun olaraq alınmış bütün payları (opsionları) realizə etmək;

d) 2 il müddətində ərazidə yaymaq üçün 28000000 dollardan az olmamaqla Wave Riberdən məhsulları almaq, mütəmadi olaraq dəqiqləşdiriləcək gəlirin (mədaxilin) rüblük məqsədli göstəriciləri «Plan qrafik A» adı altında bu müqaviləyə əlavə edilirlər.

5. Wave Riber öz öhdəsinə götürür:

a) Bu müqavilə qüvvəyə minənə qədər cari məhsulların Seviliyada (İspaniyada) nümayiş etdirilməsini təmin etmək

b) Məhsulların nümayiş etdirilməsi, onların texniki yardımını, həm də Wave Riber və Sparta arasındakı qarşılıqlı razılaşmaya uyğun olaraq marketinqin və satışın yardımını təmin etmək;

c) Qlobal qiymət siyasətini hazırlamaq və qarşılıqlı razılaşma əsasında bu siyasətlər şərtləndirilmiş qiymətlərə (5-dən 25 faizə qədər) güzəştlə daha əlverişli şərait prinsipi əsasında Spartaya məhsulları almaq hüququ vermək;

ç) Onun məhsulunun alınmasının maliyyələşdirilməsini təmin etmək üçün mümkün olan hər şeyi etmək, Sparta isə bu cür maliyyələşdirmənin alınmasında məsləhətlər və yardım verməyə hazırdır;

d) Wave Ribe və Sparta arasındakı qarşılıqlı razılaşmaya uyğun olaraq hazırlığı və tədrisi təmin etmək. Sparta İspaniyada hazırlığın və tədrisin dəyərini ödəyəcəkdir. Kanadada Wave Riberin müəssisələrində tədris və hazırlıqla əlaqəli olan bütün xərclər Wave Riberin hesabına ödənilir. Hər bir tərəf şəxsi ezamiyyət xərclərini və yaşamaq xərclərini ödəyir;

e) memorandumun məlumatı haqqında elanlı pres-reliz buraxmaq, ancaq bu şərtlə ki, onun məzmununu Sparta tərəfindən bəyənilmiş olsun.

6. Wave Riber Spartaya bu müqavilədə nəzərdə tutulmuş şərtlərdən çıxış edərək ərazidə öz məhsullarının bölüşdürülməsinə istisna hüquq verir.

7. Bu müqavilənin şərtlərinə uyğun olaraq, Sparta öz üzərinə müəyyən standartlara riayət etmək öhdəliyi götürür. Wave Riberin zəmanət öhdəliklərinin proqramına uyğun olaraq sıradan çıxmışdı və qüsurlu detalların dəyişdirilməsi (əvəz edilməsi) üçün nəzərdə tutulmuş ehtiyat hissələrinin istənilən qədər

ehtiyatını yaratmaq Spartaya həvalə edilsin. Ondan başqa, Sparta, Wave Riberin təşkil etdiyi hazırlıq və təlim kursların öz əməkdaşlarını göndərəcəkdir.

8. Sparta öz üzərinə öhdəlik götürür ki, həmin gün alınmış və satılmış Wave Riberin səhmlərinin miqdarından 10 faizdən yuxarı miqdarda ticarət günlərinin heç birində Wave Riberin səhmlərini satmamalıdır.

9. Bu müqavilə ikillik dövrə hesablanmışdır və tərəflər öz üzərinə öhdəlik götürürlər ki, 1 mart 2000-ci ildən gec olmayaraq bu müqaviləni bağlamaq üçün əllərindən gələn hər şeyi edəcəklər.

10. Bu memorandum qüvvəyə mindikdən sonra hər iki tərəfin mülkiyyəti olan informasiyanın yazılması üzrə qarşılıqlı «Məxfilik haqqında müqavilə»yə girir.

11. Bu memorandum 11 fevral 2000-ci ildən gec olmamaqla Wave Riberin direktorlar şurası tərəfindən təsdiqlənməlidir.

12. Bu müqavilə bu cür müqavilələr üçün tipik olan müddətləri və şərtləri saxlayacaqdır.

13. Tərəflər təsdiq edirlər ki, əgər hər iki tərəfdən bu müqaviləni yerinə yetirməyə görə qarşılıqlı qərar qəbul edilsə, o halda bu müqavilə öz qüvvəsini itirmiş hesab edilir.

KEYS 1. 8

Stubblepied Appliances

Stubblepied Appliances 1947-ci ildən başlayaraq bütün dünyadakı müştərilərimizə xidmət göstərir.

Xidməti istifadə üçün yaddaş

Kimə: C. A. Yohanssenə

Kimdən: C. Helbreytdən,

Satış üzrə vitse-prezidentə

Tarix: 5 mart 1992-ci il

Mövzu: Yeni aparılmış ərazilər nəzərə alınmaqla ticarət heyətinin müvəqqəti olaraq yenidən bölüşdürülməsi.

Keçmiş kommunist blokuna daxil olan ölkələrdəki siyasi xarakterli kəskin dəyişmələr bizimki kimi şirkətlər üçün xeyli imkanlar yaratdı. Şərqi Almaniyada kommunist rejiminin çoxalması və sürətli templərdə baş verən birləşmə və keçmiş Sovet İttifaqı ölkələrindəki bir sıra başqa siyasi və iqtisadi dəyişikliklərlə yanaşı «çığırdaşların» şirkətləri üçün strateji pəncərə açdı.

Mən aprel ayında Bostonla qarşıda duran görüşdə bizim şirkətin top-meneceri və direktorlar şurasının üzvləri ilə danışıqlar aparacağam. Onlar üçün bu strateji pəncərənin nisbi olaraq mümkün istifadəsinin zəmanətlərini (tövsiyələrini) hazırlayıram. Hal-hazırda mən elə bir təklifə baxıram ki, ona uyğun olaraq sizin şöbədən 15 ticarət nümayəndəsini seçib (12 ay müddətinə) onları keçmiş Sovet ölkələrində yeni ayrılmış ərazilərdə (hal-hazırda Cənubi Avropa şöbəsindən başqa yeni ərazilər üzrə bölüşdürmək üçün daha 17 ticarət nümayəndəsinin seçimi gedir). Bu, on iki ay ərzində əlavə olaraq ticarət nümayəndələri işə qəbul ediləcək və öyrədiləcəklər. 8 ay hazırlıqdan sonra isə onlar artıq həmin ərazilərdə olan ticarət nümayəndələrinə köməyə gedəcəklər. Bir ildən sonra müvafiq ərazilər üzərində nəzarət onlara keçməlidir. Bu isə birinci 15 ticarət nümayəndəsinə özlərinin əvvəlki ərazilərindəki iş yerəlrinə qayıtmasına imkan verəcək-dir. Onlar olmayan vaxtda isə onların müştərilərinə xidmətə görə vəzifələri qalmış səhra heyətinə həvalə edilir. Planlaşdırmanın məhz bu mərhələsində mənə sizin köməyiniz lazımdır (müəyyən analitik işin yerinə yetirilməsi və bəzi əlavə informasiyanın verilməsi üçün).

Bu yaddaş məktubuna əlavə edilmiş səhifələrdə bizim MİS şöbəsindən aldığımız məlumatlar verilmişdir. Bu məlumatlar satışın həcmlərinə və ərazilər üzrə ticarət heyətinin bölüşdürülməsinə aiddir. Yeni ərazilər üzrə seçilmiş proqnoz məlumatları da bura daxil edilmişdir.

Aşağıda verilmiş suallardan hər biri ilə əlaqəli olan öz tövsiyə və fikirlərinizi təqdim etməniz xahiş olunur.

1. Mənim tərəfimdən göstərilmiş işin yerinə yetirilməsinə 15 ticarət nümayəndəsini hansı ərazilərdən cəlb etmək olar?

2. Seçilmiş ticarət nümayəndələrini yenidən ayrılmış (bölünmüş) ərazilər üzrə hansı tərzdə bölüşdürmək lazımdır?

3. 12 aya hesablanmış şirkətin indiki ticarət heyətini yeni ərazilərə keçirmək planının realizə edilməsi ilə əlaqəli olan potensial mənfəəti və problemləri siz nədə görürsünüz?

4. Göstərilmiş planın realizəsi ilə şərtlənmiş ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsində bizim proqrama hər hansı əlavə resurslar və ya dəyişiklik etmək tələb edilirmi?

5. Əgər siz daha uğurlu plan təklif edə bilsəniz, onda onun mahiyyətini açıqlayın.

Stubblepied Appliances
Şimali Avropa əməliyyatları şöbəsi 28. 02. 1992-ci ildə qurtaran 12 aylıq Alpha/DT-nin hesabatı. Orta Avropa vaxtı ilə 02:05:47-03/03/1992-ci ildə dərc edilmişdir.

Ayrılmış ərazi	Ərazi ofisi	Ərazinin sahəsi (kv. millə)	Əhalinin sayı	Ticarət nümayəndələrinin miqdarı	Yerli pul vahidi	Satışın həcmi (dollarla)
Belçika	Brüssel	11781	10100000	3	Belçika frankı	977552
Danimarka	Kopenhagen	16331	5200000	2	Kron	857419
Finlandiya	Helsinki	130119	5100000	4	Fin markası	1235588
İslandiya	Reykyavik	39709	300000	1	İsland kronu	246988
Lüksemburq	Lüksemburq	999	400000	1	Lüksemburq frankı	328911
Hollandiya	Amsterdam	16041	15400000	6	Queden	3498913
Norveç	Oslo	125049	4300000	4	Norveç kronu	1463215
İsveç	Stokholm	173800	8800000	9	İsveç kronu	4298713
Böyük Britaniya	London	94247	58400000	39	Funt sterlinq	25548914
Qərbi Almaniya	Bonn	96010	63200000	43	Alman markası	27229741

Ərazilər üzrə saatların illik miqdarı

Ərazinin kodu	Ərazi ofisi	Şəxsi satış	Telefon ilə satış	Ezamiyyətlər	İnzibatçılıq etmə	Satışla əlaqəsi olmayan fəaliyyətin başqa növləri	Məzuniyyət
Belçika	Brüssel	2850	900	1050	1125	825	270
Danimarka	Kopenhagen	1750	600	850	750	550	180
Finlandiya	Helsinki	3250	1200	1950	1500	1100	360
İslandiya	Reykyavik	788	300	513	375	275	90
Lüksemburq	Lüksemburq	1075	300	225	375	275	90
Hollandiya	Amsterdam	5775	1800	2025	2250	1650	540
Norveç	Oslo	3250	1200	1950	1500	1100	360
İsveç	Stokholm	7538	2700	4163	3375	2475	810
Böyük Britaniya	London	38025	11700	12625	14625	10725	3510
Qərbi Almaniya	Bonn	42463	12900	13438	16125	11825	3870
		İri müştərilər (rübdə 5 kommersiya görüşü)		Ortabab müştərilər (rübdə 3 kommersiya görüşü)		Xırda müştərilər (rübdə 2 kommersiya görüşü)	
Ərazinin kodu	Ərazi ofisi	Miqdarı	Görüşün orta sürəkliyi (dəqiqə)	Miqdarı	Görüşün orta sürəkliyi (dəqiqə)	Miqdarı	Görüşün orta sürəkliyi (dəqiqə)
Belçika	Brüssel	29	150	46	90	95	45
Danimarka	Kopenhagen	17	150	32	90	54	45
Finlandiya	Helsinki	35	150	58	90	76	45
İslandiya	Reykyavik	6	150	17	90	30	45
Lüksemburq	Lüksemburq	9	150	26	90	26	45

Hollandiya	Amsterdam	44	150	125	90	221	45
Norveç	Oslo	35	150	66	90	52	45
İsveç	Stokholm	75	150	132	90	235	45
Böy. Britaniya	London	375	150	688	90	1148	45
Qərbi Almaniya	Bonn	425	150	766	90	1237	45

Stubblepied Appliances
Şimali Avropa əməliyyatları bölməsi
28. 02. 1992-ci ildə qürtaran Alpha İDT-nin 12 aylıq hesabatı
Orta Avropa vaxtı ilə 02:05:07-də 03. 03. 1992-ci ildə çap edilmişdir.

Hesabata dair qeydlər

1. Ticarət nümayəndələri adi illik qrafik üzrə işləyirlər (ildə 50 həftə təxminən həftədə 15 saat)

2. Satışlar üzrə menecerlərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi başqa kriteriyalara əsasən icra edilir.

3. Stubblepieldin məhsulunun satışı mövsmi və tsiklik enib-qalxmalara məruz qalmamışdır.

4. Şirkətin ticarət nümayəndələrinin istifadə etdikləri məzuniyyətin vaxtı elə bölünür ki, bu məzuniyyətlər şirkətin müştərilərinə göstərilən xidmətin keyfiyyətinə təsir etməlidir.

Stubblepied Appliances
Xüsusi hesabat Şimali Avropa bölməsinə (şöbəsinə) ayrılmış yeni ərazilər üçün proqnoz məlumatları.
Orta Avropa vaxtı ilə 02:08:10-da
03. 03. 1992-ci ildə çap edilmişdir.

Ayrılmış ərazi	Ərazi ofisi	Ərazinin sahəsi (kv. millə)	Əhalinin sayı	Yerli pul vahidi
Belorusiya	Minsk	80200	10300000	Belorus rublu
Şərqi Almaniya	Berlin	41767	16300000	Alman markası
Estoniya	Tallin	18370	1500000	Eston kronu
Latviya	Riqa	25400	2500000	Lat
Litva	Vilnüs	25174	3700000	Lit
Polşa	Varşava	120727	38600000	Zlot
Ukrayna	Kiyev	233000	51500000	Karbovanets

Ərazilər üzrə saatların proqnozlaşdırılan illik miqdarı

Ərazinin kodu	Ərazi ofisi	Şəxsi satış	Telefon ilə satış	Ezamiyyətlər	İnzibati idarəetmə	Satışla əlaqəsi olmayan başqa növlə	Məzuniyyət
Belarusiya	Minsk	Məlum deyil	Orta göstəricidən 20%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 20%	Yoxdur
Şərqi Almaniya	Berlin	Məlum deyil	Orta göstəricidən 100%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 125%	Yoxdur
Estoniya	Tallin	Məlum deyil	Orta göstəricidən 20%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 200%	Yoxdur
Latviya	Riqa	Məlum deyil	Orta göstəricidən 25%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 175%	Yoxdur
Litva	Vilnüs	Məlum deyil	Orta göstəricidən 25%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 150%	Yoxdur

Polşa	Varşava	Məlum deyil	Orta göstəri-cidən 100%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 125%	Yoxdur
Ukrayna	Kiyev	Məlum deyil	Orta göstəri-cidən 50%	Orta göstərici	Orta göstərici	Orta göstəricidən 150%	Yoxdur

Hesabata dair qeydlər

1. Yeni ticarət nümayəndələrinin axını nəticəsində ilk 12 aylıq müddət keçənə kimi ticarət heyətinə məzuniyyətlər verilmir.

2. Orta həcmlərin faizləri biznesin olduğu yerin , infrastrukturun və başqa ölçüb-biçmələrin coğrafi xarakteristikaları nəzərə alınmaqla uyğun gələn orta göstəricilərə münasibətə əsasən müəyyən edilir.

KEYS 1. 9

Springfield İnteriors. İnc

2001-ci ilin noyabrında Springfield İnteriors. İnc və S&İnc (mehmanxanalar və mənzillərdəki ümumi otaqlar üçün yumşaq mebel hazırlayan) şirkətlərinin planlaşdırılmış birləşməsi baş verdi. 1998-ci ilin avqustunda Art Robinsonun qayınatası qəflətən vəfat etdi. Ölümündən sonra o, qızına S and O. İncdə səhmlərin nəzarət zərflərini qoymuşdu. Springfield İnteriors. İnc və S&İnc-in birləşməsi (qovuşması) olduqca rahat baş verirdi, çünki göstərilmiş hər iki şirkətin müəssisələri biri-birinə yaxın olan ərazilərdə yerləşmişdi, şirkətlərin rəhbərliyi arasında isə qarşılıqlı anlaşma yaranmışdı. Onlar razılığa gəldilər ki, bu iki şirkətin birləşməsindən sonra elə həcmdə muxtariyyata malik olmalıdırlar ki, iqtisadi nöqteyi-nəzərdən bəraət qazanmış olsun. Bundan başqa, yumşaq mebelin mal xətti Springfield İnteriors-un məhsulundakı «boşluğu» müvəffəqiyyətlə tamamlayırdı. Ona görə də Springfield İnteriors-un rəhbərliyi hətta ona da razı idi ki, S&O öz eyniliyini və firma adlarını saxlaya bilər. Robinsonu narahat edən yeganə problem iki şirkətin satış fəaliyyətinin birləşdirilməsi idi. Problem ondan ibarət idi ki, Springfield İnteriorsun öz şəxsi ticarət heyəti var idi, lakin S&O onun maraqlarını təqdim edən ticarət agentliklərinin xidmətindən istifadə edirdi. Əsas sual, Art Robinsona göründüyü kimi olduqca sadə quruldu: «Yumşaq mebelin satışını şəxsi ticarət heyətinə həvalə etmək, yoxsa ən yaxşısı satış üzrə agentlərin xidmətindən istifadə etməyi davam etdirmək lazımdır?» Springfield İnteriors-un satış üzrə vitse-prezidenti Endi Norem fikirləşirdi ki, yumşaq mebelin satışını onun ticarət heyətinə vermək lazımdır, lakin S&O-nun satışlar üzrə milli meneceri Kristina Ekstrem hesab edirdi ki, malların bu xəttinin satışını onun satış üzrə əvvəlki agentlərinə həvalə etmək daha məqsədəuyğundur.

S&O, İnc

S&O. İnc mehmanxanalar və mənzillərdəki ümumi otaqlar üçün yumşaq mebelin kiçik şəxsi istehsalçısıdır. Bu şirkətin 75 illik bir tarixi var. Öz məhsulunu hazırlamaq üçün o, bəzi nəfis üzlük parçaları və mebel sənayesində tətbiq edilən konstruksiyanın gözəl daşıyıcıların istifadə edir. Belə ki, nəhayət mütəxəssislər təsdiq edirlər ki, mebel sənayesi ilə bu şirkətlər yaxşı tanışdırlar. 2001-ci ildə satışların təmiz məbləği 5 milyon dollar təşkil etmişdi, üzlüklü 1100 mebel istehsalçılarının satışının ümumi həcmi isə 5, 6 milyard dolar olmuşdur. Son beş il ərzində şirkətlərin satışının həcmləri hər il 7 faiz artmış və artımın bu səviyyəsi yaxın gələcəkdə də saxlanılması şirkət rəhbərləri üçün o qədər də inandırıcı deyil.

S&O satış üzrə 15 agentin xidmətindən istifadə edirdi. Bu agentlərin əsas vəzifəsi şirkətin məhsulunu potensial müştərilərə təqdim etməkdən ibarət idi. Ondan başqa, onlar həm də öz aralarında rəqabət aparmayan mebel və ev şəraiti üçün müxtəlif əşyaların istehsalçılarının maraqlarını da təqdim edirdilər. Satış üzrə agent tez-tez mağazadakı bir neçə alıcılarla işləməyi zəruri hesab edirdi. O, müştəriyə mağazadakı bütün mal xəttini təqdim edirdi. Tipik kommersiya görüşünə gedərək, satış üzrə agent öncə alıcılara baş çəkirdi ki, onlarla yenilikləri müzakirə etsin.Yerinə düşəndə, agent yeni sifarişlər almağa cəhd edirdi. Sonra o, mağazanın ticarət salonuna baş çəkirdi. Satış üzrə agent vitrinlərin mallarla tərtib edilməsini yoxlayır, satışa qoyulmuş mebelə baxır və mağazanın ticarət heyətinə mebelin üslubu və konstruksiyası haqqında məlumat verirdi. Bu xidmətlərin yerinə yetirilməsinə görə S&O agentə şirkətin satışlarının təmiz

məbləğindən 5 faiz həcmində komisyon haqqı ödəyirdi. Kristina Ekstrem hesab edirdi ki, satış üzrə agent S&O –nun məhsuluna öz iş vaxtlarının 10-15 faizini sərf edirlər.

Şirkət özünün satış üzrə agentlərinə pərakəndəsatış ticarətlərindən kiminlə əlaqəyə girmək barədə onları məcbur etməyə cəhd etmirdi, lakin agent xidmətlərinin göstərilməsi haqqında müqavilədə dəqiq göstərilmişdir ki, agentlər güzəştlərlə satan mebel mağazalarının xidmətlərindən istifadə etməməlidirlər. Satışlar haqqındakı məlumatlar sübut edirdilər ki, satış üzrə agentlər ixtisaslaşmış mebel mağazaları və univermaqlarla əlaqə saxlayırlar. Bəzi qiymətlərə əsasən, 2001-ci ildə agentlər pərakəndəsatış ticarəti sferasındakı təxminən 1000 müştəriyə kommersiya görüşünə getmişdilər. Bütün agentlər bu sferadan olan öz müştərilərinin hamısı ilə sıx işgüzar münasibətləri qurmuşdular.

Springfield İnteriors. İnc

Springfield İnteriors. İnc yataq otaqları, mehmanxanalar və yeməkxanalar üçün dəyərinə görə baha və orta taxta mebelin istehsalçısıdır. 2001-ci ildə şirkətin satışlarından təmiz məbləğ 75 milyon dollar təşkil etmişdir, vergini ödəməyə qədər isə mənfəətin həcmi 3, 7 milyon dolar olmuşdur. Bəzi qiymətlərə əsasən həmin ildə bütün mebel sənayesində taxta mebellərin satışlarının ümumi həcmi 10 milyard dollara bərabər olmuşdur (istehsalçıların qiymətlərində). Güman edilirdi ki, 2002-ci ildə satışların həcmi 10, 3 milyard dollar təşkil edəcəkdir.

Şirkətin ştatında 10 ticarət nümayəndəsi tam iş günü işləyirdi. 2001-ci ildə onlar pərakəndəsatış ticarəti sahəsindəki təxminən 1000 müştəriyə kommersiya görüşünə getmişdilər. Bu işçilər eyni ilə satış üzrə agentlərin funksiyalarını yerinə yetirirdilər, ancaq onların əməyinin ödənişi bir qədər başqa idi. Onlar qeydə alınmış əməkhaqqında , üstəgəl o qədər də çox olmayan komisyon haqlarına malik idilər. 2001-ci ildə Springfield İnterior şirkətinin ortabab ticarət nümayəndəsi 70 min dollar həcmində illik əməkhaqqı alırdı, (üstəgəl onların satış fəaliyyəti ilə əlaqəli olan məsrəflər, üstəgəl şirkətin satışlarının təmiz məbləğindən 0, 5 faiz təşkil edən komisyon haqları). Satışların inzibati idarə edilməsinə görə ümumi xərclər 130 min dollar təşkil edirdi.

Springfield İnterior şirkətinin ticarət heyəti mebel sənayesində yüksək nüfuza malik idi. Xüsusən də, onlar taxta mebelin yaxşı biliciləri kimi şöhrət qazanmışdılar. Bu üstünlüklərə baxmayaraq Robinsona məlum idi ki, pərakəndəsatış ticarəti şirkətlərindən heç biri Springfield İnteriorun bütün mebel xəttinin satışı ilə məşğul olmur. Məhz buna görə də o, Noremə israrla məsləhət verirdi ki, məhsulların bu qrupunu bir qədər səylə bazara yetirmək lazımdır. O vaxtlar şirkətin nümayəndələri hər birinin orta müddəti 3 saat təşkil edən həftədə 10 kommersiya görüşlərinə gedirdilər. Şirkətin ticarət heyətinin qalan iş vaxtını inzibati fəaliyyət və gedib-gəlmələr tuturdu. Robinson məsələhət görürdü ki, ildə bir müştəriyə yeddi kommersiya görüşünün tezliyini 7 dəfəyə qədər artırmaq lazımdır. Bu isə onun fikrincə, mebel sənayesi üçün orta göstəriciyə uyğun ola bilərdi.

İki şirkətin satış fəaliyyətinin birləşdirilməsi

Ayrı-ayrılıqda Endi Norem və Kristian Ekstremlə görüşlər keçiriləcək. Robinsona Springfield İnteriors. İnc və S&O şirkətinin satış fəaliyyətinin birləşdirilməsi məsələsinə görə bir çox məlumatları və ideya və fikirləri bir yerə toplamaq mümkün oldu. Bu görüşlərin keçirilməsindən sonra aydın oldu ki, bu məsələ barədə Endi Noremin və Kristian Ekstremin fikirləri xeyli dərəcədə fərqlənirlər.

Endi Norem şübhə etmirdi ki, yumşaq mebelin satışına görə cavabdehliyi şirkətin ticarət heyətinə vermək lazımdır. Məhz bu fikri müdafiə etməyə onu məcbur edən səbəblər arasında Endi Norem aşağıdakıların adlarını çəkirdi. Birincisi, Springfield İnteriors mebel sənayesində ən hörmətcil və ixtisaslaşmış hesab edilən ticarət heyəti yaratmışdır. Şirkətin ticarət nümayəndələri mebel sənayesi mütəxəssisləri üçün xas olan terminologiyanı asan mənimsəmişdilər (öyrənmişdilər). Onlar artıq yumşaq mebelin alqısı ilə məşğul olan bir çox müştərilərlə şəxsən tanış idilər. İkincisi, S&O-nun mal yeridilişi xəttinin satışı üçün və hal-hazırda kommersiya görüşlərini yerinə yetirmək üçün tələb olunan 15 faizdən çox mütləq lazım ola bilərdi. Beləliklə, Endi Norem nəzərdə tuturdu ki, yeni mal xəttinin satışı Springfield İnteriorsun indiki ticarət nümayəndəsi üçün çox ağır yük olmayacaqdır. Üçüncüsü, Springfield İnteriors-un fəaliyyət göstərən ticarət heyətindən istifadə edilməsi şirkətin rəhbərliyinə satış fəaliyyətinə daha effektli nəzarəti təmin etmə imkanı verə bilərdi. Norem göstərirdi ki, Art Robinsonun qayınatası satış qrupunu hələ bundan 30 il əvvəl yaratmışdır, çünki əmin idi ki, şirkətin yalnız şəxsi ticarət heyəti öz vəzifələrinə olduqca cavabdehliklə münasibət bəsləməyə qadirdir. Ondan başqa, şirkətin şəxsi ticarət heyəti üçün təqdimatların keçirilməsinin xüsusi üslubu hətta xüsusi Sprinqfield xarici görünüşü səciyyəvidir (xasdır). Dördüncüsü, Norem ona işarə edirdi ki, əgər şirkətin ticarət nümayəndələri və agentləri eyni mağazaya və eyni müştərilərə kommersiya görüşlərinə gedirlərsə, bu tamamilə duzgün deyil. O, qeyd edirdi ki, hər iki şirkətin müştərilərinin məqsədli qrupları tamamilə kəsişirlər, və hər iki halda bu müştərilərə biz satışımızdan komisyon haqları ödəməli olacağıq. Lakin komisyon haqlarının faizindəki fərq şirkətin ticarət nümayəndələri və agentləri arasında arzuedilməz mühit yarada bilərdi.

Kristina Ekstrem S&O-nun mal xəttinin satışı ilə məşğul olan agentlərin saxlanılmasını məqsədəuyğun hesab edirdi. Onun sübutları aşağıdakılardan ibarət idi: Birincisi, satış üzrə bütün agentlər mebel mağazalarını təmsil edən öz müştəriləri ilə artıq münasibətləri sahmana salmışdılar. S&O-nun mal xəttini təmsil edən satış üzrə agentlərin əksəriyyəti bir çox illər ərzində və olduqca yüksək peşəkar səviyyədə işləmişlər. Bu isə müştərilər tərəfindən onlara olduqca yaxşı münasibət bəsləməyin səbəbi olmuşdur. Kristina Ekstrem həm də qeyd edirdi ki, onun satış üzrə 15 agentlə yaxşı işçi münasibətləri yaranmışdır. İkincisi, satış üzrə agentlərin şirkət tərəfindən istifadə edilməsi, əgər komisyon haqları hesaba alınmasa, hər hansı əlavə xərclər tələb etmirdi. Ekstrem qeyd edirdi ki, onlar ödənişi alan zaman agentlər də alırlar. Üçüncüsü, satış üzrə agentlər S&O-nun mal xəttinin satışına olduqca cavabdehliklə münasibət bəsləyirlər. Bizim məhsulumuzu təmsil edərək, satış üzrə agentlər özünə çörəkpulu qazanırlar. Pərakəndəsatış ticarəti sferasından olan eyni müştərilərdən təkrar sifarişlər almağa can ataraq, satış üzrə agentlər onlara mümkün qədər keyfiyyətli xidmətetməyə səy göstərirlər. Dördüncüsü, satış üzrə agentlər Springfield İnteriorsun ticarət heyəti tərəfindən ələ keçməmiş müştərilərlə kommersiya görüşlərinə gedirlər. Ekstrem qeyd edirdi: «Əgər S&O-nun mal xəttinin satışı ilə Springfield İnteriorsun ticarət heyəti məşğul olacaqdırsa, onda biz bu müştəriləri itirə bilərik. Ondan başqa, ola bilsin ki, bizə əlavə ticarət heyətini işə qəbul etmək lazım olacaqdır və yaxud da indiki anda Springfield İnteriorsun mal xəttinə ayrılan satış vaxtının 25 faizini qurban verməli olacağıq». Endi Norem və Kristina Ekstremlə görüşlərinin məzmunu üzərində düşüncələrə dalaraq Art Robinson öz həmsöhbətləri tərəfindən deyilənlərə nisbətən daha geniş və obyektiv fikirlərin labüdlüyü barədə nəticəyə gəldi. Diqqət yetiriləcək amillərdən biri səmərəlilik idi. Springfield İnteriors-un mövcud olan xətləri, adətən, S&O-nun yumşaq mebelinin xətləri tərəfindən təmin edilən ümumi mənfəətin göstəricilərindən 5 faiz artıq olan ümumi mənfəətin göstəricilərini təmin edirdi. Daha bir amil, Art Robinsonun Endi Norem və Kristina Ekstremlə söhbətlərində daimi iştirak edən «bizi» və «onları» qarışdırması idi.

Springfield İnteriors və S&O-nun saitış fəaliyyətinin birləşməsi nəticəsində bu qarşıdurmanı aradan götürmək mümkün olacaqmı və yaxud bu birləşmə yeni problemlər yaradacaqmı? S&O-nun mal xəttinin satışı ilə məşğul olacaq əlavə ticarət heyətinin işə qəbulu ideyası Robinsonu o qədər də cəlb etmirdi. Bu şirkətin satış ərazilərini yenidənqurmağı tələb edə, mövcud olan ticarət heyəti üçün komissiyon haqlarının itirilməsi ilə nəticələnə bilərdi və şirkətin rəhbərliyi üçün ümumiyyətlə böyük baş ağrısı ola bilərdi. Nəhayət, daha bir o qədər də asan olmayan sual qalırdı - Kristina Ekstremin gələcəyi necə olacaqdır? Artıq 50 yaşı tamam olmuş Ekstrem mənalı həyatının 25 ilini 320 şirkətinə həsr etmişdir. Ondan başqa, o, Robinsonlar ailəsinin dostu və onların uşağının xaç anası idi. Əgər S&O-nun mal xəttinin satışı ilə Springfield İnteriors-un ticarət heyəti məşğul olsa, onda Kristina Ekstremin indi tutduğu vəzifəni ləğv etmək lazım gələrdi.

KEYS 1. 10

A.T.Kearney

Bazar ertəsi səhər 1996-cı ilin 22 sentyabrında A. T. Kearney şirkətinin prezidenti Brayn özünün Çikoqo ofisində idi. Qərargah mənzili Çikaqoda (İllinoys ştatı) yerləşmiş, A. T. Kearney şirkəti dünyada ən iri və daha hörmətli konsaltiq firmalarından biridir. Cümə günü Brayn Torontoda qalan rəhbərlərlə görüşməli idi. Bu görüşün gedişində firmanın fəaliyyətini onun (təxminən bir il əvvəl) Electronic Data Systems (EDS) şirkəti tərəfindən alınması anından təhlil etmək istəyirdilər. Ondan başqa, firmanın sonrakı fəaliyyətinin strateji istiqamətini müzakirə etmək niyyətində idilər. Firmanın rəhbərliyi üçün A.T.Kearneyin qarşılaşdığı problemlər xüsusi maraq doğururdu. A.T.Kearney qlobal informasiya xidmətləri (İnformation Services) sənayesində liderlik edən EDS-lə yeni münasibətlərdən istifadə etməyə cəhd edirdi.

Müştərilərin fikrincə, xidmətlərin A.T.Kearneyin Electronic Data Systems şirkəti tərəfindən göstərilməsi yaxşı imkanlar verirdi. Xüsusən də indi müştərilər xidmətlərin daha geniş spektrindən istifadə edə bilərdilər. Mahiyyətcə, EDS / A.T.Kearney yeni təşkilati müştərilərin istənilən sevis təşkilatlarını ödəməyə qadir olan nə isə univermağa oxşar bir şey olmalı idi. Lakin bir çox məsləhətçilər bu iki müxtəlif təşkilatın və müxtəlif mədəniyyətli, müxtəlif ixtisaslı şirkətlərin birgə fəaliyyət göstərəcəklərinə şübhə ilə yanaşırdılar. Brayn müşavirəyə çox dəqiq hazırlaşırdı. Onun fikrincə, bir çox sualların müzakirəsi olduqca canlı xarakter daşıya bilərdi.

Brayn tələsmədən kofe içir və gülümsəyirdi. Bu yaxınlarda A.T.Kearney-in mütəxəssisləri tərəfindən yerinə yetirilmiş təhlilin nəticələrini xatırlayırdı. «Global 1000» siyahısına daxil olan şirkətlərin top-menecerlərinin sorğusu aparılmışdır. Bu sorğunun məqsədi hər iki şirkətin məşğul olduqları biznesin əsas növlərindəki informasiya texnologiyalarının roluna şirkət rəhbərlərinin münasibətələrini dəyişmək meyilləri aşkar etməkdən ibarət idi. İnformasiya texnologiyalarının sualları böyük icraçı direktorun «gündəliyində» çoxdan var idi. Braynın diqqətini aşağıdakı iqtibas cəlb etmişdi.

Aşkar edilmiş nəticələr heyrət doğuran dəyişmələr barədə sübut verirlər, çünki o zamanlar informasiya texnologiyalarına taktiki xarakterli amillərdən biri kimi baxılırdı. Onlardan isə biznesin effektivliyini yüksəltmək üçün istifadə edirdilər. Bizim zəmanəmizdə informasiya texnologiyalarına yalnız bir alət kimi baxmaq lazım deyil. Onun köməyi ilə bir icraçı direktor xərclərin qənaət edilməsinə və öz firmasının fəaliyyətinin müəyyən göstəricilərini yaxşılaşdırmağa çalışır. İndi informasiya texnologiyaları o dərəcədə artmışdır ki, onları şirkətin strateji məqsədlərinin işlənməsi prosesinə qoşmaq lazımdır.

Tədqiqatın nəticələri aşağıdakı əsas növlərə keçməyə imkan verir:

- Texnologiya biznesin strategiyasına inteqrasiya edilmişdir;
- Texnologiyaya investisiyalar artırılacaqdır;
- Korporasiyalar yenidənqurma fəlsəfəsinə etiraf edirlər;
- Bununla yanaşı olaraq bütün sahələrdə əsas korporasiyalar tez-tez özlərini «texnoloji cəhətdən oriyentasiyalı şirkətlərin» kateqoriyasına aid edirlər, bu cür korporasiyaların böyük rəhbərliyinin texnoloji savadı durmadan artır;
- Korporasiyaların top-menecerləri investisiya və texnologiyalara qoyulmuş mənfəətin səviyyəsi ilə öz razılıqlarını istifadə edirlər, hətta müvafiq dəqiq göstəricilər olmayanda da.

A.T.Kearneyin Electronic Data Systems şirkəti tərəfindən alınmasında A.T.Kearneyin özünün yeni ana şirkəti ilə sonrakı qovuşmasında müstəsna rol oynamış Brayn Harrison üçün bu nəticələr gözlənilməz deyildir. Menecment üzrə məsləhətlərin

verilməsində ixtisaslaşan konsaltiq firmasının alınması ilə əlaqəli olan dünyada ən iri saziş hər iki təşkilat üçün olduqca cəsarətli strateji gediş oldu.

A.T.Kearney şirkətinin baş icraçı direktoru Fred Steynqraber 1983-cü ildə aşağıdakı fikri demişdir:

- Şirkətlərin ali rəhbərləri yeni texnologiyaların tətbiq edilməsindən yan keçdikləri zamanlarda və onunla yanaşı keyfiyyətin, məhsuldarlığın, şirkətə məxsus olan bazarın payının və mənfəətinin artmasına ümid edirlər. İndi o zamanlar keçmişə qovuşmuşlar və bir daha geri qayıtmayacaqlar. Bizim günlərimizdə hər bir müəssisə özü ilə yüksək texnologiyalı biznesi təmsil edir, özü də o dərəcədə yüksək texnologiyanı ki, texnologiyaya, strategiyaya gündəlik istehsal fəaliyyətinə aid olan qərarlar eyni vaxtda qəbul edilməlidirlər. Yalnız bu yolla firmaya bazarda müəyyən konkret üstünlüyünü təmin etmək imkanı verilə bilər.

Sahə

Bəzi qiymələndirməyə əsasən bütün dünya korporasiyalarının ümumi menecment üzrə məsləhətlər verməkdə ixtisaslaşan konsaltiq firmaları 1994-cü ildə onlar tərəfindən göstərilmiş xidmətlərə görə 40 milyard dollara yaxın məbləğ aldılar, özü də bu məbləğdən 18 milyard dollarını 90 mindən yuxarı məsləhətçilər işləyən dünyadakı 15 ən iri konsaltinq şirkətləri qazanmışdılar. Xüsusən də informasiya texnologiyalarına (yəni İT-planlaşdırma, İT-strategiya, texniki və proqram qərarlarının strateji alqıları) və proseslərin yenidən qurulmasına aid olan xidmətlərə görə konsaltinq şirkətlərinin müştəriləri tərəfindən ödənilmiş məbləğin demək olar ki, yarısı düşürdü. Gözlənilirdi ki, yeni yüzilliyin astanasında istənilən, başqasına nisbətən bu seqment daha sürətlə böyüyəcəkdir (artımın nəzərdə tutulan tempi hər il 15 faizə qədərdir). Fred Steynqraber nəzərdə tuturdu ki, 2000-ci ilə qədər menecment sahəsində məsləhətlər verən konsaltinq sahəsinin xidmətlərinin ümumi ödənişi ikiqat artacaqdır. Beləliklə, konsaltinq sahəsindəki artımın bu qədər yüksək templəri nə ilə izah edilir?

Bir çoxları güman edirdilər ki, bu şirkətin rəhbərliyinin kənardan yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən alınmış köməyin artması ilə əlaqəlidir. Bu tələbatın artımı, öz növbəsində bir çox şirkətlərin əməliyyatlarının qlobal bazara çıxması ilə bağlıdır. Biznesin qeyri-müəyyən artımını nəzərə alaraq, şirkətlərin ali rəhbərliyi ixtisaslı məsləhətlər almağa can atırlar. Buraya qəbul edilmiş strategiyaya uyğun olaraq biznes-proseslərin salınması, daha geniş əhatəli suallara görə işçilərə sərbəst qərar qəbul etmək hüququnun verilməsi və rəqabət üstünlüyünü təmin etmək üçün yeni texnologiyalardan istifadə edilməsi aiddir.

Bir çox səbəblərə görə şirkətin rəhbərləri daha məqsədəuyğun hesab edirdilər ki, buna bənzər dəyişmələrin təşəbbüsçüsü şirkətə kənardan gəlsin, çünki bütün dünya üzrə korporasiyalar özləri süni şəkildə yüksək ixtisaslı əməkdaşların çatışmazlığını yaratmışdılar.

İdarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri göstərən sahənin sürətlənmiş artımına onda ciddi dəyişikliklərin aparılması səbəb oldu. Bu yenidən dəyişmələr son vaxtlar özünü göstərən aşağıdakı tendensiyalar tərəfindən əmələ gəlmişdir.

- Qlobal bazarda şirkətlərin apardıqları rəqabət mübarizəsinin üsulları və biznesin strukturunu xeyli dəyişmələrə aparan telekommunikasiyaların, texnologiyaların və informasiya xidmətlərinin qarşılıqlı yaxınlaşması;
- Texnologiyaların inkişafının sürətli templəri və onların istehsal fəaliyyətinin və idarəetmənin «ön cəbhəsinə» irəli çəkilməsi;

- Hər bir müştərinin tələblərinə uyğun olaraq sürətli hazırlanmanın və uyğunlaşmanın zəruriliyi və bütün dünya üzrə bazara yeni malların və xidmətlərin çıxarılması.

Qlobal problemlərin müşayiət etdiyi qlobal müştərilər tədricən normal olurlar.

Rəqabət

Strategiyalar, əməliyyatlar və informasiya sistemi sferasında konsaltinq arasındakı ayıran xətlər tədricən yoxa çıxır. Əgər konsaltinq firması öz nüfuzunu artırmaq, hiss edilən nəticələrə çatmaq istəyirsə, o, özünün servis imkanlarının xeyli genişləndirilməsi qayğısına qalmalıdır. Dünyanın müxtəlif ölkələrindən bir çox konsaltinq firmaları strategiyanın qurulmasından başlayan və onun praktiki realizəsi ilə qurtaran inteqrasiyalı kontimumdan istifadə etməyə istiqamət götürdülər.

I. «Böyük altılıq»- klassik İT firmaları

«Böyük altılığın» (Price Waterhouse, Deloitte & Touce, KPMG, Coopers & Lybrand, Ernst & Young və Andersen) tərkibinə daxil olan firmaların illik artım tempi 15%-dən artıq olmuşdur. Bu artımın xeyli hissəsi sürətlə böyüyən konsaltinq bazarının İT/BPR (Business Process Reengineering – biznes proseslərinin yenidən qurulması - BPR) nüfuzlu payı ilə təmin edilmişdir.

II. Əməliyyat və starteji sferalarda konsaltinq xidmətləri göstərən firmalar

McKinsey, BCG, Bain and Booz Allen & Hamilton kimi ənənəvi konsaltinq firmaları özlərinin servis təkliflərinin spektrini genişləndirməklə məşğul oldular. Bu firmalar çoxdan özlərinin strateji qərarlarının yüksək effektivliyi ilə şöhrətlənmişdilər.

III. Sistemli inteqratorlar və sistemlərin tədarükçüləri

EDES, CSC (computer sciences corporation), İBM və Cap Gemini kimi klassik informasiya texnologiyaları firmaları o amili dərk etdilər ki, informasiya texnologiyaları öz təbiətnə görə daha çox strateji olurlar və yenidənqurmanın aparılması üçün həyati mühüm əhəmiyyət daşıyır, tədricən idarəetmə sferasında konsaltinqin daha ənənəvi bazarlarına keçirlər. Bu firmalar, EDC, CSC və Cap Gemini istisna olunmaqla, bu biznesdə və İT konsaltinqi sferasında öz fəaliyyətinə praktiki olaraq sıfırdan başladılar.

IY. İnformasiya texnologiyaları sferasındakı yeniliklər

Ən sürətlə artan firmalardan bəziləri informasiya texnologiyaları sferasındakı yenilikdir. AT&T və Oracle, Andersenlə yanaşı bu kimi firmalar müştərilərlə münasibətlərin birləşdiriməsi imkanlarını tez tapdılar. Onlar öz müştərilərinə ənənəvi olaraq göstəridikləri həmin xidmətlərdən də artıq konsaltinq xidməti göstərməyə başladılar (məsələn, subpodrat işlərin yerinə yetirlməsi və sistemli inteqrasiya). Belə ki, AT&T şirkəti 1995-ci ilin əvvəllərində «AT&T solutions» adı altında xidmətləri təklif edir. Onlar özlərini «texnologiyaların həyati tsiklinin idarə edilməsi» şirkəti kimi mövqeləndirmişdilər («Techology Life Cycle Management»). Bu şirkət müştərilər üçün öz dəyərini artırmaq üzərində səylə işləyir. Bu məqsədlə o, qəbul edilən qərarları

reallaşdırmaq üçün öz müştərisinin biznesinin strateji məqsədləri ilə təklif edilən kompyuter və kommunikasiyalardan istifadə edir. Texnoloji oriyentasiyalı (yönümlü) firmalardan çoxu (adətən,, yetərincə kapitala malik olanlar) daha xırda, lakin olduqca «erudisiyalı» firmaları əldə etməyin (udmağın) nəticəsində konsaltinq xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğul oldular. Bəzi sahə analitikləri fərz edirlər ki, bu İT - nəhənglər yeni minilliyin gəlməsinə kimi bazarın 15 faizindən çoxunu ələ keçirəcəklər.

Bu vaxta qədər məlum olan nəticələr sübut edirlər ki, sırf konsaltinq xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğul olan firmalar artımın səmərəliliyin daha yüksək göstəricilərini nümayiş etdirirlər. Onlardan bir çoxları öz xidmətlərinin çantasını genişləndirməyə və inteqrasiya etməyə cəhd edirlər (şəkil 1.). Bu o fikri təsdiq etməlidir ki, texnologiyalar və konsaltinq yüksək əlavə edilmiş dəyərlərlə çiyin-çiyinə gedirlər. Müşahidəçilər o amilə diqqət yetirirlər ki, bir neçə rəqiblər öz fəaliyyətini yaxınlaşan (konvergenli) sahələrdə birləşdirirlər. Onlara telekommunikasiya, KİV, əyləncələr industriyası (sənayesi) və istehlak elektronikası kimi sahələr aiddir. Əməliyyatlar, universal qərarlar və İT sferasında konsaltinq xidmətləri göstərən konsaltinq firmalarından çoxları qovuşmanın (birləşmənin) potensial imkanlarının və xidmətələrin öz çantasının möhkəmləndirmək məqsədilə alyansların yaradılmasını qiymətləndirməkdə davam edirdilər.

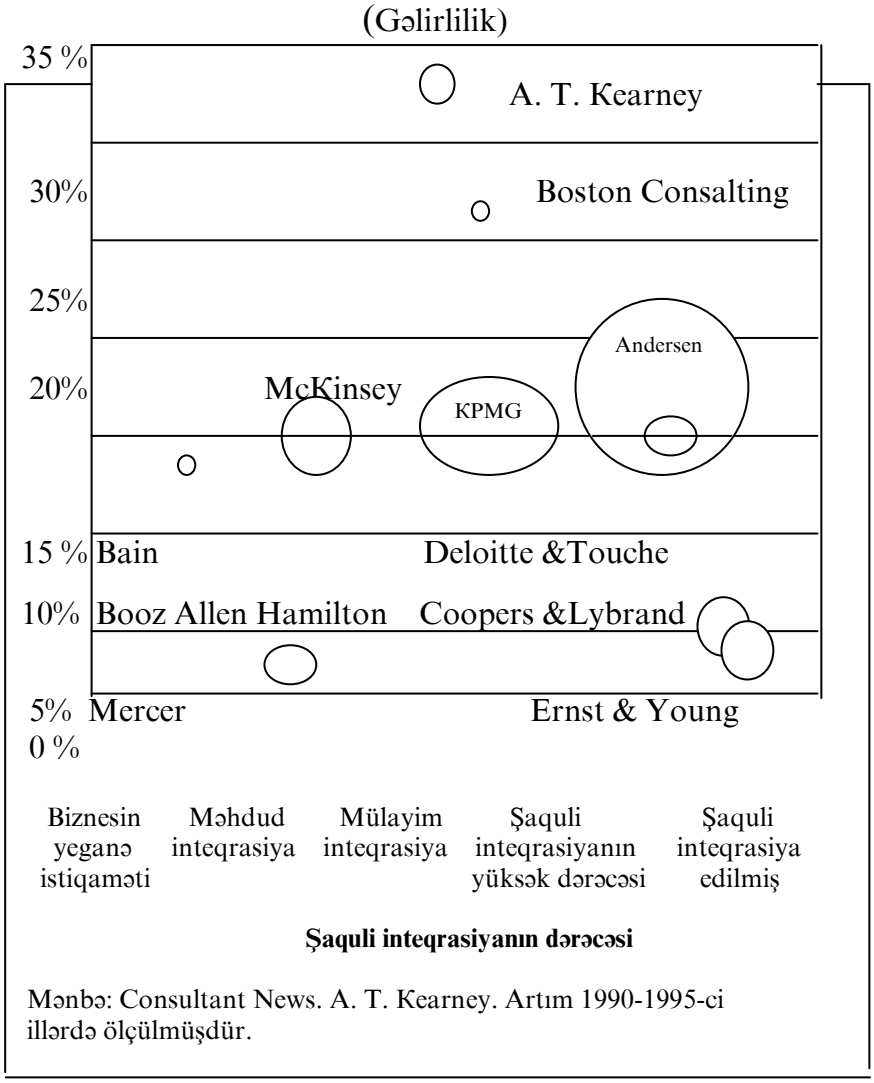
A. T. Kearney

1926-cı ildə əsası qoyulmuş A.T.Kearney şirkəti zaman keçdikcə dünyada ən iri konsaltinq firmalarından birinə çevrildi. Onun yanaşması real qərarların hazırlanmasından və öz müştərilərinə yardım göstərməkdən ibarətdir. A.T.Kearney şirkəti öz müştəriləri üçün strategiyadan başlayaraq biznesin və bazarın təhlili ilə qurtaran xidmətlər göstərməklə yanaşı idarəetmə prosesinin təkmilləşdirilməsinin daha effektli üsullarını tapmaq qabiliyyəti ilə də şöhrət tapmışdır. Bütün bunlar A. T. Kearney şirkətini onun rəqiblərindən xeyli dərəcədə fərqləndirən amillərdir. Bu isə ona onilliklər boyu ərzində görkəmli nəticələr göstərməyə imkan verirdi. Firmanın rəhbərliyi iri müştərilərin məhdud dairəsi ilə (baş icraçı direktor vəzifəsində) uzun müddətli, möhkəm münasibətlər qurmağa və saxlamağa üstünlük verir. Məhz bu cür yanaşma A. T. Kearneyə müvəffəqiyyət qazanmağı təmin etdi. Öz müştərilərinin gözləmələrini daimi ötüb keçməyə can ataraq, şirkət ona nail oldu ki, onun bütün biznesinin 75 faizdən çoxunu ötən ildə A.T.Kearneyin xidmətlərindən istifadə etmiş müştərilər təmin edirlər.

Öz müştərilərinə rəqabətli üstünlüyə nail olmaq üçün yardım etməyə və onu saxlamağa can ataraq A.T.Kearney qloballaşma, artım və liderlik mövqelərini saxlamaqla bağlı olan öz şəxsi məqsədlərini güdür. Management Consulting Services (MCS-idarəetmə sferasında məsləhət xidmətləri göstərən EDS şirkətinin konsaltinq şöbəsi) ilə birləşməsinin ərəfəsində A.T.Kearneyin dünyanın 22 ölkəsində 40 ofisi var idi. Gözlənilirdi ki, 1997-ci ilə kimi A.T.Kearney gəlirlərinin 65 faizindən çoxunu ABŞ-ın hüdudlarından kənarda alacaqdır. Bu olduqca təsir bağışlayan göstəricidir və əgər onu da hesaba alsaq ki, hələ 1980-cı ildə onun göstəricilərinin yalnız 10 faizi xaricdən daxil olurdu. Qloballaşmaya istiqamətlənmiş cəsarətli ölçülərin qəbul edilməsi ilə yanaşı, şirkət son onilliklər boyu coşqun artım dövrünü yaşamışdır. Onun ştatda olan əməkdaşlarının sayı 1984-cü ildə 230 işçidən 1994-cü ildə 11000 məsləhətçiyə çatdırılmış, gəlirləri isə son 13 il ərzində praktiki olaraq hər il iki dəfə artmışdır. Hər üç ildən bir, 1983-cü ildən başlayaraq A. T. Kearneyin ölçüləri böyüyürdü. Bu yaxınlarda «Gonsultant News»da A. T. Kearney artımın ən yüksək templərini nümayiş etdirən dünyanın 5 konsaltinq firmaları arasında adı çəkilmişdir. Toronto ofisindəki rəhbərlərdən biri olan Brent Snell belə bir fikir söylədi ki, A. T. Kearneyin artım imkanları, mahiyyətcə, təşkilatın bütün səviyyələrində yeni ixtisaslaşmış mütəxəssislərin yetərincə olması ilə məhdudlaşır.

Electronic Data Systems

EDS öz fəaliyyətinə 1962-ci ildən başlamışdır. O vaxt şirkətin başında Ross Pero dayanırdı, EDS-yə ilk investisiyanın məbləği isə vur-tut 1000 dollar idi. Bu hələ tanınmamış şirkət potensial müştərilərə öz təklifi ilə başladı. 1985-ci ildə, yəni Ross Rero bu nəhəng informasiya texnologiyalarını təxminən 2, 5 milyard dollara General Motors şirkətinə satdıqdan sonra, EDS məlumat verirdi ki, onun gəlirləri 3, 4 milyard dollar təşkil edir (yəni gəlirin artımı əvvəlki illə müqayisədə 264 % təşkil edirdi). 1995-ci ildə EDS iri avtomobil tikintisi şirkətinin (General Motors) filialı olaraq bu müştərilərin özlərini təmin etmək vəziyyətində olduğuna baxmayaraq öz müştərilərinin kompyuter şəbəkələrinin effektli işini təmin edərək, öz gəlirlərinin çox hissəsini qazanmışdı. O, müştərilərə öz biznesini təkmilləşdirmək üçün informasiya və texnologiyalardan, həm də yeni yaxşı imkanların aşkar və istifadə edilməsi üçün istifadə etməyə kömək edirdi. Həmin vaxt şirkətin dünyanın 41 ölkəsində 94 min qulluqçusu işləyirdi, şirkətin gəlirləri isə 12 milyon dollardan artıq idi. Ona görə də bir çoxları bu şirkəti autstorinqi kəşf edən hesab edirlər, çünki EDS informasiya texnologiyalarından istiafadə edilməsi ilə əlaqəli olan xidmətlərin sferasında özündə dünya liderinin nüfuzunu yaratmışdır.



Şəkil 1. *Şaquli inteqrasiyalı firmalar xeyli yaxşı işləyirlər*

1. Sistemlərin hazırlanması. EDS sistemləri layihələşdirir, hazırlayır və praktiki olaraq realizə edir. Bu sistemlər onun müştərilərinin biznes prosesini yaxşılaşdırır, dəstəkləyir və üsulların köməyi ilə onlar öz istehlakçılarına xidmət edirlər.

2. Sistemlərin inteqrasiyası. EDS tədarükçülərin əksəriyyətinin fəaliyyətini əlaqələndirməyə görə cavabdehliyi öz üzərinə götürür və onun təklif etdiyi texniki vasitələrin proqram təminatına, kommunikasiya və insan resurslarının effektli birgə işinə zəmanət verir.

3. Sistemlərin idarə edilməsi. EDS müştərinin informasiya texnologiyalarının resurslarınadan strateji idarə edilməsinə görə cavabdehliyi öz üzərinə götürür.

4. Proseslərin idarə edilməsi. EDS biznes proseslərinin effektli idarə edilməsini təmin edir. Buraya istehlakçılara xidmət edilməsi, sığorta ödənişlərinin ödənilməsi haqqındakı ərizələrin təkmilləşdirilməsi, telemarketinq, kreditor borcları, debitor borcları, həm də liderlərin hazırlanması və heyətin öyrədilməsinin proqramları kimi amillər daxildir.

Konsaltinqin istiqamətləri	Andersen Consulting	AD Little	A. T. Kearney & Co	Bain & Co	Booz Allen &Hamilton	Boston Con-sulting Group	CSC & CSC Index	Coopers & Lobrand	Deloitte & Touche	Ernst & Young	Cap Gemini	IBM	KPMG	McKinsey	Mercer Management	Monitor
Strateji kolsaltinq (müəssisə) 1																
Strateji kolsaltinq (əməliyyatların təkmilləşdirlməsi)																
Maliyyələr																
Kadarlar																
NİOKR																
Biznes-prosesin reinjirinqi																
Biznes-proseslər																
Təşkil (idarəetmənin və quruluşun dəyişməsi)																
IT planlaşdırıl-ması																
IT strategiyası																

1. Yüksək səviyyəli korporativ strategiya və biznes şöbəsinin strategiyası (yəni elə bir qərar təhlil etmək lazımdır ki, hansı biznesdə iştirak etmək lazımdır və ya hansı şirkəti almaq lazımdır) .

2. Problemlərin məqsədli analizi (yəni elə bir qərar qəbul etmək lazımdır ki, müştəriləri xidmətin səviyyəsini necə mal yüksəltmək olar və yaxud pərakəndəsatış ticarətinə göndərmələrinin sistemlərinin daha effektli tipii barədə qərarın qəbul edilməsi) .

Əhəmiyyətli iştirak
İştirak
Yeni təşəbbüs və ya əhəmiyyətli praktika
Fəaliyyətin bu növündə iştirak etmir

Mənbə: A. T. Kearmey, Gartner Group

***Şəkil**. 2. IT firmalarının konsaltinqin aparıcılarının fəaliyyəti*

Cədvəl 1. EDS və kompyuter xidmətləri bazarında onun əsas rəqibləri

Şirkət	Yerləşdiyi yer	Satışın həcmi (milyard dol.)	Təmiz mənfəət (mln. dol.)	Əsas müştəriləri
Electronic Data Services	Plano Texas ştatı	10, 50	821, 9	GM, Xerox, Amerikan Exspress Bank, İnland Revenue, Bethiehem Steel
Computer Sciense (CSC)	El-Sequndo Kaliforniya ştatı	3, 37	110, 7	General Dinamics, Hughes Aircraft, Lucas İndustries, Müdafiə Nazirliyi
Andersen Consulting	Çikaqo, İllinoys ştatı	3, 45	Məlum deyil	Bill Atlantic, LTV, British Petrolium, London fond birjası
İnteqrated Systems (İBM-in şöbəsi)	Yayt-Pleyns, Nyu-York ştatı	Məlum deyil	Məlum deyil	Bank Amerika, McDonnell Douglas, Amtrak, Eastman Kodak

1995-ci ilin avqustuna hər bir şirkətin vəziyyətinə görə ən axırıncı maliyyə ili. *Mənbə*: The Companies, Discloure İnc. The Wall Street Journal, August 8. 1995.

EDS demək olar ki, hər bir adamın həyatına daxil olur. 1994-cü ildə ABŞ-da keçirilmiş futbol üzrə Dünya Kubokunun təşkilatçılarının sifarişi ilə bu cür miqyaslı idman yarışlarına nə vaxtsa xidmət edənlərin hamısından ən iri və mürəkkəb informasiya sistemini hazırlamışdır (xatırladaq ki, 1994-cü ildə futbol üzrə Dünya Kubokunun keçirilməsi ilə əlaqəli olan telereportajlara baxışların miqdarı 31 milyarda çatmışdır). Bu sistemin vasitəsilə praktiki olaraq bir an əvəzində hər bir oyuna görə informasiya almaq, oyunçuların tərcümeyi-halları ilə tanış olmaq və futbol üzrə nə vaxtsa keçirilmiş Dünya Kuboklarının hər biri haqqında tarixi arayış almaq imkanından doqquz amerikan şəhərində keçirilən oyunları işıqlandırmış təxminən 15 min jurnalist istifadə etmişdir. 1995-ci ildə EDS təkcə ABŞ-da avtomatlaşdırılmış bank aparatlarının transaksiyalarının 2, 2 milyondan çoxunu (Automated Banking Machine-ABM), kredit kartlarının amortizasiyalarının 1, 2 milyardını və aviabiletlərinin bronlaşdırılmasına görə sifarişlərin 500 minini ödəmişdir.

EDS biznesini yaradılmanın, bölüşdürmənin informasiyadan birgə istifadə və tətbiq edilməsini şirkətlərin, dövlət orqanlarının və bütün dünya üzrə şəxsi adamların rifahı naminə optimal üsulların seçilməsi kimi müəyyən edir. Şirkət tərəfindən təklif edilmiş xidmətlərin bütün məcmusu məhsulların dörd müxtəlif tipini əhatə edir.

Əgər informasiya texnologiyalarının istifadə edilməsinə aid olan xidmətlərin bütün bu tiplərini idarəetmə sferasındakı konsaltinqə əlavə etmək olarsa, onda qlobal bazarın həcmi astronomik miqyaslarla, yəni 280 milyard dollara qədər qalxa bilər. (cədvəl 2).

Cədvəl 2. Bazarın artım həcmləri və templərinin qiymətləndirilməsi (milyard dollarla)

Xidmətlər spektri	1994	CAGR (%)	1999
İdarəetmə sahəsində konsaltinq	40, 0	14, 20	80, 0
Sistemlərin hazırlanması	50, 8	6, 10	68, 3
Sistemlərin inteqrasiyası	56, 2	11, 90	98, 7
Sistemlərin idarə edilməsi	120, 2	9, 10	185, 8
Proseslərin idarə edilməsi	21, 5	35, 60	98, 3
Ümumi bazarın qiymətləndirilməsi	288, 7		531

Analysis, February 1995, Gartner Group
Mənbə: EDS Marketinq Strategic Services Unit Market.

Yeni baş icraçı direktorun rəhbərliyi altında (o, bu vəzifəyə 1986-cı ildə gəlmişdir) EDS nəticəyə istiqamətlənmiş təkəbbürlü şirkət nüfuzunu möhkəmlətdi. Bu EDS-in General Motors-dan (1986-cı ildə 73 faiz gəlirdən 1993-cü ildə 39% qədər) asılılığın

zəifləməsinə gətirdi. 1995-ci ildə EDS gəlirlərinin (75 faizdən yuxarı) çox hissəsini sistemlərin inteqrasiyası və onların idarə edilməsini təmin etmişdi. Peşəkar ticarət heyəti öz fəaliyyətini EDS gəlirlərinin ABŞ-dakı müştərilərindən 70 faizdən çoxunu və demək olar ki, korporasiyalardan 50 faizini təmin etmiş uzunmüddətli kontraktların yerinə yetirilməsi üzərində cəmləşirdi.

Lakin demək olar ki, 10 il ərzində, EDS kompyuter-«meynfreymaklarda» başqa şirkətlərin sifarişlərinə görə tapşırıqların həlli ilə məşğul idi, rəqabət xeyli kəskinləşirdi. Bu isə biznesin ənənəvi istiqamətlərinin mənfəətliyinin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına gətirdi. EDS məlumatların ənənəvi tənzimlənməsinə nisbətən «daha yüksək əlavə edilmiş dəyəri» təmin edən xidmətlərə diqqət yetirməyə başladı. Şirkət biznes-proseslərinin yenidən qurulması və «müştəri servis» texnologiyası kimi konsaltinq biznesinin perspektivli istiqamətlərini tapdı. Söhbət korporativ landşafta (mühitə) ciddi təsir edən tendensiyalar haqqında gedir. EDS idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğul olmaq qərarını qəbul etdi. Şirkət buna öz müştərilərinə biznes-qərarlarının verilməsindən ibarət olan yeni strategiyanın tərkib hissəsi kimi baxırdı (ənənəvi və mahiyyətinə görə daha sadə İT qərarlarından fərqli olaraq).

EDS idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətlərinin göstərilməsinə dair qərar qəbul edir.

EDS 1985-ci ildən başlayaraq idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri göstərir. 1993-cü ildə MCS (MAnagement Consulting Services- idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri - İSKX) sistemi yaradıldı. EDS-nin ənənələrini və güclü tərəflərini istifadə edərək, İSKX EDS-dən ən yeni ölçü əlavə etdi. Qısa ikillik müddət ərzində EDS-ə 1300 nəfərdən ibarət olan, dünyanın 20 ölkəsində 30-dan çox ofisi olan , bəzi qiymətlən-dirmələrə görə 200 milyon dollar gəlir gətirən İSKX təşkilatını yaratmaq müyəssər oldu. Fəaliyyyətin birinci ili ərzində idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətlərinin satışı ilə EDS-in ticarət heyəti məşğul olurdu. Bu isə firmaya müvafiq daxili təşkilatlanmaya imkan verdi. İkinci il ərzində məsləhətçilər İSKX-nin satışı ilə sərbəst məşğul olurdular. «Strateji xidmətlərin» yeni şöbəsinin orta və qısamüddətli məqsədləri olduqca sadə ifadə edilirdilər:

- Şəxsi artımı və səmərəliliyi təmin etmək, eyni zamanda idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətlərinin göstərilməsi üzrə dünya səviyyəli təşkilat yaradaraq;
- Gəlirlərdən bir hissəsi onun xeyrinə köçürmə yolu ilə EDS-in artımına imkan yaratmaq.

Özündə öz məhsulunun çatdırılmasına görə EDS-in yüksək ixtisası və intellektual kapitalın imkanları ilə birləşdirmək qabiliyyətinə baxmayaraq, İSKX inkişaf prosesində müəyyən çətinliklərlə toqquşurdu. Bəzi qiymətlərə görə təkcə 1994-cü ildə gənc şirkətin itkiləri 23 milyon dollar təşkil etmişdir. İSKX üzrə keçmiş məsləhətçilərdən biri aşağıdakı fikri söyləmişdir: «İstənilən şirkət bu qədər qısa vaxt kəsiyində mənfəətin alınmasında çətinlik çəkə bilər». Bu artımı xeyli dərəcədə təşkil edən isə yeni əməkdaşların böyük miqdarda işə qəbulu ilə əlaqədardır, eyni zamanda yeni müştərilərin sayı heyətin artı-mının templəri ardınca çata bilmirdi. «Sizin əməkdaşların yarısı iş başında olmayanda, səmərəlilik haqqında mühakimə yürütmək çətindir»- bu barədə İSKX üzrə keçmiş məsləhətçi deyir.

Qlobal bazardakı sürətli artım İSKX-nin müvəffəqiyyəti üçün zəruri olan bir sıra tərtib edilmişlərin praktiki realizəsini çətinləşdirdi. Vahid və məntiqli ardıcıl sistem və proseslərin olmaması, həm də öz aralarındakı uyğunlaşa bilməyən konsaltinq metodolo-giyaları, kadrların idarə edilməsi metodlarının, konsaltinq xidmətlərini ödəməyə tariflərin və göstəricilərin keyfiyyətləri, son hesabda onun bazarda qeyri-adekvat möv-qeyləşməsində istifadə edilirdi. İSKX üçün daha bir problem şəxsi mədəniyyətinin forma-laşması oldu. Şirkət bir dam altına çox istedadlı adamları toplamışdır. Lakin bu qədər tez toplaşmış (yığışmış) bu mütəxəssislər keçmişdə bir-birinə oxşamayan şirkətlərdə

işləmişdilər, ona görə də bütün bu mütəxəssislər üçün vahid və səciyyəvi olan işin üslub və metodlarını təkmilləşdirməmişdilər. Başqa sözlərlə, onların hamısına mütəşəkkillik hissi çatışmırdı.

EDS A.T.Kearney şirkətini alır:
A.T. Kearney İSKX ilə qovuşması (birləşməsi, 1995-ci ilin sentyabrı)

A.T.Kearneyin alınması özü ilə informasiya texnologiyaları üzərində ixtisaslaşan firmanın birinci həlledici cəhdini təqdim edirdi. O, idarəetmə sferasındakı konsaltinqin yuxarı mərtəbələrinə qalxmaq niyyətində idi. Axırıncı iki ildə EDS idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri göstərən yeddi firma almışdı, lakin öz miqyasına görə onlardan heç biri A.T.Kearney ilə müqayisə edilə bilməzdi. Görün bu barədə EDS-in vitse-prezidenti və A.T.Kearneyin təzə sədri Heri Fernandes nə deyir:

- A.T.Kearney mütəxəssislərinin komandasının qoşulması idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri göstərən dünya səviyyəli konsaltinq şirkətinin yaradılması işində hal-hazırkı vaxta kimi EDS tərəfindən nail olunmuş tərəqqiyə əsaslanır.

EDS A.T.Kearneyi 300 milyon dollara almağa razılaşdı. Ondan başqa, A.T.Kearneyin tərəfdaşlarının və 100 başqa əsas şəxslərin sərəncamına öz səhmlərinin 7 milyonunu verdi. Sövdələşmənin ümumi dəyəri 600 milyon civarında qiymətləndirilirdi. Qərara alınmışdı ki, İSKX-ya göstərilən xidmətlər firma adının, prosedur və siyasətin saxlanması şərti ilə yeniləşmiş A.T.Kearneyə birləşdiriləcəkdir. Bir vaxtlar bu Çikaqo firmasını idarəetmə sferasındakı dünyanın aparıcı konsaltinq agentliklərindən birinə çevirmişdi. Nəzərdə tutulurdu ki, Fred Steynqraber şirkətin baş icraçı direktoru vəzifəsində qalacaqdır. EDS uzun tarixi ərzində ilk dəfə olaraq tamamilə müstəqil filial yaratmaq qərara alındı. Bu isə idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri göstərən dünya səviyyəli konsaltinq firmasının obyektivliyini və qərəzsizliyini təmin etməli idi. Bu filial EDS-ə etibarlı və standart konsaltinq praktikasını verirdi. Bu cür səviyyəyə çatmaq üçün sırf şəxsi qüvvələrinə istinad edərək EDS-ə çox vaxt lazım ola bilərdi.

Bu konsaltinq təşkilatları kimi həm A.T.Kearney üçün həm də İSKX üçün əla qərar idi. Bu isə öz növbəsində sinegizm və qarşılıqlı tamamlanmanın amilləri ilə izah edilir.

İSKX-nin əməliyyat və texnologiya üstünlükləri (əlavə edilmiş dəyərlə) A.T.Kearneyin strateji və əməliyyat sferalarındakı nailiyyətləri müvəffəqiyyətlə tamamlayırdılar. Bu birləşmə A.T.Kearneyə yeni istedadlı məsləhətçilərin axınını təmin etdi. Onlarsız firma öz imkanlarının artıra və öz bazarlarından çoxunda son kütləyə çata bilməzdi. Öz üstünlüklərini birləşdirərək, firmalar müştərilərə doğurdan da nadir imkanlar təklif edə bildilər. Firmalardan hər birinin olduğu yerin müvəffəqiyyətlə birləşməsi bütün dünya üzrə müştərilərə xidmətetmək qabiliyyətində olan geniş və yaxşı mövqeləndirilmiş qlobal təşkilatın meydana çıxmasına bir sübutdur. Sahələrin əhatə edilməsi də yaxşı qarşılıqlı tamamlanması ilə fərqlənirdi və uğurla tarazlaşdırılmışdır.

Bazar biznes və texnologiyalar sferasında xidmətlərin sıx inteqrasiyasını tələb edir. Mən fikirləşirəm ki, praktikada belə bir tələbi yerinə yetirmək asan olmayacaqdır, baxmayaraq ki, bunun üçün artıq indidən çox şey edilmişdir. Proseslərin A.T.Kearneyə bunun mümkün olduğu kimi belə səviyyəsinə çatmaq çox çətindir.

Göstərilmiş imkanların birləşməsi A.T.Kearney və EDS müştərilərinin bu şirkətlərin mütəxəssislərinin sərəncamına ən müasir effektli qərarlar vermişdir. Yenidənqurma və transformasiya məsələləri ilə məşğul, proseslərlə əlaqəli olan funksional problemlər müştərilər üçün texnologiya və praktik realizə məsələləri ilə yanaşı həll edilə bilərlər. Ondan başqa, praktiki realizə məsələləri ilə bağlı olan bu şirkətlərin mütəxəssislərinin ixtisası işlənmə prosesinin daha çox ilk mərhələlərində istifadə edilə bilər.

EDS-lə əlaqəli həm də A.T.Kearneyə əsas investisiya fondlarına girişə zəmanət verməkdə kömək etdi. EDS-lə tərəfdaşlıq A.T.Kearneyə möhkəm mövqeləri təmin etdi. Ona ikiqat enerji ilə artım, qloballaşma və lider vəziyyətini möhkəmləndirməklə bağlı olan öz məqsədlərinə çatmaqda kömək etdi. Fred Steynqraberin sözlərinə görə A.T.Kearney özünü resursların, öz əhatəsinin miqyasına görə qlobal və tədarükə inteqrasiya edilmiş qərarların çatışmazlığını hiss etməyən idarəetmə sahəsində konsaltinq agentliklərinin yeni tipli nümayəndəsi hesab edir. Hər iki şirkət belə bir nəticəyə gəldi ki, onların qovuşması onlara öz müştərilərinin «yeni nəslinə» peşəkar xidmətlərin göstərilməsi işində aparıcı mövqe tutmağa gözəl imkan verdi.

Risklər, problemlər və maneələr

A.T.Kearney və EDS-in nümayiş etdirdikləri optimizmə baxmayaraq bu şirkətlərin seçdikləri strategiyanı ciddi tənqid edən çoxlu spektiklər tapıldı. Onlardan əksəriyyəti belə bir şübhə ifadə edir ki, həqiqətənmi bir konsaltinq firmasının öz müştərilərinə birbaşa məsləhətli qərarların verilməsi nəticəsində xidmətlərin şaquli inteqrasiyası nə qədər qaçılmalıdır? Lakin həqiqətən də əgər bu tendensiyanın yeri varsa, onda A.T.Kearneydə mövcud olan inteqrasiya o qədər də asan məsələ deyil. Belə bir tənqidçilərdən biri Consultant News-un naşiri Ceyms Kennedi idi.

Birincisi, tamamilə iki müxtəlif mədəniyyət göz qabağındadır. Biz kirpi və koramalı cütləşdirmək cəhdinin şahidi olduq. Bir neçə onilliklər boyu A.T.Kearney topmenecerlərə konsaltinq xidmətləri göstərdiyi halda, EDS yalnız 1993-cü ildən konsaltinq biznesi ilə məşğul olur. Deməli, bu halda söhbət iki müxtəlif səviyyə haqqında gedir. Daha sonra Ceym Kennedi öz fikrinə davam edir.

Konsaltinq firmaları həddindən ziyadə zəif orqanizmdir. Onların transplantasiyası (köçürülməsi) bir çox problemlər yaradır. Bir dam altında müxtəlif şirkətlərdən məsləhətçiləri birləşdirməyə siz cəhd edən vaxtda nə isə zorla ayırma reaksiyası kimi bir şey baş verir. Axı, söhbət mahiyyətcə, heç zaman ağrısız keçməyən fərdiliklərin unifikasiyasına cəhd haqqında gedir.

A.T.Kearneyin General Motors şirkətinin filialı tərəfindən alınmasilə əlaqədar olaraq A.T.Kearneyin məsləhətçilərindən biri aşağıdakını demişdir: «Biz müstəqil, azad firmadan ölkədəki iri şirkətin bir parçasına çevrildik. Müxtəlif mədəniyyətlərin toqquşması qaçılmaz idi». Müstəqillik məsələsi A.T.Kearneyin məsləhətçilərinin əksəriyyəti üçün əsas idi. Bir çox müşahidəçilərdə belə bir təsəvvür yaranmışdı ki, İBM Solutions şöbəsi, mahiyyətcə, İBM-in təklif etdiyi aparat qərarların satışı üçün yaranmışdı. İSKX (MCS) və EDS arasındakı münasibətlər də praktiki olaraq eyni idi.

Bir çox məsləhətçilər ehtiyat edirdilər ki, A.T.Kearney EDS üçün buzqıran gəmi rolunu oynayacaqdır. Əgər bu həqiqətən belədirsə, onda bu rol A.T.Kearneyə ixtisaslı mütəxəssisləri cəlb etmək və öz yanında saxlamaq qabiliyyətinə təsir etməyə bilməzdi. Çoxlarını maraqlandırırdı ki, A.T.Kearneydən mütəxəssislərin kütləvi qaçması nə zaman başlanacaqdır. Müştəriləri başqa problemlər həyəcanlandırırdı. A.T.Kearneyə öz tərifli obyektivliyini, müştərilərə «düzgün» tədarükçüləri seçməkdə kömək edərək, saxlayacaqmı?

Müştərilərə onun xidmətçilərindən əsasən o halda, əgər bu müştərilər EDS və General Motorsun rəqiblərdirsə, istifadə etmək lazımdırmı?

Bir il keçdikdən sonra (1996-cı ilin sentyabrı)

Yəqin ki, heç kim təsdiq edə bilməzdi ki, birinci il asan oldu. Lakin əksəriyyət onunla razı olmağa hazırdı ki, o, uğurlu oldu.

İSKX (MCS) və A.T.Kearneyin inteqrasyası rəvan keçdi. Dünyanın 30-dan çox ölkəsində 60 ofisi, 3500-dən yuxarı qulluqçusu, onlardan 2400 nəfəri peşəkar məsləhətçi olan birləşmiş şirkətlərin konsaltinq praktikasında artıq fəaliyyətə başlamışdı. 1995-ci ildə onun gəlirləri 650 milyon dollar olmuşdu.

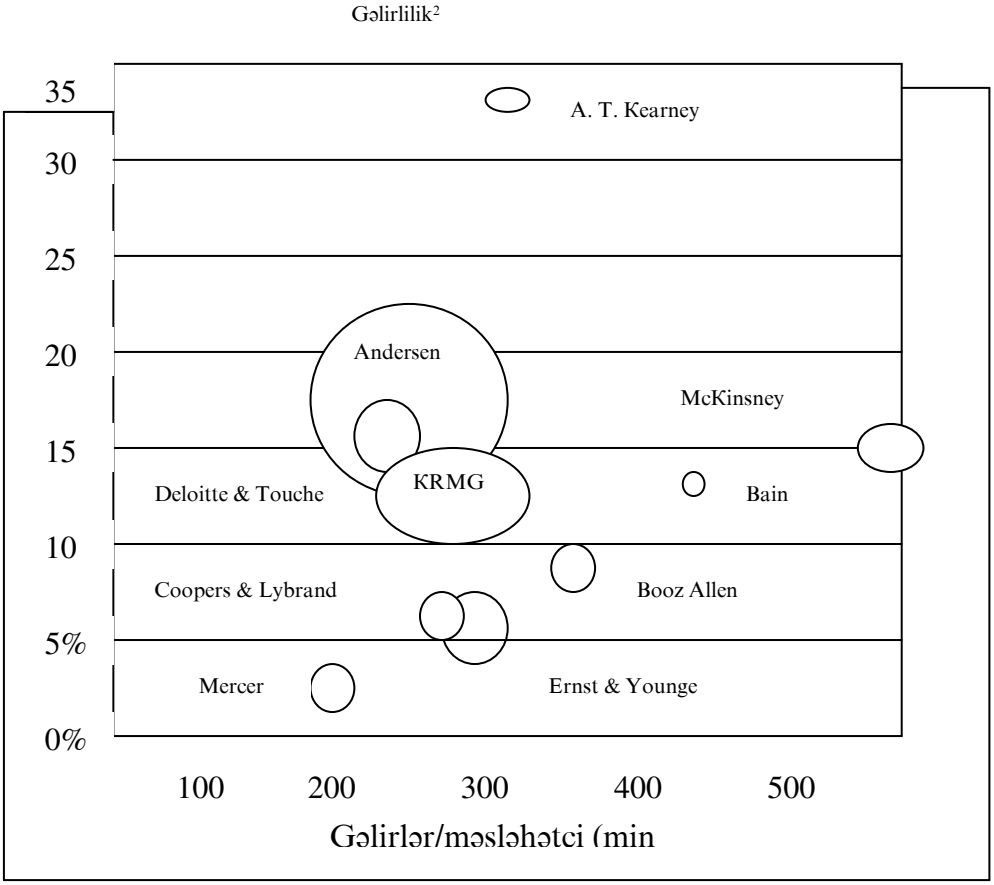
Həcminə görə bu A.T.Kearneyi dünyadakı konsaltinq firmaları arasında 11-ci (cədvəl 3 və şəkil 3-ə baxın) yüksək əldə edilmiş dəyərli bazarın seqmentində fəaliyyət göstərən firmalar arasında isə 2-ci yerə çıxartdı. A.T.Kearney və EDS-in birləşməsi haqqında xəbər bazarda Razılıqla qəbul edildi. Mahiyyətcə bu iki şirkət 1996-cı ilin iyun ayı ərzində 20 uğurlu layihədən çoxu təzə tərəfdaşlar kimi çıxış etmişdilər. Bu tərəfdaşlıq nəticəsində EDS üçün yeni biznesdə payı 1, 4 milyard və A.T.Kearney üçün nə isə 140 milyon dolar təmin etdi. Göstərilmiş iki şirkətin əməkdaşlığının bariz nümunəsi 10 ilə hesablanmış konsaltinq xidmətlərinin Rolls-Royec şirkətinə göstərilməsi haqqındakı müqavilə oldu. Yəqin ki, o vəziyyəti daha mühüm qəbul etmək lazımdır ki, A.T.Kearney öz biznes sistemlərinin və mədəniyyətinin toxunulmazlığını saxlayaraq, EDS-dən öz müstəqilliyini təmin etdi. Nəzərə almaq lazımdır ki, birləşmə az da olsa kadrlar axınına səbəb oldusa da, müştərilərin axını ümumiyyətlə müşahidə edilmədi. Elə buna görə də A.T.Kearney idarəetmə sferasında konsaltinq xidmətləri bazarında firmaların arasında güclü mövqeyini daha da möhkəmləndirdi.

Cədvəl 3. 1995-ci ilin nəticələrinə görə ilk 15 konsaltinq firmaları (milyon dollarla)

Yer	Şirkət	Gəlirlər
1	Andersen	4200
2	McKineey Company	1800
3	Ernst & Young	1500
4	KPMG	1500
5	Deloitte & Touche	1400
6	Coorers & Lybrand	1200
7	Mercer Management	1000
8	Price Waterhouse	1000
9	Booz Allen & Hamilton	785
10	Tower Perrin	767
11	A. T. Kearney	650
12	Boston Consultinq Group	550
13	Cap Gemini	548
14	Artur D. Little	514
15	Bain	375

1994-cü ilə görə gəlirlərin qiyməti.

Mənbə: Worldlink, September/October 1996, səh 15-25



Şəkil 3. *A. T. Kearney şirkətinin artımı və məhsuldarlığı konsaltinq sahəsində özünə tayı yoxdur.*

Mənbə: Consultants New. Artım 1990-cı ildən 1995-ci il üzrə ölçülmüşdür.

Sonra nə?

İndiki zamana qədər bu konsaltinq firmasının nail olduğu bəlli olan müvəffəqiyyətə baxmayaraq, Brayn Harrison başa düşür ki, qovuşmadan bütün potensial hələ realizə edilmədən çox uzaqdır. İSKX-nin A.T.Kearneyə birləşdirilməsi yalnız birinci addım idi. İndi EDS və A.T.Kearney hər iki təşkilatın imkanlarını fəal hərəkətə gətirərək, qovuşmanın nəticəsində nail olunmuş sinergizmdən effektli istifadə etməyə cəhd edirlər. Baxmayaraq ki, indiki zamana kimi müştərilərin birləşmiş qrupplarından artıq xeyli gəlirlər əldə edilmişdir. EDS və A.T.Kearneyin əksər birgə təşəbbüsçüləri satışlar prosesində göstərilən rəqiblər tərəfindən təzyiqə və ya müştərilərin tələbatlarına reaksiya oldu. Praktiki olaraq bütün hallarda A.T.Kearney öz tərəfindən təşəbbüs göstərmək və bu cür imkanların axtarışı ilə məşğul olmaq əvəzinə, sadəcə olaraq bu və ya digər imkanlarar reaksiya verirdi. Belə yanaşmanın parlaq nümunəsi Rolls-Royce layihəsi oldu. Rolls Roycedən sifariş almağa görə CSC şirkəti ilə rəqabət apararaq, EDS təklif edilən xidmətlərin kompleksinə məsləhətlərin verilməsini yalnız ona görə daxil etmək istəyirdi ki, eyni (analoji) xidmətlər CSC (CSC İndex) şirkətinin şöbəsi tərəfindən təklif edilirdi. Beləliklə, satış prosesi hər iki növ xidmətlər potensial müştəriyə təklif hesaba alınmaqla təşəbbüs edilməmişdir.

Menecerlərin əksəriyyəti belə bir nəticəyə gəlmişdilər ki, firma belə hallarda qabaqlayıcı yanaşmadan geniş istifadə etməyə can atmalıdır. Məsələ yalnız ondan ibarət idi ki, bunu praktikada necə yerinə yetirmək olar. Gündəlik məsələyə tərəfdaşlardan hər birinin bazardakı güclü cəhətlərinin istifadə edilməsi və birləşməsi məsələsi çıxarılmışdır.

İlk formanın qovuşması onların hərəkətlərinin bir necə mümkün olan istiqamətlərini bildirirdi. Onun nəticəsidir ki, EDS və A.T.Kearneyin müştərilərinin qrupları yalnız az dərəcədə kəsişirdilər. Ona görə də birləşmiş firmanın kəsişən maarketinq üçün xeyli imkanları meydana çıxdı. EDS özünə səhiyyə, sığorta işi, kommunikasiyalar və elektronika, aviasiya, kosmos və müdafiə kimi sahələrdə möhkəm mövqeləri təmin etmişdirsə, onda A.T.Kearney başlıca olaraq istehsal , istehlak malları, nəqliyyat, həm də kimya, əczaçılıq kimi sahələrində güclü idi. EDS və A.T.Kearney arasında avtomobil tikintisi, maliyyə xidmətləri, energetika və pərakəndəsatış ticarəti kimi sahələrdə tarazılıq müşahidə edilirdi. Keçmişdə bu şirkətlərdən hər birinin müvəffəqiyyətini təmin edən mal və xidmətləri indi öz tərəfdaşlarının müştərilərinə təklif etmək olardı. Daha bir imkan , bu firmadan bütün xidmətləri almağa üstünlük verən müştərilərin təzə qrupuna həmin məhsulların «qarışıq menyusunu» təklif etmək üçün imkandan ibarətdir. (keçmişdə nə EDS, nə də A.T.Kearney bu cür müştərilərə effektli xidmət edə bilməmişdilər). İndiki zamana qədər müştərilər tərəfindən tələbata cavab reaksiyası kimi meydana çıxmış əksər birgə təşəbbüslər bu iki yanaşmadan birinin formasını qəbul edirdilər.

Lakin Brayn Harison fikirləşir ki, EDS və A.T.Kearneyin qovuşması onsuz da əsasdir. Əksinə, hər iki təşkilatın güclü cəhətlərindən istifadə etmək və tamamilə yeni məhsullar hazırlamaq üçün imkan var. Bu məhsullar, məsələn, bütün müəssisənin miqyasları daxilində yenidənqurmanın aparılması üzrə təşəbbüslərin kateqoriyalarına (dərəcələrinə) və ya yeni texnologiyaların tətbiq edilməsinin strategiyalarının hazırlanmasına aid ola bilərdilər. Əgər, bu yeni və ya artıq olan təzə məhsulları, təzə müştərilərə təklif etsələr, təzə müəssisəni onun rəqiblərindən tamamilə ayırmağa imkan verərdi və nə EDS-in, nə də A.T.Kearneyin bu cür təşkilatlara ümid etmədikləri gəlirlərin axınını təmin edə bilərdilər. Məhz bu, Braynın fikrincə, EDS və A.T.Kearneyin tərəfdaşlığındakı ən cəlbedici cəhəti ola bilərdi. EDS və A.T.Kearney bu yaxınlarda CoSourcing adı almış yeni xidmətlərin hazırlanmasına başladılar. Bu hazırlığın başa çatmasından sonra CoSourcing özü ilə biznes proseslərinin reinjinirinqi, informasiya texnologiyalarını, kənar resursların istifadə edilməsini və təşkil edilmiş transformasiyanı birləşdirən özünün birgə təşəbbüsünü təqdim edəcəkdir.

Bütün bunlar öz toplumunda potensial müştərilərin effektivliyini xeyli artıRacaqdır. Lakin hər şeydən əvvəl bu və ya digər yeni təşəbbüs hiss edilən nəticələri gətirəcəkdir, hər iki təşkilatda əhəmiyyətli dəyişikliklər baş verməlidir. Bu əsasən satışa və müştərilərin idarə edilməsinə aiddir. Bu dəyişmələrin məqsədi hər iki şirkətin birbirindən xeyli dərəcədə müstəqilliyini saxlaya və eyni zamanda sıx əlaqədə işləyə biləcək əhatənin yaradılması olmalıdır.

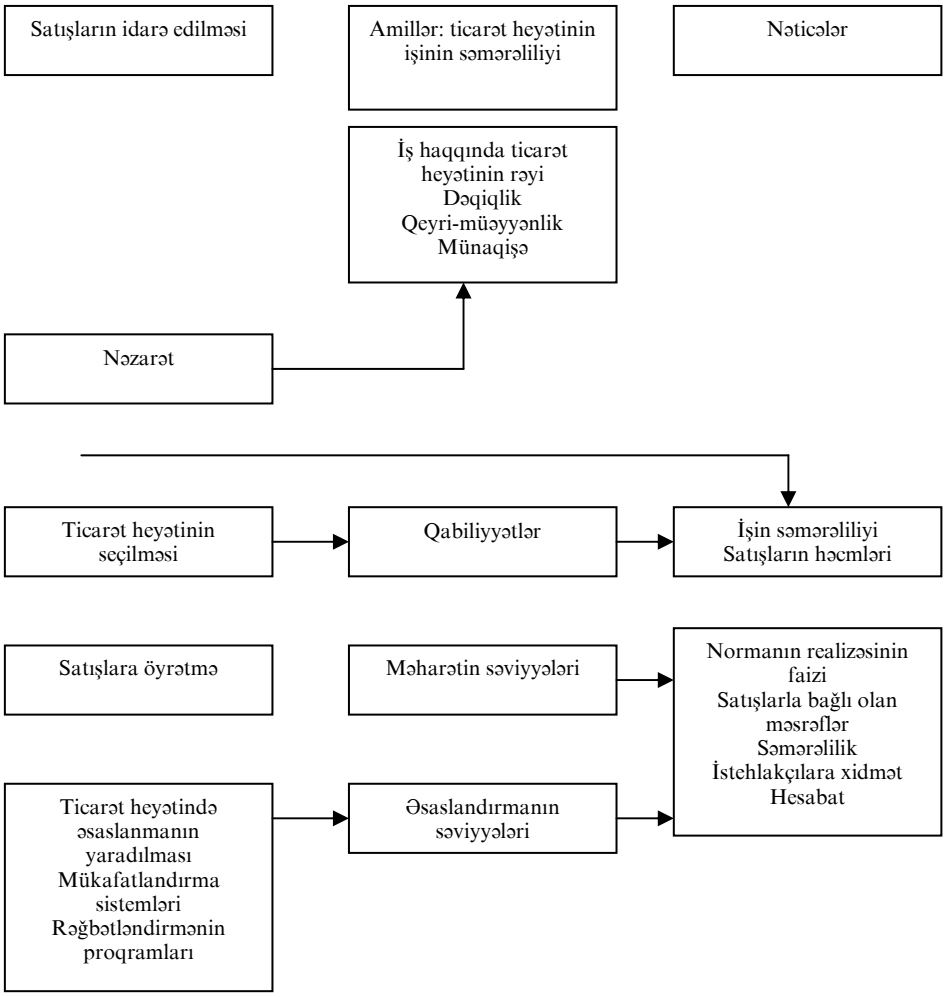
Brayn öz kürsüsünün söykənəcəyinə yayxandı. O, bu zaman Fred Steynqraberin demək olar ki, düz iki il bundan əvvəl dediyi sözlərin üzərində düşüncələrə daldı. O vaxt Fred Steynqraber demişdi ki, EDS və A.T.Kearneyin qovuşması (birləşməsi) sona yaxınlaşmaqdadır.

Bu təklif bizim üçün sanki katalizator rolu oynadı. Bu bir çoxlarını konsaltinq sahəsinin gələcəyi üzərində ciddi düşünməyə məcbur etdi.

Bu mühüm fikrə diqqət yetirərək Brayn özü tərəfindən cümə gününə təyin edilmiş müşavirəyə hazırlaşmağa başladı.

II HİSSƏ

SATIŞLAR PROQRAMININ REALİZƏSİ (HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ)



Biz I fəsildə satışların idarə edilməsinə üç qarşılıqlı əlaqəli proseslərin nöqteyi - nəzərindən baxmağı təklif etmişdik:
1) Satışların proqramının hazırlanması;
2) Satışların proqramının həyata keçirilməsi;
3) Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi və nəzarəti.

İkinci hissədə biz firmaların satışları proqramlarının həyata keçirilməsi ilə bağlı olan məsələlərə baxacağıq. 6-cı fəsildə ticarət heyətinin səmərəliliyinə və davranışına məhz hansı amillərin təsir etdiyini izah edən model təhlil edilir və bu təsirin mexanizimi hansıdır. Ondan başqa, modelin əsas elementi olan rollu qavrayışların əhəmiyyəti qeyd edilir. Rollu qavrayışlar ticarət işçilərinə istehlakçılar, menecerlər və onların ailə üzvləri tərəfindən irəli sürülən tələbləri əks etdirirlər. Və nəhayət, bu fəsildə biz göstərəcəyik ki, firmada qəbul edilmiş nəzarət siyasəti qeyri – müəyyən və münaqişəli tələblərin öhdəsindən gəlməyə necə kömək edir. 7-ci fəsil satıcının dəlillərinə və satışların idarə edilməsində onun roluna həsr edilmişdir. 8-ci fəsildə ona satıcı işləməkdə yardım edən insanın keyfiyyətləri və heyətin seçilməsi prosedurların vasitəsilə hazırlanan üsullar öyrənilir. Ticarət heyətinin işə qəbulu və seçilməsinə 9-cu, onun öyrədilməsi və tədris metodlarnın rəngbərəngliyi məsələlərinə isə 10-cu fəsildə baxılır. Və nəhayət kitabın ikinci hissəsini 11-ci fəsil yekunlaşdırır. Bu fəsildə satıcıların stimullaşdırılması və mükafatlandırılması proqramlarına baxılır. Birinci üç fəsildə aksent satıcıların davranışının mürəkkəb prosesinin və onların səmərəli işlərinin izahı edilir, axırıncı üç fəsildə isə baxılmış nəzəri müddəaların istifadə edilməsinin praktikası analiz edilir.

Bu hissədə…

Fəsil 6. Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi: davranış, rol qavrayışları və məmnunluq.

Fəsil 7. Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi: satıcıların dəlilləri.

Fəsil 8. Şəxsi xasiyyətnamələr və satıcı işinin yerinə yetirilməsi: ticarət heyətinin seçilməsinin meyarları.

Fəsil 9. Ticarət heyətinin yığılması və seçilməsi.

Fəsil 10. Ticarət işinə öyrətmə: məqsədlər, metodlar və qiymətləndirmə.

Fəsil 11. Rəğbətləndirmə proqramlarının və kompensasiya proqramlarının hazırlanması.

F Ə S İ L 6

TİCARƏT HEYƏTİNİN İŞİNİN SƏMƏRƏLİLİYİ: DAVRANIŞ, ROL QAVRAYIŞLARI (MƏNİMSƏMƏLƏRİ) VƏ MƏMNUNLUQ

Elektron biznesi üçün qərarların bazarında döyüş

i2 Technologies şirkətindən satışlar şöbəsinin rəhbəri Riqan Lankaster kəndirlə səhnəyə düşdü və onun əsas rəqiblərini təsvir edən gəlinciklərlə üzbəüz qaldı. Onun əsas rəqibləri isə Oracle şirkətindən Larri Ellinson və SAC şirkətindən Hesso Plattner idi. Satıcıların böyük sevinci və alqışları altında o, rəqiblərinə qalib gəldi və i2 Technologies-i elektron biznesi üçün qərarlar bazarında qalib elan etdi. Əlbəttə əsl mister Ellison və mister Plattner həyəcanlanmaya bilərlər. Çünki i2 Technologies satıcılarının illik iclasındakı "Şou"dan başqa bir şey deyildi. Lakin şirkətin salonda oturan satıcıları bu tamaşanın arxasında real hadisələri görürdülər. Son yeddi il ərzində i2 Technologies-in satışlarının həcmi 750 faiz artdı və 2000-ci ildə 1 milyard dollar məbləğini ötüb keçdi. Lankasterin özü şirkətin bu qədər uğur qazanmasının sayı daimi artan 2000-dən artıq enerjili ticarət işçilərinin adına yazmağa meyillidir.

Müştəridən müştəriyə

Tez-tez müvəffəqiyyət daha böyuk uğur gətirir. Son illərdə i2 Technologies-in ticarət heyətinə Caterpillər, Barnes & Noble və General Electric kimi nəhənglər tərəfindən xitmətlər göstərən və malgöndərən şirkətlərin cərgəsindən yeni müştərilər cəlb etmək mümkün oldu. i2 Technologies şirkəti müştərilərlə munasibətlərdə iki əsas göndərişləri saxlayır: onların biznesinin effektliyini yüksəldən məhsul göndərmək və onlara məsləhətlər vermək. Məsələn, Barnes & Noble şirkəti i2 Technologies-nin təklif etdiyi qərarların sayəsində özünün bölüşdürmə mərkəzlərndə məhsulun ehtiyatlarını 30-40 faiz azalda bildi. i2 Technologies-in vitse-prezidenti Harri Hudkayt şirkətin məhsulunun satışlarının gedişində məsləhətlərin verilməsinin əhəmiyyətini belə izah edir: Məsləhətçi olmaq istəyən çoxlu ticarət nümayəndəsi var. Onlar yalnız bir ideyanı etiraf edirlər. Bu müştəriyə satışlara görə mən nə qədər qazana bilərəm? Biz isə müştəriyə maksimum dəyər verməyə çalışırıq.

i2-nin iri müştərilərlə biznesin uğurlu aparılması «axının» effekti kimi adlandırılanın olmasını göstərdi. Lankaster təsdiq edir ki, siz General Electric kimi belə iri şirkətlərlə ticarət etdiyiniz zamanda, siz iri firmanın tədarüklərinin halqasinə daxil edilmiş bütün xırda tədarükçülərə giriş (yol) alırsınız. Əlbəttə, müştərilərlə münasibətlərin belə praktikası ticarət heyətini onların tələbatlarını yaxşı öyrənməyə məcbur edir. Lakin əməyin maksimum məhsuldalığı çatılandır və nə isə qeyri-adi hesab edilmir, - i2 Technologies-də belə hesab edirlər.

Müvəffəqiyyətin açarları

i2 Texhonologies - də satışların strategyası dörd baza prinsipləri üzərində əsaslanmışdır. Birincisi, şirkət ticarət heyətinin işində təşəbbüskarlığın özünü göstərməsini stimullaşdırır. Məsələn: şirkətin ofisində işləyən satıcılar, əgər onların fəallığı yeni müştərinin görünməsinə gətirərsə, 750 dollar qazana bilərlər. Bu cür yanaşma ofis və "səhra" ticarət işçilərinin sıx əməkdaşlığını təmin edir. İkincisi, i2 Technologies şirkəti az normaları nəzərdə tutan, lakin daha yüksək komisyon haqları hesabına daha çox qazanmaq imkanı verən ödəniş sistemini hazırladı. Eyni zamanda sahə üzrə orta əməkhaqqına nisbətən firmada baza əməkhaqqı 10 faizdən aşağıdır. Satıcıların mükafatlandırılmasının orta ümumi ölçüsü isə sahəninkindən yüksəkdir. Əlbəttə, Lankasteri satış normalarının sadəcə olaraq yerinə yetirilməsi maraqlandırmır və o deyir: Əgər satıcı nəyə isə dəyirsə, onda o, baza əməkhaqqı haqqında söhbət açmayacaq, ancaq o barədə düşünəcəkdir ki, iri müqaviləni (sövdələşməni) o, necə bağlaya bilər. Əgər ticarət nümayəndəsi əməkhaqqı barədə müzakirəyə başlayarsa, onda mən onu işə götürməyəcəyəm.

Üçüncüsü, menecment ən yaxşı əməkdaşları saxlamağa can atır, onlara şirkətin daxilində qulluq pilləsi ilə irəliləməyə imkan verir. Uğur qazanmış satıcıları vəzifələrində yüksəlməyə sövq edirlər, onlarda firmaya məhəbbət hissi oyadırlar . Lankaster təsdiq edir: «Mən işçilərimə özlərini göstərmək üçün imkanlar verirəm. Əgər kim isə bundan istifadə etmək istəmirsə, onda o, ikinci rollara qayıdır». Qəribə deyil ki, i2 Technologies şirkətin yeni heyyətinin seçilməsində aksent müvəffəqiyyətə çatmağa görə güclü dəlilləri olan enerjili adamlara edilir. Dördüncüsü, i2 Technologies ən yaxşı və istedadlı satıcıları şirkətdə saxlamağın aləti kimi dəlillərə böyük diqqət yetirir. Xidmət pillələri ilə irəliləməyə və mükafatların ödənilməsinə görə şirkət əlavə olaraq öz satıcılarının öyrədilməsi ilə məşğul olur. Ortabab orta işçi hər il bir neçə ay ərzində tədris seminarlarına gedir.

Belə enerjili satıcılara gələcək nə gətirəcəkdir? Bir çox mütəxəssislər hesab edirlər ki, hər hansı bir şirkətin bütün dünyanı fəth etməsi mümkün olan şey deyil. Lakin Riqan Lankaster bu cür təsdiqləmə ilə razı olmamaq cürətini öz üzərinə götürür. Hal-hazırda biz təsviri kompyuter proqramları ilə məşğul olan şirkətlər arasında dünyada üçüncü yeri saxlayırıq. Şübhəsiz ki, i2 Technologies şirkətinin ticarət heyəti bu məqsədə çatmaqda əsas rol oynayacaqdır.

Onu dərk edək ki, ticarət heyəti özünün işində yüksək səmərəliliyə necə və nə üçün nail olur, onların uğurla idarə edilməsi üçün əsas sayılır. Bu fəsildən başlayaraq kitabın bütün ikinci fəsli boyunca satışların idarə edilməsi üzrə əsas diqqəti məhz bu elementə yetirəcəyik. Lankaster kimi rəhbərlər başa düşürlər ki, hər bir satıcı maksimum nəticələrə çatmaq üçün hər bir əməkdaşa öz potensialını tamamilə realizə etməyə kömək edə biləcək alətlərlə menecerləri təmin etmək gərəkdir.

Mənbə: «The World is never Enough» Sales &Marketinq Management, March 2001, səh 44, həm də i2 Technologies şirkətinin Web-saytı (www. i2. com)

Təlimin məqsədləri

Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyi bir çox amillərin mürəkkəb qarşılıqlı təsirindən asılıdır. Bu amillərə insanın şəxsi keyfiyyəti, onun işə olan maraqları və qavrama qabiliyyətini aid etmək olar. Satışlar üzrə menecerlər öz tabeliyində olan işçilərin iş potensialını artırmaq, onların səmərəliliyini yüksəltmək üçün aydın təsəvvürə malik olmalıdırlar. Bu fəsildə ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin modeli veriləcək və növbəti fəsillərdə (düz 11ci fəslə kimi) şərh edilmiş məsələlərin müzakirəsi üçün özül qoyulacaqdır.

Bu fəsilin materialları ilə tanışlıqdan sonra siz aşağıdakıları bacarmalısınız.

1. Ticarət heyəti işinin səmərəlilik modelini dərk etməyi;
2. Bu modeli təşkil edən müxtəlif komponentləri təyin etməyi;
3. Rol qavrayışı prosesini müzakirə etməyi;
4. Satıcının öz rollarını düzgün izah etməsini başa düşmək nə üçün vacibdir;
5. Ticarət heyətinin rol qavrayışına təsir edən rol münaqişəsini, rol qeyri-müəyyənliyini və rolun dəqiqliyini müzakirə etməyi.

Satıcının işinin səmərəlliyinə bir sıra amillər təsir edə bilər. Satışlar üzrə menecerlər satışlar proqramını həyata keçirəndə, onlara tabe olan ticarət nümayəndələrinin şirkətin maraqlarından çıxış edərək davranışlarına nəzarət etməlidirlər. Ona görə satışlar üzrə menecerlər başa düşməlidirlər ki, satıcılar nə üçün elə deyil, məhz belə hərəkət edirlər. Bu fəsildə şirkətin satıcısının davranışını başa düşməyə kömək edən model verilmişdir. Həm də burada bu modelin əsas elementlərindən biri olan satıcının rol qavrayışı tədqiq edilmişdir. Sadə deyilsə, satıcılar rolların daimi dəyişməsi ilə nadir əhatədə işləyirlər. Bu fəslin ikinci hissəsində satıcıların rol qavrayışlarının səmərəliliyə necə təsir göstərməsi barədə danışılmışdır.

VI fəsildə olan mühüm terminlər

Role accuracy – rol dəqiqliyi
Perceived role conflict – qavranılan rol münaqişəsi
Perceived role ambiguity – qavranılan rol qeyri-müəyyənliyi
Motivation – dəlil
Expectancy – gözləmə
Valence valentlik – (işin onun effektivliyinin artırılması planında cəlbediciliyi-gözəlliyi)
Organizational Citizenship Behavior, – OCB təşkil edilmiş mülki davranış (təşkil edilmiş vətənpərvərlik)
Extrinsic rewards – xarici mükafatlandırma (rəğbətləndirmə)
Job satisfaction – işdən məmnun qalma

Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi nədən asılıdır

Şəkil 6.1.-də ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin modeli göstərilmişdir. Satışlar üzrə hər bir menecer bu model haqqında aydın təsəvvürə malik olmalıdır.

1-ci fəsildə qeyd olunduğu kimi, satışların idarə edilməsi üç qarşılıqlı əlaqəsi olan prosesi birləşdirir:

1. Satışların proqramının hazırlanmasını;
2. Satışların proqramının realizə edilməsini;
3. Ticarət heyəti işinin səmərəliliyinə nəzarəti və qiymətləndirilməsini.

Satışlar üzrə menecerlərin demək olar ki, bütün hərəkətləri onların tabeçiliyində olan işçilərin fəaliyyətinin effektivliyinə təsir edə bilər. Məsələn, Satışlar üzrə menecerlərin satıcıların işlərini təşkil və onların ərazilər üzrə bölüşdürməsi metodunun köməyilə onlar tərəfindən öz işlərini dərk etməsinə təsir edə bilər. Satıcılaırn seçilməsi metodu və tədrisin forması onların məharətinə (ustalığına) və öz vəzifələrini yerinə yetirmək qabiliyyətinə təsir göstərirlər. Əməyin ödənilməsi sxemi motivasiyanın dərəcəsinə və ticarət heyətinin işinin ümumi səmərəliliyinə təsir edir. Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini müəyyən edən amillərin modeli satışlar üzrə menecerə öz hərəkətlərinin nəticələrini və rolların qarşılıqlı əlaqəsini əyani olaraq görməyə imkan verir. Onun tabeçiliyində olan işçilərin oynadıqları rollar satışlar üzrə menecerə aydın olmalıdır. Bu fəsildə biz ətraflı olaraq bu modelə və onu təşkil edənlərə modelin əsas komponentinə, yəni rola aksentlə baxacağıq.

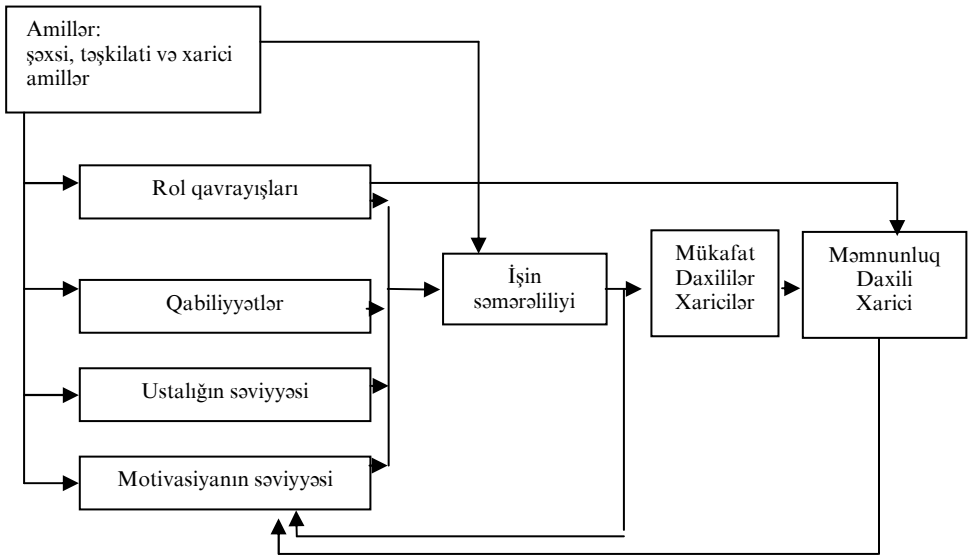
Qalan fəsillər modelin başqa komponentlərinə həsr edilmişlər. 7-ci fəsildə motivasiya məsələlərinə və ticarət heyətinin mükafatlandırılması sistemində onun uçotuna baxılmışdır. 8-ci fəsildə əsas diqqət ticarət heyətinin sahib olduqları qabiliyyətlərə və

vərdişlərə veriləcəkdir. 9- cu fəsildə ticarət heyətinin yığılması və onun satışların effektli idarə edilməsi üçün tətbiq edilməsi müzakirə edilir. 10-cu fəsildə biz heyətin ustalığının səviyyəsinə bilavasitə təsir edən satışlar üzrə həm də rol komponentinə təsir edə biləcək tədris proqramını müzakirə edəcəyik. Və nəhayət, 11-ci fəsildə mükafatlandırma sisteminin hazırlanmasında hesaba alınacaq məsələlərə baxılacaqdır. Satış üzrə menecerin nəzarəti altında olan bütün bu əsas komponentlər ticarət heyətinin motivasiyasının dərəcəsinə xeyli təsir edə bilərlər.

Satışların işinin səmərəliliyinin modeli

Sənaye və təşkilati psixologiya üzrə ədəbiyyatda hesab edilir ki, işçilərin səmərəliliyi beş əsas amildən asılıdır:

1) rol qavrayışlarından
2) qabiliyyətlərdən
3) ixtisasın səviyyəsindən
4) motivasiyadan (dəlildən)
5) şəxsi, təşkil edilmiş və xarici amillərdən.



Şək. 6.1. *Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini müəyyən edən amillər*

Şəkil 6.1.-də bütün bu amillərin daxil edildiyi ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin ümumi modeli verilmişdir. Biz i2 Technologies şirkətinin nümunəsində gördüyümüz kimi istənilən satıcının uğuru onun əməyinin səmərəliliyinə müsbət təsir edə biləcək amillərin mürəkkəb kombinasiyası ilə müəyyən edilir.

Baxmayaraq ki, şəkil 6.1.-də amillərin qarşılıqlı əlaqəsi göstərilmişdir, faktiki olaraq onlar öz arasında qarşılıqlı hərəkətdə olurlar. Mütəxəssislərin əksəriyyətinin arasında belə bir fikir əmələ gəlmişdir ki, işin səmərəliliyinin müxtəlif amilləri son nəticəyə təsir edərək bir-biri ilə qarşılıqlı hərəkət edirlər. İş ondadır ki, əgər işçiyə bu amillərdən bəziləri təsir etmirlərsə, onda işin ümumi səmərəliliyi, yəqin ki, aşağı olacaqdır. Əgər satıcı effektli iş üçün yaxşı təbii qabiliyyətlərə və dəlillərə malikdirsə, məsələn, başa düşmür ki, onun vəzifəsinin nədən ibarət olduğunu başa düşmür ki, onda gözləmək olar ki, onun məhsuldarlığı aşağı olacaqdır. Əgər satıcı yaxşı təbii qabiliyyətlərə malikdirsə və öz funksiyalarını yaxşı başa düşürlərsə, lakin onda dəlil yoxdursa, onda gözləmək olar ki, onun səmərəliliyi, həm də aşağı olacaqdır.

Baxmayaraq ki, praktikanın analizi səmərəliliyin analiz edilən amillərinin qarşılıqlı hərəkəti haqqında birmənalı nəticələr vermirsə, belə qarşılıqlı hərəkətin amilinin özünün olması tamamilə aydındır. Biz qarşılıqlı əlaqələrin forma və miqyası haqqında tamamilə az biliriksə, biz özümüz üçün aydın təsəvvür etməliyik ki, onlar mövcuddurlar.

Rol qavrayışları

Biz bu fəsildə rol qavrayışlarını ətraflı təhlil edəcəyik, hələlik isə sadəcə qeyd edək ki, öz vəzifəsinə uyğun olarq satıcının ifa edəcəyi rol özü ilə hərəkətlərin və davranış variantlarının müəyyən dəstini verir. Satıcının rolu xeyli dərəcədə onun tərəfdaşlarının irəli sürdükləri tələblərlə müəyyən edilir. Onlara həmin satıcının işlədiyi həm firmanın daxilində, həm də onun hüdudlarından kənarda olan (top-menecer, rəis, istehlakçılar və ailə üzvləri) və onun işinin yerinə yetirilməsində maraqlı olan adamlar aiddirlər. Satıcı tərəfindən bu adamların intizarının qavranılması onun öz rolunun şirkətdə müəyyən edilməsi zamanı güclü təsir göstərir.

Rol qavrayışı amilinə 3 cəhətdən baxmaq olar: rolun dəqiqliyi, Qavranılan rol münaqişəsi və qavranılan qeyri - müəyyənliyi. Rolun dəqiqliyi termini (role accuracy) satıcıya onun tərəfdaşları, xüsusən də şirkətin rəhbərliyi tərəfindən irəli sürülən tələblərin dəqiqliyinin dərəcəsini əks etdirir.

Qəbul edilən rol münaqişəsi (perceived role conflict) o zaman meydana gəlir ki, ona iki və ya daha artıq tərəfdaş tərəfindən irəli sürülən tələblər bir araya sığışa bilməzlər, ona görə də o, eyni vaxtda onların bütün tələblərini yerinə yetirə bilməz. Məsələn, istehlakçı mal göndərilməsinin və kreditin şərtlərinin elə müddətlərini irəli sürür ki, satıcının fikrincə, onlar yalnız şirkətin rəhbərləri üçün qəbul edilə bilərlər. Qavranılan rol qeyri-müəyyənliyi (perceived role ambiquity) o zaman yer alır ki, ticarət işçisi hesab edir ki, öz işini adekvat olaraq yerinə yetirmək üçün onda yetərincə informasiya yoxdur. Satıcı bununla bağlı olaraq qeyri-müəyyənlik vəziyyətində ola bilər ki, onun tərəfdaşlarının konkret olaraq ondan nə gözlədiklərini dəqiq bilmir.

Modelin təhlilindən göründüyü kimi bütün üç element satıcıya psixoloji təsir göstərir. Bu isə onun işdən narazıqalmasına gətirib çıxara bilər. Onlar həm də satıcının motivasiyasına təsir göstərə bilər. Bütün bunlar elə olur ki, kadrların axınını artırır və əməyin səmərəliliyini aşağı salır. Lakin rol stresləri (rol münaqişəsi və ya rolun qeyri - müəyyənliyi) həmişə işin nəticəsinə mənfi təsir göstərmir (yəni kadrların axınının artmasına gətirib çıxarır). Mütəxəssislər ondan çıxış edirlər ki, rol münaqişəsi və qeyri – müəyyənliyin müəyyən dərəcəsi ticarət işçilərinə həm müştərilərə, həm də şirkətin özünə faydalı (xeyirli) ola biləcək qərarların qəbul edilməsinə imkan verir. Sənaye bazarındakı satıcılar rol qeyri-dəqiqliyinin, münaqişənin və qeyri-müəyyənliyin qarşısında xüsusən zərifdirlər. Bir sıra şəxsi və təşkilati dəyişmələr insanların rol qavrayışlarına təsir edə bilərlər. Xoşbəxtlikdən bu amillərdən çoxuna idarəetmənin metodlarının və siyasətinin köməyi ilə təsir göstərmək olar. Bu isə satışlar üzrə menecerlərə satıcıların işinin səmərəliliyinə təsir etməyə imkan verir.

Qabiliyyətlər

Satıcının səmərəliliyinin amil modelində (şəkil 6.1) insanın qabiliyyətinə, başlıca olaraq, o nöqteyi-nəzərdən baxılır ki, onların öz işinin uğurla yerinə yetirilməsinə necə təsir edilir. Eyni dəlili, rol qavrayışı və vərdişləri olan iki adam işdə müxtəlif səmərəlilik göstərəcəklər, çünki onlardan biri daha qabiliyyətlidir.

Qabiliyyətlər və onların ticarət heyətinin səmərəliliyinə təsir etməsi tez-tez alimlərin diqqət mərkəzində olur. Hesab edilir ki, ticarətdəki qabiliyyətlər insanın aşağıdakı şəxsi və psixoloji xüsusiyyətlərindən asılıdırlar:

1. *Təbii amillər*: yaş, boy, cins və xarici gözəllik;
2. *Qabiliyyətlər*: natiqlik, riyazi və satış təcrübəsi;
3. *Şəxsi keyfiyyətlər*: başqasının dərdinə şərik olma, güclü inkişaf etmiş mənlik, ünsiyyətdə olma, təcavüzkarlıq və inandırma qabiliyyəti.

Bir sıra tədqiqatlarda satıcının qabiliyyətləri və onların işinin səmərəliliyi arasındakı statistik əhəmiyyətli əlaqə müəyyən edilmişdir. Lakin ki, satıcıların işinin səmərəliliyinə məhz hansı qabiliyyətlərin təsirini aydınlaşdırmaq çox çətindir. Qabaqcadan dəqiq deməyə imkan verməyən səbəblərə baxaq ki, əgər o, bu və ya digər qabiliyyətlərə malikdirsə, satıcının işinin səmərəliliyi necə olacaqdır. Əvvəlcə ticarət heyətinin effektli fəaliyyətinin amillərindən biri kimi qiymətləndirilən motivasiyanı təhlil edək. Dəlillərin olması özünü satıcının satışlarla əlaqəli olan müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsinə var qüvvəsini sərf etməyə can atmasında göstərir (məsələn, potensial müştərilərin zənglərinə cavab verməkdə və ya malın təqdimata hazırlanmasında). Bu cür səylər səmərəliliyin bu və ya digər göstəricilərinin yaxşılaşmasına gətirib çıxara bilər. Satıcının səyləri və son səmərəlilik arasındakı əlaqəyə onun qabiliyyəti təsir edir. Başqa sözlə, satışa qabiliyyət ondan çox asılıdır ki, satıcı məhz hansı məsələləri həll edir. Ona görə də ondan asılı olaraq, hansı sahə, firma və mal xətti haqqında söhbət gedirsə, bu cür qabiliyyətin ayrı-ayrı kompanentlərinin həcmini müxtəlif cür müəyyən etmək və hesaba almaq olar. Belə ki, mühəndis bilikləri tələb edən yüksək texnologiyalı malların satışı (məsələn, inşaat konstruksiyalarının) riyazi qabiliyyətləri tələb edə bilər, dəftərxana malları satan satıcıya onlar lazım deyildir.

Qabiliyyətlər həm də satıcının dəlillərində də özünü göstərir. Məsələn, satıcı tərəfindən qəbul edilmiş qabiliyyət və ümumi özünə inamlıq onun dərk edilməsinə təsir edir ki, onun tərəfindən göstərilən əlavə səylər daha çox səmərəliliyə gətirib çıxaracaqmı? Ondan başqa, satıcının intellekti və onun əməyinin səmərəliliyinin yüksəlməsi istənilən mükafatlandırmanın artması ilə nəticələnəcəkdir. Ona görə də insanın intellekti və onun satıcı işləmək qabiliyyətinin dərk edilməsi onun öz vəzifələrinin effektli yerinə yetirilməsinə dəlil ola bilər.

Bütün bunlar göstərir ki, satıcının işi ilə əlaqəli olan qabiliyyətlərin obyektiv göstəriciləri öz-özlüyündə əhəmiyyətsiz ola bilərlər.

Məharətin səviyyəsi

Məharətin səviyyəsi – bu insanın qarşısında qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan insan tərəfindən əldə edilmiş vərdişləridir. Bu anlayış özünə ünsiyyətdə olmaq bacarığı , lider (öncül) olmaq qabiliyyəti, texniki biliklər, tədqiqatlar aparmaq qabiliyyəti kimi qazanılmış vərdişləri daxil edir. Bu vərdişlərdən hər birinin nisbi əhəmiyyəti və başqalarına malik olmağın zəruriliyi iş yerindəki konkret vəziyyətdən asılıdır. Ustalığın müxtəlif növləri müxtəlif cür işlərin yerinə yetirilməsi üçün lazımdır. Qabiliyyətlər və ustalığın səviyyəsi qarşılıqlı əlaqələri olan anlayışdırlar. Qabiliyyətlər-bu təbii istedad və hər hansı hərəkəti istehsal etmək bacarığıdır, vərdişlər və ustalıq isə təlimin nəticəsində və ya təcrübədə əldə edilməsi ilə sürətlə dəyişən adamın ixtisasının səviyyəsini əks etdirir.

Lucent Technologies şirkətinin qiyməti bir neçə milyon dollar olan kompyuter avadanlıqlarını satan qulluqçusunun məharəti BMW (www. BMW. com) avtomobillərin satışı ilə məşğul olan satıcının ustalığından fərqli ola bilər.

Satışların əvvəlki təcrübəsi və satışlar üzrə tədris proqramının miqyaslılığı və məzmunu satıcının ustalığının səviyyəsinə təsir edirlər. Baxmayaraq ki, amerikan şirkətləri satışlara öyrətməyə görə böyük vəsaitlər sərf edirlər, lakin ədəbiyyatda satıcının məharətinə, davranışına və effektli işinə həsr edilmiş tədris proqramlarının təsiri barədə demək olar ki, heç bir çap məmulatına rast gəlinmir. 10-cu fəsildə satışlara öyrədilməni ətraflı müzakirə edəcək və onun satıcının effektli işinə təsirinə baxacağıq.

Sübutlar, dəlillər

Bir çox illər boyu sübutlar (dəlillər) termininin mənası daimi dəyişmiş və ədəbiyyatda onun bir izahı tez-tez o birisinin əksinə olmuşdur. Buna baxmayarq son zamanlarda onun izahına bəzi vahid yanaşma nəzərə çarpır. Sübutlar altında (motivation) biz satıcının işi ilə əlaqəli olan fəaliyyətin və vəzifənin hər hansı növünün yerinə yetirilməsinə onun istiqamətini istəyən satıcının səylərinin cəmi kimi başa düşəcəyik. Fəaliyyətin bu növü mövcud olan və potensial müştərilərə zəngləri, ticarət təqdimatlarının hazırlanmAsını və keçirilməsini, sifarişlərin kartlarının doldurulmasını və hesabatların yazılmasını birləşdirir.

Satıcının sübutları onun gözləmələrindən və səmərəliliyin dərəcəsindən, yəni onun üçün bu və ya digər nəticələrin prioritetlərindən asılıdır.

Gözləmələr (expectancies) özü ilə satıcı tərəfindən onun qiymətləndirilməsini yəqin edir ki, səylərin konkret vəzifəyə istiqamətlənməsi səmərəliliyin müəyyən göstəricilərinin yaxşılaşmasına gətirib çıxaracaqdır. Məsələn, yeni müştərilərə zənglərin miqdarının artması satışların həcminin artmasına gətirib çıxaracaqdırmı? Səmərəliliyin valentliyi (valency for performance) özü ilə səmərəliliyin konkret göstəricilərinin yüksəlməsinin arzu edilməsi satıcının qavramasını verir. Məsələn, satıcı satışların həcmlərinin yüksəldilməsini özü üçün cəlbedici hesab edirmi?

İşin səmərəliliyinin konkret göstəricilərinin satıcı üçün cəlbediciliyi iki amildən asılıdır: mükafatlandırma tərəfinin saxlanılmasından və cəlbediciliyindən. Tərəfini saxlamaq altında biz satıcı tərəfindən onun yəqinliyinin qiymətləndirilməsini başa düşəcəyik ki, onun işinin səmərəliliyinin konkret göstəricilərinin yuksəlməsi son həddə mükafatın alınmasına gətirəcəkdir. Məsələn, satışların artımı mükafatın artımına gətirəcəkmi? Mükafatlandırmanın cəlbediciliyi özü ilə işin effektivliyinin artırılmasının nəticəsi kimi satıcı tərəfindən yüksəldilmiş mükafatın alınmasının dərk edilməsini verir. Məsələn, satıcı mükafatlandırmanın səviyyəsinin artmasını özü üçün cəlbedici hesab edirmi? Satıcı tərəfindən bütün bu amillərin dərk edilməsi, yəni gözləmələr, tərəfini saxlama və valentlik, konkret məsələlərin həllinə öz səylərini istiqamətləndirməyə, onun hazırlığına təsir edə bilər. Satışlar üzrə menecerlər satıcını müəyyən istiqamətlərdə hərəkət etməyə məcbur etmək üçün səbəblərin elementlərinin düzgün kombinasiyasını tapmağa daim cəhd göstərir. Bu sadə problem deyil, çünki bir satıcının işini stimullaşdıran mükafatlandırma başqasının işinə təsir etməyə də bilər. Məsələn, Çikaqodakı konsaltinq şirkətinin meneceri necə oldusa özünün ən yaxşı satıcısına mükafat kimi sincab dərisindən tikilmiş təzə palto təqdim etdi. Lakin bu satıcı dəridən tikilmiş şeyləri geyinmirdi. Onun rəğbətləndirilməsi haqqındakı qərar yaxşı fikir idi, lakin onun həyata keçirilməsi satışlar üzrə menecer üçün problemlərə gətirib çıxardı. Bununla yanaşı adamı, onun mənsəbə çatmasının bir mərhələsində stimullaşdıran mükafatlandırma başqasına işlətməyə də bilər. Bu liderlik 6. 1 parçasında yaxşı göstərilmişdir.

Satışlar üzrə menecer sübutların (səbəblərin) gözləmə, tərəfini saxlama (dəstəkləmə) və cəlbedicilik kimi belə amilləri birbaşa idarə edə bilməz. Ancaq onlara, onun hərəkətləri, məsələn, satıcınn işinə nəzarət və mükafatın ödənilməsi təsir edə bilərlər. Çünki satıcının səbəbləri onun işinin səmərəliliyi ilə güclü qarşılıqlı əlaqədədir və satışlar

üzrə menecer hiss etməlidir ki, bu qarşılıq-əlaqəni hansı amillər gücləndirirlər. Bu məsələlər növbəti fəsildə daha ətraflı tədqiq ediləcəkdir.

Şəxsi, təşkilati və xarici amillər

Şəkil 6.1.-dəki ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin modeli nəzərdə tutur ki, şəxsi, təşkilati və xarici amillər səmərəliliyə iki yolla təsir edirlər:

- Səmərəliliyi bilavasitə artıraraq və ya onun yüksəlməsinə mane olaraq;
- Rol qavrayışları və sübutlar (motivasiya) kimi bu cür başqa amillərə təsir göstərərək və qarşılıqlı hərəkət edərək

Təşkilati amillər

Kitabın birinci hissəsində təsvir edilmişdir ki, təşkilati amillər satışların səmərəliliyinə bilavasitə təsir edə bilər. Ticarət heyətinin təşkil edilməsinin və satış ərazilərinin layihələşdirilməsinin müzakirəsində biz gördük ki, təşkilati amillər və satıcının işinin səmərəliliyi arasındakı əlaqəni təsdiq edən faktiki sübutlar (dəlillər) və nəzəri müddəalar yetərincədir. Təşkilati amillərə daxildir: şirkətin reklama məsrəfləri; indiki anda şirkət tərəfindən tutulan bazarın payı; ticarət heyətinə görə nəzarətin dərəcəsi. Səmərəlilik və xarici mühitin amilləri arasında qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. Buraya ərazi potensialı, istehlakçıların təmərküzləşməsi, ticarət heyətinin yüksəlməsi və təmərküzləşmənin dərəcəsi kimi amillər aiddirlər. Ona görə də şəxsi, təşkilati və xarici amillərin satıcının işinin səmərəliliyinə təsiri yetərincə aydın işlənilir.

Liderlik 6. 1.
Vaxtaşırı olaraq öz işinin səmərəliliyini aşağı salan əməkdar satıcı ilə nə etməli?

Ace Chemical şirkətinin satışlar üzrə meneceri Deyv Parret o barədə düşüncələrə dalmışdır ki, Key Pauersə necə kömək etmək lazımdır. Şirkətdə 20 il işləmiş Key həmişə ən yaxşı satıcılardan biri olmuşdur. Problem ondan ibarət idi ki, son bir neçə ildə onun işinin səmərəliliyi azalmışdı.

Bu Deyvi narahat etmirdi, çünki Key şirkətin iri sifarişçilərinə xidmət edirdi. O, bütün bu müştərilərin hörmətini qazanmışdı. Key Ace Chemicals şirkətində işə başlayan zaman öz işinin səmərəliliyi ilə hamını məəttəl qoymuşdu. Əvvəllər Ace Chemicals şirkətinin heç zaman xidmətetmədiyi şirkətlərlə biznesə başlamaq ona müyəssər oldu. Müştərilər ondan çox razı idilər. Telefon zənglərinin miqdarı haqqında Keyin hesabatları göstərdi ki, şirkətin istənilən başqa əməkdaşına nisbətən o, həftə ərzində daha çox telefon zəngləri edir və onun satışlarının həcmləri də bunu təsdiq edirdi. O, onun üçün müəyyən edilmiş satışların planını daimi artırırdı.

Ancaq son iki ildə vəziyyət kəskin surətdə dəyişdi. Key olduqca az müqavilə (sövdələşmə) bağlayırdı. Müştərilərdən onun ünvanına edilən şikayətlərin miqdarı nəzərəçarpacaq dərəcədə artmışdı, baxmayaraq ki, başqa satıcılarla müqayisədə o, o qədər də ən böyüyü deyildi. Elə gəlirdi ki, Key şirkətdə tamamilə bu yaxınlardan işləyir. Başqa əməkdaşlara nisbətən o həftə ərzində ən az zəng etmişdir. Son beş ildən 3 ildə o satışların planının öhdəsindən zorla gəlirdi, ümumiyyətlə isə bir il onların həcmlərinin aşağı düşməsinə yol vermişdi. Lakin bunlara baxmayaraq o, o qədər də pis satıcı deyildi, çünki onun gəliri bu barədə aydınca deyirdi (əməkhaqqı üstəgəl komisyon haqları). Onun gəlirləri hər il bir milyon dolları ötüb keçirdi.

Bu vaxt şirkətin rəhbərliyi əməyin məhsuldarlığını kəskin surətdə qaldırmağı qərara aldı. Parretin nəzərində daha iri və tələbkar müştərilərlə işləməyi ehtirasla arzu edən bir neçə gənc satıcı var idi. Gələcək haqqında düşüncələrə dalaraq o, bir neçə varianta baxırdı.

* Keyin işinin səmərəliliyinə pis təsir gəstərən səbəbləri anlamağa cəhd etmək və onun əməyinin məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədilə ona öyrənmək və kömək təklif etmək.

* Keyi işdən çıxarmaq və təzə ticarət heyətini cəlb etmək

* Bəs siz nə təklif edərdiniz?

Əgər satış ərazilərinin layihələşdirilməsini götürsək, onda son illərin tədqiqatları göstərmişdilər ki, ticarət heyəti xidmət edilən ərazidən nə qədər çox razıdırsa, onun səmərəliliyi o qədər yüksək olacaqdır. Menecerlər şüuraltı hesab edirlər ki, ticarət heyətinin ərazinin layihələşdirilməsi prosesinə qoşulması fayda gətirə bilər, baxmayaraq ki, təşkilatın tələbatlarını və ticarət heyətinə giriş tələblərini hərdən müqayisə etmək çətindir. Lakin satışlar üzrə menecerlər müəyyən etmişlər ki, satıcıların əsas məsələlər üzrə qərarların qəbulu prosesinə cəlb edilməsi (məsələn, ərazinin layihələşdirilməsinə) vaxtında onların səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxara bilər. Ərazilərin kartoqrafiya ilə proqram təminatı menecerlərin və ticarət heyətinin ərazilərinin daha mənfəətli və effektli konfiqurasiyalarının yaradılmasına görə birgə iş üçün faydalı oldu. Perspektivdə bu qeyri- müəyyənliyin rolunu azalda və işdən məmnun qalmağın dərəcəsini, deməli, həm də əməyin səmərəliliyini yüksəldə bilər.

Şəxsi amillər

Tədqiqatların bəzilərində şəxsi və təşkilati amillərin (iş təcrübəsi, nəzarətin dərəcəsi, işin səmərəliliyinin uçotu, səmərəliliyin normalarına təyin edilməsinə təsir göstərmək imkanı, idarəetmənin norması) və satıcı tərəfindən dərk edilən rol münaqişəsinin və qeyri-müəyyənliyin həcmləri arasındakı qarşılıqlı əlaqə tapılmışdır. Başqa tədqiqatların müəllifləri şəxsi xarakteristikaları səbəblərin dalğınlığı ilə bağlayırdılar. Onlar qeyd edirdilər ki, müxtəlif tip mükafatların alınması (məsələn, əməkhaqqının və ya xidmətdə yüksəlmənin) yaş, təhsil, ailənini tərkibi, mənsəbin mərhələləri və təşkilatdakı ab-hava kimi demoqrafik xarakteristikalardan asılıdır. Qeyd etmək lazımdır ki, satışların effeektivliyinin başqa amillərinə şəxsi, təşkilati və xarici amillərin təsirinə aid olan bir çox suallar hələ də cavabsız qalırlar.

Son illərdə bu barədə suala cavab verməyin zəruriliyi meydana gəlmişdir ki, beynəlxalq bazarda şirkətin fəaliyyəti satıcının işinin səmərəliliyinə necə təsir edir. Məsələn, satıcı təzə dünya bazarlarına çıxanda hər hansı xüsusi problemlərlə toquşurmu? Əgər toqquşursa, onda o, ticarət heyətinin səmərəliliyinə necə təsir edir? Bu sualı biz innovasiyalar 6. 2- dəki parçada müzakirə edəcəyik.

Şəxsi amillər: korporativ vətənpərvərlik

Necə ki, satıcıların fəaliyyətindəki aksent istehlakçılarla ayrı-ayrı müqavilələrin müəyyən edilməsinə və uzunmüddətli münasibətlərin inkişafı keçirilmədən yerini dəyişirsə, onlara onunla məşğul olmaq lazım gəlir ki, onu korporativ vətənpərvərliyin meydana çıxması adlandırmaq olar (orqanizational citizenship behaviors, OCB). Onun prinsiplərinə riayət etmək satıcıdan tələb edir ki, o «idman xarakteri» vətəndaş mövqeyini, şüurluluğu və alturizmi (öz mənafeyini unudub başqalarının qeydinə qallmanı) nümayiş etdirməlidir. Cədvəl 6.1-də göstərilmişdir ki, davranışın belə tipi şirkətin işinin ümumi effektivliyinin yaxşılaşdırılmasına istiqamətlənmişdir. «İdman xarakteri» onda özünü göstərir ki, satıcı rəhbərliyə və yaxud da başqa satıcılara, məsələn, onun xərclərinin yavaş kompensasiyasına (əvəzinin ödənilməsinə) görə narazılığını bildirməyərək, işin tamamilə pis şəraitlərinə nə qədər sakitcə dözür.

Vətəndaşlıq mövqeyi - bu əməkdaşın fəal davranışıdır. Şüurluluğun altında lazım olan vaxtdan artıq işləməyə (məsələn, işdən sonra və ya bazar günlərində) hazır olmağı başa düşürlər. Altruistlərə isə başqa əməkdaşlara təmənnasız yardım edən adamlar aiddirlər (məsələn, daha gənc qulluqçuları öyrədirlər).

İnnovasiyalar 6. 2.
Qlobal miqyasda müvəffəqiyyətə necə çatmaq olar?

Öz biznesini qlobal səviyyədə aparan şirkətdə işləyən satıcı maksimum səmərəliliyə çatmaq üçün hərtərəfli vərdişlərə malik olmalıdır. O, kommunikabelli olmalıdır və müxtəlif ölkələrin mədəni adət-ənənələrini yaxşı bilməlidir. Müxtəlif ölkələrin mədəniyyətlərinin mənimsənilməsi bu satıcının işinin bir hissəsi olacaqdır. Şirkətlər tələb edirlər ki, dünya bazarlarında işləyən ticarət heyəti xüsusi biliklərə malik olmalı və həm də əlavə olaraq o milli bazarda nə etməyi bacarmalıdır. Məsələn, bütün dünyaya səpələnmiş müştərilərlə işlərin aparılmasında ticarət nümayəndələri maliyyə işlərini yaxşı bilməlidirlər. Münasibətlərin marketinqi malgöndərənlər (tədarükçülər) və onların istehlakçıları arasında beynəlxalq alyansların əmələ gəlməsinə gətirdi.

Satışların effektivliyi xeyli dərəcədə bütün dünyadakı öz həmkarları ilə satıcının işləmək qabiliyyətindən asılıdır. Burada hərəkətlərin əlaqələndirilməsi bacarığı və komandada işləmək qabiliyyəti əhəmiyyət kəsb edəcəkdir.

Məsələn, Ford şirkəti öz tədarükçülərindən «bir səslə» danışmağı (və yaxud bir havada oynamaq atalar sözü kimi) tələb edir. Şirkətlə öz tədarükçüləri ilə birbaşa əlaqəyə malik olmaq arzuediləndir və ona görə Ford sonunculardan öz şöbələrinin daxilində əlaqələndirmənin yüksək səviyyəsini tələb edir.

Və nəhayət, satıcılar yeni texnologiyalarla «dost» olmalıdırlar. Necə ki, tədarükçü və istehlakçı arasındakı əlaqə olduqca çətinləşir, təşkilatlar arasında informasiya mübadiləsi artacaqdır. Satış sferasına yeni texnologiyaların başa düşülməsi və tətbiq edilməsinin qabiliyyəti istehlakçıların tələbatlarını yüksək səviyyədə təmin etmək üçün əsas komponent olacaqdır. Yekun vuraraq, demək olar ki, qlobal səviyyədə işləyən satıcı hər şeyi etməyi bacarmalıdır.

Mənbə: Doug Bosse, «What Does the Tuture Hold?» Journal of the National Account Management Association (Fall 1998), səh 1, 14-15

İldən ilə onu dərk etmək artır ki, yuxarıda göstərilmiş keyfiyyətlərə malik olan ticarət heyəti satışların həcminin həm yaxşı artımını (obyektiv göstərici) və həm də istehlakçıların sorğularının yaxşı məmunluğunu (subyektv göstərici) nümayiş etdirir. Satıcının işinin səmərəliliyinin ölçülməsini biz kitabın üçüncü hissəsində müzakirə edəcəyik. İndi isə qeyd edək ki, satıcının korporativ vətənpərvərliyi sonralar yəqin ki, onun işinin effektivliyinin yüksəldilməsində daha çox mühüm rol oynayacaqdır. Biz artıq dəfələrlə demişik ki, vaxtı çatanda ticarət heyətinin vəzifələri dəyişir və bu gün daha çox diqqət istehlakçılarla münasibətlərin qurulmasına verilir.

Cədvəl 6. 1. Korporativ vətənpərvərliyin bəzi komponentləri.

İdman xarakteri

1. Əhəmiyyətsiz problemlərin şikayətlərinə çox vaxt ayırır . (idman xarakterinin olmaması).
2. Milçəkdən fil düzəltməyə can atır (problemləri olduğundan daha çox şişirdir).
3. Diqqətini həmişə mənfi anların üzərində cəmləşdirir və müsbət cəhətləri görmür (idman xarakterinin olmaması).

ətəndaş mövqeyi

1. Şirkətin bütün yeniliklərini dəstəkləyir
2. Ondan tələb edilməyən funksiyaları öz üzərinə götürür, ancaq şirkətin nüfuzuna kömək edir
3. Şirkət üçün nə yaxşıdırsa, öz nəzərlərini izhar edərək bəyənməmə oyatmağa risk edir.

Şüurluluq

1. Şirkətin bütün təlimatlarına və prosedurlarına vicdanla riayət edir.
2. Tələb ediləndən qabaq maliyyə hesabatını, satışların planını, məsrəflərə görə hesabatları və s. təhvil verir.
3. Vaxtlı-vaxtında telefon zənglərinə və məktublara cavab verir, informasiya tələb edir.

Altruizm

1. Hətta bilərək ki, bu onun vəzifəsinə aid deyil, təzə əmkdaşlara kömək edir.
2. Əhatəsində olanlara kömək etməyə və yardım əlini uzatmağa həmişə hazırdır.
3. Öz vaxtını başqalarına sərf etməyə hazırdır.

Mənbə: Bu material Richard Netemeyer, James S. Boles, Darye O. McKee və Robert McMurrian-nın «An investigation the Antecedents of Organizational Citizenchip Behaviors in Personal Selling Context» Journal of Marketinq (Jily 1997), səh.85-98

Satıcının mükafatlandırılması

Şəkil 6. 1-də verilmiş model göstərir ki, ticarət işçisinin işinin səmərəliliyinə onun aldığı mükafat müsbət təsir edir. Lakin səmərəlilik və mükafatlandırma arasındakı əlaqə çox mürəkkəbdir. Firmanın rəhbərliyi hər şeydən öncə qiymətləndirmək üçün işi seçə və ona uyğun olaraq satışların effektli göstəricilərinə görə öz əməkdaşlarını mükafatlandıra bilər. Satıcının işini aşağıdakı göstəricilərinə görə qiymətləndirmək olar: satışların ümumi həcminə, normaların realizə edilməsinə, ticarət xərclərinə, satışların rentabelliliyinə, təzə müştərilərə, müştərilərə xidmətə, inzibati vəzifələrin yerinə yetirilməsinə və ya bu amillərin kombinasiyalarına. Müxtəlif firmalar müxtəlif göstəriciləri istifadə edirlər. Hətta əgər firmalar işin səmərəliliyinin eyni kriteriyalarından istifadə edirlərsə, onlar aksentləri müxtəlif cür qoya bilərlər. Şirkət həm də işçiləri onların səmərəliliyinin nail olunmuş səviyyəsinə görə mükafatlandıra bilər. Modeldə mükafatlandırmanın iki növü verilmişdir: xarici və daxili. Xarici mükafatlandırmalara (extrinsic rewards) alınması başqa adamlardan, məsələn, menecerdən və müştərilərdən asılı olan mükafatlar aiddirlər. Xarici mükafatlandırmaya əməkhaqqı, maliyyə həvəsləndirmələri, təhlükəsizlik, xidmətdə irəliləmə daxildirlər.

Daxili mükafatlandırmaya (intrinsic rewards) alınması satıcıların özlərindən asılı olan mükafatlar aiddirlər. Söhbət yerinə yetirilmiş borc, özünü təkmilləşdirmə və özözündən razıqalma hissi haqqında gedir, yəni burada yüksək qaydalı bəşəri tələbatlarla toqquşuruq.

Şəkil 6.1.-də nəzərdə tutulduğu kimi, öz əməyinin əvəzinə satıcıların aldıqları mükafatlar onları işə sövq etmək üçün ən güclü səbəb ola bilər.

İşdən razıqalma (məmnunolma)

İşdən razıqalma (job satisfaction) işin bütün xüsusiyyətlərinə toxunur: mükafatlandırma, yerinə yetirilmə, razıqalma və əksinə, razıqalmamağa.

Cədvəl 6.1 – nin məlumatlarından göründüyü kimi, işdən razıqalmanı aşağıdakı yeddi göstəricinin köməyi ilə ölçmək olar:

1) işin özü;
2) işə görə həmkarlar;
3) işə nəzarət;
4) şirkətin siyasəti və yardımı;
5) ödəniş;
6) vəzifədə yüksəltmə və artımın perspektivləri;
7) istehlakçılar.

Ümumi məmnunluq ondan asılıdır ki, satıcı bu elementlərdən hər birinin mövqeyindən işdən nə qədər razı qalmışdır.

Şəkil 6. 1.-dən göründüyü kimi, satıcının aldığı mükafat işdən razıqalmağa əsas təsir göstərir. İşdən razıqalmanın yeddi göstəricisini, biz bunun mükafatlandırma ilə etdiyimiz kimi, iki qrupa ayırmaq olar: xarici və daxili.

Satıcının alacağı mükafatın xarici tərəfi ilə əlaqəli olan xarici məmnunluq razıqalmanı birləşdirir: əməkhaqqı, şirkətin siyasəti, işə nəzarətin dərəcəsi, işdəki həmkarları, xidmətdə irəliləmə imkanı və istehlakçılarla əlaqəlidir. Çəkdiyi zəhmətə görə daxili

mükafatlandırma ilə əlaqəli olan daxili məmnunluq razıqalmanı daxil edir: öz-özü ilə işləməyi, həm də onun şəxsi artımı və təkmilləşdirilməsi üçün verilmiş imkanla əlaqəlidir.

Satıcının öz işindən razıqalmasında həm də onun rol qavrayışı təsir edir. Satıcılar, hansılar ki, hesab edirlər ki, onlardan edilən tələblər arasında dərin münaqişə mövcuddur, ona görə də işdən az razı qalırlar.

Və nəhayət öz fəaliyyətindən razı qalan satıcı onu işə sövq edə bilər. Lakin belə əlaqə sadə deyil. Bu suala daha ətraflı növbəti fəsildə baxacağıq.

Artıq bizim qeyd etdiyimiz kimi satıcının öz rolunu dərk etməsi onun zəhmətinin ümumi səmərəliliyi üçün həlledici əhəmiyyətə malikdir. Bu fəslin qalan bölmələrində rol qavrayışlarının amilini dəqiq öyrənəcəyik. Birincisi, biz sizə o barədə danışacağıq ki, rol nə deməkdir. İkincisi, biz satıcını münaqişəyə həssas edən rolun nadir cəhətlərini öyrənəcəyik. Sonra öz diqqətimizi rol qavrayışının üç əsas komponentləri üzərində dayandıracağıq: rol münaqişəsində, rol qeyri-müəyyənliyində və rol dəqiqliyində. Və nəhayət, biz ticarət heyətinə irəli sürülən bəzi ümumi tələbləri müzakirə edəcəyik.

Cədvəl 6.2. İşdən razıqalma (məmnunolma) : Komponentlər və nümunələr

Komponent	Məntəqə lərin miqdarı	Nümunələr
İş	12	Mənim işim çətindir Mənim işim tez-tez darıxdırıcı və yeknəsəkdir. Mənim işim mənə məmnunluq hissi gətirir. Mənim işim çox maraqlıdır
İşdəki həmkarlar	12	Mənim həmkarlarım və mən həmfikirik. Mənim həmkarlarım ziyalıdırlar Mənim həmkarlarım xüdpəsənddirlər. Mənm həmkarlarım cavabdehlik hissəsinə malikdirlər.
İşə nəzarət	16	Mənim satışlar üzrə menecerim çox ədəblidir. Mənim satışlar üzrə menecerim müxtəlif məsələlərə görə bizim fikrimizi bilməyə çalışır. Mənim satışlar üzər menecerim bizim problemlərimizi rəhbərliyə çatdırmaqda o qədər də səy göstərmir. Mənim satışlar üzrə menecerim hesab edir ki, işi yerinə yeitnmək üçün bizim hər şeyimiz var.
Şirkətin siyasəti və yardımı	21	Başqa firmalara nisbətən qulluqçular (xidmətçilər) üçün bu şirkətdə üstünlüklər daha çoxdur. Hərdənbir, rəhbərliyin rolun barədə mən bilən zaman, onlar ümumiyyətlə satış ərazisindəki vəziyyəti təsəvvür edirlərmi? Bizim şirkətdə satışlara öyrədilmə yaxşı hazırlanmış proqram üzrə keçirilmir. Şirkət saitışın stimullaşdırılmasına öz səylərində həddindən artıq təcavüzkardır. Şirkətin rəhbərliyi zamanla ayaqlaşır.
Ödəmə	11	Başqa şirkətlərdə satışların aldıqları əməkhaqqına nisbətən mənim əməkhaqqım yüksəkdir. Mənim əməkhaqqım məni satışların həcminin yüksəldilməsinə stimullaşdırmır. Mənim əməkhaqqım mənim satmaq bacarığımdan asılıdır. Mənim gəlirim mənə bərbəzək əşyaları almağa imkan verir.

Xidmətdə yüksəlmə və perspektivlər	8	Vəzifədə irəliləmək üçün mənim imkanlarım məhduddur. Şirkətdə vəzifədə yüksəlmək qabiliyyətlərdən asılıdır. Vəzifədə yüksəlmək üçün mənim yaxşı imkanım var. Vəzifədə müntəzəm olaraq yüksəlmə bu şirkətin qaydasıdır.
İstehlakçılar	15	Mənim istehlakçıların düzgündürlər. Mənim istehlakçılarım problemə görə məni mühakimə edirlər, çünki həmin qərara mən nəzarət edə bilmirəm. Mənim istehlakçılarım mənim fikrimə hörmət edirlər. Mən tez-tez bilmirəm ki, mənim müraciət etdiyim şirkətlərdə alqı haqqında qərarı kim qəbul edir.

Satıcının rol qavrayışları

Satıcının işininin səmərəliliyinin modelindəki rol komponenti satışlar üzrə menecer üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Rol qavrayışları ticarət heyətinin səmərəliliyinə müxtəlif yollarla təsir edirlər. Məsələn, öz rolunun qeyri-müəyyənlik hissləri, vəziyyətin münaqişəliliyi və qeyri-dəqiqliyi satıcıda psixoloji stres və öz işinə görə həyəcan yarada bilir ki, öz növbəsində, səmərəliliyin azalmasına gətirəcəkdir. Xöşbəxtlikdən, satışlar üzrə menecer rol qavrayışarı ilə əlaqəli olan qeyd edilmiş neqativ nəticələri minimuma endirmək üçün müəyyən addımlar ata bilər. Satıcı işləmək üçün tutulan adamların tipi, onların öyrədilməsi üsulu, onların əməyini şövqləndirmək üçün istifadə edilən stimullar, işin qiymətləndirilməsinin kriteriyaları və nəzarətin metodu- bütün bu rol qavrayışına təsir edir. Bu amillər həm də müəyyən etməyə imkan verir ki, həqiqətən satıcının dərk etməsi (qavraması) qeyri-müəyyən, qeyri-dəqiq və münaqişəlidirlər. Elə ona görə də bu məsələni birinci növbədə müzakirə etdik. Bu bizim birinci fəsildə izah etdiyimiz və növbəti fəsillərdə ətraflı baxdığımız satışlar üzrə menecerin əsas vəzifələrinin əhəmiyyətini yaxşı dərk etməyə imkan verir. Rol qavrayışlarını dərk etmək və idarəetməyi öyrənmək çox vacibdir, çünki rol qeyri-müəyyənliyinin, rol münaqişəsinin və rol qeyri-dəqiqliyinin bütün nəticələri mənfi deyil.

Satıcının rolu

Firmanın hər bir əməkdaşının tutduğu ionun uyğun gələn rolun icra edilməsini nəzərdə tutur. Onu işçinin yerinə yetirdiyi müəyyən hərəkətlər xarakterizə edir. Satıcının yerinə yetirdiyi rol aşağıdakı üç mərhələ ərzində toplanır:

Mərhələ 1. Rol üzrə tərəfdaşlarla ünsiyyət

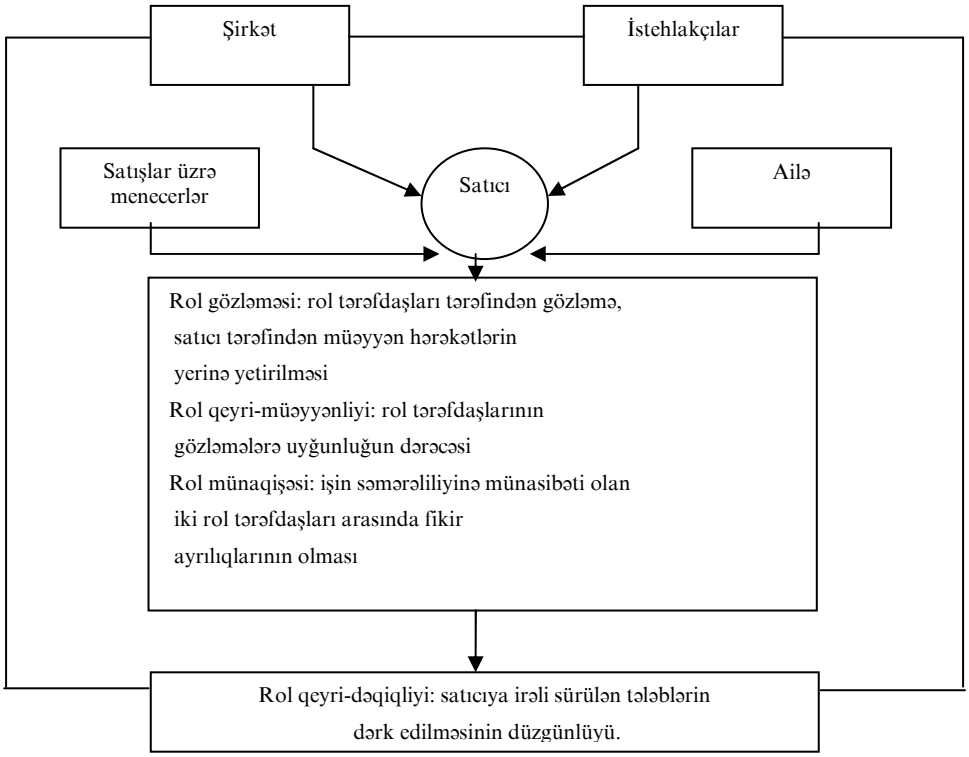
Satıcının əhatəsindəki adamlar (yəni rol üzrə onun tərəfdaşları) onlarla ünsiyyətin gedişində informasiya verirlər ki, onlar ona hansı tələbləri irəli sürürlər və ondan hansı nəticələri gözləyirlər. Satıcının əhatəsi onun öz işinin effektli yerinə yetirilməsində maraqlı olan adamları birləşdirir. Hər şeydən öncə onlara satıcının bilavasitə rəisi, firmanın başqa rəhbərləri, alqılar üzrə agentlər, istehlakçı təşkilatların başqa nümayəndələri, həm də satıcının ailəsi aiddir. Onların hamısı şəkli (şirkətdə qəbul edilmiş siyasət, istehsalat prosedurları və tədris proqramları vasitəsilə) və qeyri-şəkli (həmin sosial dairəyə xas olan mükafatlandırmanın və cəzanın bu və ya digər ölçülərinin köməyi ilə) insanın davranışına təsir göstərməyə cəhd edirlər.

Mərhələ 2. Satıcının rol qavrayışının təşəkkülü

İkinci mərhələdə onun roluna aid olan müəyyən qavrayışların satıcıda təşəkkülü (formalaşması) baş verir. Ticarət işçiləri özünün rol əhatəsinin gözləmələrinə uyğun olaraq hərəkət edirlər. Ticarət heyətinin öz vəzifələrini nə üçün belə , başqa cür yerinə yetirməsini başa düşməkdən ötrü bilmək lazımdır ki, satıcılar gözləmələri onların əhatəsindəki iştirakçılar tərəfindən necə qəbul edirlər. Satıcının rolunun təşəkkülünün bu mərhələsində üç amil onun işinin səmərəliliyinə və psixoloji vəziyyətinə güclü təsir göstərə bilər. Şəkil 6.2.-də göstərilmişdir ki, satıcı rol qeyri-müəyyənliyinin, rol münaqişəsinin və rolun qeyri-dəqiqliyinin Qavranılmasından əziyyət çəkə bilər. Dərk edilən rol qeyri-müəyyənliyi o vaxt yer alır ki, ticarət nümayəndələri hesab edirlər ki, onlar işin adekvat yerinə yetirilməsi üçün kifayət qədər informasiyaya malik deyillər. Onlar birmənalı həll edə bilmirlər ki, rol tərfdaşları müəyyən vəziyyətlərdə onlardan konkret olaraq nə istəyirlər, onlar özlərini necə aparmalıdırlar və onların işi rol əhəmiyyətinin üzvləri tərəfindən necə qiymətləndiriləcəkdir.

Dərk edilən rol münaqişəsi o vaxt meydana gəlir ki, satıcı hesab edir ki, ona rol əhatəsindən onun iki və ya daha çox tərəfdaşları tərəfindən irəli sürülən tələblər öz arasında bir araya sığışa bilməz. Məsələn, satıcı vəziyyəti münaqişə kimi qəbul edir, istehlakçı isə tədarükün elə müddətlərini və kreditin şərtlərini tələb edir ki, onlar, satıcının fikrincə, şirkətin rəhbərləri üçün qəbuledilməzdir.

Rol əhatəsinin bütün üzvlərinin tələblərini təmin etməyin mümkünsüzlüyünün ticarət nümayəndəsi tərəfindən dərk edilməsi eyni zamanda rol və psixoloji münaqişəyə gətirib çıxarır. Rol qeyri-dəqiqliyi rol münaqişəsindən onunla fərqlənir ki, rol qeyri-dəqiqliyində ticarət nümayəndəsi bilir ki, o, nə etməlidir, ancaq onun hərəkətləri səhvdir. Rol qeyri-dəqiqliyi rol münaqişəsindən onunla fərqlənir ki, icraçı ziddiyyətləri görmür və hərəkətləri realizə etməyin mümkünsüzlüyünü başa düşmür. Ticarət heyəti dərk eləmir ki, onun qavrayışları dəqiq deyil.



Şəkil 6.2. *Satıcı tərəfindən öz işinin dərk edilməsi*

Mərhələ 3. Satıcının rəftarı

Rolun müəyyən edilməsinin sonuncu mərhələsi satıcı tərəfindən özünü rol qavrayışlarını konkret rəftara dəyişməsini daxil edir. Həm onun iş rəftarına, həm onun psixoloji vəziyyətinə rol müəyyənliyinin, rol münaqişəsinin və qavrayışların qeyri-dəqiqliyinin olması təsir edə bilər. Tammamilə aydındır ki, dərk edilən qeyri-müəyyənliyin yüksək dərəcəsi və ya rol münaqişəsinin olması satıcıda narahatlıq, gərginlik hisslərinin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Bir də ki, qeyri-müəyyənlik hissi, münaqişəli vəziyyət və hərəkətlər işin səmərəliliyinə əhəmiyyətli təsir göstərə bilər. Əgər ticarət nümayəndəsi dəqiq müəyyən etmək iqtidarında deyilsə ki, ondan rəis hansı məhsuldarlığı gözləyir, ya hesab edir ki, istehlakçının və yaxud onun ailəsinin şişirdilmiş (yəni münaqişəli) gözləmələri, ya da o, bu gözləmələri qeyri-dəqiq qəbul edirsə, onda onun işinin səmərəliliyi menecerin ondan gözlədiyindən ən azı minimum aşağı olacaqdır.

Satıcının rolunun həssaslığı

Satıcının rolu rol münaqişəsinə, rol qeyri-müəyyənliyinə və qeyri-dəqiq rol qavrayışlarının inkişafına onunla əlaqədar olaraq xüsusən həssasdır ki, birincisi, satıcının işi bir növ «sərhədyanı» hesab edilir, yəni o, özünün və başqa təşkilatların sərhədində işləyir; ikincisi, ticarət agentinin işinin səmərəliliyi onun rol əhatəsinə təsir göstərir; üçüncüsü, onun işi yenilik xarakteri daşıya bilər.

Sərhədyanı mövqe

Şirkətin ticarət heyəti, adətən,, nəninki onun başqa işçiləri rol münaqişələrinin təsirini daha çox hiss edir, çünki satıcılar öz firmalarında sərhədyanı vəzifələri tuturlar, çünki onlar başqa təşkilatların nümayəndələri ilə daimi qarşılıqlı fəaliyyətdədirlər. Ticarət işçisinin rol əhatəsinin əsas iştirakçıları istehlakçılardır, onlar isə başqa təşkilatdadırlar. Nəticədə satıcı tamamilə başqa məqsədləri olan təşkilatlarla toqquşur. Belə ki, həmin təşkilatlar müxtəlif siyasəti aparır və özünün şəxsi problemlərini həll edirlər. Ondan başqa, hər bir rol tərəfdaşı (istehlakçılar və ya satıcının şəxsi komandası) istəyir ki, satıcının rəftarı yetərincə müxtəlif və hərdən bir araya sığışmayan məqsədlərə və tələblərə cavab verməlidir.

Məsələn, istehlakçını onun məhsuluna xidmətə görə şirkətin uzunmüddətli öhdəlikləri maraqlandıra bilər, çünki bu onun tələbatlarına cavab verir. Bu yaxınlarda *Xerox şirkəti* (www. xerox. com) şirkətinin nümayəndələrinə onun məhsulunun həyatının müddətləri haqqında suallar verilmişdi. Xerox-un nümayəndələrindən istehlakçılara düzgün izah etməyi xahiş etmişdilər ki, biznesin müvəffəqiyyətlə aparılması üçün şirkət nə edir? Şirkətin nümayəndəsi elə bir cavab verməli idi ki, bir tərəfdən, şirkətin məhsulunun perspektivini bilmək arzusunda olan istehlakçını qane etsin, başqa bir tərəfdən isə şirkətin gələcək siyasətini həddindən artıq açıqlamasın. Beləliklə, ticarət işçisi «iki od arasında» qalır, yəni bir rol tərəfdaşının (tərəf müqabilinin) tələblərini təmin edərək, o, başqasının maraqlarını və tələblərini tapdalamamalıdır.

Ticarət nümayəndəsinin sərhədyanı vəziyyətinin nəticəsi kimi meydana çıxmış daha bir problem ondan ibarətdir ki, bəzi rol tərəfdaşları tez-tez başqalarının gözləmələrini və tələblərini hesaba almırlar. İstehlakçı, məsələn, satıcının onlara uyğun hərəkət etdiyi məhdudiyyətlər və şirkətin siyasəti haqqında bilməyə də bilər. Yaxud, məsələn, ticarət nümayəndəsinin rəhbərləri şirkətin siyasətini ayrı-ayrı istehlakçıların ehtiyaclarının hesaba almadan qura bilərlər. Hətta başqasının tələbləri haqqında yaxşı

məlumatı olan rol tərəfdaşı onların əsasında duran səbəbləri başa düşməyə, yaxud onları təsadüfi və hətta qeyri-qanuni hesab edə bilər.

Ticarət heyətinin sərhədyanı vəziyyəti onun ehtimalını artırır ki, satıcı rol qeyri-müəyyənliyi ilə toqquşucaqdır və yaxud onda qeyri-dəqiq qavrama formalaşacaqdır. Ona baxmayaraq ki, ticarət heyəti bir çox rol tərəfdaşları ilə kontaktda olur, bu görüşlər gec-gec və azmüddətli olurlar. Ona görə də satıcı tez-tez əminliklə deyə bilmir ki, istehlakçılar tədarüklər, xidmət, kredit və s. baxımından ondan nə gözləyirlər. Ondan əlavə, satıcı tərəfindən bu anların dərk edilməsi qeyri-dəqiq ola bilər.

Uzaq iş yeri

Satıcılara tez-tez «uzaq ofislərdən» kimi bu cür adlandırılanlarda (hərdən onların düz evinin yanında) işləmək və vaxtının azını bilavasitə öz şirkətinin ofisində keçirmək lazım gəlir. İşin sərhədyanı şəraitlərinə görə vaxtı çatanda əməyin səmərəliliyinin azalmasına gətirən güclü rol stresi mümkündür. Şirkətlər qulluqçuları (xidmətçiləri) həm vəsaitlərin qənaət edilməsinə, həm də ticarət heyətinin istehlakçılara yaxın olması baxımından uzaq ofislərə keçirməyə cəhd edirlər (şirkətin baş ofisindən kənarda). Lakin bu nümayəndənin tənhalığına və doğma şirkətdən uzaqlaşdırılmasına gətirib çıxara bilər. Bu cür neqativ meyillərin son nəticəsi işdən razıqalmanın azalması və deməli, onun səmərəliliyinin aşağı düşməsi ola bilər.

Axırıncı tədqiqatlar göstərir ki, menecerlər şirkətin baş ofisi hüdudlarından kənarda işləyən ticarət nümayəndələrinin işinin uzaqlığına mənfi təsirlərin yumşaldılmasında əhəmiyyətli rol oynamağa qadirdirlər. Bu vəziyyətdə menecer mütləq ticarət nümayəndəsi ilə sıx əlaqə saxlamalı, əmin olmalıdır ki, o vahid komandanın bir hissəsidir. Ondan başqa, satıcı və menecer arasında əks əlaqə, həm də birincinin peşə ustalığını təkmilləşdirməyə imkanı mövcud olmalıdır. Bir çox şirkətlər, Johnson &Johnson (www. johnson andjohnson. com), Hewlett-Packard (www. hp. com) və başqaları daxil olmaqla şirkətin divarlarından kənarda işləyən ştatlı satıcılara malikdirlər. Onların çoxu ofis kimi öz evlərindən istifadə edir və əla nəticələrə nail olurlar. Ona görə də şirkətlərdə firmanın ofisi hüdudlarından kənarda satıcıların işləmələri üçün yaxşı səbəblər var.

Böyük rol əhatəsi

Ticarət heyətinin rol əhatəsi çoxlu müxtəlif şəxsləri birləşdirir. Ticarət heyəti malı yüzlərlə istehlakçıya sata bilər və onlardan hər biri gözləyir ki, onun ehtirasları və tələbləri təmin olunacaqdır. Bir də ki, firmanın əməkdaşları ümid edirlər ki, onların nümayəndəsi (onların nöqteyi-nəzərindən) şirkətin siyasətini istehlakçılarla kontaktda həyata keçirir. Bu isə şirkətin uğurla işləməsi və mənfəətin əldə edilməsi üçün çox vacibdir. Əməkdaşlardan hər birinin ticarət nümayəndəsi tərəfindən yerinə yetirilən işə münasibətdə özünün fikri var. Və ona görə də onlar ona güclü təzyiq göstərirlər ki, o, onların gözləmələrinə uyğun gəlsin. Müxtəlif şöbə və təşkilatlardan nə qədər çox xidmətçi satıcının işindən asılıdırsa, onun yəqinliyi o qədər yüksəkdir ki, bəzi rol tələbləri bir araya sığmayacaqdır.

Komandada iş

Şirkət və istehlakçılar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin mürəkkəb xarakteri satıcının komandada işinin zəruriliyinə səbəb olur. Bu komandaya şirkətin bir çox şöbə və bölmələrindən mütəxəssislər daxildir (texniki mütəxəssislər, istehsalatçılar, logistika

üzrə mütəxəssislər və s.). Nəticədə satıcının rolu şirkət və istehlakçı arasında malların istehlakçıya satılmasından tutmuş münasibətlərin idarə edilməsinə qədər təkamül edir. Sun Microsystems (www. Sun. com) 3M (www. 3M. com), Siemens (www. siemens. com) və Sony (www. Sony. com) kimi müxtəlif şirkətlər ticarət işçiləri tərəfindən idarə edilən satış komandaları yaratmışlar. Bir də ki, şirkətin daxilində işləyən satıcılar və istehlakçılara xidmət üzrə şöbənin nümayəndələri də istehlakçılarla kontaktda olurlar. Bu isə, şübhəsiz, ticarət nümayəndələri ilə daha çox əlaqələndirməni tələb edir. Bu, rol münaqişəsinə gətirib çıxara bilər, madam ki, ticarət işçiləri ticarət komandasından və bütövlükdə təşkilatdan bir çox adamların gözləmələri və tələbləri ilə toqquşurlar.

Satıcının yenilikçi rolu

Satıcının rolu müxtəlif qeyri-standart vəzifələrin həll edilməsinə ondan tez-tez yenilik yanaşmasını tələb edir. Bu əsasən yüksək texnologiyaların və məhsulların satışına aiddir. Hətta satıcı şirkətin təklifini və istehlakçıların konkret ehtiyaclarını uzlaşdırmaq üçün öz işinə yardımçı yanaşmalıdır. Bu vəzifə xüsusən mühümdür, lakin həm də çətin yerinə yetirilməndir. Liderlik 6. 3 parçasında ticarət nümayəndəsinin çıxılmaz vəziyyətə düşdüyü vaxt öz istehlakçılarının tələbləri və öz işverəninin gözləmələri arasındakı «qızıl ortanı» tapmağa cəhd etdiyi vəziyyət göstərilmişdir.

Liderlik 6. 3.
Vermək yoxsa verməmək

Bu yaxınlarda satıcının bir hissəsinin qeyri-etik rəftarına görə şirkətlərin miqdarı artmışdır. Ona görə də istehsalat firmasının ali rəhbərliyi onların bu hərəkətlərini mühakimə etmək məqsədilə müşavirə keçirdi. Frenk Harris artıq bir neçə il idi ki, bu şirkətdə satıcı işləyirdi. Onun özünün gözlədiyinə nisbətən işinin son nəticəsi aşağı idi. Bunu şirkətin rəhbərliyi də bilirdi. Frenk belə hesab edirdi ki, bu şirkətdə onun gələcəyi tamamilə onun işinin səmərəliliyindən asılıdır. Frenkin iri sifariş almağa imkanı var. Bunun üçün alıcıya o, bir neçə qiymətli hədiyyə etməlidir. Ancaq belə bir praktika şirkət tərəfindən mühakimə edilir. Lakin Frenk hesab edirdi ki, işi sövdələşmə onun zəmanəti olacaqdır ki, o, işini saxlayacaqdır, ona görə də hədiyyələr hazırladı. O, gizli olaraq onlara sərf etdiyi məbləğləri başqa ümumi məsrəflərin ayağına yazdı.

Siz onun hərəkətlərini bəyənirsinizmi? Nəyi bəyənirsiniz, nəyi isə yox? Ya da tamamilə bəyənmirsiniz?

Yenilikçi (novator) rolunu oynamaq istəyən şəxslər təşkilatın başqa əməkdaşlarına nisbətən tez-tez münaqişəli vəziyyətlərlə toqquşurlar, çünki öz rolunu müvəffəqiyyətlə icra etmək üçün onlar çeviklik göstərməyə məcbur olmuşlar. Belə adamların innovasiya qərarlarının hazırlanmasına və realizəsinə səlahiyyətləri olmalıdır. Çeviklik göstərmək zərurəti hər şeyi köhnəlikdə (yəni «status-kvo»-nu saxlamaq) olduğu kimi istəyən şirkətin standart prosedurları və əməkdaşların gözləmələri ilə tez-tez ziddiyyətə girir. Məsələn, baş mühəndis qeyri-standart malların sifarişinə qarşı çıxış edə bilər, çünki onların hazırlanması istehsal xərclərinə və istehsal qrafiklərinə təsir edir, lakin marketinq idarəsi və xüsusən ticarət heyəti istəyərdi ki, onların çevik istehsal qrafikləri və sifarişçinin texniki şərtlərinə görə yerinə yetirilən malları satmaq imkanı olsun.

İnnovasiya yanaşmasını tələb edən vəzifəli şəxslər tez-tez başqa əməkdaşlara nisbətən rol qeyri-müəyyənliyini və rol qavrayışlarının qeyri-dəqiqliyini hiss edirlər, çünki onlar qeyri-adi vəziyyətlərlə tez-tez toqquşurlar. İnnovasiya rolunu yerinə yetirmək üçün zəruri olan çevikliyin gözə görünməyən mənfi nəticələri ola bilər.

Kommunikasiya yenilikləri satıcının roluna təsir edir.

Rolun innovasiyalı təbiəti çox tez dəyişir. Ticarət heyəti müxtəlif yeni metodların vasitəsilə istehlakçılarla qarşılıqlı hərəkət etməyi öyrənir. İndi istehlakçılar şirkətlərlə İnternet-in və kommunikasiyanın başqa elektron kanallarının köməyi ilə «birləşdirilmişlər». Madam ki, istehlakçılar özlərinin tədarükçüləri ilə «əlaqədədirlər», onlar onlardan daha çox xidmətləri gözləyirlər. Onlar tələb edirlər ki, satıcılar nəinki şəxsi malları yaxşı başa düşsünlər, həm də istehlakçıları maraqlandıran bütün suallar haqqında təsəvvürə malik olsunlar.

Məsələn, *Cisco systems* (www. cicso. com) müştəri şirkətlər tərəfindən birbaşa sifarişlər üçün Web-sayt yaratmışdır. İlk olaraq ticarət heyəti həyəcan keçirməyə başladı ki, Web-sayt onların vəzifələrinə necə təsir edəcəkdir. Və həqiqətən satıcılar rol münaqişəsi ilə toqquşdular? Bundan sonra onlar öz rollarını başqa cür dərk etməyə başladılar və istehlakçılar başa düşdülər ki, indi onlar malı bilavasitə Web - saytla sifariş edə bilərlər. Lakin satıcılar dərk edəndə ki, Web- sayt faktiki olaraq onlara daha əhəmiyyətli məsələləri həll etməyə imkan verir, onların işinin səmərəliliyi kəskin surətdə artdı.

Rol münaqişəsi və rol qeyri-müəyyənliyi

Rol qavrayışlarındakı fərqlərin səbəb və nəticələrini müzakirə edəndə rol münaqişəsi və rol qeyri-müəyyənliyi konsepsiyasını fərqləndirmək faydalıdır. Bu bölmədə aksent rol münaqişəsi və rol qeyri-müəyyənliyinə edilmişdir, növbəti bölmədə isə rol dəqiqliyinə həsr edilmişdir.

Ümumi gözləmələr və münaqişənin əsas zonaları və qeyri-müəyyənlik

Ticarət fəaliyyəti ilə bağlı olan müxtəlif işlər müxtəlif məsələlərin həll edilməsini təklif edir və ticarət heyətinə müxtəlif tələblər irəli sürürlər. Dəbdə olan qadın geyimi mağazası üçün paltar satan adam, yəqin ki, hər şeydən çox müştərilərin növbəti xidmətində maraqlıdır. O, cari mövsümdə satmaq üçün geyimlərin müxtəlif modellərinin (rəngi və ölçüləri daxil olmaqla) təkrar sifarişlərin vaxtında daxil olmasının arzusu ilə yaşayır. Neft emalı zavoduna nasosların satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndəsini hər şeydən çox avadanlığın texniki xarakteristikaları həyəcanlandıracaqdır. Məsələn, gərginlik altında istismar müddəti, kimyəvi dözümlüyü və başqa ekstremal şərtləri. Ona görə də ticarət fəaliyyətinin bütün növləri üçün ümumi olan gözləmələrin bir dəstini hazırlamaq mümkün deyil. Hətta sənayenin eyni sahəsində işləyən firmalar özünün ticarət heyətinə müxtəlif tələbləri tez-tez irəli sürürlər. Buna baxmayaraq, təcrübəyə əsaslanaraq bir neçə əsas nəticə əldə etmək olar.

1. Müxtəlif rol tərəfdaşları gözləmələrin müxtəlif tipləri üzərində aksent edirlər. Satıcılar bəzi öz rol tərəfdaşlarına onların fəaliyyətinə marağı olan adamlar kimi baxırlar: şirkətin ali rəhbərliyi ilə işin funksional aspektləri üzərində dayanırlar, məsələn, tələblərin hazırlanması, sifarişlərin yerinə yetirilməsi üzərində və s. başqalarını o qayğılandırır ki, onlar bunu necə edirlər. Məsələn, ailə üzvlərini maraqlandırır ki, satıcı nə qədər işdə olur və onun istehlakçılarla şəxsi münasibətləri necədir?

2. Dərk edilən rol gözləmələri ticarət heyəti arasında yetərincə sabit olaraq qalır. Əksər ticarət nümayəndələri onun sabit qavrayışlarına malikdirlər ki, onlardan şirkət rəhbərləri və satışlar üzrə menecerlər nə gözləyirlər. Hər şeydən tez-tez ticarət heyətləri başqa rol gözləmələri ilə öz ailələrində toqquşurlar. Ailələrin tələbləri istehlakçıların və

şirkət rəhbərliyinin gözləmələrindən güclü fərqlənə bilərlər. Ona görə də ondan asılı olmayaraq şirkət satıcılardan, onların işindən nə gözləyir, ticarət nümayəndələrinin çox hissəsi, yəqin ki, öz ailələrinin gözləmələri ilə münaqişədə olacaqdır. Liderlik 6. 4 parçasında göstərilən kimi bu gün bu məsələ ciddi problem olur.

3. Ticarət işçilərinin əksəriyyəti aydın dərk edir ki, onlardan nə gözləyirlər və onların işi necə qiymətləndiriləcəkdir. Lakin satışların çoxunu həm də rol tərəfdaşları tərəfindən işdəki qeyri-müəyyənlik narahat edir. Ticarət nümayəndələri deyirlər ki, onlar qeyri-müəyyənlik vəziyyətindədirlər, əsasən şirkətin siyasətinə münasibətdə və onun rəhbərliyi tərəfindən öz işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində və satışlar üzrə menecerin gözləmələrində. Müqayisə üçün: ticarət nümayəndələrindən çox azı istehlakçıların və onların ailə üzvlərinin qiymətləndirilməsinə və gözləmələrinə nisbi olaraq qeyri-müəyyənlik vəziyyətində olurlar. Bu nəzərdə tutur ki, şirkətin rəhbərliyi bunu edənə qədər istehlakçılar və ailə üzvləri özlərinin rol gözləmələri barədə daha təsirli üsulla məlumat verirlər. Bunda şübhəli heç nə yoxdur, madam ki, nümayəndə istehlakçılar və onların ailə üzvləri ilə demək olar ki, hər gün ünsiyyətdə olur, onda şirkətin siyasəti haqqında o, tez-tez olmayan satışlar üzrə müşavirələrdə yazılı direktivlərdən və az əhəmiyyət kəsb etməyən başqa üsullardan biləcəkdir.

4. Ticarət heyətinin çox hissəsi tez-tez bəzi maraqlar və yaxud şirkətin gözləmələri və istehlakçıların tələbləri arasındakı münaqişəli vəziyyətlərlə toqquşurlar. İstehlakçılar ildən-ilə daha tələbkar olurlar: onlar istə- yirlər ki, satıcılar daha çox funksiyanı yerinə yetirsinlər, daha yaxşı xidmət etsinlər və s. ondan başqa, satışlar üzrə menecerin və şirkətin başqa rəhbərlərinin də tələbləri artır, çünki onlar öz tabeliyində olan işçilərdən ticarət məsrəflərinin azaldılması və istehlakçılara güzəştləri gözləyirlər. Satıcıların əksəriyyəti hesab edirlər ki, onların şirkətlərinin rəhbərləri və istehlakçılar gözləyirlər ki, onlar çevik iş qrafiki üzrə daimi səfərlərdə işləyəcəklər , axşam vaxtlarında və bazar günlərində istehlakçılar üçün əlverişli olacaqlar. Satıcılar, öz tərəfindən, hesab edirlər ki, bu tələblər onların ailələrinin arzu və istəkləri ilə ziddiyyətə girirlər. Baxmayaraq ki, satıcı üçün «iş-ailə» münaqişəsi o qədər də az deyil, bu münaqişənin dərinliyi işdən razıqalmanın (məmnunolmanın) və onun səmərəliliynə təsir göstərən əsas amil kimi baxılmalıdır.

Münaqişə və qeyri-müəyyənliyin nəticələri

Adamların əksəriyyəti təsadüfi rol münaqişələri və qeyri- müəyyənlik hissi ilə toqquşurlar. İnsan və təşkilat üçün kiçicik olan rol münaqişəsi və qeyri- müəyyənlik hətta xeyirli ola bilər. Rolla bağlı olan fikir aydınlığının və qeyri- müəyyənliyin olmamasında adamlar özlərini tutduqları vəzifədə o qədər rahat hiss edirlər ki, onlar «status-kvo»-nu saxlamağa çalışacaqdır. Ona görə də kiçicik rol stresi faydalı uyğunlaşmaya və dəyişmələrə gətirib çıxara bilər. Ümumilikdə düşmənçiliyin səviyyəsi var. Münaqişə və qeyri- müəyyənliyin bu səviyyədən aşağı olması arzuedilən, yuxarısı isə arzuedilməyəndir. Tək adam və təşkilat üçün həddindən artıq rol stresi disfunksional nəticələrə, həm psixoloji, həm də davranışlara malik ola bilər. (bax: 6.3).

Liderlik 6. 4.
XXI əsrdə işin və ailənin maraqları münaqişəyə girirlər

Şirkətlər bu gün öz satıcılarına və menecerlərinə xeyli tələblər irəli sürürlər. Ezamiyyətlər və əyləncəli tədbirlər- ticarət heyətinin işinin bir hissəsidir. Ona görə də ailənin maraqları və iş arasındakı tarazılığın problemi hələ bu qədər kəskin olmamışdır. Qəribə deyil ki, şirkətin ticarət heyətinə tələbi artdıqca , iş və ailə arasındakı münaqişə dərinləşir. Bir də ki, iş gününün sürəkliliyinin daimi artmasına meyillər müşahidə

edilir. Hal-hazırda amerikalılar avropalı həmkarlarına nisbətən çox işləyirlər və deməli, onlar ailələrində az olurlar.

İşverənləri əməkdaşların əməyinin səmərəliliyi problemləri narahat edir, çünki onlar münaqişəli işlərdə çalışır və ailə qayğıları ilə yüklənmişlər. Ailə və Əmək İnstitutu (Families and Work İnstitute) qeyri-kommersiya təşkilatıdır. Son tədqiqatlar göstərmişdir ki, 3 ay ərzində respondentlərin yarısından (54%) çoxu işdə həddindən artıq yorğunluq hiss edir. Ondan başqa, aşkar edilmişdir ki, çoxu işləyən əməkdaşlardan ibarətdir:

1) ailəsinin və öz vəzifələrinin maraqlarının üst-üstə düşməsinə görə münaqişələr çox olur;
2) ər-arvad və uşaqlar arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin pisləşməsini hiss edirlər;
3) pis və az yatırlar;
4) demək olar ki, bütün vaxt stres vəziyyətində olurlar.

Əməkdaşlara, həm də satıcılara imkan verən texnologiyalardan artan istifadəsi həm də iş və ailə arasında stresin və münaqişənin güclənməsinə gətirir. Xidmətçilərdən (qulluqçulardan) 40 faizə yaxını göstərmişlər ki, onlar yeni texnologiyadan daimi istifadə edirlər, ona görə də həddindən artıq yorğunluğu hiss edirlər. Xidmətçilər (qulluqçular) arasında belə bir hiss cücərir ki, onlar günün və gecənin istənilən vaxtında həddindən artıq əlçatandırlar. Respondentlərin yarısından çoxu (51%) özlərinin işlə həddindən artıq yükləndiklərini hesab edirlər. Bu isə həddindən artıq yorğunluğa və streslərə gətirib çıxarır.

Bunun hamısı işverənlər üçün ciddi nəticələrə malikdir. İşdə həddindən artıq yorğunluq hiss edən xidmətçilərdən (qulluqçulardan) 40 faizdən artığı qeyd edir ki, onlar tez-tez və hətta çox tez-tez öz işverənlərinə qarşı qəzəbli olurlar. Respondentlərin yarısına yaxını (40 faizi) göstərir ki, onlar növbəti ildə özləri üçün başqa iş axtarmaq niyyətindədirlər. İşçilərin həddindən artıq yorulmasının bu iki sonuncu nəticəsi ticarət təşkilatları üçün mənfi nəticələrə gətirib çıxara bilər, çünki ticarət nümayəndələri birinci olaraq istehlakçılarla əlaqə saxlayırlar.

Baxmayaraq ki, işverənlər üçün bütün bu nüanslar, əlbəttə ki, ciddi problem yaradır, ailələr də işin yüksək intensivliyinə görə yüksək qiymət ödəyirlər. Respondentlərin dörddə birindən çoxu (20 faiz) göstərirlər ki, həmişə və ya demək olar ki, həmişə onların əhvalı çox pis olur. Bir də ki, respondentlərin üçdə birinə yaxını (28 faizi) qeyd edirlər ki, evdə nə isə etmək üçün onların tez-tez və yaxud çox tez-tez sadəcə olaraq gücləri yoxdur.

Bu institut tərəfindən aparılan tədqiqatların gedişində alınmış məlumatlarla eyni olan məlumatlar geniş tətbiq edilir. Əsas nəticələrdən biri bu cür səslənir: «Mənfi effektlər xüsusi maraq oyadır, çünki yüksək tələblər və dəli iş qulluqçularının şəxsi həyatının keyfiyyətinə və onların sağlamlığına mənfi təsir edir». İşin bu mənfi təsiri daimi stresdə, pis əhval-ruhiyyədə, vaxtın çatışmazlığında özünü göstərir. Bu isə, öz növbəsində, problemlər yaradır. Bu problemlər işdə özünü büruzə verir və onun effektivliyini azaldır.

Mənbə:Ellen Galinsky, Stacy S. Kim. James T. Bond, Feeling Owerworked: When Work Becomes Too Much , Families and Work İnstitute, 2001: «National Study of the Changing Workforce» (Execitive Summary), Families and Work İnstitute, 1997: və Gene Koretz, «Why Americans Work so hard», Business Week (Jine 6, 2001).

Öncə psixoloji nəticələrə baxaq

Psixoloji nəticələr

Əgər satıcı çətin vəziyyətə düşəndə, yəni nə zaman onun rol tərəfdaşlarının onun işinə münasibətdə əks gözləmələr var, onda o, «kənar» olur. Ticarət nümayəndəsi öz üzərinə qəzəbi və başqasının narazılığını səsəb olmayaraq bir rol tərəfdaşının tələblərini necə təmin edə bilər? Nümunə kimi Verizon Communikations (www. verizon. com) şirkətin istehlakçılara xidmət üzrə işçilərini götürək.

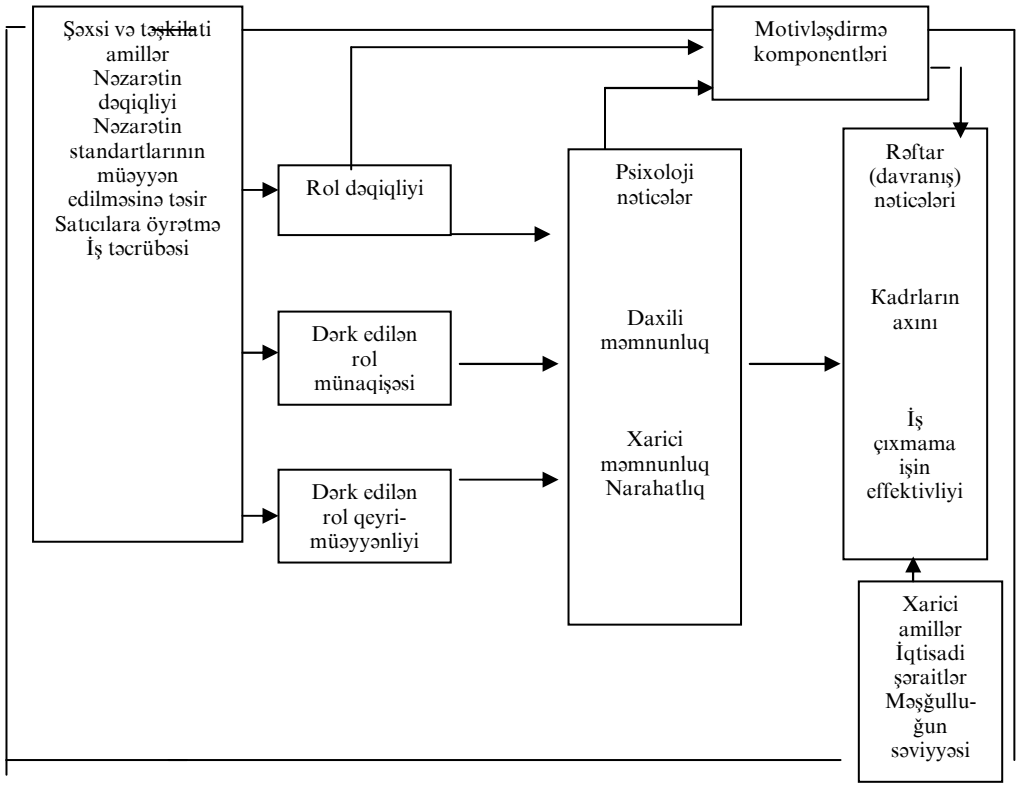
Onların işinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üzrə yeni proqramda aksent öz suallarına cavab almaq ümidi ilə telefonla zəng etmiş istehlakçılara təzə malların və xidmətlərin satışı elan edilmişdir. Əvvəlcə servis xidmətinin işçiləri hesab edirlər ki, onlar birinci yerə satışların funksiyasını qoymalıdırlar. Lakin satıcılar sonra başa düşürlər ki, onların rolu problemlərin həll edilməsində və istehlakçılara xidmətlərin göstərilməsindən ibarətdir. Şirkətdə isə onlara yalnız ticarət heyəti kimi baxırdılar. Belə vəziyyət psixoloji münaqişəyə, o isə, öz növbəsində müxtəlif emosional qanqaralığına gətirib çıxara bilər.

İşlə əlaqəli olan gərginlik güclənir və satıcı adidən çox işdəki hadisələr və şəraitlər ucbatından həyəcanlanmağa başlayır. Narahatlıq hissi güclənir və ticarət nümayəndəsi,

yəqin ki, özünün rol tərəfdaşlarından, şirkətdən və bütövlükdə işdən daha az məmnunluq hiss edəcəklər.

Dərk edilən rol qeyri-müəyyənliyin eyni mənfi nəticələri ola bilər. Nə vaxt ki, ticarət nümayəndələri hiss edirlər ki, onlara işin adekvat yerinə yetirilməsi üçün informasiya çatışmır, nə vaxt ki, onlar bilmirlər ki, rol tərəfdaşları onlardan nə gözləyirlər və ya onlar işi effektli yetirmək qabiliyyətlərinə inanmayan zaman, onlar, yəqin ki, satıcı kimi özlərinə olan inamı itirirlər. Ticarət nümayəndələri də rol tərəfdaşlarına olan etibarını itirə və onları özlərinin gözləmələrini və qiymətləndirmələrini adekvat vermək qabiliyyətsizliyində günahlandıra bilərlər. Rol münaqişəsi kimi, dərk edilən rol qeyri-müəyyənliyi, yəqin ki, satıcıda ürək narahatlığını gücləndirəcək və işdən məmnunolmasını azaldacaqdır.

Həm münaqişə, həm də qeyri-müəyyənlik, işdən məmnunolmağa mənfi təsir edir. Dərk edilən rol münaqişəsi işdən xarici məmnunolmada olduqca güclü əks edilir, lakin kiçik təsir və ya ümumiyyətlə daxiliyə heç bir təsir etmir.



Şəkil 6 3. *Ticarət heyəti tərəfindən işin dərk edilməsinin səbəb və nəticələri*

Davranış (rəftar) nəticələri

Dərk edilən (qavranılan) rol münaqişəsi və ticarət heyətinin disfunksional davranış nəticələrinə gətirib çıxara bilərlər. Fikirləşmək sadəlövhlükdür ki, işdə məmnunluq (razıqalma) xoşbəxt işçi mütləq səmərəli işçidir, ancaq müxtəlif ixtisas və vəzifə nümayəndələrindən toplanmış məlumatlar göstərirlər ki, işdən razıqalma əməkdaşın davranışına təsir göstərir. Məsələn, əks qarşılıqlı əlaqə işdə məmnunluq və proqullarla (səsəbi olmadan işə çıxmama) və kadrların axını arasında daimi müşahidə edilir, lakin bu qarşılıqlı əlaqəyə iqtisadi şəraitlər və alternativ fəhlə vakansiyalarının (boş iş yerlərinin) olması təsir göstərirlər.

Bir sıra vəzifələrin tədqiqatında müəyyən edilmiş başqa qarşılıqlı əlaqə (hərçənd son dərəcə mübahisəlidir) - bu işdən razıqalma və onun səmərəliliyi arasındakı müsbət korrelyasiyadır. Bəzi nəzəriyyəçilər sübut edirlər ki, işdən yüksək razıqalma yaxşı səmərəliliyə aparır: başqaları isə əksinə, təsdiq edirlər ki, yaxşı səmərəlilik fəhlələrə böyük mənəvi məmnunluq gətirir. Satışların idarə edilməsi üzrə mövcud olan ədəbiyyatda adətən, deyilir ki, ticarət heyətinin öz işindən razıqalması bilavasitə onların səmərəliliyi ilə bağlıdır, münaqişələr və qeyri-müəyyənlik isə səmərəliliyə mənfi təsir edirlər.

Münaqişənin və qeyri-müəyyənliyin səbəbləri

Əgər münaqişə və qeyri-müəyyənlik disfunksional, psixoloji və davranış nəticələrinə gətirirlərsə, onda satışlar üzrə menecerlər müqayisəli vəziyyəti və qeyri-müəyyənlik vəziyyətini nəzarət altında saxlamaq üçün, ya da ticarət heyətinə onların öhdəsindən gəlməyə kömək etməkdə nə isə edə bilərlərmi? Təcrübə göstərir ki, təcrübəli ticarət heyətin psixoloji cəhətdən münaqişəli vəziyyətlərinə daha dözümlüdür. Səbəb ola bilsin ki, ondadır ki, çoxlu münaqişəli vəziyyətləri meydana çıxan satıcılar işdən razı qalmırlar və işdən çıxırlar, qalanlar isə işdə münaqişəli vəziyyətlərin əmələ gəlməsinə yol vermirlər.

Başqa tərəfdən ticarət nümayəndələri münaqişəli vəziyyətlərin həll edilməsində təcrübə əldə edirlər. Bu təcrübənin sayəsində onlar dərk etməyə başlayırlar ki, başlanğıcda münaqşəli görünən tələblər vaxtı çatanda tamamilə məqbuldurlar. Ondan başqa, onlar münaqişəli vəziyyətləri həll etməyi və onların öhdəsindən gəlməyi öyrənirlər, ona görə də təcrübə toplandıqca ticarət nümayəndələri üçün ciddi streslərin mənbəyi olmurlar.

Nəhayət, ticarət nümayəndələri münaqişəli vəziyyətlərdən psixoloji müdafiə mexanizmləri yaratmağı, həm də gərginliyi azaltmağı öyrənəcəklər. Əgər bu hipotezlər düzdürsə, onda öyrədici proqramların köməyi ilə, görünür ticarət heyətini işdə gözlənilməyən münaqişəli vəziyyətlərə psixoloji cəhətdən hazırlamaq olar.

Hazırlıq - bu təlim prosesini sürətləndirmək və təcrübə almaq cəhdidir. Qavranılan rol münaqişəsinə, görünür ki, ticarət heyətinə nəzarətin dərəcəsi də təsir edir. Münaqişə o zaman tez-tez əmələ gəlir ki, satışlar üzrə menecerlər ticarət işçilərinin rollarını konkretləşdirir və müəyyən edirlər. Ola bilsin ki, ciddi nəzarət ticarət heyətinin çevikliyini azaltsın və o müxtəlif rol gözləmələrinin öhdəsindən gələ bilməsin. Rol münaqişəsini yumşaltmağın daha bir üsulu satıcıların hərəkətlərə daha çox sərbəstlik verməsindən ibarətdir.

Ondan başqa, elə şeylər var ki, onların idarə edilməsi rol qeyri-müəyyənliyini azalda bilər, çünki o təcrübədən asılıdır və ona görə də təlim ticarət heyətinə onun öhdəsindən gəlməyə kömək etməlidir. Ondan başqa, qeyri - müəyyənlik menecer tərəfindən nəzarətin aparılmasının üslubundan asılıdır. Əgər ticarət heyətinə nəzarət edirlərsə və o, bilir ki, onun işinin qiymətləndirilməsinin əsasında hansı kriteriyalar durur, onda qeyri- müəyyənlik daha aşağıdır. İş ondadır ki, diqqətlə nəzarət edilən ticarət heyəti öz nəzarətçilərinin gözləmələri və tələbləri haqqında adətən, yaxşı məlumatlıdır, onun lazım olmayan davranışı isə, yəqin ki, sonuncuların diqqətini daha tez cəlb edəcəkdir. Menecerə tabe olan xidmətçilərin miqdarını dəyişmək üçün ticarət heyətinə nəzarətin dərəcəsinə təsir göstərən belə bir üsul da var. Müəyyən olunmuşdur ki, idarəetmənin normalarının artırılması (yəni nəzarət altında olan xidmətçilərin sayının artırılması) ticarət heyətinin dərk edilən rol qeyri – müəyyənliyinin güclənməsinə gətirib çıxarır. İdarəetmə normasının azaldılması heyətə daha diqqətlə nəzarət etməyə imkan verir və onda işlə bağlı olan daha az suallar ortaya çıxırlar.

Həddindən çox dəqiq nəzarət ikiağızlı qılınca bənzəyir. Bir tərəfdən güclü nəzarət qeyri- müəyyənliyi azalda bilər, ancaq o biri tərəfdən, həddindən artıq nəzarət rol

münaqişəsinin mümkünlüyünü böyüdür və işdən narazıqalmanı gücləndirir, nə qədər ki, ticarət nümayəndəsi özünü utancaq hiss edir, çünki o, istehlakçılarla işlərin effektli aparılması üçün yetərincə sərbəstliyə malik deyil. Bu problem o zaman daha kəskin olur ki, satışlar üzrə menecer öz tabeliyində olan işçiləri sərbəstlikdən tamamilə məhrum etmək üçün məcburi ölçülərdən və hədələrdən istifadə edirlər. Satışlar üzrə menecerlər nəzarət məsələsinə və onun həyata keçirilməsi metodlarına çox ehtiyatla yanaşmalıdırlar.

Rol dəqiqliyi

Səmərəlilik modelinin rol komponentləri üç dəyişənləri saxlayır:rol münaqişəsini, rol qeyri-müəyyənliyini və rol dəqiqliyini.

İki səbəbə görə biz sizinlə rol dəqiqliyini ayrıca müzakirə edəcəyik: birincisi, rol dəqiqliyi həm bütövlükdə, həm də konkret qarşılıqlı əlaqələrin nöqteyi-nəzərindən baxıla bilər. Əgər ona bütövlükdə baxırlarsa, onda onun təsiri və mənşəyi onlarla analojidirlər ki, rol münaqişəsi və qeyri- müəyyənliyin yeri var. Lakin əgər rol dəqiqliyinə konkret qarşılıqlı əlaqələrin nöqteyi-nəzərindən baxılsa, onda bir sıra əlavə əlamətləri qeyd etmək olar. İkincisi, rol dəqiqliyi xüsusi tərzdə işin səmərəlilik modelinin motivasiya komponentinə təsir edir, ona görə də onu yaxşı dərk etmək üçün onun ticarət heyətinin işə motivasiyasına təsirini qiymətləndirmək lazımdır.

Rol dəqiqliyinin təbiəti

Satıcı dəqiq rol qavrayışlarına malikdir. O, dəqiq bilir ki, onun tərəfdaşları ondan nə gözləyirlər. Rol qeyri-dəqiqliyi müəyyən qarşılıqlı əlaqələrlə şərtlənmiş ya ümumi, ya da spesifik ola bilər. Ümumi rol qeyri-dəqiqliyi belə vəziyyətlərə toxunur: ticarət heyətləri düzgünmü hesab edirlər ki, onlar qiymətlər, tədarükün daha qısa müddətləri haqqında danışıqlar apara bilərlər. Ümumi rol qeyri-dəqiqliyi, rol qeyri-müəyyənliyi və münaqişə yaradan istənilən iş vəziyyətində yeri ola bilər. Onun mənşəyi və nəticələri də eynidirlər.

Spesifik rol dəqiqliyi o halda meydana çıxır ki, satıcı öz fəaliyyəti və nəticəsi arasındakı və ya işin səmərəliliyinin göstəriciləri və onu mükafatlandırma arasındakı əlaqəni düzgün qəbul etmir. Əgər bu rol qeyri- dəqiqliyinə şəkil 6. 1-də verilmiş modelin çərçivələrində baxılarsa, onda o, motivasiya komponenti ilə bağlıdır. Məsələn, əgər satıcı telefon zənglərinin miqdarı və satışların həcmi arasındakı asılılığı qeyri-dəqiq qəbul edirsə, onda o gözləmələrə münasibətdə rol qeyri-dəqiqliyi və ya hərəkətin-«işin səmərəliliyi» asılılığının rol qeyri-dəqiqliyi yer alır. Əgər ticarət heyəti satışların həcminin artırılması və xidmətdə irəliləmə asılılığı qeyri-dəqiq qəbul edirsə, onda bu halda «işin səmərəliliyi-mükafatlandırma» asılılığına nisbətən rol qeyri-dəqiqliyi yer alır. Bir halda ki, bütün üç komponent, yəni iş, onun səmərəliliyi və mükafatlandırmanı çoxcəhətli hesab etmək olar. Bu zaman rol qeyri-dəqiqliyinin meydana çıxması üçün potensial həqiqətən böyükdür. Qeyri-dəqiq qavrayışın mümkünlüyünü artıran bir çox asılılıq mövcuddur. Ticarət heyətinin iştirak etdiyi fəaliyyətin bir neçə ümumi növləri, həm də onun səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün istifadə edilən kriteriyalar və onun motivasiyası üçün təbiq edilən mükafatlandırmalar cədvəl 6. 3-də verilmişdir.

Müxtəlif firmalarda ticarət işçilərinin hamısı fəaliyyətin sadalanmış növlərindən hər birində iştirak etmirlər və onların işinin səmərəliliyi verilmiş bəndlərdən hər biri üzrə həmişə qiymətləndirilmir. Firmaların hamısı rəğbətləndirmənin eyni ölçülərini tətbiq etmirlər. Hər bir ayrı-ayrı halda konkret yanaşma olmalıdır.

Ondan başqa,vaxt keçdikcə satışların rollarının əksəriyyəti dəyişir. Cədvəl 6. 3-də qeyd edildiyi kimi satıcılar yeni texnologiyaları təbiq edərək istehlakçılarla qarşılıqlı

hərəkət edirlər. Dərk etmək lazımdır ki, satıcı – bu, təkcə istehlakçılarla əlaqə saxlayan sadəcə adam deyil. O, həm də qarşılıqlı əlaqələrin mürəkkəb zəncirindəki halqalardən biridir. Bu halqalarə texniki mütəxəssislər, istehlakçılara xidmət üzrə şöbələrin nümayəndələri və sonuncularla müntəzəm olaraq qarşılıqlı hərəkət edən başqa şəxslər də daxildirlər. Ticarət heyəti ticarətlə əlaqəsi olan ənənəvi rollara əlavə olaraq istehlakçılarla əlaqə üzrə menecer olur.

Cədvəl 6.3. Sənaye bazarında satıcılar üçün səmərəliliyin və mükafatlandırmanın kriteriyaları, fəaliyyətin ümumi növləri.

Fəaliyyətin növləri	
1980-ci illərdə 1. Satışlar Satışlar üzrə işin planlaşdırılması. Perspektivli müştərilərin müəyyən edilməsi. Ticarət təqdimatlarının keçirilməsi. Reklamasiyaların (şikayətlərin) yenidən hazırlanması. 2. Sifarişlərlə iş Sifarişlərin təhlil edilməsi və tez yerinə yetirilməsi. 3. Satışdan sonra xidmət (məhsul) Quraşdırmaya nəzarət İstehlakçıların öyrədilməsi 4. İnformasiya menecmenti Müştəri ilə əks-əlaqənin təmin edilməsi Müştərilərə texniki informasiyanın verilməsi Rəhbərliklə əks əlaqənin təmin edilməsi 5. Satışdan sonra xidmət (müştəri) Maddi-texniki ehtiyatların idarə edilməsində köməyin göstərilməsi Yerli reklamın yerləşdirilməsinə görə iş 6. Konfranslar və müşavirələr Satışlar həsr edilmiş yerli regional və uzun-müddətli müşavirələrdə iştirak etmək 7. Əməkdaşların seçilməsi və öyrədilməsi Yeni ticarət heyətinin seçilməsi, işə qəbulu və öyrədilməsi 8. Qəbulların keçirilməsi Şirkətin siyasətini dəstəkləyən müştərilər üçün qərarların keçirilməsi 9. Ezamiyyətlər Müştərilərin tələbinə görə ezamiyyət 10. Ticarət zəncirinin üzvləri ilə iş Distribütorlarla qarşılıqlı münasibətlərin saxlanması	1980-ci illərdə 1. Satışlar Satışlar üzrə işin planlaşdırılması. Perspektivli müştərilərin müəyyən edilməsi. Ticarət təqdimatlarının keçirilməsi. Reklamasiyaların (şikayətlərin) yenidən hazırlanması. 2. Sifarişlərlə iş Sifarişlərin təhlil edilməsi və tez yerinə yetirilməsi. 3. Satışdan sonra xidmət (məhsul) Quraşdırmaya nəzarət İstehlakçıların öyrədilməsi 4. İnformasiya menecmenti Müştəri ilə əks-əlaqənin təmin edilməsi Müştərilərə texniki informasiyanın verilməsi Rəhbərliklə əks əlaqənin təmin edilməsi 5. Satışdan sonra xidmət (müştəri) Maddi-texniki ehtiyatların idarə edilməsində köməyin göstərilməsi Yerli reklamın yerləşdirilməsinə görə iş 6. Konfranslar və müşavirələr Satışlar həsr edilmiş yerli regional və uzun müddətli müşavirələrdə iştirak etmək 7. Əməkdaşların seçilməsi və öyrədilməsi Yeni ticarət heyətinin seçilməsi, işə qəbulu və öyrədilməsi 8. Qəbulların keçirilməsi Şirkətin siyasətini dəstəkləyən müştərilər üçün qərarların keçirilməsi 9. Ezamiyyətlər Müştərilərin tələbinə görə ezamiyyət 10. Ticarət zəncirinin üzvləri ilə iş Distrübutorlarla qarşılıqlı münasibətlərin saxlanması Münasibətlərin idarə edilməsi İstehlakçılarla münasibətlərin yoluna qoyulması Mövcud olan istehlakçılarla münasibətlərin saxlanması
Yenilik	İstehlakçılarla əməliyyatlar hədlərində şəbəkənin yaradılması
Yenilik	Komandanan idarə edilməsi Satış komandasının istehlakçılarla münasibətlərinin idarə edilməsi
Yenilik	Satış komandasının təzə üzvlərinə münasibətdə hamilik Texnologiyanın idarə edilməsi Yeni texnologiyalardan istifadə etməklə müştərilərlə ünsiyyət İstehlakçıların tələblərinə uyğun olaraq yeni texnologiyaların əsasında kommunikasiyaların yeni vasitələrinin tətbiq edilməsi

Səmərəliliyin kriteriyaları
Son il ərzində satışları ümumi həcminin və satışların həcminin artırılması
Satış normalarının yerinə yetirlməsi
Satışlarla bağlı olan məsrəflər əvvəlki illə müqayisəyə görə onların azaldılması
Satışların mənfəətliyi və sonuncu il ərzində onun artırılması
Təzə müştərilərin cəlb edilməsi
İstehlakçılara xidmətin səviyyəsinin yaxşılaşdırılması
Ticari qarşılıqlı münasibətlərdən istehlakçıların razıqalması

Mükafatlandırma
Əməkhaqqı
Təmiz qazancın artırılması (vergilərin çıxılmasından sonra əməkhaqqı, sosial sığorta və s.)
Mükafat və başqa maliyyə rəğbətləndirmələrinin artırılması
Xidmətdə yüksəlmə
Daha yüksək vəzifə
Daha sərfəli ərazi
Qeyri-maliyyə həvəsləndirmələri (müsabiqələr, səyahətlər və s.)
Xüsusi həvəsləndirmələr (klubda üzvlük, təltiflər və s)
İşin təhlükəsizliyi
Özünü realizə hissi
Şəxsi artım və təkmilləşdirmə imkanı
Müstəqil fikirləşmək və hərəkət etmək imkanı

Ticarət fəaliyyətinin cəlbediciliyi fəaliyyət növünün siyahısı aşağıdakı siyahılardan götürülmüşdür: William C. Moncrief «Selling Activity adn Sales Position Naxonomies for İndustrial People», Journal of Marketinq Recearch 23 (August 1986), səh 261-270; William C. Moncrief «Ten and İndustrial Salespeople », İndustrial Marketinq Management 15 (November 1986), səh 309-317 və Greg W. Marchal, William C. Moncrief, Felicia G. Lassk, «The Current State of SAles Force Activitles», İndustrial Marketinq Management 28 (1999), səh 87-98

Satıcının işinin ən mühüm hissəsinin biri potensial müştərilərə zəng etməkdir. Ona görə də ticarət heyətinin işini qiymətləndirmək üçün yenidən cəlb edilmiş müştərilərin miqdarı kimi göstəricilərdən tez-tez istifadə edirlər. Buna baxmayaraq, ticarət heyəti hətta təzə müştərilərin cəlb edilməsinə görə zənglərə yetərincə vaxt ayırmır, lakin ona məlumdur ki, onun ərazisində potensial müştərilər var və ya o, başa düşür ki, satışlar üzrə menecerlər belə fəaliyyəti alqışlayırlar. Tədqiqatlardan birində satıcıların və satışlar üzrə menecerlərin olduqca böyük seçimi analiz edilmişdir (hər birində 400 nəfərdən çox). Bu zaman məlum olmuşdur ki, birincisi, satıcılar təzə müştərilərin cəlb edilməsindən öz mənfəətini başa düşmürlər və ikincisi, bilmirlər ki, bu vəzifənin öhdəsindən müvəffəqiyyətlə necə gəlsinlər.

Məlum oldu ki, prioritetlərdəki fərq ticarət nümayəndələri və satışlar üzrə menecerlər arasında hələ satışların planlaşdırılmasının ilkin mərhələsində müşahidə edilirdi. Müştərilərin təsnifatının əsas mərhələsində satışlar üzrə menecerlərin 80 faizi bəyan etmişdilər ki, bunu potensial həcmlərdən çıxış etmək lazımdır, onda ticarət nümayəndələrinin yalnız 54 faizi göstərirdi ki, onlar məhz bu cür hərəkət edirlər. Qalan 46 faiz isə, əgər onlar ümumiyyətlə öz müştərilərini təsnifatlandırmışlarsa, satışların əvvəlki həcmləri və coğrafi kriteriyalar kimi başqa amlləri istifadə etməyə üstünlük vermişdilər.

Məlumdur ki, bu tədqiqatda satışlar üzrə menecerlər öz tabeliyində olan işçilərə fəaliyyətin ayrı-ayrı növləri və işin səmərəliliyi arasındakı, həm də işin səmərəliliyi və mükafatlandırma arasındakı asılılığı effektsiz çatdırmışdılar. Bununla yanaşı gözləmələrin və instrumentallığın qiymətlərinin dəqiqliyi, həm də onların gücü işin effektivliyinə təsir göstərə və deməli, satışlar üzrə menecerlər üçün əhəmiyyətli rol oynaya bilərlər. Bütün bu daha çox rol qeyri-dəqiqliyinə gətirə bilər. Bir halda ki, ticarət heyəti iş

vəzifələri, gözləmələr və instrumentallığın qiymətləri arasındakı asılılığı artıq müəyyən etmək vəziyyətində deyil.

Xülasə

Bu fəslin əvvəlində satışlar üzrə proqramın yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan problemlərə baxılmışdı, sonra isə ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin modeli verilMişdir. Burada həm də modelin birinci komponenti - ticarət heyətinin rol qavrayışı analiz edilir. Bu model nəzərdə tutur ki, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi beş əsas amildən asılıdır:

1) rol qavrayışı;
2) qabiliyyətlər;
3) ixtisasın səviyyəsi;
4) motivasiya;
5) şəxsi, təşkilati və xarici amillərdən.

Bu komponentlər arasında sıx qarşılıqlı əlaqə mövcuddur.

Satıcının rolu xeyli dərəcədə gözləmələr və tələblərlə müəyyən edir. Rol tərəfdaşları – şirkətin həm daxilində, həm də xaricindəki şəxslərdir. Həmin şəxslər öz işinin keyfiyyətlə yerinə yetirilməsində maraqlıdırlar. Satıcının rolu üç mərhələ keçərək, ardıcıllıqla formalaşır:

1) onun rol əhatəsinin üzvləri tərəfindən müxtəlif vəziyyətlərdə satıcının rəftarına gözləmələrin və tələblərin verilməsi;
2) ona verilən gözləmələrin və tələblərin satıcı tərəfindən qəbul edilməsi;
3) qavramalar əsasında satıcının faktiki rəftarı (davranışı) .

Rol qavrayışlarının əsas dəyişənləri kimi rol dəqiqliyi dərk edilən (qavranılan) rol qeyri-müəyyənliyi və qavranılan rol münaqişəsi çıxış edirlər. Rol dəqiqliyi dəqiqliyin dərəcəsini əks etdirir.

Satıcının rolu onda qeyri - dəqiq qavrayışların formalaşmasında vəziyyətin qeyri-müəyyənliyi və münaqişəli hissəsinə xüsusən həssasdır. Bu, üç səbəblə bağlıdır:

1) Satıcının işi «sərhədyanıdır», yəni ticarət nümayəndəsi özünün və başqa təşkilatlarının sərhədində işləyir;
2) Satıcının işinin səmərəliliyi ona rol əhatəsinin həm civarlarında, həm də firmanın xaricində təsir göstərir;
3) Satıcının işi tez-tez yenilikçi olur.

Satışlar üzrə menecerlər üçün başa düşmək vacibdir ki, onların tabeliyindəki işçilər hansı vəziyyətdə və məhz necə qeyri-müəyyənlik hissini sınayırlar və yaxud vəziyyəti qeyri - dəqiq qəbul edirlər, madam ki, bütün bu psixoloji stres əmələ gətirir, işin narazılığına və nəticədə, əməyin aşağı effektivliinə gətirib çıxarır. Satışlar üzrə menecer bu amillərə aşağıdakı tərzdə təsir göstərir: müəyyən psixoloji tipli adamları işə qəbul edərək; onların hazırlıq metodlarını dəyişərək; həvəsləndirmənin müxtəlif formalarını və işin qiymətləndirilməsinin kriteriyalarını tətbiq edərək, həm də müxtəlif metodları və nəzarətin dərəcəsini tətbiq edərək.

İnsanın qabiliyyətlərinə, başlıca olaraq, onun nöqteyi-nəzərindən baxılır ki, onlar onların öz işini müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinə necə təsir edir? Satışlar sferasındakı iş qabiliyyətləri insanın şəxsi və psixoloji xarakteristikalarından asılıdır və təbii amilləri, əqli qabiliyyətləri və şəxsi keyfiyyətləri birləşdirir.

Ustalığın səviyyəsi - qarşıda qoyulmuş vəzifələrin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan insanın əldə etdiyi vərdişlərdir. Qabiliyyətlər və ustalığın səviyyəsi- qarşılıqlı əlaqəli anlayışlardır. Qabiliyyətlər – bu, təbii istedad və hər hansı hərəkətləri istehsal etmək bacarığıdır, vərdişlər və ustalıq isə insanın ixtisasının səviyyəsini əks etdirirlər.

Motivasiya – bu, satıcının səylərinin məcmusudur. Satıcı istəyir ki, öz səylərini fəaliyyətin hər hansı növünə və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə yönəltsin. Satıcının motivasiyası gözləmələrdən asılıdır, yəni ticarət nümayəndəsi tərəfindən onun mümkünlüyünün qiymətləndirilməsindən ki, səylərin konkret vəzifələrə istiqamətləndirilməsi səmərəliliyin müəyyən göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına gətirəcəkdir. İşin effektivliyinin konkret göstəriciləri, öz növbəsində iki amildən asılıdır:

1) İnstrumentallığın, yəni işin səmərəliliyinin konkret göstəricilərinin yüksəldilməsi mükafat almağa gətirəcəkdir. Mükafatlandırmanın cazibədarlığı, yəni satıcı tərəfindən işin effektivliyinin yüksəldilməsinin nəticəsi kimi yüksək mükafat almağı dərk etməsi.

2) Şəxsi, təşkilati və xarici amillər satıcının işinin səmərəliliyinə ikiqat təsir edirlər- işin səmərəliliyini bilavasitə artıraraq və ya onun yüksəlməsinə maneə göstərərək və bilavasitə təsir edərək, rol qavrayışı və motivasiya kimi başqa amillərlə qarşılıqlı təsir edərək.

Ticarət işçilərinin işinin səmərəliliyinə onların aldıqları mükafatlar təsir edirlər. Mükafatlandırmanın iki növü mövcuddur: 1) alınması başqa adamlardan asılı olan xarici mükafat (məsələn, menecerdən və ya müştəridən); 2) alınması satıcıların özlərindən asılı olan daxili mükafat.

Satıcının mükafatlandırılması işdən razıqalmağa və ümumi iş ab-havasına böyük təsir göstərir. İşdən razıqalmanı iki qrupa bölmək olar:

1) daxili mükafatlandırma ilə əlaqəli olan daxili məmnunluq (razıqalma);

2) satıcı tərəfindən alınan mükafatın xarici tərəfi ilə əlaqəli olan xarici məmnunluq (razıqalma).

O, özündə əməkhaqqından razıqalmanı, mənsəbdə yüksəlmək üçün imkanları ehtiva edir.

Müzakirə üçün suallar

1. Ticarət nümayəndələrinin işinin səmərəliliyi keçmişdə və hal-hazırda onun təsəvvüründə özünü göstərir ki, gələcəkdə onun işləri necə gedəcəkdir. Hərdənbir bir sıra uğursuzluqlardan sonra , təzə satıcılar bir neçə aydan sonra işdən çıxırlar, çünki hesab edirlər ki, satıcılıq onların peşəsi deyil. Bu vəziyyətlərdə satışlar üzrə menecer hansı rolu oynaya bilər?

2. Duzlanmış quru səhər yeməklərinin istehsalçısı olan Part-İ-Tyme şirkətinin prezidenti birinci altı ay ərzində satışların pis nəticələrindən sarsılmışdı. Təkcə məhsul, əla bulka dad sınaqlarını müvəffəqiyyətlə keçdi və istehlakçıların müsbət rəyini aldı. Part-İ-Tyme şirkətinin ticarət heyəti 5000-dən artıq distribütorlardan- yük maşınlarının sürücülərindən ibarətdir və onların öz istehlakçılarında gözəl nüfuzu var. Part-İ-Tyme şirkətinin prezidenti inanırdı ki, 5000 satıcının hamısı təzə malın satışı ilə böyük ruh yüksəkliyi ilə məşğul olmuşdu. Lakin aydın olurdu ki, burada nə isə elə deyil. Bu problemin təbiətini siz necə müəyyən edə bilərdiniz? Bu şəraitdə siz ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi modelindən istifadə edə bilərsinizmi?

3. Adamın qabiliyyətlərini müəyyən etmək üzrə çoxlu testlərin olmasına baxmayaraq, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini proqnozlaşdırmağa görə onların imkanları olduqca zərifdir. Bu nə ilə izah edilir?

4. Satışlar üzrə menecerlər tez-tez ticarət heyətinin motivasiyasını gücləndirmək üçün müsabiqələr və müxtəlif mükafatları istifadə edirlər. Əgər satışlar üzrə menecerlər yaxşı başa düşürlər ki, onların tabeliyində olan işçilərin işinin səmərəliliyi nədən asılıdır, onda onlar bu əlavə metodları nə üçün istifadə edirlər?

5. «Mən ştatda şəxsi nöqteyi-nəzərini müdafiə etməyi bacaran ticarət nümayəndələrinin olmasını istəyərdim. Madam ki, nümayəndə öyrənməni keçmiş və göstərmişdi ki, o, öz biliklərini praktikada tətbiq etməyi bacarır, onda mənə, yəqin ki, daimi xatırlatmaq lazım deyil ki, o, necə işləməlidir. Ulduz həmişə parlayacaqdır. Mənim diqqətimə ehtiyacı olan başqa ticarət nümayəndələri var». Bu fikri şəhr edin. Siz onunla razısınızmı?

6. Railroad Equipment Corparation şirkətinin mühüm müştərilərindən biri onun ticarət nümayəndəsinə bildirmişdi ki, şirkətin məhsulunun konstruksiyasında bir neçə dəyişiklik etmək yaxşı olardı, özü də bu zaman onun qiymətini əvvəlki səviyyədə saxlamaq lazımdır. Müştərinin belə bir tələbi şirkətin siyasətinə tam ziddir. Bu münaqişəni həll etmək üçün ticarət nümayəndəsi nə edə bilər?

7. Sənaye bazarı üçün yanğına qarşı vasitələri istehsal edən Ansul şirkətinin ticarət nümayəndələrinə demişdilər ki, indi onlar kiçik yanğınsöndürənləri istehlak bazarında satmalıdırlar. Onlarda hansı rol problemləri meydana çıxa bilər?

8. İstehlakçılara xidmət üzrə MAR-Jon Associates-in nümayəndəsi Mariya Qomes-Simpson vaxtının çoxunu istehlakçıların müxtəlif ofislərinə səyahətlərdə keçirir, ona görə də tez-tez evə gec qayıdır. Mariya öz menecerindən cümə axşamı günlərində onun iş cədvəlini dəyişməsini xahiş etdi, çünki yalnız bu halda o, yerli kollecin axşam şöbəsinə baş çəkmək imkanı əldə edə bilərdi. Mariyanın xahişi nəticəsində əmələ gəlmiş münaqişəni tənzimləmək üçün aşağıda verilmiş təsdiqlərdən hansı daha yaxşı uyğun gəlir:

a) «Madam ki, söhbət bir axşam barədə gedir-get və bu kursa qəbul et, sonra biz hər şeyi danışarıq»;

b) «Əvvəlcədən bizə müzakirə etmək lazımdır ki, sənin cümə axşamları məşğələlərin başlanmasına vaxtında qayıtmaq imkanın olacaqmı, ancaq bir şərtlə ki, bu məşğələlər sənin iş vəzifələrinə mane olmamalıdır»;

c) «Biz bilirik ki, hərdən sən evə gec qayıdırsan, ancaq bu sənin işinin bir hissəsidir. Ola bilsin ki, sən bu kurs üçün başqa vaxt taparsan?»

Praktiki tətbiqi

Hər iki cinsdən və müxtəlif yaşlı (cavanlardan və qocalardan) nümayəndələrdən ibarət olan satıcıların kiçik bir qrupunu formalaşdırın. Satışlarla bağlı olan (şəkil 6.5.-də təsvir edilmişlərdən) fəaliyyətin hansı növlərini müəyyən etmək üçün onlardan soruşun ki, onlar satışların həcminin artmasına gətirəcəklər. Cavablarda ticarət heyətinin cinsindən və yaşından asılı olaraq hər hansı fərqlər müşahidə edilirmi?

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

İBM (. ibm. com) və ya i2 Technologies kimi beş aparıcı yüksək texnologiyalı şirkətlərin Web-saytlarına baş çəkin və analiz edin ki, onlar satıcının işini necə təsvir edirlər. Qeyd edin ki, satış prosesində satıcının rolu nədən ibarətdir? Satıcının ofisi haradadır (şirkətdə, evdə, yoxsa istehlakçının ofisində) ?

Əlavə ədəbiyyat

1. Brown, StevenP. William Cron, and John W. Slocum, İr «Effekts of Goal Directed Emotions on Salesperson Volitions, , and Perfomance Alongitudinal Study» Journal of Marketinq, (January 1997), səh 39-50

2. Challagalla, Goutam N. and Tas adding A. Servani , Dimensions and Types of Supervisory Control :Effects of Salesperson Performance and Satisfaction, Journal ov Marketinq (January 1996), səh 89-105
3. De Carlo, Thomas E., R. Kenneth Teas, and James C. Mc Elroy, «SAlesperson Performance Attribution Process and the Formation of Expectancy Estimates», The Journal of Personal Selling and Sales Management (Summer 1997), səh 1-17
4. Ford , Neil M., Orville C. Walker Jr. And Gilbert A. Churchill Jr., «Expectation-Specific Measures of the İntersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by İndustrial Salesmen», Journal of Business Research 3 (April 1975), səh 95-112
5. MacKenzie, Scott B., Philip M. Podsakoff, and Michael Ahearne, «Some Possible Antesendents and Consequences of İn-Role and Extra-Role Salesperson Performance» , Journal of Marketinq, (July 1998), səh 87-98
6. Moncriff , William C., «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for İndustrial Salesforces» , Journal of Marketinq Recearch 23 (August 1986), səh 261-276
7. Plank, Richard E., and David A. Reid, «The Mediating Role of Sales Behaviors» An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness», Journal of Personal Selling and Sales Management 14 (Summer 1994), səh 43-56
8. Rhoads, Gary K., «Jagdip Singh and Psychological and Behavioral Outcomes of İndustrial Salespeople», Journal of Personal Selling and Sales Management 14 (Summer 1994), səh 1-24
9. Sager, Jeffrey, «A Structual Model Depiciting Salespeoples Job Stress», Journal of the Academy of Marketinq Science 22 (Winter 1994), səh 74-84.

F Ə S İ L 7

TİCARƏT HEYƏTİNİN İŞİNİN SƏMƏRƏLİLİYİ: SATICILARIN BƏHANƏSİ (MOTİVASİYASI)

Ən yaxşı tərzdə olana necə bəhanə gətirmək

Ptizer şirkətinin satışlar üzrə meneceri Bryus Fleyşman, özünün ən yaxşı işçilərindən birinə zəng etdi. O, analıq məzuniyyətindən sonra yenicə işə çıxmışdır. Bryus Fleyşman onu lap çoxdan tanıdığı üçün və onda baş verən dəyişiklikləri o saat hiss etdi. Həmin qadın əsəbi göründü və hiss edirdi ki, onun fikirləri işdən çox uzaqdır. Fleyşmanın olmuşdur? sualına o, belə cavab verdi: «Mən hey ağlayıram. Gözyaşlarım qurumur. Mən iş və öz körpəm arasında hisslərə parçalanıram və baxmayaraq öz işimi çox sevirəm, ancaq elə hey körpəm barədə düşünürəm və ona pis ana olmaq istəmirəm». Təəssüflər olsun ki, bir neçə həftədən sonra o, özünün şirkətdən gedəcəyi məsələsinə qayıtdı. Onun getməsinin əsas səbəbi yaxşı ana olmaq istəyi və Ptizer şirkətindəki mənsəbi arasındakı münaqişə oldu. Qəribə deyil ki, Fleyşman (bir çox başqa menecerlər kimi) bu cür vəziyyətlə, demək olar ki, hər gün rastlaşır. Belə bir vəziyyət tipikdir. Onun işinin məhsuldarlığı yüksək idi və şirkət üçün belə bir işçinin əvəz edilməsi yüz min dollara başa gələcəkdir.

Yaxşı işçilərin itirilməsi həmişə çox «ağrılı» olur. Şirkətlər əməkdaşları saxlamaq və onlarda işə maraq yaratmağa imkan axtarır. Bu fəsildə göstərildiyi kimi adamların motivasiyası vaxtı çatanda dəyişir. Satışlar üzrə menecerlər üçün prosesləri, siyasəti və metodları müəyyən etmək çox vacibdir. Onlar ticarət heyətində motivasiyanı yaratmağa daimi kömək etməklə, onun işinin səmərəliliyini uzun müddət ərzində yüksək səviyyədə saxlamağa imkan verirlər.

Bu şəraitdə Ptizer şirkəti yeni metodlar işləyib hazırladı. Bu metodlar onun məhdudlaşmış kontingentinə az vaxtda yüksək səmərəliliklə işləmək və daha çevik iş qrafikasının olmasına imkan verirdilər. Bütün bunlar ona görə edilmişdir ki, şirkətdən adamların işdən çıxıb getməsinə imkan verilməsin. Yeni plan əməkdaşların işini vaxtdan 60 faiz ölçüdə nəzərdə tuturdu, çünki bu etap iş qrafikində nəzərdə tutulmuşdur. Baxmayaraq ki, onların əməkhaqqı tam stavkadan 60 faizini təşkil edirdisə də, lakin onların mükafatları, komisyon haqları və ödənişin başqa növləri əvvəlki kimi qalmalı idi. Vitsa Rx adı almış bu proqram bütün ölkə üzrə Ptizer şirkətinin dörd dərmanının satışı ilə məşğul olan 70 ticarət nümayəndələrini əhatə edirdi. Bu proqramın müvəffəqiyyəti şirkət rəhbərliyi üçün gözlənilməz oldu və ona görə də, belə qrafik üzrə işləyən ticarət nümayəndələrinin miqdarı proqramın fəaliyyətinin elə birinci ilində, demək olar ki, ikiqat artdı və 130 nəfərə çatdı. Proqramın müvəffəqiyyətinin səbəblərindən biri selektiv (seçmə) yanaşma oldu. Bir çox adamlar proqramda iştirak etmək arzusunda olduqlarını bəyan etdilər, ancaq onlardan yalnız bir azı Vista Rx üçün seçildi.

Bryus Fleyşman düzgün başa düşmüşdü ki, bir çox ticarət nümayəndələri üçün uğurlu mənsəbin və şəxsi həyatın tələbləri arasındakı münaqişə problem olur (məsələn, uşaqların olmasında). Əgər ticarət heyəti münaqişəyə cəlb edilmişsə (VI fəslə bax), onda

onun işinin səmərəliliyi aşağı düşər, vaxtı çatanda isə motivasiya da azala bilər. Çevik iş qrafikinin proqramları hər bir əməkdaş üçün nəzərdə tutulmayıb və bir çox şirkətlər buna həvəssiz gedir. Son tədqiqat göstərdi ki, şirkətlərin 47, 7%-i cavab verdi ki, onlarda heç bir ticarətçi uzaqda işləmir. Lakin çevik iş qrafiki əgər uğurla tətbiq edilərsə, onda bu amil satıcılar üçün şirkətdə qalmağın stimulu ola bilər. Fleyşman göstərdi ki, Vista Rx proqramı hiss edilən nəticələrə gətirib çıxardı, o, bəyan etdi ki: «Biz Vista Rx proqramı ilə əhatə edilmiş əməkdaşların işinin yüksək səmərəliliyini müşahidə edirik, çünki onların yaxşı dəlilləri var, onlar iş qabiliyyətli və israrlıdırlar. Bu həm Ptizerin biznesi üçün, həm də bu ticarət heyətinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün xeyirlidir».

Ticarət nümayəndələri də işin bu cür təşkilini sərfəli hesab edirlər. Kerol Levin, «Taconic» (www. taconic. com) şirkətinin satışlar üzrə meneceri və çevik iş proqramının iştirakçısı, bu barədə aşağıdakını deyir: «Mən şirkətə, mənə çevik iş qrafiki üzrə işləmək imkanı verdiyinə görə minnətdaram, mənim uçmağa təkcə qanadlarım yoxdur və mən ikiqat enerji ilə işləyirəm». Ayrı-ayrı ticarət nümayəndələrinin intensiv və gərgin işi ona gətirir ki, şirkət onların özlərinə iş qrafikini tərtib etməyə icazə verir. Maks Beysnes, «On Project. İnc. » (www. onproject. com) şirkətinin satışlar üzrə meneceri öz ticarət heyətinə işi özlərinin planlaşdırmasına imkan verir və bu gözəl nəticələr verir. O, deyir : «Mən hesab edirəm ki, əgər onlarda öz qrafikini idarəetmək imkanı yaranarsa», onlar (yəni ticarət nümayəndələri) daha gümrah və enerjili olurlar, həm də öz işinə böyük yaradıcılıqla yanaşırlar.

Motivasiyaya (dəlilə, sübuta, bəhanəyə və s.) təsir edən amillər

İlk baxışda, Ptizer və başqa şirkətlər tərəfindən yaradılmış ticarət heyətinin işinin effektivliyi üçün əsas yaradan və onları şirkətdə möhkəmləndirən işin çevik sistemi olduqca sadə və qəbulediləndir. Uğurlu motivasiya proqramı o vaxt yaxşı işləyir ki, müxtəlif amillərin təsiri nəzərə alınır.

- Bazar şəraitləri, məhsulun xüsusiyyəti və yerinə yetirilən tapşırıqların təbiəti.
- Menecmentin siyasəti və şirkətin proqramları (məsələn, satıcılara öz iş qrafikinin idarə edilməsinə icazə vermək).
- Hər bir satıcının müxtəlif şəxsi xarakteristikaları (xasiyyətnamələri), yəni şəxsi həyatında baş verən dəyişikliklərin işə təsiri.

Mənbə: Eilene Zimmerkan «Flexing Their Museles » Sales & Marketinq Management (September 2001), səh.34, və Ptizer şirkətinin (www. Pfizer. com) Web saytı.

Təlimin məqsədləri

Şirkətin ticarət he yəti onun hüdudlarından kənarda yüksək hərəkətli mühit və daimi gərginlik şəraitlərində işləyir. VI fəsildə göstərildiyi kimi heyətin səmərəli işinə təsir edən bir çox amillər mövcuddur. Həlledici amillərdən biri kimi motivasiya (səbəb) çıxış edir. Çox vacibdir ki, satışlar üzrə menecer motivasiya prosesini yaxşı başa düşməli və öz tabeliyində olan hər bir işçidən effektli işə nail olmaq üçün bu bilikləri tətbiq etməyi bacarmalıdır.

Bu fəsildən siz biləcəksiniz:

- Motivasiya prosesi özü ilə nəyi verir?
- Şəxsi xasiyyətnamələr ticarət heyətinin motivasiyasına hansı təsiri göstərir?
- Mənsəb mərhələləri insanın motivasiyasına necə təsir edir?
- Daxili amillər motivasiyaya necə təsir edir?

Təəssüflər olsun ki, bir çox firmalar öz işçilərinin motivasiyasının effektli proqramını hazırlamaqda çox müvəffəqiyyət qazana bilmir. Ona görə də, belə şirkətlərdə ticarət

heyəti zəif motivasiyaya malikdir və həddindən artıq vaxtını və səylərini xeyirsiz tapşırıqlara hərəkətlərə sərf etməyə məcburdurlar.

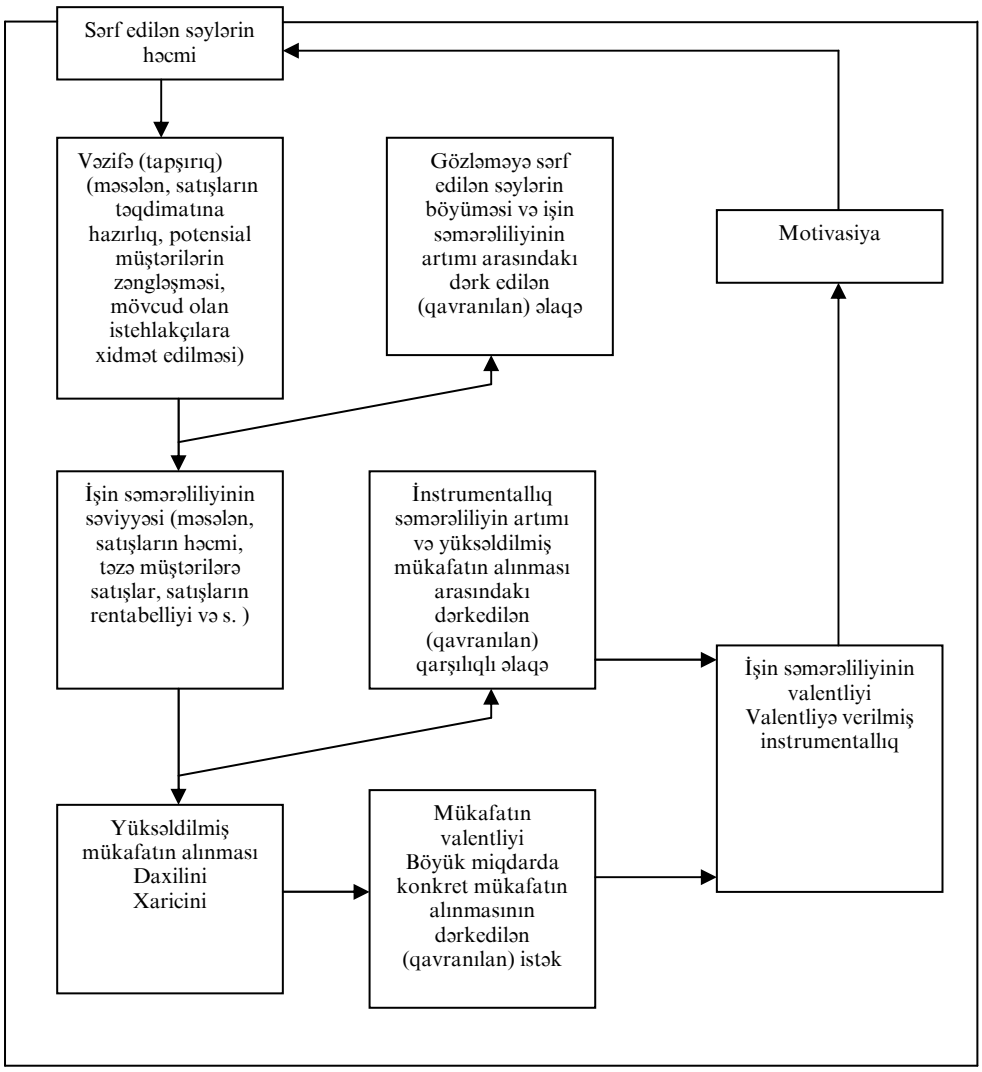
Motivasiyanın mürəkkəb təbiətini və onun satışlarının ildarə edilməsində həlledici rolunu nəzərə alaraq biz bu məsələyə bu fəsli və XI fəsli həsr etmişik. Burada biz psixoloji proses kimi motivasiyanın mahiyyətini açacaq və müzakirə edəcəyik ki, işçinin effektli əməyə motivasiyasına təşkilati, şəxsi və xarici amillər necə təsir edir. XI fəsildə biz satışlar üzrə menecerlərin ticarət heyətinin səylərinin artırılması və istiqamətləndirilməsi üçün istifadə etdikləri əməyin ödənilməsinin və stimullaşdırmanın sxemlərini müzakirə edəcəyik.

VII fəsildə olan mühüm terminlər

motivation	motivasiya
expectancies	gözləmələr
accuracy	dəqiqlik
magnitude	həcm
instrumentalities	instrumentallıq (birgəlik halı)
valence for rewards	mükafatların valentliyi
performance attributions	işin səmərəliliyinin xarakteristikaları
(stable, unstable, internal, external)	(sabit, dəyişgən, daxili, xarici)
career stages	mənsəb mərhələləri
(exploration, establishment,	(kəşfiyyat (axtarış), müəyyənetmə
maintenance, disengagement	saxlama, təqaüdə çıxmağa hazırlıq plateauing
təlimdəki mərhələ, əgər görünən tərəqqi yoxdursa	
management by objectivec, MBO	məqsədlərin köməyi ilə idarəetmə
earnings opportunity ratio	əməkhaqqının artırılmasının koeffisiyenti

Motivasiyanın psixoloji aspektləri

Sənaye psixoloqlarının əksəriyyəti motivasiyaya (motivation) ona aid olan ümumi termin kimi baxırlar ki, onun üçün davranışın (rəftarın) bu və ya digər xəttini adam hansı tərzdə seçir: birincisi, müəyyən tapşırılqların yerinə yetirilməsinə başlamaq; ikincisi onun yerinə yetirilməsi üçün maksimum səy göstərmək və üçüncüsü zamanın müəyyən dövrü ərzində qoyulan səylərin tələb edilən səviyyəsini saxlamaq. Biz motivasiya adı altında, satışlarla bağlı olan müəyyən vəzifələrin həllinə istiqamət vermək istəyən satıcının səylərinin həcmini başa düşürük. 7. 1. şəklində satıcının motivasiya prosesinin psixoloji aspektləri göstərilmişdir, buradan aydınlaşdırmaq olar ki, o, məhz hansı səyləri müəyyən hərəkətin yerinə yetirilməsinə istiqamətləndirmək istəyir və məhz, hansı amillər bu prosesə təsir edirlər.



Şəkil 7. 1. *Motivasiyanın psixoloji amilləri*

Şəkil 7.1.-də verilmiş sxem gözləmələrin nəzəriyyəsi kimi tanınan motivasiyanın təhlilinə yanaşmada əsaslanmışdır. Motivasiyanın bir sıra başqa nəzəriyyələri mövcuddur ki, onların çoxu motivasiya prosesinin hissəsini yaxşı izah edirlər. Lakin gözləmələr nəzəriyyəsi bu nəzəriyyələrin əksəriyyətinin mühüm aspektlərini bir yerdə birləşdirir və bağlayır. Gözləmələr nəzəriyyəsi satışların idarə edilməsinə həsr edilmiş çoxsaylı empirik tədqiqatların obyekti olmuşdur. Ondan başqa, o, ticarət heyəti üçün effektli motivasiya proqramlarının hazırlanmasında, menecerlər tərəfindən qərarların qəbul edilməsində dəyişiklik kimi faydalı əsas ola bilər. Ona görə də, motivasiyanın müzakirəsində biz əsasən gözləmələr nəzəriyyəsinə istinad etməklə yanaşı bəzi başqa nəzəriyyələri də diqqətdən keçirəcəyik.

Motivasiya modelinin əsas komponentləri

Modeli qurarkən (Şəkil 7.1.) biz ondan çıxış etdik ki, onun işi ilə hər birinin əlaqəsi olan tapşırığın yerinə yetirilməsində satıcının sərf etdiyi səylər bir və ya bir neçə göstəricilərlə ölçülən (xüsusən də, satışların ümumi həcmi, satışların rentabelliyi və təzə müştərilərin miqdarı ilə) səmərəliliyin müəyyən səviyyəsinə çatmağa gətirib çıxarsın. Nəzərdə tutulur ki, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi rəhbərlik tərəfindən onun müəyyən səviyyəsinə çatmaqdan çıxış edərək qiymətləndiriləcəkdir və tabeçilikdə olanların səyləri mükafatlandırılacaqdır. Bu mükafatlandırmanın xarici formaları, məsələn,

vəzifədə yüksəlmə, daxili formasına isə, məsələn, nə isə əhəmiyyətli və şəxsi artımın baş tutması hissi ola bilər. Satıcının motivasiyası üç amillərlə şərtlənir:

1. ***Gözləmə ilə (expectancy)*** – satıcının müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsinə daha çox səylərin xərci və daha yüksək səmərəliliyə çatmaq arasındakı qavranılan asılılıqla.
2. ***İnstrumentallıqla (instrumentalities)*** – səmərəliliyn yaxşılaşdırılması və daha çox mükafat almaq arasındakı dərk edilən (qavranılan) asılılıqla.
3. ***Mükafatlandırılmanın valentliyi ilə (valence for rewards)*** – ticarət işçilərinin ala biləcəkləri mükafatlandırlımanın müxtəlif növlərinin qavranılan (dərk edilən) cazibədarlığı ilə .

Gözləmələr

Gözələmələr onu xarakterizə edir ki, satıcı satışların sferasındakı onun səyləri və mümkün nəticələri arasındakı asılılığı necə qəbul edir. Daha dəqiq deyilsə, gözləmə – bu onun yəqinliyinin adam tərəfindən qimətləndirilməsidir ki, müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsində onun səylərinin xərcləri konkret göstəricilərlə ölçülən onun işinin səmrəliliyinin artmasına gətirib çıxaracaq. Növbəti təsdiq gözləmənin qavranılmasını göstərir.

«Əgər mən potensial müştərilərə telefon zənglərinin miqdarını 10 faiz artırsam, onda 50 faizli əminlik var ki, yenidən cəlb edilmiş müştərilərə satışların həcmi növbəti altı ay ərzində 10 faiz artacaqdır (işin səmərəliliyinin səviyyəsi) ». Ticarət heyətinin qavrayışları ilə bağlı olan əsas suallar və menecerlər üçün onların əhəmiyyəti cədvəl 7. 1.-də verilmişdir.

Cədvəl 7. 1. Ticarət işçilərinin gözləmələrinin qiymətləri ilə bağlı olan mühüm suallar və onların menecer üçün əhəmiyyəti

Sual	Rəhbərlik üçün əhəmiyyəti
Gözləmələrin qiymətlərinin dəqiqliyi	
Ticarət nümayəndələrinin, onların rəhbərliyinin hərəkətləri və alınmış nəticə arasındakı asılılığa baxışları uyğun gəlirmi?	Əgər baxışlarda əhəmiyyətli fərqin yeri varsa, onda ticarət nümayəndələri rəhbərliyin əhəmiyyətsiz və əksinə hesab etdiyi hərəkətlərə həddindən artıq çox səy sərf edə bilərlər. Bu halda lazımdır: -satışlara daha dəqiq hərtərəfli təlim keçmək; -daha dəqiq nəzarəti həyata keçirmək; -ticarət işçisinin səylərinin və vaxtının bölüşdürülməsini, həm də onun işinin səmərəliliyini qiymətləndirmək.
İşin yüksək və aşağı səmərəlilikli ticarət nümayəndələri ilə gözləmələrin qavranılması arasında böyük səpələnmə mövcuddurmu?	Əgər işin yüksək səmərəliliyi ilə ticarət nümayəndələri ona ardıcıl nəzərləri saxlayırlar ki, yaxşı nəticələrə nail olmaq üçün hansı hərəkətlər ən çox əhəmiyyətlidir, onda onların fikirlərini ticarət heyətinin təlimi və peşə hazırlığı üzrə proqramlar üçün model kimi istifadə etmək lazımdır.
Gözləmələrin qiymətlərinin həcmi	
Bütün başqa səylərin bərabərliyində ticarət işçisinin gözləmələrinin qiymətləri nə qədər yüksəkdirsə, səylərin əlavə edilməsinə insanın motivasiyası o qədər yüksəkdir. -Ticarət nümayəndəsinin şəxsi keyfiyyətləri onun gözləmələrinin dərəcəsinə təsir edirlərmi? Şəxsi ləyaqət hissi? Dərkedilən (qavranılan) səlahiyyət? Əqlli qabiliyyətlər? (İntellekt) Satışların qabaqkı təcrübəsi?	Əgər bu cür qarşılıqlı əlaqələr tapılmışlarsa, onda əməkdaşların yığılmasına və seçilməsinə əlavə kriteriyaları təklif etmək olar.

Ticarət heyətinin gözləmələrinin qiymətlərinin qeyri – müəyyənliyin qavranılması və xarici mühitin (məsələn, materialların çatışmazlığı, iqtisadi gözləmə və s.) məhdudiyyətləri azaldırmı?	Menecmentin iqtisadi qeyri-müəyyənliyi dövründə, ola bilsin ki, ticarət heyətinin (məsələn, satışların normalarının azaldılması) fəallığının istənilən səviyyəsini saxlamaq üçün, işin səmərəliliyinin kriteriyalarını və yaxud mükafatlandırmaların ödənilməsi sistemini dəyişmək lazımdır.

ABŞ-da 11 sentyabr 2001-ci ildə terror aktlarından sonra ticarət heyəti satışların yeni mühitinə uyğunlaşmağı öyrəndi. Məsələn təhlükəsizlik baxımından bir çox istehlakçılar və ticarətçilər bir-biri ilə əlaqələrin yeni imkanlarını axtarmağa başladılar. Son həddə, yaxın gələcəkdə bu cür tədbirlər vaxtın azalmasına gətirəcəkdir, hansını ki, ticarət nümayəndələri istehlakçılarla canlı ünsiyyət sərf edəcəklər. Nəticədə təqdimatların keçirilməsi vərdişləri daha mühüm olur, nəinki nə vaxtsa, əvvəllər olduğu kimi, çünki Web və televiziya konfransları hər şeydən tez adi təqdimatları əvəz edir. Məsləhətçilərdən biri qeyd etmişdir: « Əgər mənə televiziyada konfransı keçirmək lazımdırsa, onda mən adi təqdimatlarla müqayisədə ona daha çox dəqiq hazırlaşmalıyam». Bu cür dəyişmələr yeni vərdişlərə yiyələnmək və artıq mövcud olanların təkmilləşdirilmsinin labüdlüyünə gətirir. Çox əhəmiyyətlidir ki, menecment ticarət heyətində uyğun gələn hərəkətlərin yerinə yetirilməsi üçün motivasiya yaratmalıdır.

Təəssüflər olsun ki, ticarət işçisi sərf edilən səylər və işdən alınan nəticə arasındakı həqiqi əlaqə haqqında düzgün olmayan mühakiməyə malik ola bilər. Belə halda o, öz səylərini səhv bölüşdürəcək, işin səmərəliliyinə nisbətən kiçik təsir göstərən hərəkətlərə həddindən artıq vaxt və enerji sərf edəcəkdir.

Sənaye psixologiyası üzrə kitabların əksəriyyətində nəzərdə tutulur ki, orta halqanın rəhbəri daha dərin biliklərin və təcrübənin sayəsində fəhlənin özünə nisbətən səylər və sonuncunun işinin səmərəliliyi arasındakı əlaqəni daha dəqiq qavrayacaqdır. Əgər bu satıcı peşəsinə münasibətdə də düzdürsə, onda gözləmələrin qeyri-dəqiq qavramalarını ticarət işçilərinin və rəhbərliyin arasındakı daha sıx əlaqələrlə yoluna qoymaq olar. Hazırlığın genişləndirilmiş proqramları, rəhbərlik tərəfindən ticarət heyətinə daha dəqiq gündəlik nəzarət, iş vaxtının bölünməsinin düzgünlüyünün dövrü-təhlili- bütün bunlar satıcılara öz gözləmələrinin qiymətlərinin dəqiqliyini artırmalıdır.

Ticarət heyəti tez-tez şikayət edir ki, rəhbərlər yerlərdə onların iş şəraitlərini düzgün qiymətləndirmir və hətta bəzən başa düşmürlər ki, satışların müvəffəqiyyəti üçün nə lazımdır. Əgər bu şikayətlər əsaslandırılmışdırsa, onda sərf edilən səylər və işin səmərəliliyi arasındakı əlaqələrin menecerlər tərəfindən qiymətləndirilməsi ticarət heyətinin gözləmələrinin dəqiqliyinin uyğun gələn kriteriyası ola bilməz. Ola bilsin ki, satışlara və nəzarətə öyrətmənin modeli kimi həmin şirkətdə işin ən yüksək səmərəliliyinə malik olan satıcıların gözləmələrinin qiymətlərini istifadə etmək daha yaxşı olardı.

Gözləmələrin həcmi

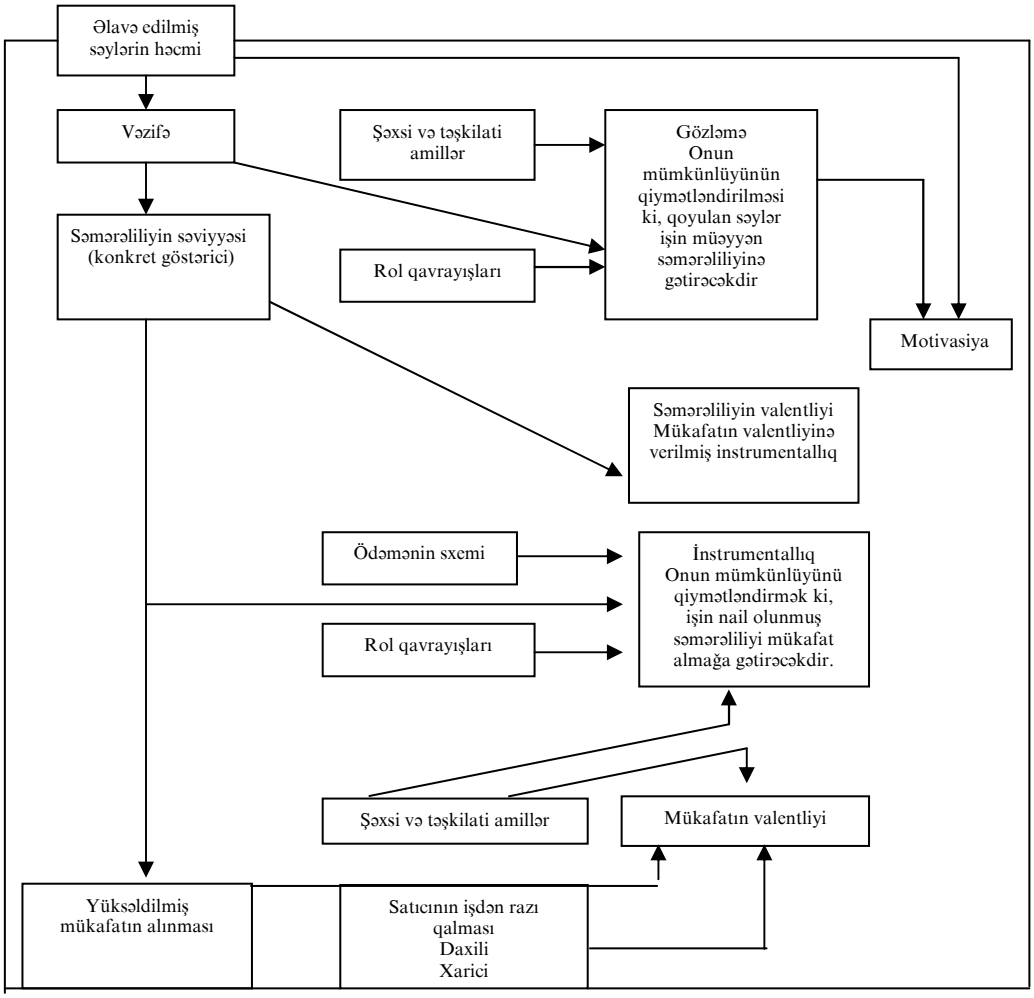
Ticarət heyətinin gözləmələrinin həcmi (magnitude) ticarət nümayəndəsi tərəfindən idarəetmək və işin səmərəliliyinə təsir göstərmək qabiliyyətinin dərk edilməsini əks etdirir.

Ondan başqa, bu gözləmələrə, görünür ki, həm də bir neçə şəxsi keyfiyyətlər təsir edir. Bəzi psixoloqlar hesab edirlər ki, işçinin özünə xidmətetməsinin ümumi dərəcəsi və zəruri vəzifələri yerinə yetirməyin qavranılan qabiliyyəti insanın gözləmələrinin qiymətlərinin həcmi ilə müsbət əlaqədədirlər.

Xarici mühitin xarakteristikaları, sərf edilən səylər və işin səmərəliliyi arasındakı asılılığın ticarət heyəti tərəfindən qavranılmasına təsir göstərir. Ticarət nümayəndəsi tərəfindən ümumi iqtisadi şəraitlərin, ərazinin potensialının, rəqabətin dərəcəsinin, məhsulun faydalılığının məhdudluğunun qavranılması, yəqin ki, bu istiqamətdə səylərin sadə artırılması vasitəsilə satışların effektivliyinin artırılmasının mümkünlüyü haqqında onun fikrinə təsir edir. Xarici mühit tərəfindən satışların effektivliyini artıran məhdudiyyətlər nə qədər çoxdursa, ticarət nümayəndəsi görür ki, onun gözləmələrinin

qiymətləri o qədər aşağı olacaqdır. Belə ki, 2001-ci ilin 11 sentyabrında baş vermiş terror nəticəsində bir çox qlobal bazarlarda iqtisadi qeyri-müəyyənlik əmələ gəldi. Onlar bir çox şirkətlərin alqı sistemini yenidən qiymətləndirməyə məcbur edirlər və bunun nəticəsində ticarətçilər daha mürəkkəb və problemli məsələlər ilə toqquşdular. Ona görə də, yaxşı olardı ki, iqtisadi qeyri-müəyyənlik dövründə menecerlər işin səmərəliliyinin kriteriyalarını və yaxud ticarətçilərin səylərinin istənilən səviyyəsini saxlamaq məqsədilə qiymətlərin metodlarını dəyişdirsinlər.

8. Şəkil 7.2.-də göstərildiyi kimi, insanın şəxsi keyfiyyətləri və təşkilatın xarakteristikaları ticarət heyətinin gözləmələrinin qavranılmasının (dərk edilməsinin) həcminə və dəqiqliyinə təsir göstərmələri müəyyən edilir.



Şəkil 7.2. *Motivasiyaya təsir göstərən amillər*

Menecerlər nəzarət siyasətinə, əməyin ödənilməsi sisteminin və stimullaşdırmanın münasibətində qərarların qəbul edilməsi zamanı bu amillərə baxmalıdırlar ki, onların tabeliyində olan işçilərin gözləmələri istənilən qədər əhəmiyyətli və daha dəqiq olsun. Daha sonra bu fəsildə satıcılar tərəfindən gözləmələrin qiymətlərinə təsir edən amillərə baxılacaqdır.

İnstrumentallıq

İnstrumentallıq (instrumentalities) – satıcı tərəfindən onun yəqinliyinin qiymətləndirilməsidir ki, işin səmərəliliyinin göstəriciləri mükafatlandırmanın bu və ya

digər növünün müəyyən artımına gətirəcəkdir. Artırılmış əməkhaqqı satıcıların müsabiqəsində qələbəyə görə priz (mükafat) və daha sərfəli satış ərazisinə dəyişmə mükafat ola bilər. Gözləmələr hadisəsində olduğu kimi, satışlar üzrə menecerlər onların tabeliyində olan işçilərin instrumentallığının həm həcmində, həm də qiymətlərin dəqiqliyində maraqlı olmalıdırlar.

İnstrumentallığın dəqiqliyi

İnstrumentallığın dəqiqliyi (accuracy) onunla bağlıdır ki, səmərəliliyin nail olunmuş göstəriciləri və mükafatın alınması arasındakı asılılıq nə qədər realdır. Cədvəl 7.2.-də onların tabeliyində olan işçilərin instumentallığının necə qiymətləndirilməsi və satışlar üzrə menecerlərin qarşısında meydana çıxan bəzi mühüm sualların təhlili verilmişdir.

Bu cür siyasət və hərəkətlər bəzən elə olur ki, satıcı tərəfindən səhv qəbul edilir və bu da menecment üçün daha az əhəmiyyət kəsb edən sahələrdə işin səmərəliliyinin artırılmasında məyusluğa gətirib çıxara bilir.

Ona görə də, satıcının instrumentallığının qavranılmasını şirkətdə qəbul edilmiş siyasət və menecmentin qavrayışı ilə, yaxud da səmərəlilik və mükafatlandırma arasındakı həqiqi və arzu edilən asılılıqlarla müqayisə etmək lazımdır. Əgər ticarət heyəti onu düzgün dərk etmirsə ki, bu firmada effektli iş necə mükafatlandırılır, onda şirkət rəhbərliyi bu qavrayışların dəqiqliyini artırmalıdır. Buna daha dəqiq nəzarətin və daha dəqiq əks əlaqənin köməyi ilə çatmaq olar. Lakin ticarət heyəti hərdən işin qiymətləndirilməsini və firmanın mükafatlandırma siyasətini qeyri-dəqiq qavraya bilər. Satıcılar menecment üçün ikinci dərəcəli olan hərəkətlərə və məsələlərə daha çox diqqət yetirməlidirlər ki, nəticədə arzu edilən mükafatı almaqda öz qabiliyyətinin peşmançılığına gətirib çıxarsın.

Cədvəl 7.2. Ticarət işçilərinin instrumentallığının qiymətləri ilə bağlı olan mühüm suallar və onların menecment üçün əhəmiyyəti.

Sual	Rəhbərlik üçün əhəmiyyəti
İnstrumentallığın qiymətlərinin dəqiqliyi	
Ticarət nümayəndələrinin və onların rəhbərliyinin səmərəliliyin konkret göstəricilərinin nailiyyəti və alınan mükafatların arasındakı asılılığa baxışları üst-üstə düşürmü?	Rəhbərliyin əhəmiyyətsiz və ya əksinə hesab etdiyi işin səmərəliliyinin artırılması ilə bağlı olan hərəkətlərə həddindən artıq səy sərf edən ticarət heyətinin nöqteyi-nəzərindən əhəmiyyətli fərqlərin olmasında -satıcılara daha dəqiq, hərtərəfli təlim keçmək -daha dəqiq nəzarəti həyata keçirmək -ticarət işçiləri ilə daha sıx əks əlaqəni qurmaq lazımdır ki, onlar aydın təsəvvür etsinlər ki, onların işlərinin səmərəliliyi necə qiymətləndirilir və buna görə hansı mükafatlar nəzərdə tutulmuşdur.

İnstrumentallığın qiymətlərinin həcmi	
nstrumentallığın ticarət heyəti tərəfindən qiymətləri mükafatın ödənilməsi sisteminə necə təsir edir?	Əgər bu cür qarşılıqlı bağlılıqlar tapılmışdırsa, onda menecerlərə səmərəliliyin daha mühüm göstəricilərinin instrumentallığının qiymətlərini yüksəldən mükafatların ödənilməsinin belə sxemini seçmək lazımdır.
-komisyon haqları alan ticarət nümayəndələri satışların qısamüddətli artımı ilə əlaqəli olan instrumentallığı daha yüksək qiymətləndirirlərmi? -əməkhaqqı alan ticarət nümayəndələri satışların qısamüddətli həcmlərinin artımı ilə birbaşa əlaqəsi olmayan instrumentallığı daha yüksək qiymətləndirirlərmi?	
Ticarət heyətinin şəxsi keyfiyyətləri onun instrumentallığının qiymətləri-nin həcminə təsir edirmi?	Əgər belə bir qarşılıqlı əlaqələr tapılmışdırsa, onda onların əsasında əməkdaşların qəbul edilməsi və seçilməsi üçün əlavə kriteriyaları təklif etmək olar.
Daxili nəzarət hissi (özünənəzarət) ? Əqli qabiliyyətlər (intellekt) ? Satışların əvvəlki təcrübəsi ?	

İnstrumentallığın həcmi

Ticarət nümayəndəsi tərəfindən instrumentallığın qiymətlərinin həcminə (magnitude) xeyli təsir göstərən amillərdən biri kimi firmada qəbul edilmiş işçilərin mükafatlandırılmasının sxemi çıxış edir. Məsələn, əməkhaqqının hamısını və yaxud bir hissəsini satışlardan komisyon haqları təşkil edən ticarət nümayəndəsi, hər şeydən öncə, satışların həcmləri ilə birbaşa əlaqəli olan səmərəliliyin həmin göstəricilərinin artımı hesabına öz gəlirlərinin artımını daha ağlabatan hesab edəcəkdir (məsələn, satışların ümumi həcmlərinin artımının pul və faizlə ifadəsi). Başqa bir tərəfdən , qeydə alınmış maaş (məvacib) alan ticarət əməkdaşı, hər şeydən öncə, qısa müddətdə satışların həcmi ilə birbaşa bağlı olmayan səmərəliliyin belə göstəricilərinin artımı daha ağlabatan hesab ediləcəkdir (məsələn, yeni müştərilərin cəlb edilməsi, satışların xərclərinin azaldılması və inzibati vəzifələrin yerinə yetirilməsi ilə).

Ticarət işçisi həm də qulluqda yüksəlmə, həmkarların və rəhbərliyin tanınması, həm də nə isə əhəmiyyətli bir şeyin yerinə yetrilməsi hissi kimi bu cür formalarda mükafat ala bilər. Ticarət nümayəndəsi mükfatlandırmanın bu formalarını öz gəlirlərinin artımına nisbətən yüksək qiymətləndirə bilər. İstənilən halda az ağılabatandır ki, şirkətdə istifadə edilən mükafatlandırmanın sxemi satıcı tərəfindən işin səmərəliliyi və həvəsləndirmənin qeyri-maliyyə formaları arasındakı əlaqənin qavranılmasına təsir edəcəkdir.

Ticarət nümayəndələrinin şəxsi keyfiyyətləri də instrumentallığın qiymətlərinin həcminə təsir edə bilər. Belə xarakteristikalardan biri kimi o çıxış edir ki, satıcı onu əhatə edən aləmi necə qavrayır: hadisələrin gedişini o özü idarə edir və əksinə, bu hadisələr onun diqqətindən kənardadırlar. Xüsusən də, ticarət işçiləri nə qədər yüksək dərcədə hesab edirlər ki, onlar öz həyatlarını idarə edirlər, onun mümkünlüyü daha yüksəkdir onlarda inam yaranır ki, işin səmərəliliyinin yüksəlməsi onun aldığı mükafatın artmasına gətirəcəkdir. Həm də qeyd edək ki, sənaye psixalogiyasının bəzi məlumatları onu deyir ki, işçinin instrumentallığının qiymətləri onun intelektliyi ilə müsbət korrelyasiya olur. Bir daha təkrarlana: əgər bu cür qarşılıqlı əlaqələrin həqiqətən həmin sahənin ticarət heyəti üçün yeri varsa, onda bu cür şəxsi xarkteristikalar işə qəbul və ticarət heyətinin seçilməsində faydalı kriteriya ola bilər.

Mükafatların ödənilməsi siyasətindən savayı, başqa təşkilati amillər və ticarət heyətinin şəxsi xarakterisitikaları da onların instrumentallığının qiymətlərin həcminə və dəqiqliyinə təsir edir. Biz onların haqqında bu fəsildə və XI fəsildə danışacağıq.

Mükafatlandırmanın valentliyi

Valentlik – bu satıcının işinin səmərəliliyinin artması nəticəsində mümkün olan mükafatlandırmanın yüksəldilmiş səviyyəsinin alınmasında satıcının qavrayışıdır. Satışlar üzrə menecerləri həmişə belə bir sual maraqlandırır: «Ticarət heyətinin arasında mükafatlandırmaların konkret növlərinə münasibətdə eyni və sabit üstünlüklər mövcuddurmu?»

Keçmişdə satışlar üzrə menecerlərin çoxu və kitabların müəllifflərinin əksəriyyəti hesab edirlər ki, satıcı başqa formalara nisbətən pul mükafatını daha yüksək qiymətləndirir və ona görə də, güclü dəlili (motivasiyanı) verir. Hesab edilirdi ki, hörmət və həvəsləndirməni başqa təmiz psixolji formaları işçilər tərəfindən az qiymətləndirirlər. Son vaxtlarda mükafatlandırmanın başqa növləri ilə müqayisədə pul mükafatının ticarət heyəti üçün cəlbediciliyinə həsr edilmişdir neçə tədqiqiqat aparılmışdır. Ona görə də, ehtimal olunur ki, ticarət işçilərini yalnız maddi mükafatlandırma daha çox cəlb edir.

Daha başqa ehtimallar da var ki, başqa mükafatlar da az əhəmiyyətli deyil. Təhlükəli tullantıların emalı üzrə avadanlıq istehsal edən Bebeo industries (www. okbebco. com) şirkətinin vitse – prezidenti bu barədə deyir: «Siz adamlara çox pul qoya bilərsiniz (mükafatlara, təltiflərə, əlavə peşə təliminə) və bütün bu, əlbəttə, menecerin işinin mühüm hissəsidir. Lakin əhəmiyyətinə görə onsuzda birinci yerdə tərif durur. Onlar sizin mehribanlıqla onun kürəyinə vurnə vurmasını sevinclə qəbul edəcəklər. Başqa peşə qulluqçularının sorğuları tez-tez göstərirlər ki, əməkhaqqının artırılması həmişə daha çox arzu edilən mukafat deyil. Məsələn, 43 qeyri-ticarət işçisinin sorğusu göstərdi ki, respondentlərdən yalnız 25 faizi əməyin ödənilməsinə birinci yeri vermişdilər və əhəmiyyətinə görə o, orta hesabla üçüncü yeri tutmuşdur. Və nəhayət, bu yaxınlarda aparılmış tədqiqatın gedişində müəyyən edilmişdir ki, yüksək vəzifəli rəhbərlərin işdən çıxmasının əsas səbəbi daha çətin və məsuliyyətli işin axtarışı kimi amil olmuşdur. Mənsəb ardınca qaçanlardan 2001-ci ildə 47 faizi, 2000-ci ildə isə 39 faizi bu səbəbi göstərmişdir. Daha çox qazanmaq arzusunda olanlar isə çox geridə qalmaqla müvafiq olaraq 10 və 11 faiz olmuş və 2-ci yeri tutmuşdular.

Müəlliflərdən biri mükafatlandırmanın pul formasına əks nöqteyi-nəzərindən yanaşmışdır. O, sübüt edir ki, vaxtı gələndə əməkhaqqının pul stimullaşdırılması və uyğunlaşdırılması işin effektivliyinin artmasına qulluqçuların motivasiyasına hətta mənfi təsir göstərə bilər. Onun nöqteyin-nəzərindən, əməkhaqqını işin səmərəliliyi ilə uzlaşdıranda, qulluqçular ona daha az maraq göstərirlər. Bu zaman onları nə etdikləri deyil, alacaqları mükafatlar maraqlandıracaqdır. Bu ziddiyyətli sübutların və tədqiqatların nəticələrinin işığında təsdiq etmək olarmı ki, satıclar mükafat kimi hər şeydən çox pula üstünlük verirlər? Və yaxud başqa peşələrin nümayəndələrinə nisbətən mükafatlandırmanın, sadəcə olaraq, daha çox rəngarəngliyini və işdə müxtəlifliyini arzu edirlər? Məsələn, Ptizer şirkətini xatırlayın hansı ki, işdə çevik qrafikin zəruriliyi ilə toqquşmuşdu? Sənaye bazarlarındakı satışların tədqiqatlarının nəticələrini göstərir ki, satıcılar orta hesabla mükafatlandırmanın başqa növləri ilə müqayisədə daha çox əməkhaqqını birinci yerə qoyurlar. Tamamilə bu yaxınlarda ticarətlə bağlı olmayan tədqiqatlar təsdiq etmişdir ki, işçilər üçün motivasiyanın mühüm amili, xidmətlərin tanınması olmasına baxmayaraq maliyyə stimulları birinci yeri tutur. Qeyri-formal fikirlər təsdiq etdi ki, ticarət heyətinin motivasiyanın yaranması üçün çoxlu müxtəlif metodların mövcud olmasına baxmayaraq, onsuz da pul ödənişləri üstünlük təşkil edir. Vifa Health products

(www. vifahealth. com) şirkətinin pərakəndə ticarət satışları üzrə menecerinin aşağıdakı deyimində bir çox rəhbərlərin fikirlərinə yekun vurulmuşdur: «Mən pulun köməyi ilə adamlarda motivasiya yaradılması fikrinə tərəfdaram».

O, barədə ətraflı cavab vermək mümkün deyil ki: ticarət heyəti üçün mükafatların hansı növü arzu ediləndir və onlarda motivasiya yaratmaq üçün eyni zamanda, daha effektlidir. Ticarət heyətinin mükafatlandırılmasının valentliyinə, yəqin ki, həmin anda alınan mükafatlardan onların razıqalmaları təsir edəcəkdir. Cari mükafatlardan onların razıqalmalarının, öz növbəsində, onların şəxsi keyfiyyəti, ödəmənin sxemləri və firma rəhbərliyinin hərəkətləri təsir göstərir.

Motivasiya metodunun köməyi ilə səyləri və ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini proqramlaşdırmaq olarmı?

Bir neçə tədqiqatlarda 7.1 və 7.2 şəkillərində verilmiş motivasiya modellərinin qabilliyyəti öyrənilmişdir. Bu modellərdə müxtəlif hərəkətlərdə muzdlu işçilərin sərf etdikləri səylərin həcmi proqnozlaşdırılır. Alınmış məlumatlar gözləmələrin motivasiya modellərinin inandırıcılığını işçilərin səylərinin 25 faizə kimi variasiyalarını izah edərək, təsdiq edirlər.

Bizim yuxarıda müzakirə etdiyimiz ticarət heyətinin səmərəliliyinin modeli təsdiq edir ki, motivasiya bu işin səmərəlilik amillərindən biridir. Ona görə də, işçilərin səmərəliliyini, müxtəlifliyini proqnozlaşdıranda yalnız motivasiyanın təhlilinə ümid etmək lazım deyil. Bununla yanaşı, bəzi tədqiqatlarda məhz bu ssenari üzrə qiymətləndirməyə cəhdlər edilmişdir. Bir sıra tədqiqatların aparılmasında müyyən edilmişdir ki, motivasiyaya münasibətdə proqnozlar onların işinin ümumi səmərəliliyini 40 faiz artıra bilirər. Qeyd edək Şəkil 7.1.-də misal gətirilmiş eyni modellər ticarət heyətinin motivasiyasını müəyyən edən psixoloji proseslərin əsaslandırılmış təsvirlərini təqdim edirlər. Lakin öz tabeliyindəki işçilərin stimullaşdırılmasının effektli proqramlarının yaradılması üzərində işləyən satışlar üzrə menecerlər üçün daha bir mühüm sual mövcuddur, yəni motivasiyanın üç amili gözləmələrə, instrumentallığa və valentliyə necə təsir edir: birincisi, satışların şəxsi xarakteristikalarındakı fərqlər, ikincisi, xarici amillər, üçüncüsü, təfsilatın prosedurları və siyasəti.

Şəxsi xasiyyətnamələrin motivasiyaya təsiri

Eyni şəraitlərə qoyulmuş müxtəlif ticarət əməkdaşlarının motivasiyası (fəaliyyət növü və mükafatlandırmanın sxemi), hər şeydən öncə, eyni olmayacaqdır və əməkdaşlar onlardan tələb edilən işin yerinə yetirilməsi üçün müvafiq olaraq müxtəlif səylər qoyacaqlar.

Bu tamamilə izah ediləndir, çünki müxtəlif xasiyyətli adamlar qoyulmuş əlavə səylərin və işin səmərəliliyi (gözləmələrin) arasındakı, həm də işin səmərəliliyi və mükafatlandırma (instrumentallıq) arasındakı əlaqəni müxtəlif cür qavrayırlar. Onlar həm də, yəqin ki, işin səmərəliliyinin artması nəticəsində ala biləcəkləri mükafatların valentliyi müxtəlif cür qiymətləndirəcəklər. Motivasiyaya təsir göstərən şəxsi xarakteristikalara aiddir:

1) alınan mükafatdan adamın razıqalması;
2) demoqrafik dəyişənlər;
3) iş təcrübəsi;
4) psixoloji dəyişənlər.

Bu xarakteristikalardan hər birinin gözləmələrə, instrumentallığa və valentliyə təsirinə biz bir daha baxacağıq.

Eyni zamanda, onu da göstərəcəyik, bu şəxsi xarakteristikalardan çoxları insanın mənsəb pillələri ilə irəliləməsində bir-birinə təsir göstərir. Məsələn, əgər adamlar öz peşəsinə satıcı kimi başlayırsa, yəqin ki, hələ nisbətən gəncdirsə, onda ailəyə münasibətdə onların öhdəlikləri olmur, onlar işdə kiçik təcrübəyə və aşağı özünü qiymətləndirməyə malikdirlər.

Daha sonra, mənsəb artımı ilə əlaqədar olaraq, mənsəb pillələri ilə hərəkət zamanı satıcı böyük olur, onda ailəsi qarşısında daha çox öhdəlikləri meydana çıxır. Satıcıların valentliyi mükafatların müxtəlif formalarına, gözləmələrin qiymətləndirilməsi və instrumentallığa münasibət, yəqin ki, dəyişəcəkdir. Ona görə də, bu fəslin növbəti bölməsində onun peşəsinin müxtəlif mərhələlərində ticarət heyətinin dəyişmələri tədqiq edilir, həm də menecerlərin bu cür dəyişmələrdə iştirakı göstərilmişdir.

Razıqalma (məmnunluq)

Ticarət numayəndəsinə nə qədər ödəmək lazımdır? İşçi onu razı salan əmək-haqqının ödənilməsinin müəyyən səviyyəsinə çatdıqdan sonra, o, işə olan marağını itirəcəkmi çünki daha çox pul almaq istəyi itmişdir. Göstərilmiş şübhə mükafatların qeyri-pul formalarına münasibətdə ədalətlidirmi? Bütün bu sualları aşağıdakı kimi birləşdirmək olar: «Satıcının razıqalması onun cari mükafatlandırılması ilə mükafatların valentliyinə hər hansı təsir göstərirmi?» Başqa sözlərlə, onun üçün mükafatın artımı və onun başqa formalarının alınması nə qədər əhəmiyyətlidir, razıqalmanın və mükafatlandırmanın valentiliyinin qarşılıqlı əlaqələrinin gücü eyni deyil və ondan asılıdır ki, söhbət mükafatlandırmanın hansı formaları haqqında gedir:

1) daha aşağı sıranın tələbatlarını təmin edirlər (məsələn, əməkhaqqı və işin zəmanəti);

2) daha yüksək sıranın tələbatlarını təmin edirlər (məsələn, qulluqda irəliləmə, xidmətlərin tanınması, şəxsi yüksəlmə üçün imkanlar, özünü realizəetmə imkanı).

Maslounun tələbatların iyerarxiyası nəzəriyyəsi, Hersberq və Alderferin motivasiya nəzəriyyələri ondan çıxış edir ki, daha aşağı sıralı mükafatların bütün formaları indiki anda onların alınması qeyri-məmnunluq hiss edən əməkdaşlar tərəfindən yüksək qiymətləndirir. Başqa sözlə, ticarət heyəti cari əməkhaqqı, məşğulluğun zəmanəti, daha aşağı sıranın tələbatları ilə əlaqəli olan başqa mükafatlardan nə qədər narazıdırsa, mükafatların bu formalarının artması ilə əlaqəli olan valentlik o qədər yüksəkdir. Və əksinə, daha aşağı sıranın mükafatının alınması ticarət heyətinin razıqalmasının dəyəri onların sonrakı artımını aşağı salır.

Maslou, Hersberq və Alderfer özlərinin motivasiya nəzəriyyələrində ondan çıxış edirlər ki, işçilər yüksək sıradan mükafatı o vaxta qədər yüksək qiymətləndirmirlər ki, onlar hələlik daha aşağı sıranın mükafatlarından razı qalmırlar. Satıcının aşağı sıranın mükafatlarından məmnunluğu nə qədər yüksəkdirsə, yuxarı sıradan daha çox mükafatların alınmasının valentliyi o qədər yüksəkdir.

Yəqin ki, Maslou və Alderferin nəzəriyyələrinin ən çox mübahisəli cəhəti ondan ibarətdir ki, yüksək sıranın mükafatları artan hədli faydaya malikdir. Ticarət heyəti öz işinin nəticəsində daha yüksək sıranın mükafatlarını alaraq nə qədər çox razı qalırsa, o bu cür mükafatların sonrakı artımını daha da çox qiymətləndirir.

Demoqrafiya xarakteristikaları

Yaş, ailə üzvləri və təhsili kimi bu cür demoqrafiya xarakteristikaları həm də mükafatlandırmanın valentliyinə təsir göstərir. Baxmayaraq ki, ticarət heyəti üzrə empirik məlumatların miqdarı məhdudlaşdırılmışdır, başqa peşələr üzrə tədqiqatların əsasında bəzi nəticələr etmək olar. Bu nəticələr 7. 3. cədvəlində verilmişdir.

Cədvəl 7.3. Demoqrafiya xarakteristikalarının mükafatların valentliyinə təsiri.

Demoqrafik dəyişən	Daha yüksək sıranın mükafatlarının cazibədarlığı	Daha aşağı sıranın mükafatlarının cazibədarlığı
Yaş	+	-
Ailə üzvləri	-	+
Təhsil	+	-

Adətən, daha təcrübəli və yaşına görə böyük olan ticarət nümayəndələri təzə işçilərə nisbətən aşağı sıranın (məsələn, daha yüksək əməkhaqqını, ən aşağı ərazini) daha yüksək mükafatlarını alırlar. Ona görə də, gözləmək olar ki, daha təcrübəli satıcılar daha aşağı sıranın mükafatlarından daha çox razı qalacaqlar. Deməli, onlar daha gənc və daha az təcrübəsi olan həmkarları ilə müqayisədə daha aşağı sıranın mükafatlarına münasibətdə daha aşağıya və daha yüksək sıranın mükafatına münasibətdə isə, daha yüksək valentliyə malik olmalıdırlar.

İş təcrübəsi

İş təcrübəsi ilə adamlar aydın təsəvvür edirlər ki, müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsinə səyləri necə və harada qoymaq lazımdır, onların işinin effektivliyinə nə təsir edə bilər. Təcrübəli ticarət işçiləri, yəqin ki, özlərinin daha az təcrübəsi olan həmkarlarından daha yaxşı başa düşürlər ki, şirkət rəhbərləri işin səmərəliliyini necə qiymətləndirir və onun artmasının konkret göstəricilərini necə mükafatlandırırlar. Ona görə də, görünür ki, işlənilmiş illərin miqdarı, gözləmələrin və instrumentallığın ticarət heyəti tərəfindən qavranılmasının dəqiqliyi arasında müsbət asılılıq mövcuddur.

Ondan başqa ticarət nümayəndəsinin təcrübəsi gözləmələrin qavranılmasının həcminə təsir göstərir. Ticarət nümayəndəsi təcrübə əldə etdikcə özlərinin ticarət vərdişlərini cilalamaq imkanı alır və işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün inamlı olur. Nəticədə təcrübəli satıcı ehtimal ki, təcrübəsiz satıcıya nisbətən gözləmələri daha yüksək qiymətləndirəcəkdir.

Psixoloji xüsusiyyətlər

İnsanın motivasiyasına onun psixoloji xüsusiyyətləri də təsir edir. Bu cür təsir insanın gözləmələrinin və instrumentallığının həcminə və dəqiqliyinə, həm də 7. 4 cədvəlində göstərildiyi kimi mükafatlandırmanın müxtəlif formalarının valentliyinə göstərilə bilər.

Adamların fikrincə, sərbəstliyin dərəcəsi təsir göstərir. Satıcılar buna nə qədər çox inanırlarsa, onlar daha böyük ehtimalla hesab edirlər ki, daha çox səylər qoyaraq, öz səmərəliliyini artıra bilərlər. Onlar həm də hesab edirlər ki, işin effektivliyinin yaxşılaşdırılması müvafiq tərzdə mükafatlandırılacaqdır. Ona görə də, satıcılar özünə nəzarətin yüksək dərəcəsi ilə, yəqin ki, gözləmələrin və instrumentallığın daha yüksək qiymətlərinə malik olacaqdır.

Cədvəl 7.4. İnsanın psixoloji xüsusiyyətlərinin motivasiyasının müəyyən edilməsinə təsiri

Motivasiyanın amilləri

Psixoloji xarakteristikalar	Gözləmələr		İnstrumentallıq		Valentlik	
	Həcm	Dəqiqlik	Həcm	Dəqiqlik	Daha yüksək qayda	Daha aşağı qayda
Yüksək nailiyyətlərin labüdlüyü					+	
Vəziyyət üzərində nəzarət						
Verbal intellekt	+		+			
Şəxsi ləyaqətin ümumi hissi	+	+	+	+	+	
Konkret vəzifə ilə bağlı olan qiymətləndirmə	+					
					+	
	+					

Bir sıra dəlillər var ki, intellektin səviyyəsi həyat hadisələri üzərində nəzarətin hissi ilə müsbət əlaqədədir. Deməli intellektin daha yüksək səviyyəsi ilə satıcılar daha aşağıya nisbətən gözləmələrin və instrumentallığın daha yüksək qavranılmasına malik ola bilərlər. Daha yüksək intellektual səviyyəli ticarət nümayəndələri, xüsusən verbal intellektin, hər şeydən öncə, öz işini və şirkətin mükafatlandırmaları siyasətini tez və düzgün başa düşəcəklər. Ona görə də, onların instrumentallıq və gözləmələrinin qiymətləri, görünür daha dəqiq olacaqlar.

Və nəhayət, satıcının şəxsi ləyaqətinin ümumi hissi, həm də müəyyən hərəkətlərin yerinə yetirilməsi səlahiyyətinin və qabiliyyətin qiyməti gözləmələrin həcminin qiyməti ilə müsbət əlaqədədir. Madam ki, belə adamlar hesab edirlər ki, onlarda müvəffəqiyyət üçün istedad və qabiliyyətlər var, onlar yəqin ki, sərf edilən səylər və işin səmərəliliyi arasındakı güclü asılılığı görürlər. Həm də böyük təcrübəli adamlar, görünür ki, öz işini yaxşı yerinə yetirməyə böyük qiymət verirlər və bundan həzz alırlar. Deməli, bu cür adamlar hər şeydən öncə, yüksək qaydanın daxili mükafatlarından çox valentliyə malik olacaqlar.

Səmərəliliyin nəticələri

İnsanlar onlara qarşı nə baş verdiyinin səbəbini aşkar və dərk etməyə çalışırlar. Konkret adam, məsələn, aşağıdakı amillərdəki axırıncı rübdə satıcıların yaxşı realizəsi kimi müəyyən hadisənin səbəbini axtara bilər.

1. Bu yaxınlarda güclü dəyişmələrə məruz qalmayacaq sabit daxili amillər (məsələn, şəxsi vərdişlər və qabiliyyətlər).

2. Vaxtaşırı dəyişən qeyri-sabit daxili amillər (unstable internal faktors). Buraya qoyulan səylərin miqdarının və həmin anda dəyişən əhval-ruhiyyəni aid etmək olar.

3. Xarici sabit amillər (stable external faktors). Buraya qoyulmuş məsələnin təbiəti və yaxud müəyyən ərazidəki rəqabətlə bağlı olan vəziyyət kimi amilləri aid etmək olar.

4. Növbəti dəfə dəyişəcək qeyri-sabit xarici amillər. Buraya qeyri-adi aqressiv reklam kompaniyasının istifadəçisi kimi amili aid etmək olar.

Müxtəlif səbəblərlə yanaşı axırıncı işin yerinə yetirlməsinin xarakteri ticarət heyətinin gözləmələrin qiymətlərinə təsir göstərə bilər. Səmərəliliyin bu və ya digər səbəblərinin ticarət heyətinin gözləmələrinin həcminin qiymətinə müxtəlif təsiri 7.5. cədvəlində yerilmişdir.

Cədvəl 7.5. İşin yerinə yetirilməsi atributların ticarət heyətinin gözləmələrin qiymətlərinin həcminə təsiri

Səmərəliliyin səbəbləri	Ticarət heyətinin gözləmələrinin həcminin qiymətə təsiri
İşin yaxşı yerinə yetirilməsini şərtləndirmiş amillər	
Sabit daxili amillər	+
Qeri-sabit daxili amillər	+
Sabit xarici amillər	+
Qeyri-sabit xarici amillər	0
İşin yaxşı yerinə yetirilməsini şərtləndirmiş amillər	
Sabit daxili amillər	-
Qeri-sabit daxili amillər	+
Sabit xarici amillər	-
Qeyri-sabit xarici amillər	0

7.5. cədvəlində göründüyü kimi gözləmələrin qiymətləri, böyüyəcəklər, əgər hal-hazırda satışların müvəffəqiyyətli realizəsi ya sabit və yaxud qeyri-sabit daxili, ya da xarici amillərə istinad edirsə, yəqin ki, artmış olacaqdır. Məsələn, ticarət nümayəndələri, əgər onlar keçmiş müvəffəqiyyəti xatırlayırlarsa, işin gələcəkdə yerinə yetirilməsində münasibətdə hətta daha çox yüksək gözləmələrə malikdirlər. Ticarət nümayəndələrinin də gözləmələri, yəqin ki, artacaqdır.

Fərz edək ki, ticarət nümayəndəsi axırıncı rübdə pis işləmişdir. 7.5 cədvəlində satıcının fikrinə görə, qeri-kafi işə təsir göstərən amillər onun gözləmələrinin qiymətinə təsir göstərmiş. Əgər ticarət heyəti keçmiş işin zəif effektivliyini sabit amillərə yazırlarsa, onda ticarət heyətinin, yəqin ki, gbzləmələrinin qiymətləri aşağı olacaqdır. Son vaxtlar aparılmış tədqiqat belə bir fikir oyadır ki, əgər ticarət heyəti işin pis yerinə yetirilməsini sabit daxili amillərin hesabına yazırsa, onda onlar uğursuzluqda özlərini günahlandırır və növbəti dəfə işin səmərəliliyini yaxşılaşdırmaq üçün hərdənbir başqalarından kömək umurlar. Lakin əgər işin pis nəticələrəini qeyri-sabit daxili amillərin hesabına yazırlarsa, onda heyətin gözləmələri qəribə də olsa, böyüyə bilər. İşçi hesab edə bilər ki, sadəcə olaraq, daxili amili dəyişərək işin effektivliyini yüksəltmək olar.

Rəhbərlik üçün nəticələr

Satıcıların şəxsi xarakteristikaları və onların motivasiyasının dərəcəsi arasındakı asılılıq satışlar üzrə menecerlər tərəfindən geniş istifadə edilir. Birincisi, menecerlər hesab edirlər ki, müəyyən xasiyyətli adamlar, yəqin ki, öz işini və şirkətin siyasətini yaxşı başa düşürlər. Bu adamlar da gözləmə instrumentallığını daha yüksək qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar. Belə adamları öyrətmək və onlarda motivasiya yaratmaq asandır. Ona görə də, əgər menecerlər bu imkanları yaxşı dərk edirlərsə, onda ticarət heyətini işə qəbul etmək üçün seçmənin yaxşılaşdırılmış kriteriyalarını hazırlamaq olar.

İkincisi, bəzi şəxsi xarakteristikalar mükafatlandırmanın müxtəlif forma və səviyyələri ilə əlaqəlidir. Bunun altında başa düşülür ki, satışlar üzrə menecerlər tabeliyində olan işçilərin şəxsi xarakteristikalarının öyrənməlidirlər.

Liderlik 7.1.-də göstərilmişdir ki, rəhbərlik üçün hər bir əməkdaşın xarakteristikalarının başa düşmək nə qədər əhəmiyyətlidir.

Liderlik 7. 1.
Öz işçilərinizi başa düşün!

«Hər bir adam nadir tapıntıdır və işin səmərəliliyini artırmaq üçün motivasiyanın yaradılması nöqteyi-nəzərindən xüsusi yanaşma tələb edir»- Qədim Yunanıstanın məşhur xadimlərinin həyatını öyrənməkdə ixtisaslaşan, Kaliforniyadan olan məsləhətçi Maykl Qoldberq «Enniqram» (Ennigram) adlandırılmış alət hazırlamışdır. Maykl həm də 9 Ways of Working kitabının müəllifidir. Enniqram və menecmentin müasir metodlarından istifadə etməklə qədim dünyanın görkəmli xadimlərinin şəxsiyyətini qiymətləndirməklə ticarət heyətinin psixoloji tipləri üçün menecerlərə motivasiya proqramlarını hazırlamaqda kömək edə bilərlər.

1 tip. Xırdaçılığa (pedantizmə) meyili olan tələbkar adam	
Xarakterik əlamətləri	Hər şeyi lazım olan kimi etməyə meyillidir, çox özünə tənqidi yanaşır və başqa adamlara tənqidi əhvali-ruhiyyədədir, güclü cavabdehlik hissinə malikdir və qəzəbini açıq ifadə etməyə olduqca meyillidir.
Necə həvəsləndirmək	O, öz işini qaydalara uyğun olaraq yerinə yetirəndə bu cür həvəsləndirmək lazımdır, işin səmərəliliyinin kriteriyalarını ona aydın izah etmək vacibdir.
2 tip. Köməkçi	
Xarakterik əlamətləri	Öz hesabına başqa adamlara qayğı göstərmək üçün imkan axtarır, başqaları ilə yaxşı münasibətdə olmağa çox maraqlıdır, öz menecerləri ilə yaxşı münasibətlər qurmağa çalışır.
Necə həvəsləndirmək	Həvəsləndirmənin mənəvi formalarına yaxşı reaksiya verir, lakin ən çox xoşladığı tərif şəxsən ona aid olur.
3 tip. Həyatda müvəffəqiyyətə nail olan adam	
Xarakterik əlamətləri	Effektivliyə istinad edir, məqsədə çatmağa tabedir və qalib olmaq istəyir. Müvəffəqiyyətə çatmaq üçün ehtiraslı istəyə malikdir və bunun nəticəsində ümumi ad qazanır.
Necə həvəsləndirmək	Bu cür adam üçün ictimai tanınmanın növlərini axtarın (məsələn, ayın ən yaxşı satıcısı kimi şirkətin informasiya bülletenində onu qeyd edərək) : belə adam hədiyyələrə və tanınmanın başqa növlərinə yaxşı reaksiya verir.
4 tip. Fərdiyəçi	
Xarakterik əlamətləri	Gözəlliyə həssasdır və hər şeydə məna tapmağa can atır: əhvali-ruhiyyəsinin tez dəyişməsinə meyili olan mürəkkəb xasiyyətli adamdır.
Necə həvəsləndirmək	Onun şirkətin işinə nadir tövhəsini tanıyın, təşkilat üçün əhəmiyyətli olmasına ona imkan verin, bu cür adamlar satışlar prosesində tez hövsələdən çıxırlar, ona görə də onlara bu prosesi daha sadə etməyə yardım edin.
5 tip. Müşahidəçi	
Xarakterik əlamətləri	Şeylərə təzə nəzərlərlə baxmaq vəziyyətindədir və adamlarla emosional kontaktda olmaqdansa, ona tez-tez ideyalarla işləmək daha rahatdır.
Necə həvəsləndirmək	Ona təklikdə işləmək üçün vaxt və yer lazımdır: bu cür adamlar üçün motivasiya yaratmaq çətindir, onlar emosional bağlılığa mənfi reaksiya verir və daha müstəqil qarşılıqlı münasibətlərə üstünlük verirlər.
6 tip. Komanda oyunçusu	
Xarakterik əlamətləri	İstehlakçılara və başqa əməkdaşlara loyaldır, lakin belə adamlar tez-tez həyəcanlanırlar, onlara öz qabiliyyətlərinə nisbi olaraq şübhələr əzab verirlər.
Necə həvəsləndirmək	Qəribə deyil ki, belə adamlar üçün komandaya aid olması hissi həlledicidir, ancaq bilavasitə komanda da iş yox və onlar özlərini daha iri komandanın bir hissəsi kimi hiss etməlidirlər, ondan başqa onlar həmin şirkətə aid olmalarının təsdiqinə ehtiyac duyurlar.

7 tip. Entuziast	
Xarakterik əlamətləri	Həmişə müsbət üzərində fokuslanmışdır, çox enerjilidir, daimi hərəkətdə olmaq istəyir. Ancaq belə adam məqsəddən yayına bilər.
Necə həvəsləndirmək	Onu qoyulmuş məqsədin yerinə yetirilməsinə aksent edən adamla bir komandaya qoşun; bu tipdən olan adamlar maraqlı və şən mükafatları və hərəkətləri qiymətləndirirlər (məsələn, idman tədbirləri və müsamirələri)
8 tip. Lider (öncül)	
Xarakterik əlamətləri	Başqa əməkdaşlardan aralı durmağa meyillidir, baxmayaraq ki, kənar adamlar üçün belə insanlar tərs və sərt təbiətli görünsünlər, ancaq yaxın adamlarla onlar çox mülayim və zərifdirlər, xeyirxah ürəyə malikdirlər.
Necə həvəsləndirmək	Onlara nəyə isə liderlik etməyə imkan verin, lakin onları açıq-aşkar mükafatlandırmaq lazım deyil, onlara idarə və liderlik etməyə imkan verən layihə hazırlayın.
9 tip. Sülhpərvər	
Xarakterik əlamətləri	Bütün nöqteyi-nəzərləri nəzərə ala bilər və ona görə də, təşkilatdakıların hər biri ilə «barış» yaratmağa can atır, qrupun bir hissəsi olmaq istəyir və əks cəbhələşmədən qalır.
Necə həvəsləndirmək	Şəxsən tanınmasını istəmir, daha çox istəyir ki, bütün təşkilat müvəffəqiyyətlərə nail olsun, ona görə də şəxsən özünü deyil, bütün təşkilatın tanınmasını istəyir.

Mənbə: Material Vinsento Alonsonnun məqaləsindən götürülmüşdür, «Role Call», Sales & Marketinq Management (June 2001), səh.34-35
Enneaqram haqqında çoxlu informasiyanı aşağıdakı saytlarda almaq olar:
(http://www.enneagraminstitute.com)
(http://prosperity.com/enneagram)

Mənsəbə çatmağın etapları və ticarət heyətinin motivasiyası

Motivasiyaya təsir edən şəxsi amilləri müzakirə edərək hesaba almaq lazımdır ki, ticarət heyəti tərəfindən gözləmələrin və valentliyin qiymətləri mükafatlandırma zamanı mənsəbə yüksəlmədə dəyişməyə meyillidir. Yaşla və təcrübə ilə yanaşı demoqrafik xarakteristikalar və maliyyə öhdəlikləri dəyişir, vərdişlər və inam artır, satıcıların aldıqları mükafatlar da, yəqin ki, dəyişirlər. Biz gördük ki, bütün bu amillər fərdin gözləmələrinə və mükafatlandırmanın valentliyinə təsir edə bilər.

Mənsəbə çatmağın mərhələləri

Tədqiqatlar nəticəsində satıcının mənsəbə çatmasının 4 mərhələsi müəyyən edilmişdir: axtarış, təşəkkül tapma, işin səmərəliliyinin müəyyən səviyyədə saxlanması və «oyundançıxma». Mənsəbə çatmağın bu dörd mərhələsi diaqram şəkil 7.3.-də verilmişdir.

Axtarış mərhələsi (etapı)

Öz mənsəbinin ilk mərhələsində (adətən,, 20 yaşından yuxarı şəxslər) tez-tez ona inanmır ki, satıcı olmağı qərara alaraq , düzgün seçim etmişdir və ona şübhə edir ki, bu işdə müvəffəqiyyətə nail ola biləcəkmi? Həm də bu mərhələdə ustalığının yetərincə olmamasına, təcrübəsizliyinə görə cavanların işinin səmərəliliyi aşağı səviyyədə olur. Ona görə də, mənsəbə çatmağın bu mərhələsində insan psixoloji qarmaqarışıq vəziyyətdə olur və onda işdən az məmnunolma müşahidə edilir. Şəkil 7.3.-də göstərildiyi kimi bu işdən çıxarılmaya səbəb ola bilər. Bəzi cavan adamlar alınan nəticələrdən razıqalmayaraq özləri işdən çıxır, bəzilərini isə rəhbərlik işdən çıxardır, çünki onların səmərəliliyi yaxşılaşmayır. Bir halda ki, satıcılar axtarışın bu mərhələsində öz peşə ustalığına və yeni

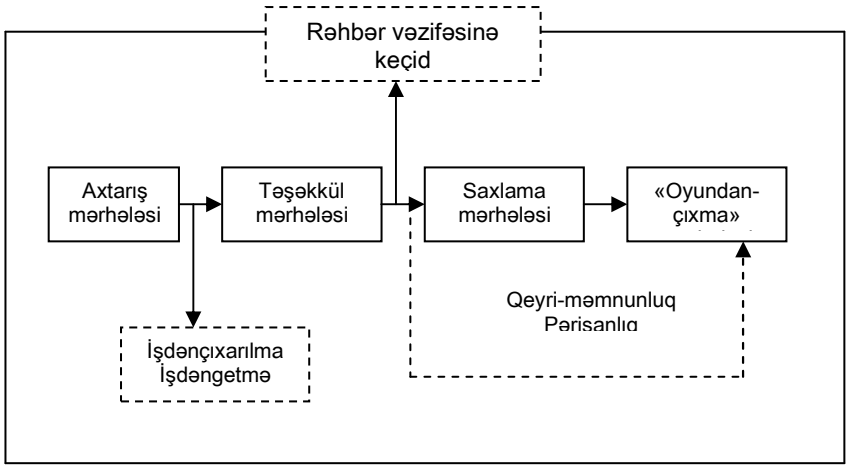
işin tələblərinə inamları yoxdursa, onlarda firmanın bütün ticarət heyəti arasında gözləmələrin və instrumentallığın ən aşağı qiymətləridirlər. Onlar çox da inanmırlar ki, böyük səylərin əlavə edilməsi işin səmərəliliyinin yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxaracaqdır.

Fərdin maraqları, onun məqsədləri və mənsəbə çatmağın hər bir mərhələsində (Carcer stage) istifadə edilən tələblər cədvəl 7.6.-də verilmişdir.

Təşəkkül tapmanın mərhələsi

Kim ki, təşəkkül mərhələsindədirsə, artıq müəyyən vəzifə tutur və özünün mənsəbə çatmasını uğurla davam etdirmək istəyir. Buraya 30 yaşına qədər olan cavan adamlar və onlardan azca böyük olanlar aiddir. Ona görə də, satıcılar öz peşə fəaliyyətinin bu mərhələsində öz ustalığını və bu işin səmərəliliyini artırmaqda çox maraqlıdırlar. Madam ki, onlar müvəffəqiyyətə inanırlar, onların gözləmələrinin və instrumentallığın qiymətləri ən yüksək səviyyəyə çatırlar. Adamlar mənsəbə yüksəlmənin bu mərhələsində hesab edirlər ki, əgər onlar müəyyən səylər əlavə edərlərsə, bu səylər mükafatlandırılacaqdır, onlar müvəffəqiyyətə nail olacaqlar.

Bir halda ki, insanlar bu mərhələdə öz həyatlarında başqa mühüm addımlar atırlar, məsələn, ev alır, nigaha girir və uşaqları olur onlar üçün pul mükafatının artırılmasının valentliyi yetərincə yüksək olur. Lakin onların müvəffəqiyyətə çatmaq arzusu və şirkətin rəhbərliyinə daxil olmaq istəyi onların valentliyini mənsəbə yüksəlməyin bu mərhələsində xeyli yüksəkdir. Onlarda daha başqa bir valentlik müşahidə edilir, şirkət rəhbərliyi onların işlərinin nəticələrindən razıdır və ola bilsin ki, vəzifədə yüksəlmək üçün onları layiqli namizəd hesab edir.



Şəkil. 7. 3. *Təşəkkül tapmanın mərhələləri*

Cədvəl 7. 6. Ticarət heyətinin mənsəbə yüksəlməsinin müxtəlif mərhələlərinin xarakteristikaları

	Axtarış	Təşəkkültapma	Səmərəliliyin müəyyən səviyyədə saxlanması	«Oyundançıxma»
Mənsəbə maraq	Peşə fəaliyyəti üçün uyğun gələn sahənin tapılması	Mənsəbin uğurlu təşəkkül tapması – müəyyən vəzifənin tutulması	Əvvəl artıq nail olunanı əldə saxlamaq cəhdləri Mümkün olan düzəlişlərlə mənsəbin həddindən artıq qiymətləndirilməsi	Mənsəbin sona yetməsi
İnkişafın məqsədləri	İşin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan vərdişlərə öyrətmə	Nəticələr əldə edilməsi üçün müəyyən vərdişlərdən istifadə edilməsi Daha sərbəst işə uyğunlaşma Yaradıcılığın və rasionalizmin inkişafı	İşə və təşkilata daha geniş baxışların inkişafı	Mənsəbin sona yetməsi
Şəxsi məqsədlər	Şəxsi peşə artımının yaxşı başlanğıc konsepsiyasını seçmək lazımdır	Xidmətdə yüksəlmək üçün işdə görkəmli nəticələrə nailolma Bir-biri ilə münaqişə aparın işin və ailənin tələbləri arasındakı balansa riayət etmək bacarığı	İşin səmərəliliyininn yüksək səviyyəsinin saxlanılması Mümkün olan mükafatların dəyişməsinə baxmayaraq motivasiyanın saxlanması Motivasiyanın və məhsuldarlığın saxlanması	Mənsəbin sona çatması haqqında fikrin qəbul edilməsi Düzəliş Özü-özü haqqında təqdimatlar
Psixoloji və sosial tələabatlar	Dəstək (yardım) öz əhatəsi tərəfindən qəbuledilmə Namizədliyi olan vəzifə	Nailiyyətlər Hörmət Müstəqillik Rəqabət	Rəqabətin azalması Etibarlılıq Kiçik həmkarlarına yardım	Təşkilatın həyatından və təşkilatın özündən məsafənin saxlanması
Motivasiyaya təsir	Gözləmələrin və instrumentallığın aşağı qiymətləri Mükafatların valentliyinin yüksək səviyyəsi, məsələn, şəxsi böyümə və tanınma saxlayan nəzarət vacibdir.	Gözləmələrin və instrumentallığın ən yüksək qiymətləri Əməkhaqqına münasibətdə valentliyin yüksək səviyyəsi, lakin xidmətdə və tanınmada valentliyin ən yüksək səviyyəsi Həqiqətə uyğun olmayan gözləmələrin meydana çıxmasından qaçmaq lazımdır.	Vəzifədə yüksəlmənin valentliyinin və instrumentallığının qiymətləri azalır Tanınmanın və hörmətin valentliyi yüksək qalır Əməkhaqqının artmasına münasibətdə valentliyin ən yüksək səviyyəsi	Həm aşağı, həm də yüksək səviyyələrin mükafatlarının valentliyinin və instrumentallığının ən aşağı qiymətləri Bu mərhələdə insanın hörmətə ehtiyacı var, ancaq bu, yəqin ki, əlavə səylərin əlavə edilməsinə artıq motivasiya ola bilməz.

Mənbə: Wiliam L, Cron «İndustrial Salesperson Development : A. Career Stages Persrective», Journal of Marketinq (Autumn 1984), səh.40, Wiliam L, Cron, Alan J. Dubinsky and Ronald E. Michaels «The İnfluence of Career Stages on Companents of Salesperson Motivation», Journal of Marketinq (January 1998), səh.78-92.

Lakin daha yüksək vəzifə almaq istəyinin mənfi nəticələri də ola bilər. Şəkil 7. 3-də göstərildiyi kimi bəzi uğurlu işçilər satışlar və marketinqlə əlaqəli olan vəzifədə yüksəlmə alırlar, ancaq çoxları buna belə tezliklə nail ola bilmirlər. Bəzi əməkdaşları, onların nəzərinə görə, yavaş tərəqqi elə güclü narahat edir ki, onlar köhnə iş yerindən işdən çıxır və onlara qulluqda tez irəliləyəcəklərini vəd edən şirkətə keçirlər və vaxtından tez «oyundan çıxma» mərhələsinə keçirlər (yəni mənsəbə çatmaq barədə daha düşünmürlər). Bu və ya digər buna bənzər addımların qarşısını almaq üçün menecerlər öz tabeliyində olan işçilərin də vəzifədə gələcəkdə surət və ehtimalı ilə əlaqəli olan qeyri-real gözləmələrin formalaşmasına ehtiyatla yanaşmalıdırlar.

Saxlama mərhələsi

Satıcılar 40 yaşına çatanda təxminən mənsəbə çatmağın bu mərhələsi başlayır. Bu mərhələdə adam başlıca olaraq, özünün əsil vəzifəsinin, statusunun və işin səmərəliliyinin uyğun gələn səviyyəsinin saxlanılması qayğısına qalır. Bu səbəb ucbatından saxlanılma

mərhələsində adamlar yüksək statusu və onların işinin yaxşı səmərəliliyini əks etdirən mükafatlandırmaya münasibətdə hələ də yüksək valentliyə malikdirlər, məsələn, formal tanınma və həmkarlarının, rəhbərliyin hörməti.

Bu mərhələdə həm işçinin imkanı, həm də onun istəyi vəzifədə yüksəlməyə nisbi olaraq azalır. Ona görə də, vəzifədə yüksəlmə halında instrumentallığın və valentliyin qiyməti daha aşağı səviyyədə olur. Ancaq satıcılar bu mərhələdə əməkhaqqının və maliyyə stimullarının artırılmasına nisbətən tez-tez valentliyin yüksək qiymətinə malik-dirlər. Baxmayaraq ki, adamlar bu mərhələdə daha yüksək ödənişli satışların qrupuna daxil olurlar və onlar həm artırılmış maliyyə öhdəliklərindən (məsələn, uşaqlar kollecə daxil olmağa hazırlaşırlar, borcları çoxdur), həm də vəzifədə yüksəlməyə müvəffəqiyyətin yerinə rəmz kimi daha çox pul almaq istəyirlər.

«Oyundançıxma» (təqaüdəçıxma ərəfəsində) mərhələsi

«Oyundançıxma» (təqaüdəçıxma ərəfəsində) mərhələsi hər bir adamın həyatında elə bir an gəlir ki, o, təqaüdə çıxmağa hazırlaşmağa başlamaq zorunda qalır. 60 yaşına yaxınlaşan adamlarda işdən soyumaq və uzaqlaşmaq kimi psixoloji hallar baş verməyə başlayır. Bu mərhələ ərzində insanlar psixoloji olaraq öz işindən uzaqlaşır, tez-tez məhsuldarlığın, sadəcə olaraq, qəbul edilən səviyyəni saxlamağa çalışırlar. Vaxtının çox hissəsini işdən kənarda öz maraqlarına həsr etmək üçün onlar işə az səylər qoyurlar. Nəticədə bu cür insanlar daha yüksək səviyyədən mükafatların alınmasına və qulluqda yüksəlmə, tanınma, şəxsi inkişaf barədə düşünmürlər. Nə qədər ki, bu mərhələdə onların maliyyə öhdəlikləri azdır, onlar həm də daha aşağı səviyyənin mükafatları ilə nisbətən razı qalırlar və yüksək artırılmış əməkhaqqının və başqa maliyyə həvəsləndirmələrə münasibətdə aşağı valentliyə malikdirlər. Qəribə deyil ki, bu mərhələdə satıcılarda işin səmərəliliyi daha azdır, nəinki əməkdaşlarda axtarış mərhələsində olan təzə satışları istisna etmək. Mükafatların aşağı valentliyinə görə onlar üçün həm aşağı, həm də yüksək səviyyələrin motivasiyasını yaratmaq çox çətindir.

Lakin hər şeydən çox «oyundançıxma» mərhələsində o, hövsələdən çıxır ki, bu cür psixoloji dəyişmələr nəinki satıcılar arasında onların mənsəbə çatmasında baş vermirlər. Artıq xatırlandığı kimi, təqaüd yaşına çatmamışdan xeyli əvvəl iş adamlarının zəhləsini tökə bilər və onlar mənsəbdə yüksəlmədiklərinə görə uğursuzluqlardan pərişan ola bilərlər. Bu cür adamlar psixoloji olaraq öz işindən uzaqlaşa bilər və yeni vəzifə, məşğuliyyət axtarışında olmurlar. Bu cür işçiləri, adətən,, «dondurulmuş» satıcılar adlandırırlar, çünki onlar öz inkişafında dayanırlar, öz işinin effektivliyini yüksəltmirlər və çox şeyə maraqlarını itirirlər.

«Dondurulmuş» satıcıların problemi

Tərəqqinin olmaması (plateauing) və ya «oyundan vaxtından əvvəl çıxma» ticarət işçiləri arasında o qədər də seyrək hadisə deyil. Cədvəl 7.7.-də göstərildiyi kimi 340 firmadan satışlar üzrə menecerlərdən aparılmış sorğunun nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, firmaların ticarət heyətinin orta hesabla təxminən 17, 5 faizi «dondurulmuş»ların cərgəsinə keçə bilərlər, bəzi şirkətlər də isə bu faiz hətta çox yüksəkdir. Eyni zamanda, bu tədqiqatın göstərdiyi kimi, «dondurulmuş» satıcıların əksəriyyəti 40-dan 50 yaşa qədər olan adamlar təşkil edirlər. Respondentlər qeyd etmişlər ki, bəzi satıcılar bu vəziyyətə hətta 30 yaşında çatırlar.

Cədvəl 7.7. «Dondurulmuş» satıcılar nə qədər yayılmışlar.

Yaş qrupu (il) Tərəqqiyə meyili olmayan satıcıların orta faizi
20-29, 9 2, 3 30-39, 9 9, 8 40-49, 9 22, 5 50-59, 9 20, 0 60 və daha artıq 14, 9 Ümumi ayırma 17, 5

Mənbə: Robin T.Piterson «Beyond the Plateau» Sales & Marketinq Management (July 1993), səh. 80.

Tərəqqinin olmamasının səbəbləri

Cədvəl 7. 8-də ticarət heyətində tərəqqinin olmamasının müxtəlif səbəblərinin nisbi əhəmiyyətinin menecerlərin qiymətlərini saxlayır.

Cədvəl 7.8. Ticarət heyətinin işində tərəqqinin olmaması səbəblərinin menecerlər tərəfindən əhəmiyyətinə görə sıranlanması

Alan ticarətçilər								
	Bütövlükdə	Əsasən kişilər	Əsasən qadınlar	Yalnız əməkhaqqını	Əməkhaqqını üstəgəl mükafatlar	Əməkhaqqını üstəgəl komisyon haqları	Əməkhaqqını, komisyon haqları , mükafatları	Yalnız komisyon haqları
Mənsəb pilləsi ilə irəliləmənin sxemi aydın deyil	1	1	2	1	2	1	3	4
Adekvat idarəetmənin olmaması	2	2	4	3	1	3	4	1
Darıxma	3	3	3	2	4	4	2	5
İşə soyuq münasibət	4	5	1	5	3	5	1	2
İqtisadi tələblərə uyğunluq	5	4	7	6	5	2	6	3
Şirkətin siyasəti ilə razılaşmamaq	6	6	5	4	6	6	5	6
Xidmətdə yüksəlmənin olmaması	7	7	6	7	7	7	7	8
Qabiliyyətlərin olmaması	8	8	9	8	10	8	8	7
İdarəçilik işinə riskdən qaçılması	9	9	10	10	8	9	9	9
Yaşayış yerinin dəyişməsinin arzu edilməməsi	10	10	8	9	9	10	10	10

Mənbə: William Keenan , İr., «The Nagging Problem of the Plateaued Salesperson», Sales & Marketinq Management, (March 1989) səh. 38.

Qeyd: Hər bir sütundakı rəqəmlər birinci xəbərdaredici siqnalların vacibliyinin reytinqini və SEMM jurnalının keçirdiyi sorğuların nəticəsində alınmış tərəqqinin olmamasının səbəblərini göstərirlər: birinci sütunda bütövlükdə qiymət, yerdə qalanlarda isə yarımqruplar üzrə qiymətlər verilmişdir («əsasən, kişilər» və «əsasən, qadınlar» başlıqları bildirirlər ki, ticarət heyətin son dərəcədə 60 faiz qadınlardan və müvafiq olaraq kişilərdən ibarətdir.)

Sıralanma ona uyğun olaraq aparılmışdır ki, ticarət heyəti, əsasən, kişilərdən və qadınlardan ibarət idi və əməyin ödənilməsinin hansı sxemi tətbiq edilmişdir (məsələn, yalnız əməkhaqqı, yalnız komisyon haqları) ? Əslində menecmentin bu qiymətləri onunla üst-üstə düşür ki, yuxarıda onun haqqında xatırlanılmışdır. İşə marağın tez itirilməsinin əsas səbəbləri - bu darıxma və razıqalmama hissidir. Bu o vaxt meydana çıxır ki, cavan adamı eyni işdə uzun müddət saxlayırlar və o, hesab edir ki, yaxın gələcəkdə qulluqda yüksəlmənin mümkünlüyü və vəzifələrinin genişlənmsi o qədər də böyük deyil. Həm də qeyd etmək lazımdır ki, bu amillər satıcının cinsinldən və ödənişin istifadə edilən sxemindən asılı olmayraq əhəmiyyətlidir.

Respondentlər hesab edirlər ki, sadə «yanma» satıcı kişilərə nisbətən qadın satıcılarda tərəqqinin olmamasının daha mühüm səbəbi ola bilər. Ola bilsin ki, bu onunla əlaqədardır ki, işdən başqa qadınlar onlara xas olan çətin işləri yerinə yetirirlər. Tədqiqatların nəticələri həm də göstərdi ki, daha yüksək əməkhaqqının səviyyəsi və komisyon haqları «dondurma» problemini gücləndirə bilər». Menecerlər göstərirlər ki, komisyon haqları olan satıcılar onların iqtisadi tələblərini təmin edən öz əməkhaqqının xeyli hissəsini asanca qazana bilərlər. Bu məsələyə XI-ci fəsildə daha ətraflı baxılacaqdır.

Xarici mühitin motivasiyaya təsiri

Ərazinin satış potensialı və rəqabətin həcmi kimi xarici mühitin belə amilləri satıcının işin səmərəliliyinin yüksək səviyyəsinə çatmaq imkanını məhdudlaşdıra bilər. Xarici mühitin məhdudlaşdırılması müxtəlif ticarət nümayəndələrinin işinin səmərəliliyində əhəmiyytəli fərqlər yaradır. Lakin ona əlavə olaraq ki, xarici mühitin şəraitləri faktiki olaraq işin effektivliyini məhdudlaşdırır. Onlar həm də satıcılar tərəfindən müvəffəqiyyətə nail olmanın mümkünlüyünü dərk etməsinə təsir edir.

Lakin menecerlər ona tabe olan işçilərin işlədikləri mühitin amillərini dəyişmək üçün xeyli iş görə bilərlər (onların arasında ərazilərin yenidən bölüşdürülməsi istisna olmaqla), bununla yanaşı onlar başa düşməlidirlər ki, xarici mühit ticarət heyətinin fəaliyyətinə hansı tərzdə təsir edir. Xarici mühitin müxtəlif amillərinin satıcıların qavramasına və motivasiyasına təsiri 7. 9 cədvəlində verilmişdir.

Liderlik 7. 2.
İnkişafını dayandırmış ticarət heyəti nə etməli?

Madam ki, tərəqqinin olmaması və «oyundan vaxtından əvvəl çıxma» satıcılar arasında olduqca geniş yayılmışdırsa, belə əmkdaşların bərpası satışlar üzrə menecerlərin hər biri üçün o qədər də asan məsələ deyil. Cədvəldə 340 firmanın satışlar üzrə menecerlərinin sorğusunun göstərilmiş nəticələri sübut edir ki, müxtəlif potensial qərarlar «dondurulmuş» ticarət heyətində işə həvəsləndirməni bərpa edə bilərlər. Baxmayaraq ki, bu qərarlar güclü variantlanır, işçinin işdən çıxarılması, demək olar ki, hər yerdə axırıncı vasitə kimi baxılırdı. «Dondurulmuş» satıcılar tez-tez keçmişdə uğurla işləmişdilər və ondan başqa onlar həddindən artıq qiymətli əməkdaşlardırlar və onları, sadəcə olaraq, bu cür işdən çıxartmaq bütün normaları pozmaq olardı. Satışlar üzrə menecerlər, əksinə, onların enerjisini və entiziazmını bərpa etmək üçn yardımçı metodlar tapmağa cəhd etməlidirlər.

Mümkün ola bilən qərarlar Bu qərarlarla razılaşan menecerlərin faizi

Problemin satıcı ilə müzakirə edilməsi 70, 9
Problemin səbəblərinin müzakirə edilməsi
və onun həll edilməsinin mümkün ola
bilən yolları 69, 4
Motivasiya sesiyalarının keçirilməsi 63, 9
İdarəetmə və satıcı ilə ünsiyyət 63, 2
Satıcının vəzifələrinin dairəsinin daralması 61, 5
Yeni vəzifələrin qoyulması 61, 2
Təzə əraziyə təyinedilmə 57, 4

Ticarət heyətində onun vəzifələri haqqında informasiyanın verilməsi 55, 9 Qısaldılmış iş gününün verilməsi 50, 0 Təzə ticarət nümayəndələrinə yardım etməyi xahiş etmək 44, 7
Məqsədləri qiymətləndirilmək proqramından istifadə edilməsi 42, 9 Vəziyyətin izah edilməsi və məqsədlərin yenidən müəyyənləşdirilməsi 40, 6 Başqa işə təyinetmə 32, 6 Mükafatların ödənişli planından istifadə edilməsi 30, 9 Ticarət heyətinin qərarların hazırlanmasına cəlb edilməsi 30, 9 Malın realizə edilməsindəki müvəffəqiyyətlərə görə həvəsləndirmə 27, 1 Müvəffəqiyyətlərin tanınması 23, 8 İşə yardımçı yanaşmanın həvəsləndirilməsi 21, 8 Satışlar üzrə səlahiyətli menecerlərdən istifadə edilməsi 18, 8 Öyrədici sessiyalardan istifadə edilməsi 14, 4 Dəyişmələrin aparılması: təzə mallar, perspektivlər 6, 5

Mənbə: Robin T. Piterson «Beyond the Plateau» Sales & Marketinq Management (July 1993), səh.82. Həm də baxın: William Keenan , İr, «The Nagging Problem of the Plateaued Salesperson, Sales & Marketinq Management (March 1989) səh.36-41.

Cədvəl 7.9. Xarici mühit amillərinin motivasiyasının amillərinə təsiri.

Xarici mühitin amilləri	Amillər			
	Gözləmələr		İnstrumentallıq	
	Həcm	Dəqiqlik	Həcm	Dəqiqlik
Məhsulun təkliflərinin sabitliyi		+		
İstehsalın məhdudlaşması	-		-	
Rəqabət mövqeyinin üstünlüyü	+			
Ərazinin potensialı	+			

Bəzi sahələrdə texnoloji dəyişmələrin templəri çox böyükdür. Bu mobil rabitənin və şəbəkəli texnologiyaların nümunələri ilə təsdiq edilir. Satıcılar bu sahələrdə innovasiyanın və buraxılan məhsulların yeni modellərinin axını ilə daimi işə malikdirlər. Ticarət heyəti daimi dəyişən məhsul xəttinə yaxşı münasibət bəsləyir, çünki bu, onun işinə rəngarənglik gətirir. Bir də onun ehtimalı azdır ki, yüksək texnologiyalı bazarlarda bolluq olacaqdır. Məsələn, portativ kompyuterlərin istehsalında malın həyat tsiklini illər yox, aylar təşkil edir. Portativ kompyuterlərin aparıcı istehsalçılarından biri hər on aydan bir kompyuterlərin bütün xəttini dəyişir. Təzə mallar və xidmətlər tez-tez satışların yeni metodlarını tələb edir və rol tərəfdaşları tərəfindən yeni gözləmələrin və tələblərin meydana çıxmasına gətirirlər. Belə vəziyyətdə ticarət heyətinin gözləmələrinin qiymətləri daha az dəqiq ola bilər.

Bəzi firmalarda ticarət nümayəndələri istehsalatda məhsulun mövcud olan məhdudluğuna baxmayaraq effektli işləməlidir. Bu cür məhdudiyyətlər ticarət heyəti üçün böyük problemlər yarada bilərlər. Bir neçə il bundan əvvəl kağız məhsulunun realizəsi ilə məşğul olan firmalardan birində, satıcılar satışların müəyyənedilmiş normalarını artırdıqlarına görə cəzanlandırılmışdılar. Ümumiyyətlə, qeyri- müəyyənlik və məhsulun məhdudlaşdırılmış tədarükləri şəraitində işləyən satıcılar, hər şeydən öncə , öz işinin səmərəliliyinin artırılması üçün nə isə etməkdə özlərini gücsüz hiss edirlər. Sonda, onların səmərəliliyi onların nəzarətindən kənarda olan amillərlə məhdudlaşmışdır.

Deməli, onların gözləmələrinin və instrumentallığının qiymətləri, yəqin ki, aşağı olacaqdır.

Bazarda firmanın rəqabətli mövqeyinin möhkəmliyinin qiymətlərinin bir çox metodları mövcuddur. Şirkət bazarda öz payının həcminə, öz mallarının və xidmətlərinin keyfiyyətinə, onların istehlakçılar tərəfindən dərk edilməsinə, həm də onlara qoyulmuş qiymətlərə nəzarət etməlidir. Rəqabət üstünlüyün müəyyən edilən metodlarından asılı olmayaraq, əgər satıcılar fikirləşirlər ki, onlar yüksək rəqabətli firmada işləyirlər. Onda onlar, yəqin ki, hesab edəcəklər ki, onların səyləri müvəffəqiyyətli realizəyə gətirəcəklər. Başqa sözlə, firmada rəqabətli mövqe nə qədər güclüdürsə, onda görünür ki, ticarət nümayəndələrinin gözləmələrinin qiymətləri daha yüksək olacaqdır.

Satış ərazilər gələcək satışların müxtəlif potensialına tez-tez malik olur. Bu potensiala iqtisadi şəraitləri, rəqiblərin hərəkətləri və istehlakçıların təmərküzləşməsi daxil edilməklə, xarici mühitin bir çox amilləri təsir edir. Ərazinin qavranılan potensialı nə qədər yüksəkdirsə, onda görünür ki, ticarət nümayəndəsinin gözləmələrinin qiymətləri o qədər yüksək olacaqdır.

Təşkilat dəyişmələrinin motivasiyaya təsiri

Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinə həm müsbət, həm də mənfi olaraq şirkətin bu və ya digər xarakteristikaları bilavasitə təsir edə bilər. Lakin onlar, həm də bilavasitə özünü göstərə bilər, yəni məsələn, ona təsir edərək, satıcılar mükafatlandırmanın valentliyini, gözləmələri və instrumentallığı necə qəbul edirlər. (cədvəl 7. 10)

Cədvəl 7. 10. Təşkilat dəyişmələrinin motivasiyanın amillərinə təsiri.

Motivasiyanın amilləri						
Təşkilat dəyişənləri	**Gözləmələr**		**İnstrumentallıq**		**Valentlik**	
	Həcm	**Dəqiqlik**	**Həcm**	**Dəqiqlik**	**Yüksək səviy- yənin**	**Aşağı səviy- yənin**
Nəzarətin dəqiqliyi		+		+		
Nəzarətin tezliyi		-		-		
Standartların təsiri				+		
Ünsiyyətin tezliyi		+		+		
İmkanların dərəcəsi (artması)					Xətsiz asılılıq	
Tanınmanın dərəcəsi					Xətsiz asılılıq	-
Kompensasiyanın dərəcəsi						+
Əməkhaqqının artması imkanının dərəcəsi						

Nəzarətin dəyişənləri və liderlik

Liderliyin məhşur nəzəriyyələrindən birinə uyğun olaraq, rəhbərlik konkret nailiyyətdən asılı olaraq tabeliyində olan işçilərin şəxsi mükafatlarının artırılmasının köməyi ilə şöbənin işinin yaxşı nəticələrinə nail olur.

Bu nəzəriyyə nəzərdə tutur ki, effektli liderlər öz üslubunu rəhbərlik metodunu öz tabesində olan işçilərin ehtiyaclarına və özlərinin yerinə yetirəcəkləri müxtəlif vəzifələrə uyğunlaşdırırlar. Tabelikdə olan işçilərin vəzifələri aydın müəyyən ediləndə, aydın qaydaya salınanda və təkrar edilən olunanda, rəhbər tapşırığın yerinə yetirilməsinə görə daxili mükafatlandırmanın artırılmasının yollarını axtarmalıdır. Bu tabelikdə olan işçiyə daha geniş diopazonda hərəkət etməyə imkan yaradaraq və vəzifələrin yerinə yetirilməsi

üçün onlara daha çox çeviklik verərək etmək olar. Beysol üzrə ən yaxşı məşqçilərdən biri hesab edilən New York Yankees komandasının məşqçisi Co Torreni götürək. Onun rəhbərlik üslubu çox sadədir: «Mən dərk etməyə çalışıram ki, başqa adamlarda motivasiyanı nə yaradır. » O, diqqətini səhvlərə yönəltmir, sadəcə olaraq, etibar və inam mühitü yaratmağa daha çox can atır. Oyunu yaxşılaşdırmağa görə yolların birlikdə tapılması üçün Torre komandanın hər bir oyunçusu ilə şəxsən görüşür. Onun rəhbərliyi altında çıxış edən Yankees-in müvəffəqiyyətinə görə öz işini yaxşı yerinə yetirir. İşçilər peşələrin əksəriyyətində nəzarətdən nisbətən azad olmağa üstünlük verərək işin müəyyən növlərini heç də pis yerinə yetirmirlər. Rəisin nəfəsini kürəyində hiss etməkdən onların xoşu gəlmir. Ancaq sənaye bazarındakı satıcılar bütün yerdə qalanlardan fərqlənirlər. Onlar öz şirkətinin sərhəddində, şirkətə aidiyyatı olmayan istehlakçılarla və başqa adamlarla işləyirlər. Satıcılar tez-tez yeni, ağlagəlməyən problemlərlə üzləşirlər.

Faktlar sübut edir ki, sənaye bazarında xidmət edən ticarət agentləri diqqətli nəzarəti məmnunluqla qəbul edirlər. Sərt nəzarət altında olan satıcılar tez başa düşə bilərlər ki, onlardan nə tələb edilir və onlar öz işini necə yerinə yetirməlidirlər. Deməli, onlar üzərlərində daha sərt nəzarət qoyulmuş öz həmkarlarına nisbətən müqayisədə gözləmələri və instrumentallığı daha dəqiq qiymətləndirməlidirlər. Ancaq ciddi nəzarət həm də rol münaqişəsini gücləndirə bilər, madam ki, istehlakçıların tələblərinə uyğunlaşmaq üçün zəruri olan çeviklik aşağı düşür.

Dəqiq nəzarətlə əlaqəli olan başqa təşkilat dəyişəni firmanın birinci səviyyəsinin menecerləri tərəfindən nəzarətin norması kimi xidmət edir. Hər bir menecer satıcılara nə qədər çox nəzarət edirsə, onların hər birinə ayrı-ayrılıqda o qədər az diqqətlə nəzarət edə bilər.

Xülasə

Satıcının işi ilə əlaqəli olan hər bir hərəkətin realizəsi üçün onun sərf etmək istədiyi səylər işin yerinə yetirilməsinin səmərəliliyinə böyük təsir göstərə bilər. Bu fəsildə insanın motivasiyasının dərəcəsinə təsir edən amillərə baxıldı. Bizim təhlil ondan irəli gəlir ki, satıcının motivasiyası ondan asılıdır ki, o, gözləmələri, instrumentallığı və valentliyi necə dərk edir (qiymətləndirir).

Gözləmə – bu satıcı tərəfindən onun ehtimal olunmasının qiymətidir ki, bəzi tapşırıqların realizəsi üçün müəyyən miqdarda səylərin əlavə edilməsi, onun işinin səmərəliliyinin konkret göstəricilərinin artmasına gətirib çıxaracaqdır. Gözləmələrin satışlar üzrə menecerləri üçün iki mühüm ölçüsü, yəni həcmi və dəqiqliyi var. Gözləmələrin qiymətlərinin həcminin dərəcəsi göstərir ki, satıcının fikrincə onun işinin yerinə yetirilməsinə sərf edilən səylər səmərəliliyə bilavasitə təsir göstərəcəkdir. Gözləmələrin qiymətlərinin dəqiqliyi göstərir ki, satıcı sərf edilmiş səylər və işin konkret alınmış nəticələri arasındakı asılılıq nə qədər dəqiq başa düşür.

İnstrumentallıq – bu işin səmərəliliyi və alınmış mükafat arasındakı asılılığın işçi tərəfindən dərk edilməsidir, yəni satıcı tərəfindən onun yəqinliyinin qiymətidir ki, onun zəhmətinin səmərəliliyinin konkret göstəricilərinin yaxşılaşması mükafatlandırmanın bu və ya digər formasının konkret böyüməsinə gətirib çıxaracaqdır. Yuksək əməkhaqqı, satıcılar arasında keçirilən yarışlarda tutduğu mükafat yeri və ən yaxşı əraziyə keçirilmək kimi yüksəlmə mükafatlandırma ola bilər.

Gözləmələrin hadisəsində olduğu kimi, satışlar üzrə menecerlər onların tabeliyindəki işçilərin verdikləri instrumentallığın qiymətlərinin həcmini və dəqiqliyini nəzərə almalıdırlar.

Konkret mükafatlandırmanın valentliyi – bu satıcının daha çox mükafat almaq istəyinin qiymətidir. Mükafatlandırmanın bütün formaları və instrumentallıq müəyyən edir ki, işin effektli nəticələrinə nail olmaq üçün mükafat nə qədər cəlbedicidir.

Ticarət işçisinin instrumentallığının və valentliyinin qiymətinə bir neçə amillər təsir edir:

1) insanın şəxsi xarakteristikaları
2) xarici mühitin amilləri
3) şirkətin siyasəti və prosedurası

Bu fəsildə bəzi əsas amillərə və onların motivasiyasının üç komponentlərindən hər birinə mümkün olan təsirinə baxıldı.

Müzakirə üçün suallar

1. Şirkətlərdə şəxsi ticarət heyətindən başqa, satıcıların köməkçisi kimi adlandırılan işçilər də var. Onlara aiddirlər: istehlakçılara xidmət üzrə ticarət nümayəndələri, satışlar üzrə köməkçilər və ticarət heyətinin müvəffəqiyyətinə səyləri mühüm təsir göstərən başqa işçilər. Fəsildə satıcıların nöqteyi-nəzərindən motivasiyaya baxıldı. Bu fəsildə müzakirə edilmiş konsepsiyanı satışlara köməklə məşğul olan heyətə necə təbiq etmək olar? Bu əməkdaşlarda motivasiyanın yaradılması üçün şirkət nə edə bilər?

2. Şirkətdə konkret ticarət heyətinin işinin sürəkliliyinə əsaslanmış əməkhaqqı və mükafatların müxtəlif ödəmələri ilə nə həngamə baş verir: – satışlar üzrə hiddətlənmiş menecer qışqırdı – Bu gündən etibarən hər biri bərabər şərtlərdə olacaqlar. Biz hər bir işçiyə uyğun ödənişi həyata keçirməyəcəyik. Ticarət heyətindən onların mənsəbə çatmasının müxtəlif mərhələlərində motivasiyanın yaradılması ilə hansı problemlər əlaqəlidir?

3. Daha yaşlı ticarət nümayəndələrində problemlərin meydana çıxmaması üçün satışlar üzrə menecer nə etməlidir? Əvvəllər çox dəyərli işçi hesab edilən və satışların normasını yerinə yetirə bilməyən belə ticarət heyətindən biri ilə necə hərəkət etmək lazımdır? O, bir sıra başqa nümayəndələrin də daxil olduqları region komandasının ümumi göstəricisinə xələl gətirir. Bu vəziyyətdə siz nə edə bilərdiniz? Bu ticarət nümayəndəsini işdən çıxaracaqdınızmı? Onunla «oynamağı» davam etdirərsinizmi? Bu cür işdən səmərəli istifadə etmək üçün satışlar üzrə menecer nə edə bilərlər?

4. Yuxarıda baxılmışdan fərqli olaraq vəziyyəti təhlil edək ki, ticarət heyətində motivi yaratmaq zəruri olanda, artıq pul və mal stimul olmur. Artıq adi stimullar, yəni komisyon haqları, həvəsləndirmə və avtomaşın təsir etməyən zaman satışlar üzər menecer müvəffəqiyyətli ticarət nümayəndələrində motiv yaratmaq üçün nə edə bilər?

5. Ticarət heyətlərinin əksəriyyəti edilmiş telefon zəngləri haqqında hesabatlar hazırlamağı sevmirlər. Onlar hesab edirlər ki, öz vaxtlarını daha məhsuldarlıqla, məsələn, müştərilərə zəng etməklə keçirə bilərlər. 7. 2 Şəklindən istifadə edərək, ticarət heyətinin istehlakçılara edilmiş telefon zəngləri haqqında hesabatların hazırlanmasında səylərin cəmləşdirilməsi imkanına onların tərəfindən baxılanda fikirlərinin gedişini izləyin.

Praktiki tətbiqi

Fəsildə motivasiya prosesinə baxılmışdır. Onun əsas elementlərinə işin səmərəliliyinin valentliyi və mükafatlandırmanın valentliyi aiddir. Biznesin müxtəlif növlərindən olan ticarət nümayəndəsinin kiçik miqdarını seçin. Onlardan hər birindən öyrənin ki, onun fikrincə işin hansı nəticələri (məsələn, satışların həcmi, istehlakçıların razıqalması) daha vacibdir. Sonra soruşun ki, mükafatlandırmanın hansı forması və nə üçün daha

vacibdir. İşin daha mühüm nəticəsi və daha mühüm mükafatlar arasında dəqiq əlaqə mövcuddurmu? Məsələn, ticarət nümayəndəsi hesab edir ki, satışların normalarının yerinə yetirlməsi – işin ən mühüm nəticəsi, xidmətdə yüksəlmə isə ən mühüm mükafatdır. Satışların normalarının yerinə yetirilməsi və xidmətdə yüksəlmə arasında əlaqə mövcuddurmu?

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

Sales Marketinq Management (www. sales and marketinq. com) Web saytına baş çəkin. «Hesabatlar və təhlil» başlığındakı kursoru şaqqıldadın, sonra isə «Satışlar və marketinq üzrə ən yaxşıları» (Best of sales and marketinq) siyahısına keçin. Cari ildə ən yaxşıları kimi ticarət nümayəndələri qeydə alınmış şirkətlərin siyahısına baxın. Müvəffəqiyyət üçün hansı amillər (mükafatlandırma, işin səmərəliliyinin metodları, məsələn, təlim) xatırladılmışdır? Həm də bu fəsildə müzikarə edilmiş motivlərin yaradılması prosesində onlar hansı rolu oynayır.

Əlavə ədəbiyyat

Mükafatlandırmanın motivasiyası və valentliyi

1. DeCarlo, Thomas E. R. Kenneth Teas and James C. McElroy, «Salesperson Performance Attribution Processec and Formation of Expectancy Estimates» Journal of Personal Selling & Sales Management (Summer 1997) səh. 1-17.

2. Ford Neil M, Orville C. Walker, İr and Gilbert A. Churchile, İr, «Differences in the Attractiveness of Alernative Rewards among İndustrial Salespeople:Additional Evidence» Yournal of Business Research (April 1985) səh. 123-138.

3. İngram, Thomas N, and Danny N. Belenger «Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of İndustrial Salespeople» Journal of Marketinq Research (May 1983) səh. 198-205.

4. Jonson, Wesley J., and Keysuk Kim, «Performance, Attribution and Expectansy Linkages in Personal Selling Journal of Marketinq (October 1994) səh. 68-81.

5. Sager Jeffrey K, Jinsub Yi, and Charles M. Futrell «A model Depiciting Salespeople's Perceptions» Journal of Personal Selling & Sales Mannagement (Summer 1998) səh. 1-22.

6. Teas, R. Kenneth, and James C. McElroy, «Causal » Attribution and Expectancy Estimates: A. FrameWork for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation» Journal of Marketinq (January 1986) səh. 75-86.

7. Weitz, Barton A, Harich Sujan and Mita Sujan «KnoWledge, Motivation and Adaptive Behavior: A. Frameork for İmproving Selling Effectiveness» Journal of Marketinq (October 1986), səh. 174-191.

Liderlik və motivasiya

1. Dellveechio, Susan K. «The Quality of Salesperson-Manager Releationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence» Journal of Personal Selling & Sales Management (Winter 1998) səh. 31- 48.

2. Kelley, Bill, «HoW Much Help Does a Salesperson Need? » Sales & Marketinq Management (May 1989) səh. 32-34.

3. Tyagi, Padeep K, «Relative İmportance of Key Job Diminsions and Leadership Behaviors in Motivation Salesperson Work Performance» Journal of Marketinq (Summer 1985) səh. 76-86.

Mənsəbə çatmağın mərhələləri və «Dondurulmuş» satıcıların problemi.

1. Cron, William L, «İndustrial Salesperson Development A. Career Stages Perspective» Journal of Marketinq (Fall 1984) səh. 41-52.
2. Cron, William L, Alan J. Dubinsky and Ronald E. Michaels «The İnfluence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation» Journal of Marketinq (January 1988) səh. 78-92.
3. Cron, William L, Ellen F. Jackofsky and John W. Slocum İr. «Joğ Performance and Attitudes of Disengagement Stage Salesperson Who Are About to Retrire »Journal of Personal Selling & Sales Management (Spring 1993) səh. 1-13.
4. Peterson, Robin T. «Beyond the Plateau» Sales & Marketinq Management (July 1993) səh.78-82.

F Ə S İ L 8

SATIŞLAR SFERASINDA İŞƏ ŞƏXSİ XARAKTERİSTİKALAR VƏ QABİLİYYƏTLƏR: TİCARƏT HEYƏTİNİN SEÇİLMƏSİNİN MEYARLARI

XXI əsrdə ticarət heyətinin hazırlanması

Hər birində güclü təşkilat mədəniyyətinə malik olan iki şirkətin ticarət heyətinin birləşməsinin gedişində meydana çıxan problemlərə baxaq. 1999-cu ilin mayında öz işinə başlamış Factiva şirkəti DowJones və Reuters şirkətlərinin birgə müəssisəsidir. O, bazarlar haqqında şirkətlərə rəqabət qabiliyyətli informasiyani vermək məqsədilə təşkil edilmişdir. İri şirkətlərdən yüksək mədəniyyətli satıcılar yeni vahid komandasını yaratmaq o qədər də asan iş deyildir. Factivanm rəhbəri Kler Hart başlanğıc mərhələdə şirkətlərin qarşısında duran bir sıra vəzifələri müəyyən etdi: «Bizim birinci növbəli vəzifəmiz DowJones və Reuters şirkətinin ticarət heyətini birləşdirməkdən ibarət idi. Öz tərkibinə görə hər iki şirkət o qədər müxtəlif cinsli idi ki, məqsədləri vahid dərk etməklə, satışların vahid qlobal sistemini yaratmaq üçün təxminən 20 müxtəlif qrupları birləşdirməyə nail olduq».

Rəhbərlik üçün böyük gözlənilməzlik oldu ki, birləşmədən sonra bunu müxtəlif səbəblərlə əsaslandıran ticarət heyəti işdən çıxmağa başladı. Bəziləri ona görə çıxıb gedirlər ki, başqa şirkətlərdə perspektivlər görürdülər, başqaları isə, yəqin ki, yeni təşkilatda gələcəyi görmürdülər. Hart təzə ticarət heyətinin yaradılması üzərində çox operativ işləyirdi. O, başa düşürdü ki, müvəffəqiyyətin ən mühüm kompanenti rolların və işçi funksiyalarının dəqiq müəyyən edilməsindən ibarətdir. Hər bir əməkdaş dəqiq bilməlidir ki, ondan hansı işi gözləyirlər və bu rollar nə qədər daha tez müəyyən edilərsə, şirkət o qədər tez effektli işləməyə başlayacaqdır. Kler Hart satışların sistemini elə təşkil etməyi öz qarşısında məqsəd qoymuşdur ki, o müvəffəqiyyətli satışa kömək etsin və eyni zamanda, Factiva şirkətinin ticarət heyətinin təkraredilməz nüfuzunu yaratmağa gətirib çıxartsın. Bu təkcə ona görə vacib deyildi ki, vahid ticarət komandasını yaratmaq lazım idi, həm də ona görə ki, şirkət öz satışını genişləndirməyə, yəni 1999-cu ildə olan 300 nəfərdən 600 nəfərə çatdırmağa can atır (və ştat bu gün də artmaqda davam edir).

İkincisi, ən az əhəmiyyəti olmayan məqsəd şirkətin əməkdaşlarının bütün dərəcələrini təmin edəcək dəqiq xarakteristikaların və tələblərin yaradılmasmdan ibarət idi. Nə qədər ki, ticarət heyəti şirkətdə ən çox saylı idi, ilk növbədə, onu qiymətləndirirdilər. Hart bunu belə izah edirdi:

-Biz ən yaxşı satıcılarımızın şəxsi keyfiyyətlərini onun üçün qiymətləndirməliyik ki, bu xarakteristikaları əldə rəhbər tutaraq, gələcəkdə təzə əməkdaşları seçib işə qəbul edə bilək.

Factiva şirkəti üçün satıcıların müvəffəqiyyətə nail olmaları üçün onların şəxsi xarakteristikalarını müəyyən etmək çox vacib idi. Birincisi, ən yaxşı satıcıların fərqli xüsusiyyətlərinin bilinməsi ticarət heyətinin tədris proqramlarının hazır-

lanmasında kömək edə bilərdi. Əsas xarakteristikaları və prosesləri müəyyən edərək, tədris prosesində onlara istinad etmək olardı. Bununla əlaqədar olaraq Hart görürdü: «Bu xarakteristikaları biz təzə şirkətin ticarət heyətinin bizim tədris proqramının əsasına qoymaq fikrində idik. Tədris onun bütün şöbələri üçün vahid olmalı idi».

Xarakteristikaların təyin edilməsi Factiva üçün həm də təzə əməkdaşların seçilməsində də vacib idi. Madam ki, son bir neçə ildə şirkət genişlənməkdə davam edirdi, region menecerlərinə isə keyfiyyətli xarakteristikalı satıcılar işə qəbul etmək və seçmək sərfəli idi, çünki onlarsız ticarətdə müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyil. Şirkət öz menecerlərinə aşkar etməyə imkan verən sualların siyahısını paylamışdır ki, ticarət nümayəndəsi vəzifəsinə müvəffəqiyyətli iş üçün əhəmiyyəti olan keyfiyyətlərə namizəd cavab verirmi? Menecerlərə paylanmış siyahıda aşağıdakı suallar var idi: siz nə vaxt başqasının fikrinə qulaq asmalısınız və nə üçün? Siz hansı ən yaxşı ideyanı nə vaxta realizə etmisiniz?

Şirkətdə iş üçün bütün xarakteristikalarına uyğun gələn yeni əməkdaşların qəbulunun Factiva üçün böyük əhəmiyyəti var idi və hazırlanmış suallar özü ilə namizədlərin seçilməsi prosesinin bir hissəsini verirdi. Hart deyir: «Biz istəyərdik ki, təzə əməkdaşların işə qəbulunda bizim menecerlərimiz inanmalıdırlar ki, təzə işçilər bizim kriteriyalarımıza cavab verirlər. Biz əmin olmalıyıq ki, təzə əməkdaşlar bizim istədiyimiz kimi işləyə biləcəklər. Bunun üçün şirkət bilməlidir ki, ticarət heyətinin müvəffəqiyyətli işi üçün hansı xarakteristikalar və kriteriyalar lazımdır».

Mənbə: «From the Ground Up», Sales &Marketing Management (November 2000) səh. 23 və Factiva şirkətinin (www. Factiva. com) Web saytı.

Təlimin məqsədləri

Yaxşı satıcı ilə adam nə edir? Bu fəsildə bizim cavab verməyə calışacağımız əsas sual budur, ola bilsin ki, satışlar üzrə menecerlərin qarşılaşdıqları sualdan heç biri bunun kimi o qədər də əhəmiyyətli deyil, çünki o, onun işinin bütün aspektlərinə dərin təsir göstərir. Seçmədən və işə qəbuldan başlayaraq və ticarət heyətində motiv yaratmaq və onun işinin qiymətləndirilməsi ilə qurtararaq, ən başlıcası aşağıdakı sual qalır: «İnsanı uğurlu və uğursuz satıcı nə edir?» satışlar üzrə menecerlə müvəffəqiyyəti və uğursuzluğu şərtləndirən şəxsiyyətin o keyfiyyətlərini daimi axtarırlar. Bu fəsildə siz aşağıdakı suallara cavab tapacaqsınız:

- Yaxşı satıcılar doğulur, yoxsa yaradılır?
- Uğurlu satıcılara hansı xüsusiyyətlər xasdır?
- Satıcının işinin səmərəliliyinə satışlara məhz qabiliyyətlər necə təsir edir?
- Müvəffəqiyyət üçün ticarət heyətinin müxtəlif vəzifələri üçün hansı keyfiyyətlər lazımdır?

VII fəsildə olan mühüm terminlər:

---

salection criteria - seçilmənin kriteriyaları
phyical characteristies - fiziki xüsusiyyətlər
behavioral variables - davranış dəyişmələri
psychologica traits - psixoloji xüsusiyyətlər
skill variables - vərdişlərlə bağlı olan dəyişənlər .

Yaxşı satıcılar anadangəlmədirmi və yaxıud sonradan olırlar
Satıcıların səmərəliliyini təyin edən amillər

Satışlar sferasında müvəffəqiyyətlə işləmək üçün, mütəxəssislərin fikrinə görə, insan sabitlik, inam, müstəqillik, məqsədyönlülük, qətiyyət, dəqiqlik, hər şeyi bilmək həvəsi kimi keyfiyyətlərə malik olmalıdır. Satışlara qabiliyyətin olması və olmaması nə ilə müəyyəfı edilir: bu qabiliyyətlərə insan anadangəlməmi malik olmalıdır, yoxsa onları təlimin, nəzarətin və təcrübənin artıq alınması köməyi ilə ondan sonra inkişaf etdirmək olar ki, adam ticarət agenti kimi işə necə qəbul edilmişdir. Başqa sözlə, yaxşı satıclar anadangəlmədirlərmi, yoxsa sonralar meydana çıxırlar?

Factiva şirkətinin rəhbərliyi hesab edir ki, yaxşı satıcılar həm anadangəlmə doğulurlar, həm də olurlar. Firma həm müvəffəqiyyətli ticarət fəaliyyəti üçün zəruri olan heyətin xarakteristikalarına həm də onların kriteriyalarının müəyyən edilməsinə çox vaxt və enerji sərf edir. O, müsahibələrin, tövsiyə və testlərin köməyi ilə təzə potensial əməkdaşlar haqqında informasiya toplayır ki, namizədlərdən hansında gələcək satışların müvəffəqiyyətindən asılı olacaq qabiliyyət və keyfiyyətlər var. Lakin Factiva həm də hər bir satıcının bilik və vərdişlərinin təkmilləşdirilməsinə istiqamətlənmiş öyrədici və nəzarətedici proqramlara böyük resurslar ayırır.

Factiva şirkətinin menecerlərindən fərqli olaraq başqa firmalardan olan satışlar üzrə ali menecerlərin fikirləri çox ziddiyyətlidir. Məsələn, 200 ali menecerlərin sorğusu göstərdi ki, satışların ən mühüm amilləri kimi tədris və nəzarəti hesab edən respodentlər və insanın anadangəlmə keyfiyyətini qeyd etmiş respondentlər arasındakı nisbət 7:1 təşkil edir.

Lakin soruşulanlardan çoxu həm də öz tanışlarımı misal çəkərək qeyd etdilər ki, onlar «anadangəlmə satıcılardır». Bəzi respondentlər isə sübut edir ki, işin müvəffəqiyyətli yerinə yetirilməsi insanın şəxsi xarakteristikalarından asılıdır. İnsanda özünə məhəbbət tərbiyə etmək olarmı? Onu məqsədyönlülüyə və israrlığa öyrətmək olarmı?

Deyilənlərə yekun vuraraq qeyd etmək olar: eyni zamanda, bəzi menecerlər hesab edirlər ki, ticarət heyətinin öyrədilməsi və hazırlanması gələcək müvəffəqiyyətlərin ən mühüm amilləridirlər, başqaları zənn edirlər ki, müvəffəqiyyət insanın şəxsi keyfiyyətlərindən asılıdır. Ola bilərmi ki, hər iki amil (şəxsi keyfiyyət və öyrənmə) ticarət heyətinin yaranmasında həlledici rol oynamalıdır? Bu suala cavab vermək üçün aparılmış tədqiqatlarm nəticələrinə baxaq.

Tədqiqatların nəticələrinin şərhi

Satıcıların işinin səmərəliliyi, şəxsi və təşkilat amilləri arasındakı əlaqələri müəyyən etməkdən ötrü tədqiqat metodunun köməyi ilə əvvəlki tədqiqatların çox saylı məlumatları analiz edilmişdir. Bu metod meta-analiz adı altında məlumdur. Şərh 1918-ci ildə 1983-cü ilə kimi aparılmış 400- dən artıq dərc edilmiş və dərc edilməmiş tədqiqatları əhatə edir və onlardan 116 bir və ya daha çox dəyişənlərin işin səmərəliliyinə təsiri haqqında statistik məlumatları saxlayırlar. Madam ki, bu tədqiqatlarm əksəriyyətində bir dəyişəndən çoxuna baxılırsa, bu şərhdə ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi şəxsi və təşkilat xarakteristikalarından asılılığı 1653 halda təqdim edilmişdir.

Analizin kolaylığı üçün biz bütün dəyişənləri şəkil 8. 1- də təsvir edilmiş 6 dərəcəyə bölmüşük. Şəkil 8. 1- də həm də bu dəyişənlərə təsir göstərə və onları idarə edəcək satışlar üzrə menecerlərin və daha yüksək rütbəli rəhbərin yerinə yetirəcəyi hərəkətlər göstərilmişdir. Diqqət yetirin ki, iki dərəcə, yəni qabiliyyətləri və şəxsi keyfiyyətləri ticarət nümayəndəsi kimi insanın anadangəlmə xarakteristikalarına və onun işinin təcrübəsinə daxil edirlər. Bu dəyişənlərə menecer nə təsir edə bilər, nə də dəyişə bilməz. Burada yalnız bir istisna ola bilər ki, menecer zəruri keyfiyyətləri olan əməkdaşları seçə bilər. Üçüncü dərəcə, yəni ustalığın səviyyəsi ticarət işçisinin təcrübə və

bilikləri kimi qabiliyyətləri birləşdirir. Ona görə də, ustalığın dəyişənlərinə menecment effektli öyrədici proqramların və nəzarətin köməyi ilə təsir göstərə bilər. Dəyişənlərin yerdə qalan üç dərəcəsinə, yəni, rol qavrayışlarına, motivasiyaya və təşkilat xarakteristikalarına menecment nəzarət sistemi, mükafatlandırma və kompensasiyalar sistemi, həm də şirkətin siyasəti və başqa proqramların vasitəsilə təsir göstərə bilər.

Meta-analizin təbiətinə görə onun məlumatlarının ümumiləşdirilməsindən irəli gələn nəticələrə ehtiyatla yanaşmaq lazımdır. Müxtəlif tədqiqatlarda dəyişənlər (məsələn, işə münasibət) müxtəlif cür ölçülürdülər. Altı dərəcədən hər biri sıra dəyişənləri birləsdirirdi. Bütövlükdə bütün dərəcəyə nisbətən işin yerinə yetirilməsinin səmərəliliyini bu dəyişənlərdən bəziləri daha yaxşı izah edirdilər. Və nəhayət, ticarət fəaliyyəti ilə bağlı olan işlərin növlərinə görə güclü variasiya müşahidə edilirdi.

Yuxarıda deyilənləri nəzərə alaraq amillərə həsr edilmiş tədqiqatların meta-analizindən, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinə təsir edən amillərdən aşağıdakı nəticəni əldə etmək olar.

Şəkil 8.1. *Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin asılı olduğu dəyişənlər və rəhbərliyin bu dəyişmələrə təsir göstərdiyi hərəkətlər.*

Heyətin seçilməsində səhv standartlardan istifadə edilməsinin məsrəfləri

Baxmayaraq ki, insanın şəxsi keyfiyyətləri, ola bilsin ki, nəinki şirkət tərəfindən aparılan siyasət və idarəçilik hərəkətləri, onun işinin uzunmüddətli səmərəliliyində özünü göstərir, firmalara təzə əməkdaşların işə qəbuluna ciddi yanaşmaq gərəkdir. İş ondadır ki, insanlara tapşırılmış işi həqiqətən müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmələri üçün, lakin qabiliyyətlərə və xarakterin zəruri olan əlamətlərinə malik olmayan işçilər, hər şeydən öncə, işdən çox tez bezirlər və ya özləri ya da şirkətin administariyasının təşəbbüsü ilə işdən çıxırlar.

Tədqiqatlardan birində deyilir ki, firmanm ticarət heyətinin 15 faizi bir il ərzində işdən çıxır. Lakin ehtimal var ki, yeni işə qəbul edilmiş əməkdaş işlədiyi birinci beş il ərzində ya özü işdən çıxacaq, ya da çıxarilacaqdır, 50 faizə bərabərdir. Bütün bu sübut edir ki, şirkətlər heç də həmişə təzə əməkdaşları uğurla seçib işə qəbul etmirlər. Onların elə əməkdaşları seçib işə qəbul edirlər ki, onların şəxsi xarakteristikaları və qabiliyyətləri onlara gələcəkdə yaxşı satıcı olmalarına imkan vermirlər.

Madam ki, firmalar təzə ticarət heyətinin öyrədilməsinə və saxlanmasına çox vəsait və vaxt sərf edirlər, kadrlarm yüksək axıçılığı ilə müşahidə edilən səhvlər böyük xərclərə gətirib çıxara bilər. Yüksək texnologiyalı mal xəttinə malik olan firmalar bir təzə ticarət nümayəndəsinin öyrədilməsinə ildə 100 min dollardan artıq pul xərcləyə bilər. Müxtəlif sahələrin firmaları isə bir yeni ticarət nümayəndəsinin öyrədilməsinə dörd ay ərzində orta hesabla 7 min dollardan çox vəsait xərcləyir. Birdə ki, cədvəl 8.1.-dəki tədqiqatların misal gətirilmiş məlumatları göstərir ki, əksər sahələrdə ticarət işçisinin gəlir gətirməsindən üçdən 12 aya qədər vaxt kecir. Ona görə də, əgər peşman olmuş yeni satıcı şirkətdən iki il ərzində çıxıb gedirsə, onda firma heç zaman onun hazırlığına və öyrədilməsinə çəkilən xərcləri ödəyə bilməyəcəkdir.

Cədvəl 8.1. Sənayenin müxtəlif sahələrində çalışan satıcıların onun hazırlanmasına və onun işinin ödənilməsinə çəkilən xərcləri ört-basdır etmək üçün ona lazım olan vaxt.

	Vaxt					
Sahə	1 ay	3 ay	6 ay	1 il	1 ildən çox	Bilmir və ya cavab yoxdur
Toxuculuq sənayesi	-	14	45	25	11	4
Şüşə və tikinti materiallarının istehsalı	5	23	32	25	9	6
Nəşriyyat işi və mətbəə xidmətləri	9	32	30	17	9	3
Metallurgiya sənayesi	5	32	42	16	13	1
Telekommunikasiyalar	-	31	50	16	2	-
Müxtəlif maliyyə xidmətləri	8	22	42	12	12	3
Rezin məmulatlarının istehsalı	7	27	37	24	4	1
Nəqliyyat	6	38	39	10	5	2
Kosmetika sənayesi	4	20	46	26	4	-
Elektron sənayesi	3	18	51	16	11	1

Mənbə: Arthur Bragg. " Are Good Salespeople Born or Made? Sales & Marketing Management, (September 1988) ; səh. 36.

Madam ki, qısamüddətli perspektivdə işə qəbul zamanı buraxılan səhvlər həddindən artıq baha başa gələrsə və uzumüddətli dövrdə əməyin aşağı məhsuldarlığına gətirib çıxardırsa, ondan asılı olmayaraq ki, firma öz ticarət işçilərini nə qədər yaxşı öyrədir və nəzarət edirlərsə, satışlar üzrə menecerlərin çoxu yeni əməkdaşların seçilməsini öz işinin ən mühüm cəhəti hesab edirlər.

Daha sonra biz bu fəsildə ticarətdə işlərin müxtəlif növlərini yerinə yetirmək qabiliyyətində olan adamın fərdi və psixoloji xüsusiyyətlərinə baxacağıq.

Satıcıların müvəffəqiyyətinin ölçüləri

Hesab edilir ki, insanın təbii qabiliyyətləri və onun şəxsi keyfiyyətləri ticarətlə əlaqəli olan işin yerinə yetirilməsində onun bacarığına təsir edirlər. Eyni motivasiyalı iki adamın əmək məhsuldarlığı müxtəlif ola bilər. Çünki onlardan birində müəyyən keyfiyyətlər var, o birisində isə yoxdur. Biz baxacağıq ki, satışlar sferasında yüksək səmərəliliyə çatmaq üçün insan hansı xüsusiyyətlərə və qabiliyyətlərə malik olmalıdır və satıcının işinə hansı amillər təsir edir.

Yeni ticarət əməkdaşlarını işə qəbul edən zaman menecerlərin əldə rəhbər tutduqları xarakteristikalar

Ticarət agentinin təmin edə biləcəyi kriteriyaları müəyyən etməkdən ötrü baxmaq lazımdır ki, təzə əməkdaşları axtaranda satışlar üzrə menecerlər əldə nəyi rəhbər tuturlar. Bir neçə sorğuların məlumatları göstərmişdir ki, ştatın qəbulunda menecerlərin ən çox diqqət yetirdikləri xarakteristikaların arasında entuziazm kimi insanın bu cür keyfiyyəti həmişə iştirak edir. Başqalarına, həm də az əhəmiyyəti olmayan xarakteristikalara özünü təşkiletmə qabiliyyətini, şöhrətpərəstlilik və iki qohum əlaməti – inandırıcılığı və natiqliq istedadını aid etmək olar. Baxmayaraq ki, bir çox rəhbər satışların əvvəlki təcrübəsini təzə əməkdaşların qabiliyyətlərinin mühüm göstəricisi hesab edilirlər. Satışların ümumi təcrübəsi konkret mala və konkret sahədəki işin təcrübəsinə nisbətən daha mühüm hesab edilir.

Rəhbərlərin sorğuları, adətən, düşünməyə informasiyanı saxlayırlar, lakin o barədə suallara müəyyən cavab vermək mümkün deyil. Haqqında artıq söhbət açılan tədqiqatlar ABŞ bazarında iş üçün zəruri olan ticarət heyətinin xarakteristikalar haqqında yalnız amerikan menecerlərinin fikirlərini əks etdirirlər. Madam ki, daha çox firmalar qlobal rəqabətə qoşulurlar, menecerlər belə bir suala cavab verməyə hazır olmalıdırlar: ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi müxtəlif ölkələrdə onun şəxsi keyfiyyətlərindəki fərqlərdən asılıdırmı?

Bu mövzuya Liderlik 8. 1- dəki parça həsr edilmişdir. Menecerlərin sorğuları satışlar üzrə o icraçı direktorların fikirlərini və qavrayışlarını əks etdirirlər, hansılar ki, cavablar vermişdilər. Baxmayaraq ki, qavrayışlar uzun praktiki təcrübə üzərində əsaslana bilər. Onlar qeyri-dəqiq, səhv rəyə əsaslanmış olur.

Lilerlik 8. l.
Müxtəlif ölkələrdə ticarət heyətinin seçilməsi üçiin eyni kriteriyalar uyğun gəlirlərmi?

Növbəti fəsildə biz göstərəcəyik ki, bir çox firmalar yeni ticarət işçilərinin potensialını qiymətləndirmək üçün onları işə qəbul etdikdə yaxşı və dəqiq işlənmiş kriteriyalara malikdir. Bir sıra hallarda bu kriteriyalar yüksək səmərəliliyi olan satıcıların şəxsi keyfiyyətlərini müqayisə etmək yolu ilə yoxlanmışdır.

Lakin belə şirkətlər öz fəaliyyətini xarici bazarlara, xüsusən inkişaf etməkdə olan ölkələrə keçirən zaman qəbul edilmiş kriteriyaları təmin edən ticarət işçilərini tapmaq çox çətin olur. Burada həmin ölkələrdəki mədəni fərqləri nəzərə almaq çox vacibdir. Ona görə də bir çox beynəlxalq şirkətlər ticarət heyətinin seçilməsində öz kriteriyalarına yenidən baxmağa məcbur olur. A cədvəlində ticarət heyətinin seçilməsində müxtəlif krileriyalardan istifadə etmiş xarici filialların faizi göstərilmişdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bəzi ölkələrdə işə qəbul zamanı nəzərə alınan bəzi amillər qeyri-qanuni hesab edilir və ABŞ-da az-az istifadə olunur. Söhbət məsələn, etnik mənşə və ya dini etiqadlar haqqında gedir. Lakin xarici ölkələrdə ondan geniş istifadə edirlər. B cədvəlində göstərildiyi kimi belə amillər Şimali Amerikanın və Avropanın daha inkişafetmiş bazarları ilə müqayisədə inkişaf edən bazarlarda ticarət heyətinin seçilməsi üçün xüsusi əhəmiyyəti olan kimi dərk edilir.

Bəzi amilləri amerikalılar yaxşı ticarət işçilərinin seçilməsi üçün uygun gəlməyən və əhəmiyyətsiz hesab etdikləri halda, başqa ölkələrdə əhəmiyyətli hesab edirlər. Aşağıda Malayziyada ticarət heyətinin işə qəbul edilməsinə dair tədqiqat müəlliflərinin ayrı-ayrı tövsiyələri verilmişdir.

* Malayziyada yerli malayziyalılarla (əhalisinin 55 %) və ticarətdə üstünlük təşkil edən çinlilər (33%) arasındakı münasibətdə müəyyən gərginlik mövcuddur. Bu vəziyyəti ABŞ sayağı düzəltmək üçün Malayziyada yerli malayziyalılarm biznesdə iştirak etmələrinə kömək etməyə dair qanunlar qəbul edilmişdir.

* Mədəni fərqlər dini ayn seçkiliklərlə müşahidə edilir, çünki malayziyalılar başlıca tərzdə, islama, çinlilər isə budizmə sitayiş edirlər.

* Malay cəmiyyəti çox güclü təbəqələşmişdir və insanın davranışı (əxlaqı) onun mənşəyindən, ailədən, sosial mövqeyindən asılıdır. Sosial vəziyyət müəyyən edilməyəndə, malayziyalılar özlərini belə şəraitlərdə narahat hiss edirlər.

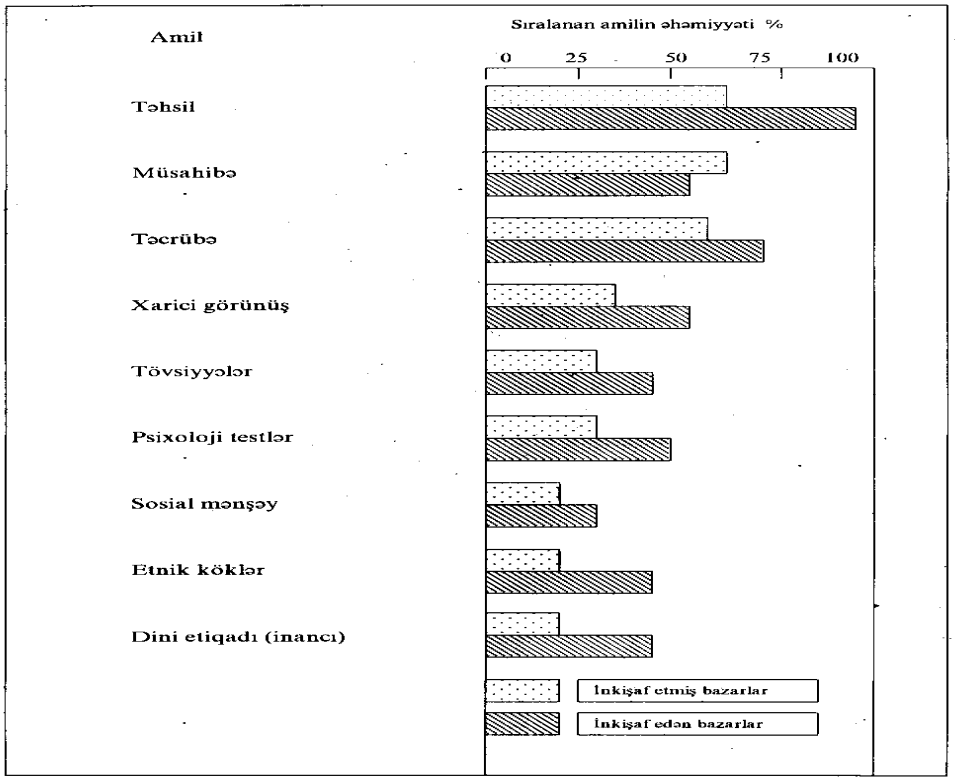
Cədvəl A.

Xatırladılmanın tezliyinə uyğun olaraq sıralanmış ticarət heyətinin seçilməsinin kriteriyaları.

Kriteriya	Verilmiş kriteriyanı istifadə edən filialların miqdarı	Faiz
Təhsil	130\135	96, 3
Danışmaq bacarığı	122\135	90, 4
Əvvəlki təcrübə	119\135	88, 1
Xarici görünüşü	109\135	80, 7
Tövsiyələr	90\135	66, 7
Psixoloji testlər	62\135	45, 9
Sosial mənşəyi	43\135	31, 8
Etnik kökləri	42\135	31, 1
Dini etiqadı	34\135	25, 2

Cədvəl B.

İnkişaf etmiş ölkələrin bazarları ilə müqayisə üzrə inkişaf etməkdə olan ölkələrin bazarlarında iş üçün onların əhəmiyyət dərəcəsinə görə (ticarət heyətinin seçilməsinə təsir edən) amillərin bölüşdürülməsi.



Mənbə: John S. Hill. Meg Birseye «Salesperson Selection in Multinational Corporations: An Emperical Study» Journal of Personal Selling and Sales Managenient (Summer 1989), səh. 39-47.

Müvəffəqiyyətlə işləyən ticarət heyətinin şəxsi keyfiyyətlərinin tədqiq edilməsi

Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi ilə bağlı olan amillərin meta-analizinin çatışmayan cəhətlərindən biri ondan ibarət idi ki, dəyişənlərin altı dərəcəsi həddindən artıq geniş müəyyən edilmişdir. Hər bir dərəcə xeyli miqdarda elementləri saxlayırdı. Bunlardan bəziləri orta hesabla nəinki bütün dərəcəyə, hətta ticarət heyətinin işinin səmərəliliyindəki fərqlərə daha çox münasibətə malik ola bilərdi. Ona görə də, «müəyyən işi yerinə yetirmək qabiliyyəti», «ustalığın səviyyəsi» və «şəxsi keyfiyyətlər» dərəcələrini əlavə olaraq dərəcə altına böldülər və yenidən meta-analizi yerinə yetirdilər.

Birincisi, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyindəki fərqlərə təsir edən şəxsi amillər daha dəqiq müəyyən edilən qruplara bölünmüşdür:

a) fiziki və davranış xarakteristikalarına
b) psixoloji xarakteristikalara və qabiliyyətlərə

8. 2 cəvdəlində ticarət heyətinin işinin səmərəliliyindəki fərdi fərqlərin izahı məqsədilə öyrənilən müxtəlif fiziki və davranış amilləri verilmişdir.

8. 2 cədvəlində demoqrafik və fiziki dəyişənlərin üç dərəcə altıları, insanın tərcümeyi-halının məlumatları və təcrübəsi ilə əlaqəli olan dəyişənlərin *5* qrupu, indiki anda insanın həyat tərzi və ictimai mövqeyini əks etdirən dəyişənlərin üç qrupu müəyyən edilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, cədvəl 8.2.-də verilən dəyişənləri qanuni yolla toplamaq olmaz. Məsələn, yaş, cins və irqi mənsubiyyət haqqındakı potensial ayrı seçkilik informasiyası işə daxil olanın anketinə daxil edilə bilməz. İşçilərin mədəni fərqləri ilə bağlı olan bu və ya digər hüquqi, sosial sualları daha sonra biz bu fəsildə, həm də IX fəsildə müzakirə edəcəyik.

Cədvəl 8.2. Seçmənin kriteriyaları kimi istifadə edilən fiziki və davranış dəyişmələrinin dərəcələri

Dəyişənin dərəcəsi	Müəyyənetmə
Demoqrafik və fiziki xarakteristikalar	**İnsanın fiziki xüsusiyyətlərinə əsaslanmış təşkilat**
Yaş	
Cins	Boyu, çəkisi, ümumi cazibədarlıq və davranış tərzi
Xarici cazibədarlıq	
	İnsanın təhsili və iş təcrübəsi
Sosial mənşəyi və təcrübəsi	Ata və ananın məşğuliyyət növü, doğma qardaş və
Ailənin tarixi daxil edilməklə tərcümeyihalı	bacıların miqdarı, qohumluq dərəcəsi, fakültativ məşğələləri, idmanla məşğulluğu
	Məktəbdə oxuduğu illər, alınmış dərəcə, orta qiymət
Təhsilin səviyyəsi	Kollecdə peşə verən fənn, biznes kursların və adi kursların miqdarı, menecment üzrə proqramlar
Təhsilin məzmunu	Satış sferasında iş təcrübəsi (il), işlərin miqdarı və növləri, mənsəbə çatmanın tarixi və xidmətdə irəliləmə
Satış sferasında iş təcrübəsi	Silahlı qüvvələrdə xidməti daxil edilməklə insanın əmək fəaliyyəti, axırıncı vəzifəsi, hansı daha çox və daha az məmnunluq gətirmişdir
	İndiki zamanda insanın ailə və maliyyə vəziyyəti, istirahətin sevimli növləri
Satışla əlaqəsi olmayan iş təcrübəsi	
	İnsanın ailə vəziyyəti, uşaqların miqdarı və yaşı, ərin (arvadın) məşğuliyyət növü
İctimai mövqeyi və indiki zamanda həyat üslubu	İnsanın keçmiş və cari gəlirlərinin səviyyəsi, ailənin gəliri, əməkhaqqının artması tarixi, aktivlər,
Ailə vəziyyəti	öhdəliklər, daşınmaz mülkə sahibolma, sığorta polisinin ölçüsü
Maliyyə vəziyyəti	Məscidlərə (kilsələrə), klublara, adamın ayırdığı vaxt, müxtəlif təşkilatlarda üzvlük, hobbisi, maraqları
Maraqlar və həyat üslubu	

Mənbə: Neil M. Ford, Orville C. Walkner. İr. Gilbert A. Churchill. İr. «Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria» in Review of Marketing, Michall J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 19S8), səh.90-131.

Psixoloji xarakteristikalara və ticarət heyətinin qabiliyyətinə münasibətləri olan dəyişənlər cədvəl 8.3.-də verilmişdir. Şəxsiyyətin xarakteristikalarının yeddi dərəcəaltı qrupları, insanın ümumi qabiliyyətlərini müəyyən edən başqa dəyişənlərin beş qrupu, xüsusən də, əqli və ixtisasın səviyyələrinin beş qrupu göstərilmişdir. Qeyd etmək lazımdır ki, göstərilmiş dəyişənləri seçmə prosesi zamanı formal testlərin və qiymətləndirmənin metodlarının köməyi ilə müəyyən edirlər.

Alınmış məlumatların şərhi

Təqdim edilmiş analiz şəxsiyyətin keyfiyyət və qabiliyyətlərini aşkar edir. Bu məsələyə biz yuxarıda toxunmuşduq. Baxmayaraq ki, ticarət işçisinin keyfiyyətlərindən heç biri onun işinin nəticələrinin rəngarəngliyini hesaba almaya bilər. Cədvəl 8.4.-də satışlardakı müvəffəqiyyətin 20 % qədər variasiyasında izah edilən bəzi şəxsi dəyişənlər (məsələn, tərcümeyi-halı haqqında məlumatlar və ya sosial mənşəyi, ailə vəziyyəti və ixtisası haqqında məlumatlar) verilmişdir.

- Meta-analizin əsasında hər iki tədqiqatda yalnız təkcə bir məlümat ziddiyyətli idi. Məlum olmuşdu ki, ticarət heyəti müxtəlif şəraitlərdə müxtəlif şəxsi xarakteristikalara və qabiliyyətlərə malik olmalıdır. Ona görə də, biz bu fəslin axırıncı bölməsində o barədə məsələyə baxacayıq ki, hansı şəxsi xarakteristikalar və qabiliyyətlər ticarətdə işin müxtəlif növlərinə hər şeydən yaxşı uyğun gəlir.

Demoqrafik və fiziki dəyişənlər

Cədvəl 8.4.-də verilmiş meta-analizin nəticələri göstərir ki, cins və yaş kimi bu cür demoqrafik amillər həm də fiziki xarakteristikalar –boy və cəlbedicilik, ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini 1% qədər variasiyada izah edirlər. Bu dəyişənlər və işin effektivliyi arasında güclü asılılığı olmaması bütövlükdə çox mühüm kəşf oldu. O, qadınlar və milli azlıqların nümayəndələri üçün iş almağın bərabər imkanlarına toxunan dövlət siyasəti üçün nəticəsi var, həm də satışlar üzrə bəzi menecerlərin keçmişdə etiraf etdikləri «adi tale» nəzəriyyəsinin əsaslığını sübut edir.

Cədvəl 8.3. Seçmənin kriteriyaları kimi istifadə edilən şəxsiyyətin qabiliyyətlərinin və psixoloji xüsusiyyətlərinin dərəcələri.

Dəyişənin dərəcəsi	Müəyyənetmə
Qabiliyyətlər	Satıcı işini yerinə yetirməkdə insanın ümumi qabiliyyətini müəyyən edən şəxsi keyfiyyətlər
Əqli qabiliyyətlər	Əqli qabiliyyətlərin ümumi səviyyəsi: əqli qabiliyyətlərin yoxlanılmasına görə çoxamilli testlərin nəticələrinə görə qiymətlərin ümumi miqdarı
Koqnitiv qabiliyyətlər	Ağlın çevikliyini, ideyaların formalaşmasına və qavranılmasına qabiliyyəti, məkan görmə təxəyyülünü, induktiv və məntiqi nəticəni, assosiativ və görmə hafizəsini birləşdirən müəyyən əqli qabiliyyətlərin göstəricisi
Verbal qabiliyyətlər	Danışmaq və dinləmək bacarığı olan əqli qabiliyyətlər: natiqlik qabiliyyətləri
Riyazi qabiliyyətlər	Dərketmə və rəqəmlərlə monipulyasiya (kələkgəlmə) və miqdar asılılıqları ilə əlaqəli olan əqli qabiliyyətlər
Satışlara qabiliyyətlər	Satışlar sferasında müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi ilə bağlı olan qabiliyyətlərin şəxsi keyfiyyətləri
Fərdi xüsusiyyətlər	İnsanın xarici mühitə reaksiyasını əks etdirən xarakterin əlamətləri
Cavabdehlik	Etibarlı, emosional, sabit və dəqiq, ümidsizliyə mətinliklə dözür, həmişə öz vədlərini yerinə yetirir, planlara ciddi riayət edir

Rəhbərliyə canatma	Başqalarına rəhbərlik etməsinə canatma, liderliyə canatma, şəxsi fikirlərini yeritməyi bacarır, tabeçilik vəziyyətində olmağa dözmür, xudpəsənddir
Ünsiyyətdəolma	Başqa adamlarla ictimai fəaliyyətə və qarşılıqlı münasibətlərə canatma, hadisələrin daxilində olmağı sevmək, danışandır və ünsiyyətdədir, başqa adamlar kənardan ona həsəd aparırlar
Şəxsi ləyaqət hissi	Adam özünə və öz mənsəbinə inanır, tənqidə yaxşı münasibət bəsləyir, müəyyən qabiliyyət və vərdişlərin mütləq olması haqqında tələblərə qulaq asır, müvəffəqiyyətə inanır və hesab edir ki, başqa adamlar ona müsbət münasibət bəsləyir
Yaradıcılıq və çeviklik	İnnovasiyaları yaxşı qəbul edir, qərarların qəbulunda çeviklik göstərmək bacarığına malikdir, yeni ideyalara tərəfdar olmağa hazırdır, fərdiyyəçidir, bəşəri təbiətə tolerantdır
Nailiyyətlərdə zərurilik və daxili mükafatlar	Əmək sevərdir, səy göstərəndir, işi ən yaxşı tərzdə yerinə yetirməyə can atır, başqaları ilə yarışda müvəffəqiyyətə çatmağa cəhd edir, nə isə əhəmiyyətli bir şey etmək ehtirası ilə yanır, bundan həzz alır, şəxsi böyüməyə canatır
Hakimiyyətə malik olmanın labüdlüyü və xarici mükafatlandırmalar	Başlanğıc sübut kimi pul almaq və müvəffəqiyyətə nail olamaq istəyi, hökmranlıq və səlahiyyətlərə sahib olmaq istəyi
Ustalıq (məharət)	Konkret vəzifələrin effektli yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan alınmış peşə vərdişləri, vaxtı gələndə ustalıq (məharət) öyrənmə və təcrübənin toplanması nəticəsində dəyişə bilər.
Peşə ustalığı	Konkret surətdə müəyyən işlərin və fəaliyyətlərin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan ixtisas, texniki biliklər və terminləri bilmə, şirkət və onun siyasətini yaxşı bilmə
Ticari təqdimatlar	İstehlakçıların ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi ilə bağlı olan vərdişlər, təqdimatın üslubu, qarşıda qoyulmuş vəzifələri idarəetmək və müqavilələr (sövdələşmələr) bağlamaq qabiliyyəti
Şəxslərarası münasibətlər	Dərketmə, inamla bağlı olan vərdişlər və başqa adamlarla yola getmək bacarığı
Ümumi rəhbərlik	İşi təşkil və başqa adamlara rəhbərlik etmək bacarığı ilə bağlı olan vərdişlər
Peşə hörməti	Satıcının işi ilə bağlı olan vəzifə və hərəkətlərin üstünlüyünün dərəcəsi

Mənbə: Neil M. Ford, Orville C. Walkner. İr. Gilbert A. Churchill. İr. «Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria» in Review of Marketing, Michall J. Houston , (Chicago: American Marketing Association, 1988), səh. 90-131.

Cədvəl 8.4. Müxtəlif şəxsi amillərlə izah edilən ticarət heyətinin səmərəliliyinin variasiyasının faizi

Səmərəliliyə təsir göstərən dəyişənlər	Korrelyasiyanın aşkar edilmiş miqdarı	Verilmiş dəyişənlə izah edilən variasiyanın faizi
I. Demoqrafik və fiziki xarakteristikalar		
Yaş	61	0, 011
Cins	37	0, 007
Fiziki cazibədarlıq	49	0, 010
II. Tərcümeyi-halı və təcrübəsi		
Sosial mənşəyi və tərcümeyi-halı	29	0, 209
Təhsilin səviyyəsi	40	0, 002
Təhsilin məzmunu	42	0, 009
Satışlarla bağlı olan iş təcrübəsi	28	0, 028
Satışla əlaqəsi olmayan iş təcrübəsi	54	0, 014
III. İctimai mövqeyi və hal-hazırki həyat tərzi		
Ailə vəziyyəti	32	0, 119
Maliyyə vəziyyəti	31	0, 061
Maraqlar və həyat tərzi	38	0, 017
IV. Qabiliyyətlər		
Əqli qabiliyyətlər	38	0, 014
Koqnitiv qabiliyyətlər	21	0, 067
Verbal qabiliyyətlər	20	0, 018
Riyazi qabiliyyətlər	41	0, 023
Ticarət işinə qabiliyyətlər	58	0, 037
V. Şəxsi keyfiyyətlər		
Cavabdehlik	42	0, 040
Rəhbərliketmə istəyi	125	0, 024
Ünsiyyətdə olmaq	94	0, 011
Mənlik	106	0, 019
Yaradıcılıq və çeviklik	51	0, 014
Nailiyyətlərdə zərurət və daxili mükafatlar	81	0, 024
Hökmranlığa malik olma zərurəti və xarici mükafatlandırmalar	25	0, 018
VI. Peşə ustalığı		
Peşə vərdişləri	28	0, 094
Satışların təqdimatı vərdişləri	44	0, 048
Şəxslərarası münasibətlərin vərdişləri	43	0, 022
Ümumi rəhbərlik vərdişləri	25	0, 091
Peşə hörməti	115	0, 010

* R^2 koeffisentinin əsasında müəyyən edilmişdir.

Mənbə: Neil M. Ford, Orville C. Walkner. Ir. Gilbert A. Churchill. İr. «Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria>> in Review of Marketing, Michall J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 1988), səh . 90-131.

Cins və irq

Bir neçə onilliklər ərzində sənaye bazarlarındakı satışlar (bir çox başqa, peşələr kimi ağ dərililərin səlahiyyətində (ixtiyarında) idi. Bu sferada qadınlar və azlıqlar üçün iş almanın imkanı çox məhdudlaşdırılmışdı. 2000-ci ildə ABŞ əhalisinin siyahıya alınması göstərmişdir ki, əhalisinin 12 faizini zəncilər təşkil etdiyi halda, onlar ticarətdə bütün iş yerinin yalnız 9 faizini, qadınlar isə sənaye satışı sferasında 25 faizdən az iş yerini tuturdular. Bu cür qeyri-bərabərliyin səbəblərindən biri ondan ibarət idi ki, satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyəti ağdərili kişilərlə müqayisədə qadınları və milli azluqların nümayəndələrini pis işçilər hesab edirdilər. Belə bir fikir geniş yayılmışdı ki, bəzi istehlakçılar milli azlıqların nümayəndələri ilə iş görmək və satıcılardan nəyi isə

almaq istəmirlər. Eynilə satışlar üzrə bir çox menecerlər hesab edirdilər ki, qadınlar öz təbiətinə görə emosionaldırlar, yaxşı ticarət nümayəndələri olmaq üçün yetərincə təcavüzkar deyillər. Satışlar üzrə bəzi menecerlər hesab edirdilər ki, qadınlar arasında kadrlar axınınm səviyyəsi ərə getdikdən və uşaq doğduqdan sonra daha yüksək olacaqdır. Onlar ezamiyyətə həvəssiz gedirlər, müştərilər və tədarükçülər üçün təşkil edilmiş müxtəlif şənlik tədbirlərində xüsusi istəkləri olmadan iştirak edirlər. XXI əsrdə satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyətinin nöqteyi-nəzərində onların həmkarlarından birinin dediyini əks etdirir: «Hətta mən dəqiq bilmirəm ki, qadın əməkdaşlara necə rəhbərlik edəcəyəm, əgər onlardan heç olmasa birini ticarət nümayəndəsi kimi işə qəbul etsəm, mən özümü rahatsız hiss edərdim».

Sosial irəliliyişlər işalmanın imkanını yüksəldir. Daha çox qadınlar və milli azlıqların nümayəndələri sənaye bazarlarında ticarət nümayəndəsinin işini alırlar, lakin bu istiqamətdə tərəqqi hələlik az hiss edilir.

Cədvəl 8.5.-də göstərilən kimi, 1999-cu ildə baxılmış sahələrdə, bütün ticarət nümayəndələrindən 25 faizindən azını qadınlar təşkil edirdilər və satışlar üzrə menecerləri olan vəzifələrindən 14 faizini tuturdular. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, bəzi sahələrdə qadınlar daha çox tanınmağa nail olmuşdular, məsələn, kommunikasiyalar sferasında, nəşriyyat işində, sığortada və biznes xidmətlərinin göstərilməsində «sırf kişi işi» hesab edilən inşaat, metallurgiya sahələrində uğurlar qazanırlar.

Bir çox peşələrin sahibi olan qadınlar başqa bir problemlə toqquşurlar (ticarət də daxil olmaqla), çünki eyni işi yerinə yetirən qadınlar kişilərə nisbətən az əməkhaqqı alırlar. Baxmayaraq ki, bu istiqamətdə müəyyən tərəqqiyə nail olunmuşdur, lakin eyni vəzifəni tutan kişilər və qadınların əmək haqqının səviyyəsi arasında uçurum hələ də qalmaqdadır. Cədvəl 8.6.-də göstərildiyi kimi, satışlar üzrə vitse-prezident vəzifəsini tutan kişilər və qadınların əməkhaqqı arasındakı fərq orta hesabla 34 min dollar təşkil edir. (kişilərdə 170619, qadınlarda isə 136250 dollar).

Cədvəl 8. 5. Müxtəlif sahələrdə satışlar üzrə menecer və ticarət nümayəndələrinin vəzifələrini tutan qadınların faizi

Sahə	Ticarət nümayəndəsinin vəzifəsini tutan qadınların faizi	Satışlar üzrə menecerlərin vəzifəsini tutan qadınların faizi
Kənd təsərrüfatı	4, 7	0, 0
Banklar	24, 7	23, 3
Biznes xidmətləri	30, 3	21, 5
Kimya sənayesi	9, 1	5, 7
Rabitə	34, 7	15, 3
İnşaat (tikinti)	20, 0	20, 0
Elektron texnikası	10, 8	14, 2
Elektronika	19, 6	5, 4
Metallurgiya	5, 9	10, 3
Qida sənayesi	28, 5	43, 8
Cihazqayırma	10, 7	8, 2
Sığorta işi	27, 4	14, 0
Maşınqayırma	8, 2	3, 8
Emal edən sənaye	17, 6	6, 8
Ofis avadanlığının istehsalı	24, 1	7, 4
Kağız və qohum məhsullarının istehsalı	1, 8	12, 5
Mətbəə sənayesi və nəşr işi	38, 9	23, 2
Rezin və plastmas məmulatlarının istehsalı	17, 7	20, 8
İstehlak mallarının pərakəndəsatış ticarəti	19, 5	4, 8
Orta hesabla	24, 3	14, 3

Mənbə: Chisten P. Heide, Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey 1998-1999. (Chicago: The Dartnell Corporation, 1999) səh 171.

Cədvəl 8.6. Satışlar və marketinq sferasında məsul vəzifələr tutan kişi və qadınların əməkhaqqının səviyyələri

Tutduğu vəzifədən asılı olaraq respondentin orta əməkhaqqı (dollarla)		
	Kişilər	Qadınlar
Satışlar və marketinq üzrə vitse-prezident	138525	122689
Satışlar və marketinq üzrə direktor	109315	70670
Satışlar üzrə vitse-prezident	170619	136250
Satışlar üzrə direktor və ya menecer	116500	108599
Ticarət və marketinqdəki işinin stajından asılı olaraq respondentin orta ümumi əməkhaqqı		
2 ilə qədər	67914	57275
3-5 il	83114	65869
6-10 il	105181	79050
11-25 il	132303	102228
20 ildən çox	134137	103886

Mənbə: Erin Strout «Tough Sell» Sales & Marketing Management (July2001), səh.52.

Eyni zamanda, gəlirdəki fərqlər insanın mənsəbə yüksəlməsinin mərhələsindən asılı olaraq dəyişir, satışlar sferasında məşğul olan kişilər və qadınların gəlirlərinin səviyyələri arasındakı daimi fərq müşahidə edilir. Mövcud olan tendensiyalar düşünməyə əsas verir ki, baxmayaraq ki, bu fərq azalır, lakin yenə də qalmaqdadır.

Cədvəlində 8.4-də göstərildiyi kimi yaş bu demoqrafik dəyişəndir. Bu yaxınlara qədər belə bir fikir mövcud idi ki, daha yaşlı satıcılar yetərincə enerjili deyillər və öz gənc həmkarları ilə müqayisədə daha az çevikdirlər. Bu isə onlara yüksək rəqabətli dünyada müvəffəqiyyətlə işləməyə imkan vermir. Tədqiqatçılar hesab edirdilər ki, bu düzgün deyil, daha yaşlı ticarət nümayəndələri gənc satıcılar kimi yaxşı işləyirlər və onlara gənclərə tapşırılan eyri işi həvalə edirlər.

Cədvəl 8.7.-də daha yaşlı ticarət nümayəndələri və onların gənc həmkarları arasında işin necə bölüşdürülməsi haqqında tədqiqatların nəticələri verilmişdir. Satışlar üzrə menecerlərdən biri qeyd edir: «Daha yaşlı ticarət nümayəndəsinin əmələ gəlmiş qısqanclığı öz aktuallığını itirir. XXI əsrdə belə bir məsələ daha az əhəmiyyətli olacaqdır, çünki 1946-1963-cü illərdə doğulmuş adamlar kütləvi olaraq təqaüdə çıxacaqdır».

Satışlar və marketinq sferasında 300-dən yuxarı rəhbər ticarət işçisinin keyfiyyətini beşballı şkala ilə qiymətləndirmişlər. Nəticələr göstərirlər ki, daha yaşlı mütəxəssislər bəzi göstəricilər üzrə onların gənc həmkarları topladıqları qədər bal toplamış, ayrı-ayrı dərəcələrdə isə, məsələn, mütləqlik və emosional sabitlikdə hətta onların balları daha yüksək olmuşdur. Lakin daha gənc satıcıların yeni texnologiyaların mənimsənilməsi və ezamiyyətlərə uyğunlaşması kimi dərəcələrdə daha yüksək bal almışdılar.

Cədvəl 8.7. Yaş qrupları üzrə ticarət heyətinin xarakteristikaları.

Xarakteristika	25-39 yaşında	40-54 yaşında	55-65 yaşında
Çalışqanlıq	4, 15	3, 49	2, 90
Mal və xidmətləri bilmə	3, 07	4, 35	4, 29
İşdə ruhyüksəkliyi	3, 8	3, 56	3, 46
Müştərilərə xidmətdə müstəqillik	3, 21	4, 23	4, 19
Problemlərin həllinə yaradıcı yanaşma	3, 08	4, 03	3, 69
Satışların keçirilməsində çalışqanlıq	3, 75	3, 78	3, 37
Ezamiyyətlərə uyğunlaşma	3, 83	3, 32	2, 82
Satışların məqsədlərinə çatmaq qabilliyyəti	3, 33	4, 10	3, 76
Emosional sabitlik	2, 85	4, 21	4, 15
Şirkətə sadiqlik	2, 58	4, 10	4, 15
Müştərilərə münasibətldə düzgünlük	3, 08	4, 19	4, 33
Müştərilərdə özünə etibar qazanmaq qabiliyyəti	3, 03	4, 37	4, 42

Mənbə:Katherine Kaplan «Better With Age» Sales & Marketing Management (July 2001), səh.58-62.

Son illər cəmiyyətdəki bir çox dəyişmələrin qadınlara və milli azlıqların nümayəndələrinə işin verilməsində müsbət meyillər qeydə alınmışdır. Burada vətəndaş hüquqlarının müdafiə edən hərəkatların rolunu qeyd etmək lazımdır. Cəmiyyətdə qadınların roluna münasibət də xeyli dəyişmişdir. Qadınların və milli azlıqların nümayəndələrinin ticarətdə işin alınmasında bərabər imkanlara malik olmaları federal qanunlarla müdafiə edilir.

VII bölmənin (Title VII) mülkü hüquqları haqqında qanun (Civil Rights Act) 1969-cu ildə qüvvəyə minmişdir. Bu qanunun tələblərinə görə işə qəbul ediləndə, xidmətdə irəliləyəndə və əməkhaqqının ödənilməsində ayrıseçkilik qadağan edilmişdir. O. 15 və ya daha artıq adamı işə götürən şəxsi sahibkarlara şamil edilir. Bərabər imkanlar üzrə komissiya işə qəbul edələndə (Equal Emrloyment Opportunitu Commission) bu qanunun VII bölməsinin yerinə yetirilməsini izləyir. 1972-ci ildə komissiyaya daha geniş səlahiyyətlər verilmişdir. Ona baxmayaraq ki, komissiyanın səlahiyyətləri federal hökumətin icra hakimiyyətində siyasi dəyişmələrin nəticəsində dəyişmələr, onun siyasəti dəyişməz olaraq qalmaqdadır. Bu yaxınlarda çıxmış əlavə qanunvericiliyə görə xidmətdə irəliləmə ayrıseçkilik qadağan edilmişdir. Bundan başqa, həmin qanunvericilik yaş əlamətinə və fiziki çatışmazlığın olması ilə bağlı olan ayrıseçkiliyi qeyri-qanuni elan etmişdir. Əmək qanunvericiliyinin və təzə ticarət işçilərinin işə qəbulunda onun tətbiq edilməsinə XI fəsildə daha ətraflı baxılacaqdır.

Mədəni fərqlər və satıcılara münasibətin dəyişməsi

Firmalar artıq daha tez-tez qadınları və milli azlıqların nümayəndələrini ticarət işçiləri kimi işə götürür. Bununla əlaqədar olaraq belə bir sual meydana çıxır: onların işinin aşağı keyfiyyətdə olmasının köhnə təsdiqləri nə qədər əsaslıdır? Daha çox qadınların və milli azlıqların nümayəndələrinin ticarət işçiləri olmaları, satışlar üzrə menecerlərin fikirlərini dəyişirmi? İnsanın cinsi və irqi ticarət işçisinin işinin səmərəliliyinə təsir edirmi?

Təəssüflər olsun ki, bu suallara görə mövcud olan tədqiqatlar ya istənilən qədər geniş, ya da istənilən qədər inandırıcı deyil. Çox az sayda tədqiqatçılar milli azlıqların nümayəndələri və ağirqli ticarət işçilərinin əməyinin səmərəliliyini müqayisə edir və məlumatlar göstərirlər. Empirik məlumatların olmamasının səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, milli azlıqların nümayəndələrinin hələ də az hissəsi sənaye bazarında satıcı işləyirlər. Ona görə də, irqi əlamət meta-analizin demoqrafik dəyişənlərindən biri kimi daxil edilə bilməz. Bu barədə məlumatlar şəkil 8.1.-də göstərilmişdir. Lakin son illərdə bir çox firmalar milli azlıqların nümayəndələrini ticarət işçisi kimi işə qəbul edirlər.

Belə şirkətlərin təcrübəsi göstərir ki, yaxşı öyrətmə və nəzarətin nəticəsində milli azlıqların nümayəndələri istehlakçılarla işləyən zaman heç bir çətinlik çəkmirlər. Onların səmərəliliyi isə başqa əməkdaşların işlərinin səmərəliliyindən heç nə ilə fərqlənmir. Son dərəcə, bəzi vəziyyətdə onlar ağ irqdən olan adi satıcılara nisbətən öz işinin öhdəsindən daha yaxşı gəlirlər. Məsələn, qida məhsullarının istehsalı ilə məşğul olan bəzi şirkətlər (Armour www.armour-foods.com) qeyd edir ki, milli azlığın nümayəndəsi olan satıcılar başqa ölkələrdən olan mühacirlərin kompakt yaşadıqları rayonlarla qonşuluqda yerləşmiş pərakəndə satış univermaqlarında (ağ ticarətçilərlə müqayisədə) daha effektli işləyirlər.

Qadın satıcılara aid olan odur ki, cədvəl 8.6.-də göstərildiyi kimi «cins» dəyişməsi ticarət işçisinin işinin səmərəliliyinin fərqlərini izah etmək üçün heç bir çəkisi yoxdur. Sənaye bazarındakı ticarətdə kişi və qadınların əməyinin effektivliyində əhəmiyyətli fərqlər müşahidə edilməmişdir. Son illərdə satışlar üzrə menecerlərin və alıcıların qadın cinsindən olan ticarət nümayəndələrinə münasibətləri daha çox müsbət olur.

Ona baxmayaraq ki, kişilər və qadınlara müvəffəqiyyətli satışlar üçün bərabər potensialı olanlar kimi baxılır, hər iki qrup işdə onlara tələblərin irəli sürülməsi nöqteyinəzərindən müxtəlif cür davranmırlar, çünki hesab edilir ki, bu və ya digər işin yerinə

yetirilməsi üçün kişilərin yə qadınların maraqları, gücləri müxtəlifdir. Məsələn, peşə etikası qadınların davranışlarına münasibətdə hələ qeyri-müəyyənliklərə malikdir. Ticarət nümayəndələri kimi qadınların öz kişi həmkarları ilə uzaq səfərlərə, ezamiyyətlərə və müxtəlif şənləndirici tədbirlərdə iştirak etmələri onların ailə və uşaqlarından ayrılmasına səbəb olur. Satışlar üzrə menecerlərdən biri belə təsvir edir: «Ticarət fəaliyyəti yollarda çox olmağı nəzərdə tutur. Ona görə də, qadınları buna qoşan zaman mən özümü pis hiss edirəm. Əgər onun başına bir iş gələrsə, onda şirkət buna görə cavabdehlik daşıyacaqdır». Sorğu göstərdi ki, satışlar üzrə menecerlərin bir hissəsi və alqılar üzrə agentlər hesab edirlər ki, qadınlara nisbətən – ticarətçi kişilər daha yaxşı hazırlanmışlar (məsələn, malı tanımağa və texniki yardım göstərmək qabiliyyətinə görə), lakin satıcı qadınlar başqa xarakteristikalara görə kişilərdən üstündürlər (məsələn, təqdimatların hazırlanmasına, kontaktların sahmana salınmasında).

Lakin müxtəlif cinsdən olan satıcıların üstünlüklərinin və çatışmazlıqlarının bu cür ümumiləşdirilməsi yeni suallara gətirib çıxarır. Həm meta-analizin, həm də başqa tədqiqatlarm nəticələri göstərir ki, satışların effektivliyinin fərqləri qrupun özünün arasındakına nisbətən tez-tez hər bir qrupun hüdudları daxilində müşahidə edilir.

Məsələn, axırıncı tədqiqatlardan birinin gedişində aşkar edilmişdir ki, satıcı-qadınlar bəzi hallarda daha güclü iş üslubuna malik olan satıcı qadınlarla müqayisədə o qədər effektli işləməmişdilər. Bu tədqiqatların müəllifləri göstərirlər ki, belə qavramaların bir çox aspectlərini öyrətmə və nəzarət yolu ilə düzəltmək olar. Ona görə də, yəqin ki, yalnız kişi satıcıya və yaxud da qadın satıcıya xas olan işin səmərəliliyinin hər hansı aspektini ayırmaq lazım deyil.

Fiziki xarakteristikalar və istehlakçılarda oxşarlıq

Madam ki, demoqrafik və fiziki xarakteristikalar satışların səmərəliliyi ilə o qədər də güclü bağlı deyil, insan bəzi şəxsi keyfiyyətlərinə görə başqa ticarət işçiləri ilə müqayisədə istehlakçıların müəyyən tipləri ilə müqayisədə istehlakçılar müəyən tipləri ilə effektli işləyə bilər. Ona görə də bəzi tədqiqatlarda ticarət nümayəndələrinin əməyinin səmərəliliyindəki fərqləri izah etmək üçün «ikielementli» metodu tətbiq etmişlər.

Tədqiqatların müəlliflərinin əksəriyyəti çox sadə hipotezi yoxlamışdılar: ticarət işçiləri, hər şeydən öncə, o zaman müvəffəqiyyətə nail olurlar ki, onlar demoqrafik xarakteristikalarına, şəxsi keyfiyyətlərinə və qabiliyyətlərinə görə onların özlərinə oxşayan potensial müştərilərlə iş görürlər. Biz çox rəğbət bəsləyirik və bizi daha çox bizə oxşayan adamlar cəlb edir. Ona görə də ticarət nüsmayəndəsi, yəqin ki, istehlakçıların problemlərini və ehtiyaclarını daha yaxşı başa düşəcək, onunla daha yaxşı əlaqə yaradacaq və ola bilsin ki, əgər onların fiziki xarakteristikaları, xarakterinin əlamətləri və qabiliyyətləri oxşar olarsa, potensial müştərini alqı etməyə daha yaxşı inandıra biləcəkdir.

İlk baxışda bu hipotezi tətbiq etmək asandır: menecerlər işə demoqrafik və şəxsi xarakteristikaları ilə qəbul edilməlidirlər. Bu xarakteristikalar potensial müştərilərin xarakteristikalarına daha çox oxşamalıdırlar, çünki onlar onlarla iş görəcəklər. Lakin bu halda iki ciddi problem ortaya çıxır. Birincisi, bu cür seçimi həyata keçirmək mümkün deyil. Nə qədər ki, alıcılar və alqılar üzrə agentlər öz xarakteristikalarına görə bir-birindən çox fərqlənirlərsə, onda potensial istehlakçıların hamısına və ya əksəriyyətinə oxşayan ticarət nümayəndələrini seçmək çətin olacaqdır. Praktika xarakteristikalarının oxşarlığı hipotezini şübhə altında qoyur. Məsələn, bir tədqiqatın gedişində müəyyən edilmişdir ki, müxtəlif istehlakçılar tərəfindən alınmış malların miqdarının yalnız 20 faiz variantını satıcı və istehlakçının oxşarlığı ilə izah etmək olar,

Baxmayaraq ki, istehlakçıların xarakteristikaları ilə üst-üstə düşən demoqrafik və şəxsi xarakteristikalı satıcıları tapmaq həmişə asan deyil, lakin bu o demək deyil ki, bu

amilin əhəmiyyətini nəzərə almaq lazım deyil. Liderlik 8. 2 parçasında göstərilmişdir ki, istehlakçılarla yaxşı qarşılıqlı münasibətlər saxlamaq necə vacibdir. Ondan başqa, insanın xarici görünüşü işə götürəndə ona münasibətdə də təsir edir. Əgər adam pinti geyinmişsə və onun xarici görünüşü peşə nüfunuzunun tələblərinə uyğun deyilsə, onda onun iş almaq imkanları çox azdır.

Liderlik 8. 2.
Nüfuzun (imicin) əhəmiyyəti

ABŞ-ın şimali-qərbində , Sakit okean sahilində maliyyə xidmətləri göstərən satışlar üzrə icraçı direktoru Laurens Mendel inamla potensial müştərinin ofisinə daxil oldu. Burada onu aşağıdakı sözlərlə salamladılar: «Siz birbaşa qolf oyunundan gəlmisiniz?» Və bu an mister Mendel başa düşdü ki, onu xoşagəlməz hadisə gözləyir. O, qolf üçün köynək və müdafiə rəngli şalvar geymişdi. Qarmaqarışıqlığın öhdəsindən gəlməyə cəhd edərək, o cavab verdi: «Biznes və istirahət mənim üçün ayrılmazdırlar». O , 30 dəqiqə müştəriyə həsr etdi. Müştəri isə elə hey saatına baxırdı. Mendel başa düşdü ki, o, ondan heç nə almaq fıkrində deyil. Sonra Mendel izah etdi: «Mən imkanımı o vaxt əldən verdim ki, ofisə kostyumsuz gəldim». Mən öz nüfuzumu düzgün planlaşdırmadım. Baxmayaraq ki, ilk təəssürat hər şeydən öncə, səthi olur, lakin bəşər təbiəti elədir ki, xoş təəssürat yaratmaq üçün insanın xarici görünüşü böyük əhəmiyyətə malikdir. Rəhbərləri geyinmək məharətinə öyrədən məsləhətçi Dan Valdorp bununla əlaqədar olaraq qeyd etmişdir: «Həmişə onu yadda saxlamaq lazımdır ki, insanlar hər şeydən öncə, informasiyanı görmə qavrayışının sayəsində alırlar. Əgər siz müştərinin ofisinə daxil olmusunuzsa və sizin xarici görünüşünüz ürəkaçan deyilsə, onda sizin təqdimatınızın keyfiyyətinin heç bir əhəmiyyəti olmayacaqdır». Tez-tez problem ondan ibarət olur ki, satışlar üzrə bir çox menecerlər geyimlə əlaqədar olaraq öz işçilərinə məsləhətlər verirlər. Baxmayaraq ki, məsləhətçilərin hamısı eyni fikirə malik deyillər, onların əksəriyyəti hesab edir ki, ticarət nümayəndələri istehlakçılara nisbətən daha yaraşıqlı geyinməlidirlər. Satışlar üzrə menecer Sem Parker deyir:

- Əgər müştəri idman üslübünda geyinirsə, onda kostyum geyinmək hər şeydən yaxşıdır. Əgər siz bir az yaraşıqlı geyinərsinizsə, onda heç kim sizə nifrətlə baxmayacaqdır.

Sizin imiciniz həm işə qəbul ediləndə, həm də istehlakçılarla qarşılıqlı münasibətdə çox əhəmiyyətlidir.

Aşağıdakı cədvələ baxaq (cavablar %-lə göstərilmişdir)

1.	Səliqəsiz geyinmiş ticarət nümayəndəsi	94
2.	Dəbsiz geyinmiş ticarət nümayəndəsi (saçı, geyimi)	75
3.	Fiziki cəhətdən görkəmsiz ticarət nümayəndəsi	59
4.	Artıq çəkisi olan ticarət nümayəndəsi	54
5.	Güclü ləhcə ilə danışan ticarət nümayəndəsi	54
6.	Həddindən artıq cavan görünən ticarət nümayəndəsi	32
7.	Həddindən artıq qoca görünən ticarət nümayəndəsi	8
Hansı tipdən olan ticarət nümayəndələrini siz işə qəbul edirsiniz?		
1.	Səliqəsiz geyinmiş istənilən ticarət nümayəndəsini	80
2.	Kobud nitqə malik olan istənilən ticarət nümayəndəsini	78
3.	Görünən yerdə göymələri olan istənilən ticarət nümayəndəsi	77
4.	Dəbsiz görünən istənilən ticarət nümayəndəsini	51
5.	Artıq çəkisi olan kişi ticarət nümayəndəsini	37
6.	Artıq çəkisi olan qadın ticarət nümayəndəsini	23
7.	Yerli və ya əcnəbi ləhcə ilə danışan ticarət nümayəndəsi	20
8.	Çox cazibəsiz olan qadın ticarət nümayəndəsini	20
9.	Çox cəlbedici olmayan ticarət nümayəndəsini	13
10.	Həddindən artıq cavan görünən ticarət nümayəndəsi	12
11.	Həddindən artıq qoca görünən ticarət nümayəndəsi	12

Əgər insan öz imicini düzgün seçirsə, onda o, istənilən vəziyyətlərdə özünü daha inamla hiss edir. Tədqiqatın nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, insanlar zövqlə geyinəndə özlərini daha inamlı hiss edirlər. Atlantadan Media Bin – yüksək texnologiyalı firmanın marketinq üzrə vitse-prezidenti Bert Smit təsdiq edir: «Əgər müştərinin qarşısında yaxşı geyinmiş dayanıramsa, onda mən özümü daha rahat hiss edirəm». Görünür ki, atalar məsəlində düzgün qeydə alınmışdır ki, «Əgər siz yaxşı görünürsünüzsə, onda siz özünüzü yaxşı hiss edirsiniz».
Mənbə: Melinda Ligos «Does İmage Matter», Sales & Markenig Management (March 2001), səh. 52-56.

Sosial mənşə və təcrübə

Cədvəl 8.4.-də verilmiş məlumatlarm əsasında maraqlı kəşflərdən biri ondan ibarətdir ki, dəyişən «tərcümeyi-hal məlumatları» və «sosial mənşə» satışların gələcək müvəffəqiyyətini proqnozlaşdıran və ticarət işçilərinin işinini səmərəliliyini orta hesabla 20 faizə yaxın variasiyasını izah edən ən yaxşı amillərdən biridir. Hesab edir ki, adam nə vaxtsa natamam iş gününü işləmişdirmi və gənc olarkən o, ailə vəzifələrinə malik idimi haqqındakı informasiya ehtimal olunan emosional yetkinlik və motivasiya haqqında sübut verir. Bu isə, öz növbəsində, ticarət işçisinin, xüsusən də, cavan işçinin səmərəliliyinə təsir edir. Ticarət işçiləri üçün, əsasən də müəyyən malların satışında və bəzi coğrafi rayonlarda işləyəndə bir neçə xarici dili bilməsi daha böyük məna kəsb edir. Məsələn, Texasın, Kaliforniyanm, Floridanın bir çox regionlarında, həm də Şimali-Şərqdə və orta qərbdəki bir çox rayonlarda ispan dilində danışırlar. İspan dilini yaxşı bilən ticarət işçilərinin bir çox mal və xidmətlərin, daşınmaz əmlakın ticarətində imkanları daha yüksəkdir.

Bütün bunlara baxmayaraq təzə əmkdaşların işə qəbulunda menecerlərin hər şeydən tez diqqət yetirdikləri tərcümeyi-halın bəzi məlumatları və adamın ailəsinin tarixi ticarət işçilərinin səmərəliliyi ilə güclü qarşılıqlı əlaqələri üzə çıxarmır. Şirkətlər hələ də universitet-təhsili alan təzə əməkdaşları axtarırlar, lakin peşəkarlar hələ 4-də vahid bir fikrə gələ bilmirlər ki? müvəffəqiyyətli satışlar üçün ali təhsil lazımdırmı? İnnovasiya 8. 3 parçasında təhsil məsələsi və ticarət işində müvəffəqiyyət üçün onun əhəmiyyəti müzakirə edilir.

İnnovasiyalar 8. 3.
Təhsil almış ticarət işçiləri

XXI yüzillikdə ticarət heyətinin təhsilinin səviyyəsi çətin ki, daha yüksək olacaqdır. Bütün ticarət işçilərinin üçdə ikisinin, demək olar ki, universitet təhsili və 6%-dən çoxunun isə alimlik dərəcəsi var. Cədvəlin məlumatlarından göründüyü kimi sahələr üzrə böyük səpələnmə mövcuddur. Lakin rəqəmlər göstərirlər ki, bəzi sahələrdə təhsilin əhəmiyyəti var, lakin hələ də təsdiq edilməmişdir ki, o, işin səmərəliliyinini mühüm amilini təqdim edir.

Sahə	Universitet təhsili (%)	Dərəcə (%)
Səhiyyə	100	
Əczaçılıq sənayesi	100	
Hava daşımaları	100	
Mətbuat və nəşriyyat işi	84	5, 3*
Rezin və plastmas istehsalı	83	
Emal sənayesi	78	6
Elektron sənayesi	77	22
Kimya	73	18
Biznes xidmətləri	72	8
Elektron hissələrin istehsalı	67	8
Rabitə	56	6
Bank işi	46	10

İnşaat	40	
Yük avtomobil nəqliyyatı və anbar saxlanılması	33	
Daşınmaz əmlak	33	
Pərakəndəsatış ticarəti	29	
Nəqliyyat avadanlığı	28	

* Yekunu 100%-ə bərabər deyil, çünki cədvəldə yalnız iki dərəcə daxil edilmişdir.
Mənbə: Chisten P. Heide, Dartnell, s 30 th Sales Forse Compensation Survey 1998-1999. (Chikago: The Dartnell Corporetion, 1999) səh. 173.

Cədvəldən göründüyü kimi, bəzi sahələrdə (məsələn, əczaçılıqda) ticarət işçisi vəzifəsinə sırf olaraq universitet təhsilli adamları qəbul edirlər, eyni zamanda, başqa sahələrdə (məsələn, pərakəndəsatış ticarətində və nəqliyyat avadanlığının satışında).

Bu cür işçilər ticarət heyətinin ümumi sayından təxminən üçdə birini təşkil edirlər. Qəribə deyil ki, satışlar üzrə menecerlər bu məsələdə müxtəlif fikirlərin tərəfdarıdırlar. Baxaq ki, üç icraçı direktor aşağıdakı suallara necə cavab vermişdilər:

Universitet təhsili olmayan ticarət işçisini siz işə qəbul edərdinizmi?

«Xeyr. Ali təhsili olmayan namizədin işə götürülməsi böyük riqsdir. Belə adam universitet təhsili almışsa, bu bildirir ki, o, intizamlıdır, qarşısında qoyulmuş məqsədlərə çata və istənilən vəziyyətdə obyektiv ola bilər. Mənim komandamda universitet təhsili almayan bir qadın var, lakin 25 illik təcrübəyə malikdir» – belə bir mövqeyi Wells Farqo şirkətinin satışlar üzrə region meneceri Meri Platt tutur. (Los-Anceles, Kaliforniya ştatı).

«Əgər namizədin xülasəsində çoxlu güclü cəhətlər varsa, onda universitet təhsilinin olmaması işinin qəbul edilməsində avtomatik olaraq imtinaya səbəb ola bilməz. Lakin bu halda mən adamın xilasətini daha diqqətlə öyrənirəm» - Computer Associates şirkətinin reklam şöbəsinin müdiri Ceffri Slek verilmiş suala belə cavab verdi.

«Mən işə belə adamı qəbul edərdim. Bir çoxlarının ali təhsil almağa imkanları olmayıb, lakin onlar, eyni zamanda, işləyərək və oxuyaraq böyük təcrübə əldə etmişlər» – Del Monico (Nyu-York ştatı) otelinin müştərilərlə iş üzrə direktoru Xuan Riverin fikri belədir.

Mənbə: Sales & Marketing Management (May 2001), səh. 14.

Hətta satışların əvvəlki təcrübəsi, hansına ki, bəzi firmalar təzə əməkdaşların seçilməsində və işə qəbulunda böyük əhəmiyyət verirlər, satışların səmərəliliyinin yalnız 3 %-ə yaxın variasiyasını izah edir. Həqiqətən bu yaxınlarda aparılmış tədqiqatlar göstərirlər ki, şirkətlər təzə ticarət əməkdaşlarının qəbulunda işin əvvəlki təcrübəsinə istinad edirlər. Şirkətlərinin təxminən yarısı, hansılar ki, sorğuda iştirak etmişdi, birdən üç ilə qədər təcrübəsi olan adamlarm işə götürülməsinə üstünlük verirdi, şirkətlərin 40 faizi isə hətta üç ildən çox təcrübənin olmasını tələb edirdi. Və yalnız şirkətələrin 10 % göstərmişdir ki, onlar bir ildən az təcrübəsi olan əməkdaşlara üstünlük vermişdilər. Belə nöqteyi-nəzərin əksinə olaraq tədqiqatların birində müəyyən edilmişdir ki, satışlarla əlaqəsi olmayan şirkətlərdə işin əvvəlki təcrübəsi, satışların gələcək müvəffəqiyyətinin hətta ən yaxşı proqnozlaşdıran amili ola bilər. Hələ tamamilə bu yaxınlarda yüksək texnologiyalı şirkətlər peşəkar ticarət işçilərini onların qulluqda irəliləmələri haqqındakı məlumatların əsasında işə qəbul etməyə çalışırdılar. İqtisadiyyatda sonuncu azalmanın işığında şirkətlər hesab edirdilər ki, onların gözləməyə vaxtları yoxdur ki, nə vaxt ticarət işçiləri təcrübə toplayacaqlar və müvəffəqiyyətlə işləyəcəklər.

«Cari status» və «həyatın üslubu» dəyişənləri

Tərcümeyi-hal məlumatları və ailənin tarixi ilə hadisədəki kimi, insanın indiki ana ailə vəziyyəti, onun gəlirlərinin səviyyəsi və maliyyə öhdəlikləri (məsələn, böyük ipoteka), həm də emosional yetkinliyi və motivasiyanı əks etdirirlər və ticarət heyətinin işinin

səmərəliliyini proqnozlaşdıran yaxşı amillər hesab edilir. Ailə vəziyyəti ilə bağlı olan dəyişənlər ticarət işçilərinin 12 % varisiyaların, eyni zamanda, maliyyə vəziyyəti kimi təxminən 5 %-ni izah edirlər. Sonra biz görəcəyik ki, bu qarşılıqlı əlaqədar ticarətdə işin bir növləri üçün xeyli güclüdür, nəinki başqaları üçün.

Aşkar edilmişdir ki, istirahət davranışının xarakteri ticarət nümayəndələrinin işinin səmərəliliyinə o qədər də böyük təsir göstərmir. «Həyatın üslubu» dəyişənləri və «hobbi» ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin 2% az variasiyasını izah edir.

«Qabiliyyətlər» dəyişənləri

Xüsusi olaraq ticarət nümayəndəsinin seçilməsi üçün işlənib hazırlanmış testlərin rəngarəngliyinə baxmayaraq, belə göstəricilər onların əməyinin səmərəliliyində orta hesabla 4% fərqlərin olduğunu izah edir. İşin səmərəliliyini proqnozlaşdırmaq «qabiliyyətinin» göstəricisinin imkanı ticarət fəaliyyəti ilə əlaqəli olan işin növlərindən asılı olaraq güclü dəyişir. Bu fəslin növbəti bölməsində bu məsələyə daha ətraflı baxacağıq.

İntellektin ümumi səviyyəsini müəyyən etməyə görə testlərin əksəriyyəti, məsələn, ümumi əqli inkişaf üzrə testlər, verbal qabiliyyətlərin göstəriciləri (natiqlik məlumatları) və riyazi qabiliyyətlərin müəyyən edilməşinə görə testlər nisbi olaraq ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi ilə korrelyasiya etmirlər.

Koqnitiv qabiliyyətlərin göstəriciləri ticarət işçilərinin işinin səmərəliliyində təxminən 7% fərqlərin olduğunu izah edirlər.

«Ticarət heyətinin seçilməsi» dəyişənləri: şəxsi xarakteristikalar (şəxsi keyfiyyətlər)

Tədqiqatların əksəriyyətində ticarət heyətinin işinin səmərəliliyindəki fərqləri insanın şəxsi keyfiyyətlərindəki fərqlərlə izah etməyə cəhd edilirdi. Həm də əksər ənənəvi prinsiplərin bir sıra illər ərzində tərəfini saxlayan satışlar üzrə menecerlər və məsləhətçilər mənlik, ünsiyyətdə olmaq, məqsədyönlülük, üstünlük qazanmaq cəhdi kimi xarakterin əlamətlərinin əksəriyyətini qeyd edirlər. Yuxarıda deyilənlərin hamısı ticarət fəaliyyətində müvəffəqiyyət üçün zəmin yaradan amillərdi. Lakin qəribə də olsa, insanın şəxsi xüsusiyyətləri ticarət işçilərinin səmərəliliyinin örta hesabla 3 faizdən az enib-qalxmalarını izah edirlər. Sonuncu tədqiqatlardan birinin gedişində müəyyən edilmişdir ki, davranış müvəffəqiyyətə çatmaq üçün əsas xarakteristika kimi xidmət edir.

Vərdişlərlə əlaqəli olan dəyişənlər

Peşə ustalığı (məharəti) anlayışına həmin şirkətdəki işi, onun malları və istehlakçılarla bilavasitə bağlı olan ticarət işçilərinin qazandıqları biliklər və vərdişlər daxildir. Qəribə deyil ki, ticarət işçisinin ustalığının səviyyəsi nə qədər yüksəkdirsə, yəqin ki, onun səmərəliliyi, o qədər yüksək olacaqdır. Peşə ustalığı (məharəti) dəyişəni ticarət işçilərinin səmərəliliyinin orta hesabla 9 faizdən çox variasiyalarını izah edir. Ondan başqa, malların təqdimata hazırlanması halında ustalığın səviyyəsindəki fərqləri səmərəliliyin 5 faizinə qədər variasiyalarını izah etmək olar. Elə bu yaxınlarda satışlar üzrə menecerlər öz mallarının təqdimatında yeni texnologiyaların istifadə edilməsində əməkdaşların qabiliyyətlərini qiymətləndirməyə başladılar.

Madam ki, texnologiyalar və istehlakçıların özləri daha mürəkkəb olurlar, təqdimatların keyfiyyəti daimi yüksəlməlidir, ona görə də, keyfiyyətli təqdimatın keçirilməsi bacarığı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Maraqlıdır ki, təşkilatçılıq qabiliyyətləri və liderlik kimi belə ümumi idarəçilik vərdişləri səmərəliliyin təxminən 9 faiz variasiyalarını izah edirlər. Ola bilsin ki, o, o qədər də qəribə deyil, nə qədər ki, bir çox ticarət işçiləri yerlərdə öz iş vaxtını özlərinin planlaşdırması və öz ərazilərində səylərinin bölüşdürülməsi üçün istənilən qədər sərbəstliyə malikdirlər. Bir də ki, bəzi ticarət nümayəndələrinə öz hərəkətlərini istehlakçının heyəti ilə satışların texnikası, avadanlığın quraşdırılması və sifarişi şirkətin əməkdaşlarının öyrədilməsi kimi bu cür vəzifələrin realizəsi üçün sıx əməkdaşlıq və əlaqələndirmək lazım gəlir.

Tamamilə, nə insanlarla yaxşı yola getmək bacarığı və dərketmə ilə əlaqəli olan şəxslərarası vərdişləri, nə də ticarət işçilərinin mənliyi və peşəkarlığı onların işinin son nəticəsinə təsir etmirlər. Bu nəticənin hər ikisi bir çox müəlliflərin müddəalarına ziddir, ona görə də, ticarət heyətinin səmərəliliyini onun vərdişlərinə görə prqnozlaşdırmaq üçün əhəmiyyətli amillər yoxdur. İstehlakçılar və ticarət işçiləri hələ də razılığa gələ bilmirlər ki, satışlar zamam müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün hansı vərdişlər daha əhəmiyyətlidir Cədvəl 8.8.-də insanın xarakteristikalarını müəyyən edəndə yeri olan problemlər göstərilmişdir. Bu xarakteristikalar istehlakçı və ticarət işçisi arasındakı etimadı müəyyən etməyə kömək edir. Eyni zamanda, satıcılar hesab edirlər ki, istehlakçının etimadmı qazanmaq üçün dinləmək bacarığı ticarət işçisinin ən mühüm keyfiyyətidir, istehlakçıların özləri isə, birinci yerə malın tanınmasını qoyurlar.

Cədvəl 8.8. İstehlakçının etimadını qazanmış ticarət işçilərinin xarakteristikaları

İstehlakçılara və ticarət işçilərinə belə bir sual verilmişdir: Ticarət nümayəndəsinin hansı xarakteristikaları sizdə ən çox etimad əmələ gətirir?

Ticarət işçiləri istehlakçıda etimad əmələ gətirmək üçün dinləmək bacarığını birinci yerə, istehlakçıların özləri isə malın tanınmasını qoymuşdular.

Ticarət işçisinin xarakteristikası	Həmin xarakteristikanı göstərmiş istehlakçıların faizi	Həmin xarakteristikanı göstərmiş ticarət işçilərinin faizi
Malın tanınması	79, 5	79, 6
Biznesin dərk edilməsi	63, 9	73, 1
Etibarlılıq	63, 1	75, 9
İstehlakçıların ehtiyaclarının dərk edilməsi	63, 1	85, 3
Mala etimad	54, 1	63, 8
Xarici xəbərdarlıq	53, 3	55, 6
Müsbət münasibət	50, 8	71, 2
Diqqətlə dinləmək bacarığı	44, 3	87, 2
Ziyalılıq	41, 8	40, 3
Yeri gəlmiş sualları vermək bacarığı	39, 3	65, 9
Özünə qürrələnmə	22, 1	45, 6
Zövqlə geyinmək bacarığı	14, 8	29, 1

Mənbə: Sales & Marketing Management (February 2001), səh.90.

Ticarət işinin səmərəliliyinə təsir edən işin amilləri

Satışlarla əlaqəli olan işlərin tiplərinin rəngarəngliyi ticarət işçisindən müxtəlif tapşırıqların yerinə yetirilməsini və müxtəlif vəziyyətlərdə hərəkətləri tələb edir. Ona görə də, müəyyən etməyin mənası var ki, satış sferasında bu və ya digər tapşırıqların (vəzifələrin) yerinə yetirilməsi üçün hansı qabiliyyətlər və vərdişlər hər şeydən yaxşı uyğun gəlir, çünki bir işdə uğur qazanmış adam başqa birində uğursuzluğa düçar ola bilər. IX fəsildə biz sistemli yanaşmaya baxacağıq. Satışlar üzrə menecerlər satıcı

mənsəbinə çatmaq uçün namizədlərin hansı xarakteristikalara və qabiliyyətlərə malik olmalarını müəyyən etmək üçün istifadə etməlidirlər.

Təəssüflər olsun ki, bu işdə menecerlərə kömək üçün az məlumatlar dərc edilmişdir. Yalnız dərc edilmiş tədqiqatlardan ikisi bu məsələyə həsr edilmişdir. Onlardan biri artıq tərəfimizdən baxılmış tədqiqatların nəticəsində alınmış məlumatları biz növbəti bölmələrərdə müzakirə edəcəyik.

Mal və xidmətlərin müxtəlif növlərinin satışı

Daha erkən tədqiqatların meta-analizi əsasında (əvvəlki bölməyə baxın) müəyyən edilmişdi ki, bəzi şəxsi xarakteristikaları və ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi arasındakı əlaqələrin gücü müxtəlif tədqiqatlarda geniş təsvir edilmişdir. Bəzi fərqləri onunla izah etmək olar ki, tədqiqatlarda malların müxtəlif növlərinin realizəsi ilə məşğul olan satıcıların fəaliyyəti analiz edilmişdir. Məsələn, bir xarakteristika sənaye bazarında satışla məşğul olan ticarət işçilərinin əməyinin səmərəliliyi ilə sıx bağlı ola, lakin istehlak mallarının və xidmətlərinin satışları sferasında zərif əlaqəsi ola bilər.

Müəyyən edilmişdir ki, cədvəl 8.9.-da verilmiş şəxsi səmərəliliyini xarakteristikaların yeddi dərəcə altındakılar, ticarət işçilərinin onların satdıqları mallardan asılı olaraq variasiyalarını izah etməkdə öz qabiliyyətinə görə fərqlənirdilər. Cədvəl 8.9.-da bu yeddi dərəcə altında olanlar yerləşdirilmişlər və satılan malların müxtəlif tipləri üçün işin səmərəliliyi ilə onların əlaqəsinin dərəcəsi əks etdirilmişdir. Cədvəl 8.9.-da ində verilmiş məlumatlar göstərir ki, sənaye bazarında institusional istehlakçılara malları satan adamlar üçün satış qabiliyyəti, təqdimatların keçirilməsində ustalığı şəxslərarası münasibətlərin vərdişləri və özünə inamlıq kimi peşəkar vərdişlər və keyfiyyətlər işin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin nisbətən yaxşı proqnozlaşdıran amillər kimi özünü göstərmişdir. Lakin xidmətlər sferasındakı işlər üçün konkret vəzifələrlə bağlı olan bu vərdişlər az əhəmiyyətli oldu. Xidmətlər sferasında müvəffəqiyyətin ən yaxşı indikatorları kimi fəallıq və motivasiya ilə əlaqəli olan şəxsi xarakteristikalar çıxış edir.

Cədvəl 8.9. Seçilmiş şəxsi xarakteristikalar və ticarət nümayəndələrinin işinin səmərəliliyi arasında onların müxtəlif malların satışında əlaqəsi

Satılan malın tipi			
Səmərəliliyə təsir edən dəyişənlər	Sənaye malları	İstehlak malları	Xidmətlər
Avtobioqrafik məlumatlar və ailənin tarixi	Zəifdir	Zəifdir	Güclüdür
Ailə vəziyyəti	Zəifdir	Mülayimdir	Güclüdür
Ticarət qabiliyyəti	Güclüdür	Mülayimdir	Zəifdir
Üstünlük qazanmağa cəhd	Zəifdir	Zəifdir	Mülayimdir
Özünə inam	Güclüdür	Mülayimdir	Mülayimdir
Təqdimatların keçirilməsində ustalıq (məharət)	Güclüdür	Mülayimdir	Zəifdir
Şəxslərarası münasibətlərin saxlanılması vərdişləri	Mülayimdir	Mülayimdir	Zəifdir

* Güclüdür – orta hesabla səmərəliliyin 9 faizdən artıq variasiyalarını izah edən dəyişəndir.

Mülayimdir – orta hesabla səmərəliliyin 4-dən 9 faizə qədər variasiyalarını izah edən dəyişəndir.

Zəifdir – orta hesabla səmərəliliyin 4 faizdən az variasiyalarını izah edən dəyişəndir.

** Xidmətlər - ayrı-ayrı istehlakçılara göstərilən maliyyə xidmətləri, məsələn, həyatın sığortalanmasına görə xidmətlər, bank və dəllal (broker) xidmətləri.

Mənbə: Neil M. Ford, Orville C. Walkner. İr. Gilbert A. Churchill. İr. «Selecting Successful Salespeople: A Meta Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria» in Review of Marketing, Michall J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 1988), səh.90-131.

Satışlar sferasında işlərin müxtəlif tipləri

Sorğulardan birində satışlar sferasında konkret işləri yerinə yetirən müvəffəqiyyətli və müvəffəqiyyətsiz ticarət işçilərinin xarakteristikaları bilavasitə müqayisə edilmişdi. Müxtəlif istehsal şirkətlərindən topdansatışlar və xidmətlərin göstərilməsi üzrə firmalardan 1029 icraçı-direktorların sorğusunun məlumatları analiz edilmişdir. Firmalara satışların tiplərinə uyğun olaraq dörd dərəcəyə bölünmüşdür: 1). pərakəndə satış şəbəkəsinə satışlar; 2). missioner ticarəti; 3). texniki cəhətdən mürəkkəb malların satışları; 4). təzə müştərilərə satışlar.

Sonra işlərin dörd dərəcəsindən hər birində müvəffəqiyyətli ticarət işçilərinin xarakteristikalarını işi gətirməyən adamların xarakteristikaları ilə müqayisə etdilər. Analizin nəticəsi cədvəl 8.10.-da verilmişdir. Tədqiqatların məlumatları dəqiq göstərir ki, ticarətdə müxtəlif vəzifələr müxtəlif vərdiş və qabiliyyətləri tələb edir.

Cədvəl 8.10. Satışların müxtəlif növlərini yerinə yetirəndə ticarət nümayəndələrinin səmərəliliyi ilə əlaqəli olan xarakteristikalar

Ticarətlə əlaqəli olan işin tipi	Nisbi mühüm xarakteristikalar	Azəhəmiyyətli xarakteristikalar
Pərakəndəsatış şəbəkəsinə satışlar	Yaş, yetkinlik, canyandırma, istehlakçını və biznes metodlarını bilmə	Gümrahlıq, texniki qabiliyyətlər, malı tanıma (bilmə), inandırıcılıq
Missioner ticarəti	Cavanlıq, yüksək fəallıq, nitq qabiliyyəti, inandırıcılıq	Canyandırma, istehlakçını tanıma, yetkinlik, satışların əvvəlki təcrübəsi
Texniki mürəkkəb malların satışı	Təhsil, malı və istehlakçını tanıma (bilmə), intellekt	Canyandırma, inamlılıq, gümrahlıq, yaş
Təzə müştərilərlə satışlar	Təcrübə, yaş və yetkinlik, gümrahlıq, inandırıcılıq, israrlıq	İstehlakçı və malı tanıma (bilmə), təhsil, canyandırma

Menecerə nə əhəmiyyətlidir

Satış işində əsas rol oynayan və satışlara qabiliyyətlə əlaqəli olan şəxsi xarakteristikalar üçün tədqiqatların nəşr edilmiş məlumatları və toplanmış təcrübəni birləşdirmiş bu şərhdən nə çıxarmaq olar? Necə oldu ki, fiziki məlumatlar, əqli qabiliyyətlər və xarakterin əlamətləri kimi şəxsi xarakteristikalardan heç biri müxtəlif şirkətlərdə, ticarət vəziyyəflərində işin səmərəliliyi və satışlara qabiliyyətlə sıx bağlı deyil. Məlumatlar həm də göstərir ki, yəqin ki, satışlar üzrə menecerlərə öz potensial müştərilərinə oxşayan bu cür ticarət işçilərini seçməyə cəhd etmək lazım deyil (Pərakəndə satış şəbəkəsindəki satışlar istisna olmaqla). Bunun yerinə işçinin həll edəcəyi vəzifələrin növlərini əvvəlcədən müəyyən etmək daha xeyirlidir, sonra isə ayrı xarakteristikaların əhəmiyyətini qiymətləndirmək lazımdır.

Təəssüflər olsun ki, bu vəzifə və hərəkətlərin xüsusiyyətlərinin analizinə həsr edilmiş yalnız bir neçə tədqiqat aparılmışdır. Ona görə də, satışlar üzrə menecerlər təzə əməkdaşların işə qəbuluna dair şəxsi təlimatlarını işləyib hazırlamalıdırlar. Bu təlimatlarda aydın və dəqiq göstərilməlidir ki, namizədlərin məhz hansı xarakteristikalarına diqqət vermək lazımdır. İnstruksiyaları dəqiq analizdən vəzifə və hərəkətləri müəyyən etdikdən, sonra tərtib edirlər. Həm də təzə ticarət işçilərinin şəxsi keyfiyyətlərini və ixtisasını qiymətləndirmək lazımdır. Ona görə də IX fəsildə biz təzə ticarət işçilərinin seçilməsində və işə qəbul edilməsində istifadə edilən metod və prosedurlara baxacağıq. IX fəslin əvvəlində biz müzakirə edəcəyik ki, ticarət işçisinin yerinin alınmasında namizədlərin qiymətləndirilməsi zamanı istifadə edilən işin analizini necə yerinə yetirmək və keyfiyyətlərin siyahısını hazırlamaq lazımdır.

Xülasə

İkisindən biri olan, təzə ticarət işçilərinin seçilməsinə həsr edilən bu fəsildə tədqiqatların məlumatlarını ümumiləşdirmək cəhdi edilmişdir. Bu tədqiqatlarda insanın şəxsi və psixoloji xarakteristikaları analiz edilir. Adətən, hesab edilir ki, insanın şəxsi keyfiyyətləri və onun qabiliyyətləri onun imkanlarına satışlarla məşğul olmağa məhdudiyyətlər qoyur.

Şəxsi xarakteristikaların bir neçə qruplar yüksək səmərəliliyə nail olmaq üçün insanın qabiliyyətinə təsir edir:

l. Demoqrafik və fiziki xarakteristikalar: yaş, cins və xarici cazibədarlıq.

2. İnsanın təcrübəsi və həyat tarixi ilə əlaqəli olan amillər: həyat təcrübəsi, ailənin tarixi, təhsilin səviyyəsi və satışların olan təcrübəsi.

3. İndiki anda insanın ictimai vəziyyəti və həyat tərzi ilə əlaqəli olan dəyişənlər: ailə və maliyyə vəziyyəti, hobbi.

4. İnsanın qabiliyyətləri ilə əlaqəli olan dəyişənlər: əqli qabiliyyətlərin göstəriciləri, xüsusən də fərasət, koqnitiv qabiliyyətlər və satışlara qabiliyyətlər.

5. Şəxsi keyfiyyətlər: ünsiyyət, üstün olmağa cəhd, öz qüvvəsinə inam.

6. Peşə ustalığının (məharətinin) səviyyəsi, yəni tədris prosesində alınmış vərdişlər: peşə vərdişləri (məsələn, malın tanınması), şəxslərarası münasibətlərin vərdişləri, təqdimatların keçirilməsi vərdişləri və ümumi idarəçilik vərdişləri.

Müzakirə üçün sıallar

1. Hər hansı elmi məlumatlar mövcuddurmu ki, kişilər və qadınlar satışların müxtəlif üslublarına və müxtəlif qabiliyyətlərə malikdirlər? Bu məlumatları elmi hesab etmək üçün nə tələb edilir?

2. Mark və Sintiya, nəhayət, uzun-uzadı söhbətlərini qurtardılar. Həmin söhbətin gedişində artıq çəkisi olan adamların işə qəbuluna dair diskussiya qızışmışdı. Mark qeyd etdi ki, artıq çəkili adamları, adətən, tənbəl, səliqəsiz və özünə inamsız hesab edirlər. O, təsdiq etdi ki, satışlar üzrə heç bir menecer bu cür adamlara diqqət verməyəcək və onları işə götürməyəcəkdir. «Əgər istehlakçılar belə nəhənglə iş görmək istəmirlərsə, pullarını niyə havaya sovuraq» – deyərək Mark qızışdı. Sintiya əks fikrə tərəfdar idi. O, həmsöhbətini onda günahlandırırdı ki, onun gombullar haqqında təsəvvürü yalnışdır. Sintiya məlumat verdi ki, bəzi adamlarda artıq çəkinin səbəbi onların acgözlüyə deyil, dolğunluğa genetik meyldir. «Bundan savayı, – o, qeyd etdi, – artıq çəkisi olan adamların işə qəbul edilməsində imtina qeyri-qanunidir». O, Çarlz Dikkensin Pikvik klubunun qeydləri kitabından misranı oxudu:

«Böyüyərsiniz, dolğunlaşarsınız və görərsiniz ki, daha müdrik olmuşsunuz. Belin genişliyi və müdrüklük həmişə bir-birinə yol yoldaşıdır». Artıq çəkili adamı işə götürəndə imtina etmək qanunidirmi?

3. Sales & Marketing Management (July 2001, səh 50) jurnalındakı məqalə qadınların satış sferasındakı işinə həsr edilmişdir. Rebekka Enonçonq, texnologiyalar sferasında məsləhət xidmətləri göstərən Beynəlxalq Application Texnologies İnc. Şirkətinin rəhbərlərindən biri təsdiq edir:

«Mənim tövsiyələrimdən asılı olmayaraq, mən daimi özümü təsdiq etməliyəm. Ələ keçirdiyim mövqeləri saxlamaq üçün mən öz kişi həmkarlarımdan üç dəfə çox bilməliyəm».

Sales & Marketing Management şikayət edir ki, sənaye bazarında ticarət fəaliyyəti ilə məşğul olan qadın satıcıların ciddi problemləri meydana çıxır, çünki bu bazarda, əsasən, kişi satıcılar üstünlük təşkil edirlər. Onlar burada sığorta üzrə xidmətlərin satışı

və maliyyə xidmətləri ilə məşğul olurlar. Satış sferasında qadınlar və milli azlıqların nümayəndələri hansı problemlərlə toqquşurlar?

4. Entuziazm - ən əhəmiyyətli xarakteristikalardan biridir. Onun köməyilə satışlar üzrə menecerlər ticarət heyətini işə qəbul edəndə namizədlərdə entuziazmın olmasını təyin etməyə cəhd edirlər. Necə müəyyən etmək olar ki, vəzifəyə namizəd zəruri olan entuziazma malikdirmi? Əgər namizəddə entuziazm yoxdursa, lakin o, satıcı işinə maraq göstərir, onda entuziazm «aşılamaq» olarmı?

Praktiki tətbiqi

Iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrinə aid olan şirkətlərin kiçik siyahısını tərtib edin: məsələn, pərakəndə satış ticarəti, sığorta, avtomobillərin satışı, maşınqayırma və s. təzə işçilərin işə qəbuluna və onların öyrədilməsinə görə cavab verən menecerlərdən müsahibə götürün, onlardan üç ən əsas amilləri və xarakteristikaları təyin etməyi xahiş edin. Onların nəzərinə görə bu amillər və xarakteristikalar ticarət heyətinin işinin səmərəliliyi ilə bağlıdır. Nəticələr ticarət işçisinin vəzifəsindən asılıdırmı?

İnternetdən istifadə etməklə tapşırıqlar

Factiva (www. factiva. com) şirkətinin Web saytına girin və mənsəbə yüksəlməyə həsr edilmiş səhifəni tapın. Factiva şirkətinin mədəniyyəti ilə tanış olun və qərar çıxarın ki, həmin şirkətdə işə namizədlər üçün hansı şəxsi xarakteristikalar əhəmiyyətlidir.

Əlavə ədəbiyyat

Satışlar sferasında səmərəli işin amilləri

1. Arthur Bragg. " Are Good Salespeople Born or Made?» Sales & Marketing Management, (September 1988), səh. 74-78.

2. Challagalla, Goutam N, and Tassadug A, Sharvani, «Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Sales Performance and Sat. isfaction» Journal of Marketing (January 1996), səh. 47-60.

3. Churchill , Gilbert A , Neil M. Ford, Steven W. Hartley, and Orville C. Walkner. İr, «The Determinants of Salesperson Performance: Meta-Analysis» Journal of Marketing Research (May 1985), səh. 103-118.

4. Neil M. Ford, Orville C. Walkner. İr. Gilbert A. Churchill. İr. «Selecting Successful Salespeople: A Meta - Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria» in Review of Marketing, Michall J. Houston (Chicago: American Marketing Association, 1988), səh.90-131.

5. Weilbaker, Dan C. «The İdentification of Seling Abilities Needed for Missionary Type Sales» Journal of Personal Selling & Sales Man. agement (Summerl990), səh. 45-58.

Qadınlar və mədəni fərqlər.

1. Arnoft, Nancy «İt's Woman's World, Sales & Marketing Management» (March 1995), səh. 54-59.

2. Sigua, Judy A. and Eare D. Honeycutt, İr, «An Examination of Gende Differences in Selling Behaviors and Job Attitude» İndustrial Marketing Management 24 (1995), səh. 45-52.

3. Smith, Jeffrey D, «Radical Changes in Store for Workforce 2000», Sales & Marketing Management» (November 1990), səh. 122-123.

F Ə S İ L 9

YENİ TİCARƏT ƏMƏKDAŞLARININ AXTARILMASI VƏ SEÇİLMƏSİ

Yeni ticarət əməkdaşlarını işə qəbul etmək üçün Bristol-Myers Squibb şirkəti müxtəlif metodlardan istifadə edir

Bryus Uonq Smith Kline Beecham şirkətində öz işindən tamamilə razı idi və işdən çıxmaq fikri yox idi. Lakin Smith Kline Beecham şirkətinin ən ciddi rəqibinin nümayəndəsi ona iş yerini dəyişmək təklifi ilə müraciət edəndə, o, dayana bilmədi. Danışıqların asan olmayan prosesi başlandı və bu proses yeddi ay davam etdi. Bristol-Myers Squibb şirkətindən növbəti zəngdən sonra Bryus Uonq bir az şübhələndi, çünki ona şirkətin nümayəndəsi aşağıdakı sözləri dedi: «Sizinlə bizim şirkətin kənar məsləhətçisi şöhbət etmək istəyir». Bryus zarafat etmək qərarına gəldi: «Siz nə istəyirsiniz? Məni psixiatra göndərmək istəyirsiniz?» Biz az əzilib – büzüləndən sonra onun həmsöhbəti cavab verdi: «Hə, nə isə ona oxşar bir şeydir».

Əməkdaşları işə qəbul edərək, bir çox şirkətlər, eyni zamanda həm də Bristol-Myers Squibbyeni psixioloji testləşdirmə metodundan istifadə edir. Psixoloji test-ləşdirmədən artıq bir çox firmalar işə müəyyən qrup əməkdaşların işə qəbulunda çoxdan istifadə edirlər. Lakin hal-hazırda ondan bütün təşkilat səviyyəsində vəzifələri tutmaq üçün namizədlərin seçilməsində istifadə edilir. Belə testləşdirmənin qiyməti olduqca yüksəkdir: namizədin hərtərəfli qiymətləndirilməsi 5 min ABŞ dollarına başa gəlir. Bu cür testləşdirmənin keçirilməsinin səbəbi Bristol-Myers Squibb şirkətində bu və ya digər namizədin vəzifəyə layiq olmasına inanmaqdır. Mühasiblərin ənənəvi prosesi bu və digər namizədin potensial üstünlüklərini və liderlik qabiliyyətlərini 65 faiz halında olduqca obyektiv və dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir. Psixoloji testləşdirmənin tərəfdarları sübüt edirlər ki, psixoloji alətlər şəxsiyyətin qiymətləndirilməsinin «dəqiqlik əmsalını» 85 faizə qədər artırmağa imkan verir.

Bristol-Myers Squibb şirkətində psixoloji testləşdirmənin keçirilməsi üçün bəhanə şirkət rəhbərliyinin yaxşı işçilərinin başqa firmalara keçməsinin qarşısını almaq istəyi oldu. Onlar belə bir nəticəyə gəldilər ki, kənardan şirkətə işə qəbul edilən əməkdaşlar öz ticarət nümayəndələrinə nisbətən çox az müvəffəqiyyətlərə nail olurlar. Daha sonra tədqiqatlar göstərdi ki, adamlar əsas ona görə işdən çıxırdılar ki, onları həmin şirkətin dəyərləri və mədəniyyəti qane etmir. Bu tədqiqaqtların nəticələrinə əsaslanaraq, Bristol-Myers Squibb şirkətinin rəhbərliyi şirkətin mədəniyyətini formalaşdırmaq üçün RHR İnternational şirkətinin psixoloquna müracət etdi. Bristol-Myers Squibb şirkəti həmişə elə adamları işə götürməyə cəhd edir ki, onlar öz rifahının yüksəldilməsində maraq-lıdırlar.

Onlar bu keyfiyyətləri Bryus Uonqda tapmaga çalışdılar və şübhə etmirdilər ki, o, Bristol-Myers Squibb şirkətinə uğurla öyrəşəcəkdir. Çünki, məhz bu şirkət ona uyğun gəlir. Həqiqətən psixoloqla müsahibədən sonra, Bryus Uonqda belə bir fikir yarandı ki, yeni şirkətdə o, özünü olduqca rahat hiss edəcəkdir.

Namizədlərin psixoloji testləşdirlməsi prosesi Bristol-Myers üçün uğurlu oldu. Bunun nəticəsində kənardan qəbul edilmiş işçilərin şirkətdə möhkəmlənməsi 25 faiz artmışdır.

Mənbə: «Does This Man Need a Shrink? Companies Are Using Fsychological Testing to Screen Candidate for Top Jods », Fortune, (February 5), 2001, səh. 205-206 və Bristol-Myers Squibb şirkətinin (http:// www. bristolmyerssquibb. com) Web saytı.

Təlimin məqəsdləri

Təzə ticarət işçilərinin işə qəbulunun effektli təşkili ola bilsin ki, satışlar üzrə menecerlərin hər hansı başqa vəzifələrinə nisbətən şirkətin uzun müddətli müvəffəqiyyəti üçün daha çox vacibdir. Bazarların genişləndirilməsi ilə əlaqədar olaraq, (həm ayrı götürülmüş ölkə daxilində, həm də dünya miqyasında) şirkətlər öz satış şöbələrindəki vakant vəzifələrin tutulmasına uyğun gələn namizədlərin tapılmasına can atırlar. Eyni zamanda sizin şəxsi təşkilatınızın istedadlı əməkdaşlarını başqa şirkətlərin rəqiblərinizin nümayəndələri dilə tuturlar və bu əməkdaşlar özləri üçün yeni imkanları açmağa cəhd edərək, başqa təşkilatlara işə keçirlər. Həm də nəzərə almaq lazımdır ki, şirkətlər istedalı işçilər uğrunda amansız mübarizə aparırlar, məsrəflər isə (həm vasitəsiz, həm də vasitəli) olduqca yüksək olur.

Bu fəsildə təzə ticarət nümayəndələrinin işə qəbul edilməsinin qısa təsviri verilmişdir. Siz bu fəsilin materialı ilə tanış olduqdan sonra bacarmalısınız:

- Təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbul və seçilməsi prosesinə təsir edən mühüm amilləri başa düşmək;
-Təzə satıcıların işə qəbulu və seçilməsi prosesi təşkilinə kimin cavab verdiyini başa düşmək;
- İşin təhlilinin mahiyyətini dərk etmək və seçmək kriteriyaları necə müəyyən edilir;
-Təzə ticarət əməkdaşlarının qəbulunun mənbələrini müəyyən etmək;
- Seçmə metodikalarını izah etmək;
- Təzə əməkdaşların seçilməsində bərabər imkanların təmin edilməsinin əhəmiyyətini dərk etmək;

IX fəsildə olan mühüm terminlər:

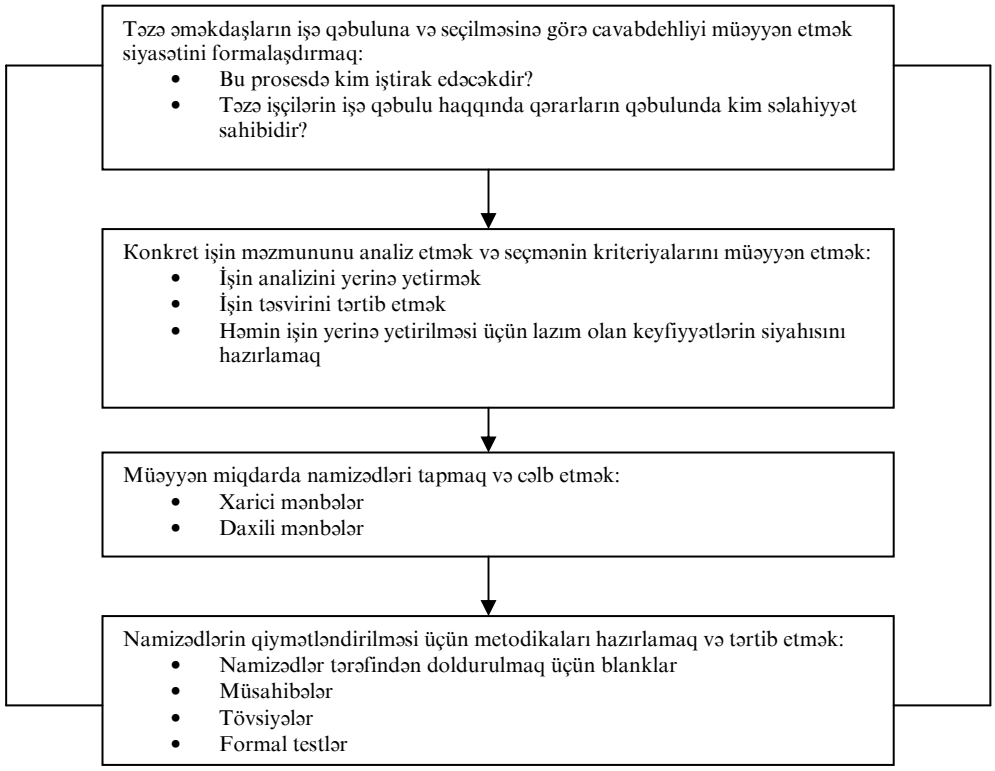
job description - vəzifə təlimatı
internal sources - daxili mənbələr
external sources - xarici mənbələr
selection procedures - seçmə metodikaları
structured interview - strukturlaşdırılmış müsahibə
unstructured interview - strukturlaşdırılmamış müsahibə

Yeni ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu və seçilməsində meydana çıxan suallar

Bristol-Myers Squibb şirkətinin timsalında təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu və seçilməsi prosesində həll ediləsi bir çox mühüm suallar göstərilmişdir. Bu suallar şəkil 9.1.-də verilmişdir.

Belə hallarda həll edilməsi qarşıda duran birinci sual ona aiddir ki, təzə ticarət işçilərinin işə qəbul edilməsinə görə kim cavabdehdir. Baxmayaraq ki, bu məsələnin həlli adətən, «səhra» heyətinə rəhbərlik edən satışlar üzrə menecerlərə həvalə edilir. Bəzi firmalarda satış şöbəsinin ali rəhbərliyi və kadrlar şöbəsi daha fəal rol oynayır və bu mühüm funksiyaların yerinə yetirilməsinə görə cavabdehliyin böyük bir hissəsini öz üzərində daşıyır. Lakin ondan asılı olmayaraq ki, məhz kim təzə ticarət nümayən-

dələrinin işə qəbul edilməsinə görə cavab verir, yeni əməkdaşlar tərəfindən işin effektli yerinə yetirilməsinə zəmanət vermək üçün müəyyən metodikalara riayət etmək lazımdır. 8-ci cədvəldə göstərildiyi kimi yəqin ki, hər hansı ümumi xarakteristikalar mövcud deyil ki, onların daşıyıcılarını satış fəaliyyətinin istənilən növlərinin yerinə yetirilməsində daha səmərəli işçilər etsinlər. Deməli təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu prosesində başlanğıc nöqtə konkret işçinin məşğul olacağı fəaliyyətin dəqiq təhlili olmalıdır. Başqa sözlərlə, məqsəd namizədlərin sayını artırmaq deyil, az olanlardan uyğun gələnini cəlb etməkdən ibarətdir. Bu həmin prosedurla əlaqəli olan yüksək xərclərlə izah edilir. Məsələn sənaye bazarında xidmətlər göstərən bir iri firmanın qiymətlərinə görə, 50 təzə ticarət əməkdaşını işə qəbul etmək üçün reklam elanlarının yerləşdirilməsinə, kadr agentlərin xidmətlərinin ödənilməsinə, psixoloji testlərə, namizədlərlə müsahibə üçün satışlar üzrə menecerlərə lazım olan vaxt haqqında artıq danışmayaraq, 750 milyon dollar xərclənməlidir. Təzə əməkdaşların öyrədilməsinə isə daha 1 milyon dollar gedir. Və nəhayət təzə satıcıların işə qəbulu prosesinin son mərhələsi hər bir namizədin onun bioqrafik məlumatları əsasında qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Bu mərhələninin məqsədi ondan ibarətdir ki, müvəffəqiyyət üçün lazım olan xarakteristika və qabiliyyətlərə namizədlərdən kim malikdir. Qiymətləndirmə və seçmə prosesinin bu mərhələsində menecerlər xüsusi diqqət və ehtiyatlılıq göstərməlidir. Bu zaman bütün namizədlərə işə daxil olanda bərabər imkanlara təminat verən qanun və normaların pozulmasına yol vermək olmaz. Qəbulun bu prosesi olduqca mürəkkəbdir, uyğun gələn namizədin seçilməsi isə bir çox müxtəlif kriteriyalardan asılıdır. Şəkildə göstərildiyi kimi şirkətlər arzu olunan namizədlərin aşkar edilməsinə kömək edən bir çox alətlərdən istifadə edirlər.



Şəkil 9. 1. *Təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda və seçilməsində qərarların qəbul edilməsi prosesi*

Ticarət əməkdaşlarının işə qəbuluna və seçilməsinə kim cavab verir?

Bir neçə illər öncə təhsil müəssisələrində MBA proqramı üzrə təhsil alan tələbə qız həyətyanı sahə və bağ üçün avadaqlıqların istehsalı ilə məşğul olan şirkətin satış şöbəsinə işə girmək istəyirdi. Onun həm satışlar üzrə menecerlə (onun gələcək rəisi ilə), həm də bir sıra daha yüksək səviyyəli rəhbərlərlə, eyni zamanda marketinq üzrə vitse - prezidentlə ətraflı müsahibələri oldu. Rəhbərlik tərəfindən ona yüksək diqqət göstərilməsi namizədi çox şübhələndirdi. Axırda, o, cavab verdi ki: mən satış şöbəsinin yalnız sıravi əməkdaşı işləmək istəyirdim. Qəribədir ki, təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu məsələləri ilə bu qədər çox rəis məşğul olur! Bu tələbə qızın məəttəl qalması , mahiyyətcə bir sadə sualla nəticələnir: təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbuluna və seçilməsinə görə əsas cavabdehliyi kim daşımalıdır?

Adətən, bu suala cavab ondan asılıdır ki, söhbət hansı şirkətdən, onun məşğul olduğu ticarət heyətinin sayından və satışların növlərindən gedir. Azsaylı ticarət heyəti olan firmalarda təzə əməkdaşların işə qəbulu və seçilməsi ilə, adətən,, satışlar üzrə menecerlər məşğul olurlar.

Bu tələbə qızın çaş-baş qalması, mahiyyətcə, biz sadəcə sualla nəticələnir: ticarət əməkdaşlarının işə qəbuluna və təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsinə görə əsas cavabdehliyi Kim daşımıladır? Adətən, ona cavab ondan asılıdır ki, hansı şirkət haqqında söhbət gedir, yəni ticarət personalının (heyətinin) sayından və satışların növündən hansı ilə o məşğul olur. Ticarət personalının (heyətinin) azsaylı firmalarda işə qəbul və təzə əməkdaşların seçilməsi ilə bağlı olan məsələlərin həlli adətən, başlıca olaraq yüksək səviyyəli satışlar üzrə menecerə həvalə edilir. Söhbət daha çoxsaylı və yüksək səviyyəli ticarət personalı (heyəti) haqqında gedəndə, bu zaman təzə ticarət əməkdaş seçilməsi və işə cəlb edilməsi adətən, çox zəhmət tələb edir və həddindən artıq çox vaxt tələb edir ki, bu, adətən, bir adamın qüvvəsi xaricindədir. Belə firmalarda təzə əməkdaşların işə qəbulu və seçilməsinə görə cavabdehlik hər şeydən öncə aşağı səviyyəli satışlar üzrə menecerlərə və yaxud kadrlar üzrə əməkdaşlara həvalə edilir.

Harada ki, satış fəaliyyəti xüsusi mürəkkəbliyi ilə fərqlənməyən, harada ki, təzə ticarət əməkdaşlarından hansısa xüsusi keyfiyyətlər tələb edilməyən, onların arasında kadrlar axını yüksək olan (hansı ki, əsasən telemarketinqin köməyilə istehlak mallarının satış ilə məşğul olan firmalarda) şirkətlərdə işə qəbul və təzə satıcıların seçilməsinə görə bütün cavabdehlik ən birinci səviyyəli satışlar üzrə menecerlərə həvalə edilir.

Firma böyük fərasətlik göstərən zaman işə yalnız müəyyən keyfiyyətli və qabiliyyətli əməkdaşları qəbul edərsə, onda namizədlik qiymətləndirilməsində və kadr qərarları qəbul edəndə birinci səviyyəli satışlar üzrə menecerlərə personalın seçilməsi üzrə mütəxəssislər kömək edə bilərlər. Onların rolunda satışlar üzrə menecerlər çıxış edirlər, hansıları daha yüksək rəhbər vəzifələrə irəli çəkmək planlaşdırılır.

Bəzi firmalarda kadrlar şöbəsinin əməkdaşları və ya kadrlarla iş üzrə mütəxəssislər təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda satışlar üzrə menecerlərə kömək edirlər, bununla yanaşı bu vəzifəni satışın idarə edilməsi şöbəsindən kiməsə tapşırılmış olardı. Belə yanaşma bu və ya digər hərəkətlərin nəinki təkrarlanmasından qaçmağa imkan verir, həm də satış və kadrlar idarəsinin şöbələri arasında tez-tez meydana çıxan toqquşmaları aradan qaldıra bilər. Belə yanaşmanın çatışmazlıqlarından biri ondan ibarətdir ki, kadrlarla iş üzrə mütəxəssisləri satış idarəsinin şöbəsinin personalı kimi nəinki mövcud olan boş vəzifəni tutmağa namizədə qarşı irəli sürülən konkret növün xüsusiyyətini bilməlidirlər.

Əgər təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda kadrlar şöbəsinin əməkdaşı və ya kadrlarla iş üzrə kənar mütəxəssis iştirak edirsə, onda adətən, namizədlik cəlb edilməsində və onların qiymtləndirlməsində kömək edirlər. Lakin bu barədə sonuncu

qərarın qəbulunda namizədlərdən məhz kimi işə götürmək satışlar üzrə menecerin səlahiyyətində qalır.

Nəhayət, əgər firma öz ticarət personalına satışlar və marketinq üzrə menecerlər üçün məşq meydançası kimi baxırsa, təzə ticarət əməkdaşlarımızın işə qəbulunda ya kadrlar şöbəsinin rəhbərləri, ya da gələcək rəhbərlərin istedadlarını naimzədlərdə aşkar etmək məqsədilə başqa menecerlər iştirak edə bilərlər. Yəqin ki, «İdarəetmənin iqtisadiyyatı» ixtiası üzrə təhsil alan bizim tələbəmizin söhbəti keçən firmada vəziyyət məhz belə imiş.

İşin məzmununun təhlili və seçməninin kriterilərin müəyyən edilməsi

Satış sferasındakı müxtəlif vəzifələr fəaliyyətin ayrı-ayrı növlərini nəzərdə tutur. Buradan demək lazımdır ki, bu vəzifəyə qəbul edilən adamlar müxtəlif xarakterə və qabiliyyətlərə malik olmalıdırlar. Beləliklə, təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu və seçilməsi prosesinini ilk mərhələlərində aşağıdakılar vacib şərtlərdir:

1. Baxılan vəzifədə əməkdaş üçün hansı hərəkətlərin, tapşırıqların, xarici mühit əlaqələrinin müəyyən edilməsi üçün müvafiq işin məzmununu təhlil etmək;
2. Aparılmış təhlilin nəticələrini ətraflı şərh etmək üçün vəzifə təlimatını tərtib etmək;
3. Namizədə tələblərin qoyulması.

Burada namizədin nəzərdə tutulmuş vəzifə və tapşırıqları uğurla yerinə yetirməsi üçün onun lazım olan xarakteri, əlamətləri və qabiliyyətləri ətraflı təsvir edilməlidir.

Şirkətlərin əksəriyyətində, əsasən irilərində, satış sferasında vəzifələrin yazılı təsviri verilir. Təəssüf ki, o tez-tez köhnəlir və işin miqyası, konkret məzmunu nöqteyi-nəzərindən cari anın tələbələrinə cavab vermir. Axı, firmanın müştərilərinin tərkibindən, müştərilərin idarə edilməsi siyasətindən, onun rəqiblərinin tərkibindən və xarici mühitin başqa amillərindən asılı olaraq vəzifələr dəyişirlər. Lakin firmalar yeni vəziyyəti tez-tez təhlil etmir və bu dəyişmələri əks etdirən düzəlişləri vəzifə borclarına aid etmirlər. Bundan başqa, firmalar öz yanında təzə satış vəzifələrini təsdiq edirlər və bu zaman yazılı surətdə həmin vəzifələri qeyd etmirlər.

İnnovasiyalar 9. 1.
İşə qəbul edilənlərin seçilməsi üçün test

Rəhbərlər həmişə təzə əməkdaşların seçilməsi zamanı düzgün qərarların qəbul edilməsi üçün yol axtarırlar. Aşağıda test verilmişdir, menecerlər həmin suallara cavab verərək, onun haqqında daha aydın təsəvvür tərtib edə bilər ki, ona hansı əməkdaşlar lazımdır.

Daha uyğun gələn namizəd toplanmış balların miqdarına görə müəyyən edilir.

1. Siz onun üçün səciyyəvi olan sahədə işləyirsinizmi?

a) yaxşı tanınmış rəqiblərin nisbi miqdarı və yeni mallara, xidmətlərə aid olan yalnız cüzi dəyişmələr (1 bal)

b) yeni rəqiblərin bazarına müntəzəm daxilolma və oradakı malların və xidmətlərin çeşidinin sürətli dəyişməsi (2 bal)

2. Sizin malınız hansı kateqoriyaya aiddir?

a) əsaslı avadanlıq (1 bal)

b) istehlak malları (2 bal)

c) xidmətlər (3 bal)

3. Əgər siz texniki mallarla məşğulsunuzsa, onda sizin şirkətdə texniki yardımın səviyyəsi necədir?

a) yüksək (1 bal)

b) orta (2 bal)

c) cüzidir (3 bal)

4. Sizin malın satışında marketinq yardımının səviyyəsi necədir?

a) yüksəkdir (1 bal)

b) çox cüzidir (2 bal)

c) əsasən satış heyətinə ümid edirik (3 bal)

5. Siz maraqlısınızmı?
a) öz məhsulunuzun mövcud müştərilərə təklif edilməsini genişləndirməkdə (1 bal)
b) artıq mövcud mal xəttinin mövcud olan müştərilərə satışların idarə edilməsində (2 bal)
c) təzə malın potensial müştəriyə yaxınlaşdırılmasında (3 bal)
6. Sizə qoyulmuş vəsaitdən qazanc götürməyə başlamazdan öncə, təzə ticarət heyətini işə qəbul etmək və öyrətmək üçün nə qədər vaxt sərf etmək lazımdır?
a) 30-90 gün (1 bal)
b) 91-180 gün (2 bal)
c) 181 gündən çox (3 bal)
7. Sizin ticarət heyəti ofisdə işləyəcəkmi?
a) həmişə bilavasitə rəis olur (1 bal)
b) bilavasitə rəis yoxdur (2 bal)
8. Sizin ticarət nümayəndələriniz olacaqmı?
a) öz həmkarlarının yardımına ümid etmək (1 bal)
b) potensial müştəriləri sərbəst aşkar etmək və qiymətləndirmək (2 bal)
9. Siz özünüzün təzə ticarət əməkdaşlarınızın öyrədilməsinə nə qədər vaxt sərf etməyə hazırsınız?
a) 81 saatdan çox (1 bal)
b) 41-80 saat (2 bal)
c) 0-40 saat (3 bal)
10. Siz özünüzün təzə ticarət əməkdaşlarınıza məsləhət verməyə və yardım göstərməyə nə qədər vaxt sərf etməyə hazırsınız?
a) həftədə 21 saatdan çox (1 bal)
b) həftədə 11-20 saat (2 bal)
c) həftədə 0-10 saat (3 bal)
Alınmış balları toplayıb və aşağıda verilmiş təsvirə əsasən nəticəni müqaiysə edib siz lazım olan ticarət əməkdaşının asan (optimal) tipini müəyyən edin.
Daha çox uyğun gələn namizədləri necə müəyyən etmək və balları necə hesablamaq:
1. 1- dən 10- cuya kimi sualların cavablarında alınmış balları toplayın.
2. Alınmış nəticəni balların aşağıda verilmiş cəmi ilə müqayisə edin.
3. Sizin ideal namizədiniz balların müvafiq qiyməti ilə yanaşı göstərilmiş xarakteristikalara malik olmalıdır.
Ticarət nümayəndəsinin əsas xarakteristikaları
13 baldan çox olmamaqla inad, adamlarla yaxşı münasibət yaratmaq bacarığı, işin standartları, şifahi ünsiyyət, öyrənmə qabiliyyəti
14-18 bal lider (öncül) olmaq bacarığı, planlaşdırma və təşkilat, işə motivasiya və yaxşı xarici görünüş
19-28 bal inandırma və danışıqlar aparmaq bacarığı, analitik qabiliyyətlər, təşəbbüskarlıq, yazılı ünsiyyət
Ticarət heyəti əməkdaşının ikinci dərəcəli xarakteristikaları
13 baldan çox olmamaqla işi planlaşdırma və təşkiletmə qabiliyyəti, həmsöhbətini dinləmək bacarığı, işə motiva siya, təşəbbüskarlıq, yazılı ünsiyyət
14-18 bal analitik qabiliyyətlər, inad, şifahi ünsiyyət yazılı ünsiyyət, adamlarla yaxşı münasibət yaratmaq bacarığı
19-28 bal müstəqillik, həmsöhbətini dinləmək bacarığı, şifahi ünsiyyət, yaxşı xarici görkəm planlaşdırmaq bacarığı
Təzə ticarət əməkdaşlarının mənbəyi.
13 baldan çox olmamaqla kollecin təzə məzunu və ya elə öz firmasının əməkdaşı
14-18 bal elə öz firmasının və ya rəqabət aparan firmanın əməkdaşı
19-28 bal rəqabət aparan firmanın əməkdaşı
Mənbə: Walt Shedd «Ten Steps to Top Sales Professionals» www. Sellingpower. com Web saytında

Deməli, birinci işə qəbulun və təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsinin çox mühüm mərhələsi uyğun gələn vakant vəzifədə nəzərdə tutulmuş işin məzmununun təhlilindən ibarətdir. Bu mərhələninin yerinə yetirilməsi satışlar üzrə menecerin vəzifəsinə daxildir. Belə ətraflı təsvir olmadan, satışlar üzrə menecer vakant vəzifənin tutulmasında ən çox uyğun gələn namizədin seçilməsi zamanı xeyli çətinliklərlə toqquşacaqdır, öz növbəsində namizədlər isə onlara qarşı irəli sürülən tələblər haqqında tam təsəvvürə malik olmayacaqlar.

Kim təhlili yerinə yetirir və təsviri tərtib edir?

Bəzi firmalarada təhlilin yerinə yetirilməsi və satış sferasında konkret vəzifələrin təsvirinin tərtib edilməsi satış şöbəsinin rəhbərlərindən kimə isə həvalə edilir, başqalarında isə bununla ya müvafiq firmanın kadrlar şöbəsinin əməkdaşı, ya da kənar məsləhətçi olan işlərin təhlili üzrə mütəxəssis məşğul olur. Lakin ondan asılı olmayaraq ki, şirkətin satış şöbəsində bu vəzifənin yerinə yetirilməsi məhz kimə həvalə edilmişdir, ən əhəmiyyətlisi odur ki, konkret işin məzmunu haqqında informasiya iki əsas mənbədən daxil olsun: birincisi, müvafiq vəzifəni tutan indiki əməkdaşlardan, ikincisi, bu işçilərə rəhbərlik edən satışlar üzrə menecerlərdən.

Hal-hazırda kim ki, bu vəzifələri tutanlar nəzarət etmək və onlarla söhbət etmək lazımdır ki, onlar həqiqətən nə ilə məşğuldur. Bəzən konkret vəzifələrin məzmununu təhlil edən adam aşkar edir ki, ticarət nümayəndələri hətta onların rəhbərlərinin şübhələnmədikləri şeylərlə məşğul olurlar, eyni zamanda , rəhbərlərin fikrincə, çox vacib olan funksiyaları yerinə yetirmirlər. Bu cür «uyuşmamazlıqlar» və fərqlər bir daha sübut edirlər ki, vəzifə borclarının dəqiq və ətraflı təsviri olmadan, ticarət əməkdaşının işində dönüş yaratmaq mümkün deyil.

Bir çox şirkətlərin satış şöbələrində vəzifələrin tam məcmusu nəzərdə tutulmuşdur. Şəkil 9.2-də Dell Computer Corporation şirkətinin satış şöbəsində bir neçə müxtəlif vəzifələr üçün vəzifə borclarının təsviri verilmişdir. Ona diqqət yetirin ki, bu təsvirlərdən hər birində şirkət növbəti bölmədə haqqında söhbət açacağımız anların əksəriyyətini dəf etməyə çalışır. Onu da unutmaq lazım deyil ki, hər iki göstərilmiş vəzifələrin satışa təsiri var və ixtisasın və təcrübənin müxtəlif səylərini tələb edir.

Vəzifə təlimatına nə daxil olmalıdır?

Ticarət işçiləri üçün düzgün tərtib edilmiş vəzifə təlimatı özünə aşağıdakı göstəriciləri və tələbləri biləşdirir:

1. Satışa aid olan malın (malların) və xidmətin (xidmətlərin) təbiəti;

2. Müraciət edilən müştərilərin tipi, həm də kommersiya görüşlərini və müştəri təşkilatındakı heyətin tiplərinə aid olan siyasəti;

3. Tədqiqatların aparılması və informasiyanın toplanması ilə əlaqəli olan fəaliyyətin planlaşdırılması daxil edilməklə konkret tapşırıqlar və vəzifələr: satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlərin keçirilməsi ilə əlaqəli olan konkret satış vəzifələri, digər vəzifələr, müştərilərə xidmət üzrə fəaliyyət, həm də dəftərxana vəzifələrinin icrası və hesabatların tərtib edilməsi;

4. Müvafiq vəzifəni tutan şəxs və həmin təşkilatın başqa əməkdaşları arasındakı tabeçilik münasibətləri.

Həmin şəxs kimə tabedir? Bilavasitə rəhbərə münasibətdə onun vəzifələri hansılardır? Həmin ticarət əməkdaşı şöbələrin (məsələn, istehsalat və layihə konstruktor şöbələrinin) əməkdaşları ilə necə və hansı vəziyyətlərdə qarşılıqlı hərəkət edir?

Birinci vəzifə: II EBD-nin ticarət nümayəndəsi (Dell orta biznes təbriki)

Dell «orta biznes» (EBD) şöbəsinin tərkibinə daxil olan «münasibətlər» şöbəsinə onun daha sürətlə inkişaf edən seqmentlərindən biri üçün təzə əməkdaş tələb edilir. İdeal namizəd münasibətlərin əsasında qurulmuş satış sferasında iş təcrübəsinə malik olmalıdır. O, müştərilərlə münasibətlərin yaradılmasında qeyri-adi qabiliyyətlərə malik olmalı, öz fikirlərini həm şifahi, həm də yazılı şəkildə aydın ifadə etməyi bacarmalı, yaxşı təşkilatçı və planlaşdırıcı olmalıdır.

Bu vəzifəni gələcəkdə tutacaq əməkdaş xırda və orta müştərilərlə işləmək, onlarla qiymət və başqa məsələlərə aid olan razılığa gəlmək lazım gələcəkdir. O, gözəl təşkilatçılıq qabiliyyətlərinə malik olmalı, həm də onlara mal haqqında texniki informasiya verməlidir, çünki ona həm Dell-in əməkdaşldarı, həm də onun müştəriləri ilə daimi ünsiyyətdə olmaq lazım gələcəkdir. Ondan başqa, kənardan kömək almadan işləməyi bacarmalıdır. Bakalavr dərəcəsi və yaxud satış sferasında iki - üç ildən az stajı olan namizədlərə üstünlük verilir.

İkinci vəzifə: müştərilərin idarə edilməsi.

Şirkət ona həvalə edilmiş əsas müştərilərin işinə cavab verir. Cavabdehlik sferası bir neçə bölmələri (şöbələri) əhatə edir. Satışı əlaqələndirmə, müqavilələrin bağlanması, texniki yardım briqadasının hərəkətləri yolu ilə şirkət və onun müştəriləri arasında tərəfdaşlıq münasibətlərini formalaşdırır. Ayrı-ayrı müştərilərə (məsələn, müştərilərin seçilməsi, malların seçilməsi) yönəldilmiş strategiya və hərəkətləri işləyib hazırlayır və planlaşdırır ki, kommersiya görüşlərinin gedişində müştərilərə təklif edilsin: Firmanın rəhbərliyinə müştərilər və rəqiblərdən alınmış informasiyalar verilir. Satış üzrə sahə konfranslarında və sahə sərgilərində iştirak edirlər. Adətən, bu vəzifəyə satış sferasında daha yüksək ixtisasın olmasını və Account Executive II (II müştəriləri idarə edən) dərəcəsinin ticarət nümayəndələrinə nisbətən satışın daha yüksək normalarının realizəsinə görə cavabdehliyi nəzərdə tutur. Öz fikirlərini həm şifahi, həm də yazılı şəkildə dəqiq və savadlı idarəetmək bacarığı. Daimi yaşayış yerindən uzaq olan ərazilərdə sərbəst hərəkət etmək qabiliyyəti və (və yaxud) iş vaxtının 50 faizindən az olmamaq şərti ilə ezamiyyətlərdə olmaq imkanı olmalıdır). Satış sferasında iş stajı 5-7 il olan (dövlət qurumları ilə iş təcrübəsi olsa daha yaxşı olar) bakalavr dərəcəsi olan namizədlərə üstünlük verilir. Satış sahəsində əvvəlki iş yerindən ixtisasının təsdiqi tələb edilir.

Şəkil 9. 2. *Dell Computer Corporation-şirkətinin vəzifə təlimatı*

Mənbə: Dell Computer Corporation şirkətinin www. dell. com şirkətinin Web saytı «Careers» bölməsində şirkətin satış şöbəsində nəzərdə tutulmuş vəzifəyə diqqət yetirin.

5. İddiaçının əqli və fiziki qabiliyyətlərə həmin vəzifə tərəfindən , eyni zamanda onun texniki biliklərinə irəli sürülən tələblər (söhbət şirkətin buraxdığı mallar haqqında gedir), başqa zəruri olan vərdişlər və bacarıqlar, həm də onun vaxtının xeyli hissəsini ezamiyyətlərdə keçirmək imkanı ;

6. Həmin vəzifədə əməkdaşın effektivliyinə və əməyinin məhsuldarlığına təsir göstərə biləcək amillər və məhdudiyyəilər, eyni zamanda bazardakı meyillər, rəqiblərin üstünlükləri və çatışmazlıqları, müştərilərin arasında həmin şirkətin nüfuzu, həm də resurslar və tədarüklərlə mümkün olan problemlər.

Namizədin təmin edəcəyi tələblərin və seçmənin kriterlərinin müəyyən edilməsi

Satış sferasında müvafiq vəzifədə müvəffəqiyyətli iş üçün namizədin təmin edəcəyi tələblərin müəyyən edilməsi ticarət əməkdaşlarının işə qəbulu və seçilməsi prosesinin ən çətin hissəsidir. Satışlar üzrə menecer, ola bilsin ki, kadrların planlaşdırılması üzrə mütəxəssisin və peşəkar psixoloqun köməyi ilə yuxarıda müzakirə edilən xarakterin və qabiliyyətlərin əlamətinin nisbi əhəmiyyətini təhlil etməlidir. Onlara fiziki məlumatlar, əqli qabiliyyətlər və iş təcrübəsi, həm də nəzərdə tutulan vəzifəni tutmaq üçün zəruri olan xarakterin əlamətləri aiddir.

Problem ondan ibarətdir ki, bu və ya digər dərəcənin təzə ticarət əməkdaşının seçilməsində bütün sadalanmış xüsusiyyətlər praktiki olaraq əhəmiyyətlidir. Məsələn, heç bir firmaya əqli qabiliyyətlər və şəxsi qüvvələrinə inamı olmayan ticarət nümayəndələri lazım deyil. Başqa bir tərəfdən, ona ümid etmək çətin olar ki, bir çox namizədlər hər

hansı vəzifənin alınmasına gələcək işçi üçün arzu edilən bütün xarakteristikaların yüksək səviyyələrinə malik olacaqlar. Beləliklə, məsələ ondan ibarətdir. Namizəd üçün məhz hansı xarakteristikalar və qabiliyyətlər daha əhəmiyyətlidir. Ondan başqa seçmənin bu və ya digər kriteriyalarının seçilməsində mümkün olan kompromislər üzərində də fikirləşmək lazımdır. Məsələn, nəzərdə tutulan vəzifənin tutulmasına real iddiaçı olan, hər hansı mühüm keyfiyyətlərə malik olmayan namizədi, bu vəzifə üçün o qədər də əhəmiyyətli hesab etmək olarmı? Məsələn, firmaya inamı olmayan olduqca acıdilli namizədi işə qəbul etmək lazımdırmı?

Seçmə kriterlərinə nisbi olaraq qərarların qəbul edilməsinin metodları

Hətta vəzifə təlimatının sadə təhlili nəzərdə tutulan vəzifənin tutulmasına namizədlərin təmin edə biləcəkləri mühüm tələblərin düzgün seçimini etməyə tez-tez kömək edir. Gərək həmin iş, məsələn tez-tez ezamiyyətləri nəzərdə tutursa, onda firma rəhbərliyi hələ ailə yükü altına girməmiş və səyahət etməyi sevməyən daha gənc namizədlərə üstünlük verə bilər. Vəzifə təlimatlarından məlum olur ki, iddiaçıya yüksək texniki biliklərin və ixtisasın tələblərini irəli sürürlər, onda firmanın rəhbərliyinə yüksək təhsilli və satış sferasında xeyli iş təcrübəsi olan namizədləri axtarmaq lazım gələcəkdir. Dell şirkəti ilə misala qayıdaraq, qeyd etmək olar ki, vəzifələrdən biri (müştərilərin idarə edilməsi üzrə mütəxəssis) tez - tez ezamiyyətləri və namizəddə bu vəzifəyə xeyli iş təcrübəsini nəzərdə tutur. Bu cür kriteriyalar axtarış dairəsini xeyli məhdudlaşdırır.

Böyük firmalar daha uzağa gedir və özlərinin indiki ticarət əməkdaşlarının şəxsi işlərini təhlil edirlər. Onlar müəyyən etməyə cəhd edirlər ki, yaxşı işçiləri orta səviyyəlilərdən hansı xarakteristikalar fərqləndirirlər. 8-ci fəsildə göründüyü kimi, belə təhlil müxtəlif vəzifələr üçün eyni nəticələri almağa imkan verir. Nəticələr, əgər onları verilmiş firmanın satış şöbəsindəki hər-hansı müəyyən vəzifəyə tətbiq edirlərsə, tamamilə faydalı olurlar.

Artıq firmada işləyən ticarət əməkdaşlarını səmərəliliyinə görə iki əsas qrupa bölmək olar: yaxşı işçilərə və orta səviyyəlilərə. Sonra bu iki qrupun xarakteristikalarını müqayisə etmək lazımdır. Bunun üçün isə daxil olan zaman müvafiq işçilər tərəfindən doldurulmuş anketdən, informasiyadan, şəxsi müsahibənin protokolundan, həm də onların əqli qabiliyyətlərinin, meyillərinin və xarakterin əlamətlərinin testləşdirilməsinin nəticələrindən istifadə etmək olar. Ondan başqa indiki ticarət əməkdaşının şəxsi xarakteristikalarındakı fərqlər və onların səmərəliliyinin fərqləri arasındakı əhəmiyyətli korresiyaların axtarışı üçün statistik metodları istifadə etmək olar. İstənilən halda firmanın rəhbərliyi yaxşı və orta səviyyəli işçilərin xeyli fərqlənən şəxsi xarakteristikalarını aşkar etməyə cəhd edirlər.

Bundan əlavə, firmada işləyən ticarət agentlərinin şəxsi işlərinin təhlili satış şöbəsinin rəhbərinə təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsinin daha uyğun gələn kriteriyalarını formalaşdırmağa kömək edir. Bu isə bir səbəbə görə daha əhəmiyyətlidir. O, həm də bütün namizədlərə işə qəbul olan zaman bərabər hüqüqlara təminat verən qanunun tələbləri nöqteyi-nəzərindən müvafiq firmalar tərəfindən istifadə edilən kriteriyaların yol verilənin yoxlanılması üçün də zəruridir. Həmin problemin üzərinə bu fəsildə bir daha qayıdacağıq. Yaxşı və orta səviyyəli işçilərin hər hansı konkret işin onlar tərəfindən yerinə yetirilməsinə görə xarakteristikaların müqayisə edilməsindən savayı, satış şöbəsinin rəhbərliyi həm də uğursuzluğa düçar olmuş əməkdaşların xüsusi xarakteristikalarını təhlil etməyə cəhd edirlər (yəni ya işdən çıxarılmışlar, ya da özləri işdən çıxmışlar). Konsaltiq firmalardan biri, Klein İnstitute for Aptitude Testing (www.

Kleinconsultants. com) belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, uğursuzluğa düçar olan adamlara çox tez-tez aşağıdakı xarakteristikalar xasdır:

1. Yaşayış yerinin daimi olmaması
2. Ötən iki il ərzində işlərində müvəffəqiyyətsizlik
3. Əmək stajında izah edilməyən fasilələr
4. Bu yaxınlardakı boşanma və başqa ailə problemlərinin olması.
5. Həddindən çox şəxsi borcların olması

Firma bu cür xarakteristikaları indiki ticarət nümayəndələrindən kimdəsə aşkar etməyə cəhd edə bilər. Firma onları tam əsasla uğursuz hesab edə və bütün işdən çıxan və işdən çıxarılan işçilərlə «vida mərasimləri» keçirə bilər. Lakin bu ideyanın görünən cazibədarlığına baxmayaraq, praktikada onu həyata keçirmək az-az müyəssər olur. Kim ki, işdən çıxır, o, adətən, işdən getməsinin səbəbini müzakirə etməyə o qədər də meyilli olmur. Kim ki, işdən çıxarılır, o ümumiyyətlə, keçmiş işçilərlə əməkdaşlıq etməyi, eyni zamanda onların sabiq işverənləri üçün maraq doğura biləcək tədqiqatlarda da iştirak etməyi istəmirlər. Lakin ticarət heyətinin özlərinin sabiq əməkdaşları haqqında hər hansı faydalı informasiyanı işə qəbul edilən zaman onların doldurduqları anketdən, həm də o vaxt onlarla aparılan testləşdirmənin nəticələrindən tez-tez almaq olar.

Bütün bu informasiyanın əsasında nəzərdə tutulan vakant (boş iş yeri) vəzifəsinə namizədlərə irəli sürülən tələbləri yazılı şəkildə formalaşdırmaq lazımdır. Bu tələblər təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsi zamanı onlardan praktikada əldə rəhbər tutulması mümkün olmalıdır. Müsahibənin aparılması üçün forma şəkil 9.3.-də verilmişdir.

Şöbə _____ şirkətin «_____»
Namizədlə müsahibəni aparmaq üçün forma
Namizədin soyadı, adı_____
Tarix _____
Kimlə müsahibə Vaxt
1. _____ _____
2. _____ _____
3. _____ _____
4. _____ _____

Reytinq:
5- əla
4- ortadan yuxarı
3- orta
2- kafi
1- pis

Formanın doldurulması qaydası: həmin namizədə tətbiq edilən xarakteristikalar daha dəqiq əks etdirilən kvadrata işarə qoyun. Görkəmli namizədin ballarının qiyməti 95-dən 100- ə qədərdir.

	1	2	3	4	5
Ümumi təəssürat					
1. Səliqəlilik, geyim					
2. İşgüzar imici (nüfuzu)					
Şəxsi təəssüratlar					
3. Ünsiyyətin müsbət tərzi					
4. Nitq, ifadə etmək tərzi					
5. Ünsiyyət, mehribanlılıq					
6. Müsbət əhval-ruhiyyə					
Satış sferasında işə potensial qabiliyyət					
7. Həmsöhbətini inandırmaq bacarığı					
8. Təvazökarlıq					
9. Satış və iri müştərilərlə işin aparılması					
10. Rəhbərin yanına kommersiya görüşlərinə getmək					
11. Ərazinin təşkil və idarə edilməsi					
12. Kollektivdə iş					
13. Əvvəlki işin müvəffəqiyyətli təcrübəsi					
14. Mənsəbə çatmaq üçün potensial					
İşə hazır olma					
15. Bütövlükdə intellektual qabiliyyətlər, dərrakəli mühakimə etmək bacarığı					
16. Şəxsi gücünə inam					
17. Özünün motivasiya qabiliyyəti, mənliyin olması					
18. Özünü ələ alma, sabitlik					
19. Uyğunlaşma qabiliyyəti					
20. Hörmət və mərifət					
Ümumi icmallar: _____					
Ümumi reytinq (ümumi hesab) _____					
Bu namizədi həmin vəzifəni tutmağa məsləhət görərdinizmi? _____					
Öz cavabınızı əsaslandırın: _____					

Şəkil 9.3. *Namizədlə müsahibəni keçirmək üçün standart forma*

Namizədlərin seçilməsi

Bu məhz o sahədir ki, bir sıra firmalar «xırdalıqlarda qənaət edərək, çox böyük itirirlər». Onlar bütün qüvvələri ilə qəbulla bağlı olan xərclərdə qənaət etməyə cəhd edirlər. Onlar belə fikri dəstəkləyirlər ki, təlimin yaxşı proqramı, son hesabda, zəif təzə işçini yaxşı işçiyə çevirə bilər. Lakin, əvvəldə göstərildiyi kimi, təlim və praktiki iş prossesində çox çətin olur və ya hətta satış sferasında müvəffəqiyyəti müəyyən edən fəaliyyətin bu növünə meyililik və şəxsi xarakteristikalar kimi bəzi amilləri praktiki

olaraq dəyişmək mümkün deyil. Deməli pul, vaxt və qüvvələr yüksək ixtisaslı namizədlərin axtarışına xərclər tamamilə mənfəətli kapital qoyuluşu ola bilərlər. Müəyyən sahələrdə, yüksək ixtisaslı namizədlərin lazım olan miqdarda axtarışı o qədər də asan məsələ deyil. Məsələn, həyatın sığortalanması sahəsinin hesabatlarında göstərilir ki, bir uyğun gələn işçini aşkar etmək üçün onlar 60-120 namizədlərlə müsahibə aparmalı olurlar.

Satışlar sferasındakı vəzifələrin tutulmasına yüksək ixtisaslı namizədlərin cəlb edilməsinin çətinliyini hesaba almaqla, namizədlərin qəbulu üzrə yaxşı planlaşdırılmış və effektli fəaliyyət özü ilə istənilən firmada təzə ticarət əməkdaşlarının axtarışının və işə qəbulunun mühüm hissəsini təşkil edən proqramını verir. Qəbul prosesinin əsas məqsədi heç də vakant vəzifəyə namizədlərin ümumi sayını artırmaqdan ibarət deyil. Onların həddindən artıq miqdarı seçmə prosesini xeyli mürəkkəbləşdirə bilər. Ona görə də menecerlər namizədlərin səpələnməsi və qiymətləndirilməsinin metodikalarını sadələşdiməyə məcbur olurlar. Məsələn, İntel (www. İntel. com) şirkətinə demək olar ki, hər gün işə qəbul haqqında minlərlə ərizə daxil olur, lakin miqdar heç vaxt kəmiyyətə keçmir. Ona görə də qəbulun məqsədi tamamilə istənilən qədər namizədləri tapmaq deyil, ondadır ki, az da olsa həqiqətən uyğun gələni tapmaq lazımdır.

Beləliklə, namizədlərin cəlb edilməsi prosesinə uyğun gələn namizədlərin seçilməsinə birinci mərhələ kimi baxılmalıdır. Potensial əməkdaşlar tərəfindən yerinə yetirilən ən effektli üsul «seçmə-özü seçmə» dir. Qəbul üzrə fəaliyyəti elə təşkiletmək lazımdır ki, o, az ixtisaslı iddiaçıları öz qüvvələrini sınamağa təhrik etməsin. Məsələn, bir çox şirkətlər interneti potensial namizədlərin mənbəyi kimi istifadə edirlər. Tez-tez Cisco Systems (www. Cisco. com) və İBM (www. İBM. com) kimi şirkətlər səpələmənin bu və ya digər metodikasını tətbiq edirlər. Bu halda namizədlər özü haqqında müəyyən (əsas) məlumatları verirlər. Şirkətlər bu məlumatlardan istifadə edərək onlarda boş qalmış yerləri müəyyən edir və onlarda olan ehtiyatlardan iddiaçının namizədlərini seçməyə cəhd edirlər. Bu zaman potensial namizədlərin işə qəbulunda həm işin az cəlbedici, həm də cəlbedici tərəflərini izah etmək lazımdır. Bu adətən,, təminat verir ki. Müsabiqənin həqiqi iştirakçıları vakant vəzifəni tutmaq üçün yalnız ixtisaslı və maraqlanan adamlar olacaqlar. Bundan başqa namizədlərin qəbulu üzrə fəaliyyət yalnız potensial namizədlərin cəlb edilməsini o mənbələrin üzərində cəmləşməlidir ki, həqiqətən orada ixtisaslı mütəxəssisləri tapmaq olar.

Potensial namizədlərin axtarılması üçün satışlar üzrə menecerlərin müraciət edəcəkləri yerlər az deyil. **Daxili mənbələrə** (internal sources) öz firmasının başqa şöbələrində işləyən adamlar, **xarici mənbələr,** (external sources) yəni başqa firmalardakı adamlardır, həm də təhsil müəssisələri, reklam elanları və heyətin seçilməsi ilə məşğul olan təcrübəli agentlər daxildir.

Hər bir mənbə namizədləri, adətən, bir neçə müxtəlif xidmət siyahıları və xarakteristikaları ilə göndərir. Beləliklə, baxmayaraq ki, firmaların əksəriyyəti namizədləirn qəbulu üçün bir neçə mənbələrdən istifadə etməyə cəhd edir, şirkətin fəaliyyəti daha uyğun gələn namizədin üzərində cəmləşməlidir. 113 firma rəhbərlərinin sorğusunun nəticələri göstərdi ki, şirkətlər konkret vəzifələrdən asılı olaraq müxtəlif mənbələrdən istifadə edirlər. Sorğunun əsas məqsədləri satış sferasındakı boş iş yeri (vakant) vəzifəsinə uyğun gələn namizədlərin axtarılmasından ibarətdir. Boş qalmış vəzifə missioner satışı və reklam elanları, heyətin seçilməsi ilə məşğul olan agentlik, həm də təhsil müəssisələri kimi bu cür müxtəlif xarici mənbələrə bel bağlayırlar. Vakant vəzifə məhsulun yaxşı tanınmasını və müvafiq olan sahənin iş təcrübəsini tələb edən texniki cəhətdən mürəkkəb malların satışı ilə bağlı olanda, firmalar başlıca olaraq başqa şöbələrdən olan öz əməkdaşlarına, həm də həmin sahənin başqa şirkətlərində işləyən adamların şəxsi tövsiyələrinə istinad edirlər. Potensial namizədlərin cəlb edilməsinin bu mənbələrində hər birinin nisbi üstünlükləri ilə məhdudiyyətləri növbəti bölmələrdə daha ətraflı müzakirə ediləcəkdir.

Mədəni fərqlər, din maneələri və qanunvericilyin məhdudiyyətləri satış sferasındakı vakant vəzifələrin əvəz edilməsinə görə uyğun gələn namizədlərin axtarılması ilə əlaqəli olan əlavə problemlər yaradırlar. Burada təkcə bir çıxış yolu var: Şirkət öz «ev tapşırığını» yerinə yetirməli və onun üstünə çıxmaq haqqında qərar qəbul etməzdən öncə, hər bir yeni bazarın dəqiq tədqiqatını aparmalıdır. Məsələn, bir çox Avropa ölkələrində ABŞ-a nisbətən işçini işdən çıxarmaq çox çətindir. Bu təzə əməkdaşın işə qəbulu haqqında qərar qəbul edən rəhbərin cavabdehliyini daha da artırır. Təzə əməkdaşları işə qəbul etməzdən əvvəl şirkətin rəhbərliyi təzə işçilərin qəbulu ilə bağlı olan hüquqi tələbləri öyrənməlidir. Liderlik 9. 2 parçasında göstərilir ki, yeni beynəlxalq bazara çıxışında şirkətin hazırlığı nədən ibarətdir. Satışla bilavasitə əlaqəsi olmayan firmanın başqa şöbələrinin əməkdaşları (məsələn itehsalat şöbəsinin, maddi-texniki təminat şöbəsinin, layihə-konstruktor şöbəsinin işçiləri ilə ofis heyəti) satış sferasında hərdən bir gizli qabiliyyətlərə malikdirlər və ona görə də vakant ticarət nümayəndəsini əvəz edəcək namizədlərin tipik mənbəyi kimi xidmət edirlər.

Tədqiqatların nəticələri göstərir ki, ABŞ-da sənaye bazarında işləyən şirkətlərin yarısınıdan çoxu ticarət əməkdaşlarının bir hissəsini özünün başqa şöbələrindən işə qəbul edir.

Satıcılar kimi işləmək üçün şirkətin fəaliyyətdə olan əməkdaşlarının qəbul edilməsinin bir sıra üstünlükləri var:

1. Kənardan gələnlərdən fərqli olaraq, şirkətin indiki əməkdaşları onların bütün məziyyətləri və çatışmazlıqları ilə, onun rəhbərliyinə yaxşı məlumdur.

2. Öz əməkdaşları daha az dərəcədə izahlara və öyrətməyə ehtiyac duymurlar, çünki onlar, adətən,, artıq öz şirkətinin məhsulu, siyasəti və əməliyyatları ilə yaxşı tanışdır.

3. Şirkətin fəaliyyətdə olan əməkdaşlarının satış şöbəsinə işə qəbulu mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına tez-tez kömək edir, çünki adamlar başa düşürlər ki, xidməti artım üçün imkanlar yalnız onların işlədikləri yerdə yox, həmdə şirkətin başqa şöbələrində də var. Lakin daxili mənbələrdən ticarət kadrlarının qəbuluna müəyyən məhdudiyyətlər də xasdır. Şöbələrdə işləyən əməkdaşlar, satışla bilavasitə əlaqələri olmayanlar, satış sferasında təsadüfi hallarda iş təcrübəsinə malik ola bilərlər. Ondan başqa əgər başqa şöbələrin rəhbərlərində belə bir təsəvvür yaranarsa ki, satış şöbəsi onların ən yaxşı işçilərini toplayıb öz yanına aparırlar, onda daxili mənbələrdən qəbul bəzi gərginlik yarada bilər.

Xarici mənbələr

Baxmayaraq hesab edilir ki, ticarət heyəti üçün uyğun olan namizədləri məhz şirkətin daxilində axtarmağa başlamaq lazımdır. Hər şeydən öncə, müvəffəqiyyətli iş üçün bütün zəruri keyfiyyətlərə malik olan şəxsi namizədlər şirkətdə onsuz da çatışmır. Ona görə də şirkətlərin əksəriyyəti özünün axtarış ödənişini genişləndirməyə məcbur olur və xarici mənbələrə müraciət edirlər. Şəkil 9. 4-də ticarət heyətinin tərkibində işləmək üçün namizədlərin cəlb edilməsinin bir sıra ən tipik xarici mənbələri sadalanmış, həm də bu və ya digər xarici mənbələrdən istifadə edən firmaların faizi göstərilmişdir.

Şəxsi firmanın əməkdaşlarından alınmış tövsiyələr

Şirkətin əməkdaşları özləri bu şirkətin ticarət heyətinin tərkibində işləmək üçün potensial namizədlər kimi çıxış edirlər. Onlar başqa firmalarda işləyən potensial namizədləri tövsiyə edə bilərlər. Belə tövsiyələr adətən,, olduqca ixtisaslı və əsaslandırılmış olurlar. Çünki şəxsi əməkdaşlar müvafiq vəzifəni tutan işçiyə qarşı irəli sürülən tələblərlə yaxşı tanışdırlar. Onlar tez-tez başqa şirkətlərin ticarət nümayəndələri

ilə əlaqə saxlayırlar. Bəziləri iş yerini dəyişmək istəyir və onun üçün çox şeyi etmək istəyirlər ki, vakant vəzifəni potensial namizədlərə daha mənfəətli satsınlar. Məhz ona görə də satışlar üzrə bir çox menecerlər çalışırlar ki, onların tabeçiliyində olan işçilərin onların şirkətində açılmış bütün boş iş yerləri haqqında məlumatı olsun. Hətta bəzi şirkətlər öz ticarət heyətinin əməkdaşlarının kənardan namizədləri cəlb etdiyinə görə maddi cəhətdən maraqlandırırlar. Lakin şəxsi ticarət əməkdaşlarından alınmış tövsiyələrə müraciət edəndə elə etmək lazımdır ki, onların «havadarlıq etdiyi» adam firmaya uyğun gəlməsə, yenə də onu pərt etmək olmaz.

Firmanın müştəriləri də onun ticarət heyətinin tərkibində işləmək üçün potensial namizədlərin yaxşı mənbəyi ola bilərlər. Hərdən müştəri şirkətin işçiləri onları tamamilə layiqli namizəd edən biliklərə malikdirlər. Məsələn, univermaq xidmətçiləri pərakəndəsatış ticarəti ilə məşğul olan şirkətlərin və yaxud öz məhsulunu həmin univermağa göndərən istehsalçı şirkətlərin yaxşı ticarət nümayəndələri ola bilərlər, çünki onlar istehsalçının univermaqda istifadə etdiyi və alqı metodikası ilə artıq yaxşı tanışdırlar. Estee Lauder (www. esteelauder. com) və L'Oreal (www. loreal. com) kimi kosmetika şirkətləri öz ticarət heyəti üçün təzə əməkdaşları univermağın işçilərinin arasından çox tez-tez tuturlar.

Müştərilərlə yaxşı münasibətlər qurmuş firmada işləyən ticarət heyətinin sıralarından potensial namizədlərə aid məlumatlar alına bilər. Bir də ki, ticarət agentləri onlarla əlaqədə olan ticarət nümayəndələrinin qabiliyyətləri ilə yaxşı tanışdırlar. Həm də onlara hərdən məlum olur ki, başqa firmaların ticarət nümayəndələrindən kim iş yerini dəyişmək istəyir.

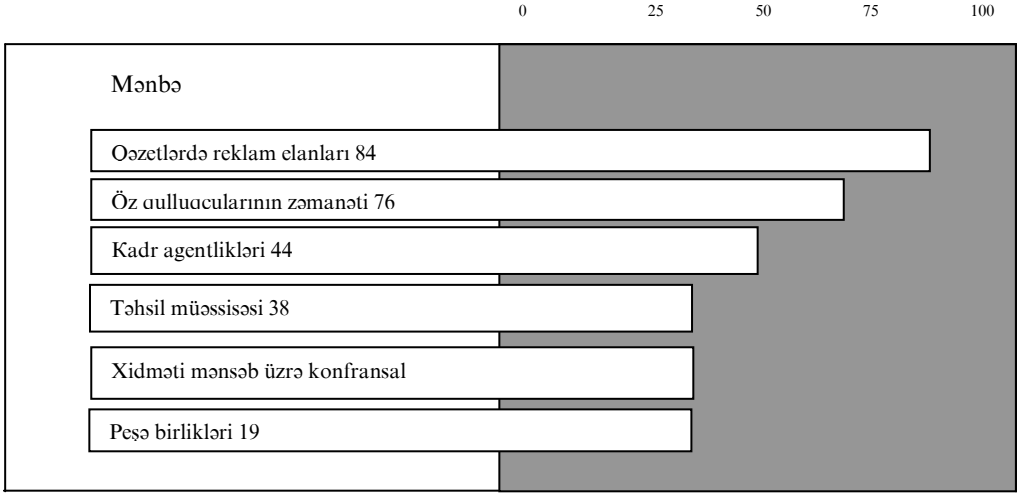
Lakin öz ticarət heyətinin tərkibində rəqabət aparan firmadan işləmək üçün namizədlərin toplanması məsələsinə birmənalı cavab vermək çətindir. Əlbəttə, belə adamlar müəyyən sahədə işləyərək yəqin ki, zəruri olan biliklərə, ixtisas və vərdişlərə sahib olurlar. Həm də ona ümid etmək olar ki, onlar təzə işə keçəndə özləri ilə indiki müştərilərdən kimi isə gətirəcəklər. Lakin bu o qədər də tez-tez baş vermir, çünki müştərilər bu tədarükçünün (malgöndərənin) maraqlarını təqdim edən işçiyə nisbətən öz tədarükçüsünə (malgöndərəninə) adətən, daha çox loyal olurlar. Lakin rəqabət aparan firmanın ticarət əməkdaşlarının işinin əvvəlki metodlarını unutmağa məcbur etmək asan olmur. Ondan başqa, bəzi rəhbərlər rəqiblərin işçilərini toplayıb yoldan çıxarılmasının tərbiyəsizlik hesab edirlər. Onların fikrinə görə, B firması A firmasının işçisini tovlayıb özünə cəlb edəndən sonra, sonuncu onun axtarışına və öyrədilməsinə xeyli pul xərclənmişdir. Məhz ona görə də bəzi firmalar öz rəqiblərinin ticarət əməkdaşlarının cəlb edilməsi ideyasının özünü rədd edirlər, lakin belə hallarda həmişə aydın olumur ki, onlar məhz hansı fikirləri rəhbər tuturlar: ya yüksək mənəvi prinsiplərinə riayət etmək istəyi, ya təzə əməkdaşların yenidən öyrədilməsinə vəsaitlər xərclənməsinə istəyin olmaması, ya firmanın sirrinin açılması qorxusu, ya da hansısa səbəbləri əsas tuturlar.

Liderlik 9. 2
Beynəlxalq şirkətlərdə işləmək üçün ticarət əməkdaşlarının qəbulu

Satış sferasının peşəkar işçilərinin əksəriyyətinin fikrincə, uzun müddət üçün satış funksiyasının yerinə yetirilməsində «yerli istedadlardan» istifadə etmədən müvəffəqiyyəti təmin etmək mümkün deyil. Eyni zamanda bir çox firmalar üçün yaxşı hazırlanmış ticarət əməkdaşlarını özlərinin ən vacib müştərilərinə yardım üçün ezam etmək və yeni bazarları fəth etmək artıq adət halını almışdır. Satış fəaliyyətinin müvəffəqiyyətini təmin etmək üçün şirkətə gələcəkdə yerli sakinlərdən olan əməkdaşları işə qəbul etmək lazım gələcəkdir, çünki yerli əməkdaş hər gün öz şirkətini yerlərdə təmsil edəcəklər.

Şirkət təzə bazara çıxmağa hazırlaşaraq, ilk növbədə bu bazarı tədqiq etməlidir. Bu isə, öz növbəsində rəhbərliyə onun potensialı haqqında əsaslandırılmış qərar qəbul etməyə imkan verir. Belə tədqiqatları yerinə yetirən mütəxəssislər bununla əlaqədar olaraq bir neçə tövsiyələr verirlər. Birincisi, bütün bazarları çox dəqiq tədqiq etmək və onlardan hər birinin potensialı haqqında daha çox bilmək lazımdır. Ondan başqa, öz bazarını yaxşı tanıyan yerli peşəkarlarla ünsiyyətdə olmaq lazımdır. Belə ünsiyyət prosesində sizin şirkətdə ticarət əməkdaşı kimi işləyəcək potensial namizədlərin dairəsi haqqında məlumatlar almaq olar. Ondan sonra şirkət təzə bazara çıxmaq haqqında qərar qəbul edəcəkdir. İkincisi, «ümumiyyətlə bazar» haqqındakı yalnız əvvəlcədən məlum olan təsəvvürlərə əsaslanmış hər hansı fərziyyələr qurmaq lazım deyil.

Şirkətin rəhbərliyi müvafiq bazara çıxış haqqında qərar qəbul edəndən sonra, o saat «yerli istedadların» qəbulu prosesinə başlamaq lazımdır. Konfransların keçirilməsi üçün mərkəzlərin, mehmanxanaların və kurortların fəaliyyətinin yaradılması və idarə edilməsi ilə məşğul olan Benchmark Hospitality, İnc. şirkəti hər bir təzə qlobal bazarda yerli peşəkarlar arasında ali rəhbər vəzifələrin müəyyən miqdarını faktiki olaraq bölüşdürür. Benchmark Hospitality-nin rəhbərliyi nəzərdə tutur ki, şirkətin tərkibində təcrübəli yerli peşəkarların olması şirkətə gələcəkdə xeyli pula qənaət etməyə imkan verir, çünki bu halda şirkət bazara çıxanda , adətən, az səhvlər buraxılır.
Mənbə: «Are You Smart Enough to Sell Globally?» Sales & Marketinq Management (Jily 1998), səh 53-56



Şəkil 9. 4. *Ticarət heyətinin tərkibində işləmək üçün namizədlərin cəlb edilməsinin xarici mənbələri*

Mənbə: Recruiting and Selection Procedures, Personal Polisies Forum Survey No 146, səh.7-9 (May 1988). Həm də Julia Lawlor «Highly Classified», Sales & Marketinq Management (March 1995), səh.84

Reklam elanları

Namizədlərin bu və ya digər vakant vəzifələrin tutulmasına cəlb edilməsinin üsulundan biri də reklam elanlarıdır. Əgər firmaya texniki cəhətdən ixtisaslı və təcrübəli əməkdaş tələb edilərsə, onda reklam elanını müvafiq olan sahələrdə və texniki jurnalda yerləşdirmək olar. Belə reklam elanları daha çox yerli qəzetlərdə nəşr edilirlər. Bu adətən,, o hallarda baş verir ki, satış sferasında nisbətən yüksək olmayan vəzifənin tutulmasına namizədlər cəlb edilirlər ki, burada onlara qarşı hər hansı xüsusi tələblər irəli sürülmür.

Yaxşı düşünülmüş reklam elanı potensial namizədlərin cəlb edilməsinin olduqca effektli üsuludur. Lakin, artıq göstərildiyi kimi bu həmişə istənilən nəticəyə gətirib çıxarmır. Reklam elanı həddindən çox qeyri-ixtisaslı və az marağı olan namizədləri cəlb edəndə, firma çox baha başa gələn səpələmə ilə məşğul olur, yəni taxılı alaq otundan ayırır. Əgər firma təzə əməkdaşların işə qəbulu haqqında qəzetlərdə reklam elanını yerləşdirmək qərarına gəlmişsə, o, onun üzərində yaxşıca fikirləşməlidir ki, olan vakant vəzifə haqqında hansı informasiyanı yerləşdirmək lazımdır.

Kadr agentlikləri

Firmalar potensial namizədlərin axtarışı üçün heyətin seçilməsi üzrə xüsusi agentliklərin xidmətlərinə hərdən bir müraciət edirlər. Adətən, pərakəndəsatış ticarəti və telemarketinq vasitəsilə satış sferasındakı fəaliyyətin daha «standart» növləri haqqında

söhbət gedəndə belə hərəkət edirlər. Lakin bəzi kadr agentlikləri işçilərə qarşı daha yüksək tələblər irəli sürən satış fəaliyyətinin bu növləri üçün potensial namizədlərin axtarışı üzərində ixtisaslaşırlar. Satışlar üzrə bəzi menecerlər kadr agentlikləri ilə əməkdaşlıqda pis təcrübəyə malikdirlər.

Onlar xüsusi ilə ondan şikayətlənirlər ki, belə agentliklər öz mənfəətlərini artırmağa cəhd edərək, vəsaitlərdə qarmaqarışıqlıq göstərirlər və namizədləri firmanın rəhbərliyi tərəfindən formalaşdırılmış, bilərəkdən uyğun gələməyən tələblərə istiqamətləndirirlər. Nəticədə bir çox şirkətlər heyətin seçilməsi üzrə agentliklərə yalnız son anda yardım almağa görə müraciət edirlər.

Başqaları təsdiq edirlər ki, firmanın bu və ya digər kadr agentliyi ilə problemləri meydana çıxır ki, bu da firmanın özünün günahı ucbatından tez-tez baş verir, çünki firmanın rəhbərliyi sadəcə olaraq bu cür agentliklərin rolunun dərk etmir və potensial namizədlərə qarşı irəli sürülən tələblər haqqında dəqiq informasiyanı vermir. Əgər firma yaxşı nüfuzlu agentliyi seçməyə can atırsa, onunla uzun müddətli münasibətlər qurur və ona potensial namizədlərə öz tələbləri haqqında ətraflı informasiya verir, beləliklə, agentlik faydalı işi yerinə yetirir. Agentliklərdən olan mütəxəssislər potensial namizədləri aşkar edir və onların təxmini səpələnməsini yerinə yetirirlər.

Tədris müəssisələri

Yüksək zehni qabiliyyətlərə və texniki biliklərə malik olan əməkdaşların firmalar üçün tələb edilən potensial namizədlərin tipik mənbəyi kolleclər və universitetlər də ola bilərlər. Tədris müəssisələrinin əksəriyyətində öz məzunlarına yaxşı iş tapmaqda kömək edən şöbələr var.

Tədris müəssisələri - potensial namizədlərin əsas effektli mənbəyidir. Kolleclərin məzunları tədris müəssisəsini bitirməmiş eyni yaşlı adamlara nisbətən özlərini sosial cəhətdən daha sabit işçilər kimi göstərirlər. Diplomdakı qiymətlər isə ona əlavə sübutdur ki, insan məntiqi düşünməyi, öz vaxtını səmərəli bölüşdürməyi və öz fikirlərini aydın və dəqiq şəhr etməyi bacarır.

Yalnız kolleclərin gənc məzunlarında demək olar ki, satış sferasında işin istənilən qədər təcrübəsi heç vaxt olmur. Onlar daimi nəzarətə ehtiyac duyurlar və onları satışın əsaslarına öyrətmək lazımdır. Bundan başqa kolleclərin məzunlarına görə «qaçağanlar» adı möhkəm təsdiq edilmişdir: əgər onların indiki vəzifəsi onlara «nüfuzlu» kimi görünmürsə və xidmət pillələri ilə sürətlə irəliləməsinə heç nə vəd etmirsə, onlar fikirləşmədən iş yerini dəyişirlər. Məsələn, bir sığorta şirkəti kolleclərin məzunlarının işə qəbulunu dayandırdı, çünki şirkət rəhbərliyi dərk edirdilər ki, belə işçilər təzə iş yerində çox qalmırlar. Lakin işdən bu qədər erkən çıxma tez-tez işçinin günahı ucbatından deyil, şirkətin günahı üzündən baş verir.

Aşağı pilləli kolleclər və texniki- peşə məktəbləri də satış sferasındakı iş üçün potensial namizədlərin cəlb edilməsinin daha bir mənbəyini təşkil edirlər. Bu tipli tədris müəssisələrinin xüsusilə coşqun inkişafı son illərdə qeydə alınmışdır. Onlardan çoxunun satış sferasındakı iş üçün mütəxəssislərin hazırlanmasına hesablanmış proqramları var. Beləliklə, belə tədris müəssisələrinin məzunlarını işə götürən firmalara satışa mənfi münasibətlərlə mübarizə aparmaq lazım gəlmir, çünki əvvəllər onlar bu cür hallara tez-tez rast gəlirdilər. Kiçik pilləli kolleclər və texniki-peşə məktəbləri istənilən qədər inkişaf etmiş əqli və kommunikativ qabiliyyətləri tələb edən satış sferasındakı iş üçün potensial namizədlərin xüsusilə uyğun gələn mənbəyini təqdim edirlər.

İnternet

Şirkətlər hər şeydən öncə satış sferasındakı iş üçün potensial namizədləri internet kimi belə güclü mənbəyin köməyi ilə cəlb etməyə cəhd edirlər. Həqiqətən şəkil 9.2.-dən göründüyü kimi Dell Computer Corporation kimi belə şirkətlər onlarda olan boş iş yerləri haqqında internet vasitəsilə elan verirlər, potensial namizədlərə elektron poçtu ilə öz şərhini verməyi təklif edirlər. Bu formada göndərilmiş izahlara baxılır və onlara əsasən müvafiq qərarlar qəbul edilir. Bir çox hallarda daha çox gənc potensial namizədlər öz şərhlərini internet vasitəsilə daha həvəslə verir və bunu adi kağız sənədlərinin hazırlanmasında və ötürülməsində olduğu kimi inamla edirlər. Ondan başqa, bəzi sahələrdə İnternet vasitəsilə şərhin ötürülməsinin faktiki prosesi namizədin müvafiq olan texnologiyalarla tanışlığını nümayiş etdirir. Nəhayət, internetin köməyi ilə şirkət onların təyinatı üzrə adamlara onun aldığı şərhləri yenidən göndərə bilər. Məsələn, Dell Computer Corporation şirkətinin ünvanına istiqamətlənmiş internet şərhində boş iş yerinin nadir işarəsini və uyğun gələn nömrəsini birləşdirir ki, buna bilavasitə münasibəti olan və əhəmiyyətli coğrafi məntəqədə işləyən əməkdaşlara yenidən göndərməyə imkan verir.

Təzə ticarət əməkdaşlarını qəbul etmək üçün İnternetdən daha geniş istifadə edilməsinə baxmayaraq, satış sferasında fəaliyyətinin bəzi aspektlərində şəxsi görünüşün zəruriliyi və potensial nümayəndələrdən hər biri ilə söhbətlərin vacibliyi İnternetdə istifadə edilməsinin əhəmiyyətini azaldır. Lakin yayım vasitəsi mexanizmi kimi dünya şəbəkəsi özünü yaxşı tərəfdən göstərdi, çünki bu halda müraciətlərin böyük miqdarda hazırlanması prosesi xeyli asanlaşır. Bəzi şirkətlər (məsələn, İBM) bir gün ərzində nümayəndələrdən bu və ya digər vəzifəyə demək olar ki, minlərlə məlumat alır. İnternetin köməyi ilə onlar heç bir çətinlik çəkmədən şirkətə müvafiq əməkdaşları göndərə bilərlər.

Seçmənin metodikaları

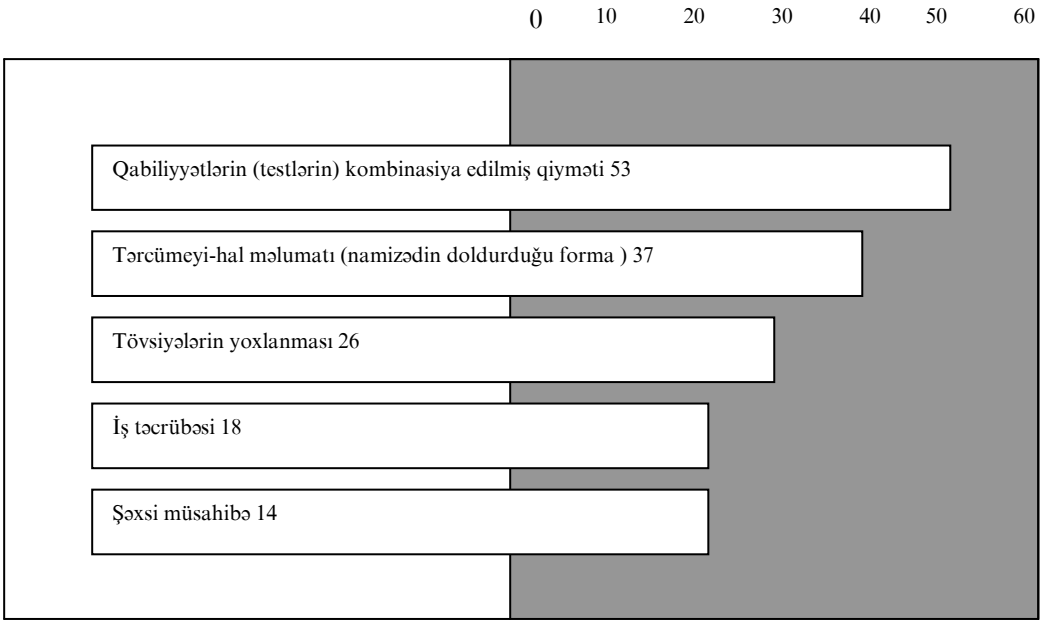
Şirkət rəhbərliyi vakant vəzifədə tələbləri araşdırandan sonra müəyyən miqdarda namizədləri cəlb etməklə namizədlərdən kimin bu vəzifəyə daha çox layiq olduğunu müəyyənləşdirir.

Hər bir potensial işçini qiymətləndirmək üçün zəruri olan informasiyanı almaq üçün, firmalar adətən, aşağıda sadalanmış seçmənin alət və metodikalarını (selection tools and procedures) bu və ya digər formasından istifadə edirlər.

1. İşə qəbul olan zaman namizədlərin doldurduqları formalardan;
2. Şəxsi müsahibələrdən;
3. Tövsiyələrin yoxlanmasından;
4. Fiziki müayinədən;
5. Psixoloji testlərdən:
   a) əqli qabiliyyətlərdən;
   b) xarakterin əlamətlərindən;
   c) meyillər və vərdişlərdən.

Əvvəlki tədqiqatların nəticələrinin meta-təhlili göstərmişdi ki, psixoloji testlərin nəticəsində alınmış bütün vəzifələr üzrə orta ümumi qiymətlər potensial namizədin işinin gələcək effektivliyini daha dəqiq proqnozlaşdırmaq imkanı verir. Başqa sözlərlə testləşdirmənin nəticəsində alınmış qiymətlər namizədin işinin gələcək göstəriciləri ilə ən yüksək korrelyasiyaya malikdirlər (korrelyasiyanın orta əmsalı 0, 53 - ə bərabərdir). Beləliklə testləşdirmənin nəticəsində alınmış qiymətlər orta hesabla səmərəliliyin təxminən 28 % variasiyalarını izah edirlər. Eyni zamanda şəxsi müsahibələrin nəticələrinə əsaslanan reytinqlər namizədin işinin gələcək göstəriciləri ilə orta korrelyasiyanın yalnız

0, 14-nə malikdir (və onların hər birinə nəticədə onların nümayiş etdirdikləri işçinin səmərəliliyinin orta hesabla 2 % variasiyası düşür). Bu tədqiqatların daha dəqiq nəticəsi şəkil 9.5.-də verilmişdir.



Şəkil 9.5. *Seçmənin müxtəlif kriteriyaları ilə təmin edilən proqnozlaşdırmanın dəqiqliyi*

Mənbə: John E. Hunter and R. F. Hunter-in «Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance» adlı məqaləsində yenidən nəşr edilir, Psychological Bulletin 96 (1984) səh.72-98.

Lakin bir qədər o hal şübhəlidir ki, potensial əməkdaşlarını qiymətləndirmək üçün seçmə kriteriyasını faktiki olaraq tətbiq edən seçim firmanın bu alətlərin həqiqi gerçəkliyi ilə tamamilə uzlaşmır. 121 sənaye firmasının sorğusunun nəticələri göstərirlər ki, şəxsi müsahibələrdən hər yerdə istifadə edildiyi halda, psixoloji testlər seçmənin ən az istifadə edilən alətidir. Düzdür, onlara daha tez-tez müraciət edirlər. Bunu Bristol-Myers Squibb şirkətinə həsr edilmiş bu fəslin giriş parçasındakı material da sübut edir. Xırda şirkətlərə nisbətən iri firmalar psixoloji testlərə daha yaxşı düşüncə ilə münasibət bəsləyirlər. Seçmənin bu və ya digər alətlərinin bəzi praktiki üstünlükləri və məhdudiyyətləri növbəti bölmələrdə müzakirə edilir.

İşə girəndə namizədlərin doldurduqları formalar

Peşəkar ticarət əməkdaşları özlərinin potensial işverənlərinə şəxsi nəticələri tez-tez təqdim edirlər. Kadrların idarə edilməsi üzrə bir çox mütəxəssislər nəzərdə tuturlar ki, standart formanın köməyi ilə namizədlərin məziyyətlərini və çatışmazlıqlarını qiymətləndirmək daha sadədir. Yaxşı hazırlanmış anket bütün namizədlərə eyni informasiyanın verilməsinə (bir də ki, hamı üçün eyni formatda) təminat verir.

İşə girən tərəfindən doldurulan anketlərin başlıca məqsədi namizəd haqqında informasiyanın toplanmasından ibarətdir. Anketdə namizədin fiziki xarakteristikaları, tərcümeyi-halı, onun ailə statusu, təhsili, iş təcrübəsi, hərbi xidmətdə olması, ictimai təşkilatlarda iştirakı, «kənar» maraqlarının olması və fəaliyyətin növləri haqqında məlu-

matlar qeyd edilir. Belə formalar namizədin onun əsas tələblərə uyğun gəlməsində, yəni təhsilinin səviyyəsini yoxlamaq üçün istifadə edilə bilər.

Anketin ikinci funksiyası ondan ibarətdir ki, rəhbərlərə namizədlə şəxsi müsahibəyə hazırlaşmaqda kömək etsin. Namizədlərin anketin sorğularına cavablarında tez-tez əlavə suallar əmələ gəlir. Şəxsi müsahibələrin gedişində onlara cavab vermək lazım gəlir. Məsələn, əgər anketdən görünür ki, namizəd bir neçə son ildə iş yerini bir neçə dəfə dəyişmişdir, onda müsahibə keçirən rəhbər bunun səbəbini aşkar etməyə cəhd etməlidir. Ola bilsin ki, o nəticəyə gələcəkdir ki, bu namizəd adi «qaçağandır» və o , bir ildən artıq bir yerdə işləməyə qadir deyil. Həqiqətən bir əczaçılıq firmasında aparılmış tədqiqat göstərmişdir ki, işə daxil olanın adı anketdən alınmış informasiyanın köməyi ilə artıq yaxın vaxtlarda işdən çıxacaq işçini özünün gələcək işverəninin yanında uzun müddət işləmək istəyən işçilərdən fərqləndirmək olar.

Şəxsi müsahibələr

Şəxsi müsahibələr namizədin tərcümeyi-halının bu və ya digər mühüm tərəflərini aşkar etməkdən savayı, onun əqli qabiliyyətlər və xarakteri, kommunikativliyi, kollektivdə işləmək qabiliyyəti haqqında məlumatları almağa imkan verir. Müxtəlif rəhbərlər müsahibənin gedişində iddiaçını daha dərindən tanımaq üçün müxtəlif yanaşmalardan istifadə edirlər. Şəxsi müsahibənin aparılmasının (keçirilməsinin) bütün bu metodlarını iki qrupa bölmək olar: Qurulmuş və qurulmamışlar.

Qurulmuş müsahibələrin (structured interview) gedişində hər bir namizədə qabaqcadan hazırlanmış eyni sualları verirlər. Bu yanaşma xüsusilə o zaman yaxşı olur ki, müsahibə aparanın müsahibələrin keçirilməsində və namizədlərin qiymətləndirilməsində yetərincə təcrübəsi olmur. Standart suallar müsahibəni düzgün istiqamətdə aparmağa kömək edir və təminat verir ki, namizədin qabiliyyətlərinə və xarakterinə aid olan bütün amillər əhatə ediləcəkdir. Ondan başqa, bütün namizədlərə eyni sualları verərək, onların məziyətlərini və çatışmazlıqlarını müqayisə etmək olduqca asan olur. Belə müqayisələrin yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün, bir çox firmalarda müsahibələrin nəticələrinin qiymətləndirilməsində standart formalar istifadə edilir. Standart formaların köməyi ilə müsahibə alanlar hər bir namizədin hər bir suala verdiyi cavabları qiymətləndirirlər.

Qurulmuş müsahiblərin ən çox rast gələn çatışmazlıqlarından biri müsahibə götürənin qabaqcadan hazırlanmış suallara sərt əməl etməyə meyilliliyidir. Bu isə ona bu və ya digər namizədə xas olan hər hansı nadir keyfiyyətlərin və çatışmazlıqların olmasını aşkar etməkdə mane olur. Lakin müsahibə götürənin müsahibənin keçirilməsində təcrübə topladıqdan sonra, namizədin cavabı onu təmin etməyəndə ümumi istiqaməti pozmayaraq, ona əlavə suallar verərək istədiyinə nail olur.

Müsahibələrin keçirilməsində qeyri-struktur müsahibələrdən istifadə edilir (unstructured interviews). Belə müsahibənin məqsədi namizədi hiss etməyə və özünü sərbəst aparmağa, onu rəngarəng sualların müzakirəsinə cəlb etməkdən ibarətdir. Müsahibə götürən yalnız bir neçə sual verir və söhbəti bu və ya digər mövzuların üzərinə istiqamətləndirir (məsələn, namizədin iş təcrübəsi, məqsədləri, onun işinə bilavasitə münasibəti olan fəaliyyət növləri). Belə yanaşmanın mahiyyəti namizədin xarakterini daha dolğun açmağa imkan verməkdən ibarətdir. Müsahibə götürən ona sözünü axıra kimi deməyə imkan verir və müsahibənin gedişinə yalnız az dərəcədə istiqamət verməyə çalışır. Ondan başqa müsahibə götürən namizədin xüsusilə maraqlı və orijinal fikirlərinə daha çox vaxt ayırır.

Sərbəst müsahibənin müvəffəqiyyətlə keçirilməsi üçün müsahibə götürən belə müsahibənin götürülməsində yetərincə təcrübəyə malik olması və alınmış nəticələri düzgün şərh etməyi bacarması lazımdır. Sərbəst müsahibənin keçirilməsində qabaqcadan

hazırlanmış sualların siyahısının olmaması, müsahibə götürən hər hansı mühüm anların buraxa bilməməsi təhlükəsi yaradır. Beləliklə, firmaların əksəriyyətində satış üzrə menecerlərin müsahibə götürənlərin iş təcrübəsi olmadığına görə təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsində tez-tez məhz müsahibələrdən istifadə edilirlər.

Müsahibənin keçirilməsində - xüsusən sərbəst müsahibələrdə - bəzi menecerlər namizədin xarakterini və meyillərini daha dolğun açmaq məqsədilə əlavə metodları tətbiq edirlər. Belə metodlardan biri «stres müsahibə» adlanır. Bu və ya digər üsulla namizədi stres vəziyyətinə salır. Belə metodun məqsədi ondan ibarətdir ki, həmin namizəd stresli vəziyyətlərə necə reaksiya verəcəkdir. Belə vəziyyətlərə satış fəaliyyətində tez-tez rast gəlinir.

Daha bir yanaşma ondan ibarətdir ki, müsahibə götürən namizədə nəyi isə satmağı təklif edir. Potensial namizədə sancaq, karandaş və daha nəyi isə təqdim edin və ona bu əşyanı satmağı təklif edin. Əsl peşəkar nə olursa, olsun sata biləcəkdir. Bununla əlaqədar olaraq satış üzrə menecerdən biri deyir ki, namizəddən yalnız tələb edirik ki, bu müştəriyə uyğun gələn malın sifarişinin yerinə yetirilməsinə nail olsun. Buna baxmayaraq on namizəddən yeddisi bu vəzifənin öhdəsindən gələ bilmir.

Buna oxşar metodlar satıcı kimi namizədin xarakterini və onun qabiliyyətlərini qiymətləndirmək üçün lazım ola bilərlər, lakin onlar çox ehtiyatla tətbiq edilməlidirlər. Satışlar üzrə menecerlər namizədlərin qiymətləndirilməsinin ən yaxşı üsulunu tapmağa o qədər aludə olurlar ki, real ünsiyyətin əvəzinə onlarda yalnız məharətlə düzəldilmiş kələyin yığını alınır. Nəhayət, müsahibənin məqsədlərindən biri namizədlərin gələcək işi və şirkət ilə tanış olmasından ibarətdir. Müsahibənin keçirilməsində mümkün olan və istifadə olunan bütün hiylə və kələklərlə əlaqəli olan ən real təhlükələrdən biri ondan ibarətdir ki, namizəd sadəcə olaraq «aralanacaq» və həmin firmada işə olan bütün marağını itirəcəkdir. Konkret metodlar və müsahibənin keçirilməsinin formaları necə olursa olsun, rəhbərlər seçmənin istənilən başqa alətlərinə nisbətən onu iddiaçıların qiymətləndirilməsinin üsulu kimi böyük ölçüdə istifadə edirlər. Bununla yanaşı artıq göstərildiyi kimi xeyli sübutlar var ki, şəxsi müsahibələrə əsaslanmış qiymətlər təzə əməkdaşın işinin gələcək göstəricilərini proqnozlaşdıranda heç inandırıcı olmur. Ona görə də bir çox firmalar şəxsi müsahibənin nəticəsinə görə gələcək işləri qiymətləndirəndə və o qədər də qənaətbəxş hərəkət etmirlər? Müsahibənin nəticəsində rəhbərdə əmələ gələn təəssüratın dəqiqliyinin artması üsulları mövcuddurmu? Bütün bu suallara Liderlik paraqrafında 19. 3 parçasında baxılır.

Namizəd şəxsi müsahibəni keçdikdən sonra onun tövsiyələrinin yoxlanılması mərhələsi gəlir. Satışlar üzrə bəzi menecerlər tövsiyələrə son dərəcə şübhə ilə yanaşırlar, çünki onlarda namizədin ünvanına xoşa gələn sözlərdən başqa heç nəyə rast gəlməzsən. Lakin ağıllı düşüncə ilə tövsiyələrin yoxlanması seçmənin olduqca qiymətli aləti ola bilər.

Tövsiyələrin yoxlanması konkret namizəd haqqında faktiki məlumataların dəqiqliyini təmin edir. Düşünmək sadəlövhlük olardı ki, guya namizədin özü haqqında yazdığı məlumatla işə qəbul olanın Anketindəki hər şey tamamilə uyğundur. Namizədin əvvəlki fəaliyyətinə və onun aldığı təhsilə aid olan faktlar, şübhəsiz yoxlanılmalıdır. Namizəd tərəfindən təqdim edilmiş materiallarda yalan məlumatların aşkar edilməsi nəinki bu adamın düzgünlüyü və dürüstlüyü haqqında sual doğurur, onun nəyi məhz hansı faktları gizlətməsi, nəyə görə gizlətməsi əhəmiyyətlidir.

Təqdimatların yoxlanması olduqca bahalı və başağrıdan işdir.

Sağlamlığın vəziyyəti (durumu)

Satış fəaliyyəti işçinin fiziki vəziyyətinə hər hansı xüsusi tələblər irəli sürmür. Buna baxmayaraq, adamdan tez-tez fiziki dözümlülük və stres vəziyyətlərə qarşı durmaq

bacarığı tələb edilir. Beləliklə, hətta, nisbətən bahalılığına baxmayaraq (seçmənin başqa alətləri ilə müqayisədə) potensial namizədlərin sağlamlığının vəziyyətinin hərtərəfli müayinəsinə satışlar üzrə menecerlərin çoxu ticarət heyətinin tərkibində namizədin işə yararlı olmasının qiymətləndirilməsi zamanı dəyərli informasiya kimi baxırlar.

Lakin namizədlərin fiziki müayinəsinin keçirilməsini tələb edərkən, idarəedənlər çox ehtiyatlı olmalıdırlar. Söhbət iş almaq üçün potensial namizədlərin müayinə edilməsinin VİÇ və narkotiklərdən istifadə etməsi kimi spesifik növləri haqqında gedir. Fiziki çatışmazlıqlardan əziyyət çəkən amerikanlılar haqqında qanunun tələblərinə uyğun olaraq hal-hazırda hər hansı vəzifənin tutulmasına görə namizədlərin standart fiziki müayinəsi artıq məsləhət görülmür. Məsələn, satış sahəsində bir çox vəzifələr üçün diabet və epilepsiya kimi bu cür xəstəliklər praktiki olaraq namizədlərin öz vəzifə borclarını yerinə yetirməkdə qabiliyyətlərinə təsir etmirlər. Qanunun tələblərinə uyğun olaraq, namizədin fiziki müayinəsi yalnız işi şəkili təklif etdikdən sonra keçirilməlidir. İşə qəbul fiziki müayinənin nəticələri ilə şərtlənə bilməz.

Testlər

Bir çox firmalarda istifadə edilən alətlərin seçilməsinin yekunu testləri birləşdirir. Onların əsas məqsədi namizədin əqli qabiliyyətlərini və xarakterinin əlamətlərini müəyyən etməkdən və «ölçməkdən» ibarətdir. Ən çox tətbiq edilən testləri üç tipə bölmək olar: əqli qabiliyyətlərin testləri, meyillərin testləri, xarakterin əlamətlərinin testləri. Testlərin sadalanan kateqoriyalarından hər birində çoxlu müxtəlif testlər mövcuddur. Bu və ya digər şirkətlər onlardan istifadə etməyə üstünlük verirlər.

Əqli qabiliyyətlərin testləşdirilməsi

Əqli qabiliyyətlərin testləşdirilməsi müəyyən etməyə imkan verir ki, namizəd gələcək vəzifə borclarını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün istənilən qədər əqli qabiliyyətlərə malikdirmi? Satışlar üzrə menecerlə adətən, bu testləri bütün testlərdən daha xeyirli hesab edirlər. Əqli qabiliyyətlərin ümumi testləşdirilməsi bütövlükdə namizədin əqli qabiliyyətlərinin «ölçülməsi» üçün nəzərdə tutulmuşdur. Testləşdirmə zamanı namizədin nə qədər yaxşı dərk etməsi, ona nə haqqında deyirlər, nə qədər yaxşı mühakimə yürüdür və onun elmi mənimsəməsi necədir. Ümumi testlərin ən çox yayılmış növlərindən biri Wonderlic Personnel Test- dir (www. Wonderlic. com) Onun populyarlığı yığcamlığı ilə izah edilir: o, əlli bənddən ibarətdir və onun doldurulmasına 12 dəqiqə ayrılmışdır. O, kağız üzərində və ya İnternetdə yerinə yetirilə bilər. Onun versiyaları 15-dən artıq dilə tərcümə edilmişdir.

Liderlik 9. 3
Şəxsi müsahibələr təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsinin mühüm alətidir

Şəxsi müsahibələr nəinki daha geniş istifadə edilən, həm də satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyətinin fikrincə, təzə ticarət nümayəndlərinin seçiminin ən faydalı metodudur. Lakin namizədlərə ən müxtəlif vəzifələrə görə şəxsi müsahibələrə əsaslanmış qiymətləndirmə ilə işçinin öz vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinin gələcək effektivliyini olduqca qeyri-dəqiq proqnozlaşdırırlar. Biz artıq bildiyimiz kimi, Con E. Hanter və R. F. Hanter tərəfindən yerinə yetirilmiş meta-təhlil göstərdi ki, şəxsi münasibətlərə əsaslanmış qiymətlər namizədin işinin səmərəliliyinin növbəti göstəriciləri ilə olduqca cüzi (0, 14) korrelyasiyasına malikdir. Lakin başqa tədqiqatların nəticələri şəxsi müsahibələrə nikbin baxmağa imkan verir. Belə bir tədqiqatın müəllifləri müəyyən etmişlər ki, şəxsi müsahibələrin nəticələrinə görə namizədlərə verilmiş reytinqlər arasındakı korrelyasiya və onların məhsuldarlığının

növbəti göstəriciləri ilə 0, 44 təşkil edir. Həm də müəyyən edilmişdir ki, namizəddən bir neçə müxtəlif adamlar müsahibə götürəndə şəxsi müsahibələr daha faydalıdırlar.

Satışlar üzrə menecerlər tez-tez daha praqmatik mövqeyi tuturlar. Lepel Corporation (www. Lepel. com) şirkətində şimali-şərq regionunda satışlar üzrə menecer işləyən Sintiya Braun əsas diqqəti namizədlərin təqdimatına verir və məsləhət görür ki: «Onların müsahibəyə necə hazırlaşdıqlarına diqqət verin. Vizual nümayiş üçün onlar özləri ilə hər hansı materialları gətiriblərmi, onlar özlərini ən yaxşı tərəfdən xarakterizə edən şəxsi praktikasında baş vermiş hər hansı maraqlı hadisəni danışmağa hazırdırlarmı? Xarakterik əlamətlətləri, namizədin şəxsiyyəti daha əhəmiyyətli aspektlərdən biridir. Xerox (www. xerox. com) şirkətinin Florida şöbəsindən satış üzrə meneceri Deyv Hinkes bu barədə görün nə deyir: «İlk növbədə məni namizədin yaradıcılıq qabiliyyətləri maraqlandırır. Mənə elə işçi lazımdır ki, özünün qarşısında bir neçə nəhəng məqsədlər qoymuş olsun. Mən bir az şübhələnirəm ki, o, həqiqətən dediyi haqqında nəyi isə dərk edir. O, risk etməyə hazır olan namizədi axtarır və belə bir hadisəni xatırlayır ki «suallara cavabların vaxtı» çatmamışdan əvvəl özünü ən yaxşı tərəfdən göstərmək istəyənlərdən biri risk etməyi heç də qəbul etməyəcəkdir. Deyv Henkes qeyd edir: «Ticarət əməkdaşı özünə yüzfaizlik təhlükəsizliyinə təminat verməyə cəhd etməməlidir. Onun təhlükəsizlik məsələləri ilə həddindən artıq qayğısı – bu mahiyyətcə, heç olmasa kiçik bir risk gözlənən yerdə onun qırmızı bayraqlarla hasarlamağa hazır olmasıdır.».

Nəhayət təcrübə bu potensial əməkdaşlarda bir çox menecerlər tərəfindən hər şeydən çox qiymətləndirilən həmin xarakteristikadır. Bristol-Myers Squibb şirkətinə həsr edilmiş bu fəslə dair giriş parçasında gördüyümüz kimi, bir çox şirkətlər çalışırlar ki, namizədlərin mədəni - yönümü və şirkətin xüsusi mədəniyyəti ilə ziddiyyət təşkiletməsin. Organization Development (www. rogerfritz. com) konsaltinq agentliyinin prezidenti Rocer Frits namizədlərin əvvəlki fəaliyyətini diqqətlə təhlil edir. Onlar hansı korporativ mədəniyyətin içində tərbiyə almışlar? Ondan başqa o, geniş cavab tələb edən suallar verməyi üstün tutur və məsləhət görür ki, «siz razısınızmı?», «siz bacarardınızmı?», «siz hazırsınızmı?» tipli suallardan imkan daxilində qaçmağı tövsiyə edir. «Sualların qoyuluşunun öz üsulu ilə onlara cavabları deməyin».

Şübhəsiz, potensial əməkdaşlarla müsahibənin gedişində satışlar üzrə menecer daha fəal rol oynamalıdır və bu işdə agentlərə o qədər də ümid etmək olmaz. Müsahibə zamanı namizədin əsas (baza) biliklərini üzə çıxarmaq lazımdır. Bütövlükdə qeyd etmək lazımdır ki, təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda şəxzsi müsahibələr mühüm qərarların qəbul edilməsində rəhbərlər üçün ən effektli alət olaraq qalır.

Mənbə: Audrey Bottjen «İnterview with a Salesperson», Sales Marketinq Management (April 2001), səh.70; Richard D. Arvey and J. E. Campion «The Employment İnterview : A Summary and Review of Recent Research» Personnel Psychologi 35 (1982), səh.736-765 və E. James Randall and Cindy H. Randall «Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach» İtenrnational Journal of Research in Marketinq 7 (1990) səh.81-95

Vakant vəzifə namizəddən xüsusi biliklər və ixtisası tələb edən zaman, onda onun əqli qabiliyyətlərinin qiymətləndirilməsi üçün xüsusiləşdirilmiş testlər istifadə edilir. Tədrisin sürəti, ədədlərlə əməliyyat aparmaq qabiliyyəti, hafizə, məntiqi təfəkkür qabiliyyəti və şifahi formada fikirləri ifadə etmək bacarığı kimi bu cür xarakteristikaları ölçmək üçün testlər hazırlanmışdır.

Qabiliyyətlərin testləşdirilməsi

Qabiliyyətlərin testləşdirilməsi onu müəyyən etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur ki, həmin namizəd konkret vəzifələrin və fəaliyyətin növlərinin yerinə yetirilməsində nə qədər maraqlıdır və bunu etməyə qadirdir. Məsələn Stronq Vocational İnterest Blak (www. cpp-db. com) forması ilə respondentlərə bu və ya digər vəziyyətlərə və fəaliyyət növlərinə (xoşuna gəlir və ya gəlmir) öz münasibətini göstərmək təklif edilir. Bu qiymətləndirməyə imkan verir ki, bu və ya digər namizədin maraqları müəyyən vəzifəni tutan (eyni zamanda satış sferasında da) və bu zaman xeyli uğurlara nail olmuş adamların maraqları ilə nə qədər uyğun gəlir. Başqa testlər namizədlərin texniki vərdişləri və riyazi qabiliyyətləri kimi bu cür bacarıq və qabiliyyəti «ölçməyə» imkan verir, əgər bu

xarakteristikalar satış sferasında konkret vəzifəni tutan adamların müvəffəqiyyətə nail olması ilə əlaqəlidirlər.

Bəzi testlərdən istifadə etməklə şərtlənmiş problemlərdən biri onlan ibarətdir ki, insanın təbii qabiliyyətlərini «ölçmək» əvəzinə, onlar müəyyən vəzifələri və fəaliyyətin növlərinin yerinə yetirilməsində onun ixtisasının indiki səviyyəsini təyin edirlər. Lakin baxmayaraq ki, satış sferasındakı müvəffəqiyyətli iş üçün zəruri olan ayrı-ayrı vərdişləri və bacarıqlar tədrisin yaxşı düşünülmüş proqramının köməyi ilə qazanmaq və təkmilləşdirmək olar. Beləliklə namizədin işə qəbulundan yalnız hal-hazırda o, onun gələcək vəzifəsində müvəffəqiyyətli iş üçün zəruri olan bütün vərdişlərə və bacarıqlara malik olmamasına görə imtina etsin. Gələcəkdə yaxşı mütəxəssis ola biləcək namizədlərin itkisinə gətirib çıxara bilər.

Xarakterin əlamətlərinin testləşdirilməsi

İnsanın xarakterinin müxtəlif əlamətlərini aşkar etməyə imkan verən xeyli ümumi testlər hazırlanmışdır. Məsələn, Edards Personal Preference Schedule-nin (www. aldentesting. com) testi xarakterin 24 əlamətini ölçməyə imkan verir. Lakin belə testlər bir çox əhəmiyyətsiz sualları da daxil edirlər və onların keçirilməsi üçün xeyli vaxt tələb olunur ki, belə sualların ticarət əməkdaşının gələcək fəaliyyətinə heç bir təsiri olmayan xarakterin bəzi əlamətləri haqqında informasiya toplayırlar. Ona görə də son illərdə insanın satış sferasında gələcək fəaliyyətində bilavasitə münasibəti olan, onun xarakterinin yalnız o əlamətlərini aşkar edən daha dar ixtisaslanmış testlər hazırlanmışdır. Məsələn, Multiple Personal İnventory-nin testləri «məcburi seçmənin» nisbətən az suallarını saxlayırlar. Bu testlərin köməyi ilə satış sferasında namizədin xarakterinin iki mühüm əlamətlərini müəyyən etmək olar: başqa adamların dərdinə şərik olmaq bacarığı və heysiyyət.

Testlərdən istifadə edilməsinə dair bəzi mülahizələr

1950-ci illər ərzində -1960-cı illərin əvvəlində testlər (əsasən namizədlərin ümumi əqli qabiliyyətlərini və onların tanış sferadakı işə meyilinin yoxlanması) ticarət əməkdaşlarının seçilməsinin aləti kimi geniş istifadə edilirdilər. Lakin vətəndaş hüquqlarının müdafiəsi haqqındakı qanunlarla qoyulmuş bir sıra hüquqi mülahizə və məhdudiyyətlərin nəticəsində bu yaxınlara kimi testlərdən istifadə edilməsi əhəmiyyətli dərəcədə ixtisara düşmüşdür. Hal-hazırda yaxşı hazırlanmış və asan doldurulan testlər seçmənin tamamilə qanuni istifadə edilən alətidir. Bu tendensiya (meyil) testlərin populyarlığının (məşhurluğunun) xeyli artmasına kömək etdi. Düzdür, qeyd etmək lazımdır ki, xırda firmalara nisbətən iri firmalarda testlərdən bir qədər geniş istifadə edilir.

Lakin bu qədər aşkar meyillərə baxmayaraq, bir çox rəhbərlər testlərdən istifadə edilməsinə olduqca ehtiyatla yanaşırlar, firmaların əksəriyyəti isə onlardan ticarət heyətinin tərkibində namizədin işini qiymətləndirmək üçün ümumiyyətlə istifadə etmir. Testlərə bu cür ehtiyatlı münasibət bir sıra səbəblərlə izah edilir.

VIII fəsildə göstərildiyi kimi, keçirilmiş tədqiqatların nəticəsində əqli qabiliyyətlərin və xarakterik əlamətlərin arasında o qədər də əhəmiyyətli müsbət əlaqənin olduğunu tapmaq mümkün olmamışdır. Deməli, bu cür qabiliyyətləri və xarakterin əlamətlərini «ölçən» konkret testlər bir vəzifəyə ticarət əməkdaşının seçilməsi üçün uyğun gəlirsə, başqalarına uyğun gəlmir. Bir də ki, namizədlərin konkret qabiliyyətlərinin və xarakteristikalarının «ölçülməsi» üçün nəzərdə tutulmuş testlər həmişə sabit və təkrarlanan nəticələr vermirlər. Hal-hazırda istifadə edilən testlərdən bəziləri «ölçmənin» elmi

cəhətdən əsaslandırılmış metodikalarına ciddi uyğunluqda hazırlanmamışlar. Bu isə onların köməyi ilə alınmış nəticələrin etibarlılığına və həqiqiliyinə şübhə oyadır.

Həm də belə bir təhlükə mövcuddur ki, (bura namizədin xarakterinin əlamətlərini təyin edən testələr aiddir) yaradıcı əqli xüsusiyyətli insanlar yalnız ona görə rədd cavabı ala bilərlər ki, onların hansısa xarakteristikaları müvafiq olaraq testin normalarına uyğun gəlməsin. Satış sferasındakı bir çox vəzifələrə ehtiyatda olan, nəzərdə tutulan, ağıllı, işbacaran adamlar tələb olunur və vaxtı çatanda onların rəhbər vəzifələrə irəli çəkilməsi nəzərdə tutulur.

Testləşdirmənin daha bir problemi testləşdirilən namizədin mümkün olan reaksiyaları ilə bağlıdır. Olduqca səviyyəli testlərdən istifadə edilməsinin prinsiplərini dərk edən insan testləşdirmədə, ona lazım olan nəticəni əldə edə bilər. O, elə cavablar verə bilər ki, onun fikrincə, gələcək işə götürəni təmin edə bilər. Bu cavablar namizədin xarakterinin həqiqi əlamətlərini və qabiliyyətlərini heç də mütləq əks etdirmirlər. Bundan başqa, bir çox potensial işçilər geniş testləşdirməyə xoşa gəlməyən «həngamə» və hətta ola bilsin ki, onların şəxsi həyatlarına müdaxilə kimi baxsınlar. Nəticədə bir çox rəhbərlər ehtiyat edirlər ki, geniş testləşdirmənin keçirilməsi namizədi firmadan iyrəndirə və onların vakant vəzifələrini tutması ehtimalını azalda bilər.

Nəhayət, müəyyən testlər bu və ya digər əlamətlərinə görə (məsələn, dərisinin rənginə və cinsi aidiyyatına görə) adamların hüquqlarını poza bilərlər. Belə testlərin istifadəsi qanunla qadağan edilmişdir. Nəticədə risk etməməyə və hakimiyyətlə özünə problemlər yaratmamağa üstünlük verən firmalar ümumiyyətlə testlərin istifadə edilməsindən imtina edirlər.

Testlərdən düzgün istifadə edilməsinə dair məsləhətlər

Testləşdirmə ilə sadalanmış problemləri heç olmasa azaltmaq və onlardan qaçmaq üçün, rəhbərlərə aşağıdakı qaydalara əməl etmək məsləhət görülür:

1. Testləşdirmənin nəticələrinə bu və ya digər namizədin işə qəbulu haqqında qərarın qəbul edilməsinə təsir edən bir çox faktlardan yalnız biri kimi baxmaq lazımdır. Testləşdirmə şəxsi müsahibə və tövsiyələrin (məsləhətlərin) yoxlanması kimi seçmə prosesinin başqa mərhələlərini nə dəyişmir, nə də ləğv etmir. Bu və ya digər namizədliyi testləşdirmənin əsasında kənara atmaq olmaz.

2. Testləşdirməyə yalnız firma rəhbərliyinin qiymətləndirdiyi namizədlərin qabiliyyətləri və xarakterik əlamətləri aiddir. Dəqiq təhlil əsasında konkret işin (konkret vəzifənin) məzmununu testləşdirmək olar.

3. İmkan daxilində testlərlə «daxili ziddiyyətsizliyin», «düzənlənmiş yoxlamaları»ndan istifadə etmək lazımdır. Bu halda testləşdirmənin nəticələrini təhlil edən adam müəyyən edə bilər ki, namizədin cavabları nə qədər doğru idi və o hiyləgərlik etməyə cəhd etmirdi ki. Məsələn, son zamanlarda işlənib hazırlanmış testlər eyni testdə öz mahiyyətinə görə eyni sualların təkrar qoyuluşunu nəzərdə tuturlar. Əgər respondent bütün qoyulmuş suallara düzgün cavab verirsə, onda eyni suallara onun cavabları (prinsip etibarilə) bir-birindən fərqlənməyəcəkdir.

4. Firma təminat verməyə xidmət edən empirik tədqiqatlar keçirməlidir ki, onun tətbiq etdiyi testlər namizədin təzə iş yerində gələcək effektivliyini yetərincə dəqiqliklə müəyyən edəcəkdir.

Təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbulunda bərabər imkanların təmin edilməsi

ABŞ-da ildən ilə işdə hüquqların pozulmasının (dini və irqi zəmində) ittihamı ilə bağlı olan məhkəmə iddialarının miqdarı artır. Belə iddiaçıların qaldırılması üçün tipik əsas kimi 1964-cü ildən vətəndaş hüquqları haqqında qanunun VII maddəsi xidmət edir. Bu maddə ilə bu və ya digər əlamətlərə görə (irqə, cinsi mənsubiyyətinə, dini etiqadına, dərisinin rənginə və milli mənşəyinə görə) ayrı-seçkilik qadağan edilir. Bəzi federal qanunlar işə qəbul zamanı ayrı-seçkilikdən müdafiəni bu kriteriyalara gücləndirirlər. Buraya namizədin yaşı, fiziki və əqli çatışmazlıqları kimi xarakteristikalar da aiddir (cədvəl 9. 1-ə bax). Beləliklə işə götürənlər ona xüsusi diqqət yetirməlidir ki, təzə ticarət əməkdaşlarının işə qəbul edəndə firmanın istifadə etdiyi seçmə aləti (əsasən bu şəxsi müsahibənin və testləşdirmənin keçirilməsinin metodikalarına aiddir) namizədlərin hər hansı müəyyən qrupuna üstünlük şəraiti yaratmasın. Şəkil 9.6.-da şəxsi müsahibəni keçirən və işə daxil olanlar (qəbul olanlar) üçün formaları hazırlayan rəhbərlər bəzi qeyri-qanuni və «hiss edilən» suallardan necə qaçması üçün məsləhətlər verilmişdir. Belə sualları vermək qadağandır.

Testlərə qoyulan tələblər

1964-cü ildən Mülkü Hüquqlar haqqında qanunun 703 (h) bölməsi «qabiliyyətlərin peşəkarlıqla hazırlanmış testlərini» bir şərtlə istifadə etməyə icazə verir ki, onlar, irqi, dərinin rəngi, cinsi mənsubiyyəti, dinə etiqadı və milli mənsubiyyəti kimi belə əlamətlərə görə ayrıseçkilik üçün nəzərdə tutulmamışlar və istifadə edilmirlər. Tutaq ki, işverən bilmədən ya cinsi əlamətinə, kişilərə üstünlük verərək, ya irqi əlamətinə görə ağ dərilərə üstünlük verirsə, deməli o, ayrı seçkilik salır. Bu işə qəbul edən qanunu pozurmu? Diqqətsizlikdir.

Cədvəl 9.1. Təzə əməkdaşların işə qəbulunu tənzimləyən qanunlar.

Qanunun adı	Qanunun məqsədi
Mülkü Hüquqlar haqqında Qanun (1866-cı il)	Qaradərililərə ağlarla bərabər hüquqlar verir: real məhkəmə praktikası bu qanunun müddəalarını genişləndirdi; onun təsirini qalan etnik qruplara aid etdi.
Mülkü Hüquqlar haqqında Qanun (1964-cü il)	İrqi, dərisinin rəngi, cinsi mənsubiyyəti: din, etiqadı və milli mənşəyi kimi belə əlamətlərə görə işə qəbul edilən zaman ayrıseçkiliyi qadağan edir.
Məşğulluq haqqında qanunda (1967-ci il) yaş əlamətinə görə ayrı seçkilik	40-dan 70 yaşına qədər olan adamların ayrı seçkiliyini qadağan edir
İşə qəbul edilən zaman bərabər imkanların təmin edilməsi haqqında qanun (1972-ci il)	Mülkü hüquqlar haqqında qanuna riayət edilməsinə təminat verən komissiyanı təsdiq edir.
Hüquqların bərpa edilməsi haqqında qanun (1973-cü il)	Fiziki çatışmazlıqlı, şəxslərin işə qəbul edilməsində və xidməti pillələrdə yüksəlməsinə imtina etməyi qadağan edir.
Vyetnam müharibəsi veteranlarının mülkü həyata uyğunlaşması qanunu (1974-cü il)	Vyetnam müharibəsi veteranlarına həm də başqa müharibələrin veteranlarına işə qəbul zamanı imtina etməyi qadağan edir.
Fiziki və əqli çatışmazlıqlardan əziyyət çəkən amerikalılar haqqında qanun (1990-cı il)	Fiziki və əqli çatışmazlıqdan əziyyət çəkən şəxslərə qarşı ayrı seçkiliyi qadağan edir. Yanında 26 iyul 1992-ci ildən başlayaraq 25 nəfər işçi işləyən bütün işverənlərə şamil edilir və yanında 26 iyul 1994-cü ildən başlayaraq 15 nəfər işçi işləyən bütün işverənlərə şamil edilir.

Belə hallarda işverən sübut etməlidir ki, testlərin uğurlu nəticələri doğruluğun istənilən dərəcəsi ilə namizədin gələcək iş yerində yüksək məhsuldarlıqlı işini proqnozlaşdırır. Başqa sözlərlə, heç bir şey qeyri-qanuni deyil ki, qadınlara nisbətən firma işə daha çox kişi qəbul edəcəkdir. Əgər rəhbərlik sübut edəcəksə ki, kişilər

qadınlara nisbətən bu işin öhdəsindən yaxşı gəlirlər, bu qanuna zidd deyil. Bunun üçün lazımdır ki, işə qəbul edən testləşdirmənin nəticələri və işin faktiki göstəriciləri arasında açıq-aşkar ifadə edilmiş əlaqənin olduğunu dərk edə bilsin. Firma tərəfindən istifadə edilən metodikalar bu fəslin girişində təsvir edilmişdir.

İşə daxil olan tərəfindən doldurulan anketlərə və şəxsi müsahibənin keçirilməsi formasına tələblər

İşə qəbul zamanı namizədin irqi, cinsi mənsubiyyəti, dini etiqadı, yaşı və milli mənsubiyyətinə görə ayrıseçkilik yol verilməzdir. Göstərilmiş xarakteristikalar bilavasitə əlaqəli olan sualları işə daxil olanın doldurduğu anketdə göstərməyə icazə verilmir. Bu cür sualları şəxsi müsahibə zamanı namizədlərə vermək lazım deyil. Çünki bu cür suallar veriləndə adamda şübhə yaranır ki, onun namizədliyinə baxanda qərəzçiliyə və ədalətsizliyə yol verilmişdir. Lakin bunu demək asandır, nəinki yerinə yetirmək, çünki bəzi ilk baxışdan tamamilə günahsız suallar namizədlər tərəfindən onlardan informasiya qoparmaq cəhdi kimi baxıla bilər, hansını onların ayrı seçkiliyində istifadə edə bilərlər.

Milliyyəti və irqi.

Namizədin irqi, dərisinin rəngi, milli və sosial mənşəyinə aid olan (toxunan) hər hansı şərh və suallardan qaçmaq lazımdır. İddiaçılar işə daxil olanda şəxsi şəkillərini təqdim etməyə borclu deyillər. Əgər müvafiq vəzifəni tutmaq üçün namizədin xarici dili bilməsi lazım gələrsə, onda ondan müəyyən dili bilməsini nümayiş etdirməyi xahiş etmək olar. Ancaq bu zaman soruşmaq olmaz ki, o , onun doğma dilidirmi? Namizəddən soruşmaq olar ki, o, ABŞ vətəndaşıdırmı? Ancaq dəqiqləşdirmək olmaz ki, o, (həm də onun valideynləri, ər-arvadları) gəlmə və yaxud köklü amerikandır. ABŞ vətəndaşı olmayan namizəddən soruşmaq olar ki, onların ölkədə yaşamaq və işləmək üçün qanuni hüququ varmı?

Dini etiqad

Namizədlərdən onların dini etiqadı haqqında soruşmaq olmaz və onlara demək olmaz ki, şirkətdə onlara təklif edilən iş qrafiki onların dini inanclarına mane olmayacaqki?

Cinsi mənsubiyyəti və ailə vəziyyəti

Namizəddən onun ailə vəziyyət haqqında soruşmaq lazım deyil. Onun əri işləyirmi, əgər onunla hər hansı xoşagəlməz hadisə baş verərsə kimə məlumat vermək lazımdır kimi sualları namizədə vermək olmaz. Qadından soruşmaq olmaz ki, ona necə müraciət etmək (miss və yaxud missis) lazımdır. Namizədlərə onların uşaqları barədə heç bir sual vermək lazım deyil. Bundan başqa sual vermək olmaz ki, onlar dayənin xidmətlərindən istifadə edirlərmi, hamiləlikdən necə qorunurlar (əgər bəli, onda hansı yolla) və onların ailə planları hansılardır (məsələn onlar uşaq istəyirlərmi)

Yaş

Namizədlərdən soruşmaq olar ki, onlar yeniyetmədirlərmi və onlar 70 yaşına çatıblarmı, çünki yeniyetmələri, həm də 70 yaşına çatmış şəxslər xüsusi qanunla tənzimlənir. Bu hallar istisna olunmaqla, namizədlərə onların yaşı və anadan doğulduğu gün haqqında suallar vermək olmaz.

Fiziki göstəriciləri, fiziki və psixoloji çatışmazlıqlar və xəstəliklər

Bu yaxınlarda fiziki və əqli çatışmazlıqdan əziyyət çəkən amerikalılar haqqında qəbul edilmiş (1990-cı il) qanuna görə namizədlərin fiziki və psixoloji çatışmazlıqlarına və xəstəliklərinə, fiziki göstəricilərinə toxunan suallardan qaçmaq arzuediləndir. İşverən işin xüsusiyyətlərini ətraflı təsvir edəndən sonra soruşmaq olar ki, gələcək vəzifə borclarını yerinə yetirəndə ona mane olan hər hansı fiziki və əqli çatışmazlıqlar yoxdur ki?

Boy və çəki

Namizədin boyu və çəkisi haqqında suallar baxmayaraq ki, qanuna zidd deyil, hər halda «hiss edilən» hesab edilir, çünki qadınların, həm də Asiya və ispan mənşəli qadınlar arasında ayrı seçkiliyə cəhd kimi qiymətləndirilə bilər.

Müflisləşməyə və ödənilməmiş borcların olmasına aid olan (toxunan) *suallar.*

Bu cür şeylər ədəbsizlikdir, çünki müflisləşmə haqqında kodeks müflisləşməyə məruz qalmış şəxslərin ayrıseçkiliyini qadağan edir.

Həbslər və itihamlar

Keçmişdə namizədlərin həbs olunub-olmadıqları barədə suallar verməyə yol verilmir. Namizəddən yalnız onu soruşmaq olar ki, keçmişdə ona qarşı hər hansı ittiham sürülübmü, lakin əgər onlara qarşı hansısa idtiham irəli sürülmüşsə, işverən göstərməlidir ki, o, bu ittihamın mahiyyətini və konkret vəziyyətlərini nəzərə alacaqdır.

Şəkil 9. 6

Xülasə

Bu fəsildə namizədlərin ticarət əməkdaşları vəzifəsinə qəbulu və onların seçilməsi ilə bağlı olan suallara baxıldı. Məhz kimin problemlərin həlli ilə məşğul olmasından başlayaraq, işə qəbul edilən zaman ayrı seçkiliyi qadağan edən federal qanunvericiliyin təsiri ilə qurtararaq, hazırki problemlərin geniş dairəsi yetərincə müzakirə edilmişdir.

Məhz kimin yeni ticarət əməkdaşlarının qəbulu ilə məşğul olması barədə qəbul edərkən, ilk növbədə iki amili hesaba almaq lazımdır: şirkətin ticarət heyətinin sayı və işçinin məşğul olacağı satış fəaliyyətinin növü. Bütövlükdə şirkətin ticarət heyətinin sayı nə qədər azdırsa satıcıların tapılması o qədər çətindir, ticarət heyəti satışlar üzrə menecerlərin öyrədilməsi üçün «poliqon» kimi istifadə edilirsə, daha yüksək səviyyəli əməkdaşların, eyni zamanda satışlar üzrə menecerlərin təzə ticarət əməkdaşlarının seçilməsi və qəbulu ilə məşğul ola biləcəkləri ehtimal olunur.

Son hesabda firmanını seçdiyi namizədləri müxtəlif mənbələrdən cəlb etmək olar. Onlar öz şirkətinin əməkdaşları, başqa şirkətlərin əməkdaşları, təhsil müəssisələri, reklam agentlikləri və kadr agentlikləri ola bilərlər. Bu mənbələrdən hər birinə müəyyən üstünlüklər və çatışmazlıqlar xasdır. Onlardan bəziləri, məsələn, reklam elanları, adətən, çox miqdarda namizədləri cəlb etməyə imkan verir. Əhəmiyyətli suallardan biri aşağıdakından ibarətdir: mənbələrdən hansı şirkətə ən çox sayda ixtisaslı namizədləri təmin edə bilər?

Namizədlərə konkret tələblər irəli sürüldükdən sonra müəyyən etmək qalır ki, onlardan hansı daha çox bu tələblərə cavab verir və onlara təklif edilən işə meyili çoxdur. Bu suallara cavab vermək üçün firmalar seçmənin aşağıdakı alətləri və metodikaları istifadə edirlər:

1) işə girəndə namizədlərin doldurduqları formaları;
2) şəxsi müsahibələri;
3) tövsiyələrin (məsləhətlərin) yoxlanmasını;
4) fiziki müayinəni;
5) namizədlərin əqli qabiliyyətlərinin, meyillərinin və xarakterinin əlamətlərinin testlərini.

İşə qəbul edənlərin əksəriyyəti namizədlərin seçilməsinin ən faydalı və effektli alətləri kimi şəxsi müsahibələri və namizədlərin doldurduqları formaları (anketləri) əsas götürürlər, Belə ki, yuxarıda sadalanmış alətlər başqa alətlərə nisbətən hansısa funksiyanı daha yaxşı yerinə yetirirlər. Firmaların əksəriyyəti seçmənin alətlərinin bu və ya digər birləşməsini istifadə edirlər. 1964-cü ildə Mülkü Hüquqlar haqqında Qanunun VII maddəsi bu və ya digər əlamətlərə görə (irqinə, cinsi mənsubiyyətinə, dini etiqadına, dərisinin rənginə və milli mənşəyinə) işə qəbul zamanı ayrı seçkiliyi qadağan edir. Beləliklə, firma onun tərəfindən bu və ya digər testlərin istifadə edilməsində işə qəbul olunan üçün anketin hazırlanmasında və şəxsi müsahibənin gedişində namizədlərə verilən sualların hazırlanmasında xüsusi ehtiyatlıq nümayiş etdirməlidir. Firma ittihamlara və təzə əməkdaşların işə qəbulunu tənzimləyən qanunların pozulmasına yol verməməlidir. Məsələn, seçmənin alətlərindən biri kimi testləri istifadə edən şirkət praktikada sübüt etməlidir ki, onların köməyi ilə «ölçülən» xarakteristikalar işçi tərəfindən özünün vəzifə borclarını gələcəkdə yerinə yetirməsi ilə bilavasitə bağlıdır.

Müzakirə üçün suallar

1. Ölkədə istehlak mallarının buraxılışı ilə məşğul olan iri şirkətlərdən birində işləyən satışlar üzrə menecer ticarət əməkdaşının işinin yüksək səmərəliliyi ilə müsbət əlaqəli olan səkkiz amil aşkar edilmişdir. Ticarət əməkdaşları arasında yüksək axınından

zarafatsız əndişələnən kardlar şöbəsinin rəisi bu informasiyadan təzə işçilərin işə qəbulu prosesini təkmilləşdirmək üçün istifadə etmək istəyirdi. Bu əsas amillər aşağıdakılardır:

1) prioritetlərin yerbəyer edilməsi
2) təşəbbüskarlıq və istənilən boşlanmış işi axıra kimi çatdırmaq bacarığı
3) öz həmkarları ilə effektli qarşılıqlı hərəkət etmək bacarığı
4) yardımçı yanaşma və novatorluq
5) səmərəli düşünmək və problemlərin düzgün həllini tapmaq bacarığı
6) lider (öncül) olmaq bacarığı
7) ünsiyyətdə olmaq bacarığı
8) dərin texniki biliklər

Həmin şirkətin təzə ticarət əməkdaşlarını işə qəbul edən zaman bu amilləri necə nəzərə almaq lazımdır? Şirkətin ticarət heyətinin tərkibində işləmək üçün namizədin müvafiq olan keyfiyyətlərinin olmasını müəyyən etmək üçün bu amilləri necə yoxlaya bilərsiniz?

2) Bu yaxınlarda internetdə keçirilmiş müzakirənin gedişində namizədlərin aşkar və cəlb edilməsi üçün belə bir fikir deyilmişdir: Onun üçün fərqi yoxdur ki, siz kiminlə tanışsınız, hansı kostyum geyinirsiniz və siz necə salamlaşırsınız? Satış sahəsində işləmək istəyən adamları gələcəkdə daha ağır bir sınaq gözləyir. Şəxsi müsahibəni gələcəkdə kompyuter müsahibəsinin əvəz edəcəyi şəksiz-şübhəsizdir.

İşə qəbul zamanı ilkin müsahibənin keçirilməsi üçün internetdən istifadə edilməsinin üstünlükləri nədən ibarətdir? Satış sferasında işləmək arzusunda olan namizədlərlə kompyuterləşdirilmiş müsahibəni tətbiq etməyi qərara almış şirkət hansı problemlərlə üzləşə bilərlər?

3. Kolleclərin məzunları arasında kadrların seçilməsi ilə məşğul olan mütəxəssislər bir neçə tələbənin məziyyətlərini və qüsurlarını müzakirə edirdilər. Müsahibə götürən qadınlardan biri əlaçı tələbə qızın məziyyətləri və qüsurları barədə belə deyirdi: «Onun həddindən artıq qadın görünüşü var, Təəssürat yaranır ki, onun müdafiəçi kişiyə ehtiyacı var. Birdə ki, onun məncə bizim firmada işləməyə o qədər də meyili yoxdur». Həmin müsahibə götürən qadından bunun səbəbini izah etməyi soruşdular. O, cavab verdi ki, həmin qız pencəyinin altında qısa qollu alabəzək köynək geymişdir və onun yaxalığı torludur. Onun həmkarlarından biri heyrətləndi: «Buyurun, cavab verin, bunun onun gələcək işinə hansı münasibəti ola bilər?» Bununla əlaqədar olaraq siz nə düşünürsünüz?

4. Ticarət heyətinin tərkibində vakant vəzifələrin tutulmasına namizədlərin cəlb edilməsinin potensial mənbələrindən biri rəqib firmaların nümayəndələri ola bilərlər. Satışlar üzrə menecer bu xüsusda qeyd etdi: «Başqa şirkətlərdə ticarət nümayəndələrini toplayıb öz yanına çəkməyin mənasız deyil. Onlar tədrisin müvafiq proqramını keçdikdən sonra, biz onları işə götürməyə hazırıq» belə bir nöqteyi-nəzər əxlaq qaydalarına uyğundurmu? Belə bir mövqe qanunun tələblərinə zidd deyilmi? İqtisadi nöqteyi-nəzərdən belə bir praktika nə qədər haqlıdır?

Praktiki tətbiqi

Sizin rayonlarda yerləşmiş şirkətdə işləyən satışlar üzrə menecerlərdən biri ilə söhbət edin. Ondan öyrənin ki, onun şirkəti özünün ticarət heyəti üçün təzə əməkdaşları seçərək və cəlb edərək, hansı kriteriyalardan istifadə edir. Bu firmanın istifadə etdiyi səpələnmə prosesinin nədən ibarət olduğunu aydınlaşdırın. Məsələn, iddiaçının namizədliyinə görə son qərar qəbul edilməzdən əvvəl, o vakant vəzifəni tutmağa görə necə müsahibədən keçməlidir? Kim bu qərarı qəbul edir? Ola bilsin ki, onu satışlar üzrə menecer qəbul edir?

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

Şirkətin ticarət heyətinin tərkibində namizədlərin vakan vəzifələri internet vasitəsilə tutulması (eyni zamanda ticarət nümayəndələrinin vəzifələrini) zəmanəmizdə geniş yayılmışdır. Təhsilinizi başa vurduqdan sonra işləmək istədiyiniz şirkətin Web aytına baş çəkin. Şirkətin satış şöbəsində sizi maraqlandıran vəzifələrə aid olan vəzifə təlimatlarına və başqa informasiyaya baxın. Orada satışlar üzrə menecerə vakan vəzifənin olduğunu göstərən reklam elanının olub-olmamasına diqqət verin. Ona diqqət verin ki, bəzi elanların müəllifləri işə dəvətlə əlaqədar olaraq «satış» və «satma» sözlərindən qaçırlar. Onlar həm də göstərmirlər ki, namizədlər hansı keyfiyyətlərə və xarakteristikalara sahib olmalıdırlar.

Sizin təhlilinizin nəticələri VII və IX fəsillərdə ifadə edilmiş nəticələrlə hansı dərəcədə uzlaşırlar?

Əlavə ədəbiyyat

1. Bragg, Arthur «Checking References» Sales & Marketinq Management (November 1990) səh 68-71
2. Comer , Lucette B, J. A. Nicholls and Leslie J. Vermillion «Diversity in the Sales Force: Problems and Challenges» Journal of Personal Selling & Sales Management (Fall 1998) səh 1-20
3. Farger, Barry «Start at the Beginning» Sales & Marketinq Management (March 1996) səh 24-25
4. Gable, Myron, Charles Hollon, and Frank Dangello, «İncreasing the Utility of the Application Blank: Relationship between Job Application İnformation and Subsequent Performance and Turnover of Salesreople », Journal of Personal Selling & Sales Management (Summer 1992) səh 39-55
5. Lalor, Julia, «Highly Classifild» Sales & Marketinq Management (March 1995) səh 75-85
6. Lucas, Allison, «Race Matters» Sales & Marketinq Management (September 1996) səh 50-62
7. Matthews, Marianne, «İf Your Ads Aren'ticarət Pulling Top Sales Talent…» Sales & Marketinq Management (February 1990) səh 73-79
8. Nelson, Richard, «Maybe İt's Time to Take Another Look at Tests as a Selection Tool» Journal of Personal Selling & Sales Marketinq (August 1987) səh 33-38
9. Voss, Bristol «Six Steps to Better Hires» Sales & Marketinq Management (June 1993) səh 44-48

F Ə S İ L 10

SATIŞLARA ÖYRƏTMƏ: NƏTİCƏLƏRİN MƏQSƏDLƏRİ, METODİKALARI VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Xarici mühitin (Cisco Systems şirkətinin təcrübəsi) sürətlə dəyişən amilləri nəzərə alınmaqla ticarət heyətinin öyrədilməsi

Şirkət üçün yaxşı ticarət heyətinin olması nə qədər vacibdir! The Pita Group şirkətindən Kreyq Conson bu xüsusda deyir: «Cisco Systems şirkətinin mədəniyyəti bütövlükdə əla öyrədilmiş ticarət heyətinin təşkilinə yönəldilmişdir. Onlar heç də mütləq ən yaxşı məhsulları satmır, lakin onun ticarət heyətinin ixtisası elədir ki, onlar istənilən malları satmağa qadirdirlər». Cisco Systems üçün yaxşı öyrədilmiş ticarət heyətinin olması ona görə vacibdir ki, o, hər üç həftədən bir orta hesabla bir firmanı udur. Cisco Systems – in bu qədər coşqun inkişafının səbəbi şirkətin dəyərlərini hər bir təzə ticarət əməkdaşına daimi və kəskin olaraq aşılamağındadır.

İlk öncə Cisco Systems satıcıların öyrədilməsinin təhlilini aparmış və belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, şirkətin «sahədə» işləyən ticarət heyətinin işinin keyfiyyətinin yüksək səviyyədə saxlanılması üçün yeni yanaşma tələb edilir. Bu təhlilin nəticəsi Cisco Systemsin ticarət əməkdaşları üçün öyrədici internet portalın görünüşü olan Field E-Learning Connection-nun xüsusi proqramının hazırlanması oldu. Cisco Systemsin rəhbərlərindən biri, internet təlimi üzrə direktor Mayk Mets görün bu barədə nə deyir: «Biz vəzifələrədən hər biri üçün öyrədici yol xəritələri şəklində material təşkil etmişik. Hal-hazırda bizim İnternetdə 9000-dən artıq materialımız var».

Təzə ticarət əməkdaşları şirkətə işə daxil olanda, onları o saat FAST (Field, Acculturation, and Sales Traning) proqramı üzrə öyrədirlər. Bu proqram vasitəsilə əməkdaşlar Cisco Systems şirkətinin missiyaları, onun korporativ məqsədləri və ticarət heyətinə tələbləri ilə tanış olurlar. İnternetin köməyi ilə öyrətmənin üstünlüklərindən biri təzə satıcıların öyrədilməsinə sərf edilən vaxta qənaət etməkdən ibarətdir. «Adətən, biz adamları mərkəzi ofisə göndəririk və onlar burada Power Point əsasında təlimin intensiv həftəlik kursunu keçirlər. Təzə ticarət əməkdaşlarının İnternetin köməyi ilə öyrədilməsi artıq şirkətə bir neçə min dollar qənaət etməyə imkan vermişdir». Ondan başqa tədris yerinə gedib, gəlməyə sərf edilən vaxta şirkət təxminən 60 faiz qənaət etməyə müyəssər olmuşdu. Bunun hesabına şirkətin ticarət nümayəndələrini özlərinin bilavasitə vəzifə borclarını yerinə yetirmək üçün daha çox vaxt qalır.

«Field Elektron - Learning Connection» proqramında rəngarəng öyrədici materiallar, eyni zamanda axınlı videomateriallar (hansılar həm canlı, həm də yazı ilə nümayiş etdirilir), audiomateriallar və ənənəvi kağız materialları istifadə edilir. Şirkətin Web sayıtının müvəffəqiyyətinin başlıca amillərindən biri, ticarət əməkdaşlarının onlara lazım olan informasiyaya geniş daxil olmalarını təmin etməkdən ibarətdir. Demək olar ki, bütün məlumatları bu və ya digər formatda (biçimdə, ölçüdə) öz kompyuterində baxmaq və ona yükləmək olar. Bu isə, öz növbəsində, işin rahatlığını və informasiyanın

istifadə edilməsinin asanlığını xeyli artırır. Yeni materiallar sahədə işləyən satıcıların sorğularına görə əlavə edilir. Əgər Cisco Systems şirkətinə təklif edilən hər hansı konkret məhsul və xidmət üzrə təlim keçmək lazımdırsa, şirkət ticarət əməkdaşının sorğusuna cavab olaraq internetdə müvafiq materialı canlı surətdə ala bilər. Bunlardan əlavə şirkətin Web saytı ildə iki dəfə yeniləşir.

Mənbə: «Best of Sales & Marketinq» Sales & Marketinq Management (September 2001), səh 28-29 və Cisco Systems şirkətinin Web saytı. Cisco Systems şirkətinə onun Web saytında baş çəkin (www. Ciscosystems. com)

Təlimin məqsədləri

Bizim zəmanədə bir çox şirkətlərin ticarət əməkdaşlarına yüksək rəqabətli və biznes mühitinin sürətlə dəyişən amilləri şəraitində fəaliyyət göstərmək lazım gəlir. Bundan başqa təzə satıcılar informasiyanın çox hissəsini mənimsəməlidirlər. Yalnız bu halda onların müştərilərlə işi istənilən nəticəni verəcəkdir. XXI əsrdə işləyən şirkətlər yaxşı başa düşür ki, yaxşı təlim onların satıcılarının müvəffəqiyyətinin rəhnidir. Biz bu fəsildə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin nəticələrinin qiymətləndirilməsinin məqsədlərinə, metodlarına və üsullarına baxacağıq.

Bu fəslin materialları ilə tanış olduqdan sonra siz bacarmalısınız:

1. XXI yüzillikdə satışların təlimi ilə əlaqəli olan mühüm problemləri göstərmək.
2. Satışların təliminin məqsədəlrini başa düşmək.
3. Satışlar öyrətmə proqramlarının hazırlanmasını müzakirə etmək.
4. Yeni ticarət işçilərinin və təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi arasındakı fərqi başa düşmək.
5. Satışlar öyrədən proqramın əhatə edəcəyi mövzuları müəyyən etmək
6. Satışları öyrətmək üçün istifadə edilən bu və ya digər metodları başa düşmək.
7. Satıcıların öyrədilməsi proqramının həyata keçirilməsi ilə əlaqəli olan məsrəflərin və mənfəətlərin ölçülməsi üsullarını müzakirə etmək.

X fəsildə olan mühüm terminlər

Sales training analysis – satışlara öyrətmənin təhlili
Role playing – rol oyunları
On-the-job training (OJT) – bilavasitə iş yerində təlim
Electronic training methods – təlimin elektron metodları
Sales training costs – satışlara öyrətmənin xərcləri

Satışlara öyrətmə: əsas suallar

Ticarət heyətinin öyrədilməsi hal-hazırda özünün miqyasına görə böyük sahəni əhatə edir. 2001-ci ildə amerikan şirkətləri öz əməkdaşlarının öyrədilməsinə 57 mlrd dollar xərcləmişdilər. Ona görə də, qəribə deyil ki, ticarət heyətinin hazırlanması ilə bağlı olan suallar şirkətləri idarə edən bütün səviyyələrdəki rəhbərlərdə xeyli maraq oyadır. Satışlar üzrə menecerlər (ümummilli region və rayon səviyyələrində) təlimin qarşısında müxtəlif vəzifə və məqsədlər qoyurlar. Ümummilli səviyyəli müştərilərlə iş üzrə menecer isətəyirdi ki, satışlar üzrə təlimlər prosesində əməkdaşlar müəyyən sahələr haqqında ətraflı müştərilərlə sıx əlaqələr qurmaq və inkişaf etdirmək üçün və konkret informasiya alsınlar: (söhbət ümummilli miqyaslı müştərilər haqqında gedir). Bazarın inkişafı üzrə menecer maraqlıdır ki, şirkətin ticarət nümayəndələri internet müştəriləri ilə iş prosesində

meydana çıxan mürəkkəb problemləri həll etməyi öyrənsinlər. Məhsulları idarə edənlər (prodakt-menecerlər), əmindirlər ki, şirkətin ticarət nümayəndələri mallar, onların texniki və istismar xarakteristikaları haqqında möhkəm biliklər alacaqlar. Hətta, marketinqə bilavasitə marağı olmayan rəhbərlər (məsələn, kadrlar şöbəsinin rəisi) ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi prosesində bu və ya digər şəkildə iştirak edirlər.

Yaxşı məlumdur ki, firmada effektli proqramların olması onun imkanlarını xeyli artırır və ticarət əməkdaşlarını işdə saxlamağa kömək edir. Bəzi firmalara ticarət heyətinin öyrədilməsinin o qədər effektli proqramlarını hazırlamaq müyəssər olmuşdur ki, bu proqramlardan biri üzrə tam kursu keçmiş şəxslər kollecdə tədrisin kursunu bitirənlərə bərabərdirlər.

Satış təlimlərinin konkret vəzifə və məqsədlərini müəyyən edərək, aşağıdakı üç suala baxmaq lazımdır:

* Kimi öyrətmək lazımdır? Təşkilatların əksəriyyətində təzə ticarət əməkdaşları nəinki satışların öyrədilməsi proqramını keçirlər, həm də həmin şirkətdə istfadə edilən siyasəti və metodları düzgün öyrənirlər. Bununla əlaqədar olaraq iki problem ortaya çıxır: birincisi, satıcıların müxtəlif kateqoriyalarını necə və nəyə öyrətmək lazımdır, ikincisi, konkret bazarda və rəqabətli mühitdə baş verən dəyişmələrdən asılı olaraq onun mənsəbə çatmasının müxtəlif mərhələlərində eyni satıcının öyrədilməsi necə olmalıdır.

* Tədris proqramında əsas aksenti nədə etmək lazımdır? Satıcıların öyrədilməsi aşağıdakı mövzuları əhatə edə bilər: malların, şirkətin, müştərilərin və ya satışın məharətinin əsaslarının tanınması. Bütün bu suallar şirkət üçün çox əhəmiyyətlidirlər, lakin hər bir tipin nisbi əhəmiyyəti konkret satış vəziyətindən asılıdır.

* Satışlara öyrədilmənin quruluşu necə olmalıdır?

Söhbət aşağıdakı metodların arasındakı seçim haqqında gedir:

a) Praktiki təcrübənin bilavasitə iş yerində öyrədilməsi və alınması, yaxud formal və daha ardıcıllıqlı mərkəzləşdirilmiş proqramın həyata keçirilməsi.

b) Yerlərdə həyata keçirilən iş və ya şirkətin mənzil qərargahında həyata keçirilən tədris proqramları.

c) Şəxsi qüvvələri hesabına və ya kənar mütəxəssislərin cəlb edilməsi ilə tədrisin həyata keçirilməsi.

Cisco Systems şirkətinin nümayəndəsi və başqa şirkətlərin əksəriyyətinin real praktikası onu aydın göstərir ki, satışlara öyrətmə özü ilə birdəfəlik hadisəni deyil, fasiləsiz və planlı prosesi təqdim edir. Təzə ticarət əməkdaşlarına satış məharətinin öyrədilməsi işi qısa müddət ərzində onlara əsaslı biliklərin verilməsindən ibarətdir. Bu biliklərin qazanılmasına təcrübəli ticarət nümayəndələri uzun illər ərzində gərgin zəhmət sərf etmişlər. Təcrübəli satıcıların ixtisasının artırılması ondan ibarətdir ki, onları yeni mallarla vaxtlı-vaxtında tanış etsinlər. Bundan başqa, təcrübəli ticarət nümayəndələrinin ixtisasının artırılması zərurəti bazarın strukturunda baş verən dəyişikliklərlə, yeni texnologiyaların meydana çıxması və rəqiblərin fəaliyyəti, həm də firma rəhbərliyinin onların əməyinin effektivliyini yüksəltmək arzusu ilə əlaqədardır. Buna baxmayaraq ki, satışlar üzrə bəzi menecerlər satışların təlimi vəzifələrinə əsaslanaraq, adətən, şirkətin ticarət heyətinin fəaliyyətinin yalnız hansısa müəyyən aspektini nəzərə alırlar (məsələn, ticarət əməkdaşlarının motivasiyasının artırılması). Tədris qarşısında daha çox vəzifələr qoyan menecerlər də var ki, biz növbəti bölmələrədə göstərməyə çalışacayıq.

Satış təliminin məqsədləri

Baxmayaraq ki, firmalarda satışlara öyrətmənin proqramlarının məqsədləri fərqlənir, amma ümumi, daha geniş vəzifələri praktiki olaraq satış təlimlərinin istənilən proqramının qarşısında qoymaq olar. İstənilən halda o, satıcıların işinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, mənəvi mühitin yaxşılaşdırılması, kadrlar axınının azaldılması, müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması, vaxtın və ərazinin daha effektli idarə olunmasının təmin edilməsi üçün həyata keçirilir.

Səmərəliliyin yüksəldilməsi

Satış təlimlərinin ən mühüm məqsədlərindən biri ticarət əməkdaşlarının ustalığının (məharətinin) təkmilləşdirilməsi, onlara müəyyən vərdiş və bacarıqların öyrədilməsindən ibarətdir. Bu isə nəticədə firmanın işinə müsbət təsir göstərəcəkdir. Son zamanlarda az təcrübəli ticarət əməkdaşlarına onların daha təcrübəli həmkarlarının malik olduqları vərdiş və bacarıqları qısa müddətdə öyrətməyə cəhd edirlər. Bu zaman yeni əməkdaşa lazım olan vaxt xeyli ixtisara düşür. Cisco Systems şirkətinin timsalında göründüyü kimi, şirkət özünün satıcılarının öyrədilməsinin effektivliyini artırmaq üçün böyük qayğı göstərir. Bu müvəffəqiyyətin göstəriciləri təəssürat oyadır: Cisco Systems şirkətinin gəlirləri 1997-ci ildəki 6,4 mlrd dollardan 2001-ci ildə 22, 3 milyard dollara qədər artmışdır.

İşçilərin mənəvi əhval-ruhiyyəsinin yaxşılaşdırılması

Ticarət heyətinin öyrədilməsi işçilərin mənəvi əhvali-ruhiyyəsinin yaxşılaşdırılmasına hansı tərzdə kömək edir? Əgər öyrədilənlər bilsələr ki, firmanın rəhbərliyi onlardan nəyi gözləyirlər, onda onlar çətin ki, məyus olsunlar. Onlar belə hallarda hazırlıqlarının səviyyəsinə cavab verməyən işi yerinə yetirməyə cəhd edəndə və bu iş onların istədiyi kimi alınmayanda istər-istəməz peşmançılıq hiss edirlər. Əgər şirkətin ticarət nümayəndəsi öyrənmənin müvafiq olan kursunu keçmirsə, ola bilsin ki, müştərilər ona belə sual verərlər ki, o həmin suallara düzgün cavab verə bilməyəcək. Bu isə onda məyusluq hissi oyadacaq və onun mənəvi vəziyyətinə pis təsir edəcəkdir. Praktika sübut edir ki, vəzifə borcları barədə dəqiq təsəvvürə malik olmayan, ticarət əməkdaşları öz işindən həzz almırlar. Həm də xeyli sübutlar gətirmək olar ki, öz vəzifə borclarını yaxşı dərk edən ticarət əməkdaşları öz işlərindən həzz alırlar.

Kadrların axınının azaldılması

Madam ki, ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi onların mənəvi vəziyyətlərinin yaxşılaşmasına aparır, bunun nəticələrindən biri kadrların axınının azaldılması olmalıdır. Adətən,, gənc və təcrübəli işçilər öz böyük həmkarlarından daha tez bezirlər, məyus olurlar və öz vəzifə borclarını istənilən səviyyədə yerinə yetirməyə hazır olmadıqda işdən çıxırlar. Kadrların axını həm də müştərilərlə də problemlər yarada bilər, çünki onlardan çoxu eyni ticarət nümayəndəsi ilə biznes aparmağa üstünlük verirlər. Əgər müştəri ilə yaxşı iş münasibətləri olan ticarət nümayəndəsi qəflətən işdən çıxırsa, onda istisna deyil ki, müştəri başqa tədarükçü ilə (malgöndərənlə) müqavilə bağlamalı olacaqdır. Ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsi kadrların axınının azaldılmasına kömək edərək, buna oxşar problemlərdən qaçmağa kömək edir. Belə ki, əczaçılıq sənayesində fəaliyyət göstərən şirkətlər satışlara öyrətmənin proqramlarını təkmilləşdirmək üçün qüvvələrini və

vaxtlarını əsirgəmirlər. Analitiklərinin fikrincə, bir əməkdaşın işdən çıxması onun gətirdiyi gəlirdən iki dəfə artıq olan itkilərə gətirib çıxara bilər. Elə həmin analitiklər göstərirlər ki, satışlara öyrətmə daha ixtisaslı və qiymətli ticarət əməkdaşlarının axınının azalmasına kömək edən ən mühüm amildir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, ABŞ - ın əczaçılıq şirkətləri 1995-ci ildən 2000-ci ilə kimi öz ticarət heyətinin sayını 85 faiz artırmışdı. Hal-hazırda onların əsas qayğısı kadrların axınının azaldılmasına və onların əməyinin məhsuldarlığını yüksəltməyə yönəldilmiş ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramlarının müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsindən ibarətdir.

Liderlik 10. 1
Şirkətin ticarət heyətinin səmərəli öyrədilməsinin təşkil edilməsi

Təlim üzrə bir çox mütəxəssislər sizə deyəcəklər ki, ticarət əməkdaşları kimi belə şagirdlərlə iş görmək hər şeydən çətindir. Power Point əsasında moizələrin və təqdimatın üslubundakı mülahizələr işçiləri əsəbləşdirir. Ticarət əməkdaşları təlim prosesində aldıqları informasiyaya münasibətdə daha müstəqil və tənqidi əhvali-ruhiyyəli olurlar. Beləliklə, satıcılardan birinci növbədə onların ən ümdə problemlərini təmin etməyə istiqamətlənmiş hazırlıq tələb edilir.

Achieve Clobal (www. achieveglobal. com) şirkətində Florida ştatının Tamba şəhərində işləyən təlim prosesləri üzrə məsələhətçi Edvard Delqayzo nəzərdə tutur ki, ticarət əməkdaşlarının müvəffəqiyyətli öyrədilməsinin iki mühüm tərtib edənləri mövcuddur. Onlardan biri alınmış bilikləri praktikada bilavasitə tətbiq etmək imkanıdır. İkincisi, onların öz praktiki fəaliyyətində tətbiq edə biləcəkləri konkret alətlərlə təmin etməkdən ibarətdir.

Təlimin olduqca effektli üsulu formalardan istifadə etməyi nəzərdə tutur. Bu formalar ticarət heyətinin əməkdaşlarına informasiyanı düzgün istifadə etməyə imkan verir. Görün bu xüsusda Edvard Delqayzo nə deyir: «Özünüzün indiki, bir və ya bir neçə müştərinizə təlim prosesində alınmış bilikləri tətbiq etməyi onlara təklif edin. Bu onlara təlim və praktiki fəaliyyət arasındakı bilavasitə əlaqəni hiss etməyə imkan verəcəkdir».

Ən başlıcası odur ki, təlim prosesinin özü darıxdırıcı olmalıdır. Nəzəri biliklərin həddindən artıq olması ticarət əməkdaşlarını ruhdan salır. Onlar öz müəllimini dərk etməkdən yorulurlar və təlimə sərf edilmiş vaxt isə şirkət üçün tamamilə faydasız xərclər bahasına başa gələcəkdir. Buna dair Delqayzo deyir «Ticarət əməkdaşları nəzəriyyəyə girişməkdənsə, öz ixtisasını artırmaq istəyirdilər. Onlara öz işlərində tətbiq etmək üçün nəzəriyyə yox, praktiki informasiya lazımdır». Həm də, məşğələlərin qrafiki həddindən artıq darıxdırıcı olmamalıdır. Bu müəllimə məşğələlərin gedişində uşaqlarda meydana çıxan suallarına cavab verəməyə imkan verəcəkdir. Əgər siz onların suallarına nə vaxtsa «başqa dəfə» cavab verəmyə söz versəniz, onda onların dərsə marağı mütləq azalacaqdır, çünki bu suallar, yəqin ki, onların praktiki fəaliyyəti ilə əlaqəlidir, ona görə də tez cavab verməyi tələb edir.

Mənbə: Mark McMaster «A Tough Sell the Salesperson» Sales& Marketinq Management (January 2001), səh.42.

Müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması

Kadrların axınının azaldılmasına müsbət təsir edən ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsinin nəticələrindən biri şirkətin müştəriləri ilə münasibətlərin möhkəmləndirilməsindən ibarətdir. Əgər müştərilərə müntəzəm olaraq şirkətin eyni ticarət nümayəndəsi baş çəkirsə, onda bu onların loyallığının möhkəmləndirilməsinə kömək edir, xüsusən də, gərək bu ticarət nümayəndəsi müştərilərlə bütün məsələləri effektlə yoluna qoyursa, onların istənilən şikayətlərinə, etirazlarına və istəklərinə ani reaksiya verirsə, sifarişləri başqa firmada deyil, burada yerləşdirərək, müştərilər müəyyən mənfəət əldə etməyə ümid edirlər. Pis öyrədilmiş ticarət əməkdaşları, adətən,, müştərilərlə ünsiyyəti təmin etmək iqtidarında deyil. Bu isə istər-istəməz firma və onun müştəriləri arasındakı münasibətlərdə özünü göstərir.

Bu fəslin əvvəlində göstərildiyi kimi, Cisco Systems şirkəti öz ticarət əməkdaşlarının belə öyrədilməsinə böyük diqqət yetirir. Bu isə ona müştərilər tərəfindən inamın və loyallığın artmasına kömək edir. İnternet qərarlarının bu qədər dinamik əhatəsində hərəkət edərək, Cisco Systems şirkəti başa düşür ki, əgər onun satıcıları ən müasir texnologiyaları effektlə mənimsəməsələr, onda bununla onun rəqiblərinə müştərilərin hansı hissəsinisə «ələ keçirməyə» imkan verəcəklər.

Satıcıların ustalığının təkmilləşdirilməsi

Bir çox şirkətlər nəzərdə tuturlar ki, satışın əsas vərdişlərinin təkmilləşdirilməsi satış fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə gətirib çıxara bilər. Məsələn, vaxt və yerin idarə edilməsi ticarət heyətinin öyrədilməsinin bir çox proqramlarının mövzusudur. Şirkətin artıq mövcud olan müştəriləri ilə kommersiya görüşlərinə getməyə nə qədər vaxt, təzə müştərilərə nə qədər vaxt ayırmaları lazımdır? Müştərilərin bu və ya digər kateqoriyalarına kommersiya görüşlərini yerinə yetirmək üçün hansı dövrülik lazımdır? Ərazinin «əhatə edilməsinin» hansı üsulunu daha effektli hesab etmək lazımdır (başqa sözlə, ticarət əməkdaşlarının seçimi marşrutlarının uzunluğu və onları keçməyə lazım olan vaxta çəkilən xərclərin nöqteyi-nəzərindən ən effektli olmalıdır. Ticarət əməkDaşlarının öyrədilməsi üzrə bir çox proqramlar bütün bu suallara cavab verir.

Ondan başqa şirkətin ticarət nümayəndələri və müştərilər arasındakı münasibətlərin tədqiqatı vaxtı çatanda ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə, yeni yanaşmaların hazırlanmasına gətirə bilər. Məsələn, bu yaxınlarda keçirilmiş tədqiqatların nəticələri göstərir ki, onların təcrübəsi müştərilərlə iş quran zaman daha yüksək quruluşlu ticarət təqdimatlarına can atmaları arzu ediləndir. Təklif edilən malların və xidmətlərin xarakteristikaları və üstünlükləri ilə istənilən qədər yaxşı tanış olmayan müştərilər üçün elə bir satış strategiyasını saxlamaq zəruridir ki, o addımbaaddım onlara alış haqqında qərarın qəbul edilməsinə kömək edə bilsin. Belə bir informasiya təlimin gedişində ticarət nümayəndələrinin diqqətinə effektli olaraq çatdırılacaqdır.

Ticarət nümayəndələrinin tədris proqramının hazırlanması

Ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsi, şübhəsiz, çox mühüm funksiyadır. Lakin tədrisin konkret proqramının həyata keçirilməsi bir çox problemlərlə əlaqəlidir. Peterson şirkəti tərəfindən keçirilmiş sorğunun gedişində (onun nəticələri Training jurnalında verilmişdir) satışlar üzrə menecerlərdən tədris proqramının praktiki olaraq həyata keçirilməsində onların toqquşmalı olacaqları proqramları saymağı xahiş etdilər. Daha ciddi maneələr kimi aşağıdakı beş problemlərin adı çəkilmişdir:

* Şirkətin ali rəhbərliyi özününü ticarət heyətinin öyrədilməsinə az diqqət ayırır.
* Ticarət əməkdaşlarının tədris proqramlarının istənilən qədər maliyyələşdirilməməsi.
* Ticarət əməkdaşları öz ixtisasının artırılmasına laqeydlik göstərirlər.
* Ticarət əməkdaşları hesab edirlər ki, onların öyrədilməsi bilavasitə vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinə mane olur.
* Ticarət əməkdaşları tədris proqramından irəli gələn dəyişmələrə müqavimət göstərirlər.

Satışlara öyrətmə proqramlarına bu qədər mənfi münasibət mühüm sual doğurur: heç olmasa yuxarıda sadalanmış problemlərdən bəzilərinin meydana çıxmasına görə firmanın rəhbərliyi hansı cavabdehliyi daşıyır: bununla əlaqəli olaraq daha bir sual meydana çıxır: ticarət əməkdaşlarının tədris proqramının bu və ya digər variantını qiymətləndirərək, firmanın rəhbərliyi belə proqramın həyata keçirilməsinə çəkilən xərcləri

və ondan mümkün olan mənfəətləri müqaiysə etməlidirmi və xərcləri mümkün olan mənfəətlərdən artıq olan proqramın belə variantınının həyata keçirilməsindən imtina etməlidirmi?

İki problem mövcuddur. Birincisi, firmanın rəhbərliyi həddindən artıq ona ümid edir ki, ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi ilə onların firmasındakı satışla bağlı olan istənilən problemlərdən uzaq olacaqlar. Əgər bu problemləri həll etmək mümkün deyilsə, rəhbərlik o saat tədris proqramına ayrılmış büdcəni kəsməyə başlayacaqdır. Daha bir variant da mümkündür: firmanın rəhbərliyi satışların öyrədilməsinin mahiyyətini başa düşmür. Satışın öyrədilməsi gələcəkdə müəyyən dividendlərdən gözlənilən kapital qoyuluşu ilə deyil, bizimlə əlaqəli olan məsrəflərdən biri kimi baxılır. Nə üçün yalnız bu halda məsrəfləri qiymətləndirirlər və heç kim gələcəkdə mümkün olan mənfəətlər haqqında xatırlatmayır? İkinci problem satışların öyrədilməsinin funksiyasının özünə daxildir: söhbət bu problemlərin qiymətləndirilməsindən gedir. Satışların öyrədilməsi proqramlarının əksəriyyətini həyata keçirirlər, hətta onlardan mümkün olan mənfəətlərin «miqdarı» haqqında fikirləşmirlər. Belə mənfəətləri qiymətləndirmək o qədər də asan deyil, lakin gərək bu proqramların həyata keçirilməsinə sərf edilmiş böyük məbləğləri nəzərə alsaq, onda, yəqin ki, onların mənfəətini «ölçməyə» cəhd etməyin mənası var. Aşağıda biz satışların öyrədilməsi proqramlarını necə qiymətləndirmək barədə ətraflı danışacağıq.

Satışların öyrədilməsi proqramlarına inamın yaradılması

Bir çox müəllimlər zənn edirlər ki, adamlar sadəcə olaraq onların proqramlarına etibar etmirlər. Satışlara öyrətmənin fəaliyyətdə olan proqramları həddindən artıq tez-tez firmanın büdcəsinin kəsirli işləməsinə istiqamətlənmiş tədbirlərin ilk «qurbanları» olur. Belə yanaşma bu sferadakı səylərin effektivsizliyi haqqında rəhbərliyin fikrini əks etdirə bilər. Satışlara öyrətmə proqramlarını istənilən başqa məhsul və xidmətlər satdıqları kimi «satmağı» bacarmaq lazımdır. Yaxşı hazırlanmış proqramlarını «başdansovdu» hazırlanmış, xüsusi cəhd və əqli səylərsiz prqramlara nisbətən «satmaq » firma rəhbərliyinə daha asandır.

Tələbatları təhlil edin

Satışlara öyrətmə proqramına inamın yaradılmasında başlanğıc nöqtə kimi ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsində real tələbatın təhlili xidmət edir. Bu cür təhlilin keçirilməsi üsullarından biri şirkətin ticarət nümayəndələrinin onların müştərilərin yanına getdikləri zaman müşaiyyət etməkdən, onların praktiki fəaliyyətini müşahidə etməkdən ibarətdir. Müəyyən etmək lazımdır ki, onlarda məhz hansı biliklər öz vəzifələrinin öhdəsindən daha effektli gələ bilmək üçün çalışmır. (Sonra biz bu fəsildə satışların prosedurunu dəqiq təsvir edən və bu yaxınlarda keçirilmiş tədqiqatların nəticələrini müzakirə edəcəyik). Bu cür informasiyanın faydalı mənbəyi kimi «şəbəkədə» işləyən satış üzrə menecerlər çıxış edirlər. Çünki onlar şirkətin ticarət nümayəndələrinin praktiki fəaliyyəti ilə hamıdan yaxşı tanışdırlar. Əsas rəhbərlərlə müsahibələr – ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsində real tələbatın aşkar edilməsinin son dərəcə effektli üsuludur. Ekspertlərdən biri təxminən bu cür sualları saxlayan anonim (imzasız) anketlərin müştərilərə göndərilməsinin tərəfdarıdır: «Sizin sahədəki şirkətlərin ticarət nümayəndələrindən siz nə gözləyirsiniz? Həmin sahənin şirkətlərindən hansında satış sistemi daha effektli təşkil edilmişdir? Bu şirkətin ticarət nümayəndələri başqa şirkətlərin ticarət nümayəndələrindən hansı münasibətlərinə görə fərqlənirlər?». Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsində real tələbatlar haqqında informasiyanın mənbələrindən biri kimi kadrların axını, işin göstəriciləri, həm də satışın və xərclərin həcmlərinin təhlili haqqında

məlumatları saxlayan şirkətin arxiv materiallarıdır. Bu cür informasiyanın faydalı mənbələri ticarət əməkDaşlarının öz işinə münasibətlərinin öyrənilməsinin nəticələri ola bilər. Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsində tələbatın təhlili üç əsas suala cavab verir: təşkilatın şöbələrindən hansılarının öyrədilməsinə ehtiyacları var, tədris proqramının konkret məzmunu necə olmalıdır və əməkdaşlardan məhz kimin öyrədilməyə ehtiyacı var?

Təlimin məqsədlərinin müəyyən edilməsi

Konkret, həqiqi və «ölçüyəgələn» məqsədlərin qoyuluşu satışlara öyrətmə proqramına inamın artmasına kömək edir. Təlimin məqsədlərinə ticarət əməkdaşlarının təzə mallar və satışların metodları haqqında informasiyalandırmanı daxil edir. Təlimin məqsədləri son dərəcə sadə olmalıdır. Məsələn, firma rəhbərliyi satışların həcmini 10 faiz artırmaq istəyir və s. Konkret məqsəd şirkətin ticarət nümayəndələrini təzə müştərilərlə kommersiya görüşünə getməyə öyrətməkdən ibarətdir, çünki bu göstərilmiş əsas məqsədə çatmağa kömək etməlidir. «Ölçmə» – satışlara öyrətmə proqramının ən mühüm aspektidir. Bu barədə biz ətraflı olaraq sonra danışacağıq.

Tədris proqramını hazırlamaq və həyata keçirmək

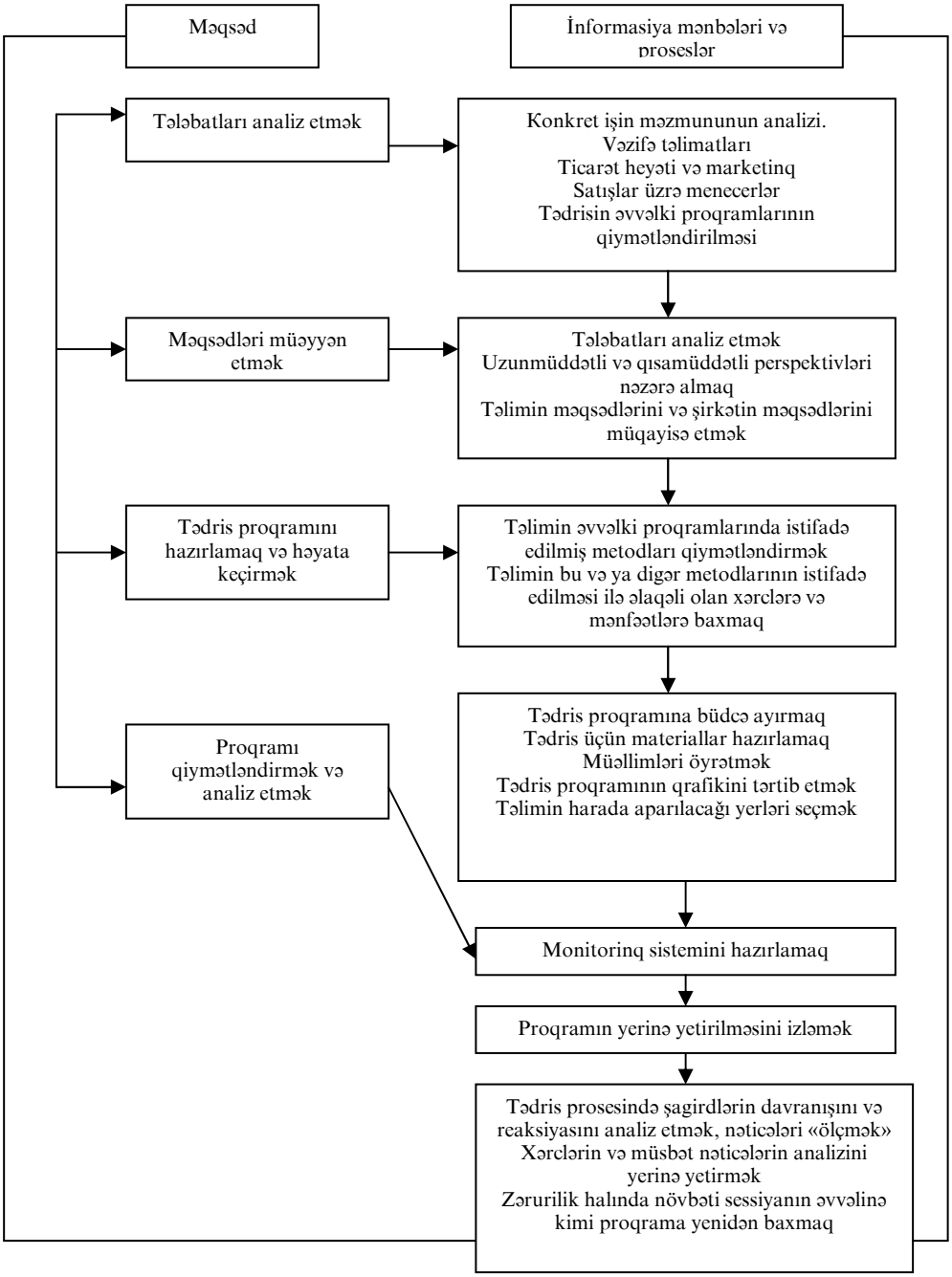
Bu mərhələdə qərar qəbul etmək lazımdır ki, firma tədris proqramını sərbəst hazırlayacaq, yoxsa bundan ötrü kənar təşkilatı cəlb edəcəkmi?

Bir çox şirkətlər, həm irilər, həm də xırdalar özünün ticarət heyətini öyrətmək üçün kənar agentlərdən istifadə edirlər. Lakin xırda şirkətlər ticarət heyətinin öyrədilməsində özünün tələbatlarının çox hissəsini təmin etmək üçün kənar agentlərin xidmətlərinə tez-tez müraciət edirlər. İri şirkətlər tədris proqramını əsasən şəxsi qüvvələrin hesabına hazırlayır və kənar agentlərin xidmətlərindən yalnız bu və ya digər xüsusi (ixtisaslaşdırılmış) tələbatların təmin edilməsi üçün istifadə edirlər. Kənar agentlərin yardımına müraciət etməzdən əvvəl, onlar haqqında maksimum informasiya almaq lazımdır. Əks halda ciddi problemlərlə toqquşmaq olar. Satışlar üzrə menecerlərdən biri xatırlayır ki, öz müştərilərinə «əyləncə xarakterli mahnı və rəqs altında» tədrisin orijinal proqramını təklif edən şirkətə yardıma görə müraciət etdikdən sonra o nə qədər məyus olmuşdur. Bu şirkətin xidmətləri ona 5 min dollara başa gəldi, lakin bu cür proqram üzrə tədrisin nəticələri sıfıra yaxın olmuşdu. Kənar mənbələrdən istifadə edilməsini o hallarda özünü doğrultmuş hesab etmək olar ki, onların təklif etdikləri tədris proqramı müştəri şirkətin məqsədlərinə cavab verir.

Proqramı qiymətləndirmək və təhlil etmək

Növbəti mərhələ nəticələrin ölçülməsi sisteminin hazırlanmasıdır. Bunula əlaqədar olaraq bir neçə suallara cavab vermək tələb edilir. Biz məhz nəyi «ölçmək» istəyirik? Biz ölçülərimizi nə zaman götürmək istəyirik? Biz bunu necə etmək istəyirik? Bizim sərəncamımızda hansı «ölçü alətləri» var? Tədrisin nəticələrini qiymətləndirmək üçün testlərdən istifadə etmək o qədər də çətin deyil: ticarət heyətinin əməkdaşlarının aldıqları biliklərin praktiki tətbiqinin gedişində tədrisin nəticələrini «ölçmək» olduqca çətindir. Ticarət nümayəndəsinin təqdimatı keçirməyi nə qədər yaxşı öyrənməsini, öyrətmənin bilavasitə gedişində qiymətləndirmək olar. Lakin onun həmin malı öz müştərisinə nə qədər effektli göstərə bilməsini qiymətləndirmə olduqca çətindir. Məhz, ona görə də, «sahədə» işləyən satış üzrə menecerlərin rolu vacibdir. Onlar ticarət nümayəndələrinin davranışına nəzarət edə və özünün tabeçiliyində olan işçilər haqqında

məlumat verə bilərlər. Ondan başqa, satış üzrə menecer özü-özünün tabeliyində olan işçiləri malların nümayiş etdirilməsinin effektli metodlarına öyrədə bilər.



Şəkil 10.1. *Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi prosesində tələbatların təhlili*

Nəhayət, ticarət əməkdaşlarının praktiki fəaliyyətinin göstəricilərinin qiymətləri tədrisin dəyərliliyinin əlavə sübutu ola bilər, lakin belə informasiyadan ehtiyatla istifadə etmək lazımdır. Səmərəlilikdəki dəyişmələr, məsələn, satışların həcmlərinin artırılması satışa öyrədilmə ilə birbaşa əlaqəsi olmayan amillərlə izah edilə bilər. Lakin məlumat vermək ki, guya belə dəyişmələr heç bir tərzdə satışa öyrətmə ilə əlaqəli deyillər, deməli belə öyrətmənin məqsədəuyğunluğuna şübhə oyatmaqdır.

İri şirkətlər ticarət əməkdaşlarının hansı qrupunun təlim kursunu keçməsi haqqında qərar qəbul edir. Onlardan heç də hər birinin belə öyrənməyə ehtiyacı yoxdur. Təzə ticarət əməkdaşları mütləq şirkətdə qəbul edilmiş tədris proqramını mənimsəməlidirlər. (Əlbəttə bu bilavasitə öz iş yerində, sonra isə, məsələn, şirkətin mənzil gərargahında, ya da tədrisin hansısa başqa sxemi ilə uyğun olaraq həyata keçirilir). Şirkət başqa mal buraxılışına və hər hansısa yeni prosedurları istifadə etməyə başlayanda, təlimin müvafiq gələn kursunu bütün ticarət əməkdaşları keçməlidirlər. Lakin əgər şirkətin bəzi ticarət nümayəndələrinin satışlarının həcmlərinin gözlənilmədən aşağı düşməsi müşahidə edilərsə, onda təlim kursunu məhz bu əməkdaşlar keçməlidirlər. Əgər bu halda təlim kursunu keçməyə bütün ticarət əməkdaşlarını məcbur edirlərsə, onda bu müəyyən problemlər yarada bilər. Məsələn, kimlə təlim kursundan imtina edə bilər, bu qalan ticarət əməkdaşlarına məlum olacaqdır. Təlimin yeni metodu sınaqdan çıxarılanda, onu həvəslə keçməyə hazır olan qrupa tətbiq etmək səmərə verər. Bu cür yanaşma təlim keçənlərdə onlara təklif edilmiş proqrama inamın artmasına kömək edir və təklif edilmiş metoddan daha geniş istifadə edilməsi üçün yaxşı ab-hava yaradır.

Təlimin nəticələrinin ölçülməsi sualının böyük əhəmiyyətini nəzərə alaraq, müəllim təlim kursunun başlanmasına qədər müvafiq informasiyanın toplanmasına başlamalıdır. Tələbatların təhlili təlim proqramlarının konkret məzmununa təsir edən məlumatları almağa imkan verir. Əgər, məsələn, müşahidələr göstərmişdir ki, ticarət əməkdaşlarının bir hissəsində kommersiya görüşlərində problemlər meydana çıxır. Onda təlim kursunun qurtarmasında satışlar üzrə menecer və müəllim tərəfindən yerinə yetirilmiş müşahidələr göstərə bilər ki, bu təlim hansı xeyri gətirmişdir. İnformasiyanın daha bir mənbəyi kommersiya görüşləri haqqında hesabatlar ola bilər. Nəticələrin izlənməsi uzun zaman ərzində həyata keçirilməlidir. Çünki olur ki, ticarət əməkdaşları təlim kursunu qurtardıqdan sonra o saat aldıqları yeni bilikləri, vərdişləri və bacarıqları istifadə etmirlər. Əgər bu həqiqətən baş verərsə, onda təlimin nəticələrini hansısa tərzdə möhkəmləndirmək lazımdır.

Məlumatların toplanması prosesi təlimin təklif edilmiş proqramının istifadə edilməsini ya təsdiq, ya da məqsədəuyğunluğu təkzib edəcək müəllimləri informasiya ilə təmin etməlidir. Firmanın ali rəhbərliyi üçün bilmək çox maraqlıdır ki, tədris proqramının realizə edilməsinə qoyulmuş vəsaitlər və əldə edilmiş nəticələr özünü doğruldurmu? Əgər firmanın ali rəhbərliyi tədris proqramının müvəffəqiyyətli nəticələri haqqında məlumatlara malik olarsa, onda firmanın bütün əməkdaşları tərəfindən ona inamı artacaqdır.

Kimə, satışlar üzrə menecerə və yaxud firmanın ali rəhbərliyinə satılmasından asılı olmayaraq, satışların təlimin proqramları özünə inam yaratmalıdır. Axı, firma rəhbərliyi resursların sərf edilməsinin başqa variantlarını həmişə tapa bilər.

Təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi

İri şirkətlərin əksəriyyətində təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi proqramları mövcuddur, lakin təhsilin sürəkliliyinə və konkret məzmununa görə bir-birindən xeyli fərqlənir. Təlim proqramlarının müxtəlifliyi şirkətlərin siyasətindəki, satış fəaliyyətinin təbiətindəki, həm də malların və xidmətlərin tiplərindəki fərqləri əks etdirir. Hətta eyni sahənin çərçivələrində satışların təliminin proqramları tədrisin sürəkliliyinə, konkret məzmununa və təlimin metodlarına görə eyni deyildir.

Baxmayaraq ki, bəzi şirkətlər təzə əməkdaşlar üçün təlimin müəyyən müddətini qabaqcadan şərtləşmir, çox hallarda onların formal öyrədilməsinin qeydə alınmış müddətini təyin edirlər. Bu müddət şirkətin ofisində bir neçə gündən iki və hətta üç il müddətində davam edə bilər.

Öyrətmə proqramlarının davam etməsindəki bu qədər uzanma nə ilə izah edilir? Birincisi, satıcıların öyrədilməsində müxtəlif firmaların tələbatları öz aralarında xeyli dərəcədə fərqlənir. Bu tələbatlar eyni firmanın ayrı-ayrı əməkdaşları üçün tamamilə müxtəlif ola bilər. Məsələn, əczaçılıq firmalarınan birində təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə yeddi həftəlik proqram nəzərdə tutulmuşdur. Bu təzə ticarət əməkdaşları istehlak mallarının satışı ilə məşğul olacaqlar. Texniki cəhətdən daha mürəkkəb olan məhsulların satışı ilə məşğul olacaq ticarət əməkdaşları üçün təlim kursu iki il davam edir.

İkincisi, təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsində tələbatların müxtəlifliyi bu əməkdaşların özlərinin tələbatlarındakı və meyillərindəki fərqlərlə şərtlənir. Həmin təzə əməkdaşlar hansıların ki, satış sferasında artıq müəyyən iş təcrübəsi var, təcrübəsiz təzə işçilərə nisbətən öyrədilməyə az tələbat hiss edirlər, lakin iri firmaların əksəriyyətində təzə ticarət əməkdaşları üçün formal təlimin müəyyən proqramı nəzərdə tutulmuşdur. Məsələn, bir sənaye firması tələb edir ki, satış sferasında müəyyən iş təcrübəsi olan təzə ticarət əməkdaşları tədrisin həftəlik proqramını keçmişdilər, ancaq təcrübəsiz yeni işçilər tədrisin iki və ya üçillik proqramını keçməlidirlər.

Nəhayət, tədris proqramının sürəkliyinin geniş səpələnməsinin sonuncu səbəbi hər bir konkret şirkətin fəlsəfəsi ola bilər. Satışlar üzrə bəzi menecerlər nəzərdə tuturlar ki, təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi satış sferasında mənsəbə çatmağın lap əvvəlində cəmləşməlidir, lakin başqaları hesab edirlər ki, belə öyrətməni daha sürəkli zaman kəsiyində bölüşdürmək lazımdır. Cədvəl 10.1-də təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi proqramlarının sürəkliyindəki və dəyərindəki fərqlər təqdim edilmişdir.

Cədvəl 10.2-də göstərilmişdir ki, təcrübəli ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsi üçün nə qədər vaxt və pul lazımdır. Dartnell Corporation şirkəti tendensiyalar haqqında məlumatları misal gətirir və tədrisə vəsaitlərin xərclənməsində aşağıdakı dəyişənləri göstərir:

* Əgər əvvəlki iki ilə görə məlumatlarla müqayisə etsək, onda xırda şirkətlər (satışın illik həcmləri 5 milyon dollardan artıq olmayanlar) tədris proqramının realizəsinə təxminən 50 faiz çox xərcləməyə başladılar (bir təzə əməkdaşa hesablamaqla), yəni iki il bundan öncə xərclədikləri 3688 dollarla müqaiysədə hal-hazırda 5500 dollar xərcləmişlər.

* Eyni zamanda tədrisin tezliyi xırda şirkətlərdə xeyli artmışdır: 1994-cü ildəki 3, 3 aydan indiki sorğunun nəticəsinə görə 4, 4 aya qədər.

* Məlumatlar sübut edir ki, xırda şirkətlər hal-hazırda hələ bir neçə il bundan əvvəlkinə nisbətən tədris məsələlərinə daha çox diqqət verir.

* Şirkətlərin rəhbərləri təsdiq edirlər ki, onlar təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə çox vaxt və pul xərcləyirlər. Bu onu sübut edir ki, onlar özlərinin ticarət heyətinin ixtisasının artırılması qayğısına qalırlar.

* İri şirkətlər (satışın illik həcmi 5 milyon dollardan yuxarı olanlar) məlumat verir ki, onlar əvvəlkinə nisbətən tədrisə bir qədər az pul xərcləyir.

Cədvəl 10.1. Ticarət əməkdaşlarının təlimin müddəti və dəyəri

	Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin müddəti (aylarla)	**Dəyəri (dollarla)**
Şirkətin ölçüsü		
5 milyon dollardan az	4, 4	5500, 0
5-dən 24, 9 milyon dollara qədər	4, 2	8141, 1
25-dən 99, 9 milyon dollara qədər	3, 7	8090, 9
100-dən 250 milyon dollara qədər	1, 7	7400, 0
250 milyondan artıq	3, 6	7000, 0
Bazar		
İstehlak bazarı (mallar)	3, 4	5354, 2
İstehlak bazarı (xidmətlər)	3, 3	4537, 3
Sənaye bazarı (mallar)	4, 8	9893, 5
Sənaye bazarı (xidmətlər)	4, 8	9060, 5
Dövlət müəssisələri (mallar)	3, 8	6269, 4

Dövlət müəssisələri (xidmətlər)	3, 2	6200, 0
Alıcının tipi		
Sonuncu istehlakçılar	3, 3	4220, 6
Distribütorlar	3, 9	7256, 5
Şirkətlər	4, 3	8234, 2
Pərakəndəsatış ticarəti	3, 2	6711, 0
Cəmi	3, 9	7079, 8

Mənbə: Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey: 1998-1999 (Chicago: Dartnell Corp.) səh. 143.

Təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi

Təlim kursunu keçmiş təzə ticarət əməkdaşları yerlərdə işləmək üçün konkret vəzifələrə təyinat aldıqdan sonra onlar şirkətin müştəriləri ilə münasibətlərin sahmana salınmasında fəal iştirak etməyə, başqa şirkətlərdən öz rəqiblərinin hərəkətlərini izləməyə və başqa vəzifə borclarını yerinə yetirməyə başlayırlar. Vaxtı çatanda onların rəqiblərinin işinin vəziyyəti və bütövlükdə bazardakı vəziyyət haqqındakı bilikləri tədricən köhnəlir. Hətta onların işinin şəxsi üslubu stereotiplərlə pis günə qalırlar və az effektli olurlar.

Cədvəl 10.2. Şirkətin təcrübəli ticarət nümayəndələrinin təliminin müddəti, tipi və qiyməti (dəyəri).

	Təlimin tipi			**Dəyər dollarla**
	Cari təhsilə ayrılmış saatların miqdarı	**Satışların metodları və fəndləri (%)**	**Məhsul (%)**	
Şirkətin ölçüsü				
5 milyon dollardan az	30, 1	40, 7	60, 0	3752
5-dən 24, 9 milyon dollara qədər	36, 1	44, 6	53, 3	3947
25-dən 99, 9 milyon dollara qədər	31, 0	45, 4	47, 6	3902
100-dən 250 milyon dollara qədər	25, 2	43, 4	56, 9	5365
250 milyondan artıq	38, 0	44, 2	51, 3	4824
Mallar və xidmətlər				
İstehlak bazarı (mallar)	35, 8	44, 1	50, 1	4039
İstehlak bazarı (xidmətlər)	33, 9	49, 3	47, 5	3623
Sənaye bazarı (mallar)	31, 6	37, 1	58, 9	5149
Sənaye bazarı (xidmətlər)	30, 8	41, 8	53, 9	4867
Dövlət müəssisələri (mallar)	41, 8	38, 0	59, 0	4261
Dövlət müəssisələri (xidmətlər)	33, 3	45, 2	56, 0	3470
Alıcının tipi				
Sonuncu istehlakçılar	36, 2	45, 3	53, 4	3142
Distribütorlar	35, 7	40, 2	55, 1	4168
Şirkətlər	31, 5	43, 2	55, 2	4605
Pərakəndəsatış ticarəti	32, 9	43, 7	51, 9	4181
Cəmi	32, 5	43, 6	54, 0	4032

***Mənbə*:** Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey: 1998-1999 (Chicago: Dartnell Corp.) səh.145.

Ondan başqa şirkətin siyasətindəki dəyişmələrin onun məhsul xəttindəki dəyişmələrin nəticəsində ticarət nümayəndələrinə öz bilikilərini yeniləşdirmək və daha «irəli çəkilmiş» təlim kursunu keçmək lazımdır. Çox şirkətlər təlim prosesini təzə əməkdaş biliklərin əsas həcmini əldə etdikdən sonra, dayandırır. Rəhbərlərin əksəriyyəti hesab edir ki, təlim prosesi fasiləsiz və «sonsuz» olmalıdır. Onlar hesab edirlər ki, hətta daha effektli işləyən ticarət nümayəndələrinin biliklərin dövri yeniləşməsinə ehtiyacları var. Cədvəl 10.2. də təcrübəli ticarət əməkdaşlarının proqramlarının müddəti, tipi və dəyəri (qiyməti) haqqında məlumatlar verilmişdir.

Dartnell Corporation mövcud olan tendensiyalar (meyillər) haqqında onun sərəncamında olan informasiyadan çıxış edərək aşağıdakı nəticələrə gəlir:

* Həmin tədqiqatla əhatə edilmiş şirkətlərin təcrübəli ticarət nümayəndələri hər il müddəti orta hesabla 32, 5 saat və dəyəri 4032 dollara cari təlimin kursunu keçirlər (müqayisə üçün qeyd edək ki, 1994-cü ildə təcrübəli ticarət nümayəndələri üçün təlim kursu bir adama 32, 2 saat və dəyəri 3716 dollar təşkil edirdi). On il bundan öncə təcrübəli ticarət nümayəndələri hər il 27 saatlıq təlim kursu keçirdilər. ;

* Bir halda ki, təcrübəli ticarət nümayəndələri uzun müddət hazırlıq keçirlər, bunu rəhbərliyin onların ixtisasını planlı olaraq artırmaq cəhdi kimi qiymətləndirilməlidir;

* Madam ki, şirkətlər yeddi il bundan qabaqkına nisbətən bir təcrübəli ticarət nümayəndəsinin öyrədilməsinə orta hesabla 25 faizdən çox vəsait xərcləyir, bu bir daha sübut edir ki, şirkətlərin rəhbərliyi özünün ticarət heyətinin ixtisasını fasiləsiz artırmağın əhəmiyyətini dərk edirlər.

* Əvvəlki və indiki tədqiqatların nəticələrinə əsaslanaraq, Dartnell aşağıdakı nəticələrə gəlir: şirkətlər dərk edirlər ki, ticarət əməkdaşlarının təlimi firmanın ticarət heyətinə özünün investisiyalarının müdafiəsinin nisbətən ucuz üsuludur.

Əlavə təlim o hallarda zəruridir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi daha yüksək vəzifəyə irəli çəkilir. Bir çox şirkətlərdə xidməti pillələrlə irəliləmə – bu, sadəcə olaraq ticarət heyətinin sıravi əməkdaşının satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsinə keçməsi deyil. Xidməti pillələrlə irəliləmə daha «əlverişli» müştərilərlə işləmək imkanı yaranmağı, daha «əlverişli» əraziyə keçirilmə, şirkətin ticarət heyətinin ştatlı əməkdaşının vəzifəsindən alınması və ya şirkətin satış şöbəsində hansısa rəhbər vəzifəyə irəli çəkilməsi və s. hadisələri əks etdirir.

Hətta ticarət əməkdaşına daha əlverişli müştərilərlə və ya daha əlverişli ərazidə işləmək imkanı verilirsə, təlimin əlavə kursunu keçmə ona özünün yeni, daha geniş vəzifələri ilə yaxşı tanış olmaq imkanı verir.

Cisco Systems (www.ciscosystems.com), İBM (www.ibm.com) və Xerox (www.xerox.com) şirkətləri təlimi bilavasitə sahədə keçirməyə cəhd edir. Bunun üçün onlar dərs vəsaitlərindən, videomateriallardan və kompyuter proqramlarından istifadə edir.

Təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə əksər şirkətlər tərəfindən firmanın mühüm aktivlərindən birinə əlverişli investisiya qoyuluşu kimi baxılır. Debi Breydi maliyyə xidmətlərinin göstərilməsi ilə məşğül olan Edward Jones şirkətinin təlim və effektivliyin təşkili üzrə direktoru qeyd edir ki, onun şirkətinin təlimi və ticarət əməkdaşlarının ixtisasının daimi artırılmasına oriyentasiyası ona xaos şəraitlərində çiçəklənməyə nail olmağa imkan verir və təsdiq edir ki, bizim növbəti nəslimizin liderlərini yetişdirəcək və şirkətimizin mədəniyyətini hər vasitə ilə saxlayaraq biz qulluqçularımıza onlara lazım olan biliklər almaq və bütün öz potensialını açmağa imkan veririk.

Satış təlimlərinin mövzuları

Təzə ticarət əməkdaşları üçün təlim proqramlarının məzmunu, adətən,, dəyişmir. Təlim proqramlarının əksəriyyətində eyni bölmələrə rast gəlinir. Bu bölmələrdən ticarət əməkdaşları şirkət tərəfindən onlara təklif edilən mallar və xidmətlər haqqında biliklər alırlar. Bu standart mövzulardan savayı sualların geniş spektri mövcuddur. Yəni, onların şirkəti tərəfindən tətbiq edilən yeni kompyuter prosedurlarından ticarət heyətinin təlim prosesində düzgün istifadə edilməsi kimi təbii problemlərdən tutmuş, son dərəcə mübahisəli suallara kimi. Mübahisəli suallara bu və ya digər müştərinin qəbul edəcəyi

ticarət təlimatının korrektə edilməsi, qiraət məharəti və jestlərin dilinin şərhi, eyni zamanda, həmsöhbətinin gözlərinin hərəkətlərini aid etmək olar.

Məhsulun tanınması

Məhsulun tanınması ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi proqramının mühüm mövzularından biridir, lakin onu dərk etmək lazımdır ki, məhsulun tanınmasını kommersiya görüşlərində nə vaxt və necə müzakirə etmək adətən, daha mühümdür. Mallar haqqında ticarət əməkdaşlarına biliklərin verilməsi, adətən, təlim proqramında istənilən başqa mövzuya nisbətən daha çox vaxt tutur, lakin vaxtın konkret həcmi ondan ibarətdir ki, söhbət məhz hansı mallar haqqında gedir.

Texniki xarakterli (məsələn, kompyuter və başqa texnoloji şirkətlər) məhsul buraxan şirkətlər qeyri-texniki xarakterli məhsulların istehsalçılarına nisbətən bu məsələyə daha çox vaxt ayırır. Hewlet - Paskard (www.hp.com), Microsoft (www.microsoft.com) şirkətləri və başqaları özünün ticarət heyətinin əməkdaşlarına onlara təklif edilən məhsullar və xidmətlər haqqında biliklərin verilməsinə tədris vaxtının xeyli hissəsinə diqqət verir. Bu isə, onların fikrincə, müştərilərə daha yüksək səviyyədə xidmət imkanı verir.

Məhsulun tanınması təkcə onu nəzərdə tutmur ki, o necə hazırlanır, həm də necə istifadə edilir, bəzi hallarda isə ondan necə istifadə etmək lazımdır.

Dəzgahların istehsalçılarından biri özünün təzə mühəndislərinə texniki və texnoloji məsələlərin geniş spektri üzrə məlumatları verir. Özünün vəzifə borclarının bilavasitə yerinə yetirilməsinə başlamazdan öncə, onlar çox vaxt şirkətin müştərilərinin müəssisələrində keçirirlər. Müştərilərin müəssisələrində işçiləri dəzgahları quraşdırmağa, onların sazlanmasına, həm də maksimum reallığa yaxınlaşdırılmış şəraitdə vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinə öyrədirlər.

Məhsulların tanınması yalnız onunla məhdudlaşmır ki, təlim keçənlərə tezliklə satmaq müyəssər olacaqdır. Müştərilər malların qiymətlərini, konstruktor həllini, məhsuldarlığını, onun rəqiblərinin buraxdığı məhsulları ilə müvafiq şirkətin təklif etdiyi malları müqayisə etmək istəyərdilər. Kağız məhsulunu hazırlayan sənaye firmalarına kağız dəsmallar göndərən firma özünün ticarət nümayəndələrini kağız dəsmalların tullantılarından istifadə etmək üçün, rəqib firmada quraşdırılmış avadanlıqla tanış edir. Bu isə onlara imkan verir ki, onların malının təkrar emalı hansı dəzgahda yerinə yetirilə bilər.

Məhsullar və xidmətlər haqqında biliklərin verilməsinin başlıca məqsədi ondan ibarətdir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi nəticədə sonuncuların ağıllı qərar qəbul etmələri əsasında potensial müştərilərə informasiya verə bilsinlər.

Aşağıda şirkətin ticarət nümayəndələrinin aldıqları bir sıra mühüm üstünlüklər sadalanmışdır:

1. Özünün mallarının və xidmətlərinin yüksək keyfiyyətinə inam.
2. Satılan məhsul haqqında dərin texniki biliklərlə möhkəmləndirilmiş öz qüvvələrinə inam.
3. Müvafiq sahədə qəbul edilmiş texniki jarqonu istifadə etməklə müştərilərlə ünsiyyət.
4. Malın fəaliyyət göstərməsinin prinsiplərini başa düşmək müştərilərdə meydana çıxan problemləri effektli diaqnostika etmək imkanı verir.

Bütün bu üstünlüklər şirkətin ticarət nümayəndələri və müştərilərin arasındakı qarşılıqlı hərəkətlərin effektivliyini yüksəldir.

Bazar şəraitinə istiqamətlənmək bacarığı

Ticarət əməkdaşlarının bazar və sahədəki şəraitdə istiqamətlənmək bacarığına öyrədilməsi həm ümumi, həm də şəxsi xarakterli amilləri əhatə edir. Ticarət əməkdaşlarına daha geniş planda sahənin yerini bilmək lazımdır, çünki onlar həmin sahəni bütövlükdə iqtisadiyyatda təqdim edirlər. İqtisadi amillər alıcıların davranışına təsir edirlər, bu isə, öz növbəsində, satışların metodlarına təsir edir. Məsələn, «inflyasiya təzyiqi» haqqındakı informasiya potensial alıcıların alış-verişi haqqında daha tez qərar qəbul etməyə inandırmaq üçün istifadə edilə bilər. Əgər ticarət əməkdaşları satışın proqnozlaşdırılmasında və normanın (kvotanın) qoyulmasında iştirak edirlərsə, onda onlara özünün sahəsini və iqtisadiyyatını yaxşı bilmədən keçinmək mümkün deyil.

Daha dar planda ticarət əməkdaşları öz şirkətinin indiki müştə-rilərini dəqiq bilməyə borcludurlar. Onlar öz müştərilərinin mal alışı siyasətini, onların tərəfindən alqıların baş tutması modellərini başa düşməli, onların üstünlüklərini, həm də bu şirkətlərin təklif etdikləri malları və xidmətləri bilməlidirlər. Bəzi hallarda ticarət nümayəndələrinə həm də öz müştərilərinin müştərilərini tanımaq lazımdır. Bu xüsusən onda vacibdir ki, onlar öz şirkətinin məhsulunu topdansatış tacirlərinin və distribütorların vasitəsilə satırlar, onlar istəyirlər ki, ticarət nümayəndələri onların müştərilərində meydana çıxan problemlərin həllində onlara yardım etsinlər. Ehtimal edilir ki, missioner satış ilə məşğul olan ticarət əməkdaşları həm topdansatış, həm də pərakəndəsatış tacirlərinin tələbatlarını yaxşı bilməlidirlər (baxmayaraq ki, pərakəndəsatış tacirləri topdansatış tacirlərdən alırlar).

Şirkətin siyasətinə istiqamətlənmək bacarığı

Ticarət əməkdaşları şirkətin siyasətinə istiqamətlənməyi bacarmalıdırlar, çünki bu siyasət onların satış fəaliyyytinə təsir göstərir. Bütün ticarət əməkdaşları şirkətin kadr siyasəti ilə tanış olmalıdırlar. Şirkətin bu siyasətinə isə əməkhaqqı və onun əməkdaşlarına verilən güzəştlərin sistemi kimi məsələlər daxildir. Şirkətin ticarət nümayəndələri ona hazır olmalıdır ki, müştərilər qiymətlərin düzəlişini bu və ya digər dəyişiliklərin aparılmasını, tədarükün sürətləndirilməsini və kreditin verlməsinin xüsusi şərtlərini tələb edəcəklər. Şirkətlərin əksəriyyətində əvvəlcədən qanunun tələbləri üzərində əsaslanan belə problemlərin həllinə dair yanaşmalar işlənib hazırlanır. Həddindən artıq tez-tez ticarət heyətinin qeyri-adekvat hazırlığı və onların öz şirkətinin siyasətini bilməməsi gecikmələrə aparır, hansılar ki, tamamilə qaçmaq olardı və hətta bu sifarişlərin ləğv edilməsi ilə də nəticələnə bilər. Birinci tələb edir ki, şirkətin mənzil qərargahında müxtəlif şöbələrdə işləyərək, yəni kredit şöbəsində, sifarişlərin hazırlanması şöbəsində, reklam şöbəsində, satışın stmullaşdırılması şöbəsində və malı çatdırma şöbəsində, ticarət əməkdaşları öz şirkətlərinin siyasətini və proseduralarını aydınlaşdırmalıdırlar. İkinci metod ondan ibarətdir ki, ticarət heyətinin əməkdaşı müəyyən müddət ərzində sifarişlərin hazırlanması üzrə şöbənin əməkdaşı işləməlidir. Bu zaman onun funksiyasına müştərilərin sifarişlərinin hazırlanması, onlarla poçt və ya telefonla kontaktların (əlaqələrin) saxlanması və hərdənbir şirkət və müştərilərin qrupu arasındakı vasitəçi rolu daxildir.

İri korporasiyalar satıcıları satış üzrə xüsusi dəyişikliklərlə təyin edirlər, hansılarda ki, şirkətin məhsul xətti və onun siyasəti haqqında informasiya verilir. Yaxşı düşünülmüş dərslik şirkətin ticarət heyətinə müştərinin istənilən sualına praktiki olaraq cavab verməyə imkan verir.

Vaxtın və ərazinin idarə edilməsi

Şirkətin ticarət nümayəndələrinin özlərinin vaxtını və ərazilərini səmərəli idarəetməyə öyrənməlidirlər. Learning İnternational şirkəti tərəfindən yerinə yetirilmiş

tədqiqatların nəticələri sübut edir ki, bir çox şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin fikrincə bu problem olduqca əhəmiyyətlidir. Şirkətlərin rəhbərliyi həm də vaxtdan effektli istifadə edilməsi problemini son dərəcə aktual hesab edir. Blue Cross and Blue Shilld (www. bcbs. com) şirkəti internet bazasında ticarət əməkdaşlarının təlimini təşkil etmişdir. Bu kursun vəzifəsi ondan ibarət idi ki, ticarət əməkdaşları vaxtlarının çoxunu bilavasitə şirkətin müştəriləri ilə işə sərf etsinlər. Den Qottş, satış təlimləri proqramının rəhbəri təsdiq edir ki: «Bizim şirkətin əldə rəhbər tutduğu mühüm prespektivlərdən biri ondan ibarətdir ki, satış vaxtı həddindən artıq qiymətli «mal» təqdim edir.

Şirkətin müştərilərinin bilavasitə işi ilə əlaqəli olmayan fəaliyyət növləri ticarət nümayəndələrinin vaxtını çox alır. Bu isə olduqca baha başa gəlir.

Hamıya məlum olan Pareto prinsipi («20:80» prinsipi), şirkətin müştərilərinin 20 faizi onun qazancının 80 faizini təşkil edəndə, vaxtın və ərazinin idarə edilməsi probleminə tətbiq edilir. Öz peşəsinin aspektlərini gözəl bilən ticarət nümayəndəlrinə tez-tez rast gəlinir, lakin onlarda çatışmayan cəhət ondan ibarətdir ki, öz vaxtlarını effektli idarə edə bilmirlər. Belə işçilər öz vaxtlarının 80 faizə qədərini müştərilərlə işə sərf edirlər, lakin bu satışların ümumi həcminin 25 faizini təmin edir. Bir də ki, şirkətin ticarət heyətinin həddindən artıq çox müştərilərinin və yaxud həddindən artıq böyük ərazinin təkim edilməsi, adətən,, vaxtın və ərazinin idarə edilməsində problemlər yaradır. Özünün ticarət nümayəndələrinin təlimi üçün mikroqrafik avadanlıqlarının və onun ehtiyat hissələrinin istehsalçı tərəfindən istifadə edilən proqram, öz fəaliyyətini düzgün planlaşdıraraq, onları effektli işləməyə öyrədir. Baxmayaraq ki, vaxtdan effektli istifadə etməyə görə əsas cavabdehliyi satış üzrə rayon meneceri daşıyır. Bu şirkətin ticarət əməkdaşları hər iki həftədən bir özlərinin gələcək fəaliyyətinin planlarını satışlar üzrə menecerinə baxılmaq üçün təqdim edirlər və onlarla özlərinin əvvəlki planlarını və göstəricilərini birgə təhlil edirlər.

Satış üzrə rayon meneceri onların effektivliyinin yüksəldilməsi məqsədilə gələcək fəaliyyətlərinin plan göstəricilərinə düzəlişlər etməkdə kömək edirlər. Vaxtdan və ərazilərdən daha effektli istifadə edilməsi cəhdi, bu şirkətin rəhbərliyini ticarət heyətinin əməkdaşlarının telefon və telemarketinqin imkanlarından daha geniş istifadə etmək zərurəti haqqında nəticəyə gətirdi.

Hüquqi və tərbiyə məsələləri

Ticarət əməkdaşlarının səhv bəyanatları özünün hüquqi və tərbiyəvi nəticələrə gətirib çıxarır. Lidelik 10. 2 parçasında tərbiyəvi xarakterli problemlərin meydana çıxmasına cavab olaraq şirkətlərdən birində qəbul edilmiş tədbirlər (ölçülər) təsvir edilmişdir. Məlum edilmişdir ki, mənəvi xarakterli «sapmalar» tez-tez hüquqi problemlər yaradır. Liderlik 10. 2 parçasında gətirilmiş nümunə onların sayına aiddir ki, onlarla iri sığorta şirkətləri toqquşur. Onlar belə hesab edirlər ki, öz ticarət nümayəndələri qəbul edilmiş etik normalarla bir araya sığmayan işlərlə məşğul olmuşdular. (məsələn, annuiteta adı altında ömürlük sığorta prolislərinin satışı ilə). Bu cür hallardan birində məhkəmə çəkişməsi sığorta şirkətinə milyonlarla dollara başa gəlmişdi. Bizness Week jurnalında verilmiş məqalələrdən birində oxuyruq: «Həyatın sığortalanması ilə məşğul olan, bir iri şirkətlə əlaqəli olan fasiləsiz dava- dalaşdan tam bir il sonra, istehlakçılar, nəhayət ki, «qış yuxusundan oyanırlar». Satışların bu dələduzluq praktikası onldan ibarətdir ki, sığorta agentləri müştəriləri praktiki olaraq ideal polisləri yenilərinə dəyişdirməyə sövq edirlər. Bu sığorta agentlərinə xeyli miqdarda komisyon haqları almağa imkan verir, lakin istehlakçıların özəlrinə, Amerikanın İstehlakçılar Federasiyasının qiymətləndirmələrinə görə, polislərin dəyişdirilməsi hər il 6 milyard dollara başa gəlir».

Liderlik 10. 2.
Ticarət əməkdaşlarının etik normalara öyrədilməsi

Sığorta sahəsinin nüfuzuna sığorta polislərinin satılmasının vicdansız metodlarının nəticəsində xeyli ziyan dəymişdi. Sığorta şirkətlərindən birinə MONY (MONY Groupun Web saytına www. mony. com) ünvanı üzrə baş çəkmək olar. Onun sığorta agentliklərinin təminatlı bir sıra siyasət və prosedurları vardı. Belə siyasətlərdən biri tələb edir ki, şirkətin bütün sığorta agentləri və yardımçı heyəti şirkət rəhbərlərinin keçirdikləri etika kursunu dinləməlidirlər. Şirkətin sığorta agentlərinə etika üzrə materiallar təqdim olunur. Kursu bitirən hər bir dinləyici imtahan verir.

«Əgər dinldəyicilərdən kimsə birinci dəfədən imtahan verə bilməsə, o, təklif edilmiş materialı təkrarən öyrənməli və bir daha imtahan verməlidir» - MONY-nin satış üzrə vitse-prezidenti Stefan C. Holl deyir: «Mən düşünürəm ki, bizim təşkilatda etika kursunu dinləməmiş bircə nəfər də olsun dinləyici yoxdur. Biz əmin olmalıyıq ki, bizim ticarət heyətinin hər bir əməkdaşının əxlaqın ümum qəbul edilmiş normalarına riayət edərək, bizneslə məşğul olmağın nə demək olduğu haqqında aydın təsəvvürü olsun».

Ondan başqa MONY İMSA-nın (İncurance Marketplace Standarts Association – sığorta xidmətləri bazarında fəaliyyət göstərən standartların assosiyasiyasının (www. imsaethics. org) üzvü oldu və özü ilə bərabər həyatın sığortalanması xidmətləri, immunitetlərin və sağlamlığa uzunmüddətli qulluq etmək üçün malların satışları sferasındakı yüksək mənəvi standartları təbliq edən şirkətlərin assosiyasiyasını təqdim edir. 2002-ci ilə olan vəziyyətə görə, həyatın sığortalanması ilə məşğul olan təxminən 1600 amerikan şirkətlərindən 234-ü İMSA-nın üzvü olmaq hüququ qazanmışdır ki, bu hüquqi biznesin çevik aparılması kodeksində əks etdirilmiş, İMSA-nın standartlarına riayət edən şirkətlərə verirlər.

İMSA-nın bu kodeksinin mühüm komponentlərindən biri 26 ticarət əməkdaşlarını müvafiq firmanın məhsullarına və xidmətlərinə, həm də mənəviyyatın ümumi qəbul edilmiş normalarına cavab verən formada bu informasiyanın verilməsinin priyomlarının və metodların öyrədilməsindən ibarətdir.

Mənbə: MONY Group-un (www. mony. com) və İnsurance Marketplace Standarts Association (www. imsa-ethics. org) Web saytları: Geottrey Brewer. «1995 Best Sales Force Awards » , Sales & Marketinq Management (October 1995) səh.54.

Yeni texnologiyalar

Bir çox şirkətlər özünün ticarət əməkdaşlarını kompyuter, noutbuklarla təchiz edir, bundan başqa, bəzi şirkətlər, məsələn, İBM (www. ibm. com) əməkdaşları üçün «ev ofisləri» yaradır. Bu isə onları işə getməkdən azad edir. Sürətlə hərəkət edən şəbəkəli birləşmələrin, stolüstü kompyuterin və noutbukun, printerin və mobil telefonun olması zamanında şirkətin ticarət nümayəndəsi praktiki olaraq özündən bədgüman olan adam olur. Ticarət əməkdaşları özlərinin kommersiya görüşlərinin planlaşdırılması, sifariş-çilərin tərtib edilməsini və göndərilməsini, hesabatların göndərilməsi, mal-maddi ehtiyat-larının vəziyyətinin və qiymətlərin səviyyəsinin yoxlanılması, məlumatların qəbul edil-məsi, malların və ya xidmətlərin təqdimatalırın hazırlanması üçün şəxsi kompyuter-lərindən istifadə edirlər. Bəzi hallarda ticarət nümayəndəsi hansı məhsulların bu və ya digər regionda və yaxud konkret müştəriyə satılmasının bilmək üçün öz şirkətinin (decission subbort systems) qərarların saxlanılması sisteminə müraciət edə bilər.

Bir çox şirkətlər belə bir nəticəyə gəlmiş ki, kompyuterlərdən istifadə edilməsi ticarət nümayəndələrinə müştərilərlə şəxsi əlaqələrə daha çox vaxt ayırmağa və onların sorğularına olduqca tez cavab verməyə imkan verir. Mobil telefon şirkətin ticarət nümayəndəsinə öz müştəriləri ilə praktiki olaraq daimi əlaqə saxlamağa imkan verir. Bütün sadalananlara əlavə olaraq General Motors (www. gm. com) və FORD (www. ford. com) kimi şirkətlər özünün tədarükçüləri ilə birbaşa birləşdirilmiş şəbəkənin köməyi ilə əlaqə saxlayır. Və bu da qəribə deyil ki, bir çox müştərilər özləri və satıcı firmanın ticarət nümayəndələri arasındakı nəzərə çarpan dərəcədə artan keyfiyyəti və kommunikasiya əlaqələrinin həcmini qeyd edirlər.

Ticarət əməkdaşlarının təlimi üçün ixtisaslaşdırılmış mövzular

Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi üçün mövzular son dərəcə ixtisaslaşdırılmış olur. Şirkətlərin ticarət nümayəndələrinə tez-tez onların təklif etdikləri qiymətlərə qarşı alıcıların iradları ilə toqquşmaq lazım gəlir: eyni zamanda, satışlar üzrə menecerlərin heç ürəyincə deyil ki, onların ticarət nümayəndələri alıcıları güzəşti olduqca tez təklif edirlər. Bu yaxınlarda Jonson Controls İnc. (www. jci. com) şirkəti, mənzil qərargahı Atlantada yerləşən idarəetmənin avtomatlaşdırılımış sistemlərinin istehsalçısı, qiymət haqqında danışıqların aparılması problemlərinə həsr edilmiş təlimin altı aylıq proqramını hazırlamışdır. Bununla əlaqədar olaraq JC şirkətinin satışlar üzrə regional meneceri Linda Demars deyir: «Biz gördük ki, bizim ticarət heyətinin əməkdaşları «bazar qiymətinin» istifadə edilməsinə imtina variantını özü üçün daha məqbul hesab edirlər, qiyməti şişirtmək əvəzi, onu öldürürlər». JC rəhbərliyi satıcılara dəqiq maliyyə informasiyalarını vermək qərarını qəbul etdi. Bu informasiya onlara firma üçün daha sərfəli qərarlar qəbul etmək imkanı verəcəkdir.

Texnologiyalar 10. 3.
Elektron ticarətin müvəffəqiyyətli aparılması üçün satışların təlimin «elektron» metodlarını tələb edirlər

Mark S. Bittman Commerce One şirkətinin qlobal satışlar üzrə böyük vitse-prezidenti köhnə problemlərin həllərinin axtarışı ilə məşğul olurdu. Ənənəvi koperativ proqramın əsasında satışlara effektli öyrətməyə nail olmaq cəhdləri bizə uğur gətirmədi . Ona görə də, biz nadir üsul üçün daha uyğun gələn mühitə yerləşmək qərarına gəldik. Bu nadir üsulun vastəsilə ticarət əməkdaşları özlərinin dəyərli fikirləri və informasiyası ilə öyrənir və bölüşürlər. Commerce One şirkətlər arasında «elektorn ticarət» üzrə qərarların əsas yaradıcısıdır. Commerce One şirkətlərə internetin həqiqi qiymətinə bələd olmaqda kömək edir. O, elektron biriliyi yaratmışdır və bu birlik «elektron bazarları» kimi məhşurdur. Bu «elektron qərarlar»ın məqsədi tədarükçüdən başlayaraq və istehlakçılaradək şirkətlərə tədarüklərin halqalarini formalaşdırmaqda kömək etməkdən ibarətdir.

Özünün tələbatlarını son dərəcə dəqiq təhlil edib və potensial tədarükçülərin axtarışı üzrə işin böyük həcmini yerinə yetirib. Commerce One (www. commerceone. com) öz seçimini gForce Technologynin (www. gforce. com) üzərində saxladı. Bu şitrkət internet vasitəsilə təlim proqramı hazırlamalı idi. gForce Technology şirkəti müəssisələr üçün elektron təliminin kompyuter proqramlarının iri hazırlayıcısı Commerce One üçün dünyanın bir çox ölkələrində işləyən Commerce One şirkətinin 400 ticarət əməkdaşını əhatə edən internet əsasında belə sistemi yaratdı.

İnformasiyanın strukturlaşdırılmış və strukturlaşdırılmamış çatıdırmanın sistemlərini birləşdirməyə cəhd edilmişdir. Bu xüsusda Bonni Beker CO-nun «elektron təlimi» sistemləri üzrə direktoru nə deyir: «Bizə satış təlimlərinin elə bir infrastrukturu lazımdır ki, biliklərin sürətlə ötürülməsinə kömək edə, kontingentin hazırlanması və idarə edilməsi üçün vaxtında yetərincə çevik imkanlara malik ola bilsin. Həm də bu bizim ticarət heyətinin hər bir əməkdaşının «rol» tipli tədris cədvəlləri ilə təmin etməyə imkanı verirdi».

Kerol Morrison gForce Technology şirkətinin marketinq üzrə vitse-prezidenti və banisi bunula bağlı olaraq deyir: «Aparıcı şirkətlər vəsaitlərə qənaət etməyin əlavə üsullarını axtarıb tapıblar, ona görə də, onlardan çoxları bizim təklif edilmiş qərarımıza xərclərin azaldılmasının üsullarından biri kimi və bununla yanaşı özünün ticarət heyətinin əməkdaşlarının əməyinin məhsuldarlığını və tərəfdaşların şəbəkələrinin artırılması kimi baxıblar. Bu yolla onlar öz gəlirlərini artırırlar». Uzunmüddətli perspektivdə Commerce One özünü tərəfdaşlarına informasiyanın xeyli həcmini ümumdünya şəbəkəsi üçün əlverişli etməyi planlaşdırır. Hal-hazırda Commerce One şirkətinin ticarət nümayəndələri ondan istifadə edirlər.

Mənbə: «gForce Technology to Serve as Backbone for Commerce Ones Sales University» Business Wire (www. businesswire. com), (June 6) 2001

Bir çox şirkətlər, məsələn, Caterpillar İnc (www. catepillar. com) sahə sərgilərində iştirak etmək üçün hər il xeyli məbləğdə pul xərcləyir. Məsrəflərin qənaət edilməsinə cəhd

şirkətlərin rəhbərliyini məcbur edir ki, belə sərgilərdə iştirak etmək ilə əlaqəli olan xərclər real dönərliyi təmin etməlidir. Nəticədə Caterpillar İnc. şirkətinin rəhbərliyi sahə sərgilərində iştirak edən şirkətin heyəti üçün təlimin xüsusi proqramını hazırlamaq qərarı qəbul etdi. Sərgilərdə iştirak etmək üçün seçilmiş şirkətin əksər ticarət nümayəndələri ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə dərinləşdirilmiş təqdimatların keçirilməsi üçün zəruri olan təcrübəyə və hazırlığa malikdirlər. Belə dərinləşdirilmiş təqdimatlarda ticarət nümayəndələri ixtisaslaşırlar. Lakin, hətta özünün yüksək peşə ixtisasına baxmayaraq, onlar heç də onu mütləq bilmirlər ki, sahə sərgisində müvəffəqiyyətlə işləmək üçün nəyi bilmək lazımdır. Məsələn, onlar heç də həmişə bilmirlər ki, potensial müştəriləri necə cəlb etmək və qiymətləndirmək, tamaşaya gələnlərin böyük axınında necə hərəkət etmək və yaxud potensial müştəriləri adi avaralardan necə fərqləndirmək olar.

Ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramına daxil edilən başqa mövzular jestlərin dilinin öyrədilməsini və gözlərin hərəkətlərini müəyyən etmək bacarığını birləşdirirlər. Müştərilər iki dərəcəyə (kateqoriyaya) bölünürlər: birincisi, kimdə emosional, kimdə isə əqlin rasional xarakteri üstünlük təşkil edir. Əgər siz müştərilərin bu iki dərəcəsini (kateqoriyasını) fərqləndirməyi bacarırsınızsa və öz əqlinizin şəxsi xüsusiyyətini bilirsinizsə, onda sizə satış sferasında işləmək olduqca asan olacaqdır. Sizin müştərinin əqlinin olduqca emosional və rasional xüsusiyyətinin (xarakterinin) göstəricisi, məsələn, onlara cib kalkulyatoru və qol saatı verilən üstünlük ola bilər. Lakin biz ticarət əməkdaşlarına hesablanmış proqramların öyrənilməsinə layiq olan bu kompensasiyanın mövzusu kimi effektliyi haqqında sübutumuz yoxdur.

Satışa öyrətmə problemlərin həll edilməsində ticarət əməkdaşlarına həm də əhəmiyyətli yardım göstərə bilər. Bu yaxınlarda tədqiqatçılar məlumat verdilər ki, SCA (Sale Cale Anxiety) - kommersiya görüşündən əvvəl ticarət heyətinin keçirdiyi qorxu onun işinin səmərəliliyini xeyli aşağı sala bilər. Bu tədqiqatın gedişində qorxu hissini azaltmağa istiqamətlənmiş daha təkmilləşdirilmiş metodların hazırlanmasının zəruriliyi barədə nəticə çıxarılmışdır.

Satış təlimlərinin metodları

Ticarət nümayəndələrini bilavasitə iş yerində (on the job training-OJT), fərdi təlimat, siniflərdəki məşğələlər və başqa təşkilatlarda keçirilən seminarlar öyrətmənin ən geniş yayılmış metodlarıdır. Şəkil 10.2.-də təlimin bu və ya digər metodlarını istifadə edən müxtəlif firmalara verilən üstünlüklər göstərilmişdir.

Şirkətlər metodların yetərincə geniş sırasından istifadə edir. Bu onu göstərir ki, müxtəlif mövzular təlimin müxtəlif metodlarına tələb edir. Müəyyən «örtükləri» bir metodun çərçivəsində müşahidə etmək olar. Məsələn, bilavasitə iş yerində təlim fərdi təlimatı (müəllimlik) və rayon satış ofislərində keçirilən siniflərdəki məşğələləri birləşdirə bilər. İnnovasiyalar10. 4 parçası daha bir misalı göstərir ki, şirkətlər özünün ticarət heyətinin öyrədilməsində gözəl ideyalardan necə istifadə edir.

Dartnell Corporation şirkəti təlim metodlarının istifadəsində meyillərə nisbətən aşağıdakı nəticələrə gəlmişdir:

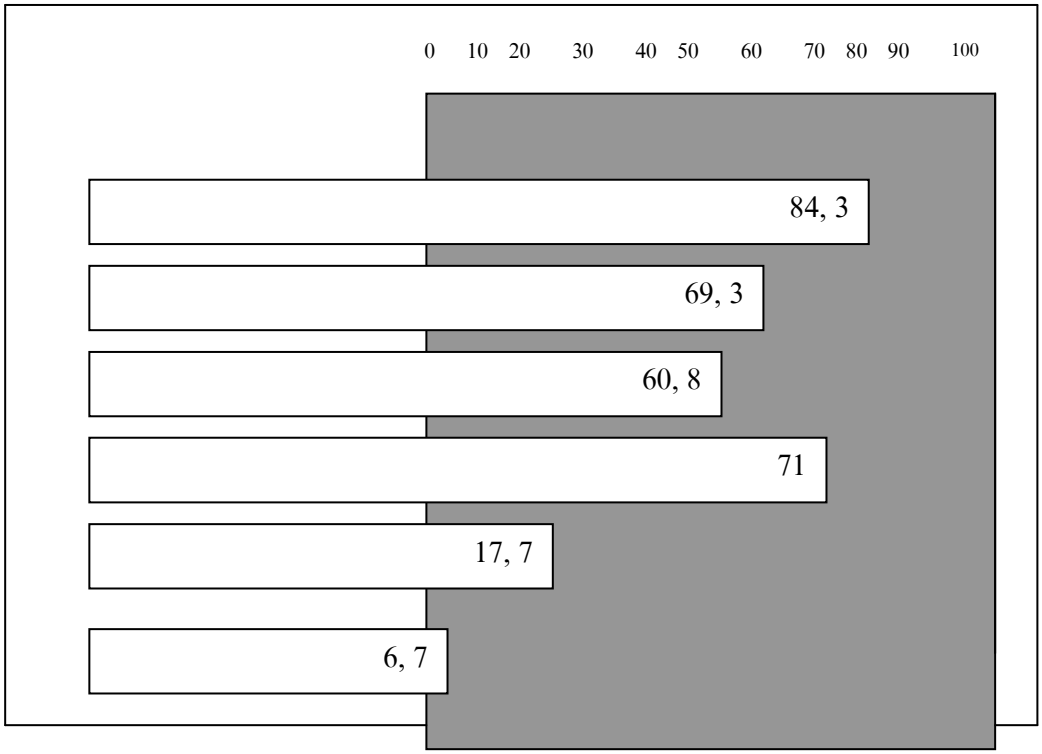
* Bilavasitə iş yerindəki məşğələlər ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin ən məhşur metodu olaraq qalmaqda davam edir və respondent firmaların, demək olar ki, 84 faizində istifadə edilir. Respondent şirkətlərin təxminən 82 faizi cavab vermişdir ki, onlar bu metodu hələ 1994-cü ildə istifadə edirdi (gördüyümüz kimi onların nisbi sayı son dərəcə az dəyişmişdir).

* Başqa təşkilatlarda keçirilən seminarları respondent şirkətlərin 71 faizi, fərdi təlimatı isə, demək olar ki, 71 faizi istifadə etmişdir (gördüyümüz kimi təlimin bu

metodları həmin sorğunun iştirakçıları tərəfindən göstərilmiş metodların «ən məhşur üçlüyünə» daxildir).

İnandırıcı sübut var ki, indi şirkətlər əvvəlkinə nisbətən daha həvəslə kənar xidmətlərdən istifadə edir.

Təlimin ən geniş yayılmış formaları videokasetlər, mühazirələr və fərdi təlimatlardır. Tarazılığa nail olmağa cəhd edərək, şirkətlər təlimin müxtəlif formalarını birləşdirməyə cəhd edir. Bu zaman onlar hər şeydən öncə mütəxəssislərin hazırlanması üçün kənar təşkilatların xidmətlərinə müraciət və 10. 3 cədvəlində sadalanmış metodlardan çoxunu istifadə edirlər.



Şəkil 10. 2. *Satış təlimləri üçün istifadə edilən metodlar*

Mənbə: Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey: 1998-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh. 141).

İnnovasiyalar 10. 4.
MTV şirkətinin satışlarına və realiti - şou «Real World» a öyrədilməsi

Qab-qacaq yuyan maşina necə boşqab yerləşdirmək olar? Bu bər-bəzəkli qab-qacaq yuyan maşina yerləşəcəkmi? Bu cür sualları hər bir alıcı bu və ya digər malı alarkən özünə verir. Whirlpool (www. whirpool. com) şirkəti istehlakçıları maraqlandıran suallara cavab vermək üçün yeni (təzə) proqram hazırladı. Təlimin bu proqramının unikallığı ondan ibarətdir ki, onda nəinki təlimin standart proqramlarının hazırlanması təcrübəsi, həm də MTV şirkətinin «realiti-şou» Real World- da toplanmış təcrübəsi istifadə edilmişdir.

Elə bir an gəldi ki, ticarət əməkdaşlarının sinifdə ənənəvi məşğələlərin əsasında öyrədilməsi metodu Whirlpool şirkətinin rəhbərliyini təmin etmədi. Cürətli «beyin hücumuna» keçərək, şirkətin rəhbərliyi öz seçimini müştərilərin tələbatlarına yönəldilmiş və MTV şirkətitnin realiti-şou «Real World»-un təcrübəsinə əsaslanan təlimin daha intensiv proqramı üzərinə etdi. Görün bu xüsusda Ceki Seyb nə deyir: «Əgər bu yaxınlarda televiziya ilə nümayiş etdirilən «Həyat təcrübəsi» serialına oxşar nəyi isə nəzarətə götürsəydi Whirlpool -un məişət texnikası ilə ağzına qədər doldurulmuş evə təsadüfən seçilmiş adamların on iki nəfərini yerləşdirsəydi, onda nə baş verərdi?»

Whirlpool şirkəti özünün Miçiqandakı mənzil qərargahından bir az aralıda səkkiz yataq otağından ibarət olan evi icarəyə götürdü, onun yenidən qurulmasını apardı və özünün avadanlığı ilə tamamilə yenidən komplektləşdirildi (soyuducularla, qab-qacaq yuyan maşınlarla, quruducularla, mikrodalğalı sobalarla və paltaryuyan maşınlarla). Şirkətin səkkiz təzə ticarət əməkdaşı bu evdə iki ay yaşadı. Onlar burada, adətən,, adi amerikan ailəsi kimi məşğul olurdular: yeməyin hazırlanması, paltarların yuyulması, qab-qacağın yuyulması və s. Bu iki ay ərzində eksperiment iştirakçılarına iki dəfədən çox olmamaqla ailələrini və dostlarını görmək üçün evə getməyə icazə verilirdi.

Eksperimentin məqsədi aydındır: Whirlpool -un ticarət əməkdaşlarına öz şirkətlərinin mallarından istifadə etməyə təcrübə toplamaq imkanı verməkdir, yəni adi istehlakçının nə hiss etdiyini hiss etmək idi. Brayan Klark, Siettldən ticarət nümayəndəsi əvvəlcədən hər şeyə şübhə ilə yanaşanların sırasına aid idi: «Axı, nə alınır: bütün günü bizə qab-qacaq yuyan maşınları öyrənmək lazım gəlir? Lakin o, indi onların eksperimentin gedişində aldıqları təcrübəni yüksək qiymətləndirir. Onun fikrincə bu təcrübə ona işdə kömək edir. Mən inamın belə dərəcəsinə nail oldum ki, indi mənə müştərilərlə ünsiyyətdə olmaq daha asandır». Təlim üzrə peşəkar mütəxəssislər Klarkın fikri ilə razıdırlar və hesab edirlər ki, eksperimentin iştirakçılarının topladıqları təcrübə onları sinifdəki məşğələlərdə ala bilmədikləri biliklərlə təmin etdi.

Eksperimentin nəticələri ürəkaçan idi. Baxmayaraq ki, bu proqramın şirkətin fəaliyyətinin göstəricilərinə təsirini proqnozlaşdırmaq hələlik tezdir. Ceki Seyb qeyd edir ki, bu proqramda iştirak etmiş 40 nəfərdən səkkizi artıq vəzifədə yüksəlmişlər. Hal-hazırda Whirlpool -un rəhbərliyi «Real World» tipi üzrə təlim proqramına öz şirkətinin daha təcrübəli ticarət nümayəndələrinin qoşulması imkanına baxır.

Mənbə: Betsu Cummings «Welcome to the Real whirled» Sales & Marketinq Management (February 2001), səh.87-88.

Cədvəl 10.3. Öyrətmənin (təlimin) metodları

Təlimin formaları	(%)
Siniflərdə müəllimlərlə məşğələlər	100
Dərsliklər və dərs kitabları	98
Açıq seminarlar	93
Videokasetlər	92
Kompakt-çarxlar	87
Özünüqiymətləndirmə	82
Rol oyunları	81
Kompyuterdə istifadə etməməklə şəxsi təhsil alma	79
Praktikadan konkret nümunələrin öyrənilməsi	78
İnternet	74
Korporativ daxili kompyuter şəbəkələri	73
Kompyutersiz oyunlar	72
Kompyuter oyunları	57
Audiokassetlər	55
Telekonfransların keçirilməsi	53
Videokonfransların keçirilməsi: qruplar	41

Mənbə: «2001 İndustry Report», Traning (October 2001) (www.trainingmag.com Web saytından)

Şəkil 10.2 həm də Dartnell Corporation (www.dartnellcorp.com) şirkəti tərəfindən təşdim edilmiş tendensiyalar haqqında və 10. 4 cədvəlində göstərilmiş informasiya başqa təşkilatların xidmətlərinin istifadə edilməsində mühüm təbəddülatlar haqqında sübut verirlər.

Kənar mənbələrdən istifadə edilməsinə müəyyən ziddiyyət xasdır. Cek Falvey, satış üzrə məsləhətçi, göstərir «Bizim günlərdə təlim üçün materialların layihələşdirilməsi və hazırlanması satışı son dərəcə sərfəli biznesdir». Lakin şirkətlər şübhələnir ki, satış təliminin kənar mənbələrdən istifadə edilməsinə onlara pul xərcləmək lazımdırmı: bütün şübhələnənlərə Cek Falvey görün nə deyir: «Bunu yalnız o halda etmək olar ki, əgər sizin olduqca çox pulunuz var və siz onlardan özünüz bildiyiniz kimi istifadə edə bilərsiniz»

«Satış - Gek Falveyin fikrincə – fəaliyyətin interaktiv növüdür. Satışın ustalığı alınmış biliklərin birləşməsində qazanılmalıdır ki, sizin şirkətiniz biznesi necə aparır, həm də sizin müştərilərinizin biznesi necə aparırlar».

Compaq şirkəti (www. compaq. com) bir çox başqa firmalar kimi, özünün ticarət heyətinin təlim proqramlarının hazırlanması və realizəsi üçün kənar təşkilatların xidmətlərindən istifadə edir. Ən sonuncu nümunələrdən biri budur: Compaq Acclivus (onun Web saytı- www. acclivus. com) şirəktinin xidmtlərinə müraciət etdi. Sonuncunun məqsədi Compaq şirkətinin rəhbərliyinə özünün satıcılarını öyrətməyə, həm də müştərilərə xidmətetməklə məşğul olan heyətə kömək etməkdən ibarət idi. Lakin bu Compaq şirkətinə özünün ticarət heyətinin öyrədilməsi ilə məşğul olmasına mane olmur.

Cədvəl 10.4. Ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsinin metodları

	İstifadə edən şirkətlərin faizi					
	Fərdi təlimat	**Ev tapşırıqları**	**Siniflərdəki məşğələlər**	**Bilavasitə iş yerindəki məşğələlər**	**Kənar təşkilatların keçirdikləri seminarlar**	**və sairə**
Şirkətin ölçüsü						
5 milyon dollardan az	72, 3	13, 1	43, 1	78, 5	59, 2	6, 2
5-dən 24, 9 milyon dollara qədər	71, 2	16, 9	64, 4	85, 0	72, 5	8, 8
25-dən 99, 9 milyon dollara qədər	65, 1	17, 4	69, 8	87, 2	80, 2	7, 0
100-dən 250 milyon dollara qədər	54, 2	20, 8	75, 0	91, 7	79, 2	4, 2
250milyondan yuxarı	76, 5	38, 2	79, 4	91, 2	79, 4	0, 0
Mal və xidmət						
İstehlak bazarı (mallar)	75, 7	21, 3	61, 8	89, 7	72, 1	6, 6
İstehlak bazarı (xidmətlər)	74, 3	16, 9	62, 5	85, 3	69, 1	7, 4
Sənaye bazarı (mallar)	66, 0	20, 0	62, 5	83, 0	71, 5	6, 5
Sənaye bazarı (xidmətlər)	66, 9	18, 2	60, 4	79, 2	76, 0	7, 8
Dövlət müəssisələri (mallar)	70, 9	25, 6	65, 1	93, 0	74, 4	4, 7
Dövlət müəssisələri (xidmətlər)	69, 0	19, 5	62, 8	88, 5	71, 7	7, 1
Alıcının tipi						
Sonuncu istehlakçılar	75, 6	18, 2	56, 6	87, 4	69, 8	6, 3
Distribütorlar	69, 6	18, 7	62, 6	85, 4	74, 9	5, 8
Şirkətlər	69, 7	18, 1	62, 3	83, 2	72, 6	7, 1
Pərakəndəsatış ticarəti	72, 4	20, 0	60, 0	91, 0	71, 7	7, 6
Cəmi	69, 8	17, 7	60, 8	84, 3	71, 0	6, 7

Mənbə: Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey: 1998-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh.141) .

Bilavasitə iş yerində təlim

Bilavasitə iş yerində təlim haqqında təkcə bir xatırlatma hərdənbir təzə ticarət nümayəndələrini qorxutmaq qabiliyyətindədir. Hətta işçinin vəzifə borclarının yerinə yetirilməsi prosesində öyrənmə haqqında fikir bir çoxları üçün psixoloji cəhətdən dözülməzdir. Bilavasitə iş yerində öyrənmə bəxtin gətirər üzüb çıxarsan, gətirməz boğularsan yanaşması ilə ümumi heç nə yoxdur. Bu o zaman baş verir ki, yeni işçiyə sifarşlər kitabını təqdim edərək, satışlar üzrə rəhbərlik deyir: «Hərəkət et! İş yerində öyrənmə (İYÖ) özü ilə dəqiq planlaşdırılmış prosesi təqdim etməlidir. Onun gedişində yeni işçi özünün bilavasitə vəzifə borclarını yerinə yetirərək öyrənir. Madam ki, bu iki proses birləşdirilmişdir, yeni əməkdaşın iş vaxtı xeyli məhsuldar istifadə edilir. Ondan başqa İYÖ-nün yaxşı hazırlanmış proqramı onların nail olduqları hərəkətlərin qiymətləndirilməsinin və tərəqqinin təhlilinin standart prosedurlarını birləşdirir. Təzə əməkdaş tərəfindən yerinə yetirilmiş hər bir kommersiya görüşü dəqiq təhlil edilməli və qiymətləndirilməlidir. Hər gün təzə işçinin fəaliyyətinin nəticələri yekunlaşdırılmalı və qiymətləndirilməlidir. Bu zaman onun effektivliyinə, onun satışda nümayiş etdirdiyi məharətə, söhbət etdiyi adamla informasiyanı aydın və inandırıcı formada izah etmək bacarığına qiymət vermək lazımdır.

Son üç ildə keçirilmiş tədqiqatların nəticələri sübut edir ki, bilavasitə iş yerində qeyri-formal öyrənmə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi olduqca effektli üsuldur. Onlar göstərirlər ki, iş yerindəki bütün öyrənmənin təxminən dörddə üçü qeyri-formal baş

verir. Təhsilin inkişaf mərkəzi (www.edc.org) bilavasitə iş yerində effektli qeyri-formal öyrənməyə kömək edən beş mühüm amili göstərir. Onlara aşağıdakılar aiddir:

1. *Briqadanın təşkil edilməsi.* Bu və ya digər vəzifələrin həll edilməsi məqsədilə müxtəlif vərdişlərə və ixtisasa malik olan adamların qruplarının yaradılması.

2. *İclasların keçirilməsi*. Elə bir vaxt ayırmaq lazımdır ki, müxtəlif vərdişlərə və ixtisasa malik olan müxtəlif vəzifələri tutan adamlar bir yerə toplana, bu və ya digər məsələlərə dair fikir mübadiləsi apara bilsinlər.

3. *Müştərilərlə qarşılıqlı hərəkət*. Şirkətin müştərilərindən alınmış informasiyadan öyrətmənin gedişində istifadə edilməsi.

4. *Hamilik*. Qeyri-formal mexanizimin yaradılması, hansı ki, təzə ticarət əməkdaşlarına daha təcrübəli həmkarları ilə qarşılıqlı hərəkət etmək imkanı versin, onlardan təcrübə və bilikləri əks edərək.

5. *İş yerindəki həmkarlarla ünsiyyət*. Təzə ticarət əməkdaşlarına iş yerindəki həmkarlar ilə qarşılıqlı öyrənmə üçün ünsiyyətə imkanın yaradılması.

Siniflərdəki məşğələlər

Əksər şirkətlər üçün siniflərdəki formal məşğələlər təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Düzdür, yalnız az firmalar bu üsula çox ümid edirlər. Siniflərdəki məşğələlərin bir neçə üstünlükləri var. Birincisi, hər bir təlim keçən malın tanınması, şirkətin siyasəti, müştərilərin və bazarın xarakteristikaları, həm də satışların ustalığı kimi belə məsələlər üzrə məlumatların standart həcmini alır. İkincisi, formal tədris sessiyalar tez-tez rəhbərlərə öz vaxtlarının xeyli hissəsinə qənaət etmək imkanı verir, çünki məşğələləri adətən, tam qrupla keçirilirlər. Üçüncüsü, siniflərdəki məşğələlər audiovizual materiallardan istifadə etməyə imkan verirlər. Belə məşğələlərdə filimlərdən və videokasetlərdən istifadə edilir. Müzakirələr, təqdimatlar və konkret praktik vəziyyətlərin müzakirə edilməsi də siniflərdəki məşğələlərin proqramına daxil edilə bilər. Dördüncüsü, siniflərdəki məşğələlələr təlim keçənlərə öz aralarında qarşılıqlı xidmət etməyə imkan verir.

Bu cür qarşılıqlı hərəkət təlimin çox mühüm elementidir, çünki qiymətli fikirlər və ideyalar qarşılıqlı olaraq bir-birini tamamlayaraq və gücləndirərək, hər iki tərəfdən daxil ola bilər. Qarşılıqlı hərəkət təlimin o qədər mühüm elementi kimi çıxış edir ki, bir çox firmalar öyrənənlərdən (oxuyanlardan) konkret praktiki vəziyyətlərin təqdimatlarına hazırlıq üçün xüsusi qruplar təşkil edir. Bu isə onların arasındakı qarşılıqlı hərəkəti təmin edir.

Sinif məşğələlərinin də müəyyən qrupları (çatışmazlıqları) var. Bu isə həddindən çox vaxt tələb edən, təlimin olduqca bahalı formasıdır. Siniflərdə məşğələlərin keçirilməsi üçün bütün öyrənənləri bir yerə toplamaq və onların hamısını zəruri tədris materialları və avadanlıqla, əgər onlar başqa şəhərlərdən gəlmişlərsə, onda həm də qida, nəqliyyat, mənzillə və özünün asudə vaxtını mənalı keçirmək imkanı ilə təmin etmək lazımdır. Bütün bu məsələləri həll edən və müvafiq olan xərclərə görə cavabdehlik daşıyan satışlar üzrə menecerlər, şagirdlərə qısa müddət ərzində materialın böyük həcmini «ötürməyə» tez-tez cəhd edirlər. Bu ona gətirib çıxarır ki, bu cür tələtsiklikdə alınan biliklər işçinin yadından çıxır. Satışlar üzrə menecerlər tədris prosesində şagirdlərin həddindən artıq materiallarla yüklənməsinə müqavimət göstərməlidirlər, çünki bu şagirdləri gücləri çatmayan materiallardan uzaqlaşdırır və onları bir-biri ilə qarşılıqlı hərəkətdə olmaq imkanından məhrum edir.

Rol oyunları

Əksər firmalar tərəfindən ismtifadə edilən olduqca geniş yayılmış metodlardan biri də rol oyunlarıdır (role playing). Rol oyunları nə deməkdir? Rol oyunlarında şagird öz şirkətinin ticarət nümayəndəsinin düzəldilmiş alqı seansında təqdim edir. Alıcı rolunda ya müəllim, ya da şagirdlərdən kimi isə çıxış edə bilər. Rol oyunları şagirdlərədə satışa vərdişlərin cilalanması üçün geniş tətbiq edilir, lakin onları həm də təlimin başqa metodlarının effektivliyini müəyyən etmək üçün istifadə etmək olar. Şagirdin özü, onun həmkarları, həm də müəllim onun hərəkətlərini rol oyunları seansından sonra o saat təhlil edirlər.

Rol oyunlarının gedişində özünün həmkarları və müəllimi qarşısında şirkətin ticarət nümayəndəsinin rolunda çıxış edən, sonra isə onlar tərəfindən tənqidə məruz qalan şagirdlərdə olduqca xoşagəlməz emosiyalar əmələ gətirə bilər. Lakin bu cür problemlərdən qaçmaq mümkündür. Əgər tənqidi iradlar yalnız hərəkətləri qiymətləndirilən şagirdin iştirakı ilə deyilirsə, özü də müəllim tərəfindən belə problemlərdən qaçmaq mümkündür. Rol oyunlarından ağıllı istifadə edilən hallarda, şagirdlərin əksəriyyəti özlərinin məziyyətlərini və qüsurlarını müəyyən etmək iqtidarındadırlar.

Təhsilin elektron metodları

İnternetin meydana çıxması nəinki ticarət heyətinin, həm də təşkilatın başqa şöbələrinin əməkdaşlarının öyrədilməsi prosesində inqilab etdi. Həqiqətən, indi şirkətlərdə öz müştərilərinə internetin köməyi ilə keyfiyyətli tədris proqramlarını göndərmək imkanı yarandı. Cisco Systems-in misal çəkilmiş nümunəsinin göstərdiyi kimi şirkətlər «onlayn» rejimində işi tapır. Bu informasiyanı vaxtlı-vaxtında çatdırmaq nöqteyi-nəzərdən son dərəcə effektlidir və onun şirkəti günbəgün artır. İnternational Data Corporation (www.idc.com) proqnozlarına görə 2004-cü ilə kimi «onlayn» rejimində təhsilalma dövriyyəsi 14 milyard dollar olacaq bir ayrı sahəyə çevriləcəkdir.

Ona görə də qəribə deyil ki, İBM şirkəti özünün ticarət heyətinin «onlayn» rejimində təhsil almasına xeyli vaxt və resurslar xərcləyir. Bütün dünya üzrə onların sayı 300 min nəfərə çatır. İnternet bazasında ticarət heyətinin öyrədilməsinin bu şirkət tərəfindən istifadə etdiyi strategiya müəyyən məhsullara və müştərilərə görə kiçik informasiyanın paketlərinin verilməsini («dəqiq vaxtında» prinsipi üzrə) nəzərdə tutur. İnformasiya paketləri hər biri əvvəlkinə əlavə kimi xidmət edir, şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən onların fərdi fəaliyyətinin cari planlarına daxil edilmiş konkret layihələrin yerinə yetirilməsində istifadə edirlər. Ondan başqa, internetdə təşkil edilmiş «çat qruplarda» iştiraketmə şirkətin hər bir ticarət əməkdaşına əlavə informasiya toplamağa və ya belə qrupların başqa üzvlərinə onları maraqlandıran məlumatları xəbər vermək imkanını verir.

İBM rəhbərliyi hesab edir ki, bu cür yanaşmanın istifadə edilməsi şirkətin satış fəaliyyətinin effektivliyini yüksəltmək imkanı verir və «onlayn» rejimində tədrisi özünün ticarət heyətinin ümumi tədris planının ayrılmaz tərkib hissəsi etməyə can atır. Şirkətin planlarına uyğun olaraq İMB ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə görə fəaliyyətin 35 faizini internetin köməyi ilə həyata keçirilməlidir. Belə təlimin əsas mənası onunla nəticələnir ki, konkret lazım olan informasiyanı lazım olan vaxt, lazım olan yerdə lazımi miqdarda çatdırmaqdan ibarətdir. Nelsi Dikson korporativ təlimi məsələləri üzrə məsləhətçi inanır ki, bu tendensiyanın yaxşı perspektivləri var. Adamlar indi praktiki olaraq bütün həyatları boyu öyrənirlər, ona görə də onların şirkəti özününün əməkdaşlarını, yerinə yetirlən işin effektliyini yüksəltməyə imkan verən alətlərlə təchiz etməlidir. Belə proqramın məziyyətlərindən biri də xərclərin qənaət edilməsindən ibarətdir. Mütəxəs-

sislərin qiymətləndirilməsinə görə onların şirkəti yalnız gedib-gəlmələri və mehmanxanalarda gecələməyin qiymətlərini azaltmaqla 200 milyon dollara qənaət edəcəkdir.

«Onlyan» rejimində öyrənməkdən savayı, şirkətlər kompakt çarxlarda və disklərdə yazılmış tədris proqramlarından daha geniş istifadə edirlər. Mahiyyətcə, kompyuter bazası əsasında tədris prosesində istiafadə edilən əsas daşıyıcı kompakt-çarxlardır. Bundan başqa, bir çox şirkətlər bilavasitə internetlə informasiyanın çatdırılmasının açıq sistemlərindən istifadə edirlər, onlayn rejimində tədrisin üstünlük təşkil edən forması korporativ daxili kompyuter şəbəkələrinin istifadə edilməsi qalır. Hal-hazırda onların payına tədrisin fəaliyyət göstərən sistemlərinin 30 faizə qədəri düşür. Belə proqramlar nə qədər effektlidir? Onların köməyi ilə ticarət əməkdaşlarını müştərilərlə effektli qarşılıqlı hərəkət etməyə öyrətmək olarmı? Bu suallara hal-hazırda olan indiki ədəbiyyatlarda aydın cavablar tapmaq qeyri-mümkündür. İstənilən başqa metodların istifadə edilməsində olduğu kimi, məsələn, ticarət əməkdaşlarına jestlərin dilinin başa düşülməsini və gözlərin hərəkətlərinin öyrədilməsindən başqa olduqca çoxlu informasiyanı mənimsəmək lazımdır. Onlayn rejimində öyrənmə informasiyanını müəyyən növlərinin ötürülməsində nə qədər effektli olsa da, o ticarət əməkdaşları ilə fərdi məşğələlərin zəruriyyətindən azad etmir. Sonuncunun üstünlüyü ondadır ki, fərdi məşğələlərdə ticarət əməkdaşları müəllimlə bilavasitə ünsiyyətdə olmaq imkanına malikdirlər.

Satış təlimləri ilə əlaqəli olan xərclərin və məntəqələrin ölçülməsi

Satış təlimləri xeyli vaxt və pul tələb edir, belə xərclər nə qədər yerinə düşür. Əgər o istənilən tərzdə keçirilmişdirsə, ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi şirkətin ticarət heyətinin səmərəliliyi və öz işindən razıqalmanın dərəcəsinin yüksəldilməsinin güclü alətlərindən biri ola bilər. Ancaq liderlik 10. 5 parçasında verilmiş materialldan göründüyü kimi təlimin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi yolunda xeyli maneələrə rast gəlinir.

Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin və şirkətini mənfəətinin arasında elə bir əlaqə mövcud deyil. Ən yaxşı halda belə əlaqə çətinliklə görünür. Bu fəslin əvvəlində biz ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinin bir neçə ümumi məqsədlərini göstərmişdik: vərdişlərin təkmilləşdirilməsi və satışlarda ustalıq (məharət), işin səmərəliliyinin yüksəldilməsi, mənəvi mühitin yaxşılaşdırılması, kadrların axınının azaldılması, müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması və vaxtdan, ərazilərdən daha effektli istifarə edilməsi. Təəssüflər olsun ki, satış təlimləri və bu ümumi məqsədlər arasındakı dəqiq əlaqəni aşkar etmək (tapmaq) olduqca çətindir. Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə nəyin necə təsir göstərdiyini müəyyən etməyə imkan verən tədqiqatlar hələ də olduqca az keçirilir. Əksər şirkətlər yalnız onunla məhdudlaşır ki, onlar ticarət heyətinin öyrədilməsində öz proqramlarının effektivliyinə kor-koranə inanır. Əgər şirkət satışların həcmlərini artırır və böyük mənfəət götürürlərsə, onda satışlar üzrə menecerlər nə üçün hesab edirlər ki, onun ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramı effektsizdir?

Liderlik 10. 5.
Satış təlimlərinin effektli proqramının əməkdaşları

İndi saat 8:30-dur və iş gününün sonuna qədər davam edəcək seminarın başlanmasına cəmi yarım saat qalır. O, bir neçə günə nəzərdə tutulmuş və firmaya hər bir öyrənciyə 1000 dollara başa gələcəkdir. Bu ticarət əməkdaşına, onsuzda artıq hər şey məlumdur ki, bu seminarda nə barədə danışacaqlar. Bu, o deməkdir ki, daha bir dərs günü itiriləcəkdir. Şirkətlər özünün ticarət heyətinin öyrədilməsinə milyardlarla dollar sərf edir, lakin cavab verməyə çətinlik çəkirlərki, bu cür investisiyalardan real xeyir nə olacaqdır. Herri Uollerin, (Resursların məhsuldarlığının öyrənilməsi üzrə təşkilatı) əməkdaşı (Productivity Resource Organization, www.theproteam.com) qeyd edir ki, tədrisin effektivliyini necə olsa da qiymətləndirmək lazımdır: «Əgər rəhbərlər özlərinin ticarət heyətinin öyrədilməsinə çəkilən xərclərə təxminən reklama çəkilən xərclərə münasibət bəslədikləri kimi düşünsəydilər, onda onlar təlimə xərclədikləri dolları o qədər düşüncəsiz göyə sovurmazdılar. Axı, onlar özlərinin reklam elanlarını öz bazarlarına heç bir aidiyyatı olmayan jurnallarda yerləşdirməyəcəklər ki!»

Təəssüflər olsun ki, tədrisin effektli proqramlarının hazırlanması ilə çox problemlər bağlıdır. Tərəfimizdən onları həll etmədən tədris proqramının müvəffəqiyyətinə ümid bağlanılması mümkün olmayan 9 ən tipik problemlərin siyahısı misal gətirilmişdir:

1. Təlim vermə problemi həll edilə bilməz. Hallardan 95 faizində adamların öyrənmənin zəruriliyinə inandıqları zamanda, təlim öz-özlüyündə bütün problemləri həll etmək iqtidarında deyil. Kaliforniyadan təlim üzrə məsləhətçi Ricard Çanq deyir. Bir çox problemlərin əsil səbəbi hansılarla ki, şirkətin ticarət heyəti toqquşmalı olur, tez-tez nə isə olur ki, onu təkcə bir öyrətmə ilə həll etmək mümkün deyil. Orta qərbdə işləyən təlim üzrə mütəxəssisə bir istehsal şirkətinin başçısı müraciət etdi və ondan təzə məhsullara görə şirkətin ticarət əməkdaşları üçün təlim kursunu təşkiletməyi xahiş etdi. Bu firmadakı vəziyyəti daha dərindən tədqiq edib, təlim üzrə mütəxəssis belə bir nətitcəyə gəldi ki, onun ticarət heyətinin başlıca problemi ondan ibarətdir ki, bu yaxınlarda təzə məhsullara görə onların komisyon haqlarını 12 faizə qədər kəsmişlər (mövcud olan məhsullara görə komisyon haqları 25 faiz təşkil edirdi). Beləliklə, problem heç də ticarət heyətinin keyfiyyətsiz hazırlıqdan deyil, həmin şirkətdə istifadə edilən əməyin ödənilməsinin strukturlarından ibarətdir.

2. Sizin cari məsələlərin həlli ilə məşğul olan ticarət əməkdaşları özlərinin biliklərini və ustalıqlarını artırmağa o qədər də meyilli deyillər. Əksər firmaların ticarət əməkdaşları əsas problemlə, yəni vaxtın kəskin çatışmazlığı problemi ilə toqquşurlar. Əgər ticarət əməkdaşlarını müştərilərlə bilavasitə işindən ayırırlarsa, onda bu mütləq onun işinin göstəricilərini aşağı salır. Ona görə də, satıcılar istənilən qədər daha tez nəticə almaq istəyirlər. Görün bu xüsusda Cim Uoll, Deloitte Con Sulting (www. deloitteteconsulting. com) ticarət əməkdaşlarının hazırlanması proqramlarına cavabdeh olan tərəfdaş – rəis nə deyir: «Ticarət əməkdaşlarının əsas vəzifəsi məhsulları və xidmətləri satmaqdır. Onlar həvəslə əsas vəzifələrini effektli yerinə yetirilməsində kömək edəcək hər şeyi qəbul edirlər. Başlıcası odur ki, onların sərəncamında olan isətnilən təzə alət çevikliyi təmin etməlidir. »

3. Şirkətin rəhbərliyi təlim proqramına zəruri olan yardımı göstərmir. Əgər bu proqrama şirkət rəhbərliyi yardım etmirsə, ticarət əməkdaşlarının orada iştirak etməməsinə təəccüblənmək olmaz. Vendi Stoun, Lotus Development Corporation – un (www. lotus. com) ticarət əməkdaşlarının tədris proqramının rəhbəri şəxsi təşkilatda göstərilmiş problemlə toqquşdu. Ticarət əməkdaşları satışın istənilən yeni metodologiyasına rəhbərlik bu metodologiyaya necə münasibət bəsləyirsə, elə də münasibət bəsləyirlər. Bu Vendi Stounu yeni strategiyaya əl atmağa məcbur etdi. Beləliklə, biz qərara aldıq ki, istənilən bu cür təşəbbüsü yuxarıdan aşağı irəlilətmək lazımdır. Vaxtı çatanda yeni metodologiya yalnız ondan sonra kollektivin bütün üzvlərinin etimadını qazandı ki, bu yanaşmanın əhəmiyyəti top - menecment tərəfindən tanınmışdır.

4. Hər treninqdə insanlara metodları və fəlsəfəni öyrədirlər, lakin onlar bir-birinə ziddir.

Burada bizə Lotus Development Corporation - dan Vendi Stounun nümunəsinə bir daha qayıtmaq lazım gəlir. Görün o bu problemi necə işıqlandırır: «Ticarət əməkdaşları təlaş içində mənə dedilər ki, biz onlara təlimi başqa cür keçmişdik, sonra isə bir nəfər gəldi. O bizə tamamilə əksini danışdı. Bir də ki, axı, biz nəyə inanmalıyıq?» Ticarət əməkdaşları təlim kursunu keçəndə, hər bir müəllim bilməlidir ki, ona qədər bu adamlara nə öyrətmişlər və artıq onların aldıqları məlumatlara zidd olan bilgiləri onlara öyrətməyə cəhd etməsin.

5. Tədris proqramı həmin şirkətin ən zəruri ehtiyacına uyğun deyil. Ən aktual vəzifələrin həll edilməsi ilə məşğul olan rəhbərləri şirkətin ticarət heyətinin tədris proqramının hazırlanmasına cəlb etmək lazımdır. Prudential İnsurance (www. prudential. com) şirkətinin ixtisasın artırılması məsələləri üzrə vitse-prezidenti Enn Storobin bu xüsusda deyir: «Biz nəticəyə gəldik ki, tədris proqramı real həyata maksimum yaxınlaşdırılmış olmalıdır, məhz ona görə də biz aksenti mərkəzləşdirilmiş hazırlıqdan bilavasitə iş yerində öyrətməyə keçirdik. Tədris proqramını vakuumda hazırlamaq olmaz. Belə biliklər ümumiyyətlə heç kimə lazım deyil. Alınmış biliklər işlə sıx bağlı olmalıdır ».

6. Tədrisin ölçüsü (formatı) real tələblərə uyğun deyil. Bir çox şirkətlərə özlərinin konkret tələbatlarını və tədrisin formatını qarşılıqlı uyğunluğa

gətirmək müyəssər olmur. Məsələn, işçilərin hansısa problemə münasibətini dəyişməsinə xidmət edən və yarım günə hesablanan seminarın istifadə edilməsi tamamilə özünü doğrultmuş ola bilər. Lakin ticarət əməkdaşlarını təzə məhsul haqqında ətraflı informasiya ilə tanış etmək üçün bu cür seminar yetərincə olmayacaqdır. Ən tipik problemlərdən biri müəllim tərəfindən praktiki məşğələləri düzgün planlaşdırmamasıdır, çünki şagirdlər aldıqları bilikləri praktikada tətbiq edə bilmirlər. Əgər siz yarım günə hesablanmış, satışın yeni priyomları və metodları ilə tanış etməyə çağırılmış əməkdaşlar üçün seminar təşkil edirsinizsə və bununla öz vəzifənizi yerinə yetmiş hesab edirsinizsə, əməkdaşların biliklərinin effektli mənimsənilməsinin yəqinliyi olduqca az olacaqdır. İBM şirkəti (www.ibm.com) Web saytın istifadə edilməsinə əsaslanmış təlimə yanaşma hazırladı, çünki şirkətin rəhbərliyi belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, tədris şirkətə baha qiymətə başa gələcəkdir və biz tədrisin birinci ttsiklini qurtaranda, bizə onu yenidən başlamaq lazım gələcəkdir. Bu sözlər İBM şirkətini elektron biznesi üzrə prezidenti Ralf Sensiyə məxsusdur.

7. Elektron təhsili yerli yersiz geniş istifadə edilir və bunun üçün əlverişli olmayan şəraitlərdə istfadə edilir. Baxmayaraq ki, elektron təhsil olduqca müvəffəqiyyətli istifadə edilə bilər, bir çox şirkətlər, hətta başa düşməməyə çalışırlar ki, həmin metodologiya konkret şirkətin ticarət əməkdaşlarının təlim tələbatlarına nə qədər cavab verir. AT&T şirkətində (www.att.com) sənaye satışı təlimi məsələləri üzrə direktor Co Henderson göstərir ki, təlimin yeni kompyuterləşmiş proqramı şirkətin ticarət əməkdaşları tərəfindən olduqca soyuq qarşılandı: «Bu proqram onları cəlb edir, çünki ticarət əməkdaşları ünsiyyətdə olmağı sevən məxluqdur, onlar insani ünsiyyətə üstünlük verirlər». Şirkət bu proqramı tamamilə yenidən işlədi və indi əsas biliklərin verilməsi üçün kompyuter təlimindən istifadə edir.

8. Alınmış bilgiləri möhkəmləndirən proqram hazırlanmışdır. Şirkətlər öz əməkdaşlarının təhsilinə milyonlarla dollar xərcləyirlər, əldə edilmiş nəticənin möhkəmləndirilməsi üçün çalışmır. Nəticədə işçilər bu bilikləri praktikada tətbiq etmək zərurətini hiss etmirlər.

Bohle Company – nin (www.bohle.com) Los-Ancelesli şirkətin prezidenti, ictimaiyyətlə əlaqələrin təşkil edilməsi məsələləri ilə məşğul olan Syo Boli tədris proqramının iştirakçılarından biri olmuşdur. Lakin alınmış bilikləri heç zaman praktikada tətbiq etməmişdir. O, deyir: «Bu kursları bitirdiyim andan 2 ay keçsə də, mənim konspektlərim iş masasının üstündə əl dəyməmiş kimi qalır. Bir müddət keçdikdən sonra, mən onu zibil qutusuna atdım. Bundan başqa həmin konspektin ardınca dərsliyi də oraya göndərdim. Həmin dərsliyi mənə kursları bitirdikdən sonra təqdim etmişdilər və mən söz vermişdiim ki, onu haçansa oxuyacağam ».

9. Müəllim öyrənənlərlə (şagirdlərlə) əlaqə qura bilmir. Nə etməli, insanın təbiəti artıq belədir: əgər adamlara müəllim maraqlı deyilsə, onda onun öyrətdiyi predmet də onlara maraqlı olmayacaqdır. Müəllim özünün auditoriyası ilə əlaqə qurmağı (yaratmağı) bacarmalıdır. Ogily – Mather Advertisinq (www.ogilvy.com) şirkətində qlobal təhsil məsələləri üzrə Fred Lamparter bu postulatın (fərziyyənin) ədalətliliyinə dəfələrlə inanmışdır: «Bir müəllim kimi mənim adi səhvim ondan ibarət idi ki, materialı yaxşı bilməməyimə baxmayaraq, mən daima məşğələlərin cədvəlinə çatdırmışdım və növbəti məşğələlərə lazımi qədər hazırlaşa bilmirdim. Məşğələləri hazırlıqsız, bədahətən keçirmək bacarığı, auditoriyanı cəlb etmək qabiliyyəti və şagirdlərin özləri tərəfindən «yaradılmış» vəziyyətləri ayaqüstü tutmaq – məhz çox vaxt elə bir xüsusiyyətlər məndə çatışmırdı. Buna baxmayaraq, mən dəfələrlə inanmışam ki, bu qüsurlar çoxlarına prinsip etibarilə yaxşı müəllimlərə xasdır».

Mənbə: Mark McMaster, «İs Your Sales Training a Waste of Money?» Sales & Marketinq Management (January 2001), səh.40-48.

Ticarət heyətinin öyrədilməsinə çəkilən xərclər

Şirkətlər hər il öz proqramlarının ticarət heyətinə öyrədilməsinə milyonlarla dollar xərcləyirlər. Onlar ümid edirlər ki, bu bütövlükdə onların iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına gətirib çıxaracaqdır. 10.5 cədvəlində 1999-cu ildə təzə ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə çəkilən xərclərə aid ən son məlumatlar verilmişdir. Verilmiş məlumatlar sübut edir ki, yalnız iri şirkətlər bu və ya digər tammiqyaslı tədris proqramlarını həyata keçirməyə qadirdir. Buna baxmayaraq ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsinə bütün firmaların ehtiyacı var. Stastistik məlumatlar sübut edirlər ki, biznes satış təliminə vəsaitləri səxavətlə xərcləyir. Lakin ticarət heyətinin öyrədilməsi nəticəsində alınan real mənfəətin «ölçüsü» müəyyən diqqətə layiqdir.

Cədvəl 10.5. Şirkətlərin ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsinə çəkilən xərclərin orta həcmi

	Məhsullar (dollarla)	Xidmətlər (dollarla)
İstehlak	5354, 2	4537, 3
Sənaye	9893, 5	9060, 5
Dövlət	6269, 4	6200, 0

Mənbə: Dartnell's 30 th Sales Force Compensation Survey: 1998-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh.143-145.

Bu mənfəətlərin öyrədilməsi prosesi beləmi çətindir? Sonunda, əgər hesab edilirsə ki, ticarət heyətinin öyrədilməsi məhsuldarlığın yüksəldilməsinə, mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasına və kadr axınının azalmasına gətirməlidir, ondə tədris proqramının növbəti dövrü başa çatanda bu göstəriciləri biz niyə «ölçməyə»k? Satışlar üzrə bəzi menecerlər məhz bu cür hərəkət edirlər. Onlar aşağıdakı kimi düşünürlər: biz öz ticarət heyətimizin əməkdaşlarınını öyrədilməsini yerinə yetirdik və bundan sonra bizim satışların həcmləri tez bir zamanda artmağa başladı. Deməli öyrətmə özünü doğrultdu. Düzdür? Tamamilə yox! Əgər öyrətmədən mümkün olan mənfəətləri qiymətləndirmək cəhdləri tədqiqatların köməyi ilə keçirilmişsə, onda satışların həcmlərinin artmasınını səbəbi məhz nə idi sualına düzgün cavab vermək praktiki olaraq qeyri-mümkündür. Satış həcmləri ümumi iqtisadi şəraitin yaxşılaşdırılması, rəqiblərin fəaliyyətindəki dəyişikliklərin, ətraf mühitin dəyişməsinin nəticəsində arta bilərdi. Ona görə də tədqiqatların elə metodikası hazırlanmalıdır ki, o, kənar təsirləri təcrid etməyə və mənfəətləri aşkar etməyə imkan verə bilsin.

Tədrisin effektivliyinin ölçülməsinin kriterləri

Baxmayaraq ki, rəqiblərin fəaliyyəti kimi kənar dəyişənlər ticarət əməkdaşlarının tədris proqramının qiymətləndirilməsini xeyli çətinləşdirir. Lakin hansısa «ölçmələri» yerinə yetirmək onsuz da lazımdır. Bununla bağlı olaraq belə bir sual meydana çıxır, ticarət heyətinin öyrədilməsinin məhz hansı xarakteristikalarının qiymətləndirmək lazımdır. 10. 6. cədvəlində qiymətləndirmə variantlarının ölçüsü verilmişdir. Hər bir rəhbər 10. 6. cədvəlində verilmiş kriteriyalardan hansınınsa birinin effektivliyinin göstəricisi kimi seçə bilər. Lakin ticarət əməkDaşlarının istənilən tədris proqramının nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün kriteriyaların müxtəlif variantlarından istifadə etmək lazımdır.

Cədvəl 10.6. Qiymətləndirmə kriteriyalarının ölçüsü

Qiymətləndirmənin səviyyəsi: sual nədən ibarətdir?	Tələb edilən informasiya: hansı informasiyanı toplamaq lazımdır?	Metod: yığmanı necə yerinə yetirmək?
Reaksiya İştirakçıların tədris proqramına reaksiyası yaxşıdırmı?	İştirakçıların proqrama münasibətini xarakterizə edən	Qiymət Anketlər Şərhlər «Həyatında tarixçələr» İştirakçılarla müsahibə
Proqram materialının mənimsənilməsi İştirakçılar şəhr edilmiş konsepsiyaları, zəruri olan vərdiş və bacarıqları mənimsədilərmi?	Konsepsiyaların dərk edilməsi, uyğun gələn vərdişləri və bacarıqları istifadə etmək qabiliyyəti	«Əvvəl» və «Sonra» testlərin keçirilməsi
Davranış İştirakçılar işdə öz davranışını dəyişdilərmi?	İşdə davranışı	«Qədər» və «Sonra» davranışın reytinqi Kritik hadisənin metodu Müvəqqəti cərgələrin təhlili

Nəticələr Tədrisin şəxsi və təşkilati nəticələri hansılardır?	Satışların həcmlərinin, məhsuldarlığın və hansısa başqa göstəricilərin dəyişdirilməsi	«Xərclər-mənfəətlər» tipli metodlar

Mənbə: Thomas Atkinson and Thedore L. Higgins «Evaluation Obstacles and Opportunites», A Forum İssues Spesial Report (February1988), səh. 22.

Məsələn, ticarət əməkdaşlarına məhz nəyi öyrənmək müyəssər olduğunu «ölçmək» görünür ki, məqsədəuyğun deyil, çünki alınmış biliklər heç də onların davranışında arzu edilən dəyişmələrə onsuz da gətirmirlər. Lakin ticarət heyətinin tədris proqramının səmərəliliyini qiymətləndirmək olmaz, çünki, belə bir proqram işçilərə hər hansı yeni biliklər vermədi və ya elə bilik verdi ki, onlar praktikada onları tətbiq edə bilmirlər. Onda onu faydasız hesab etmək lazımdır. Bundan başqa ticarət heyətinin tədris proqramının həyata keçirilməsinin nəticəsində şirkətin gələcəkdə ala biləcəyi mənfəətləri birmənalı qiymətləndirməyə imkan verən tədqiqatların ən asan prosedurunu seçmək lazımdır.

Xeyirlərin ölçülməsi

Geniş planda ticarət heyətinin tədris proqramı ilə əldə olunan üstünlüklərinə mənəvi mühitin yaxşılaşdırılması və kadr axınının azaldılması aiddir. Mənəvi mühitin yaxşılaşdırılmasını ticarət əməkdaşlarının öz işindən razıqalması dərəcəsini öyrənmək yolu ilə «müəyyənləşdirmək» olar. Tutaq ki, tədqiqatların təhlili zamanı şirkətin ticarət əməkdaşlarının öz işindən razıqalması dərəcəsinin ölçülməsini keçirmişdi və bu sferada bir sıra problemləri aşkar etmişdi. Bu göstəricinin sonuncu tədqiqatı açа bilər ki, həqiqətən də işçinin mənəvi vəziyyətindən istənilən dəyişmələr baş vermişdir və onlar nə qədər əhəmiyyətlidir.

Reaksiyaların ölçülməsi və biliklərin dərəcələri həm təzə, həm də təcrübəli ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi zamanı vacibdir. Şirkətlərin əksəriyyəti təlim kursu keçmiş işçilərə xüsusi formanı doldurmağı təklif edərək, reaksiyaları ölçürlər (ya onu qurtaranda, ya da bir neçə həftədən sonra). Birinci halda işçilərin emosiyaları və entuziazmı yetərincə yüksək səviyyədə olurlar, lakin təlimin effektivliyini, sadəcə olaraq, qəbul edilən hissələrindən başqa bir şey deyil. İşçilərin biliklərin məhz hansı həcmini mənimsəmələrinin ölçülməsi testlərin keçirilməsini tələb edir. Ticarət əməkdaşları tədris proqramına daxil edilmiş dəlilləri, konsepsiyaları və metodları hansı dərəcədə mənimsəmişlər? Bunun üçün mükəmməl və obyektiv imtahan lazımdır.

Xeyirlərin ölçülməsi: konkret aspektdir

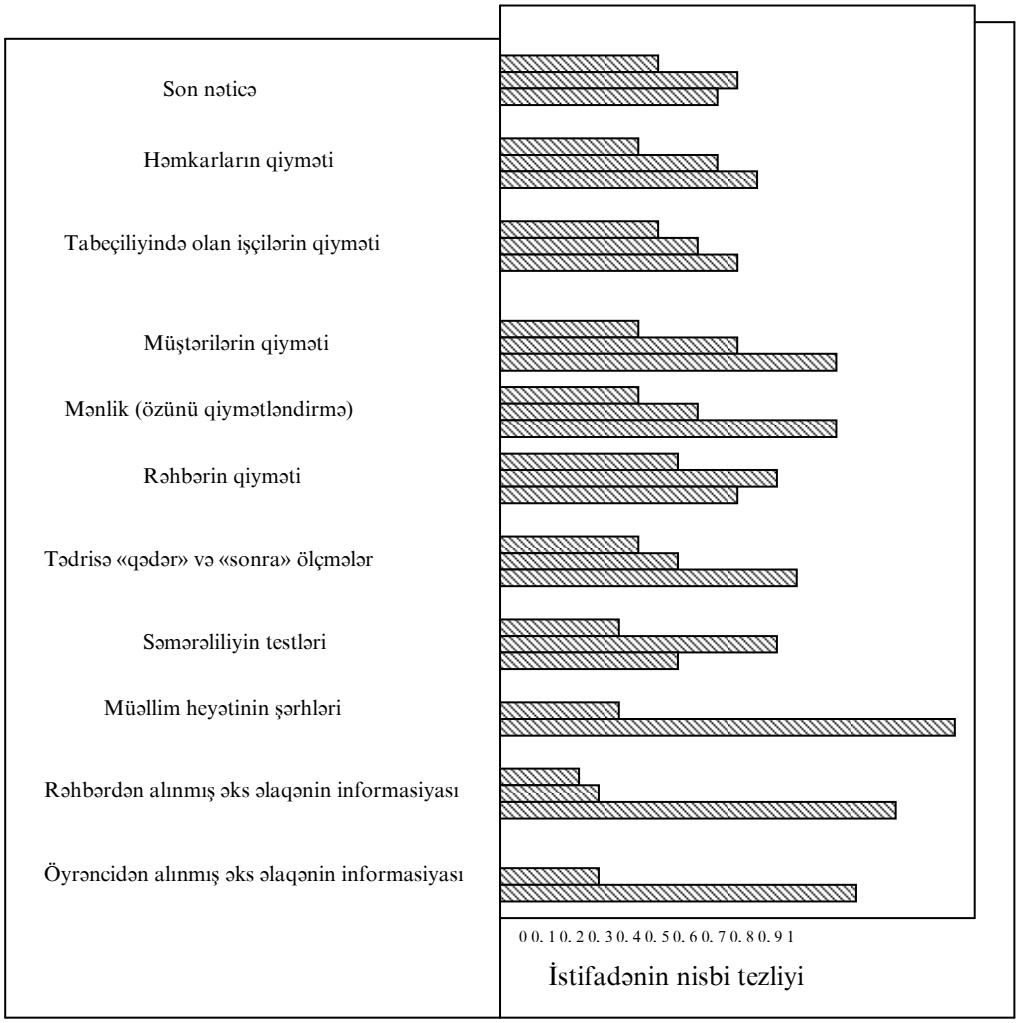
Tədris proqramının ticarət əməkdaşlarının ürəyincə olması, onların nəyi isə öyrənmişlər, hələ bu proqramın effektivliyinin əsas göstəricisi ola bilməz. Tədris proqramının effektivliyini hərtərəfli qiymətləndirmək üçün ticarət əməkdaşlarının davranışının və onların nail olduqları nəticələrin xüsusi ölçülərini bilmək lazımdır. Daha çox müştəriləri cəlb etmək üçün qarşısında məqsəd qoymuş tədris proqramının effektivliyi, təlim kursu keçmiş ticarət əməkdaşlarının konsepsiya görüşləri haqqındakı hesabatların təhlili yolu ilə qiymətləndirilir. Nəticələri təzə müştərilərə satışların həcmlərini izləyərək və təhlil edərək, bu həcmlərin həqiqətən böyümüşlər. Əgər tədris proqramının konkret məqsədi daha mənfəətli məhsulların satışının həcmlərinin artırılmasıdırsa, onda aydınlaşdırmaq lazımdır ki, həqiqətən bu məqsədə nail olunmuşdur, onda müvafiq tədris proqramınının effektivliyini qiymətləndirmək olar.

Həm konkret, həm daha ümumi mənfəətlərin ölçülməsi ideyası ondan irəli gəlir ki, ticarət əməkdaşlarının tədris proqramı müəyyən məqsədlərə çatmaq üçün nəzərədə tutulmuşdur. Sonuncuları tədris prosesi başlayana qədər formalaşdırmaq lazımdır. Ondan sonra həqiqətən istənilən məqsədlərə çatmağa imkan verən bu cür proqramı hazırlamaq olar. Tədris proqramının əksəriyyətinin qarşısında hazırda bir neçə məqsəd

qoyulur. Belə hallarda mənfəətlərin zəruri olan təşkiledici qiymətləri bir neçə göstəricilər üzrə tədris proqramınının effektivliyinin ölçülməsi kimi çıxış edir.

Bu yaxınlarda verilmiş tədqiqatların gedişində müəyyən etmək mümkün olmuşdur ki, tədris proqramının effektivliyinin göstəricilərinin əksəriyyəti olduqca sadədir və başlıca olaraq öyrəncilərin müvafiq proqrama reaksiyasını birləşdirirlər. Proqram materialının mənimsənilməsi, təlim kursunda iştirak edən əməkdaşların davranışı və nəticələr kimi effektivliyin bu cür daha çox düşünülmüş göstəriciləri olduqca az istifadə edilirlər. 10. 3 şəkilində tədris proqramının effektivliyinin qiymətləndirilməsinin bu və ya digər metodlarının istifadə edilməsinin tezliyi haqqında məlumatlar verilmişdir. Bu cədvəldən göründüyü kimi, hər şeydən tez və ən zəif, alınması asan olan göstəricilər istifadə edilir (heyətin şərhləri, həm də rəhbərlər və öyrəncilər tərəfindən ötürülmüş məlumatlar). Son nəticənin (məsələn, həcmlərinin dəyişmələri) qiymətləndirmələri nisbətən az istifadə edilir.

Cədvəl 10.7.-də göstərilmişdir ki, satış üzrə menecerlər bu və ya digər göstəriciləri necə sıraya düzürlər. Bu cür sıralanmaya müəyyən daxili ziddiyyət xasdır: tez-tez kursun fərqləndirilməsi kimi bu cür göstəricilər istifadə edilir, lakin onun əksəriyyətinə 14 göstəricidən siyahıda yalnız doqquzuncu dərəcə verilmişdir, çünki o ticarət əməkdaşlarının biliklərinin həcmində müşahidə edilən dəyişmələri aşkar etmək qabiliyyətində deyil.



Şəkil 10. 3. *Qiymətləndirmə metodlarının onların istifadə edilməsinin tezliyinə görə qrup sırası*

Mənbə: Robert C. Erftmeyer , K. Randall Russ and Joseph F. Hair, İr., «Neds Assessment and Evaluation in Sales-Training Proqrams» Journal of Personal Selling & Sales Management 11 (Winter 1991) səh.24.

Cədvəl 10.7. Tədris proqramının effektivliyinin göstəricilərinin ümumi sırası

Yanaşma	Tip	Yer	Tezlik
Öyrəncidən alınmış əks əlaqənin informasiyası	Reaksiya	1	2
Rəhbərin qiyməti	Davranış	2	6
Mənlik (özünü qiymətləndirmə)	Davranış	3	7
Son nəticənin ölçülməsi	Nəticələr Davranış	4	9
Müştərilərin qiyməti	Reaksiya	5	10
Rəhbərdən alınmış əks əlaqənin informasiyası	Materialın	6	4
Səmərəliliyin testləri	mənimsənilməsi	7	5
	Reaksiya		
Müəllim heyətinin şərhləri	Reaksiya	8	3
Kursun qiymətləndirilməsi	Davranış	9	1
Tabeçiliyində olan işçilərin qiyməti	Materialın	10	12
Öyrənməyə «qədər» və «sonra» ölçmə	mənimsənilməsi	11	11
	Davranış		
Həmkarların qiyməti	Materialın	12	13
Biliklərin yoxlanılması	mənimsənilməsi	13	8
	Materialın		
Yoxlama qrupu	mənimsənilməsi	14	14

Mənbə: Robert C. Erftmeyer, K. Randall Russ and Joseph F. Hair, İr., «Neds Assessment and Evaluation in Sales-Training Proqrams» Journal of Personal Selling & Sales Management 11 (Winter 1991) səh. 24.

Təlimin nəticəsində alınmış xeyirləri qiymətləndirmək hərdən çox çətindir. Satışlar üzrə menecerlərə tədqiqatların birinin gedişində tədris proqramlarının effektivliyini qiymtələndirməyə mane olan mühüm məhdudiyyətlərin adını çəkmək təklif edilmişdir. Ən tipik məhdudiyyətlərin sırasında vaxtın və pulun çatışmazlığı, həm də məlumatların toplanmasındakı və çətinlikləri sadalanmışdır.

Tədris proqramlarınını effektivliyinin qiymətləndirilməsində son meyillər (tendensiyalar)

Son illər tədris proqramının qiymətləndirilməsinə maraq artmışdır. Rəhbərlər artıq keçmişdə olduğu kimi o qədər də cürətlə təsdiq etmirlər ki, tədris proqramlarının effektivliyinin şərtsiz göstəricisi kimi satışların həcmlərinin artırılması xidmət edir. Bizim günlərdə satışlar üzrə menecerlərdən onların istifadə etdikləri tədris proqramlarının effektivliyinin inandırıcı sübutlarını təqdim etmək tələb edilir. Ticarət əməkdaşlarının reaksiyasına və onların mənimsədikləri biliklərin yoxlanılmasına əsaslanmış sübutlar lazımdır, ancaq sübutlar yetərincə deyil. Gərək biz satış təlimlərini xərclər kimi deyil, kapital qoyuluşu kimi baxmaq fikrindəyiksə, onda satışlar üzrə menecerlər investisiyaların (return on invesment-roi) gəlirliliyinin əmsalının həcmini düzgün hesablamaq üçün ticarət əməkdaşlarının təlimi nəticəsində alınmış mənfəətlərin (xeyirləri) sənədli təsdiqini tapmağı öyrənməlidirlər.

Tədris proqramının daha dəqiq və konkret qiymətlərinin alınması tərəfinə bu hərəkət nə ilə izah edilir? Training jurnalının xüsusi layihələr direktoru, Beverli Qeber görün bu xüsusda nə deyir: «Əlbəttə, hər şeydə keyfiyyətin hamılıqla nəzarət proqramlarını, heyətin sayınının ixtisara salınmasını və rəhbərlərin tərəfindən artan tələbkarlığı günahlandırmaq olar. Lakin dəlillər sübut edir ki, bizim günlərdə öyrətmə (təlim) kurslarının daha dərindən qiymətləndirilməsi müəllimlərdən asılıdır. »

İndi ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramlarının bir çox rəhbərlərinin toqquşduqları dilemma ondan ibarətdir ki, bir tərəfdən firmaların rəhbərliyinə təlimin əhəmiyyətini və faydasını təsdiq edən sübutlar lazımdır, ancaq başqa tərəfdən, qiymətləndirmə üçün firmanın büdcəsində pul vəsaitləri nəzərdə tutulmur (xüsusən də satışın həcmlərinin faktiki dəyişmələrini «ölçmək» üçün). Ölçmələrin bu növü «nəzarət qrupu» kimi adlandırılanı istifadə etməyi tələb edir ki, hansı praktikada olduqca az rast gəlir.

«Mənim işlədiyim şirkətlərdə, xüsusən də, satış şöbəsində heç kim könüllü nəzarət qrupunun tərkibinə daxil olmağa razılıq vermir, - Microsoft Corporation (www. microsoft. com) şirkətinin satışın planlaşdırılması şöbəsindən tədqiqatlar və ölçmələr üzrə menecer Mark Feyber deyir. Ümumiyyətlə, hərbiçilərdə nəzarət qrupunun yaradılması ilə heç bir problemləri olmur: sizin uşaqların bir hissəsi avtomatlarla, başqa bir hissəsi isə avtomatlarsız çıxır. Bu arada satış şöbəsində heç kim avtomatsız çıxmaq istəmir».

Mark Feyberə və onun başqa həmkarlarına nəzarət metodundan istifadə etmək müyəssər olur. Konnektikut ştatının Stamford şəhərindəki Learning İnternational şirkətinin (www.Thomsonlearning.com) tədqiqat layihələri üzrə meneceri Den Beytç deyir: «Siz tədris proqramını hansısa bir yerdə həyata keçirə bilərsiniz və dəyişmələri müşahidə edərsiniz, əgər bələləri həqiqətən baş verərsə. Sonra siz həmin proqramı hansısa başqa bir yerdə realizə və müvafiq dəyişmələri müşahidə edirsiniz. Bu arada başqa yerlərdə hər şey əvvəlki kimi gedir!»

Ondan asılı olmayaraq ki, qiymətləndirmənin hansı metoduna məhz üstünlük verilir, ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramının rəhbərləri öz proqramlarının dəyərinə günü-gündən artan tələblərlə toqquşurlar.

Xülasə

Satışlara öyrətmə özü ilə rəngarəng və fasiləsiz fəaliyyəti verir. Bu olduqca bahalı və çox vaxt tələb edən metoddur. Şirkətlərin əksəriyyəti təlimin bu və ya digər proqramlarını realizə edir. Faktiki olaraq, satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyətinin fikrincə, ticarət heyətinin öyrədilməsi işçinin stajından asılı olmayaraq o qədər vacibdir ki, onlar bu prosesdə ticarət heyətinin hamısının iştirakını tələb edir. Ticarət heyətinin öyrədilməsinin tipik məqsədlərinin sırasına satışların vərdişlərinə və priyomlarına öyrənmə, səmərəliliyin yüksəldilməsi, işçilərin mənəvi vəziyyətinin yaxşılaşdırılması, kadr axınının azaldılması, müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılması, vaxtdan və ərazilərdən daha keyfiyyətlə idarə edilməsi aiddir.

Ticarət heyətinin təlimi proqramı müddətinə görə bir-birindən xeyli fərqlənir. Müxtəlif sahələrin ticarət heyətinin öyrədilməsinin proqramları arasındakı fərqlər nəinki təlim kursunun müddətinə, həm də onların konkret məzmununa aiddir. Şirkətin siyasəti, onun satış fəaliyyətinin mahiyyəti, həm də onun təklif etdiyi məhsulların və xidmətlərin tipləri də müxtəlif şirkətlərin ticarət heyətinin hazırlanması proqramlarında müzakirə edilən mövzulara və təlimin vaxtına görə fərqlərə öz «töhfəsini» verirlər.

Ticarət heyətinin öyrədilməsi proqramlarında ən çox diqqət şirkətin təklif etdiyi məhsulların və xidmətlərin tanınmasına yetirilir, sonra satışların metodların təlimi, müvafiq bazarda istiqamətləndirmək bacarığı gəlir. Bu fəsildə artıq qeyd edildiyi kimi belə sıralanma olduqca kəskin tənqidə məruz qalır.

Şirkətin biznes mühitində baş vermiş çoxlu dəyişmələrin nəticəsində satışların məzmunu və təlim metodları da dəyişmələrə məruz qalmışdır. Ticarət əməkdaşlarının təchizatının standart elementləri mobil telefon və noutbuk oldu. Ondan başqa ticarət əməkdaşları nəinki bilavasitə müəllimlə, həm də internetin, kompakt çarxlara yazılmış informasiyanın köməyi ilə öyrənə bilərlər.

Ticarət əməkdaşlarının öyrədilməsi şirkətlərə istənilən qədər baha başa gəlir, lakin onlar bu xərcləri faydalanmaq ümidi ilə edirlər. Bu faydaları dəqiq «ölçmək» olduqca çətin olur. Ticarət heyətinin sırf öyrədilməsi ilə təmin edilmiş nəticələri iqtisadi şəraitdə və rəqabətin təbiətindəki dəyişmələr kimi hansısa başqa amillərin hərəkəti ilə əmələ gəlmiş ümumi nəticələrdən olduqca çətin ayırmaq olar. Ticarət heyətinin öyrədilməsi rəhbərlərə ticarət əməkdaşlarının işindən onların gözləmələrini sonrakıların məlumatlarına kimi çatdırmaq imkanı verir. Ticarət heyətinin yaxşı hazırlanmış təlim proqramı işçiləri onlarla necə satmaq lazım olması ilə tanış edir.

Müzakirə üçün suallar

1. Marlow Technologies şirkətinin bir neçə ticarət nümayəndələrindən alınmış və ticarət heyətinin təlim proqramında yeni mövzuya aid olan sual ruhlandırmırdı. Ceft Marlow, satışlar üzrə ümummilli menecer, onun ticarət əməkdaşlarından on beşində yüksək mənəvi keyfiyyətlərin tamamilə olmamasından zarafatsız həyəcanlanmışdır. Vəziyyəti aydınlaşdırmaq üçün o, etiketə öyrətmə üzərində ixtisaslaşan konsaltinq firmasının xidmətlərindən istifadə etmək qərarına gəlmişdi. Marlow istəyirdi ki, bu firma bir iş günü ərzində onun ticarət heyətinin əməkdaşları üçün həmin məsələ üzrə məşğələlər keçirdi. Frenk Keysi Marlow Technologies şirkətinin ticarət əməkdaşlarından biri öz narazılığını bildirdi: «Bu nəyə lazımdır? Bizə yaxşı davranışlar məktəbinə getməkdən başqa, başqa şeylə məşğul olmaq olmazmı? Ola bilsin ki, bundan sonra onlar bizə düzgün geyinmək qaydaların öyrətməyə başlayacaqlar. Sizin fikrinizcə, bu cür mövzular nə qədər ticarət heyətinin öyrdilməsi proqramında yerinə düşür? Bu cür təlimin effektivliyini siz necə qiymətləndirərdiniz?»

2. Şirkətin yenicə təyin edilmiş ticarət nümayəndəsi öz müştərilərinin tələbatlarını aşkar etməkdə çətinlik çəkirdi. O, təsdiq edir ki, müştərilər ona danışmaq istəmirlər ki, onlar hansı problemlərlə üzləşirlər. Bu ticarət nümayəndəsi ilə bir neçə kommersiya görüşlərinə gedən satışlar üzrə rayon meneceri onunla razılaşdı ki, o həqiqətən də öz müştərilərindən suallarına ağlabatan cavablar almır. Yaxşı suallar – ümumiyyətlə bu nə deməkdir? Onların xarakteristikaları hansılardır? Ticarət nümayəndələri öz müştərilərinə sualları düzgün tərtib etmələrini necə öyrətmək olar?

3. Eksperimentin hazırlanması, marketinq tədqiqatları üzrə kursların əksəriyyətinin proqramına daxil olan mövzulardan biri, ticarət heyətinin öyrədilməsindən mənfəətin ölçülməsində olduqca məhdud tətbiq edilir. Bu nə ilə izah edilir? Bu cür mənfəətlərin ölçülməsi üçün eksperimenti siz necə layihələşdirərdiniz?

4. Tədqiqatlardan biri təsdiq edir ki, ticarət heyətinin öyrədilməsi kimsə təsəvvür etməyə cəhd etdiyi kimi o qədər də çətin material deyil. O, deyir ki, kommunikasiyalar, resurslar, texnologiyalar, satışların əsas vərdişləri və priyomları sahəsindəki nailiyyətlər nə qədər təsirli olsalar da, hələ uzun müddət dəyişməz olaraq, yəni əvvəlki 50 il ərzində tətbiq edildiyi kimi qalacaqdır. Əgər nə isə dəyişəcəksə, bu mütəxəssisin sözlərincə, o da ticarət əməkdaşlarının bu əsas vərdişlərini və satışların priyomlarının nə qədər effektli istifadə etməyə öyrənməsindən asılıdır. Siz bu cür nöqteyi-nəzərdən razısınızmı?

Praktiki tətbiqi

Sizin institutun qəbul komissiyası şagirdlərin cəlb edilməsinin yeni proqramını hazırlamağı bizdən xahiş etdi. Bu proqram qəbul olanların axınını artırmalı idi. Qəbul komissiyasına sizin tövsiyələrinizdən biri yeni tələblərin qəbulu üzrə xüsusi məsləhətçilərin dəvət edilməsindən ibarət idi. Onların vəzifəsinə potensial tələblərin cəlb edilməsi məqsədilə tədris müəssisələrində təşkil edilmiş yarmarkalara və məktəblərə baş çəkmək daxil idi. Yeni tələblərin qəbulu üzrə bu məsləhətçilər üçün , şirkətin ticarət nümayəndələri kimi, müəyyən normalar qoyulmalıdır. Sizin vəzifəni yeni tələblərin qəbulu üzrə məsləhətçilərin tədris proqramını daxil edən təzə şagirdlərin cəlb edilməsi üçün belə bir proqramı hazırlamaqdan ibarətdir. Ondan başqa, olar təlimin konkret proqramını keçirməlidirlər.

Öz tədris proqramının effektivliyini «ölçmək» məqsədilə mütləq qiymətləndirmənin metodunu hazırlayın.

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

Cisco Systems Technologies (www. ciscosystems. com) şirkətinin Web saytına gəlin. Search piktoqramının düyməsini şaqqıldadın və «Training and Sales» kəlməsini daxil edin. Sizin diqqətinizi tədris məsələlərinə həsr edilmiş minlərlə materiallar cəlb edəcəkdir, baxmayaraq ki, bu nəşrlərin əksəriyyəti sırf texniki xarakter daşıyır, onlarla tanış olun və qiymətləndirin ki, Cisco Systems şirkətinin rəhbərliyi öz satıcılarından hazırlıqlarının hansı səviyyəsini tələb edir. Onların hazırlığı şirkətin meyillərinin tələbatlarına cavab verməlidir. Ondan başqa ona diqqət yetirin ki, Cisco Systems öz müştərilərinə təlimin hansı növünü təklif edir.

Əlavə ədəbiyyat

1. Anderson, Rolph, Rajiv Mehta and James Strong «An Emprical İnvestigation of Sales Management Training Proqrams for SAles Managers» Journal of Personal Selling & Sales Management (Summer 1997), səh. 53-66.
2. Corcoran, Kevin J., Laura K. Peterson, Daniel B. Baitch and Mark E. Barrett, High Performance Sales Organizations. Burr Ridge, İl: İrwin, 1995
3. Dubinsky, Alan «Sales Training and Education: Some Assumptions about the Effectiveness of Sales Training» Journal of Personal Selling . . Sales Management (Summer 1996), səh. 67-76.
4. Fine, Leslie M, and Ellen Bolman Pullins «Peer Mentoring in the İndustrial Sales Force: An Exploratory İnvestigation of Men and Women in Developmental Relationships» Journal of Personal Selling & Sales Management (Fall 1998) səh. 89-104.
5. Hanan, Mack, Consultative Selling. New York: AMACOM, 1990
6. Hise, Richard T. and Edward L. Reid «İmproving Performance of the İndustrial Sales Force in the 1990» İndustrial Marketinq Management 23 (1994) səh. 273-279.
7. Honeycutt, Earl D. İr, John B. Ford and John F. Tanner, İR. «Who Trains Salespeople?» İndustrial Marketinq Management 23 (1994), səh. 65-70.
8. Miller, Robert B. and Stephen E. Heiman, Successful Large Account Management. New York: Waner Books, 1991

F Ə S İ L 11

ƏMƏYİN ÖDƏNİLMƏSİ SİSTEMLƏRİNİN İŞLƏNİB HAZIRLANMASI VƏ TİCARƏT HEYƏTİNİN HƏVƏSLƏNDİRİLMƏSİ

Siebel Systems şirkətində əməyin ödənilməsinin effektiv sistemləri

Bir çox şirkətlər özlərinə belə bir hesabat verirlər ki, XXI yüzillikdə istifadə edilən əməyin ödənilməsi sistemlərinin işlənib hazırlanması keçmişdəki müvəffəqiyyəti müəyyən etmək üçün istifadə edilmiş metodların yenidən qiymətləndirilməsini tələb edəcəkdir. Əlbəttə, son hesabda müvəffəqiyyət ticarət əməkdaşlarından hər birinin gətirdiyi gəlirdən asılıdır. Lakin gəlirlərin səviyyəsini artırmaq əvəzinə şirkətlər, hal-hazırda müştərilərin sorğularının təmin edilməsi və loyallığını təmin etmək qabiliyyətindən çıxış edərək ticarət işçilərinin əməyini mükafatlandırırlar. Başqa sözlə, satıcının işinin uğuru şirkət və müştərilər arasında əmələ gələn münasibətlərin hesaba alınması ilə müəyyən edilir. Satışların həcmi 2 milyard dollara yaxınlaşan «elektron biznesi» sferasında müştərilərin problemlərinin həll edilməsində qabaqcıl yer tutan Siebel Systems (www.siebel.com) şirkəti istəyir ki, onun ticarət heyəti öz şirkətinin sadəcə olaraq gəliri haqqında yox, şirkətə daha çox gəlir gətirməyə səy göstərsin. Hər bir ticarət əməkdaşının işinin səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün mümkün olan hansısa vahid göstərici yoxdur. Əksinə, onu göstəricilərin müəyyən toplumu üzrə qiymətləndirmək lazımdır. Bu cür göstəricilərin ikisi müştərinin məmnunluğunun və alınan proqram qərarlarının realizəsindəki müvəffəqiyyətinin səviyyəsinə xidmət edir (söhbət kompyuter prroqramları haqqında gedir). Şirkət bu göstəricilərin təsirinə o qədər inanır ki, ticarət əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsinin 40 faizi istehsalçıların rəyləri hesaba alınmaqla formalaşır. Siebel Systems - də texniki xidmət üzrə vitse-prezident Stiv Mankaffun dediyi kimi: «Mən güman edirəm ki, bizim əməkdaşlarımız məhz ona görə ən yaxşı ticarət nümayəndələrindən biri hesab edilir. Belə göstəricilərdən istifadə edilməsi, şübhəsiz, bir sıra ənənəvi normalardan istifadə edilməsindən daha yaxşıdır. Əgər şirkətin ticarət nümayəndəsi müştəri ilə müqavilə bağlayırsa, müqavilənin müşaiyyət edilməsi ilə məşğul olursa və müştərinin müvəffəqiyyəti və rifahı qayğısına qalırsa, onda imkan yaranır ki, onlar dəfələrlə bizim şirkətin xidmətlərindən istifadə etsinlər. Hər rüb bizim gəlirlərin 45-dən 60 faizə qədərini təkrarən bizə müraciət edən müştərilər təmin edirlər».

Artıq 60 yaşı tamam olmuş Siebel Systems öz fəaliyyətinin lap başlanğıcından əsas diqqəti müştərilərin sorğu və istəklərinin təmin edilməsi məsələlərinə yetirir. Bu gün bu sual şirkət üçün daha əhəmiyyətlidir, məsələ Siebel Systems - in fəaliyyətinin lap başlanğıcından onun müştəriləri şirkətin məhsulları və xidmətləri haqqında öz fikirlərini ifadə etmək imkanı əldə etmişdilər (müştərilərin rəylərinin əmsalı 80 faizdən artıq

olmuşdur). Əlbəttə, müştərilərin sorğularından razıqalmaq yalnız təkcə ticarət əməkdaşlarını maraqlandırmır: praktiki olaraq şirkətin hər bir işçisi, müştərilərə xidmət etməklə məşğul olandan başlayaraq və şirkətin adi rəhbərliyi ilə qurtararaq, beldə göstəricilərin əsasında qiymətləndirilir.

Şirkətin ticarət əməkdaşlarına aid olan aşağıdakı suallara cavab verməyi müştərilərdən xahiş edirlər:

- Siebel Systems şirkətinin təklif etdii proqram məhsullarının köməyi ilə müştərinin sorğusunu təmin etmək qabiliyyəti
- Şirkətin məhsullarını tanıma
- Müştərinin həyata keçirdiyi layihəni tanıma
- Müştəriyə alqı prosesini yüngülləşdirmək qabiliyyəti və müqavilənin bağlanması.

Ondan başqa müştərilərə bütövlükdə Siebel Systems - in satış təşkilatının işinə aid olan sualları verirlər.

Siebel Systems SatMetrix (www.satmetrix.com) şirkəti ilə müqavilə bağladı. Bu şirkət ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini idarə edən prosesin hazırlanmasında, monitorinqində və praktiki realizəsində kömək göstərməli idi. SatMetrix şirkətində marketinq üzrə vitse-prezident Rod Leman, inanır ki, gələcək satıcılarının əməyinin ödənilməsi sisteminə müştərilərin sorğularının təmin edilməsi göstəricilərinin daxil olunmasıdır: «Biz bütün bu göstəriciləri rəflərə elə düzə bilərik ki, hər bir ticarət nümayəndəsi və satışlar üzrə menecer dəqiq bilməlidirlər ki, müştərilərdən kim narazı qalmışdır və bu niyə baş vermişdir. Biz onlara deyə bilərik ki, müştərilərdən üçü sizdən razı deyil və onları narahat edən problemlərin adını çəkə bilərik. Meydana çıxan problemi həll etmək üçün bu informasiya ticarət nümayəndəsinə tamamilə kifayətdir».

Siebel Systems - in ticarət nümayəndələri başa düşürlər ki, müştərilərin sorğularının məmnunluğu bütövlükdə onların əməyinin ödənilməsində özünü necə göstərir və onlardan asılı olan hər şeyi edirlər ki, müştəri həmişə razı qalsın. Mankoff əmindir ki, bu müştərilərin loyallığının yüksəlməsinə xidmət edəcəkdir: Bizim loyallıq əmsalımız müştərilər arasında 96-dan 99 faizə qədər enib-qalxır. Bir sözlə, bizim gördüyümüz tədbirlər işləməyə başladı.

Mənbə: «Quota Busters» Sales & Marketinq Management, January 2001, səh.58-63 və Siebel Systems şirkətinin Web saytı.

Təlimin məqsədləri

Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyini yüksəltmək üçün onun effektli əsaslandırılması olduqca vacibdir. Əməyin ödənilməsi və mükafatlandırmanın sistemləri ticarət əməkdaşlarının sübutlarının mühüm mənbəyi kimi xidmət edirlər. Ondan başqa baxmayaraq ki, əməyin ödənilməsinin istənilən proqramının əsasını pul mükafatı təşkil edir, pulsuz metodlar da ticarət heyəti üçün əsaslar yaratmaqda az rol oynamırlar. Pullu və pulsuz stimulların arasında balansa nail olmaq bacarığı işçinin əməyinin mükafatlandırılmasının istənilən proqramının ən mühüm elementlərindən biridir. Lakin ödənişin yaxşı proqramının praktiki tətbiqi və işlənməsi satışın idarə edilməsinin ən sadə vəzifələrinə aid deyil. Bu prosesi indiki fəsildə müzakirə edəcəyik.

Bu fəslin materialları ilə tanış olduqdan sonra bacarmalısınız:

* Ticarət işçilərinin əməyinin ödənilməsi sistemlərinin hazırlanmasının ən mühüm problemləri haqqında danışmaq

* Əməyin ödənilməsi sisteminə uyğun olaraq səmərəliliyin komponentləri və mükafatlandırma arasındakı əlaqəni müəyyən etmək

* Ödəniş sistemləri və həvəsləndirmənin necə hazırlandığını başa düşmək

* Ticarət işçilərinin pul mükafatının ən uyğun gələn strukturunu müəyyən etmək.

XI fəsildə olan mühüm terminlər

salary əməkhaqqı
incentive compensation (payments) həvəsləndirici ödəmələr
comission komisyon haqqı
sombination compensation plans əməyin kombinə edilmiş (qarışıq) sistemləri
bonus mükafat
incentive celling stimullaşdırmanın həddi
sales contests ticarət əməkdaşları arasında yarış
selling expenses satış məsrəfləri

Əməyin ödənilməsinin və ticarət heyətinn həvəsləndirilməsinin bəzi mühüm sualları

Üç əsas suala cavab əməyin ödənilməsinin istənilən müvəffəqiyyətli proqramının hazırlanmasına və effektli realizəsinə həlledici təsir göstərir:

1. Bu və ya digər vəziyyətlərdə satış fəaliyyətinin konkret növlərini əsaslandırmaq üçün ödənişin hansı metodunu daha müvafiq hesab etmək lazımdır?

2. Ticarət işçisinin ümumi gəlirində həvəsləndirmə prqoramlarının istifadə edilməsinin hesabına alınan gəlirlər hansı payını təşkiletməlidir?

3. Ticarət heyətinin əsaslandırılması üçün pullu və pulsuz stimulların ən uyğun gələn birləşməsi necə olmalıdır?

Bu sualların hər birinə daha ətraflı nəzər salaq. Siebel Systems şirkətində istifadə edilən ödəniş sistemi əməyin ödənilməsinin effektli proqramlarının hazırlanması ilə əlaqəli olan bəzi çətin sualları göstərir. Hər şeydən öncə qeydə alınmış əməkhaqqından başlayaraq (maaş) əməkhaqqının və mükafat ödəmələri və 100 faizli komisyon haqlarının ödənişinin birləşməsi ilə qurtararaq əməyin ödənilməsinin mühüm metodlarından hansı bu və ya digər konkret şəraitlərdə satış fəaliyyətinin müəyyən növlərinin əsaslandırılması üçün daha uyğun gəlir? Siebel Systems müştərilərdən alınmış informasiyaya əsaslanmış əməkhaqqının həvəsləndirici mükafat ödəmələri ilə birləşməsini seçdi. Lakin bəzi hallarda yalnız qeydə alınmış əməkhaqqı və yalnız komisiyon haqlarının ödənilməsi ticarət əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsində ən uyğun gələn vairant ola bilər.

Daha bir sual şirkətin satışlarının əməyinin ümumi ödənişində həvəsləndirici «stimullaşdıran» ödənişlərin payına aiddir. Siebel Systems şirkəti tərəfindən nəzərdə tutulmuş sxemdə hər bi ticarət işçisinin baza əməkhaqqı onun qazancının böyük payını təşkil edir. Bəzi başqa firmalarda ticarət əməkdaşının işinin səmərəliliyinin konkret göstəriciləri ilə uzlaşan mükafat ödəmələri və komisyon haqları onun qazancında bir qədər çox payını təşkil edirlər. Hansı yanaşmanı daha məqsədəuyğun hesab etmək lazımdır?

Sonuncu sual pullu və pulsuz stimulların ən əlverişli birləşməsinin seçilməsinə aiddir. Baxmayaraq ki, işin ən yüksək göstəricilərini nümayiş etdirən Siebel Systems şirkətinin bəzi ticarət əməkdaşları region menecerləri vəzifəsinə irəli çəkilə bilərlər. Burada stimulların mükafatlandırılması kimi çox hallarda proqramda pul nəzərdə tutulmuşdur. Bir çox başqa firmalara formal tanınma proqramlarını daxil edən həm pullu, həm də pulsuz stimulların daha geniş kompleksini təklif edirlər. Necə ki, müxtəlif fərdi xarakteristikalarlı ticarət əməkdaşları həvəsləndirmənin və mükafatlandırmanın müxtəlif formalarına üstünlük verirlər, əsaslandırmanın ideal proqramı ticarət nümayəndələrinin hər birinin fərdi tələbatlarının və xarakteristikalarını nəzərə alan həvəsləndirmənin və mükafatlandırmanın müxtəlif formalarını təklif etməlidir. Lakin bu yanaşmanı onun istifadə edilməsi ilə bağlı olan xeyli inzibati mürəkkəbliyinə görə yetərincə əlverişli hesab etmək

olmaz. Bununla yanaşı firmaların əksəriyyəti ticarət əməkdaşlarını effektli əsaslandırmağa imkan verən həvəsləndirmə və mükafatlandırmanın formalarının geniş seçimini nəzərdə tutan və yetərincə çevikliyi təmin edən əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması proqramını təklif edirlər.

Bu fəsildə pullu və pulsuz stimulların bir sıra nisbi üstünlükləri və çatışmazlıqları müzakirə edilir. Bu fəsildə mükafatlandırmanın baxılan pullu formaları daxil edirlər: ödmələrin, rəğbətləndirici ödəmələrin (komisyon haqları və mükafatlar) bu və ya başqa formalarının ümumi səviyyəsi, həm də qısamüddətli stimullar (satıcılar arasında peşə yarışında qələbəyə görə mükafatlar). Bu fəsildə həvəsləndirmənin və mükafatlandırmanın müzakirə edilən pulsuz formalarına fərdi inkişaf proqramlarını, həm də tanınma proqramlarını aid etmək olar. Ondan başqa, mükafatlandırmanın hər tipindən istifadə edilməsi üçün ən uyğun gələn şəraitlər təhlil edilir.

Yuxarıda sadalanan suallara baxaraq, həvəsləndirmənin və mükafatlandırmanın formalarının bu qədər geniş spektrindən daha uyğun gələn variantlar seçərək və onların əməyin və stimullaşdırmanın effektli ödənişinin vahid proqramına daxil edərək diqqəti bunun kimi proqramın hazırlanması ilə əlaqəli olan analitik metodlara və qərarlara yetirmək faydalı olardı. İnnovasiyalar 11. 1 parçasında oxucuların diqqəti əməyin ödənilməsinin effektli sisteminin hazırlanması prosesinin mürəkkəbliyinə aksent edilmişdir.

Əməyin ödənilməsi və mükafatlandırma sisteminin hazırlanması metodikası

Ticarət işçilərinin əməyinin ödənilməsinin və həvəsləndirməsinin effektli sisteminin praktiki realizəsi və hazırlanması gedişində bu prosesi həddindən artıq çətinləşdirən çoxlu məsələləri həll etmək lazım gəlir. Menecerlərin çoxunu o maraqlandırır ki, onların şirkətlərində əməyin ödənilməsində istifadə edilən sistem nə qədər efeektlidir. Bu tezisi təsdiq etmək üçün satışlara cavab verən şirkətlərin ali rəhbərlərinin bu yaxınlarda keçirilmiş sorğunun məlumatların maraq doğurur.

Bazar mühitinün dəyişgən təbiəti və ticarət heyətinin dəyişən xarakteristikaları motivasiya proqramlarının tarazılığını poza və onlar tərəfindən özünün stimullaşdırılan qabiliyyətinin itməsinə gətirib çıxara bilər. Məsələn, ticarət əməkdaşları bu və ya digər konkret planla nəzərdə tutulmuş mükafatlandırmalara tədricən adət edirlər.

Buna bənzər problemlərin olması, firmalar özü əməyinin ödənişi siyasətinə və stimullaşdırmaya müntəzəm olaraq düzəlişlər edirlər. Bir çox firmalar, ən azı, ildə bir dəfə öz əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsinin ümumi səviyyəsinə əl gəzdirirlər. Əgər bunu vəziyyətin dəyişməsi tələb edirsə, firmalar öz proqramlarına daha əhəmiyyətli düzəlişlər etməyə səy göstərirlər. Bəzi firmalar öz yanında əməyin ödənilişi üzrə komitə yaratmışlar. Onun vəzifələrinə səmərəliliyə və mövcud olan problemlərin həll edilməsinə ədalətli yanaşmaya təminat verən satışların əsaslandırılması proqramlarının müntəzəm monitorinqi daxildir.

Bununla əlaqədar olaraq iki mühüm sual meydana çıxır: Əməyin ödənilməsi və həvəsləndirilməsinin yeni sisteminin hazırlanmasında firmaya hansı yanaşmanı istifadə etmək lazımdır? Ticarət əməkdaşlarını fəaliyyətin belə növləri ilə məşğul olmağa effektli əsaslandırmaq üçün onun hazırlanmasında hansı amilləri nəzərə almaq lazımdır? Onlardan hansı firmanın marketinq məqsədlərinə uyğun gəlir? Bu sualların çətinliyi onunla əlaqədar olaraq artır ki, şirkətlər ödəmənin sistemlərini hazırlamağa can atırlar. Əgər ticrət heyəti dünyanın bir çox ölkələrinə səpələnmişlərsə, bu sistem yetərincə effektli ola bilərdi. İnnovasiya 11.2 parçasında bu problemin İBM şirkətində necə həll edildiyi haqqında danışılır. Şəkil 11.1-də ticarət heyətinin stimullarının inteqrasiya edilmiş və

effektli proqramın hazırlanması ilə əlaqəli olan analitik proseslər və qərarlar təqdim edilmişdir. Bu sistemlər blokuna növbəti bölmələrdə daha ətraflı baxılacaqdır.

Firmanın konkret vəziyyətinin və satışın məqsədlərinin qiymətləndirilməsi

Əməyin ödənilişinin əsas məqsədi ticarət əməkdaşlarını stimullaşdırmaqdan və təsir etməkdən ibarətdir. Belə təsirin məqsədi ondan ibarətdir k, onlar firmanın rəhbərliyinə nə tələb edilirsə, onu etsinlər. Lakin hər şeydən öncə menecerlər ödəmənin sistemini hazırlaya bilirlər. Bu sistem məqsədə çatmağa imkan verəcəkdir. Menecerlərdə aydın təsəvvür yaranmalıdır ki, onlar tabelçiliyində olan işçilərdən hansı hərəkətləri gözləyirlər?

Onun barəsində qərarın qəbulu ilə əlaqədar ilk addım kimi menecer aydınlaşdırmalıdır ki, ticarət əməkdaşlarının iş vaxtı hal - hazırda necə bölüşdürülür, onlar fəaliyyətin hansı növləri ilə məşğul olurlar və onlardan hər birinə nə qədər vaxt ayırır. Bu informasiyanın çox hissəsini işə qəbulun və əməkdaşların seçilməsi prosedurunu elementlərdən biri kimi firma tərəfindən keçirilmiş fəaliyyət növlərinin təhlili əsasında, həm də şirkətin əvvəlki fəaliyyəti haqqında məlumatları nəzərə almaq olar.

İş vaxtının indiki bölüşdürülməsinin və həmin şirkətin ticarət heyətini işinin səmərəliliyinin səviyyələrinin bu qiymətini marketinq planlarında, satışlıran strateji proqramında və müştərilərin idarə edilməsi siyasətində ifadə edilən marketinq və satış məqsədləri ilə müqayisə etmək olar. Bu cür müqayisələr aydınlaşdırmağa imkan verir k, şirkətin ticarət heyəti bu fəaliyyətin başqa növlərini nəzərə almayaraq, satış fəaliyyətində müxtəlif növlərinə və səmərəliliyin göstəricilərinə həddindən artıq diqqət yetirir.

Ticarət əməkdaşlarına məhz nəyə görə haqq ödəmək lazımdır

Əgər firmanın məqsədləri onun ticarət heyətinin iş vaxtının düzgün bölüşdürülməsinə uyğun gəlmirsə, onda əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması proqramına elə düzəlişlər etmək lazımdır. 7-ci fəsildə müzakirə edilmiş dəlillərin modelini hesaba almaqla, firmanın rəhbərliyi mükafatlanqdırmanın uyğun gələn növlərinin ölçülərini artıraraq arzu edilən fəaliyyətin və səmərəliliyin göstəricilərinin instrumentallığının həcmini artıra bilər.

Cədvəl 11.1.də fəaliyyətin konkret növləri ilə səmərəliliyin göstəriciləri sadalanmışdır. Əlbəttə, menecerlər istəyərdilər ki, onların tabelçiliyində olan işçilər bütün bu göstəricilərə nail olsunlar və biz görürük ki, əməyin ödənilməsi sisteminin müxtəlif komponentlərini elə tərzdə hazırlamaq olar ki, fəaliyyətin müxtəlif növləri mükafatlandırılsınlar və eyni zamanda bir neçə məqsədə çatmaq mümkün olsun.

İnnovasiyalar 11. 1
Əməyin ödənilməsinin effektli sisteminin əsas komponentləri

Əməyin ödənilməsi sisteminin müstəsna əhəmiyyəti onu şirkətin bütün səviyyədən olan rəhbərləri tərəfindən ən diqqətli obyekti edir. Ödəmənin effektli sistemini hazırlayaraq, bir çox amilləri nəzərə almaq lazım gəlir. Çünki prosesdə, adətən,, çoxlu əməkdaş iştirak edir. Lakin sorğuların nəticələri göstərir ki, bəzi şirkət rəhbərlərinin fikrincə, əməyin ödənilməsinin istənilən sistemi aşağıdakı əsas elementləri birləşdirir.

1. *Qəbul oluna bilmə.* Qəbul oluna bilmə adı altında onu başa düşürlər ki, fəaliyyətin məhz hansı növlərini öz proqramına daxil etmək olar. İki ən tipik amil kimi satıcı tərəfindən onların satış nəticələrini yerinə yetirəndə irəli sürülən müştərilərlə kontakt əlaqə və sübütların inandırıcılığının dərəcələri çıxış edir. Adətən,, ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi proqramını tərtib edəndə bu iki amil nəzərə alınmalıdır. Məhz bununla müştərilərə xidmətetməklə məşğul olan və onlarla kontakta girən əməkdaşlar, ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi proqramı ilə əhatə edilmirlər.

2. *Ödəmənin ümümi planlaşdırılmış ölçüsü.* Gözlənilən nəticələrə çatmaq imkanı verən ödəmənin ümumi planlaşdırılmış ölçüsü.

3. *Maaşın əmsalı / həvəsləndirici ödəmələr*. Faizlərlə ifadə edilmiş baza əməkhaqqı (maaş) və həvəsləndirici ödəmələrin arasındakı nisbət.

4. *Stimullaşdırmanın rıçağı.* Böyük nəticələr göstərmiş ticarət əməkdaşlarına əlavə ödənişin həcmi (ödəmənin ümumi planlaşdırılmış ölçüsündən yuxarı).

5. *Səmərəliliyin diapazonu*. Məqsədlərə uyğun olaraq nail olunmuş nəticələrin səviyyələrinin müəyyən edilməsindən sonra ödəmələrə başlanılır.

6. *Stimllaşdırmaının düsturu*. Onu təyin edən ki, əmək (zəhmət) nail olunmuş nətcələrdən asılı olaraq necə ödənilir və ödənişin bir növünü baqası ilə bağlayan riyazi düstur.

7. *Satışa görə xallar*. O hallarda tətbiq edilir ki, əgər hansısa satış ticarət əməkdaşlarının birinə və ya bir neçəsinə hesablana bilər.

Ödəmə sistemi bir çox elementləri birləşdirir və bu fəsildə göstəriləcəyi kimi, mükafatlandırmanın effektli tərtib edilməsinin gedişində bir çox əhəmiyyətli qərarlar qəbul etmək lazım gəlir.

Mənbə: Jerome A. Colletti and Mary S. Fliss, Compensalting New Sales Roles, American Management Association 2002, səh.136-137.

İnnovasiyalar 11. 2.
Dünyanın bir çox ölkələrində işləyən ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi

140 min nəfərdən yuxarı olan və dünyanın bir çox ölkələrində işləyən ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi sisteminin hazırlanması heç də asan məsələ deyil. Bu barədə heç olmasa İBM şirkətinin qlobal satış və xidmətlər qrupunun rəhbəri və vitse-prezidenti Ned Lauterbaxdan soruşun. İMB şirkətinin bu yaxınlarda təqaüdə çıxmış baş icraçı direktoru Luis Qerstner ona firmanın bütün ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi proqramına yenidən baxılmasını tapşırdı. Lauterbax dünyanın bir çox ölkələrində işləyən bütün əməkdaşları bir yerə toplayaraq ticarət heyətinin toqquşduqları motivasiya və əməyin ödənilməsinin spesifik problemlərini aşkar etməyə cəhd edirdi. Yalnız bundan sonra, onun fikrincə, işçilərin mükafatlandırılmasının bu və ya digər sisteminin düşünülmüş seçimini etmək olardı.

Bir sıra suallara baxmayaraq, İMB şirkətinin rəhbərliyinə şirkətin ticarət heyətinin məhz harada işləməsindən asılı olmayaraq, əsas problemləri aşkar etmək mümkün oldu. Birincisi, ticarət əməkdaşlarında iri müştərilərə xidmətetmək üçün əsaslar həqiqətən də yox idi. İkincisi, İBM şirkətinin korporativ fəlsəfəsi demək olar ki, hər bir hərəkətə görə mükafatlandırma ilə nəticələnirdi. Korporativ məqsədlərin nəzərə alınması ilə səmərəliliyin çox saylı göstəriciləri işlənib hazırlanmışdır (həm də onlara uyğun gələn stimullar). Hərdən elə vəziyyətlər meydana çıxırdı ki, ticarət əməkdaşı eyni vaxtda səmərəliliyin 20 müxtəlif göstəricilərinə çatmağa cəhd edirdi. Bu zaman o, başlıcasını unutmuşdu, yəni müştərinin tələbatına istiqamətliyin zəruriliyini diqqətdən qaçırmışdı. Başqa sözlə ticarət əməkdaşları növbəti mükafatın alınmasında daha çox maraqlı idilər, nəinki müştərinin tələbatlarının təmin edilməsində. Üçüncüsü, bir sıra hallarda İBM və onun məhsullarını realizə edən biznes tərəfdaşları eyni müştərilərə eyni malları satmağa can ataraq, öz aralarında rəqabət aparırdılar.

Lauterbaxa və onun əməyin ödənilməsi sistemləri üzrə mütəxəssislər komandasına əməyin ödənilməsinin yeni proqramının yaradılması üzərində ciddi işləmək lazım gəlirdi. Bu plan İBM şirkətinin korporativ məqsədləri ilə əlaqəli olan tələbatların təmin edilməsinə hədəflənmişdir. Bununla yanaşı o, bütün dünyada işləyən region menecerlərinə manevr etmək üçün istənilən qədər məkanı təmin edir. Beləliklə satıcının ümumi mükafatı aşağıdakı komponentləri daxil edir:

* pul güzəştləri (müavinətlər)

* dəyişən pul ödəmələri (İBM-in korporativ məqsədlərə çatması üzərində əsaslanır və ildə bir dəfə ödənilir)

* əməkdaşların komandasının işinin nəticələrinə əsaslanmış mükafat ödənişləri (ayda bir dəfə ödənilir)

* şəxsi töhvəsinə görə ödəmə (rübdə bir dəfə həyata keçirilir)

* satışın konkret məqsədlərinin həllinə istiqamətlənmiş ticarət əməkdaşları arasında keçirilən yarışın nəticələrinə görə mükafat (yarışın qaliblərinə ödənilir)

* baza əməkhaqqı (maaş)

İBM əməyin ödənilməsinin öz proqramını nəinki daimi təkmilləşdirir, həm də onun üçün səylər göstərir ki, hər bir ticarət əməkdaşı bu planı praktikada istifadə etməyi bacarsın. Bu yaxınlarda şirkət Şimalı Amerikan regionunu ticarət əməkdaşlarına hesablanmış yeni saytını açmışdır. O, İBM şirkətinin ticarət heyətinə bir sıra suallara cavab verdikdən sonra özünün fərdi stimullaşdırıcı kompensasiyasını saymağa imkan verir. İBM şirkətinin ticarət nümayəndələri real zaman miqyasında bir neçə ssenarilərin

əsasında nikbindən başlayaraq və bədbinliklə qurtararaq özünün mükafatının ölçüsünü hesablamaq imkanı aldılar. Ondan başqa, bu satış sayəsində İBM - ə özünün xərclərini xeyli azaltmaq mümkün oldu. Hər dəfə yeni təlimatların nəşrinə 130 min dollar xərcləmək əvəzinə. İBM şirkətinin menecerləri saytda verilmiş informasiyaya dəyişikliklər edirlər. Hal-hazırda şirkət ona hazırlaşır ki, özünün bütün dünyadakı ticarət heyətinə ondan istifadə etmək üçün imkan verilsin.

Nə etmək lazımdır?

Əsas ölkələrdən əməyinin ödənilməsi proqramının hazırlanmasında iştirak etməyə ticarət əməkdaşlarını cəlb etmək

* yerli mecerlərə baza cəmi ödəmələrdə stimullaşdıran hissə arasındakı nisbətin onlar üçün daha uyğun olanını seçmək imkanını vermək;

* öz aralarında səmərəliliyin məntiqi olaraq uzlaşdırılmış göstəricilərin istifadə etmək. Bu göstəricilərin əsasında əməyin ödənilməsi baş verir.

* yerli menecerlərə ödəmə proqramının praktiki olaraq həyata keçirilməsində manevr etmək üçün müəyyən sərbəstlik vermək.

* bütün dünya çərçivəsində ticarət heyətinin öyrədilməsi mövzuları və öz aralarında ünsiyyətin məntiqi olaraq uzlaşdırılmış üsullarından istifadə etmək.

Nəyi etmək lazım deyil!

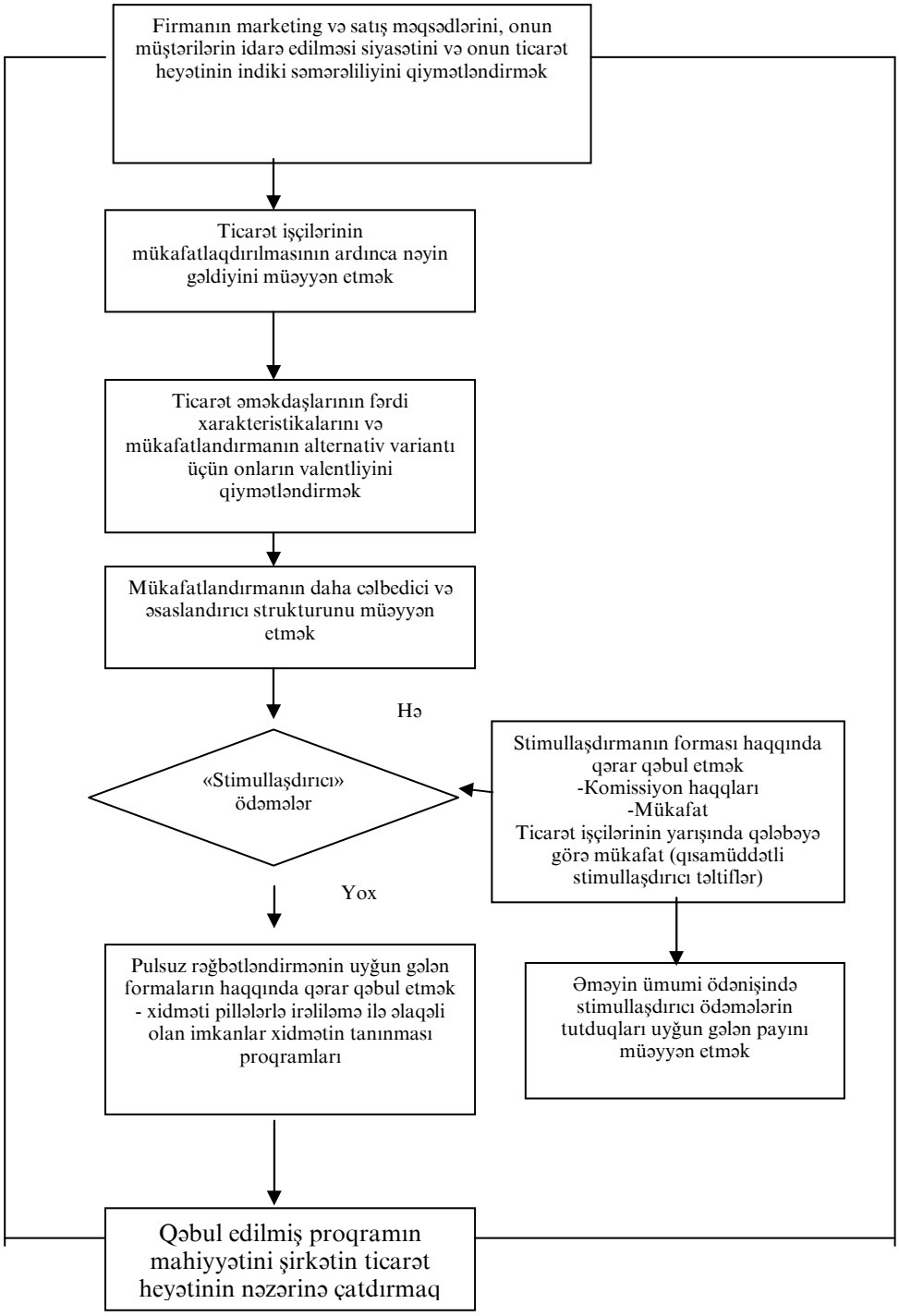
* mərkəzləşdirilmiş qaydada kompensasiyanın planını hazırlamaq və öz şərtlərini yerli menecerlərə sərt diktə etmək.

* cavabdehliyin müxtəlif metodlarını və vəzifələrin dairəsini nəzərdə tutan işlərə vahid şəklə salınmış yanaşmanı istifadə etmək.

* hesab etmək ki, guya mədəni fərqlərin problemini stimullaşdırma sisteminin köməyi ilə həll etmək olar.

* müvafiq şirkətin bizneslə məşğul olduğu bütün ölkələrdə satış üzrə ali rəhbərlik tərəfindən yardım olmadan hərəkət etmək.

Mənbə: December 2001, www. ibm. com. «Compensation Gamble» Sales & Marketinq Management, July 1996, səh.65-69, «Helping Reps Count Every Penny» Sales & Marketinq Management, July 1998, səh.77.



Şəkil 11. 1. *Əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması proqramı metodikasının işlənib hazırlanması*

Lakin ticarət əməkdaşlarını yeni vaxtda fəaliyyətin bir çox növlər ilə həddindən artıq məşğul olmağa stimullaşdırmaq cəhdi səhv olardı. Mükafatlandırma fəaliyyətin bir çox müxtəlif aspektləri ilə uzlaşanda hansısa bir sferada öz səmərəliyinin ciddi yüksəlməsinə ticarət heyətinin motivasiyası əhəmiyyətli dərəcədə azalır. Ondan başqa, əgər mükafatlandırma səmərəliliyin bir çox göstəricilərinə əsaslanırsa, ticarət əməkdaşında, adətən,, aydın təsəvvür olmur ki, bütövlükdə onun nəticələrini necə qiymətləndirəcəklər və o hansı mükafata ümid edə bilər. Başqa sözlə, ödəmənin və stimullaşdırmanın həddindən artıq mürəkkəb sistemləri ticarət əməkdaşlarında səhv təsəvvür yarada bilər ki, onun əməyi necə qiymətləndirilir. Ticarət işçilərinin bütün başqa göstəriciləri və əmək fəaliyyəti yerlərdə satışlar üzrə menecerlər tərəfindən realizə edilən təlimin effektli proqramlarının və nəzarətin köməyi ilə istiqamətləndirilməli və nəzarət edilməlidir.

Cədvəl 11.1. Əməyin ödənilməsi və həvəsləndirmə proqramına daxil edilən fəaliyyətin növləri və səmərəliliyin göstəriciləri

* Bütövlükdə məhsulu daha çox həcmdə (pul ifadəsində) satmaq. * Daha gəlirli malların satışını artırmaq. * Yeni malları irəli çəkmək. *Göstərilmiş fəsillərə aid müəyyən malları irəlilətmək. * Müəyyən malları, müştərilərin növləri və ərazilər üzrə bazara daxil olmanın ən yüksək dərəcəsinə çatdırmaq. * İri sifarişlərin miqdarının artmasını təmin etmək. * Təzə müştərilərin axınını təmin etmək.	* Mövcud olan müştərilərə xidmət etmək və satışların səviyyəsini saxlamaq. * Müştərilərin axınını azaltmaq. * Satış və müştəriləri idarə edən komandaların üzvləri arasındakı əməkdaşlığı həvəsləndirmək. * Malların tam xəttinin satışını təmin etmək (yəni balanslaşdırılmış satışı) * Satışla bağlı olan xərcləri ixtisara salmaq. * Müştərilərin yanına kommersiya görüşlərinin miqdarını artırmaq. * Hesabatları və başqa məlumatları vaxtlı-vaxtında vermək.

Şirkətlər və onların tədarükçüləri arasındakı qarşılıqlı münasibətlərin mürəkkəbləşməsi ticarət işçilərinin öz həmkarları ilə şəxsi firmalarının daxilində, həm də müştəri-firmanın işçiləri ilə əməkdaşlığın zəruriliyinə səbəb oldu. Əgər ticarət heyəti başqa mütəxəssislərlə əməkdaşlıq etməyəcəksə, cədvəl 11.1.-də sadalanmış səmərəliliyin bir çox göstəricilərinə nail olmaq mümkün olmayacaqdır. Tədqiqatların nəticələri sübut edirlər ki, pul mükafatı proqramlarının belə əməkdaşlığın labüdlüyü ilə uzlaşması müştərilərlə uzun müddətli münasibətlərin yaranması nöqteyi-nəzəridən olduqca vacibdir. Məsələn, Siebel Systems və başqa şirkətlər ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsini müştərinin razıqalması kimi «müştəriyə yönəldilmiş» göstəricilərlə uzlaşmağa başlayırlar.

Bir çox firmaların rəhbərliyinin işləməməsi müştərilərin sorğularından razıqalmalarından asılı olaraq öz satıcılarının mükafatlandırılmasını şərtləndirən səbəblərdən biri ondan ibarətdir ki, müəyyən vaxt ərzində razıqalma necə dəyişir. Ondan başqa, baxmayaraq ki, müştərilərin sorğularının razıqalmalarına əsaslanan güclü stitmulları onlara ticarət nümayəndələri tərəfindən xidmətin yaxşılaşdırılmasına həqiqətən kömək edir. Ayrı-ayrı menecerlər ondan narahatdırlar ki, belə stimullar şirkətin ticarət heyətinin satışların qısamüddətli həcmlərinin sürətləndirilməsi üzrə vəzifələrdən yayındıra bilərlər.

Liderlik 11. 3.
Müştərilərə xidmətetmək üçün stimulların hazırlanması və onların razıqalmasının təmini

Bir çox bazarların yetkinlik mərhələsinə keçidilə əlaqədar olaraq, firmalar müştərilərə əla xidmət göstərmək məsələsinə böyük diqqət yetirirlər. Bu onların fikrincə müştərilərin razıqalmasının yüksək dərəcəsini təmin etməli və firmaya müəyyən rəqabət üstünlüyünü saxlamağa imkan verərdi. Ticarət heyəti bu prosesdə həlledici rol oynayır. Bu o zaman baş verir ki, ticarət heyəti servis sahələri və hətta sənaye bazarında malların satılmasında iştirak edir. Belə hallarda satıcılar, müştərilərin fikrincə, sadəcə olaraq «malı sırımamalıdırlar» həm də alıcıların problemlərini həll etmək qabiliyyətində olan məsləhətçilərin və mütəxəssilərin funksiyasını yerinə yetirməlidirlər. Bu zaman müştərilərə etdikləri alqıdan mənfəəti tam ölçüdə qiymətləndirmək imkanı verən satışdan sonrakı xidmət mühüm əhəmiyyət kəsb eidr.

Bu yaxınlarda kesirilmiş tədqiqatların nəticələri göstərir ki, şirkətlər müştərilərdən daxil olan informasiyanı özünün satıcılarının qiymətləndirilməsi və əməyinin ödənilməsi üçün istifadə edirlər. Alexander Group (www.AlexanderGroupine.com) göstərir ki, soruşulmuş şirkətlərdən 73%-i müştərilərin razıqalması dərəcəsini ölçmək üçün onların bu və ya digər formal proqramlarından istifadə etdikləri barədə məlumat verirlər, özü də bu məsələdə yeni prioritetləri nəzərə almaqla öz satış fəaliyyətini 58% yenidən qurmuşdular. Stimullaşdırma sxeminin demək olar ki, tam yarısı (48%) müştərilərin razıqalmasının dərəcəsindən birbaşa asılıdır. Bu tədqiqatın nəticələrinə istinad eldərək, belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, həmin göstərici satıcıların əməyinin ödənilməsində mühüm rol oynayır.

Ticarət əməkdaşlarını müştərilərə xidmətetməyə daha çox diqqət yetirmək və onların razıqalmasının dərəcəsini yüksəltmək üçün bir çox firmalar ticarət işçilərinin fəaliyyətinin bu cəhətlərini özlərinin əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması proqramlarının mərkəzinə qoymaq cəhdi edirlər. Lakin bu, iki ciddi problemin həllinin zəruriliyi ilə bağlıdır. Birincisi, müştərilərə xidmət və onların razıqalmasını təmin etmək nöqteyi-nəzərindən ticarət əməkdaşlarının işinin səmərəliliyini necə dəqiq ölçmək olar? İkincisi, işçinin səmərəliliyini müştərilərə xidmətin belə göstəricilərinə görə necə mükafatlandırmaq lazımdır?

Ölçmə

Müştərilərə keyfiyyətli xidmətə görə ticarət əməkdaşlarını mükafatlandırmaq cəhdi ilə bağlı olan problemlərdən biri satışlar üzrə menecerlərdə əmələ gələn fikrin sübyektiv göstəricilərindən istifadə edilməsindədir. Bu cür tədbirlərin istifadə edilməsi ticarət heyətində tez-tez pis hisslər oyadır və əməyin ödənilməsinin movcud olan proqrama inamı itirir.

Lakin müştərilərə keyfiyyətli xidmətin dərəcəsini ölçmək üçün daha obyektiv göstəricilərə müraciət etmək olar. Müştərilərə, keyfiyyətli xidmətə nə aiddirsə, o da şirkətin hər şeydən öncə daxili göstəricilərindən istifadə edilməsidir: vaxtlı-vaxtında tədarüklərin faizi və yaxud müştərinin avadanlığının vaxtlı-vaxtında quraşdırılması; satın alınmış malın qaytarılması; müştərilərdən alınmış təşəkkürlər, müştərilərdən daxil olmuş şikayətlərin miqdarı. Şirkətin müştərilərinin razıqalmasının dərəcəsini, adətən,, foks qruplarının, telefon müsahibələrinin və poçt ilə göndərilən anketlərin köməyi ilə müştərilərin dövrü sorğularının gedişində alınan informasiyanın əsasında ölçürlər. Madam ki, müştərilərin müntəzəm sorğularının keçirilməsi olduqca bahalı tədbirdir, bəzi firmalar statistik təhlildən istifadə edirlər.

Müştərilərin razıqalmasını satışların həcminin artmasının stimullaşdırılması ilə necə uyğunlaşdırmalı.

Bəzi firmaların rəhbərliyi, satıcıların nəticələrə nail olmalarının stimullaşdırılmasına istənilən qədər diqqət yetirməməklə ciddi səhv buraxır. Bu cür yanaşma ticarət heyətini müştərilərin tələbatlarını daha tam təmin edilməsi qayğısına qalmağa sövq etmir. Bu isə o deməkdir ki, firma rəhbərliyi ticarət əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsi və stimullaşdırılmasının effektli proqramının hazırlanmasına yetərincə diqqət yetirmir.

Qabaqcıl praktika müştərilərin razıqalmasının dərəcəsinin yüksəldilməsinə satışların ümumi həcminin artması ilə əsaslandırılmasını əlaqələndirməyi nəzərdə tutur. Buna o zaman nail olmaq mümkündür ki, satışların həcmindən asılı olaraq müştərilərin xidmətin səviyyəsinə görə mükafatlandırmanın ölçüsünü müəyyən etmək olar. Ona diqqət yetirin ki, satışların normalarını həyata keçirməyin müxtəlif səviyyələri üçün mükafatlandırmanın planı müəyyən edilir. Sonra bu bonuslar (mükafatlar) uyğun gələn ticarət əməkdaşının xidmət etdiyi ərazidə müştərilərin razıqalmasının bu və ya digər göstəricisi ilə müəyyən edilən əmsalın həcmi ya artırılır, ya da azaldılır. Beləliklə, satışın həcmi onun üçün təyin edilmiş satışlarından norması 100% təşkil etmiş və müştərilərin razıqalmasının 96%-lik həddinə keçmiş şirkətin ticarət nümayəndəsi 15 min dollar x1, 75= 26250 dollara bərabər mükafat almalıdır.

Satış normalarının realizəsi		«Müştərinin razıqalmasının dərəcəsinin» göstəriciləri üzrə səmərəliliyin əmsalı	
Satış normalarının realizəsi (%)	**Mükafatlandırmanın səviyyəsi (min dollarla)**	**Müştərinin razıqalmasının dərəcəsi (%)**	**Razıqalmanın dərəcəsinin uçotunun əmsalı**
90-dan az	10	90-dan az	0, 75
91-100	15	91-95	1, 25
100-dən çox	20	90-dan çox	1, 75
Mənbə: Jerome A. Colletti and Mary S. Fliss «Compensating New Sales Roles», American Management Assosiation, 2002 Web sayt Alexander Group (www. alexandergroupene. com) March 2002, Jerome A. Colletti and Linda İ. Mahoney, «Shoued You Pay Your Sales Force for Customer Satisfaction?» Perspectives in Total Compensating the New Sales Roles, The Alexander Group , April 1998, səh. 2-10			

Ticarət nümayəndələrinin valentliyinin qiymətlərinin təhlili və mükafatlandırmanın daha çox cəlbedici strukturunun müəyyən edilməsi

Mükafatlandırmanın bu və ya digər növünün cəlbediciliyi ondan asılıdır ki, onu konkret ticarət nümayəndələri necə qiymətləndirirlər. Onlar aldıqları mükafatdan nə dərəcədə razı qallmışlar, mükafatın həmin növünün valentliyini qiymətləndirirlər. İnsanın müəyyən mükafatın alınmasına cəhdi onun şəxsi və demoqrafik xarakteristikalardan asılıdır.

Bizim günlərdə bəzi menecerlər stimullaşdırma proqramının hazırlanmasında bu cür sorğuları keçirirlər, çünki onlar ona əmindirlər ki, özünün ticarət heyətinin tələbatlarını yetərincə yaxşı bilirlər. Bununla yanaşı əgər rəhbərliyin təqdimatı ilə mükafatlandırmanın bu və ya digər növlərinin valentliyini ticarət heyəti tərəfindən faktiki qiymətini müqayisə etsələr, onda tez-tez görünür ki, menecerlərin qiyməti həqiqətən olduqca uzaqdır. Məsələn, bir iri firmada satış bölməsinin top – menecerləri zənn edirdilər ki, onların tərəfindən xidmətin tanınması proqramda nəzərdə tutulmuş həvəsləndirmələr onların tabeçiliyindəki işçilər üçün çox əhəmiyyətlidir. Nəticədə məlum olmuşdur ki, mükafatlandırmanın yeni alternativ növlərindən xidmətin tanınması firmanın əməkdaşları arasında çox geniş yayılmamışdır və demək olar ki, ondan istifadə etmirlər. Beləliklə motivasiya proqramının hazırlanmasına başlamazdan əvvəl rəhbərliyi ticarət əməkdaşlarının valentliyinin faktiki əhəmiyyətini tədqiq etməyə və onların mükafatların bu və ya digər növlərini almaq istəyinə bütün vaxtlarının və qüvvələrini əsirgəməmək lazımdır.

Alınan mükafatın ən əlverişli strukturunun seçilməsi

Ticarət əməkdaşının aldığı yardımın ümumi həcmi bütövlükdə onun ödəmədən və şirkətdən razıqalmasına təsir edir. Beləliklə o barədə qərar qəbul etmək lazımdır ki, bütövlükdə satıcı nə qədər qazana bilər (baza əməkhaqqı üstəgəl komisyon haqları və mükafatlar) effektli motivasiya proqramının hazırlanmasının həddindən artıq əhəmiyyətli elementidir. Bu halda başlanğıc nöqtə kimi firmaya lazım olan satıcıların cəlb olunması, saxlanması və motivasiyası üçün zəruri olan ümumi həcmin müəyyən edilməsi xidmət edir. Bu, öz növbəsində işçinin məşğul olacağı fəaliyyət növlərindən, firmanın miqyasından, satıcıların ümumi sayından, həm də satışların idarə edilməsinin siyasətindən asılıdır.

Mükafatlandırmanın orta səviyyəsi xeyli dərəcədə satış fəaliyyətinin konkret növündən asılıdır. Satışların mürəkkəb və ticarət heyətinin yüksək ixtisasını tələb edən növləri hərəkətsiz fəaliyyətə nisbətən ödəmənin daha yüksək səviyyəsini nəzərdə tutur.

Ən istedadlı işçiləri cəlb etmək üçün, firma rəhbərliyi əvvəlcədən aydınlaşdırmalıdır ki, müvafiq olan sahədə başlıca firmalar analoji vəzifələrədə ümumi ödənişin hansı səviyyəsini təklif edirlər. Sonra firma rəhbərliyi qərar qəbul etməlidir ki, öz işçilərinə həmin sahədəki səviyyənin orta hesabı ilə və ya yuxarı ödəmək lazımdır. Yalınz çox az sayda firmalar öz işçilərinə orta səviyyədən aşağı ödəyirlər, özü də bunu şüurlu surətdə və bilərəkdən edirlər, çünki bu cür yanaşma adətən,, həqiqətən istedadlı işçiləri şirkətə cəlb etməyə imkan vermir.

İşçilərə orta ümumi səviyyə üzrə və yaxud yuxarı ödəməkhaqqında qərar firmanın ölçüsündən və ticarət heyətinin sayından asılıdır. Öz sahəsində yaxşı nüfuza və çox saylı ticarət heyətinə malik olan iri firmalar (əməkdaşlarının sayı 75-100 nəfərdən yuxarı), adətən, öz əməkdaşlarına orta sahəli səviyyədə və hətta ondan da aşağı ödənişi nəzərdə tuturlar. İntel və Cisco kim firmalar istedadlı əməkdaşları cəlb etməyə qadirdirlər. Bu isə həmin firmanı bazarda yüksək nüfuz sahibi olmaları ilə, həm də xidməti böyüməsi üçün geniş imkanlar açan xeyli miqyasları ilə izah edilir. Ondan başqa, iri korporasiyalar «usta köməkçiləri» (şagirdlər) kimi gənc işçilər tuta bilərlər. Həmin korporasiyalar onları hazırlığın geniş proqramından və öyrətmə ilə əhatə edirlər. Bu firmalara umümi ödənişin nisbətən aşağı səviyyəsinə başa gəlir, çünki onlara «bazar mükafatını» ödəmək lazım gəlmir. Xırda firmalar tez-tez hazırlığın və təlimin geniş proqramlarını realizə etməyi özünə ixtiyar vermirlər. Deməli, onlar başqa firmalardan təcrübəli ticarət nümayəndələrini cəlb etməyə cəhd edərək, orta səviyyədən yuxarı ödəməni təklif etməli olur.

Həddindən artıq yüksək ödəmənin «sualtı daşları»

Sahədə onların tutduqları mövqedən və və onların ölçüsündən asılı olmayaraq bəzi firmalar özünün ticarət əməkdaşlarına çox yüksək gəlirlər almağa imkan verir. Belə ki, bir tədqiqatın nəticələri göstərmişdir ki, istehsal şirkətlərində işləyən satıcılar hansıların ki, əməyi sırf komisyon haqları kimi ödənilir, altı rəqəmli işarə ilə ifadə edilmiş mükafatı tez-tez alırlar, bir də ki, elə həmin nəticəsinə əsasən onlardan ən yüksək ödəniş alanlar 250 min dollardan artıq qazanırlar. Bu qədər yüksək gəlirlərin səbəbi ondadır ki, yüksək əməkhaqqının alınması imkanı firmaya ən istedadlı işçiləri cəlb edir və onları daha səylə işləməyə sövq edir. Bu xüsusda bəzi menecerlər deyirlər: « Bizi o qədər də həyəcanlandırmır ki, biz öz əməkdaşlarımıza nə qədər ödəyirik, çünki onların əməyinin ödənilməsi satışların həcmlərindən birbaşa asılıdır. »

Lakin ticarət işçilərinin həddindən artıq şişirdilmiş əməkhaqqı alması ciddi problemlər doğura bilər. Onu göstərmək kifayət edər ki, əməyin ödənilməsi adətən, firmanın satış məsrəflərinin ən çəkili elementidir. Beləliklə, onun yalnız şişirdilmiş səviyyəsi onların artmasına gətirib çıxarır, deməli həm də firmanın gəlirini azaldır. Ondan başqa belə bir vəziyyət başqa mütəxəssislər tərəfindən hiddət və qəti etiraza səbəb ola bilər (məsələn, bu o zaman baş verir ki, ticarət əməkdaşları firmanın ali rəhbərinə nisbətən çox qazanırlar). Bir də ki, daha çox fərqlənən satıcıları rəhbər vəzifəyə irəli çəkmək praktiki olaraq qeyri- mümkündür, çünki bu onlar üçün qazanclarının azalması demək olardı. Nəhayət praktiki olaraq əməkhaqqının artırılması üçün məhdudiyyətsiz imkanların verilməsini satışların fasiləsiz sürətləndirilməsinin yüz faiz effektli üsulu hesab etmək olmaz. Məsələn, tədqiqatların nəticələri göstərirlər: əgər ticarət əməkdaşı onu qane edən əməkhaqqı alırsa, onda onun valentliyi, adətən,, daha çox əməkhaqqına azalır. Bir empirik tədqiqatın nəticələri, xüsusən sübüt edirlər ki, əksər ticarət işçiləri heç də öz əməkhaqqını artırmağa can atmırlar. Onları əməkhaqqının orta səviyyəsi də qane edir.

Həddindən az ödəmənin «sualtı daşları»

Biz əmin olduq ki, ticarət işçilərinin əməyinin ödənilməsinin şişirdilməsi ciddi problemlər yarada bilər. Onların əməyinin ödənilməsinin azaldılması da az problemlər törətmir. Bu satış məsrəflərinin azalmasının kifayət qədər rahat üsulu və məsrəflərin artmasına səbəb ola bilər. Ancaq uzun müddətli perspektivdə bu cür yanaşmanı səhv hesab etmək lazımdır. İstedalı işçiləri cəlb edərək, şirkət, adətən, onlara ödənilən yüksək əməkhaqqının müqabilində yüksək keyfiyyətli işçi qüvvəsini alır. Ucuz ən pis mütəxəssisləri cəlb edərək, şirkət, son hesabda, mütləq öz göstəricilərini aşağı salacaqdır. Əgər şirkət yaxşı mütəxəssisləri aşağı ödənişlə işə qəbul etməyə cəhd edərsə, onu demək olar ki, yəqin kadrların yüksək axını və əlavə xərclər gözləyəcəkdir.

1990-cı illərin sonunda yüksək texnologiyalar sferasında məşğul olan şirkətlər tələsərək, ticarət işçilərinə səhmlərə opsionlarla birləşmədə aşağı əməkhaqqını təklif edirdilər. Bu isə ticarət işçilərinə bu opsionların sonrakı satışı hesabına varlanmaq imkanı verirdi. Lakin texnologiya strukturundakı ciddi iqtisadi çətinliklər nəticəsində bu üsulla mükafatlandırmanın imkanı xeyli azaldı və bir çox şirkətlər əsas stimul kimi pul mükafatının sınanmış praktikasına qayıtmağa məcbur oldular. Bununla əlaqədər olaraq səbəb və nəticə barədə sual meydana çıxır. Firmalar ona görəmi yaxşı işləyirlər ki, çoxlu gəlirlər üçün əlverişli imkanlar yaradırlar və onlar mütəxəssislərə o qədər ödəyirlər ki, onların qiymətləri nə qədərdir, üstəgəl görkəmli xidmətlərinə görə müəyyən mükafat ödəyərək böyük məvəffəqiyyət qazanırlar? İstənilən halda səlahiyyətli müxətəssislərin cəlb edilməsi və saxlanması üçün zəruri olan məbləğin ödənilməsi yaxşı göstəricilərin nailiyyətinin daha etibarlı üsuludur, nəinki yaxşı mütəxəssisləri firmaya cəlb etməyə xidmət edən maliyyə sxemlərinin kəşfi.

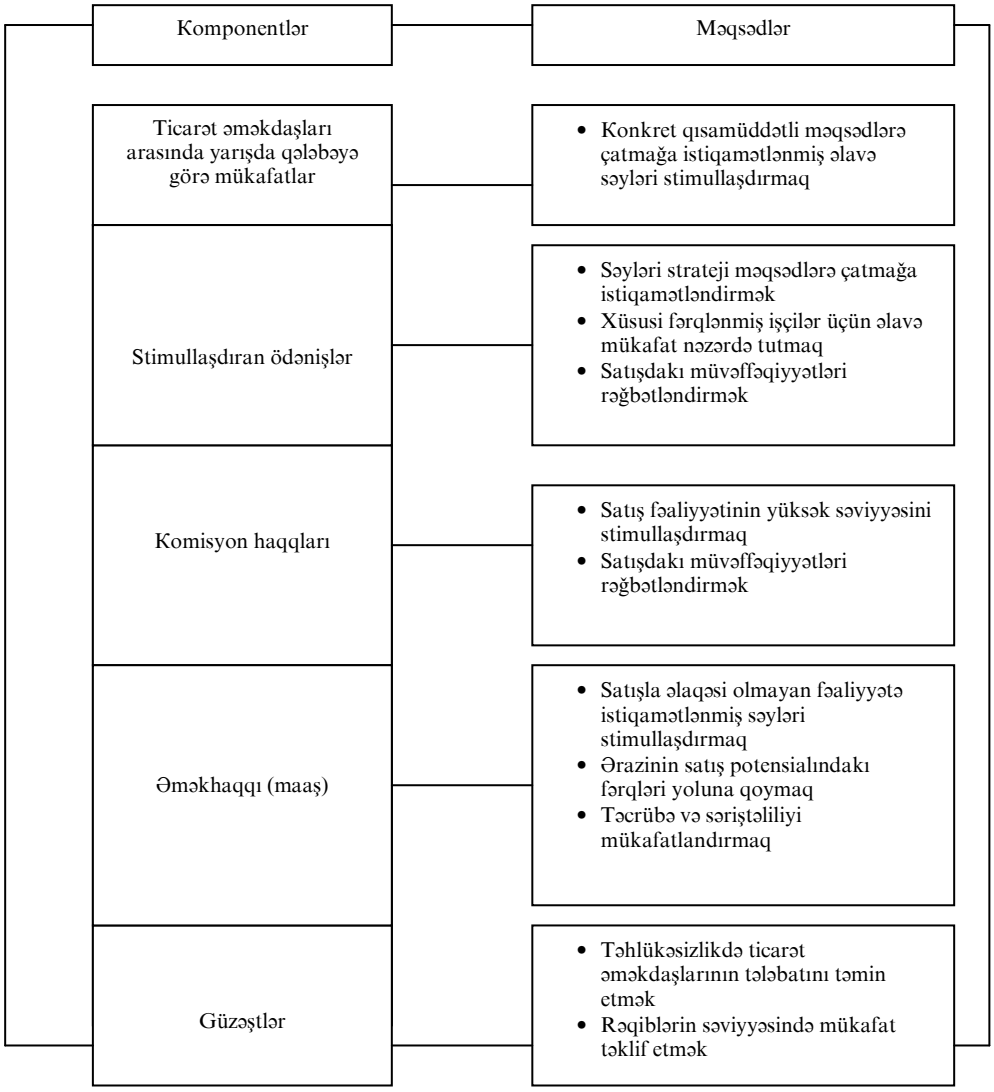
Pul mükafatının daha effektli formasının seçilməsi

Firmaların əksəriyyətində ticarət əməkdaşlarına ödənən ümumi pul mükafatı bir neçə komponentlərdən ibarətdir. Onlardan hər biri satış sferasında müxtəlif strateji məqsədlərə çatmaq və kadrlparın idarə edilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu komponentlər 11. 2 rəsmində sadalanmışdır. Orada həm də bu komponentlərin hər biri ilə bağlı olan konkret məqsədlər göstərilmişdir.

Mükafatlandırmanın əksər sxeminin əsasını hər bir ticarət əməkdaşının təhlükəsizliyinin əsas tələbatlarının təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş güzəşt zərfi (paketi) təşkil edir. Bu zərfə adətən,, əmək qabiliyyətini itirəndə tibbi sığortanın polisi, həyatın sığortalanması və təqaüd planı kimi elementlər daxildir. Mükafatlandırma sxeminə daxil edilən güzəştin tipi və həcmləri adətən, konkret şirkətin siyasəti sferasına aiddir və onun hər bir işçisinə şamil edilir.

Firmanın ticarət əməkdaşlarına verdiyi güzəşt zərfi onun rəqibləri tərəfindən verilən güzəşt zərfləri ilə müqayisə edilməlidir. Bu isə işə ixtisaslı işçilərin götürülməsində problemlərdən yaxa qurtarmağa imkan verir.

Ticarət əməkdaşlarının mükafatlandırılması sisteminin nüvəsini əməkhaqqı (maaş) və komisyon haqları təşkil edir. Komisyon haqları (commission) özü ilə qısamüddətli nəticələrin müəyyən edilmiş səviyyəsinə çatmağı nəzərə alaraq yerinə yetirilən pul ödəmələrini nəzərdə tutur (adətən,, natural və pul ifadəsində satışın həcmini). Satışların həcmi və alınan komisyon haqlarının həcmi arasındakı birbaşa əlaqənin olmasını nəzərə alaraq onlardan istifadə edilməsi intensiv satış fəaliyyətinin stimullaşdırılması üçün xüsusən faydalıdır.



Şəkil 11. 2. *Pul mükafatı sxeminin komponentləri və məqsədləri*

Mənbə: Sales Compensation Concepts and Trends-dən əxz edilmişdir.
(New York : The Alexander Group. İnc. 1998, səh.3) .

Əməkhaqqı (Salary) və yaxud maaş özü ilə müntəzəm olaraq ödənilən qeydə alınmış məbləği təqdim edir. Satıcının əməkhaqqının həcmi adətən, onun təcrübəliliyindən, səriştəliliyindən, iş stajından, həm də onun işinin keyfiyyəti haqqında rəhbərlərin təqlimatlarından asılıdır. Daha sonra biz görəcəyik ki, maaşı ölçülərinin korrektəsi fəaliyyətin elə növlərinin yerinə yetirilməsinə görə ticarət əməkdaşlarının səylərinin mükafatlandırılması üçün faydalı olur. Bu səylər isə öz növbəsində, qısamüddətli perspektivdə bilavasitə mütləq satışların artımına gətirib çıxarmır (məsələn, təzə müştərilərin axtarışı və yaxud satışdan sonra xidmətin təmin edilməsi). Bu cür düzəlişlər müxtəlif düzəlişlər etmək imkanı verir.

Öz əməkdaşlarına maaş ödəyən bir çox firmalara işdə yüksək göstəricilərə nail olduqlarına görə həm də əlavə həvəsləndirici ödənişlər təklif edirlər. Onlar satışların həcmi və mənfəətlə uyğunlaşdırılan komisyon haqları ödənişinin, ya da nailiyyətinə və işin müəyyən göstəricilərinin artıqlaması ilə yerinə yetirilməsinə görə (şirkətin mal xəttinə

və ya müştərilərin konkret tiplərinə daxil olan konkret məhsullar üzrə normaların realizəsinə görə) həvəsləndirici ödənişlərin (bonusların) formasının qəbul edə bilərlər.

Nəhayət bir çox firmalar ticarət işçiləri arasında yarışların nəticələrinə görə mükafatları tətbiq edirlər (sales contests). Bu yolla onlar konkret qısamüddətli məqsədlərə nail olmağa istiqamətlənmiş əlavə səyləri həvəsləndirirlər. Məsələn, yarışların nəticələrinə görə təzə müştərilərdən sifarişlərin müəyyən həcmini almış əməkdaşlar təltif edilə bilərlər. Yarış qaliblərinə əlavə pul mükafatları, mallar və pulsuz turist yol vərəqələri təqdim edilə bilər.

Mükafatlandırmanın tipik sistemləri

Komisyon haqları, əməkhaqqı və həvəsləndirici ödənişlər şirkətin ticarət heyətinin mükafatlandırılmasının əksər pul sxemlərinin mühüm «tikinti» blokları kimi çıxış edirlər. Beləliklə, baxmayaraq ki, bütün firmalar öz əməkdaşlarına güzəşt zərfləri təklif edirlər, onlardan çoxu isə onların arasında yarış keçirirlər, ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsinin 3 əsas metodu mövcuddur:

1. yalnız əməkhaqqı
2. yalnız komisyon haqları
3. baza əməkhaqqının və həvəsləndirici ödənişlərin komisyon haqları, mükafatlar, bu və ya başqa formada birləşməsi.

Son 35 ildə mükafatlandırmanın kombinə edilmiş (qarışdırılmış) sistemlərinə keçid meyili müşahidə edilir. Bu hal-hazırda mükafatlandırmanın ən geniş yayılmış formasıdır. Şəkil 11.2-də keçirilmiş tədqiqatların nəticələri verilmişdir. Mahiyyətcə menecerlər mükafatlandırma sistemlərinin variantını əldə edilmiş nəticələri nəzərə almaqla hazırlamağa cəhd edirlər. Bu variant işçilərin mükafatlandırılmasına əməkhaqqı və onların səmərəliliyini yüksəltmək üçün həvəsləndirici (həvəsləndirici) ödəmələr şəklində nəzərdə tuta bilərdi. Bu son dərəcə mürəkkəb məsələdir və şirkətlər tez-tez bu və ya digər sxemi seçirlər. Onlar bunu xərclərin azaldılması xatirinə edirlər.

Cədvəl 11. 2. Mükafatlandırmanın istifadə edilən sistemləri.

Mal və ya xidmət	Yalnız əməkhaqqı	Yalnız həvəsləndirici ödənişlər (komisyon haqları)	Kombinə edilmiş sistem
İstehlak malları	19, 9	15, 1	64, 9
İslehlak malları	26, 6	17, 1	56, 3
Sənaye malları	17, 1	7, 3	75, 6
Sənaye xidmətləri	18, 4	5, 7	75, 8
Təşkilatlar üçün mallar	12, 1	11, 1	76, 8
Təşkilatlar üçün xidmətlər	17, 1	11, 4	71, 5

Mənbə: Chisten R. Heide, «Dartnell's 30» Sales Force Compensation Survey: 1988-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh. 39) .

Yalnız əməkhaqqı

Şirkət rəhbərliyi satıcıların mükafatlandırılması sistemində yalnız əməkhaqqının ödənilməsinə xüsusən o zaman əl atır ki, birincisi, satışların qısamüddətli həcminin artımına nisbətən, işçiləri başqa məqsədlərə çatmağa stimullaşdırmaq istəyir, ikincisi, ayrılıqda götürülmüş əməkdaşın satışların həcminin artımına göstərdiyi təsiri ölçmək çətin olur.

Üstünlüklər

Əməkhaqqının əsasında əməyin ödənilməsi sisteminin başlıca üstünlüyü ondan ibarətdir ki, rəhbərlik ticarət əməkdaşlarından səylərini o fəaliyyətə istiqamətləndirməyi tələb edə bilər, hansı ki, tez-tez satışlara mütləq gətirib çıxarmayacaqdır. Deməli , təmiz əməkhaqqı əsasında sxemi o hallarda istifadə etmək yerinə düşərdi ki, satıcı müştərilərə xidmətinə görə işin xeyli həcmini və satışla bilavasitə əlaqəsi olmayan fəaliyyətin başqa növlərini yerinə yetirməylidir. Sonunculara bazarın tədqiqi, müştərinin probleminin təhlili və satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlərin keçirilməsi aiddirlər.

Əməkhaqqının əsasında əməyin ödənilməsi sisteminin istifadə edilməsi həm də o zaman arzu ediləndir ki, rəhbərlik ayrıca əməkdaşın satışların həcminin artımına və səmərəliliyin başqa göstəricilərinə səylərin faktiki təsirinin ölçülməsi zamanı çətinlik çəkir. Beləliklə, firmalara qeydə alınmış əməkhaqqına aşağıdakı hallarda istinad edirlər:

1. satıcılar missioner satış fəaliyyəti ilə məşğul olurlar (məsələn, bu əczaçılıq sənayesində baş verdiyi kimi) ;
2. başqa tərtib edilən marketinq proqramları satışların uğurunu müəyyən edən amillərdəndir;
3. satış prosesi olduqca çətindir, qrup şəklində və çox səviyyəli satış fəaliyyətini nəzərdə tutur (məsələn, kompyuter texnikası satışındakı kimi)

Nəhayət əməkhaqqı əsasındakı sistemlər onların praktiki tətbiqi nöqteyi - nəzərindən rəhbərlik üçün rahatdır və manevr üçün xeyli sərbəstlik verirlər. İşçilərin yeni ərazilərə və ya da mal xəttlərinə yenidən bölüşdürülməsi rəhbərlik üçün xüsusi çətinlik yaratmır, çünki bu halda, onun üzərində fikirləşmək lazım gəlmir ki, bu cür dəyişmələr firmanın satışlarının həcmlərinə necə təsir göstərir. Ondan başqa əgər maaş özü ilə qeydə alınmış xərcləri ödəyirsə, onda əməkhaqqının xüsusi çəkisi məhsulun hər bir satılmış vahidinin qiymətində satışların artımı ilə əlaqədar olaraq aşağı düşür.

Məhdudiyyətlər

Əməkhaqqının əsasında sistemlərin başlıca məhdudiyyəti ondan ibarətdir ki, pul mükafatı işçilərin fəaliyyətinin hansısa nəticələri ilə bilavasitə uyğunlaşmır. Ona görə də satışlar üzrə menecerlər o barədə düşünməlidirlər ki, kim daha yaxşı işləyirsə, onun maaşına əlavəni necə təmin etmək olar. Lakin işçinin səmərəliliyinin rəhbərlər tərəfindən qiymətləndirilməsinin üsulu və bu əlavənin həcmi bu menecerlərin subyektiv rəylərindən asılıdır. Deməli, bu halda ticarət əməkdaşlarında onun haqqında dəqiq təsəvvür ola bilməz. Maaş ticarət heyətinin işinin nəticələrini yaxşılaşdırmaq üçün birbaşa pul stimulu kimi xidmət edə bilmir. Beləliklə, mükafatlandırmanın əməkhaqqı sistemi nəinki səmərəliliyin artımına, həm də mövcud olan status-kvo-nun təmin edilməsinə istiqamətlənmiş əməkdaşlar üçün olduqca rahatdır.

Yalnız komisyon haqları

Komisyon haqları özü ilə işin müəyyən göbstəricilərinin nailiyyətinə görə ödəməni təqdim edir. Ticarət əməkdaşları ödəməni onların nail olduqları nəticəyə görə alırlar. Lakin hər şeydən qabaq firma tərəfindən ödənilən komisyon haqları işçilərin öz səylərini ən gəlirli malların və müştərilərin üzərində cəmləşdirməyə sövq etmək üçün satışların mənfəətliliyindən asılı olaraq qoyulur.

Üstünlüklər

Mükafatlandırmanın komisyon sisteminin mühüm üstünlüyü işçilərin bilavasitə stimullaşdırılmasında ifadə edilir. Ticarət əməkdaşlarının aldığı pul mükafatı və satış fəaliyyətinin göstəriciləri arasında birbaşa əlaqə nəzərdə tutulmuşdur. Deməli, onda işin nəticəsini yaxşılaşdırmaq üçün mühüm səbəb yaranır, çünki mükafatın artımı birbaşa işdən asılıdır. Ödəmənin komisyon haqları sxeminə həm də ədalətliyin müəyyən elementi qoyulmuşdur (əgər satış əraziləri elə tərzdə formalaşmışlar ki, onlar təxminən eyni potensiala malik olsunlar), çünki onlar xüsusi olaraq fərqlənmiş işçilərin avtomatik olaraq mükafatlandırılmasını nəzərdə tuturlar, onların həmkarlarında isə orta göstəricilərlə onların yüksəlməsinə yaxşı stimul yaranır.

Ödəmənin komisyon haqları sistemi həm də menecerlərin nöqteyi-nəzərindən müəyyən üstünlüklərə malikdir. Komisyon haqlarını, adətən,, hesablamaq və praktikada istifadə etmək çətin deyil. Ondan başqa, komisyon haqlarının ödənilməsinə görə mənfəətlər bilavasitə satışların həcmindən asılıdır. Bu isə tədavül kapitalının çatışmazlığını hiss edən firmalar üçün sərfəlidir, çünki bu halda əgər onlar gəlir gətirmirlərsə öz əməkdaşlarına əmək haqqqının ödəmək onlara lazım gəlmir.

Məhdudiyyətlər

İşçilərin əməyinin ödənilməsinin komisyon haqları sistemində bir neçə mühüm məhdudiyyətlər var ki, bu da onlardan istifadə etməyi çətinləşdirir.

Ən nəzərə çarpan çatışmazlıq - bu rəhbərliyin ticarət heyətinin fəaliyyətinə zəif nəzarət etməsidir. Əgər pul mükafatlarının bütün məbləği satışların həcmi ilə birbaşa uyğunlaşmışdırsa, onda ticarət əməkdaşlarının müştərilərə xidmətə görə fəaliyyətlə məşğul olmağa sövq etmək çətindir, əgər o, yaxın perspektivdə satışların artımına aparmırsa. Beləliklə, ödəməni sırf komisyon haqları kimi alan ticarət nümayəndələri artıq olan müştərilərdən «qaymağı götürməyə» daha çox meyillidirlər. Onlar müştərilərin artıq «ehtiyatını» yaratmağa can atırlar və satışsonu xidməti qulaqardına vurmağa hazırdırlar. Nəhayət onlar, vaxtı alan başqa inzibati vəzifələrin yerinə yetirilməsində və bazarın təhlilində az maraqlıdırlar. Onlar bu vaxtı satışların həcminin artmasına sərf edə bilərdilər.

Əməyin ödənilməsinin komisyon haqları sisteminin bir çox əməkdaşlarının nöqteyi-nəzərindən əhəmiyyətli çatışmazlığı var, çünki onun istifadəsi qazancların qeyri sabitliyini aparır. İqtisadi sistemin pisləşməsi dövrlərində ticarət heyəti arasında kadrların axını sürətlə artır, çünki cüzi komisyon haqlarına yaşamaq insanlar üçün çox çətindir. İqtisadçılar tərəfindən nümayəndəlik nəzəriyyəsi ona işarə edir ki, bu cür problemlər əgər şirkətin ticarət heyəti riskdən qaçırsa, daha ciddi ola bilər. Bu halda işçilər qabaqcadan xəbər verilən gələcək gəlirlərə üstünlük verirlər. Bu yaxınlarda keçirilmiş tədqiqatın nəticələri bu konsepsiyanı yalnız təsdiq edirlər və göstərirlər ki, mükafatlandırmanın tipi (komisyon haqları və ya maaş) işçinin daxili dəlillərinin sistemində mühüm rol oynayır. Bu isə, öz növbəsində bütövlükdə onun əməyinin səmərəliliyinə təsir edir.

Komisyon haqları sistemi üçün səciyyəvi olan gəlirlərin səviyyəsinin enib-qalxmasını dəf etməyə cəhd edərək, bəzi firmalar öz əməkdaşlarına bir növ «cari hesab» açırlar ki, buraya komisyon haqları böyük olmayan həmin müddətlərdə vəsaitlər köçürülür. Belə siyasət təminat verir ki, işçilər ödənişin müəyyən minimum səviyyəsini həmişə ala bilərlər. İşçinin arzu edilməyən vaxtlarda öz hesabından çıxardığı məbləğ komisyon haqlarından çıxarılır. Problem ondan ibarətdir ki, işçi kifayət qədər komisyon haqları qazana bilmir ki, onda yığılmış borcu vaxtında qaytara bilsin. Onda o, gərək işdən çıxsın, ziyanı isə şirkətlər özləri ödəməlidir.

Mükafatların kombinə edilmiş sistemləri

Cədvəl 11.2.-də verilmiş tədqiqatın nəticələri göstərir ki, hal-hazırda mükafatlandırmanın ən geniş yayılmış sistemi, mövcuddur. Belə yanaşmada üstünlüklər çoxdur və ondan başqa, satıcının mükafatlandırılması sisteminin həm əməkhaqqına, həm də komisyon haqlarına xas olan əksər məhdudiyyətlər yoxdur. Baza əməkhaqqı işçiyə sabit gəliri təmin edir və rəhbərliyə ticarət əməkdaşlarını müştərilərə xidmət etdiyinə görə mükafatlandırmağa müəyyən imkan verir. Eyni zamanda stimullaşdıran tərtib edici ticarət əməkdaşlarını satışların həcmlərini artırmağa və mənfəəti artırmağa bilavasitə sövq edir.

Kombinə edilmiş sistemlər baza əməkhaqqını komisyon haqları və mükafatlarla (ya onlarla, ya da başqaları ilə) birləşdirir. Əgər əməkhaqqı və komisyon haqları istifadə edilirsə, onda sonuncuların həcmi satışların həcmi və mənfəətlə uyğunlaşdırılır (komisyon haqları sistemində olduğu kimi). Yeganə fərq ondan ibarətdir ki, kombinə edilmiş sistemlərdə komisyon haqları, adətən, az olur.

Mükafat (bonus) rəhbərliyin qərarı ilə həyata keçirilən ödəməni verir. O, adətən, işçi işin müəyyən göstəricilərini ötüb keçdikdə və müəyyən nailiyyətə çatdıqda ödənilir. Eyni zamanda komisyon haqları əsasən satışın hər bir faktına görə ödənildiyi halda, mükafat , adətən, o vaxta qədər ödənilir ki, ticarət əməkdaşı satışın müəyyən səviyyəsini və işin səmərəliliyinin hansısa başqa göstəricisini yüksəltmiş olsun. Lakin mükafatın ölçüsü ondan asılı ola bilər ki, satıcıya səmərəliliyin bu konkret səviyyəsini yüksəltmək nə qədər müyəssər olmuşdur. Beləliklə, mükafat özü ilə işdə yüksək göstəricilərə nail olmaq üçün ticarət əməkdaşlarını sövq edən əlavə stimulu verir. Normalar satışların həcmi və mənfəətliliyi, həm də müştərilərə xidmətlə əlaqəli olan fəaliyyətin başqa növləri üzərində dayanır. Beləliklə, mükafatlar istənilən göstəricilərə görə səmərəliliyin müəyyən səviyyəsinə çatmağa görə mükafatlandırmanın rolunun yerinə yetirir. Sonuncu onillikdə ödəmənin ümumi sisteminin elementi kimi mükafatdan istifadə edilməsi xüsusi populyarlıq qazanmışdır. Mükafat ödəmələrinin istifadə edilməsi Liderlik 11. 4 parçasında daha ətraflı müzakirə edilir.

Liderlik 11. 4
Mükafatlandırma sistemlərində mükafat ödəmələri mühüm rol oynayırlar

Şirkətlər ticarət heyətinin stimullaşdırılması üçün mükafat ödəmələrindən daha fəal istifadə edirlər. Cədvəl 1-də göstərildiyi kimi, firmanın 72 faizi öz işçilərinin əməyinin ödənilməsində mükafat ödəmələrindən istifadə edirlər. Xüsusən də firmaların 37 faizində mükafat ödəmələri həvəsləndirici (həvəsləndirici) ödəmələrin yeganə formasıdır. Və əksinə firmaların yalnız 4 faizi pulla həvəsləndirmənin heç bir formasının istifadə etmirlər.

Bununla əlaqədar olaraq belə bir sual meydana çıxır? Şirkətlər mükafat ödəmələrinin həcmini necə müəyyən edirlər? Cədvəl 2-də mükafat ödəmələrinin ölçülərini müəyyən edən kriteriyalar sadalanmışdır, həm də onlardan hər birinin nisbi əhəmiyyəti göstərilmişdir. Qəribə deyil ki, əksər firmalar üçün ən mühüm kriteriya - qoyulmuş normanının realizə edilməsinin faizidir. Belə ki, şirkətlərdən 76 faizi göstərmişdir ki, mükafatların həcmini müəyyən edəndə onlar məhz ondan istifadə edirlər, 69 faizi isə onlar üçün ən mühüm kriterii kimi xidmət edir. Cədvəldən göründüyü kimi , mükafat ödəmələrinin köməyi ilə ticarət işçilərini bir neçə məqsədə çatmağa yönəltmək olar. Məsələn, şirkətlərin 23 faizi mükafatın ölçülərini müəyyən etmək üçün kriteri kimi satış məsrəflərinə nəzarətdən istifadə edirlər. Ona baxmayaraq ki, firmalardan birində bu kriteri ən mühümlülərin sırasında xatırlanmır, o buna baxmayaraq mükafat ödəmələrinin müəyyən edilməsində nəzərə alınır. Ona diqqət yetirmək lazımdır ki, şirkətlərin 15 faizi belə kriterlərdən biri kimi öz müştərilərinin məmnun qalmalarının göstərmişdilər. Mükafatlardan istifadə edilməsi şirkətlərə ticarət əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsi özünün strateji və faktiki məqsədləri ilə əlaqələndirmək imkanı verir.

Cədvəl 1. Həvəsləndirici ödənişlərin tipləri

Mükafatlandırmanın metodu	Şirkətlər tərəfindən istifadə edilməsi (%-lə)
Mükafatlar	37
Mükafatlar və komisyon haqları	3
Yalnız komisyon haqları	24
Həvəsləndirici ödəmələr istifadə edilmir	4

Cədvəl 2. Pul mükafatlarının ölçülərini təyin etmək üçün istifadə edilən kriteriyalar.

Kriteri	Pul ödəmələrinin həcmini təyin etmək üçün verilmiş kriterinin şirkətlər tərəfindən ismtifadə edilməsi	Həmin kriterini özləri üçün əhəmiyyətli hesab edən şirkətlər (%)
Təyin edilmiş normasının yerinə yetirilməsinin faizi	76	69
Mənfəətlilik	38	20
Təzə müştərilərə satışlar	34	3
Təzə malların satışları	26	3
Satış xərclərinə nəzarət	23	0
Müştərilərin saxlanılması	16	0
Müştərilərin razıqalması	15	0

Mənbə: Joseph Kissan and Manohar U. Kalwani, «The Role of Bonus in Salesforce Compensation Plans», İndustrial Marketinq Management 27 (1998), səh 147-159

Kombinə edilmiş sxemlərin hazırlanmasının başqa sualları

Mükafatlandırmanın kombinə edilmiş sxemindən effektli istifadə edilməsi üçün menecerlər təyin etməyə aid olan daha bir neçə suallara cavab verməlidirlər. Birincisi, baza əməkhaqqı ilə müqayisə üzrə həvəsləndirici ödənişlərin həcmlərinə, ikincisi, bu həvəsləndirici ödənişlərin «həddindən» istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğuna, üçüncüsü yerinə yetirilmiş (baş tutmuş) alqıların uçotu kriterlərin, dördüncüsü, qrup şəklində stimullardan istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğuna, beşincisi, şirkətin ticarət heyətinə həvəsləndirici mükafatların ödənilməsinin tezliyinə.

Həvəsləndirici ödənişlərin nisbi payı

Mükafatlandırmanın ümumi həcmində həvəsləndirici ödəmələr hansı payı tutmalıdırlar? Kombinə edilmiş sxemlərin o qədər də böyük olmayan effektivliyinin ən tipik səbəblərindən biri ticarət əməkdaşlarının sövq edilməsi nöqteyi-nəzərindən ondan ibarətdir ki, stimullaşdıran ödəmələrin payı işçiləri onların alınmasında həqiqətən maraqlandırmaq üçün tamamilə kifayət qədər deyil. Bəzi şirkətlər öz yanında ən yaşxı işçiləri saxlamağa cəhd edərək, yeni bir yanaşmadan istifadə edirlər ki, onu «gəlin, razılığa gələk» sözləri ilə ifadə etmək olar. Şirkətlər həvəsləndirici ödəmələrin komponentini işçi ilə danışıqların predmeti edirlər (və ya son həddə onu daha fərdi etmək cəhdi edirlər). Bu halda «bebi-bumerlərin» nəslinə aid olan işçilər, hansılar ki, adətən, özü üçün daha çox sabitliyi təmin etməyə can atırlar, qeydə alınmış əməkhaqqının çox paylı variantını seçə bilərlər, lakin daha gənc işçilər isə həvəsləndirici ödəmələrin (düzdür, həm də öz üzərinə böyük risk götürərək) xeyli çox paylı variantını seçirlər.

Son 20 ildə həvəsləndirici ödəmlərin payı ticarət əməkdaşlarının mükafatlandırılmasının ümumi ölçüsündə durmadan artır. Keçmişdə həvəsləndirici ödəmələrin orta payı (bütün iqtisadiyyat üçün) işçilərin ümumi mükafatlandırılmasında təxminən 25 faiz təşkil edirdi. Əlbəttə, bu həcm xeyli dərəcədə konkret sahədən və işin konkret növündən asılı idi. Lakin 1990-cı ilin ortalarında qeydə alınmış əməkhaqqı və həvəsləndirici

ödəmələr arasındakı nisbət dəyişməyə başladı. Bu yaxınlarda yerinə yetirilmiş tədqiqatın nəticələri göstərir ki, ofis məhsullarının və xidmətlərin satışı ilə məşğul olan işçilərin əməyinin ödənilməsi proqramında həvəsləndirici ödəmələrin payı orta hesabla 48 faiz təşkil edirsə, o, sənaye malları və xidmətləri üçün 37 faizə qədər azalmışdır. Ondan başqa pul mükafatının strukturu eyni şirkətin çərçivələri daxilində eyni ola bilməz (xüsusilə, bu uyğun gələn işçinin tutduğu vəzifəsindən asılıdır). Məsələn, ali ixtisaslı ticarət işçilərinin 63 faizinin əməyinin ödənilməsi kombinə edilmiş sistemin əsasında aparılır. Buraya qeydə alınmış əməkhaqqı, mükafatlar, komisyon haqları daxildir. Lakin onu da qeyd etmək lazımdır ki, orta ixtisaslı ticarət nümayəndələrinin yalnız 18 faizinin əməyi bu sistem üzrə ödənilir.

Pul mükafatının strukturu haqqında rəhbərliyin qərarı satış fəaliyyətinin konkret növününü strateji məqsədlər və məzmunu üzərində qurulmalıdır. Firmanın başlıca məqsədləri qısamüddətli satışla bağlı olan zaman (məsələn, satışların həcmlərinin, mənfəətliliyin artırılması və təzə müştərilərin cəlb edilməsi) ticarət işçilərinə onların əməyinin ödənilməsi proqramında həvəsləndirmənin kifayət qədər çəkili komponentini təklif etmək lazımdır. Müştərilərə xidmətlə bağlı olan , daha əhəmiyyətli məqsədlər, həm də satışlara bilavasitə aidiyyatı olmayan başqa məqsədlərdə əsas aksenti baza əməkhaqqında etmək lazımdır. Bu firma rəhbərliyinə müştərilərin idarə edilməsi üzrə ticarət heyətinin fəaliyyəti üzərində nəzarəti gücləndirməyə imkan verəcəkdir.

Stimullaşdırmanın həddləri

Həvəsləndirici ödənişlər üçün təminat verən «həddi» müəyyən etmək lazımdırmı ki, satıcılardan ən yaxşılarının qazancları onların həmkarlarının qazanclarından o qədər də fərqlənməyəcək? Müxtəlif şirkətlərdə bu sual müxtəlif cür həll edilir, özü də həm «lehinə», həm də gəlirlərin artımının məhdudiyyətlərinin «əleyhinə» xeyli sübutlar irəli sürmək olar. Bu sualın həllinə müxtəlif firmaların yanaşmalarındakı fərqlər mükafatlandırmanın orta sahəli səviyyəsindəki fərqi əks etdirir. Əməyin ödənilməsinin xeyli aşağı səviyyəli sahələrində işləyən firmalar ödəmənin daha yüksək səviyyəsi ilə sahələrdə bizneslə məşğul olan firmalara nisbətən daha yüksək dərəcədə stimullaşdırmanın həddindən itifadə etməyə meyillidilər. Ondan başqa nəzərə alınır ki, ödəmənin məhz hansı sistemi istifadə edilir. «Əməkhaqqı üstəgəl mükafatlar» tipli mükafatlandırmanının kombinə edilmiş sistemlərindən istifadə edən firmaların üçdən ikisi stimullaşdırmanın həddini (potolokunu) tətbiq edirlər. Və yalnız firmaların üçdən biri «Əməkhaqqı üstəgəl komisyon haqları» tipli mükafatlandırmanının kombinə edilmiş sistemlərindən ödəmənin yüksək səviyyəsi məhdudiyyətlə istifadə edilir.

«Həddlərin» qoyulması onununla əsaslandırılır ki, onlar qalan işçilərdə əsəbilik və qəti etiraz yarada biləcək belə yüksək qazancların ən yaxşı ticarət əməkdaşları tərəfindən alınmasının mümkünsüzlüyünə təminat verirlər. Ondan başqa, həddlər gözlənilmədən göydən düşmüş müvəffəqiyyətdən yaxşı müdafiə kimi xidmət edir (məsələn, təzə uğurlu malların meydana çıxması sayəsində satışların kəskin surətdə artması). Həddlərin tətbiq edilməsi firmanının əməkdaşlarının əməyinin ödənilməsinə mümkün olan məsrəflərin qabaqcadan xəbər verən və nəzarət edilən edir. Mükafatlandırmanının həcminin məhdudlaşdırılması qazancın imkanının əmsalının azaldılması hesabına onun valentliyinin qiymətini aşağı salır (portunity ratio). Lakin həm də «əleyhinə» inandırıcı sübütlar da mövcuddur: məsələn, belə həddlərin istifadə edilməsi ticarət əməkdaşlarının sövq edilməsinə və entuziazmına pis təsir göstərə bilər. Həqiqətən, bu yaxınlarda keçirilmiş sorğuda iştirak etmiş 305 nəfər ticarət işçisindən 25 faizi stimullaşdırmanın həddinə firmanın mükafatlandırma sisteminin aspektlərindən ən az təmin edənlərdən biri kimi göstər-

mişdilər. Ondan başqa, bəzi ticarət əməkdaşları hələ ilin başlanğıcında özlərinin maksimum gəlirlərinə nail ola bilərlər, sonra isə ilin sonuna kimi onlar pis işləyəcəklər.

Söhbət firmanının ən əhəmiyyətli müştəriləri haqqında gedəndə, stimullaşdırmanın hədlərindən istifadə edilməsi ciddi problemə çevrilir. Problemlərdən biri - bu satış briqadasında işləyən əməkdaşın əməyinin ödənilməsidir. Madam ki, briqada satışı şirkətin bir çox şöbələrində əməkdaşların müştərilərlə işləməsində iştirakını nəzərdə tutursa, belə bir sual ortaya çıxır: şirkətin bir çox işçilərinin səylərinin nəticəsi olan satışda konkret ticarət nümayəndəsinin zəhmətinin payını necə müəyyən etməli? Bu problem onunla dərinləşir ki, hər bir satışın miqyasları daha böyük və daha böyük olur. İkinci bir problem müştərilərin bütün dünyaya səpələnməsi ilə meydana çıxır. Dünyanın başqa hissəsində malın satışına görə ticarət nümayəndəsinin zəhmətini necə qiymətləndirmək lazımdır ki, o, müvafiq olan müştərinin mənzil - qərargahına özünün şəxsi ərazisində xidmət edirsə? Bir çox şirkətlər belə hallarda özünün ticarət nümayəndələrinin həvəsləndirici ödəmələrinin ölçülərini məhdudlaşdırmağa üstünlük verirlər.

Əgər həddin səviyyəsi hələ praktiki olaraq həyata keçirilməsinə qədər mükafatlandırmanın istənilən təzə və yeniləşdirilmiş sistemi qabaqcadan keçirilən testləşdirmənin əsasında müəyyən ediləcəksə, onda ticarət heyətinin qazanclarınıın məhdudluğundakı subyektivizmi aradan qaldırmaq olar. Əsas diqqəti bu halda ən yaxşı və ən pis əməkdaşların alacaqları mükafatın ölçüsünə yetirmək lazımdır. Menecer ona nail olmağa cəhd etməlidir ki, təzə sistemə görə mükafatlandırma tabelikdə olan işçilərin nöqteyi-nəzərindən nəinki ədalətli, həm də şirkət rəhbərliyi üçün qəbul edilən olmalıdır.

Satış altında nəyi başa düşmək lazımdır ?

İşçilərin stimullaşdırılması satışlara aid olan işin satışların həcmləri və başqa göstəricilərinə əsaslanan zaman, qarmaqarışıqlıqdan və anlaşılmazlıqlardan qaçmaq üçün «satış» terminina dəqiq tərif vermək lazımdır. Sxemlərin əksəriyyəti nəzərdə tutur ki, əgər şirkət mənfəətdən istifadə edilmiş güzəştlərdən asılı olmayaraq uyğun gələn sifarişi almışsa, ticarət əməkdaşı satışı yerinə yetirir. Hərdən, lakin hesab edilir ki, satış o halda baş tutur ki, əgər müvafiq olan mal müştərinin yanında boşaldılmış olsun və müştəri sifariş edilmiş malın pulunu ödəsin. Kompromis kimi bəzi sistemlərdə yol verilir ki, firma tərəfindən sifarişin alınması onu sübut edir ki, əməkdaş müqavilənin (sövdələşmənin) yalnız yarısını yerinə yetirmişdir. Müştəri tərəfindən sifariş ödənildikdən sonra satış qurtarmış hesab edilir.

Briqada və fərdi stimullar

Şirkətin ən əhəmiyyətli müştərilərinə xidmət və təzələrin cəlb edilməsi üçün satış briqadalarından geniş istifadə edilməsi bir sıra mühüm suallar doğurur ki, mükafatlandırmanının kombinə edilmiş (qarışıq) sxeminə stimullaşdırmanın hansı növlərini daxil etmək lazımdır: stimullaşdırmanı bütövlükdə briqadanının işinin göstəriciləri ilə uyğunlaşdırmaq lazımdırmı, briqada üzvləri arasında həvəsləndirici ödəmələri bölmək lazımdırmı, bu iki yanaşmanı eyni vaxtda istifadə etmək mümkündürmü? Əgər həm qrup, həm də fərdi stimullar tətbiq edilirsə, onda onlar arasındakı nisbət necə olmalıdır? Bu fəslin əvvəlində göstərilmişdir ki, Siebel Systems şirkəti həm özünün satış briqadalarının ümumi səmərəliliyini, həm də hər bir üzvün fərdi töhvəsini mükafatlandıraraq, stimullaşdırmanın bir neçə növlərindən istifadə edir. Funksiya arası satış briqadalarının əməyinin ödənilməsinin problemlərinin bəzi başqa mümkün olan həlləri Liderlik 11. 5 parçasında müzakirə edilir.

Həvəsləndirmənin ödənişlərinin müddətləri

Bir tədqiqatın nəticələri, çərçivələrində mükafatlandırmanın 500 sxemlərindən artığı öyrənilmişdi, göstərdi ki, sxemlərdən 21 faizi şirkətin ticarət heyətinə həvəsləndirici əlavənin ilin ödənişini, 3 faizi hər yarım ildən bir , 24 faizi hər rübdə, 52 faizi isə hər ay nəzərdə tutulmuşdur. Bütövlükdə sistemlərdə, qeydə alınmış əməkhaqqı komisyon haqlarınını ödənişi ilə birləşir. Daha çox stimullaşdıran əlavələrin hər ayda ödənilməsi nəzərdə tutulursa, onda qeydə alınmış əməkhaqqı ilə və mükafatlarla sistemlərdə adətən, stimullaşdırıcı əlavələrin rüblük və ya illik ödəmələrindən istifadə edilir.

Tələb edilən nəticənin və mükafatın alınmasına nail olmağın arasındakı dövr nə qədə azdırsa, əməyin ödənilməsi planının stimullaşdırıcı xassəsi daha yüksəkdir. Beləliklə, bir çox mütəxəssislər təsdiq edirlər ki, ən əlverişli variant stimullaşdıran əlavələrin rüblük ödənilməsidir.

Şəxsi ticarət heyəti əməyinin ödənilməsinin istehsalçı şirkətlərin nümayəndələri əməyinin ödənilməsi ilə müqayisəsi

Bir çox şirkətlər şəxsi ixtisaslaşdırılmış ticarət heyətini və malların satışında yardım göstərən istehsalçı şirkətlərin müstəqil nümayəndələrini istifadə edirlər. İstehsalçı şirkətlərin nümayəndələri hər şeydən əvvəl onların satdıqları istənilən mallara və xidmətlərə görə qeydə alınmış komisyon haqlarını alırlar, ancaq (artıq biz gördüyümüz kimi) ixtisaslaşdırılmış ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi həddindən artıq daha mürəkkəb formalarda həyata keçirilir. 5-ci fəsildə göstərildiyi kimi, istehsalçı şirkətlərin nümayəndələrindən istifadə edilməsi şirkət bir neçə üstünlükləri təmin edir. Məsələn, Polyflex Film and Converting şirkətinin ticarət əməkdaşları göstərmişdilər ki, onlar üçün təyin edilmiş normaların realizəsindən sonra onlar satışların hər bir növbəti 1 milyon dollarına görə əlavə olaraq 200 min dollar ala bilərdilər (iş stajından və baza əməkhaqqından asılı olaraq). Lakin onlara həm də məlum idi ki, satışların elə həmin 1 milyon dollarına görə istehsalçı şirkətin nümayəndələri həmin şirkətdə 50 milyon dollar alırlar, özü də bunun üçün onlara satışların hansısa normalarını əvvəlcədən yerinə yetirmək lazım deyildi. Bu cür uyğunsuzluqlardan qaçmaq üçün, şirkət rəhbərliyi əvvəlcədən onun qayğısına qalmalıdır ki, onların şəxsi ticarət heyəti mükafatlandırmanının istifadə edilən sisteminin ədalətliliyinə şübhə etməsinlər.

Liderlik 11. 5
Satış briqadaları üçün stimullar

Satış və müştərilərə xidmət edilməsi üçün briqada metodundan istifadə edən firmalar briqadanın işinin göstəriciləri ilə mükafatlandırmanı göstərən üç yanaşmadan birini tətbiq edirlər. Şəkil 1-də göstərildiyi kimi, bu üç yanaşma aşağıdakı tərzdə verilmişdir:

1. *Briqadanın işinin nəticələri yeganə amil kimi.*

Bu halda bütün həvəsləndirici ödənişlər əvvəlcədən müəyyən edilmiş briqada məqsədlərinə çatmağa əsaslanır. Stimullaşdıran mükafat briqadanın bütün üzvləri arasında və yaxud hər birinin ümumi son nəticələrə fərdi tövhəsi nəzərə alınmaqla bərabər bölünə bilər.

2. *Briqadanın işinin nəticələri əsas amil kimi.*

Bu sistemlər stimullaşdırıcı ödəmələrin iki növünü daxil edirlər: böyüyünü, hansı ki, briqadanın işinin nəticələrinə əsaslanır və azını, hansı ki, briqadanın hər bir üzvünün işinin fərdi göstəricilərini nəzərə alanı. Şəkil 1-də göründüyü kimi, stimullaşdırıcı ödəmələrin bu iki növü hərdən elə tərzdə «uyğunlaşır» ki, mükafatın ölçüsü briqadanın hər bir üzvünün ala biləcəyi fərdi mükafatın həcminə birbaşa təsir edir. Birbiri ilə qarşılıqlı əlaqəsi olmayan planlarda stimullaşdırıcı ödəmələrin bu iki növü bir-birindən asılı deyil.

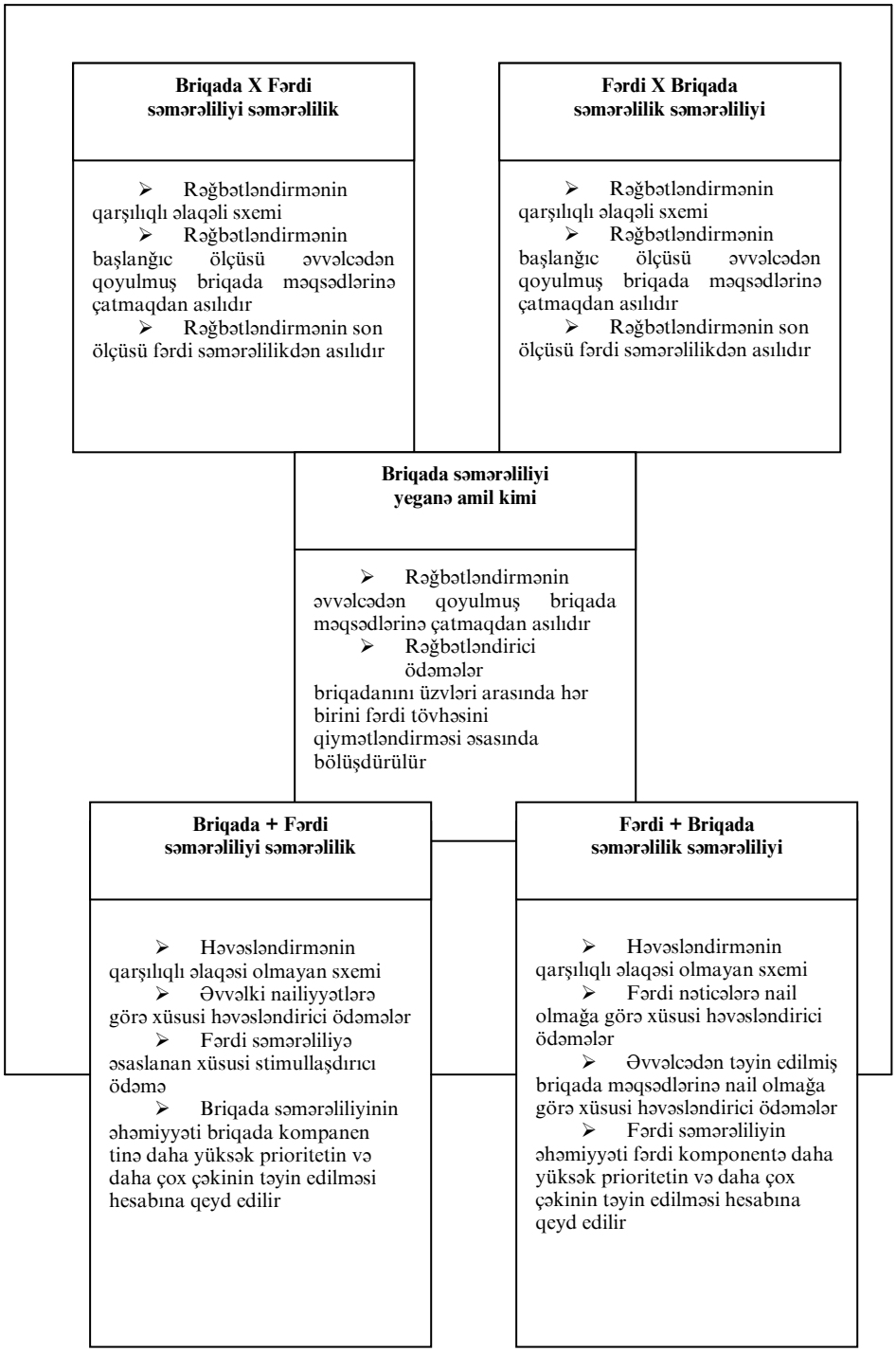
Şəkil 2-də mükafatlandırmanın həm qarşılıqlı əlaqəsi olan, həm də qarşılıqlı əlaqəsi olmayan sistemlərini göstərir. Hər şeydən öncə ona diqqət yetirmək lazımdır ki, hər iki halda briqada mükafatı

onunla uyğunlaşır satış məqsədinə effektli nail olur, bütün üzvləri isə satışın ümumi həcmindən irəli gələn eyni stimullaşdırıcı ödəmələr alırlar.
Lakin briqadanın tərkibində işləyən ticarət nümayəndələri həm də onları
yeni satışlarından təmin edilmiş həcmdən asılı olan fərdi stimullaşdırıcı əlavələr ala bilərlər. Bu fərdi stimullaşdırıcı əlavələr ticarət nümayəndələrini həm də təzə müştərilərin axtarışı ilə məşğul olmağa təhrik edir. Əgər briqada (qarşılıqlı əlaqəli sistemin istifadə edilməsində) onun üçün təyin edilmiş normanı heç olmasa 90 faiz yerinə yetirməyə müvəffəq olmursa, onda o, ümumiyyətlə stimullaşdırıcı mükafatdan məhrum edilir, onun ayrı - ayrı ticarət nümayəndələri isə, öz növbəsində, hətta əgər onlar yeni müqavilələrin bağlanmasına qədər tapşırığı 100 faiz yerinə yetirsələr də, fərdi stimullaşdırıcı mükafatı almırlar (sıfırdan 25 faiz bərabərdir sıfıra və yaxud 0 x 25 = 0). Beləliklə, stimulların qarşılıqlı asılılığı briqadanın üzvlərini, hər şeydən öncə briqada məqsədinə çatmaq haqqında qayğılanmaya təhrik edir. Lakin belə asılılığn olmamasında briqada və fərdi mükafatlar sərbəst müəyyən edilir və sadəcə olaraq hər əməkdaşın qazancında stimullaşır.

3. *Fərdi nəticələr əsas amil kimi.*

Bu sistemlər həm də qarşılıqlı əlaqədə olmayan stimullaşdırıcı komponentlərin iki növünü daxil edir. Lakin bu planda işin fərdi göstəricilərinə istinad edilmişdir. Burada daha əhəmiyyətli stimullaşdırıcı mükafatlandırma briqada işinin nəticələri ilə deyil, fərdi fəaliyyətin göstəriciləri ilə uyğunlaşır.

Mənbə: Jerome A. Collette and Mary S. Fliss, «Designing İncentive Plans for Customer Teams. » Scottsdale AZ: American Compensation Association, 1995


Briqada X Fərdi
səmərəliliyi səmərəlilik
➢ Rəğbətləndirmənin qarşılıqlı əlaqəli sxemi
➢ Rəğbətləndirmənin başlanğıc ölçüsü əvvəlcədən qoyulmuş briqada məqsədlərinə çatmaqdan asılıdır
➢ Rəğbətləndirmənin son ölçüsü fərdi səmərəlilikdən asılıdır
Fərdi X Briqada
səmərəlilik səmərəliliyi
➢ Rəğbətləndirmənin qarşılıqlı əlaqəli sxemi
➢ Rəğbətləndirmənin başlanğıc ölçüsü əvvəlcədən qoyulmuş briqada məqsədlərinə çatmaqdan asılıdır
➢ Rəğbətləndirmənin son ölçüsü fərdi səmərəlilikdən asılıdır
Briqada səmərəliliyi
yeganə amil kimi
➢ Rəğbətləndirmənin əvvəlcədən qoyulmuş briqada məqsədlərinə çatmaqdan asılıdır
➢ Rəğbətləndirici ödəmələr briqadanını üzvləri arasında hər birini fərdi tövhəsini qiymətləndirməsi əsasında bölüşdürülür
Briqada + Fərdi
səmərəliliyi səmərəlilik
➢ Həvəsləndirmənin qarşılıqlı əlaqəsi olmayan sxemi
➢ Əvvəlki nailiyyətlərə görə xüsusi həvəsləndirici ödəmələr
➢ Fərdi səmərəliliyə əsaslanan xüsusi stimullaşdırıcı ödəmə
➢ Briqada səmərəliliyinin əhəmiyyəti briqada kompanen tinə daha yüksək prioritetin və daha çox çəkinin təyin edilməsi hesabına qeyd edilir
Fərdi + Briqada
səmərəlilik səmərəliliyi
➢ Həvəsləndirmənin qarşılıqlı əlaqəsi olmayan sxemi
➢ Fərdi nəticələrə nail olmağa görə xüsusi həvəsləndirici ödəmələr
➢ Əvvəlcədən təyin edilmiş briqada məqsədlərinə nail olmağa görə xüsusi həvəsləndirici ödəmələr
➢ Fərdi səmərəliliyin əhəmiyyəti fərdi komponentə daha yüksək prioritetin və daha çox çəkinin təyin edilməsi hesabına qeyd edilir

Şəkil. 1.

Briqadalı stimullaşdırma sxemlərinin nümunələri

Qarşılıqlı əlaqəli sxem

- Qarşılıqlə əlaqəli sxemlər- bu hər iki komponentə görə, eyni zamanda fərdi rəğbətləndirici ödəmələrin sxemləri briqada məqsədlərinin nailiyyətindən asılıdır. Ticarət nümayəndələri fərdi tövhəyə və briqada məqsədlərinin nailiyyətlərinə əsaslanan ödəmələrin mükafatlarını ya ala, ya da ümumiyyətlə almaya bilərlər.
- Ümumi «briqada» maükafatı ticarət əməkdaşları üçün başlanğıc və daha mənfəətli komponentini verir.
- Ümumi komponentlər briqada üzvlərini onlar üçün vahid məqsədin köməyi ilə ümumi nəticəyə bağlayırlar.

Komponentlər	Briqada səmərəliliyi	X	Fərdi səmərəlilik
Vəzifə	➢ Baş ticarət nümayəndələri ➢ Xüsusi ticarət nümayəndələri ➢ Texniki yardım		➢ Ticarət nümayəndələri
Ödəmələrin sxemi (ticarət	Briqada həcmlərinə görə mükafat Məqsədə Planlı nail rəğbətlən-olmanın dirici faizi ödəmələr 120 % və çox 150 % 110 100 100 75 90 50 90-dan 0 daha az	X	Yeni müqavilələrə görə mükafat Məqsədə Briqada nail həcmlərinə olmanın görə müka-faizi fatların %-i 140 % və daha 75 % çox 120 50 100 25 80 10 80-dan 0 daha az

Şəkil 2.

Satışlar üzrə menecerlər dəfələrlə göstərmişlər ki, baxmayaraq ki, istehsalçı şirkətlərin nümayəndələri böyük komisyon haqları alırlar, onlar həm də özlərinin şəxsi məsrəflərini ödəməlidirlər. Ondan başqa, əgər onlara məhsulu satmaq müyəssər olmursa, onlar əməkhaqqı almırlar, ancaq şəxsi ticarət heyəti istənilən halda qeydə alınmış baza əməkhaqqı alırlar. Xeyli üstünlük həm də ondan ibarətdir ki, şirkət özünün işçilərinə xüsusi tanınma proqramları və pulsuz həvəsləndirmənin bu və ya digər növlərinə aid olan başqa mükafatları təklif edə bilər.

Pullu həvəsləndirmə sxemlərinin yekun şərhi

Yuxarıda keçirilmiş müzakirə bir daha sübut edir ki, mükafatlandırmanın kombinə edilmiş sistemləri inzibati problemləri, həm də nəzarət problemləri daha çox kəskindirlər, nəinki yalnız əməkhaqqının və yalnız komisyon haqlarının ödənilməsi ilə əlaqəli olan sistemlər doğurur. Bu onun səbəbəlrindən biri kimi xidmət edə bilər ki, kombinə edilmiş sistemlər xırdalara nisbətən iri firmalarda tez-tez tətbiq edilir. Lakin bu problemlərin olmasına baxmayaraq, kombinə edilmiş sistemlərlə təchiz edilən üstünlüklərin istifadə edilməsi onları ticarət işçilərinin əməyinin ödənilməsinin ən populyar metoduna çevirir. Bununla yanaşı ödəmə sxemlərinin bütün üç tipi həm unikal üstünlükləri, həm də məhdudiyyətləri var.

Kompensasiya planlarının istifadə edilməsinin bu üstünlükləri, məhdudiyyətləri və variantları cədvəl 11.3 də verilmişdir.

Qarşılıqlı əlaqəsi olmayan sxem

- Qarşılıqlə əlaqəsi olmayan sxem- bu məbləğləşdirilən komponentlərli sxemlərdir. Ticarət nümayəndələri mükafatın iki növündən istənilənini, ya da hər iki mükafatı ala bilərlər. Fərdi mükafatı almaq üçün briqada məqsədlərinə nail olunması tələb edilmir.
- Ümumi «briqada» maükafatı ticarət nümayəndələri üçün başlanğıc və daha mənfəətli komponentini təqdim edir.
- Ümumi komponentlər briqadanın üzvlərini onlar üçün yeganə məqsədin köməyi ilə ümumi nəticəyə «bağlayırlar».

Komponentlər	Briqada səmərəliliyi	X	Fərdi səmərəlilik
Vəzifə borcları	➢ Ticarət nümayəndələri ➢ Sifarişlərin yerinə yetirilməsi ➢ Müştərilərin seçilməsi ➢ Texniki yardım		➢ Ticarət nümayəndələri
Ödəmələrin sxemi (ticarət nümayəndələri)	Bütün müştərilər üzrə ümumi həcmə görə mükafat Məqsədə Ödəmələr çatmanın (rəğbətləndirici faizi ödəmələrin %-i) 120 % və çox 150 % 110 100 100 60 90 30 90-dan 0 daha az	X	Təzə müqavilələrə görə mükafat Məqsədə Ödəmələr çatmanın (planlı rəğbət-faizi ləndirici ödəmələrin %-i) 140 % və daha 75 % çox 120 60 100 40 80 20 80- dan daha az 0

Şək. 2 (davamı)

Cədvəl 11.3. Ticarət heyətinin mükafatlandırılması sxemlərinin xarakteristikaları

Mükafatlandırmanın sistemi (istifadə edilməsinin tezliyi, %-lə)	İstifadə edilməsinin vəziyyəti (xüsusən faydalıdır)	Üstünlüklər	Qüsurlar (çatışmazlıqlar)
Qeydə alınmış əməkhaqqı (10)	Təzə ticarət nümayəndələrinin əməyinin ödənilməsi Onların fəth edilməsi üzrə əlavə işi tələb edən yeni satış ərazilərinə firmaların çıxışı. Ticarət əməkdaşlarına satışla əlaqəsi olmayan işin böyük həcmlərini yerinə yetirmək lazım gəlir.	Ticarət əməkdaşlarına gəlirlərin (riskin azaldılması) maksimum dərəcəsini təmin edir. Satışlar üzrə menecerə ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinə görə etibarlı nəzarəti təmin edir. İnzibatçılıqda rahatdır: daha çox qabaqcadan xəbər verilən satış məsrəfləri ilə bağlıdır.	Stimullaşdırmanının imkanlarının təmin etmir. Ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinə görə daha sərt nəzarətin labüdlüyü. Satışların ixtisara düşməsi dövründə satış məsrəfləri əvvəlki səviyyədə qalır.
Yalnız komisyon haqlarının ödənilməsi (5)	Maksimum aqressiv satış tələb edilir. Satışla bağlı olmayan vəzifələr minimuma endirilmişdir. Şirkətin özünün ticarət heyətinin fəaliyyətinə sərt nəzarət etmək imkanı yoxdur.	Maksimum mümkün olan stimullaşdırmanı təmin edir. Komisyon haqlarının stavkalarını yüksəldərək, satışlar üzrə menecerlər özünün tabeçiliyində olan işçiləri müəyyən malların satılmasında maraqlandıra bilərlər. Pul sabitliyini müəyyən səviyyəsini təmin edir. Stimullaşdırmanın müəyyən səviyyəsini təmin edir.	Ticarət nümayəndələrinə yalnız minimum sabit gəlirləri təmin edilir. Satışlar üzrə menecer özünün tabeçiliyində olan işçilərin fəaliyyətinə görə yalnız minimum nəzarətə malikdir. Ticarət nümayəndələrini kiçik müştərilərə qeyri-adekvat xidməti göstərməyə sövq edə bilər.
Kombinə edilmiş sistemlər (85)	Satış əraziləri təxminən eyni satış potensialına malikdir. Firma stimulları istifadə etmək istəyir, bu zaman ticarət heyətinin fəaliyyətinə görə müəyyən nəzarəti saxlanılır	Satış məsrəfləri satışların nəticəsində alınmış gəlirlərdən asılıdır. Satışlar üzrə menecer satışla bağlı olmayan fəaliyyətə görə müəyyən nəzarətə malikdir.	Satış məsrəfləri daha az qabaqcadan xəbər verilən xarakter daşıyır. İnzibatçılıqda çətinliklər meydana çıxa bilərlər.

Ticarət əməkdaşları arasında yarış

Ticarət əməkdaşları arasında yarışlar özü ilə ticarət heyəti müəyyən satış məqsədlərinə çatmaq üçün nəzərdə tutulmuş stimullaşdırmanın qısamüddətli proqramlarını verirlər. Baxmayaraq ki, belə yarışlara firmada əməyin ödənilməsinin cari sisteminin tərkib hissəsi kimi baxmaq lazım deyil. Onlar ticarət işçilərinə müəyyən pul (həm də pulsuz) mükafatı almaq imkanı verir. Yarışların qaliblərini tez-tez pul, mal və pulsuz turist putyovkaları şəklində mükafatlarla təltif edirlər. Onlar həm də xidmətlərin ictimai tanınması formasında pulsuz mükafatlar alırlar.

Yarışların uğurlu keçirilməsi aşağıdakı hallarda mümkündür:

- Dəqiq müəyyən edilmiş konkret məqsədi
- İlhamlandıran məqsədlər
- Bütün ticarət əməkdaşları üçün mükafatın alınmasının ağıllı ehtimalı
- Mükafatlandırmanın cəlbedici növləri
- Şirkətin ticarət heyəti arasında yarışların təbliği

Yarışın məqsədi

Satışlar arasında yarışlar firmada qəbul edilmiş əməyin ödənilməsi sxeminə əlavə olaraq keçirilir, bu və ya digər qısamüddətli məqsədin istiqamətində ticarət əməkdaşlarının əlavə səylərinin Motivasiyası üçün nəzərdə tutulmuşdur. Həvəsləndirici ödənişlər

qarşıda qoyulmuş korporativ məqsədlərə cavab verməlidir. Cədvəl 11.4-də verilmiş məlumatlar sübut edirlər ki, şirkət rəhbərliyinin onların qarşısında qoyulmuş əhəmiyyətinə inamına baxmayaraq, o, heç də həmişə bu məqsədləri düzgün əks etdirən stimulları əməkdaşlar üçün yaratmır.

Cədvəl 11.4. Şirkətin məqsədləri və həvəsləndirmə arasındakı əlaqə.

Satışın məqsədi	Bu məqsədi əhəmiyyətli hesab edən şirkətlər (%)	Göstərilmiş məqsədə çatmaq üçün həvəsləndirmə dən istifadə edən şirkətlər	Fərq (%)
Ən əhəmiyyətli müştərilərə satış	92	29	63
Olan müştərilərin saxlanması	98	32	66
Təzə müştərilərin axtarışı	92	39	53
Satış məsrəflərinin ixtisara salınması	60	17	43

Mənbə: Chisten P. Heide, «Dartnell's 30» Sales Force Compensation Survey : 1988-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh 149-153)

Bu cədvəli belə izah etmək lazımdır: Bütün şirkətlərin 92 faizi güman edir ki, ən əhəmiyyətli müştərilərə malların satışı və xidmətlər onlar üçün prioritetdir. Lakin bu şirkətlərdən yalnız 29 faizi diqqətin məhz bu məqsədə istiqamətləndirilməsinə görə ticarət əməkdaşlarının mükafatlandırılması üçün stimullaşdırma proqramlarını realizə edirlər.

Bir tərəfdən yarışın məqsədlərinə nail olunması üçün vaxt nisbətən az davamlı olmalıdır. Bu təminat verir ki, ticarət əməkdaşlarının yarışın keçirilməsi ilə bağlı olan ilk entuziazm sönməyə macal tapmır. O biri tərəfdən yarış kifayət qədər davam edən olmalıdır ki, bütün ticarət işçiləri heç olmasa özünün ərazilərini bircə dəfə əhatə edə və qələbə qazanmaq imkanı verən nəticələrə nail olunması üçün imkanlar əldə edə bilərdilər. Təcrübə göstərir ki, satış sferasında yarışın orta davamlığı (sürəkliyi) üç ay təşkiletməlidir.

İlhamlandırıcı məqsəd

Ticarət əməkdaşları arasında yarışların keçirilməsi üçün bütün iştirakçılar arasında maraq oyadan kifayət qədər ilhamlandırıcı məqsədi axtarmaq lazımdır. Şirkət məqsədi seçərək daha böyük ixtiraçılıq göstərir. Liderlik 11. 6 parçasından göründüyü kimi, bir çox şirkətlərin rəhbərləri özlərinin ticarət əməkdaşları arasında yarışların keçirilməsi üçün həvəsləndirmənin novator növlərini fikirləşərək bacardıqlarını əsirgəmirlər.

Yarışda qələbə ehtimalı

Yarışların keçirilməsinin üç tanınmış forması mövcuddur. Onlardan birincisinin gedişində ticarət əməkdaşları, fərdi normaları (kvotları) realizə etməyə cəhd edərək, özləri ilə yarışırlar. Ayrılmış vaxt ərzində normanı yerinə yetirən və ya artıqlaması ilə yerinə yetirən hər bir kəs qalib elan edilir. İkinci forma tələb edir ki, bütün ticarət əməkdaşları bir-biri ilə yarışmalıdırlar. Onlardan kim ki, ən yüksək göstəricilərə müvəffəq olmuşdursa, onu qalib elan edirlər. Yerdə qalanlar isə uduzandır. Üçüncü forma qrup və fərdi mükafatlar (prizlər) uğrunda yarışan şirkətin ticarət heyətinin briqadalara bölünməsini nəzərdə tutur.

Faktiki olaraq elə bir hal əmələ gəlmişdir ki, yarışların keçirilməsinin üç formasından birincisi, yəni satışların fərdi normalarınını yerinə yetirilməsi daha geniş yayılanı olmuşdur. Yarışın belə predmeti satışlar üzrə menecerlərə onların elə tərzdə keçirilməsinə imkan verir ki, satıcının fəaliyyəti konkret məqsədlərə çatmağın üzərində cəmləşsin,

ticarət nümayəndələrinin işi isə aşağı potensiallı satış ərazilərində daha cəlbedici satış ərazilərində işləyən həmkarları ilə müqayisədə onları avtomatik olaraq pis vəziyyətdə qoymasın. Satışların fərdi normalarınını yerinə yetirilməsi üzrə yarış işçilər arasında normal münasibətləri saxlamağa imkan verir, çünki onlara bir-biri ilə rəqabət aparmaq lazım gəlmir.

Liderlik 11. 6
Qaliblər üçün ekzotik mükafatlar (bəxşişlər)

Nitq məlumatlarını və məlumatları bütün dünyaya verilməsi şəbəkələrinin yaradılması ilə məşğul olan Equant (www.equant.com) şirkətinin marketinq üzrə vitse-prezidenti Maykl Eskou özünün ticarət əməkdaşları arasında yarışların qalibi üçün yeni mükafatı axtarmağa cəhd edirdi. Maykl istəyirdi ki, bu mövzu onun tabeçiliyində olan işçilərdə maraq oyatsın.

«Parisə səfərin perspektivi onları yəqin ki, xüsusi ilə maraqlandırsın, çünki bizim əməkdaşların bəziləri onsuzda indi Parisdə yaşayırlar». Cənubi Afrikada özünü savannada hiss etmək perspektivi başqa şeydir. Bu nə isə təzə bir yenilikdir. «Biz öz əməkdaşlarımız üçün real stimul yaratmağa cəhd edirik, yəni elə bir şey yaratmaq istəyirdik ki, yəqin ki, onlar gündəlik həyatlarında rast gəlməmiş olsunlar». Lakin bu qədər qeyri-adi səyahətlərə hüquq əldə etmək o qədər də asan olmadı. Şirkətin ticarət heyətinin təqvim ili ərzində onlar üçün təyin edilmiş normanı 120 faiz yerinə yetirmək lazım idi. Bu isə olduqca çətin idi, çünki ticarət əməkdaşı orta hesabla 7 milyon dollardan yuxarı illik gəlir gətirir.

Bu proqramın realizəsinin nəticələri həqiqətən də təsirli oldu, çünki yarışların keçirildiyi müddət ərzində satışların həcmləri 50 faiz artdı (Equant şirkətinin rəhbərliyinin fikrincə, bunun 20 faizinin artımı yarışların keçirilməsi ilə bağlıdır). Onunla əlaqədar olaraq ki, insanlar daha çox dünyanı səyahət edirlər, yeni yerlərlə tanış olurlar və yeni təcrübə qazanırlar. Şirkət rəhbərliyi öz işçilərini sövq etmək üçün yarışlarda fəal iştirak etməyin yeni üsullarını axtarmalı olur. ABŞ-da potensial səyahətçilərin marağını oyatmağa qadir olan yerlər Park-Sibi, Yuta, Sidon və Arizonadır, xarici ölkələrdə isə amerikalı ekzotika həvəskarlarında maraq doğuran yerlər Tailand və Dubaydır. Equant rəhbərliyi belə bir nəticəyə gəlmişdir ki, insanlar özünün həyat təcrübəsini genişləndirməyə və yeni ölkələrlə tanış olmağa can atırlar. «Bizim işçilərin daxilində rəqabətin ruhu yaşayır, onların xidməti ictimai nüfuz qazananda, onların xoşuna gəlir. Əgər siz yaxşı işçilərin xidmətlərinin bütün kollektivə məlum olması üçün heç nə etmirsinizsə, adamlar sadəcə olaraq sizdən qaçırlar»

Ford Motor şirkəti özünün ticarət əməkdaşlarına «Snayper» adı altında proqramı təklif etdi: yarışın qalibi dönüş təyyarəsində uçuşu yerinə yetirməyə hüquq qazanır. Ted Paçini, Ford Motor Credit - də dillerlərlə iş üzrə menecer təsdiq edir ki, «Snayper» proqramı həddindən artıq uğurlu oldu: «Sadə adamların əksəriyyətinin həyatda heç zaman döyüş təyyarəsində uçmaq ağlına da gəlməz. Mənə elə gəlir ki, bu proqramda iştirak etmələri bizim əməkdaşlarımızı bir-birinə daha da yaxınlaşdırırdı. Bu mövzuya aid onların ailələrində və dostları ilə nə qədər söz-söhbət olmuşdur!». Torontoda mənzil qərargahı olan Shred-İt elektron şirkəti özünün satıcıları arasında keçirilən yarışın qaliblərinə tamamilə qeyri-adi bir şeyi – kosmik aparatın kabinəsində olmaq və çəkisizliyi hiss etmək imkanını təklif etdi. Tamamilə, şirkətlər mükafatlandırmanın elə növlərini seçməyə can atırlar ki, onlar, əməkdaşların konkret tələbatlarına və maraqlarına uyğun gələ bilsinlər. Bu halda qalib olmuş işçi ilə elə bir şey alır ki, o həqiqətən onun haqqında düşünürdü. Rob Oyler, KMS Telecom şirkətinin satışlar üzrə meneceri (Lourensvil şəhəri, Corciya ştatı), ticarət əməkdaşları arasında təşkil edilmiş yarışın qaliblərinə Stinqin konsertinə biletlər təklif etdi. Bu biletləri əldə etmək üçün çox əziyyətlər çəksə də, o öz seçimini belə izah etdi: Mən əlbəttə, yarışın qaliblərinə pul da təklif edə bilərdim, ancaq mən əmin idim ki, pul onları çox az maraqlandırardı, nəinki Stinqin konsertinə düşmək imkanı.

Mənbə: Betsy Cummings «Qouta Busters» Sales and Marketinq Management, July 2001, səh 67; Mark McMaster «Wowing the Sales Force» Sales and Marketinq Management, www.salesandmarketinq.com Web saytında, June 2001 və Elana Harris «Wild İncentives for a Wild Economy» Sales and Marketinq Management, November 2000, səh.110.

Yarışların keçirilməsinin hansı formasının istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, ticarət əməkdaşlarından hər birinin qalib gəlməsinin real imkanları (şansları) olmalıdır. Əgər yarışın keçirilməsi qaydaları yalnız bir və yaxud da iki-üç qalibi nəzərdə tutursa, onda işçilərin əksəriyyəti belə bir nəticəyə gələrlər ki, onların udmaq imkanları son dərəcə azdır. Ondan başqa ortabab işçilər fikirləşə bilərlər ki, istənilən halda yarışın

qalibləri başqaları olacaqlar və ona görə də əbəs yerə gərginləşmək lazımdırmı?! Beləliklə, bu cür işçiləri yarışda qələbə uğrunda mübarizəyə ruhlandırmaq sıfıra yaxındır. Satış rəhbərlərindən biri bu xüsusda demişdir: «Adətən,, yaxşı işçilərin əlavə həvəsləndirməyə ehtiyacları yoxdur, çünki onlar onsuz da yaxşı işləyirlər. Lakin başqa əməkdaşları da unutmaq lazım deyil. Ola bilsin ki, onlar o qədər də effektli işləmirlər, ancaq onlarsız şirkətin ticarət heyətinin müvəffəqiyyətli işi mümkünsüz ola bilərdi».

Mükafatın tipləri

Yarışın qalibləri pul formasında, mal və pulsuz turist putyovkaları şəklində mükafatlar ala bilərlər. Mükafatın bütün üç tipi kifayət qədər geniş istifadə edilir və şirkət hər bir konkret yarışın keçirilməsində dəyişdirə bilər. Şirkətlər həm də başa düşürlər ki, həyatın bütün hallarında münasib olan mükafatın formasının «universal resepti» ola bilməz. Rəhbərlik hər şeydən öncə mükafatlandırmanın tiplərini özünün əməkdaşlarının konkret tələbatları altında seçməyə çalışır.

Məsələn, şirkətlər yarışın qalibləri üçün mükafatın dollar ekvivalentini qabaqcadan müəyyən edir, lakin onlardan hər biri özü üçün daha cəlbedici olan mükafat tipini seçə bilər. Hərdən menecerin özü soruşa bilər ki, konkret işçi öz şirkətinin mükafatının hansı tipini almaq istəyir. Belə yanaşmanın məqsədi ondan ibarətdir ki, hər bir ticarət əməkdaşını effektli sövq etmək mümkün olsun (əlbəttə, qabaqcadan müəyyən edilmiş büdcənin çərçivələri daxilində). Görün bu xüsusda məsləhətçilərdən biri nə deyir: «Tom, sizin ən yaxşı satıcınızı, məlumatlandırdılar ki, şirkətin ticarət əməkdaşları arasında keçiriləcək növbəti yarışın qalibi məşhur MacGregor firmasının qolf oyunu üçün klyuşka dəstini alacaqdır. Lakin Tomun arvadı onun ad gününə Big Bertha markasının qolf oyunu üçün klyuşka dəstini artıq bağışlamışdır». Aydındır ki, bu halda Tom çətin ki, mümkün olan hər şeyi edəcəkdir ki, yarışın qalibi olsun və qolf oyunu üçün klyuşkaların daha bir dəstini alsın.

Mükafatlandırmanın hansı formasından istifadə edilsə də, pul ifadəsində mükafatın (prizin) ölçüsü yarışın bütün potensial işçilərində maraq oyatmaq üçün kifayət qədər böyük olmalıdır (onların əməkhaqqının səviyyəsi ilə müqayisədə). Məsələn, portativ televizor illik əməkhaqqı 35 min dollar olan ticarət əməkdaşları üçün daha cəlbedici mükafat ola bilər. Mütəxəssislər tövsiyə edirlər ki, yarışın qaliblərinə təqdim edilən mükafatların dəyəri ortabab ticarət əməkdaşının həftəlik əməkhaqqından az olmamalıdır.

Yarışın ideyalarının onun iştirakçıları arasında təbliği

Yarışın potensial iştirakçılarında maraq və entuziazm oyatmaq üçün o, «fanfarların sədaları altında» başlamalıdır. Növbəti yarışın keçirilməsi haqqında firmalar adətən, ticarət əməkdaşlarının milli və yaxud regional (bölgə) toplantısında elan edirlər. İştirakçıların bu tədbirə marağını daimi qızışdırmaq üçün yarışın keçirilməsi gedişində təbliğat işi də zəruridir. Yarışın gedişində onun iştirakçılarını daimi məlumatlandırmaq lazımdır ki, onların qələbəyə müvəffəqiyyətləri və imkanları (şansları) necədir. Nəhayət, qaliblər öz şirkətinin çərçivələri daxilində ictimai nüfuz qazanmalıdır, mükafatları isə yarış qurtarandan dərhal sonra təqdim etmək lazımdır.

Yarışların keçirilməsinin tənqidi

Baxmayaraq ki, satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyəti ticarət heyətinin yüksək məhsuldar əməyinin əsaslandırılması nöqteyi-nəzərindən yarışların səmərəliliyinə inansa-

lar da, bu cür tədbirlər, xüsusən də əgər onlar pis hazırlanmış və zəif təşkil ediləndə, bir sıra ciddi problemlər də doğura bilər.

Bəzi tənqidçilər təsdiq edirlər ki, satışların həcmini artırmağı stimullaşdırmağa xidmət edən yarışlar yalnız xəyali nəticələrə gətirib çıxarır. Ticarət əməkdaşları özləri tərəfindən yarışın keçirilməsinə qədər və ondan sonra nail olunmuş həcmlərdən satışların müəyyən həcmlərini «əxz» edə bilərlər. Beləliklə, onlar yarış vaxtı nail olunmuş həcmləri süni olaraq artırmağa cəhd edirlər. Onlar yarışın başlanmasına qədər daxil olmuş sifarişləri «saxlaya», yarış qurtardıqdan sonra isə sifarişlərin daxil olmasını sürətləndirməyə cəhd edə bilərlər. Nəticədə müştərilər mallarla yüklənmiş ola bilərlər. Bu isə yarış qurtardıqdan sonra müəyyən müddət ərzində mütləq satışların həcmlərinin aşağı düşməsinə gətirib çıxartmalıdır.

Yarışlar həm də şirkətin ticarət heyətinin birliyini və mənəvi ruhunu poza bilərlər. Bu, xüsusən o zaman baş verə bilər ki, mükafat almaq hüququ qazanmaq üçün ticarət əməkdaşları bir-biri ilə rəqabət aparırlar, mükafatın miqdarı isə son dərəcə məhdud olur.

Nəhayət, bəzi firmalar mükafatlandırmanın qeyri-effektli sxemlərinin tətbiq edilməsi nəticəsini «kompensasiya etmək» üçün əməkdaşların arasında yarışları istifadə etməyə cəhd edirlər. Ticarət işçilərinə artıq ödənilmiş işə görə ikinci dəfə ödəmək lazım deyil. Beləliklə yarışları ticarət heyəti tərəfindən əlavə səylərin motivasiyası üçün yalnız qısamüddətli əsasda istifadə etmək lazımdır. Əgər firma yarışları tez-tez keçirirsə, bu yolla özünün ticarət heyətinin əməyinin səmərəliliyini istənilən səviyyədə saxlamağa cəhd edirsə, onda hər şeydən öncə, ona əməyin ödənilməsinin və stimullaşdırılmasının bütün proqramına yenidən baxmaq lazımdır.

Mükafatlandırmanın pulsuz forması

Satışlar üzrə menecerlərin əksəriyyəti hesab edir ki, yarışın qaliblərinin xidməti pillələrlə irəliləməsi pul mükafatından sonra stimullar arasında ikinci yer tutur. Bu söhbət özünü indiki işinə rəhbərliyin yüksək zümrəsinə gedən yolda yalnız növbəti mərhələ kimi baxan gənc və yüksək təhsilli işçilər haqqında gedən zaman düzgündür. Təəssüflər olsun ki, bir çox şirkətlərdə yaşla əlaqədar olaraq ticarət əməkdaşlarının xidməti pillələrlə irəliləməsi azalır. Əvvəlki fəsildə gördüyümüz kimi, bunun ehtimal olunan səbəblərindən biri ondan ibarətdir ki, bir çox şirkətlər özünün ticarət əməkdaşlarına xidməti pillələrlə irəliləmək üçün geniş perspektivlər yaratmırlar. «Yuxarıya adi yol»- bu sıravi satıcıdan satışlar üzrə rayon menecerlərinə, oradan isə öz firmasında ali rəhbərliyin tərkibinə gedən yoldur. Beləliklə, əgər ticarət heyətinin işçisinə bir neçə il ərzində öz firmasında satış rəhbərlərinin sırasına daxil olmaq müyəssər olmursa, onda bu firmada xidməti pillələrlə irəliləyəcəyinin perspektivsizliyi haqqında təəssürat yarana bilər. Nəticədə daha yaşlı işçilər mükafatlandırmanın sırf pullu növləri haqqında düşünəcək və yalnız «ölmə-diril» prinsipi ilə işləməyə davam edəcəkdir.

Bu problemi həll etməyə cəhd göstərən bəzi firmalar özünün ticarət əməkdaşları üçün xidməti karyeranın (mənsəbə çatmanını) iki variantını nəzərdə tuturlar. Onlardan biri böyük ümidlər verən namizədlərə hesablanmışdır və rəhbər vəzifələrin tutulmasına, o biri isə ticarət heyətinin çərçivələri daxilində daha yüksək vəzifələri tutmağa aparır. İkinci variant, adətən, şirkətin əsas müştəriləri ilə və yaxud aparıcı satış briqadalarında işi nəzərdə tutur. Belə bir sistemdə hətta, rəhbər vəzifələrə can atmayan əməkdaşın ticarət heyəti çərçivəsi daxilində daha nüfuzlu və yüksək ödənilən vəzifə almaq perspektivi var. Xidməti pillələrlə bu cür irəliləmənin cazibədarlığını artırmaq üçün, bir çox firmalar bu vəzifələri tutan adamlara əlavə qazancları və güzəştləri, eyni zamanda daha yüksək əməkhaqqını, daha nüfuzlu avtomaşın və ofisdə ən yaxşı otağı təmin edirlər.

Xidmətlərin ictimai nüfuzunun proqramları

Yarışların qaliblərinin aldıqları mükafatlar və xidməti pillələrlə irəliləmə – görkəmli nailiyyətlərin tanınmasının tipik formatıdır, ancaq bir çox firmalarda xidmətləri ictimai nüfuzun xüsusi proqramları, yəni mükafatlandırmanın pulsuz formaları nəzərdə tutulmuşdur. Məsələn, Southern Wine and Spritis (www.southernwinec.com) şirkəti ABŞ-da bulkalı mineral suların, şirələrin və spirtli içkilərin iri distribütoru, öz əməkdaşları üçün «təhlükəsizlik üzüyü» adı almış mükafatı nəzərdə tutmuşdur. Bu mükafatı şirkətin sürücüləri və ticarət nümayəndələri hər şeydən öncə təhlükəsizlik siyasətinə sözsüz riayət etməyə görə alırlar. Təhlükəsizliyin brilyant üzüyünü mükafat almaq üçün, şirkətin işçisi beş il ərzində bir dəfə də olsun yol hərəkəti qaydalarını pozmamalıdır. Pulsuz mükafatlandırmanın bu formasının istiafadə edilməsinin nəticələri həqiqətən olduqca təsirli oldu: proqramın realizəsinin başlanğıcından 1990-cı illərin ortasında şirkətin sürücüləri və ticarət nümayəndələri tərəfindən yol hərəkəti qaydalarının pozulmasının miqdarı 70 faiz azalmışdı. Yarışlar kimi, xidmətlərin ictimai nüfuzunun effektli proqramları hər bir ticarət əməkdaşına qaliblərin sırasında real imkanlar verməlidirlər. Lakin əgər şirkətin bir çox ticarət əməkdaşı həddindən artıq nüfuz qazanırsa, onda proqram cazibədarlığını itirə bilər, çünki qaliblər öz «xüsusiyyətini» hiss etmək iqtidarında olmurlar.

Xidmətlərin ictimai nüfuzunun effektli proqramları tez-tez elə tərzdə tərtib edilir ki, ən yaxşı işçiləri bir neçə müxtəlif göstəricilərə görə aşkar etmək mümkün olsun. Məsələn, hesabat dövründə satışların ən yüksək həcmlərinə faizlə ifadədə satışların əla artımına satış ərazisinin potensialının istifadə edilməsinin əla əmsalına və bir müştəriyə hesabda satışların əla həcminə nail olmuş əməkdaşlar qalib ola bilərlər.

İşçilərin xidmətlərinin tanınması şirkətin ən yaxşı ticarət əməkdaşlarının mükafatlandırılmasının olduqca cəlbedici formasıdır, çünki onların bütün həmkarlarına və rəislərinə qazandıqları uğurlar məlum olur. Ən çox fərqlənmiş işçilərin nailiyyətləri haqqında geniş məlumatlandırma (şirkətin ticarət heyətinin toplantılarında, yerli mətbuatda, nəşrlərdə, şirkətin daxili informasiya bülletenində müvafiq məlumatlarda və başqa üsullarla) xidmətin ictimai nüfuzunun yaxşı proqramının mühüm vasitəsidir.

Satış məsrəflərinin ödənilməsi

Məlum olduğu kimi, firmalar nəzarət etməyə, məsrəfləri ixtisara salmağa imkan verən və yerlərdə özünün ticarət heyətinin səmərəliliyinin yüksəltmək üsullarının axtarışı ilə daha fəal məşğul olurlar. Ticarət heyətinin fəaliyyəti işlə bağlı olan bu məsrəflərin xeyli payını ticarət əməkdaşlarının əməkhaqqı və pullu stimullaşdırma təşkil edir. Lakin yerlərdə ticarət heyətinin fəaliyyəti ilə bağlı olan gəlib-getmələr və ezamiyyətlər, mehmanxanalarda yaşama, qidalanma kimi elementlər olduqca əhəmiyyətlidirlər. Yerlərdə satış məsrəflərinin həcmi konkret sahədən və satış fəaliyyətinin növündən asılıdır. Belə məsrəflər orta hesabla bir ticarət nümayəndəsinə təxminən 16 min dollar təşkil edir, ayrı-ayrı hallarda isə onların həcmi bir az çox ola bilər. Ticarət əməkdaşları üçün mənzil-ofislərinin yaradılmasını son zamanlarda müşəhidə edilən tendensiyası məsrəflərin artmasına gətirib çıxarır. Buraya həmin ofislərin kompyuter-noutbuklarla, mobil telefonlarla, fakslarla təmin edilməsi və eyni vaxtda ezamiyyət məsrəflərinin ixtisara salınması ilə əlaqədar olaraq, şirkətlər tərəfindən öz əməkdaşları üçün avtomaşınları icarəyə götürməsi daxildir.

İşçilərin xidmətlərinin ictimai nüfuzunun proqramının və xərclərin miqyasları necə olursa olsun, istənilən belə bir proqram, McBer and Co şirkətində məsləhətçi işləyən doktor Riçard Boyatitsanın sözlərinə görə aşağıdakı xarakteristikalara malik olmalıdır:

* Proqram işçilərin səmərəliliyinin sırf göstəricilərinə əsaslanmalıdır. Bu proqramda subyektiv qiymətlərə yer olmamalıdır. Əgər işçilərdə qiymətlərin qeyri-obyektivliyinə şübhə yaranırsa, onda proqram qabiliyyətsiz olur. Görün bu xüsusda Riçard Boyatits nə deyir: Kim ki, göstəricilərlə tanış olur, dərhal aydın olmalıdır ki, onlar qaliblər adlandırılmaq hüququnu qazanmışlar».

* Proqram tarazlaşdırılmış olmalıdır. Proqram o qədər çətin yerinə yetirilən olmamalıdır ki, onun qalibləri yalnız həqiqətən fenomenal qabiliyyətli işçilər ola bilərlər və yaxud, əksinə, o qədər asan olmalıdır ki, qalib praktiki olaraq hər biri ola bilər.

* Qaliblərin mükafatlandırılmasının xüsusi mərasimini nəzərdə tutmaq lazımdır. Əgər qaliblərə mükafaftlar «yeri gəlmişkən» kimi təqdim edilirsə, və yaxud poçtla göndərilirsə onda proqram o qədər cəlbedici olmayacaqdır.

* Proqram zövqlə təşkil edilməlidir. Əks halda o, istehza obyekti ola bilər və adamları sövq etmək əvəzinə, onları tamamilə laqeyd edəcək və ya hətta özündən kənarlaşdıracaqdır. Görün bu xüsusda Riçard Boyatits nə deyir: «Proqram işçilərdə öz şirkətinə iftixar hissi oyatmalıdır ».

* Proqramın işıqlandırılması adekvat olmalıdır. Bəzi hallarda satışlar üzrə menecerlər ticarət heyətinin sıravi əməkdaşlarına müvafiq proqramın mənasını izah etmək, onun ideyasını təbliğ etmək üçün qayğılanırlar. Nəticədə isə demək olar ki, onlardan heç kim proqramın mahiyyətini və onda özünün iştirak etməsinin mənasını başa düşmür.

Şəkil 11. 3. *Formal tanınmanın effektli proqramlarının yaradılmasının qaydaları*

Mənbə: Bill Kelley, «Recognition Reaps Rewards», Sales and Marketinq Management, June 1986, səh 104. Həm də baxın: Thomas R. Wotruba, John S. Macfil and Jerome A. Colletti, «Effective Sales Force Recognition Proqrams» İndustrial Marketinq Management 20 (1991), səh. 9-15.

Əvvəlki fəsillərdə gösətərildiyi kimi, satış məsrəflərinin sürətli artımı satışlar üzrə menecerlərin çoxu «çöl» ticarət heyətinin əməkdaşlarının xırda müştərilərin yanına şəxsi kommersiya görüşlərinə getməsinin iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun olmasına şübhələnməyə məcbur etmişdir. Xərclərin artmasına başqa reaksiya məsrəflərə görə nəzarətin daha təkmilləşdirilmiş metodlarının axtarılması oldu. Bir çox firmalar məsrəflərin ödənilməsinin müxtəlif planlarını geniş olaraq təcrübədən keçirirdilər. Belə planların diapazonu «ağıllı və yol verilən» məsrəflərin məhdudiyyətsiz ödənilməsindən doğur ki, hansılara uyğun olaraq ticarət əməkdaşları butun məsrəfləri özünün ümumi əməkhaqqından ödəməlidirlər.

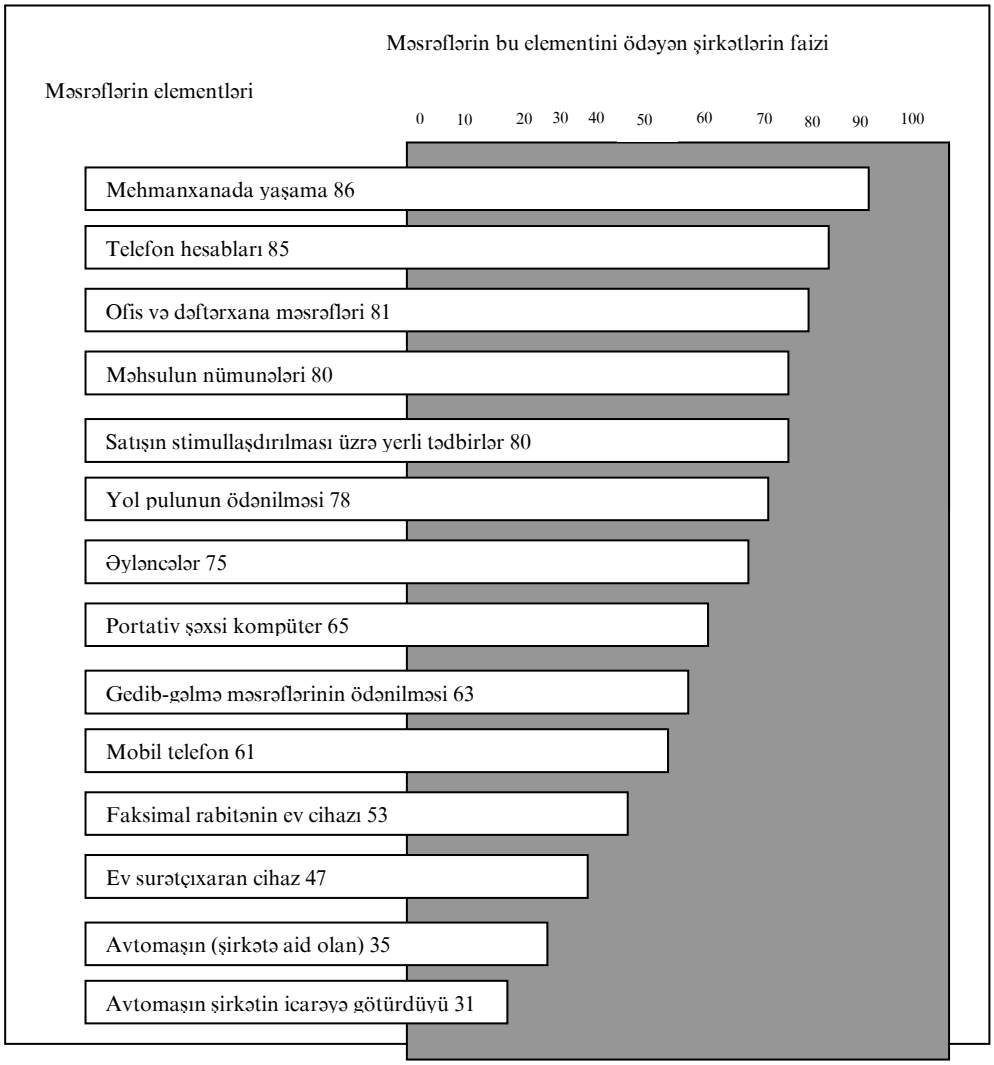
Qərar qəbul edəndə ki, məsrəflərin ödənilməsinin hansı formasına üstünlük vermək lazımdır, satışlar üzrə menecer ümumi məsrəflərin azaldılmasına istiqamətlənmiş sərt nəzarət və ticarət əməkdaşlarının maliyyə rifahı arasında kompromisi təmin etməlidir. Xərclərin bəzi elementləri (müştərilər üçün əyləncələrin təşkil edilməsinə məsrəflər, klub üzvlük haqları və ticarət heyəti əməkdaşlarının ezamiyyətdə olması vaxtına görə şəxsi xidmətlərin dəyəri və s. ya qanuni işgüzar məsrəflər kimi, hansılar ki, şirkət tərəfindən ödənilməlidir, ya da işçilərin özləri tərəfindən ödənilməli olan şəxsi məsrəflər kimi baxıla bilərlər. Məlumdur ki, şirkətin siyasəti və bu cür xərcləri işgüzar kateqoriyalara aid edən əməyin ödənilməsi sistemləri firmanın ümumi satış məsrəflərini yüksəldərək, işçinin ümumi pul mükafatının ölçülərini böyütməyə aparır. Məsrəflərə görə nəzarətin və onun gücləndirilməsi üçün firmaların istifadə etdikləri metodların suallarına daha ətraflı 13-cü fəsildə baxılacaqdır.

Birbaşa ödəmənin planları

Məsrəflərin ödənilməsi planlarının ən tanınmış tipi bütün «ağıllı və yol verilən» məsrəflərin birbaşa və məhdudiyyətsiz ödənilməsinin nəzərdə tutur. Lakin belə planlara uyğun olaraq ödəmə əməkdaşlardan lazım olan qəbzlərin və onların məsrəflərin ödənilməsinə hüquq verən dəqiq hesabatların təqdim edilməsini tələb edir. Xatırladaq ki, məsrəflər haqqındakı hesabatların yenidən hazırlanması və qiymətləndirilməsi firmanın inzibati məsariflərin artımını sürətləndirir.

Belə planların əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, onlar satışlar üzrə menecerə həm satış məsrəflərinnin ümumi həcminə, həm də fəaliyyətin növlərinə görə müəyyən nəzarəti təmin edirlər. Əgər fəaliyyətin hansısa konkret növü, məsələn, potensial təzə müştərilər üçün əyləncələrin təşkili, həmin firmanın müştərilərin idarə edilməsində istifadə etdiyi mühüm təşkil edəni hesab edilirsə, onda onun ticarət əməkdaşlarını fəaliyyətin məhz bu növü ilə fəal məşğul olmağa həvəsləndirici ölçülər qəbul edə bilərlər. Bunun üçün, məsələn, onlara məlumat vermək lazımdır ki, firma bununla bağlı olan bütün məsrəfləri ödəyəcəkdir. Bir tərəfdən, menecerlər öz tabeçiliyində olan işçiləri firma üçün aktual olmayan məsələlərin yerinə yetirilməsinə vaxt sərf etməkdən çəkindirə bilirlər.

Beləliklə, məsrəflərin ödənilməsinə aid olan şirkətin siyasəti ticarət heyətinin lazım olan istiqamətdə hərəkətlərinin oriyentasiyası və motivasiyası üçün faydalı alət ola bilər. Bəzi firmalar təsdiq edirlər ki, onlar satış ərazilərinin müxtəlifliyinə və fəaliyyyət növlərinin müxtəlifliyinə uyğun olaraq öz siyasətinə düzəlişlər edirlər. Məsələn, bəzi firmalar yerlərdə işləyən sıravi ticarət əməkdaşlarına nisbətən ümumilli əhəmiyyətli müştərilərlə işləyən öz menecerlərinin məsrəflərinin daha geniş spektrini və daha yüksək səviyyələrini ödəyirlər. Müxtəlif şirkətlər tərəfindən istifadə edilən məsrəflərin ödənilməsinin siyasətinin təhlilinin nəticələri cədvəl 11.4-də verilmişdir və diaqramda məsrəflərin elementlərinin kifayət qədər geniş spektri təqdim edilmişdir.



Şəkil 11. 4 *Satış məsrəfləri: şirkət nəyi ödəyir?*

Mənbə: Chisten R. Heide, «Dartnell's 30» Sales Force Compensation Survey: 1988-1999 (Chicago: Dartnell Corporation, 1999, səh.121).

Məhdudlaşdırılmış ödəmənin planları

Bəzi firmalar məsrəflərin ödənilməsinin ümumi məbləğini məhdudlaşdırır, ya məsrəflərin hər bir elenmenti üçün maksimum hədləri müəyyən edərək (məsələn, hər bir nəfərə düşən qırx dollarlıq yeməyin restoranda ödənilməsini məhdudlaşdıraraq), bütün məsrəflərin ört-basdır edilməsi üçün ona ayrılan müəyyən ümumi məbləğin hər bir ticarət əməkdaşına şamil edir.

Bu yanaşma ona yönəldilmişdir ki, ümumi satış məsrəflərini planlaşdırılımış həddə saxlamaq lazımdır. Satış məsrəflərini qabaqcadan planlaşdırılmış büdcəsi tez-tez müəyyən edilir. Bəzi hallarda büdcə ilə məsrəfin müəyyən edilmiş məbləğləri müxtəlif ticarət əməkdaşları üçün müxtəlif ola bilər. Bu satışların əvvəlki və proqnozlaşdırılan həcmlərdən, həm də konkret satış ərazilərinin tələblərindən asılıdır.

Lakin əgər budcə ilə şərtlənmiş məhdudiyyətlər hər bir konkret ərazidə müvəffəqiyyətli satış fəaliyyəti ilə bağlı olan xərclər haqqında dəqiq təsəvvürlərə əsaslanmırlarsa, onda bu cür planlar ticarət heyətinin işinin motivasiyasına və səmərəliliyinə mənfi təsir göstərə bilər. Ayrı-ayrı ticarət əməkdaşlarında belə bir təsəvvür yaranır ki, onların yaxşı işləmək qabiliyyəti satış məsrəflərinin ödənilməsinin şirkətdə qəbul edilmş effektsiz siyasəti ilə boğulur. Şirkət üçün fəaliyyətin zəruri olan növlərinə görə şəxsi cibindən ödəmək əvəzinə, ticarət əməkdaşları yəqin ki, bu məsrəfləri maksimum azaltmağa üstünlük verəcək və onlar üçün ayrılmış büdcəyə kifayətlənəcək, ya da fəaliyyətin müvafiq növlərindən boyun qaçırmağa çalışacaqlar.

Ödəmə planları istifadə edilməyən vəziyyətlər

Bəzi firmalarda hələ də istifadə edilən planların müxtəlifliyi və işçiyə onun bütün məsrəflərini ört – basdır etmək üçün qeydə alınmış məbləği nəzərdə tutan siyasət tələb edir ki, ticarət əməkdaşı özünün bütün məsrəflərini sərbəst ödəməlidir. Belə planlar, adətən,, bütün zəruri olan məsrəfləri ört-basdır etməyə imkan verən nisbətən ümumi pul ödəmələrinin ticarət işçilərinə ödənilməsini nəzərdə tutur. Belə planlar hər şeydən öncə komisyon haqlarının kifayət qədər yüksək faizini nəzərdə tutan ödəmənin komisyon haqları sistemlərilə assosiasiya edilir. Bu cür yanaşmanın ideyası ondan ibarətdir ki, belə bir halda nəticələrin pul mükafatlandırması kifayət qədər böyük olursa, onda ticarət əməkdaşlarında satışların həcmlərinin sürətlənməsinə həm səylərin, həm də pulun əsaslandırılmasıdır.

Nə qədər ki, bu planlar yuxarıda müzakirə edilmiş məhdudiyyətli ödəmə planının müxtəlif növüdür, onlara praktiki olaraq həmin üstünlüklər və qüsurlar xasdır.

Xülasə

Satışlar üzrə menecer, hər şeydən öncə, əməyin ödənilməsinin daha uyğun gələn sisteminin seçilməsi haqqında düşünməlidir. Ticarət əməkdaşları üçün mükafatlandırmanın hansı növləri daha çox dəyərə malikdir? Mükafatlandırmanın növlərindən hər birinin hansı həcmi əlverişli olacaqdır? Bu fəsildə biz bu suallara cavab verməyə çalışdıq.

Biz həm də satışlar üzrə menecerlərə ticarət heyətinin stimullaşdırılması və əməyin ödənilməsi proqramının modelini təklif etdik. Bu modelin realizəsi aşağıdakı mərhələləri nəzərdə tutur:

1. Firmanın marketinqlə satış məqsədlərini, müştərilərin idarə edilməsi siyasətini və ticarət heyətinin indiki səmərəliliyini qiymətləndirmək;
2. Ticarət heyətinin nəyə görə mükafatlandırılmasını müəyyən etmək;

3. Ticarət əməkdaşlarının fərdi xarakteristikalarını və onların mükafatlandırılmasının alternativ variantlarının valentiliyini qiymətləndirmək;

4. Mükafatlandırmanın ən çox cəlbedici və əsaslandırıcı strukturunu müəyyən etmək;

5. Ümumi ödəmənin daha çox uyğun gələn səviyyyəsini seçmək;

6. Həvəsləndirici ödəmələrin istifadə ediləcəyi barədə qərar qəbul etmək;

7. Pulsuz həvəsləndirmənin daha çox uyğun gələn formaları haqqında qərar qəbul etmək;

8. Proqramın mahiyyətini bütün ticarət əməkdaşlarının nəzərinə çatdırmaq.

Əməyin ödənilməsinin istənilən sisteminin (proqramın) əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, ticarət əməkdaşlarına elə tərzdə təsir etmək lazımdır ki, onlar firmanın rəhbərliyinə nə lazımdırsa, onunla məşğul olsunlar, işi məhz necə lazımdırsa, elə yerinə yetirsinlər. Bu tələblər əsasən firmanın marketinq və satış məqsədləri ilə diktə edilirlər. Beləliklə, birinci növbədə yerinə yetiriləsi iki mühüm mərhələ şəxsi satışın əsas məqsədlirinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Əməyin ödənilməsinin istənilən sisteminin müvəfəqiyyəti ondan asılıdır ki, mükafatlandırmanın nəzərdə tutulmuş növləri və ölçüləri onlar üçün kimə yönəldilmişdir. Belə ki, tərəfimizdən baxılan prosesin üçüncü və dördüncü mərhələsi aydınlaşdırmanı nəzərdə tutur ki, mükafatlandırmanın məhz hansı növləri müvafiq şirkətin ticarət əməkdaşları üçün daha çox maraq doğurur və mükafatlandırmanın hansı birləşməsi onlar üçün daha çox cəlbedici görünəcəkdir. Bu adətən, hər bir işçinin şəxsi üstünlüklərindən asılıdır və ən çox uyğun gələn variantı şirkətin ticarət əməkdaşlarının sorğusu yolu ilə və işçilərin üstünlüyünü müəyyən etməyə imkan verən hansısa başqa metodun köməyi ilə seçmək olar. Mükafatlandırmanın seçilmiş növlərinin bu və ya digər birləşmələrinin istifadə edilməsi ilə bağlı olan üstünlüyü və xərcləri qiymətləndirmək olar.

Prosesin beşinci mərhələsi mükafatlandırmanın ümumi ölçüsünün müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu zaman firma üçün hadisələrin inkişafının iki son dərəcə arzu edilməz variantını ayıran incə sərhəddi çox ehtiyatla keçmək lazımdır. Əgər firma özünün ticarət əməkdaşlarına artıqlaması ilə ödəyəcəksə, onda bu məsrəflərin artımına gətirib çıxaracaq və onun başqa işçiləri tərəfiindən narazılıq riskinin artması meydana çıxacaqdır. Əgər firma rəqiblərinə nisbətən özünün ticarət əməkdaşlarına ödəyəcəksə, onda firmaya ixtisassız işçi qüvvəsinin axını başlayacaq, kadr axını və bu prosesləri müşayiət edən məsrəflər artacaqdır.

Pul ödənişinin daha effektli formasını müəyyən edərək firma qərar qəbul etməlidir ki, o sırf qeydə alınmış əməkhaqqını, yalnız komisyon haqlarını, ya da baza əməkhaqqının və həvəsləndirici ödəmələrin bu və ya digər birləşməsini, ya da mükafatları və yaxud da onların hər iki növünü istifadə edəcəkmi? Hal-hazırda şirkətlərin əksəriyyəti üçüncü variantı istifadə edirlər, yəni kombinə edilmiş yanaşmanı. Baza əməkhaqqı ticarət işçilərin sabit gəlirini təmin edir, həm də eyni zamanda şirkətə birbaşa qısamüddətli satışlarla bağlı olmayan tapşırıqların yerinə yetirilməsinə görə özünün əməkdaşlarını mükafatlandırmaq imkanı verir. Ödəmənin kombinə edilmiş sisteminin effektli olması üçün, həvəsləndirici komponentin payı kifayət qədər çox olmalıdır, çünki yalnız bu halda o, ticarət əməkdaşları tərəfindən lazım olan marağı əmələ gətirəcəkdir. Baxmayaraq ki, hesab edirlər ki, firmanın əməkdaşlarına baza əməkhaqqından 25% qazanmaq imkanın verilməsi ödəmənin kombinə edilmiş sistemində həvəsləndirici mükafatın payının seçilməsi üçün ən uyğun gələn orientirdir. Bu sual üzrə qərar şirkətin məqsədlərindən və satış fəaliyyətinin təbiətindən irəli gələrək qəbul edilməlidir.

Tez-tez həvəsləndirmə sisteminin elementlərindən biri firmanın ticarət heyətinin əməkdaşları arasında yarışların keçirilməsindən ibarətdir. Yarışın uğurla keçirilməsi üçün aşağıdakı şərtlərin olması zəruridir:

1. Dəqiq müəyyən edilmiş və konkret məqsədlərin olması;

2. Bütün ticarət əməkdaşlarında yarışın qalibi olmaq imkanı;
3. İlhamlandırıcı məqsədlərin olması;
4. Qaliblər üçün cəlbedici mükafatların olması;
5. Mövcud olan təbliğat yardımının (dəstəyinin) olması.

Pulsuz stimullar firmanın işçilərinin əməyinin ödənilməsi sistemində mühüm rol oynaya bilirlər. Satışlar üzrə menecerlərin sorğularından birinin nəticələri göstərir ki, pulsuz stimullar arasında şirkətin ən yaxşı əməkdaşlarının xidmətlərinin ictimai nüfuzun xüsusi proqramlarından sonra ikinci yeri tutur. Madam ki, başa düşmək çətin deyil ki, bütün ticarət işçilərini rəhbər vəzifələrə irəli çəkmək onsuz da müyəssər olmayacaqdır, vəzifədə irəliləmənin əsas potensialını saxlamaq üçün mənsəbə çatmağın iki yolu nəzərdə tutulur. Birinci yol satışın idarəedilməsi iyerarxiyasındakı rəhbər vəzifələrin tutulmasına aparır, ikincisi isə satış fəaliyyətinimn çərçivələri daxilində cavabdehliyin tədricən yüksəldilməsindən ibarətdir (məsələn, daha nüfuzlu ərazilərə təyin etmək və ya şirkətin əsas müştərilərinə xidmət). Şirkətin ən yaxşı əməkdaşlarının xidmətlərinin ictimai nüfuzunun (tanınmasının) proqramlarının yüksək səmərəliliyini təmin etmək üçün, həmkarları və rəisləri onların nailiyyətləri ilə tanış olmalıdırlar. Buna ticarət əməkdaşlarının ümumi toplantısında (iclasında) müvafiq olan informasiyanın elan edilməsi yolu ilə, yerli mətbuatda nəşrlərin, şirkətin daxili inofrmasiya bülletenində elanların və başqa asan üsulların köməyi ilə nail olmaq mümkündür. Tərəfimizdən baxılan prosesin son mərhələsində ödəmənin qəbul edilmiş sistemnin mahiyyətini bütün ticarət əməkdaşlarının nəzərinə çatdırmaq lazımdır. Onlar belə proqramın ümumi sturkturu haqqında aydın və dəqiq təsəvvürə malik olmalı və başa düşməlidirlər ki, onlara lazım olan vəsaiti qazanmaq üçün nə etməlidirlər.

Müzakirə üçün suallar

1. Müştərilərlə iş üzrə briqadaların istifadə edilməsi kifayət qədər yayılmış praktikadır. Onların müvəffəqiyyəti, o cümlədən ticarət əməkdaşlarının həvəsləndirilməsi üçün tətbiq edilən sistemlərdən və görkəmli nəticələrə nail olmuş işçilərin xidmətlərinin ictimai nüfuzundan asılıdır. Ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsi sisteminə həsr edilmiş ədəbiyyatında müştərilərlə iş üzrə briqadalara hesablanmış stimullaşdırma proqramlarının hazırlanması suallarına kifayət qədər tam baxılmışdır. Məsələn, Procter and Gamble şirkəti strateji cəhətdən mühüm müştərilərlə iş üzrə briqada formalaşdırmışdır. Lakin belə briqadalar formalaşanda, dərhal ortaya belə bir sual çıxdı ki, onların üzvlərinə həvəsləndirici ödəmələr necə olmalıdır? Briqadanın bəzi üzvləri, məsələn, şirkətin ticarət heyəti, komisyon haqları almağa adət etdiyi halda, məsələn, müştərilərə xidmətlə məşğul olanlar qeydə alınmış əməkhaqqı almağa adət etmişlər. Müştərilərlə iş üzrə briqadaların işinin stimullaşdırılması əməyin ödənilməsinin hansı sxemini siz istifadə etməyi məsləhət görərdiniz? Həmin vəziyyətdə sizin ilk addımınız necə olardı?

2. Ruppert Company şirkətinə bazarın müəyyən hissəsini ələ keçirmək lazım oldu. Özünün ticarət əməkdaşlarına satışın həcminin sürətləndirməyə cəhd edərək, Ruppert Company şirkətinin rəhbərliyi komisyon haqlarının ödənilməsini nəzərdə tutan ödəməni sxemini işləyib hazırladı: ticarət əməkdaşına nə qədər çox satmaq müyəssər olursa, o daha çox komisyon haqları alır. Əvvəlcə bu strategiya işləyirdi: satışların həcmləri artırdı, bazarda Ruppert Company şirkətinin payı ilə də eyni şey baş verirdi. Lakin iki ildən sonra satışların həcmlərinin artımı dayandı, şirkətin bazar payı isə azalmağa başladı. Onun ticarət nümayəndələri öz ərazilərində əsas müştərilərə xidmət edərək, orta hesabla 85-90 min dollar qazanmaqda davam edirdilər. Tədqiqatların nəticələri göstərdilər ki, ticarət heyətinin hələ potensialı tükənməmişdir və əməkdaşlar tərəfindən

öz ərazilərinin bir daha hazırlanması hiss edilən nəticələr gətirə bilərdi. Satışların həcmlərinin artmasına nə səbəb olmuşdur?

3. kompyuter proqramı təminatının hazırlayıcısı Office Solutions şirkəti ilk dəfə bazara çıxanda, onun qarşısında duran vəzifə orada istənilən qədər daha tez möhkəmlənmək idi. Bu vəzifəni yerinə yetirmək üçün o, özünün ticarət əməkdaşlarına komisyon haqları ödəməyi qərara aldı. Lakin şirkət bazarın xeyli payını ələ keçirdikdən iki il sonra müştərilər şikayətlənməyə başladılar ki, Office Solutions şirkətinin ticarət əməkdaşları satışsonu xidmətə və onlarda meydana çıxan problemlərin həllinə kifayət qədər vaxt ayırmırlar. Office Solutions şirkətinin ticarət əməkdaşları, öz tərəfindən sübut edirlər ki, madam ki, onlara satışsonu xidmətə və müştərilərin problemlərinin həll edilməsinə görə pul ödəmirlər, onlar vaxtlarını yeni alıcıların axtarışına sərf etməyə üstünlük verirlər. Tamamilə, Office Solutions-un ticarət nümayəndələri öz şirkətinin təzə məhsullarının satışı ilə məşğul olmaq istəmirdilər. Rəhbərliyin fikrincə, onlar şirkətin gələcək uğurlarının rəhni olmalı idilər. Office Solutions-un ticarət əməkdaşları təsdiq edirlər ki, onlara Office Solutions-un köhnə məhsullarını satmaq olduqca asandır, çünki onlar bu zaman nəinki özləri üçün, həm də öz şirkəti üçün daha çox pul qazanırlar. Şirkət rəhbərliyi bu problemi necə həll edə bilər?

4. Walker Company artıq bazarda fəaliyyət göstərən formalaşmış şirkətdir. O, bazarda sabit artım tempi və xeyli rəqabətin olması ilə səciyyələnir. Şirkətin ticarət heyətinin işi qeydə alınmış əməkhaqqı üstə gəl komisyon haqları sxemi üzrə ödənilir. Gözlənilən qazancın yarısını komisyon haqları təşkil edir. Walker Company-nin ticarət nümayəndəsi Viktor çoxdandır ki, onun ələ keçirdiyi ərazidə işləyir və sabit olaraq ümumi mükafatın qabaqcadan planlaşdırılmış səviyyəsini alır (baza əməkhaqqı üstəgəl komisyon haqları). Ticarət nümayəndələri Dauni isə başqa bir vəziyyətlə toqquşdu: O, satışların aşağı səviyyəli, lakin kifayət qədər yüksək rəqabətli ərazidə işləyirdi. Bir ildən sonra Dauninin «əli hər şeydən çıxdı», çünki onun aldığı komisyon haqları heç nə idi, həm də buna baxmayaraq onların artmasının perspektivi də yox idi. Vəziyyətin yaxşılaşacağına ümidini itirən Dauni Walkner Company - dən işdən çıxmaq məcburiyyətində qaldı. Nəticədə isə bu və buna bənzər başqa ərazilər istifadəsiz qaldı. Bu vəziyyətdə Walkner Company ən yaxşısı nəyə ümid edə bilərdi? Sizin fikrinizcə, şirkətdə göstərilmiş problemi necə həll etmək olardı?

5. Əməyin ödənilməsi sistemini hazırlayaraq, öz məqsədlərinizi satış mühitinün real amilləri ilə uzlaşdırın və eyni zamanda bu məqsədləri həyata keçirən işçini mükafatlandırın. Əməyin ödənilməsi sistemini siz necə hazırlayardınız ki, o aşağıda sadalanan məqsədlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutmuş olsun:

a) şirkət təzə məhsulların tez-tez görünməsi, bazar tələbatının artım və zəif rəqabətlə səciyyələnən şəraitlərdə gəlirlərin yüksək templə artımına nail olmağı öz qarşısında məqsəd qoymuşdur.

b) şirkət nəinki alınan mənfəətin sabitliyini təmin etməyi, həm də bazar tələbatının yavaş artımı, çoxlu rəqiblərin olması və yeni (təzə) məhsulların seyrək görünməsi ilə səciyyələnən şəraitlərdə oların artımına nail olmağı öz qarşısına məqsəd qoymuşdur. İstehlakçılar şirkətin məhsulunu ticarət heyətinin ixtisasının səviyyəsinə görə fərqlənirirlər.

c) şirkətin məqsədi bir çox istehlak bazarlarının olması, malların bir çox qruplarının, məhsulların həm yüksək artımı, həm artımın aşağı tempi, həm də satışların yüksək və aşağı intensivliyi ilə səciyyələnən şəraitlərdə olan məhsulların tarazlaşdırılmış və gəlirlərin ümumi artımını təmin etməkdən ibarətdir

6. Yetgin bazarlarda kağızların distribütoru West Virginia Parer şirkətinin ümumi xərcin çıxarılmasının (gəlirliliyin) əmsalı hal-hazırda 18-20 faiz, ticarət əməkdaşlarının komisyon haqları şirkətin ümumi mənfəətindən 20 faiz təşkil edir. Bütövlükdə ödəmənin sistemi, yəqin ki, rentabelliyin yüksəldilməsinə istiqamətlənmiş şirkətin məqsədlərinə

cavab verir. Son zamanlarda ümumi mənfəətin artımı təmiz mənfəətin aşağı düşməsi ilə müşaiyyət edilir. Satışlar üzrə menecer hesab edir ki, şirkətin ticarət nümayəndələri xırda sifarişlərin alınmasına həddindən çox diqqət yetirirlər. Bu isə, adətən,, onlardan az vaxt tələb edir. (satışların sürəkli tsiklini səciyyələndirən iri sifarişlərdən fərqli olaraq). Daha iri sifarişlərin xidmət edilməsinə və emalına görə az xərclərlə bağlıdır. Xırda şirkətlərin miqdarının artması ümumi mənfəətin artmasına nisbətən qaimə məsrəflərinin daha sürətlə artmasına aparır. Bu isə təmiz mənfəətin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. West Virginia Paper şirkətinə ümumi mənfəətin yüksək səviyyəsini təmin edəcək ticarət heyətinin mükafatlandırılması sistemi tələb olunur və bununla yanaşı təmiz mənfəətin artımına kömək etməlidir. Bu şirkətin toqquşduğu problem aşağıdakılardan ibarətdir: şirkət üçün məhsulun arzu edilən qiymətini saxlayan (və ya hər harda buna yaxın olan) ticarət nümayəndələrini necə mükafatlandırmaq və onları daha iri sifarişlərin axtarışına necə təhrik etmək lazımdır?

7. Ticarət əməkdaşları arasında peşə yarışlarının keçirilməsi, baxmayaraq ki, böyük populyarlıqla istifadə edilir, o cümlədən, onların nisbi dəyərinin suallarını əmələ gətrir. Belə yarışlar ona kömək etmirlərmi ki, ticarət əməkdaşları onun keçirilməsi müddətində satışların həcmlərinə nail olurlar. Onlar son hesabda yarışsız buna nail ola bilərdilərmi? Əgər müxtəlif ərazilər müştərilərin və bazarların müxtəlif xarakteristikalarına görə müxtəlif potensiala malikdirlərsə, hər bir ticarət əməkdaşını bərabər dərəcədə necə sövq etmək olar? Əgər onların iştirakçıları hiss edəcəklər ki, onların qalibi olmağa real imkanları yoxdur, yarışlar arzu ediləndən uzaq nəticələrə gətirib çıxarmayacaqmı? Əgər yarışda yalnız iki-üç nəfər qalib olursa, yarışın bütün iştirakçıları eyni entuziazmı hiss edəcəklərmi? Bu problemləri həll etmək üçün siz hansı məsləhətləri verərdiniz?

8. Morgan. İnc şirkətində işlər çox pis gedir. Son bir neçə ayda onun komisyon haqları kimi ödəniş alan ticarət nümayəndələrinə özlərinin şəxsi mənfəətlərini ört-basdır etmək çox çətinliklə müyəssər oldu. Bu qədər sadə olmayan bir vaxtda əməkdaşları bir təhər saxlamaq üçün Morgan. İnc şirkətinin rəhbərliyi aylıq cari hesabların sistemini tətbiq etməyi qərara aldı. Komisyon haqları müəyyən səviyyədə olan ticarət nümayəndələri xüsusi borc alırlar (yəni özünün cari hesabından elə bilin ki, pul götütürlər). Həmin borc onların gələcək komisyon haqlarından tutulmalıdır. Satışla vəziyyət (komisyon haqlarının alınması ilə) də yaxşılaşanda ticarət əməkdaşları tərəfindən aldıqları borclar qaytarılır. Belə bir sistem Morgan. İnc şirkətindən özünün satış strategiyasını realizə etməyə kömək edəcəkmi?

Praktiki tətbiqi

Ticarət əməkdaşları arasında yarışlardan geniş istifadə edilməsinə baxmayaraq, onun keçirilməsi arzu edilən nəticələr verməyə də bilər. Başqa şirkətlərin ticarət nümayəndələri ilə söhbət edin və soruşun ki, onlar bu cür yarışlarda iştirak ediblərmi? Əgər iştirak etmişlərsə, onda onlardan hər birindən yarışların məqsədini formalaşdırmağı xahiş edin, soruşun ki, bu yarışlar həmsöhbətimizin növbəti satış fəaliyyətinə necə təsir etmişdir.

Əgər yarışların keçirilməsinin məqsədi təzə müştərilərin cəlb edilməsindən ibarət idisə, oda həmsöhbətinizdən soruşun ki, o, öz şirkəti üçün təzə müştəriləri axtarmağa cəlb edibmi? Ondan öyrənin ki, onun şirkətinə ticarət heyəti əməkdaşları arasında yeni yarışların keçirilməsi lazımdırmı? Cavab əsaslandırmağı ondan xahiş edin.

İnternetdə istifadə etməklə çalışmalar

Siebel Systems (www.siebelsystems.com) və Johnson & Johnson (www.johnsonandjohnson.com) şirkətinin Web saytlarına baş çəkin. «Career opportunites» (karyeranın mənsəbə yüksəlmənin) baş tutması imkanları) kimi işarə edilmiş səhifələrə keçin. Satış sistemindəki vəzifələrə diqqət yetirin. Bu şirkətlər əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması sxemlərinin hansı növlərini təklif edirlər? Onlar müqayisə edilə bilərlərmi? Sonra başqa sahələrə müraciət edin, sizə yaxşı tanış olan İBM (www. ibm. com) şirkətinin Web saytına baş çəkin və təhlil edin ki, əczaçılıq sahələrində istifadə edilən ödəmə sxemlərinin başqa sahələrdəki ödəmə sistemlərindən fərqi nədən ibarətdir.

Əlavə ədəbiyyat

Əməyin ödənilməsi və stimullaşdırma sistemlərinin işlənib hazırlanması

1. Colletti, Jerome A. And Mary S. Fiss «Desinging İncentive Plans for Customer Teams» (Scottsdale, AZ: American Compensation Association, 1995) .
2. Colletti, Jerome A. And Mary S. Fiss «Compensating New Sales Roles (New York :American Management Association, 2002) .
3. Englander, Todd J. «Les Salespeople Design Your İncentive Plan» Sale & Marketinq Management, September 1991, səh. 155-156.
4. Finc, Leslil M. And Janise R. Fanke, «Legal Aspects of Salesperson Commission Payments: İmplications for the İmplementation Comission Sales Programs» Journal of Personal Selling & Sales Mannagement (Winter, 1995), səh.53-68.
5. John, George and Barton Weitz «Salesforce Compensation: An Empirical İnvestigation of Factors Related to the Use of Salary versus İncentive Compensation», Journal of Marketinq Research, February 1989, səh.1-14.
6. Keenan, William, İr «İs Your Pay Plan Putting the Squeeze on Top Performers?» Sales & Marketinq Management, January 1990, səh.74-75.
7. Pullins, Ellen Bohman «An Exploratory İnvestigation of the Relationship of Sales Force Compensation and İntrinsic Motivation», İndustrial Marketinq Management 30 (July 2001), səh.403-413.
8. Sarin, Shikar and Vijay Mahajan «The Effect of Reward Structures on the Performanse of Cross- Functional Product Development Teams» Journal of Marketinq 65, (April 2001), səh.34-53.
9. Sharma, Arun «Customer Satisfaction- Based İncentive Systems: Some Managerial and Salesperson Considerations» Journal of Personal Selling & Sales Management (Spring 1997), səh.61-70.
10. Sharma, Arun and Dan Sarel «The İmpact Customer Satisfaction- Based İntensive Systems on Salespeoples Customer Service Response: An Empirical Study», Journal of Personal Selling & Sales Management (Simmer 1995), səh.17-29.
11. Yılmaz, Cengiz and Shelby D. Hunt «Salesperson Cooperation: The İnfluence of Relational, Tack, Organizational and Personal Factors», Journal of Academy of Marketinq Science 29, (Fall 2001), səh.335-337.

Yarışlar və pulsuz stimullar

12. Cron, William L., Alan J. Dubinsky and RonaldE. Michaels «The İnflience of Career Stages on Companents of Salesperson Motivation» Journal of Marketinq (January 1988), səh.78-92.
13. Wortruba, Thomas R., John S. Macfil and Jerome A. Colletti «Effective Sales Force Recognition Proqrams» İndustrial Marketinq Management 20 (1991), səh.9-15.

II HİSSƏYƏ DAİR KEYSLƏR

KEYSLƏRİN SİYAHISI

Keys 2. 1.

General Electric Appliances

Keys 2. 2.

WBYL/Z 108 radiostansiyası

Keys 2. 3.

Midwest Business Forms, İnc.

Keys 2. 4.

California Credit Life İncurance Group

Keys 2. 5.

WaveRider Communications, Inc. : İnternetə naqilsiz giriş üçün avadanlığın satışı

Keys 2. 6.

Rik Fayer

KEYS 2. 1

General Electric Appiances

Larri Barr bu yaxınlarda satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsinə təyin edilmişdir (Kanada, Britaniya, Kolumbiya əyaləti). Satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsinə müvafiq olan, rayonda fəaliyyət göstərən şirkətin 5 ticarət şöbəsi arasında satışların normalarının (kvotlarının) bölüşdürülməsi daxildir. Barr özünün 2002-ci il normasını 2001-ci ilin oktyabrında almışdı. Onun vəzifəsi özünün tabeçiliyində olan işçilər arasında bu normanı (kvotu) ədalətliliklə bölməkdən ibarət idi. Bu çox vacib idi, ona görə ki, şirkətdə fəaliyyət göstərən həvəsləndirmə sistemləri işçilər tərəfindən onlar üçün müəyyən edilmiş normaların (kvotların) realizəsinə əsaslanırdı. Barrın qazancının da bir hissəsi ondan asılı idi ki, onun tabeçiliyində olan işçilər tərəfindən onlar üçün müəyyən edilmiş satışların normalarını (kvotlarını) hansı ölçüdə realizə etməyə müvəffəq olmuşdur.

Barr Britaniya Kolumbiyası Universitetini 1993-cü ildə qurtarmış və ticarət bakalavrı dərəcəsi almışdı. Və o, dərhal dağ-mədən avadanlıqlarının hazırlanması ilə məşğul olan firmaya məhsulun rəisi kimi işə daxil oldu (iş ondadır ki, Barr hələ tələbə ikən yay tətilində orada pul qazanırdı). 1996-cı ildə Barr soyuducularla məşğul olan prodakt-menecer kimi Monrealdakı Canadian General Electric (CGE) şirkətinə işə qəbul edildi. Burada o, istehsala və mal xəttinin satışına, həm də istehsal və marketinq planlarının hazırlanmasına görə cavabdeh idi. 1999-cu ildə onu Koburt şəhərinə (Ontario əyaləti) sənaye plastmaslarının satışları üzrə menecer vəzifəsinə keçirdilər. Növbəti ilin sentyabrında o, inzibatçı menecer oldu, rayon menecerinin vakant (boş iş yeri) vəzifəsi ortaya çıxanda, Barrı bu vəzifəyə təyin etdilər. Onun yeni vəzifə borcları satışın strategiyasının hazırlanması, ticarət heyətinin əməkdaşlarının fəaliyyətinə nəzarət və büdcənin tutulması daxildir.

Şirkətin tarixi

Canadian Appliance Manufacturing Co. Ltd (CAMCO) şirkəti 1998-ci ildə yaradılmışdır. Onun həmtəsisçiləri kimi Canadian General Electric Ltd. və General Steel Waries Ltd. (GSW) çıxış etdilər. Sonra CAMCO Westinghouse Canada Ltd şirkətinin istehsal obyektlərini satın aldı. Satın haqqında müqavilənin şərtlərinə uyğun olaraq «Westinghouse»-nin firma adı «White» söz önünü aldı (yəni «White - Westinghouse»). Westinghouse»-nin keçmiş müəssisəsində CAMCO şirkətinin istehsal etdiyi məmulatlar Hotpoint mal xəttini istifadə edirdi (şəkil 1). GE, GSW və Hotpoint məişət texnikasının buraxılışı üzrə yaradılmış müəssisələr CAMCO-nun şöbələri oldu. Bu şöbələr birbirindən asılı olmayaraq hərəkət edirdilər, özü də onlardan hər birinin öz şəxsi, ayrı idarəçilik heyəti var idi, lakin son hesabda onların hamısı CAMCO – nun rəhbərliyinə tabe idi. Satış sferasında bu şöbələr öz aralarında rəqabət aparırdılar.

Rəqabət

Məişət texnikası sferasındakı rəqabət son dərəcə sərt olmuşdu. CAMCO həmin sahədə ən iri firma idi və bazarın təxminən 45 faiz payı ona məxsus idi. Bu pay isə GE, GSW (Moffatt & McClary ticarət maarkaları) və Hotpoint arasında bölüşdürülmüşdü. Firmalardan hər üçünə – İngilis (yalnız paltar və qab-qacaq yuyan maşınlar), W. C. İ. «White- Westinghouse», Kelvinator və Gilson istehsalçılar) və Admirala bazarın 10-15 faizi düşürdü. Bu firmalar həm də Vining, Baycrest və Kenmore kimi məhşur univer-

maqların firma ticarət markaları adı altında məişət texnikası hazırlayırdılar. Bu isə onlara bazarın daha 15 faizini təmin etmişdi. Bazarın yerdə qalan hissəsi Maytag, Roper Dichwasher, Gurney, Tappan və Danby kimi bu cür ticarət markaları arasında bölüş-dürülmüşdür.

GE məişət texnikasının əsas növlərinin tam mal xəttinin, eyni zamanda soyuducu-ların, məişət sobalarının, paltar və qab-qacaq yuyan maşınların, quruducu və televizorların satışı ilə məşğul olurdu. GE-nin buraxdığı məişət texnikası , adətən, yüksək istismar xüsusiyyətlərinə malik idi və bahalı mallar kateqoriyasına aid idi. Onun əsas rəqibləri kimi Maytag və Westinghouse çıxış edirdilər.

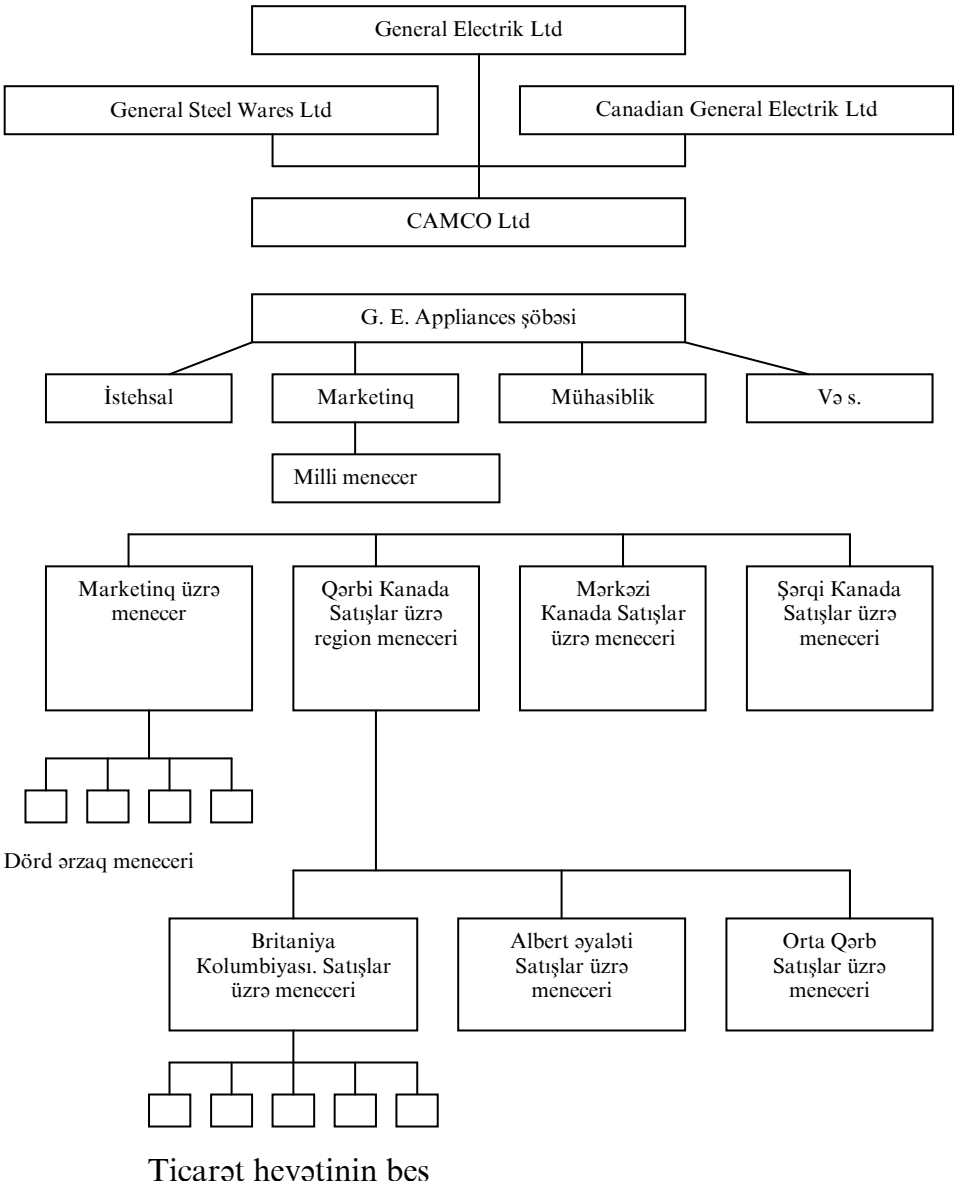
Büdcəni necə tuturlar?

GE Appliances satışın büdcəsinin tutulması nöqteyi-nəzərində istehlak malları sahəsində irəli çəkilmiş firmalardan biridir. GE Appliances şöbəsinin rəhbərliyi ümumi iqtisadi vəziyyəti, öz sahəsindəki artımın tendensiyasını, rəqiblərin fəaliyyətini, əhalinin sayının artırılmasını və s. qiymətləndirir, növbəti ilə satışların qəbul edilən proqramlarını müəyyən etməyə cəhd göstərir. CAMCO-nun prezidenti bu qiymətlə tanış oldu, onu analiz etdi və baxılması üçün GE Canada-nın prezidentinə verdi. Sonuncu təsdiq GE Ltd-dən asılı idi, çünki o, CAMCO filialı üçün satışların minimum artırılmasını konkret məqsəd qoymuşdu. GE Appliances şirkətinə isə «investisiya qoyan və artım» şöbəsi kimi baxırdılar. Bu bildirirdi ki, o, bütövlükdə iqtisadi vəziyyətdən asılı olmayaraq artımın kifayət qədər yüksək templərini hər il nümayiş etdirməlidir. Barrın sözlərinə görə, əlbəttə asan deyil, ancaq rəhbərliyin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, onların qarşısında qoyulmuş vəzifələri həll etmək mümkün olsun.

Təsdiq edilmiş büdcə satışın həcmlərinin istənilən artımı kimi ifadə edilmişdir (faizlərdə). Bu göstəriciyə əsasən son qərarın qəbul edilməsindən sonra ona düzəliş etmək qadağan edildi. Kvotların müvafiq olan göstəriciləri bilavasitə icraçılarına GE Canada Ltd. - CAMCO GE Appliances çatdırılmışdı. Cari ilin oktyabrında növbəti ilə plan göstəriciləri satışlar üzrə rayon menecerlərinin diqqətinə çatdırılmışdır. Hər bir rayondan artımın verilmiş göstəricisini təmin etmək tələb edilirdi. Bu zaman nəzərdə tutulmuşdur ki, hər bir satış ərazisindəki satışlar məhz belə templərlə artacaqdır. Barrdan hər bir ərazidəki konkret vəziyyəti qiymətləndirmək və müəyyən etmək tələb edilirdi ki, onlardan hansında artımın potensialı lap yüksəkdir. Və o, müvafiq olaraq satışların kvotunu (normasını) ərazilər arasında bölməlidir.

Ticarət əməkdaşlarının həvəsləndirilməsi sistemi

Kvotların bölüşdürülməsində Barr onun şirkətində istifadə edilən sistemi ticarət əməkdaşlarının həvəsləndirilməsində nəzərə almalı idi. Hər bir satıcının qazancının bir hissəsi ondan asılıdır ki, o, kvotları (normaları) nə qədər uğurla realizə edir. Ona görə də satışların kvotlarının realizə edilməsində nəinki sıravi əməkdaşlar, həm də Barrın özü də maraqlı idi.



Şəkil 1. *Təşkilat sxemi*

Satışların həvəsləndirilməsi sxemi nisbətən sadə görünürdü və standart idi. GE-nin hər bir ticarət əməkdaşı üçün baza əməkhaqqının müəyyən səviyyəsi qoyulmuşdu. Onun həcmi iş stajından, təhsilindən, əvvəlki göstəricilərindən, həm də rəqabət aparan firmalardakı satıcıların qazancından asılı idi. Satıcı özünün planlı qazancından 75 faiz alırdı. Bu hissə özü ilə baza əməkhaqqını verirdi. Planlı əməkhaqqının yerdə qalan 25 faizini, risk hissəsi kimi adlandırılan hissə təşkil edirdi. Bu isə həm işçinin satışlarının həcmlərindən asılı idi. Ondan başqa hər bir ticarət əməkdaşının öz qazancını xeyli artırmaq imkanı var idi.

Mükafatın ölçüsü ümumi əməkhaqqı (yəni baza əməkhaqqı üstəgəl mükafat) o halda planlı qazanca bərabər olurdu ki, işçi sadəcə olaraq öz kvotunu (normasını) yerinə yetirirdi. Mükafatın ən böyük artımı o zaman müşahidə edilirdi ki, satıcılar normasını 101-110 faiz artıqlaması ilə yerinə yetirirdi. Mükafat rublər üzrə ödənilirdi. Şirkətdə

gəlirlərin saxlanılmasının xüsusi sistemi tətbiq edilirdi. O, təminat verirdi ki, «uğursuz» rübün nəticəsində onlar əvvəlcə qazandıqları mükafatı firmaya qaytarmayacaqlar. Onun istifadə edilməsi ticarət əməkdaşları arasında satışların normalarının ədalətli bölüşdürülməsini nəzərdə tuturdu. Kollektivdəki mənəvi mühitə bir işçi tərəfindən xeyli mükafatın alınması kimi heç nə bu cür sarsıtmamışdı, eyni zamanda başqaları onlar üçün qoyulmuş normaları çox çətinliklə yerinə yetirirdilər. Lakin satfış normalarınıın müvəffəqiyyətlə realizəsi satışların işinin qiymətləndirilməsində heç də yeganə kriteri deyildir. Onlardan başqa vzifələrin geniş dairəsini yerinə yetirmək, eyni zamanda müştərilərə xidmətetmək, yeni dillerlərlə (dəllarlarla) françayzingin şərtlərini müzakirə etmək, dəllarlarla yaxşı münasibətlər saxlamaq, həm də müxtəlif məhsul xəttləri arasında satışların balansını (tarazılığını) saxlamaq tələb edilirdi. Mükafatlandırma sistemi yalnız satışlara əsaslandığından, Barr onun qayğısına qalmalı idi ki, tabeçiliyində olan işçilər özlərinin başqa vəzifələrinə laqeyd yanaşmasınlar.

İlbəil hər əməkdaşın satışlarının mütləq formal analizi keçirilirdi. Lakin Barr öz tabeçiliyində olan işçilərə onların nail olduqları nəticələr haqqında özü inforsmasiya verməyə üstünlük verirdi. Tabeçiliyində olan işçilərlə şəxsi kontaktlar saxlayaraq, Barr əməkdaşların işdən çıxmalarına və şirkətin satış həcmlərinin aşağı düşməsinə səbəb olan problemlərdən qaçmağa çalışırdı.

Barrın fəaliyyətinin həvəsləndirilməsi sxemi sıravi ticarət əməkdaşları üçün istifadə edilənlərdən bir qədər mürəkkəb idi. O, maksimum 75 illik mükafat balı alırdı, hansı ki, aşağıdakı tərzdə bölüşdürülmüşdü: bazarın payı 15 bal, satışın ümumi göstəricisi - 30 bal, ticarət əməkdaşlarının işinin nəticələrini tarazılaşdırmaq- 30 bal. Hər bir bal müvafiq pul ekvivalentinə malik idi.

Belə sistemin istifadə edilməsi zəmanət verirdi ki, Barr satış normalarının bölüşdürülməsinə çox cavabdehliklə yanaşacaqdır. Əgər, məsələn, hansısa normanı realizə etmək o qədər çətin idi ki, satıcıya bu yalnız 80 faiz müyəssər olduğu halda, başqa əməkdaş yerinə yetirirdi və hətta onun üçün qoyulmuş normanı artıqlaması ilə yerinə yetirirdi. Onda Barrın mükafatının həcmi azalırdı. (Komisyon haqlarının ödənilməsi sxeminin hazırlanması - əlavəsinə baxın).

Normaların (kvotların) bölüşdürülməsi

2002-ci ilə satışların ümumi büdcəsi GE Appliances üçün təxminən 100 milyon təşkil edirdi. Bu o demək idi ki, 2001-ci illə müqayisədə onun artımı 14 faiz olmuşdur. Qərb regionunun normasında (kvotunda) Barrın payı 13, 3 milyon dollar təşkil edirdi, bu isə o deməkdi ki, 2001-ci illə müqayisədə artım 14 faiz olmuşdur. Bu normaların (kvotların) beş satış əraziləri arasında bölüşdürülməsi üçün Barrın iki həftə vaxtı qalmışdır. Bu zaman ona keçmiş illərin normaların bölüşdürülməsi, ümumi iqtisadi vəziyyət, dəllarlarda baş verən dəyişmələr, heyətin dəyişməsi, hərəkətə gətirilməmiş potensial təzə fransizlər və təzə açılmış dükanlar və alqı qruplarının fəaliyyəti kimi belə amilləri nəzərə almaq lazım idi (müstəqil olmayan dəllalların assosiasiyaları tərəfindən baş tutan topdansatış alqılar).

Ticarət heyəti

Britaniya Kolumbiyası beş satış ərazilərinə bölüşdürülmüşdür. Onun ölçüləri müştərilərin miqdarından, onların satışlarının həcmindən, coğrafi ölçülərindən və şirkətin ticarət nümayəndəsinin təcrübəliliyindən çıxış edərək müəyyən edilir (cədvəl 3). Dövrü olaraq, vəziyyətin dəyişməsindən asılı olaraq satış ərazilərinə yenidən baxma baş verdi.

Bir ərazi «kontraktlı müştərilər» kimi adlandırılanlardan ibarət idi, yəni yeni binalarda məişət texnikasının quraşdırılması ilə məşğul olan və ona topdan partiyalarla almış tikinti və layihə təşkilatları. Madam ki, belə məişət texnikası pərakəndəsatış şirkətində yenidən alınıb satılmağa aid deyilsə, ona görə də G. E. pərakəndəsatış şəbəkəsindəkinə nisbətən az rentabelliyə razılaşaraq daha aşağı qiymətlərə göndərirdi.

G. E. Appliances ticarət nümayəndələr kimi işləmək üçün MBA dərəcəsi üzrə ali məktəblərin məzunlarını tutmuşdu. Bu gənc mütəxəssislər qabiliyyətli, savadlı adamlar hesab edilirdilər. Onlar Kanadanın istənilən guşəsində işləməyə hazır idilər. Şirkət həm də ticarət nümayəndələr kimi təcrübəli mütəxəssisləri işə götürürdü. Bu yolla o, gəncliyin üstünlüyü ilə təcrübəni birləşdirməyə cəhd edirdi.

Lakin şirkətin tipik ticarət nümayəndəsi bütövlükdə 30 yaşdan böyük olmayan adam idi. O isə, kifayət qədər aqressivdir və xidmət pillələri ilə yüksəlməyə can atandır.

G. E - də istifadə edilən ticarət heyətinin hazırlanması proqramı yalnız şirkət tərəfindən buraxılan mallarla tanışlığı nəzərdə tuturdu. Yeni işçilərin satış metodlarına öyrətmək məqsədəuyğun hesab edilmirdi.

Normaların (kvotların) bölüşdürülməsinin proseduru

Barr satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsinə təyinat aldıqdan sonra, o, keçmişdə bu vəzifədə işləmiş Ken Filipslə görüşdü. Filips Barrı özünün keçmişdə istifadə etdiyi normaların bölüşdürülməsi metodu ilə tanış etdi. Barr nə qədər başa düşmüşdü- bu onun öz işidir, lakin bu metod aşağıdakından ibarət idi:

Satışlar üzrə rayon meneceri normalar (kvotlar) haqqında məlumatı (daha dəqiqi , satışların artımının planlaşdırılmış faizini) oktyabr ayında almışdır. Normanın bölüşdürülməsinin birinci mərhələsi ondan ibarət idi ki, cari satışları müvafiq olan ilin sonunda göstərmək lazımdır. Bu planlaşdırılmış artım əlavə edilən bazanı almaq imkanı verirdi. Nəticədə növbəti ilə norma müəyyən edilmişdi.

Cədvəl 1. Ticarət heyəti əməkdaşlarının stimullaşdıran qazanclarının sxemi

Satış normasının realizəsi (%)	Satıcının mükafatı (toplanmış baza əməkhaqqından %-lə)	Satış normasının realizəsi (%)	Satıcının mükafatı (toplanmış baza əməkhaqqından %-lə)
70	0	105	35, 00
71	0, 75	106	37, 00
72	1, 50	107	39, 00
73	2, 25	108	41, 00
74	3, 00	109	43, 00
75	3, 75	110	45, 00
76	4, 50	111	46, 00
77	5, 25	112	47, 00
78	6, 00	113	48, 00
79	6, 75	114	49, 00
80	7, 50	115	50, 00
81	8, 25	116	51, 00
82	9, 00	117	52, 00
83	9, 75	118	53, 00
84	10, 50	119	54, 00
85	11, 25	120	55, 00
86	12, 00	121	56, 00
87	12, 75	122	57, 00
88	13, 50	123	58, 00
89	14, 25	124	59, 00
90	15, 00	125	60, 00
91	16, 00	126	61, 00
92	17, 00	127	62, 00
93	18, 00	128	63, 00
94	19, 00	129	64, 00
95	20, 00	130	65, 00
96	21, 00	131	66, 00
97	22, 00	132	67, 00
98	23, 00	133	68, 00
99	24, 00	134	69, 00
100	25, 00	135	70, 00
101	27, 00	136	71, 00
102	29, 00	137	72, 00
103	31, 00	138	73, 00
104	33, 00	139	74, 00
		140	75, 00

Bu normaların əsasında kontrakt satışlarının həcmi bölüşdürülür. Bu mərhələnin ilk növbəliliyi onunla əmələ gəlmişdir ki, bu bazarı necə hesab edirdi, proqnozlaşdırmaq hər şeydən asandır. Satışın ümumi həcmində kontrakt satışlarının payı onların nisbətən aşağı rentabelliyi ilə məhdudlaşırdı.

Növbəti mərhələdə hər bir ərazi üzrə onların büdcədə planlaşdırılmış faizinin artımı ilin sonuna satışları gözlənilən həcmlərinin sadə artırılması yolu ilə satışın normasının əvvəlcədən bölünməsi ilə həyata keçirilirdi. Baxmayaraq ki, ilk görüşündə belə bölgü tamamilə ədalətli idi. O, müxtəlif ərazilərdə əmələ gələn vəziyyətlərdəki fərqləri, həm də tələb edilən artımın praktiki realizəsinin çətinliyini nəzərə almırdı.

Növbəti mərhələ GE - də toplanmış satış haqqında məlumatların analizini daxil edirdi. Bütün regionlardan daxil olan satışlar haqqındakı gündəlik hesabatlar mərkəzi kopüterə verilirdi, kompyuter isə hər bir müştəri üçün hər bir məhsul xətti üzrə satışlar haqqındakı yekun məLumatları toplayır və çap edirdi. Sonuncu satışlar üzrə menecerə

hər bir müştəri üçün potensial artımın dəqiq analizi yolu ilə onun tərəfindən yerinə yetirilmiş ilkin bölüşdürmənin məqsədəuyğunluğunu aydınlaşdırmağa imkan verir.

Analiz Firestone, Hudsons Bay və Eatons kimi bu cür ən iri müştərilərdən başlandı, çünki onlardan hər biri hər il ümumi məbləğin bir milyon dollardan yuxarı olan məişət texnikasını alırdı. Hesab edilirdi ki, belə miqyaslı müştərilər, ən azı satışların büdcədə planlaşdırılmış templərini təmin edə bilərlər. Bu gözləmələr ona əsaslanırdı ki, iri müştərilərin təkcə bir neçə faizlərinin çatışmazlığını başqa mənbələrdən doldurmaq çətin ola bilərdi.

Sonra McDonald Supply, Kmart Federated Coperative kimi orta miqyaslı və Volume İndependent kimi alqı qruplarının müştəriləri üçün artımın potensialı qiymətləndirilirdi. GE Appliances rəhbərliyi hesab edirdi ki, satışın artımının böyük bir payı satışının illik həcmi 150 mindən 1 milyon dollara qədər təşkil edən bu cür müştərilərə düşəcəkdir.

Cədvəl 2. G. E. Appliances – satış əraziləri

Satış əraziləri	Xarakteristika
9961 Böyük Vankuver (Hart Pitssuto)	Hudsons Bay, Firestone, Kmart, McDonalds Supply üstəgəl 7 müstəqil diller
9962 Daxili rayon (Dan Seqin)	Qesnel –dən başlayaraq və Nelsonla qurtararaq bütün müştərilər, eyni zamanda kontrakt satışları (50 müştəri)
9963 Sahilyanı (Ken Blok)	Eatons, Woodwards üstəgəl Vankuver (Dunkan şəhərindən şimala) və Freyzer çayı vadisinin yuxarı hissəsi (Klirburn rayonundan şərqə) (20 müştəri)
9964 Müstəqil müştərilər və şimal rayonu (Fred Spek)	Materikin aşağı hissəsindəki və Vankuver adasının cənub hissəsindəki bütün müstəqil müştərilər
9965 Kontrakt satışlar (Cim Uisti)	Kontrakt satışlar (Vankuver, Viktoriya) (50-60 müştəri)

Belə ki, satışların perspektivinin analizi müştərilərin təzminən 70 faizi təşkil etdi. Xırda müştəriləri son dərəcə qiymətləndirirdilər. Onlar, adətən, artımın cüzi potensialına malik idilər, ancaq , bununla yanaşı GE Appliances-in məhsullarının bölüşdürülməsinin mühüm sistemi oldu.

Bütün müştərilərə satışların perspektivlərindən sonra analiz edilmişdir ki, rayon meneceri artımın bütün qiymətlərini analiz etmişlər və yekun göstərici büdcəyə qoyulmuş məlumatlarla müqayisə edilir. Adətən, artımın qiymətləndirilməsi büdcədə qoyulmuşlardan bir az aşağı olmuşlar.

Növbəti mərhələ əlavə informasiyanın toplanmasında idi. Şirkətin ticarət nümayəndələrinə adətən, onun barəsində qayğılanmaq tövsiyə edilirdi ki, onların diqqətindən bir dənə də olsun potensial problemli sahə yayınmasın və bir dənə də olsun yaxşı imkan buraxılmasın. Menecer göstəriciləri o vaxta qədər analiz etməyə və düzəltməyə davam edirdi ki, başa çatdırılmış büdcə göstəriciləri ilə hesablanma qiymətlərinin tam üst-üstə düşməsinə hələlik nail olmamış olsun. Bu qeydlər sonra ərazilər üzrə toplanıldılar və ərazilər üzrə satışın həcmlərinin bölüşdürülməsinin qabaqcadan nəzərdə tutulmuş variantları ilə müqayisə edilirdilər.

Normaların (kvotların) bölüşdürülməsinin iki variantı arasında tez-tez əhəmiyyətli müşahidə edilirdi. Ona görə də menecerə ərazilər üzrə satışın həcmlərinin bölüşdürülməsinin əvvəlki variantını diqqətlə analiz etmək və ona elə düzəlişlər etmək gərək idi ki, bir tərəfdən ədalətlilik prinsipinə riayət edilməsini təmin etsinlər, o biri tərəfdən isə büdcədə qoyulmuş göstəricilərin yerinə yetirilməsinə real imkan vermiş olsunlar. Bu

mərhələdə nəzərə alınan amillərin sayına konkret satışların təcrübəliliyi, rəqiblərin fəaliyyəti, köhnələrin bağlanması və yeni dükanların açılması imkanı daxil idilər və s.

Satış normalarının bölüşdürülməsinin axırıncı variantı satışlar üzrə regional menecerinin təsdiqinə verilirdi. Bu proses adətən, bir həftədən az vaxt tuturdu. Bölüşdürmənin təqdim edilmiş variantı satışlar üzrə region meneceri tərəfindən bəyənildikdən sonra, satışlar üzrə rayon meneceri məhsul xəttləri üzrə satışın normasını təyin edirdi. Tez-tez nəticələndirilən orta qiymət bahalı və daha ucuz məmulatların birləşdirilməsinin gözlənilən variantına uyğun gəlmir. Bu isə göstərişlərin əlavə düzəlişinin zəruriliyinə gətirib çıxarır. Düzəldirən amil kimi «ev hesabı» kimi adlandırılan xidmət edirdi.

Belə bölüşdürülmənin yerinə yetirilməsindən sonra göstəricilər büdcə cədvəlinə daxil edilirdilər və satışlar üzrə menecerə baxılması üçün təqdim edilirdi. O isə hər bir məhsul xətti üçün ticarət heyəti əməkdaşı üzrə və ayrı-ayrı aylar üzrə satışın göstəricilərini alırdı. Bu göstəricilər şirkətin ticarət nümayəndələrinin növbəti ilə norması kimi istifadə edilirdilər.

Cari vəziyyət (situasiya)

Barr özünə hesabat verdi ki, o, sadə olmayan vəziyyətlə toqquşmuşdu. Özünü bu işdə razı adam kimi hesab edən Barr güman edirdi ki, şirkətin hər bir müştərisinə görə satışların artımını analiz etməyə hələ də hazır deyil. Lakin həmin vaxta qədər Barrda olan satışın büdcələri ilə əvvəlki iş təcrübəsinin sayəsində, satışın büdcələri ilə əvvəlki iş təcrübəsinin sayəsində, onda bu hesaba görə hansısa ümumi düşüncələri var idi. Ondan başqa, o, satışların həcmlərinin keçmiş bölüşdürülməsi və şirkətin ticarət əməkdaşlarının normanı (kvotu) yerinə yetirməsi haqqında informasiyaya malik idi (cədvəl 3). Bir də ki, o, satışlar üzrə region meneceri Entoni Foyta ümid edə bilərdi.

Cədvəl 3. Satışların nəticələri

Ərazi	1999-cu ilə büdcə (min dollarla)	Ümumi büdcədən pay (%)	1999-cu ilə görə faktiki göstərici (min dollarla)	1999-cu ildə normadan yayınma
9967 (Kontrakt satışlar)	2440	26, 5	2267	-7
9961 (Böyük Vankuver)	1790	19, 4	1824	2
9962 (Daxili rayon)	1624	17, 7	1433	-1
9963 (Sahilyanı)	2111	23, 0	2364	12
9964 (Müstəqil dəllallar)	1131	12, 3	1176	4
Ev hesabı	84	1, 1	235	-
Yekun	9180	100, 0	9299	1

Ərazi	2000-ci ilə büdcə (min dollarla)	Ümumi büdcədən pay (%)	2000-ci ilə görə faktiki göstərici (min dollarla)	2000-ci ildə normadan yayınma
9967 (Kontrakt satışlar)	2587	26, 2	2845	10
9961 (Böyük Vankuver)	2005	20, 3	2165	8
9962 (Daxili rayon)	1465	14, 8	1450	(1)
9963 (Sahilyanı)	2405	24, 4	2358	(2)
9964 (Müstəqil dəllallar)	1334	13, 5	1494	12
Ev hesabı	52	0, 8	86	-
Yekun	9848	100, 0	10398	5

Barrın ilk addımı satışların cari göstəricilərinin ilin sonuna yekun nəticələri proyeksiyaya salmaqdan ibarət idi. Bu vəzifəni yerinə yetirmək o qədər də çətin olmadı, Filips satışlar üzrə sabiq menecer hər ay iyundan başlayaraq, müntəzəm olaraq müvafiq qeydlər edirdi. Barr sonra normaların təxmini bölgüsünü yerinə yetirdi və büdcədə nəzərdə tutulmuş satışın 14 faiz artımına hər bir ərazinin yekun nəticələrini əlavə etdi.

Növbəti mərhələdə Barr vəziyyəti qiymətləndirməyə başladı. Bu, onu normaların təxmini bölgüsünü dəyişməyə məcbur edə bilərdi. Ən ciddi problemlərdən biri (cari ilin sonunda) şirkətin ən yaxşı ticarət nümayəndələsi Ken Blokun işdən çıxması idi. Onun ərazisi ənənəvi olaraq ən çətinlərindən biri hesab edilirdi və Barr düşünürdü ki, oraya hansısa naşı işçini təyin etmək məqsədəuyğun deyil. Barr bu sahəyə şirkətin təcrübəli ticarət əməkdaşlarından kiminsə yerləşdirilməsi variantını nəzərdə tuturdu. Lakin bu isə başqa bir ərazidə də daha bir problemin ortaya çıxmasına səbəb ola bilərdi. Bu isə, arzu edilən deyildi, çünki müştərilərlə yaxşı münasibətlər qurmaq üçün şirkətin ticarət nümayəndəsinə bir neçə ay tələb olunurdu. Barrın qərarı onun normalarının təklif etdiyi bölüşdürülməsinə də təsir edərdi, çünki özü üçün yeni ərazidə işləməyə məcbur olmuş ticarət nümayəndəsindən adət etdiyi və ona yaxşı tanış olan ərazidə işləyən əməkdaşdan tələb edildiyi kimi hansısa nəticələri dərhal tələb etmək mümkün deyil (naşı işçidə uyğunlaşma müddəti daha çox olacaqdır).

Ondan başqa Barrı 1991-ci ildəki vəziyyət narahat edirdi, çünki orada ümummilli əhəmiyyətli iki müştəri və bir neçə iri müstəqil dillerlər (dəllallar) yerləşmişdi. Alqılar haqqında qərar baş ofislərdən ümummilli əhəmiyyətli müştərilər tərəfindən qəbul edilirdi. Bu halda GE Appliances-in regional ticarət nümayəndələri qəbul edilən qərara təsir göstərə bilmirdilər. Bu yaxınlarda hələ Barra qədər belə bir şaiyələr gəzirdi ki, ümummilli əhəmiyyət kəsb edən müştərilərdən biri GE Appliances-in xidmətlərindən imtina etmək fikrindədir və məişət texnikasını başqa tədarükçülərdən almaq imkanlarını götür-qoy edir. Hətta əgər söhbət yalnız bir neçə məhsul xəttinin alınmasından müştərinin imtinası haqqından gedirsə, bu Hart Ritsutonun maliyyə vəziyyətlərinə ciddi zərbə ola bilərdi. Bu vəziyyətdə necə hərəkət etmək haqqında Barrın aydın və dəqiq təsəvvürü yox idi.

Barrın narahatlığı üçün daha bir səbəb şirkətin bəzi müştərilərində alqıların həcmlərindəki xeyli səpələnmə idi. Woodwards, Eatons və McDonald Supply kimi şirkətlərin alqılarının həcmləri ildən ilə əhəmiyyətli dərəcədə enib-qalxırdılar. Bir də ki, Eatons, Hudsons Bay və Woodwards cari ildə Vankuverin rayonunda yeni dükan açmaq planı üzərində düşünürdülər. Bu isə satışın artması demək idi. Və onu qiymətləndirmək isə olduqca çətin olardı.

İqtisadiyyatdakı mənzərə o qədər də ürək açan deyildi. Mübadilə kursu aşağı düşmüşdü: bir kanada dollarna 92 amerikan senti, işsizliyin səviyyəsi isə 8 faizə çatmışdı. Kanada hökuməti tərəfindən hazırlanmış və 2002-ci ilin noyabrına qədər dövrə hesablanmış antiinflyasiya proqramı inflyasiyanı 8 faizlik səviyyədə saxlayırdı, lakin iqtisadçılar bu müddət qurtardıqdan sonra inflyasiyanın artacağını və həmkarlar ittifaqının fəaliyyətinin fəallaşmasını proqnozlaşdırmışlar.

Cədvəl 4. 2001 – 2002 - ci illərə dair satışın və normanın (kvotun) proqnozları

2001-ci ilə dair satışın proqnozlaşdırılan nəticələri					
Ərazi	**2001-ci ilin oktyabrına vəziyyətə görə (min dollarla)**	**2001-ci ilə dair proqnozlaşdırılan yekun göstəricilər (min dollarla)**	**2001-ci ilin büdcəsi (min dollarla)**	**Ümumi büdcədən pay (%)**	**Kvotdan proqnozlaş dırılan sapmalar (%)**
9967	2447	3002	2859	25, 0	5
9961	2057	2545	2401	21, 0	6
9962	1318	1623	1727	15, 1	-6
9963	2124	2625	2734	23, 9	-4
9964	1394	1720	1578	13, 8	
Ev hesabı	132	162	139	1, 2	-
Yekun	9474	11677	11438	100, 0	2

Cədvəl 5. 2002-ci ilin büdcəsi = 2001-ci ilə ərazilərin proqnozları + 14 % = 13315

2002-ci ilə dair təxmini bölüşdürmə			
Ərazi	**2001-ci ilə proqnoz (min dollarla)**	**2002-ci ilə büdcə (min dollarla)**	**Ümumi büdcədən pay (%)**
9967	3002	3422	25, 7
9961	2545	2901	21, 8
9962	1623	1854	13, 9
9963	2625	2992	22, 5
9964	1720	1961	14, 7
Ev hesabı	162	185	1, 3
Yekun	11677	13315	100, 0

İqtisadi vəziyyət müxtəlif regionlarda eyni deyildi. Məsələn , Okanqan (9962) tamamilə tənəzzülə uğramış region idi. Türizm tənəzzülə uğramışdı, meyvələrin becərilməsi ilə məşğul olan fermerlərin işləri də yaxşı getmirdi, hava şəraitinin yaxşı olmasına baxmayaraq, qiymətlər rekord həddinə çatmışdı. Vankuver adasının iqtisadiyyatı daşımaların tariflərinin 200 faizlik artımından sonra hələ də özünə gələ bilmirdi, lakin kontinental Kanadanın cənub rayonlarında iqtisadi vəziyyət nisbətən yaxşı idi.

«Kontrakt» seqmentində inşaat sahəsi bütün 2000-ci il ərzində artımı nümayiş etdirmişdi. Lakin regionun iqtisadiyyatındakı əhəmiyyətli itkilər 2000-ci ildə 8 həftəlik tətillə nəticələndi.

Bütün bu vəziyyətləri, həm də E. G. Apprliances-də istifadə edilən mükafat sisteminin xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, Barr satışın normalarının düzgün bölüşdürülməsinin bütün əhəmiyyətini başa düşürdü. Necə hərəkət etmək lazımdır? Bu suala cavab tapmağa cəhd edərək , Barr komisyon haqlarının ödənilməsi sxeminin hazırlanmmasına dair şərhləri bir daha diqqətlə yenidən oxudu. Onu təsvir edilən hadisələrə bir il qalmış keçirilən satışın idarə edilməsi üzrə seminarda ona təqdim etmişdilər (bax «Komisyon haqlarının sxeminin işlənb hazırlanmasına» əlavə).

«Komisyon haqlarının sxeminin işlənib hazırlanması»na əlavə

Malların satışından komisyon haqlarının ödənilməsi sxeminin işlənib hazırlanması bir neçə mərhələdə yerinə yetirilir. Onların təsviri aşağıda verilmişdir.

A. Satışların konkret məqsədlərinin müəyyən edilməsi

Komisyon haqlarının ödənilməsi sxeminin effektli olması üçün, o , tələb edilən məqsədlərin nailiyyətini stimullaşdırmalıdır. Bu sxemdə istifadə ediləcək səmərəliliyin konkret göstəricilərini seçməzdən əvvəl əsas məqsədləri müəyyən etmək lazımdır. Tipik məqsədlər aşağıdakılar ola bilərlər:

- Satışların həcminin artırılması
- Satış fəaliyyətinin müxtəlif növləri arasında effektli tarazılığa nail olma
- Bazarın payının artırılması
- «Satış məsrəflərinin» (satışların həcminin) əmsalının azaldılması
- Təzə (yeni) müştərilərin cəlb edilməsi və yaxud yeni ərazilərin ram edilməsi
- Bazara təzə məhsulların çıxarılması

Baxmayaraq ki, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin konkret göstəriciləri kimi yuxarıda sadalanmış bütün məqsədlərin həvəsləndirici sxemə daxil edilməsini, yəqin ki, nə arzu edilən, nə də zəruri olan hesalb etmək olmaz. Ən azı, heç vaxt unutmaq lazım deyil ki, onlar müvafiq şöbənin iqtisadi məqsədlərə nail olunması məsələsi ilə bir araya sığa bilməlidirlər.

Həmçinin, bu məqsədlərin nisbətən cari əhəmiyyəti və sıralanması sxemə daxil edilmiş səmərəliliyin göstəricilərinin konkret miqdarının və tiplərinin seçilməsində oriyenti bir rol oynayacaqdır.

B. Sxemində istifadə edilən səmərəliliyin miqdar göstəricilərinin müəyyən edilməsi

Konkret sxemə səmərəliliyin bütöv bir sıra göstəricilərini daxil etmək olarsa, onların böyük miqdarının onda olması məqsədəuyğundur, çünki bu onu mürəkkəbliyə aparır. Həvəsləndirici sxemi dərk etmək çox çətindir, çünki o, özünün əsaslandırıcı cazibədarlığının xeyli payını itirəcəkdir.

Öz tabeçiliyində olan işçilərin həvəsləndirilməsinin bu və ya digər sxemindən istifadə edən menecerlər üçün yaxşı başlanğıc nöqtə bu sxemlərdə istifadə edilən göstəricilərin dəqiq analizi ola bilər. Baxmayaraq ki, satışlar üzrə menecerlərin əməyini stimullaşdırmaq üçün istifadə edilən göstəricilər onların tabeçiliyində olan işçilərə ödənilən komisyon haqlarının müəyyən edilməsi üçün istifadə edilən göstəricilərlə tam üst-üstə düşməsi heç də mütləq deyil. Onlar ən azı bir-birinə zidd olmamalıdırlar.

Lakin unutmaq lazım deyil ki, ayrı-ayrı ticarət əməkdaşlarının əməyinin effektivliyinin (və ona uyğun olaraq həm də ödəmənin səviyyəsini) qiymətləndirmək üçün hansısa səbəbə görə uyğun gəlməyən səmərəliliyin göstəricisi onların rəhbərlərinə tamamilə tətbiq edilə bilər. Burada söhbət konkret bazarın lazım olan payınını təmin edilməsi, müəyyən mal xəttinin tarazılaşdırılmış satışı, rayon və yaxud region məsrəflərinə görə nəzarət kimi belə göstəricilər haqqında gedir.

Müəyyən satış məqsədlərinə nail olmaq üçün istifadə edilən göstəricilərin siyahısı cədvəl 6-da verilmişdir.

Cədvəl 6. Komisyon haqlarının ödənişləri sxeminin şöbənin məqsədlərinə uyğun gəlməsi.

Məqsədlər	Həvəsləndirmə sxemlərinin mümkün olan göstəriciləri
1. Satışların həcmlərinin və sifarişlərin miqdarının artırılması	Müəyyən edilmiş kvotla (norma ilə) müqayisədə alınmış sifarişlərin miqdarı və satışların təmiz həcmi
2. Müəyyən mal xətlərinin satışlarının həcmlərinin artırılması	Müxtəlif mal xəttləri üçün çəki əmsallarının istifadə edilməsi ilə məhsul xəttləri üçün qoyulmuş normalarla (kvotlarla) müqayisədə satışların həcmi
3. Bazarın payının artırılması	Bazar kvotunun payının realizəsinin faizi
4. Satışların tarazılığının təmin edilməsi	Mal xətlərinin kvotlarının realizəsinin faizi, özü də komisyon haqları kvotaya uyğun olaraq satılmış məhsul xətlərinin miqdarına mütənasib olaraq artırılar
5. Mənfəətliyin artırılması	Satışdan mənfəət. Ticarət heyətinin diqqətini mənfəətli mal xətləri üzərində cəmləşdirmək üçün qiymət güzəştinin həcmindən asılı olaraq satışa görə mükafatın ölçüsünü dəyişmək olar
6. Diller (dəllal) satışlarının artırılması	Distribütor şirkətin ticarət əməkdaşlarının və onun satışlar üzrə menecerinin əməyinin ödənilməsinin səviyyəsi uyğun gələn diller üçün təyin edilmiş satış kvotunun realizəsindən asılı olmalıdır
7. Kommersiya vizitlərinin (görüşlərinin) miqdarının artırılması	Rayon və regiona məqsədli kommersiya vizitlərinin (görüşlərinin) realizəsinin faizi.
8. Bazara yeni məhsulların çıxarılması	Məhdud zaman müddətitnə təyin edilmiş yeni mal xəttinin satışına görə əlavə mükafatlar
9. Məsrəflərə görə nəzarət	Məsrəflərin satışların həcminə realizəsinin faizi və ya mənfəətliliyin əmsalı. Satışa görə mükafatlandırmanın həcmi məsrəflərin büdcədən yayınmasının həcminə mütənasib olmalıdır
10. Satışın briqada forması	Satışların komanda nəticəsini nəzərə alan həvəsləndirici (həvəsləndirici) ödəmələrin payı

Əksər şöbələr üçün bu və ya digər dərəcədə bütün və ya, ən azı, bu məqsədlərin əksəriyyətinə çatmaq arzuediləndir. Məqsəd onlardan ən əhəmiyyətlisini seçməkdən ibarətdir.

Əgər səmərəliliyin bir neçə göstəricilərindən istifadə etmək təklif edilirsə, onda onlardan hər biri üçün nisbətən çəki əmsalını müəyyən etmək lazımdır. Səmərəliliyin göstəricisinin effektli olması üçün ona əməkdaşına qazancına (komisyon haqlarına) təsir göstərən kifayət qədər yüksək çəki əmsalı təyin etmək lazımdır.

Adətən, səmərəliliyin iki-üç miqdar göstəricilərindən çoxunu sxemə daxil etmək məqsədəuyğundur, özü də onlardan hər birinə çəki əmsalı təyin etmək lazımdır. Bu çəki əmsalı planlaşdırılmış komisyon haqlarından minimum 15-20 faizini təşkiletməlidir.

Səmərəliliyin hər bir göstəricisi üçün komisyon haqlarının ödənilməsinin proqramının təşəkkülü.

1. Səmərəliliyin hər bir göstəricisi üçün uyğun gələn sərhədləri müəyyən etmək.

Səmərəliliyin bu və ya digər göstəricisinin sərhədləri başlanğıc səviyyəni müəyyən edirlər. Komisyon haqlarının ödənişi məhz ondan başlayır və bu zaman komisyon haqları maksimuma çatır.

Bu və ya digər göstəricinin sərhəddi ilə təyin edilməlidir ki, stimullaşdırmanı müvafiq olan sxemi ilə əhatə edilmiş əməkdaşların əksəriyyəti onu keçə və heç olmasa hansısa həvəsləndirici ödənişlər ala bilsinlər, maksimuma isə - şirkətin heç olmasa bir neçə əməkdaşı nail ola bilsin. Səmərəliliyin sərhədlərinin kənar nöqtələrinin vəziyyəti konkret göstəricidən asılıdır. Normal şəraitlərdə müəyyən edilmiş sərhədlər çərçivələri daxilində əməkdaşların 90-95 faizi olmalıdır. Həvəsləndirmənin müvafiq olan sxeminin təsviri məhz onlara şamil edilir.

Belə sxemin effektivliyi nəzərdə tutur ki, onun hərəkəti şamil edilən əməkdaşların əksəriyyəti vaxtının daha çox hissəsini səmərəliliyin müəyyən edilmiş sərhədlərində qalmalıdırlar. Əgər satıcılardan kim isə minimum sərhəddən daimi ya bir az aşağıdırsa, ya da maksimum qiymətdə möhkəm durursa, onda onun səmərəliliyinin sonrakı yüksəlişi onun komisyon haqlarının ödənilməsində özünü göstərməyəcəkdir və istifadə edilən sxem hər halda, həmin əməkdaşa münasibətdə effektsiz olacaqdır.

Bu və ya digər göstəricinin realizəsinin faktiki faizi onun üçün sərhəddin səviyyələrinin müəyyən edilməsinin ən yaxşı indikatoru kimi xidmət edir. Əgər belə məlumatlar yoxdursa, onda sərhəddin daha geniş gücünü istifadə etmək lap yaxşıdır.

Əgər səmərəliliyin qrup göstəriciləri istifadə edilirsə, onda hər biri üçün ayrı-ayrılıqdakına nisbətən artıq sərhədləri qoymaq lazımdır. Məsələn, bütövlükdə səmərəliliyin sərhəddi, ehtimal ki, müvafiq sərhəddə xidmət edən ayrı-ayrı ticarət əməkdaşları üçün qoyulmuş sərhədlərə nisbətən ola bilsin ki, artıq müəyyən edilmişdir.

C. Komisyon haqlarının ödənişləri üçün «mükafatlandırma riskin» əlverişli olan əmsalı müəyyən etmək

Bu əmsalı müəyyən etmək üçün səmərəliliyin standart səviyyəsində alınan komisyon hallarınnın və müvafiq sxemdə nəzərdə tutulmuş maksimum mümkün olan komisyon haqlarının ödənişlərinin nisbətinin aydınlaşdırmaq lazımdır. Əgər işçi səmərəliliyin normal səviyyəsində mükafat kimi baza əməkhaqqından 10% və maksimum komisyon haqları şəklində 30% alırsa, onda axtarılan koeffisient 2:1 nisbətinin təşkil edəcəkdir. Başqa sözlə, stimullaşdırmanın müvafiq olan sxeminin təsiri şamil edilən əməkdaş onun tərəfindən standartdan yuxarı səmərəliliyə nail olduqda iki dəfə çox qazana bilər (yəni 20%), nəinki o normadan aşağı səmərəliliyi (yəni 10%) göstərərək o itirə bilər.

Komisyon haqlarının ödənilməsinin konkret sxemi nə uyğun olaraq alınan mükafatın həcmi tələb edilən nəticəyə nail olmağa sərf edilən səylərə mütənasib olmalıdır. Gösətəricilərin standart səviyyəsini aşan nəticələrə nail olmağın ticarət əməkdaqşlarında effektli stimulunun yaranması üçün «mükafatlandırma riskinin» əmsalı, adətən, 2:1 nisbətindən aşağı olmamalıdır. Ticarət işçilərinin stimullaşdırmasının sxemindən effektli istifadə edilməsi üçün səmərəliliyin normal, standart səviyyəsini düzgün müəyyən etmək lazımdır.

Səmərəliliyin sərhədlərinin gücü və «mükafatlandırma riskinin» əmsalı müəyyən edildikdən sonra ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin hər bir göstəricisinə görə ödəmələrin hesablanmasına başlamaq olar. Belə proqramda əməkdaşın səmərəliliyinin nail olunmuş göstəricilərinə görə baza əməkhaqqından faiz göstərməlidir. Məsələn, standart səmərəliliyin təmin edilməsində baza əməkhaqqından 20 faiz ödəməni nəzərdə tutan sxem aşağıdakı görünüşə malikdir.

Baza əməkhaqqından alınan faiz Satışın kvotlarının realizəsi (%)
Satışın kvotunun realizəsinin 0 % 80 və yaxud daha az səviyyəsinin hər bir faiz artımına görə baza əməkhaqqından 1 faiz (3-cü sütunun məlumatları) 20 % 100 (standart səmərəlilik) Hər bir faiz artıma görə baza Əməkhaqqından 1 faiz 60 % 130 və yaxud daha çox

D. Komisyon haqlarının ödənilməsinin sxeminin qaralamasının tərtib edilməsi

Yuxarıda sadalanan mərhələləri yerinə yetirdikdən sonra komisyon haqlarının ödənilməsi sisteminin qaralamasını aşağıdakı ardıcıllıqla tərtib etmək lazımdır.

Komisyon haqlarının ödənilməsinin effektli sxeminin tərtib edilməsi üçün nə etmək lazımdır:

1. Bu planı həyata keçirən menecerlər tərəfindən komisyon haqlarının ödənilməsinin hazırlanmış sxeminin tam başa düşülməsinə və bəyənilməsinə nail olmaq. Sıravi ticarət əməkdaşlarına təklif edilən sxemi menecerlər düzgün başa düşməyi və «satmağı» bacarmaları üçün onları onun effektivliyinə inandırmaq lazımdır.

2. Öz növbəsində ona inanmağa çalışın ki, sizin təklif etdiyiniz sxem istənilən tərzdə sıravi ticarət əməkdaşlarına təqdim edilmişdir və onlar onun prinsiplərini düzgün başa düşməlidirlər. Biz güman edirik ki, sıravi satıcılar tərəfindən stimullaşdırmanın sxeminə müsbət münasibət onunla güclü bağlıdır ki, onlar onu nə qədər yaxşı başa düşürlər və o, aldıqları komisyon haqlarına necə təsir edəcəklər. Ticarət əməkdaşlarını komisyon haqları sxemində səviyyəyə onlara nəzarət etmək qabiliyyətinə inandırmaq lazımdır.

3. Ona əmin olun ki, təklif etdiyiniz sxemdə istifadə olunan ödəmələrin komisyon haqları satıcıları şöbənin qarşısında qoyulmuş marketinq məqsədlərinə nail olmağa sövq edir. Əgər, məsələn satışların həcmi səmərəliliyin yeganə göstəricisidirsə, onda ticarət əməkdaşları, hər şeydən əvvəl, pul ifadəsində satışların istənilən qədər böyük həcminin təmin edilməsi üzərində öz fəaliyyətini cəmləşdirirlər. Onlar məhsulların satışına iş vaxtlarının daha çox hissəsini sərf edirlər və bunu təmin etməyə qadirdirlər. Bu halda onları təzə məhsulların satışına daha çox vaxt sərf etmək çətin olacaqdır, çünki pul ifadəsində təzə mallar o qədər də yaxşı satılmırlar, çünki müştərilər onları hələ yaxşı tanımırlar. Hətta əgər onların qazancının xeyli hissəsini baza əməkhaqqı təşkil etsə də, onlar öz səylərini komisyon haqlarını artıran işlərin yerinə yetirilməsi üzərində cəmləşdirəcəklər.

4. Satışın zəruri olan istiqamətini təmin etməyin üsullarından biri komisyon haqlarından müəyyən payın «stimullaşdıran ehtiyat» fonduna ayrılmasından ibarətdir. Bu ehtiyat fondu satışlar üzrə menecerlərin qərarı ilə ticarət əməkdaşları arasında bölüşdürüləcəkdir. Bu «stimullaşdıran ehtiyat»ın həcmi satış qrupunun işinin nəticələrinin bu və ya digər göstəricilərindən asılı olaraq dəyişə bilər, lakin satışlar üzrə menecer hər bir əməkdaş üçün fərdi göstəricilərinə görə mükafat təyin etməyə səlahiyyəti var. Bu zaman ticarət əməkdaşları tərəfindən onların qarşısında qoyulmuş vəzifələri necə yerinə yetirdikləri mütləq nəzərə alınmalıdır.

5. Əgər bu ümumiyyətlə mümkündürsə, onda təklif edilmiş sxemi müəyyən müddət ərzində testləşdirmək lazımdır (məsələn, bir və yaxud iki satış rayonunda). Belə yoxlamanın real fayda verməsi üçün əməkdaşlara təklif edilmiş sxemə uyğun olaraq ko-

misyon haqlarını tam ödəmək lazımdır, lakin potensial riskin və mükafatın ölçüsünü məhdudlaşdırmaq olar. Təklif edilən plan nə qədər dəqiq düşünülsə də, «sualtı daşlar (riflər) » o praktikada yoxlandıqdan sonra yəqin ki, ən azı müəyyən müddət ərzində aydın olacaqdır.

6. Nəhayət, sxem hansısa müddət ərzində praktikada yoxlandıqdan sonra, onun nəticələrini analiz etmək lazımdır. Onların şəraitlərinə uyğun olaraq ticarət işçilərinin əməyinin ödənildiyi kimi, o, bütövlükdə nail olunmuş iqtisadi göstəricilərin nöqteyinəzərindən gözlənilən nəticələri verdimi?

KEYS 2. 2.

WBYL/Z 108 radiostansiyası

1990-cı illərin sonunda Qeynsvill şəhərinin radio verilişləri bazarında rəqabət son dərəcə amansız xarakter daşıyırdı. Əhalinin sayı 250 mindən bir az artıq olan şəhərdə 9 iri radiostansiya dinləyicilərin auditoriyasına və şirkətlərdən, dövlət idarələrinin yerli orqanlarından, həm də şəhər məktəblərindən və kolleclərindən reklam pullarına görə öz aralarında amansız rəqabət aparırdı. Bunlardan 4 radiostansiya verilişlərin bu və ya digər birləşməsini AM və FM diapazonlarında, bir radiostansiya isə eyni vaxtda AM və FM diapazonunda daha 4 radiostansiya isə verilişi yalnız bir diapozonda (biri AM – də, 3-ü FM-də) təmin edirlər.

Qeynsvillin bazarında fəaliyyət göstərən radiostansiyalar pozisiyalandırma strategiyalarını işləyib hazırlamışdılar. Bu strategiyalar onları öz fəaliyyətini tamamilə müəyyən məqsədli auditoriyaların üzərində cəmləşdirməyə məcbur edirlər, çünki proqramların formatı onlardan asılıdır. Lakin vəziyyət elə gətirmişdi ki, radiostansiyaların rəqabət aparan ticarət əməkdaşlarının əksəriyyəti eyni reklam verənlərdən sifariş almağa nail olurdu.

WBYL/Z 108 radiostansiyası

WBYL/Z 108 Qeynsvillin radio verilişləri bazarında AM və FM diapazonlarında kombinə edilmiş verilişi təmin edən 4 radiostansiyadan biridir. WBYL – AM hər şeydən öncə «idman – yeniliklər - müsahibə» tipli radiostansiyasına aid etəmk olar. Bu radiostansiya «Kantri» üslubunda musiqi üzərində ixtisaslaşır. WBYL – AM üçün məqsədli auditoriyanı 35 yaşından yuxarı olan insanlar təşkil edirlər. Aksent müntəzəm olaraq həm peşəkar, həm də həvəskar idman yarışlarının idman mövzularına aid bir neçə tok-şou verilişlərinin işıqlandırılmasına edilmişdir. Z 108-FM 18-dən 39 yaşa qədər auditoriyaya yönəldilmişdir, proqramlarda aksent isə «Top 40» siyahısından mahnılar edilmişdir.

1999-cu ilə kimi Qeynsvillin dinləyicilər auditoriyası bazarının böyük payı Z108-FM-ə aid idi, lakin bu bazarda təzə rəqib meydana çıxdı. O da Z108-FM kimi həmin auditoriyaya yönəlmişdir və proqramların eyni formatını istifadə edir. Reytinqin xeyli azalması Z108-FM-in rəhbərliyini öz proqramlarına yenidən baxmağa və təzə çarx-jokeyini dəvət etməyə məcbur etdi. Ondan başqa Z108-FM proqramların redaktorlarını dəyişdi və verilişin hazırlanmasına kömək etməyə çağırılmış məsləhətçini işə qəbul etdi. 2000-ci ilin başlanğıcına reytinqin aşağı düşməsini dayandırmaq mümkün oldu və yeniləşmiş, potensial cəhətdən daha güclü Z108-FM yeni 100 illiyi böyük ruh yüksəkliyi ilə qarşıladı.

Başqa radiostansiyalar kimi, WBYL əməyi komisyon haqları əsasında ödənilən ticarət nümayəndələrinin xtdmətlərindən istifadə edir. Radiostansiyanın ticarət nümayəndələri nəinki satışa (hansı ki, onlara komisyon haqları mükafatının təxminən 15%-ni təmin edir), həm də reklam verənlər tərəfindən pulların vaxtında köçürülməsinə görə cavab verirlər. Əgər ödəmə 60, 90 və yaxud 120 gün gecikirsə, ticarət nümayəndələri öz komisyon haqlarının bir hissəsini itirirlər. WBYL/Z 108 radiostansiyanın ticarət əməkdaşları, adətən, başqa radiostansiyalarda işləyən həmkarlarına nisbətən daha çox qazanırlar. Onların illik əməkhaqqı 27500 dollardan 48000 dollara qədər təşkil edir.

Bill Bennett, WBYL/Z 108- də satışlar üzrə menecer, əməyi sırf komisyon haqları şəklində ödənilən 9 ticarət nümayəndəsinin fəaliyyətinə rəhbərlik edir. Bennett bilavasitə

radiostansiyanın diktoruna tabedir və radiostansiyanın ticarət heyətinin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinə və qarşıda qoyulmuş satış məqsədlərinə nail olmağa aid olan bütün sualları əsasən sərbəst həll edir. Ticarət heyətinin satış fəaliyyətini tələb edilən istiqamətə yönəltmək və ticarət nümayəndələrinin daha səmərəli işini stimullaşdırmaq üçün (və yaxud Billin dediyi kimi, onları bir qədər qızışdırmaq üçün) satıcılar arasında ildə 2 və ya 3 yarış keçirilir. Keçmişdə belə yarışların keçiriliməsinin təcrübəsi Billə kömək edir ki, onlar reklamın satışlarının həcmlərini artırmağa yardım göstərir.

Qeynsvillin radio verilişləri bazarında təzə rəqib meydana çıxandan bəri WBYL/Z 108 radiostansiyanın rəhbərliyi müştərilərin axınını azaltmağın zəruriliyi haqqında və 1999-cu ilə qədər mövcud olmuş reklamdan gəlirlərin səviyyəsini qaytarmağın üsullarını axtarıb tapmasını xatırlatmaqdan yorulmurlar. Bill üçün bu öz tabeçiliyində olan işçilərin işinin səmərəliliyini artırmağın üsullarını tapmaq zərurəti demək idi. 2000-ci ildə o ticarət əməkdaşları arasında yarış keçirməyi qərara aldı. Onun fikrincə, radiostansiyaların satışları rəhbərlik üçün həddindən artıq arzu edilən həcmi təyin etməli idi. Payız - qış fəslinin yaxınlaşması ilə Bill yarışın hazırlanmasına xeyli vaxt sərf etdi və o ümid edirdi ki, bu yarış keçmişdə keçirilən yarışların hamısından ən uğurlusu olmalıdır.

Ticarət əməkdaşları arasında yarışın keçirilməsi

Qarşıdan gələn yarışların formatı haqqında son qərarı qəbul etməzdən öncə, Bill yarışların keçirilməsi zamanı onların mənfi və müsbət cəhətlərini işıqlandırılmış məqalələrlə diqqətlə tanış oldu və əvvəlki yarışların nəticələrini analiz etdi. WBYL/Z 108 radiostansiyasının idman yönümlü olduğunu nəzərə alaraq, uyğun gələn mövzunu seçmək o qədər də çətin olmadı. Bill başa düşürdü ki, qaliblər üçün nəzərdə tutulmuş prizlərin seçilməsi də çox çətin olmayacaq, çünki yarışların keçirilməsi nəticəsində radiostansiyanın əldə etdiyi gəlirlər bu tədbirin keçirilməsinə sərf edilmiş xərcləri artıqlaması ilə ödəməlidir.

Sentyabrın sonuncu həftəsində ticarət nümayəndələri növbəti həftəlik iclaslarını keçirmək üçün radiostansiyaya gələndə, onlara göstərilən təm-təraqlı qəbuldan mütəəssir oldular. Radiostansiyanın binasını «havay» üslubunda bəzəmişdilər. Ticarət əməkdaşlarına informasiya verdilər ki, radiostansiya yeni yarışın keçirilməsinə hazırlaşır və həmin yarışın qalibi Havay adalarına iki nəfərlik pulsuz turist putyovkası alacaqdır. Elə buradaca hər bir gələcək iştirakçı ekzotik havay görüşünlü posterin fonunda əlində kokos qozu şəxsi fotoşəklini ala biləcəkdir. İclasda Bill yarışın gələcək iştirakçılarını özünün dəqiq düşündüyü yarışın ətraflı sxemi ilə tanış etdi (şəkil 1).

Bill özünün tabeçiliyində olan işçilərlə qarşıdan gələn yarışın mahiyyətini müzakirə etdi, həm də onun gələcək iştirakçılarının bir neçə suallarına cavab verdi. İclasın sonuna yaxın artıq belə bir şübhə yaranmadı ki, WBYL/Z 108-in ticarət əməkdaşları fikri və qarşıdan gələn yarışın məqsədlərini nə qədər düzgün başa düşdülər. Və ona rəğmən heç bir şübhə yaranmadı ki, qaliblər üçün nəzərdə tutulmuş mükafatlar radiostansiyanın ticarət nümayəndələri üçün nə qədər cəlbedicidirlər və onların hamısı bunu böyük ruh yüksəkliyi ilə qarşıladılar. Bütün deyilənlərə baxmayaraq, yarışın startı kifayət qədər ölüvay oldu. Birinci həftənin sonunda yalnız iki əməkdaşın nail olduğu maksimum müvəffəqiyyəti hər birinə bir xal təşkil edirdi. İkinci həftənin sonuna yaxın yarışın lideri cəmi 4, 5 xal toplamışdı. Eyni zamanda radiostansiyanın 4 ticarət əməkdaşına start nöqtəsindən tərpənmək müyəssər olmadı. Bill belə bir nəticəyə gəldi ki, onun işçiləri yarışın nəbzini yenicə tuturlar və tezliklə işlər daha yaxşı keçəcəkdir. Bill hər həftə yarış iştirakçılarına onların nailiyyətləri haqqında məlumat verir və hər birində müvəffəqiyyət qazanmaqda inam yaradırdı. Ondan başqa o, hər bir qalibin gözlədiyi xüsusi mükafat barədə müntəzəm olaraq elan verirdi. Bu əlavələrin nümunələri və xüsusi

mükafatlar şəkil 2-də göstərilmişlər. İkinci mərhələnin nəticələri haqqında elan verdikdən sonra (14 dekabr tarixli xatirə qeydlərindən göründüyü kimi noyabr ayı da daxil olmaqla), Bill ona əmin oldu ki, yarış düzgün təşkil edilmişdir. Ticarət nümayəndələrindən üçünün - Cenninin, Maykın və Kurtun 100 xallıq həddə birinci çatmaq üçün bütün imkanları var idi. Bill nəzərdə tuturdu ki, liderlərin üstünlüyündən geri qalan ticarət əməkdaşlarının: Cenninin, Maykın və Kurtun müvəffəqyyətləri yarışın son iki ayı ərzində daha gərgin işə ruhlandırmalıdır.

Gözləmək o qədər də çətin olmadığı kimi, milad bayramı tətillərinin yaxınlaşması iştirakçıların üçüncü mərhələdə göstərdikləri nəticələrə ciddi təsir göstərdi. Bunun bir hissəsi radiostansiyanın kompyuter sistemindəki dəyişmələrlə, bir hissəsi isə radiostansiyanın əməkdaşlarının məzuniyyətləri ilə izah edilirdi (bu ələxüsus da Billin özünə də aid idi, çünki o iki həftə ərzində işdə olmamışdır). Üçüncü mərhələ qurtardıqdan sonra yarış iştirakçılarının nəticələri aylıq nəşrlə çap edilmişdilər. Nəticələrin bəyan edilməsi yarış iştirakçılarının sonuncu nəticələrini daha tez yekunlaşdırmaq Billin vədi ilə müşaiyyət edilirdi.

Yanvar ayına görə yekun göstəriciləri hesabladıqdan sonra Bill gördü ki, yarış iştirakçılarından heç kim 100 xallıq həddə çatmayıb. Sevindirici o amil oldu ki, qaliblərin mükafatlandırılmasına çəkilən xərclərə radiostansiya qənaət etməyə müyəssər oldu. Bill ona şübhə etmirdi ki, yarışın gedişində onun tabeçiliyində olan işçilər çox gözəl işlədilər. Yarışların keçirilməsinin məqsədəuyğun olmasında şübhələnmək əvəzinə , Bill özünün ticarət əməkdaşlarına yekun yaddaş qeydini (məktubunu) göndərdi və onlara gərgin əməyinə görə öz təşəkkürlərini bildirdi və vəd verdi ki, bir və ya iki aydan sonra daha maraqlı yarış təşkil edəcəkdir.

WBYL/Z 108 radiostansiyasının ticarət əməkdaşları arasındakı yarış.

Bu gün yeni, ən maraqlı yarış başlayır. Qalibi «qran-pri» iki nəfərlik siyasət gözləyir! Haraya! Necə haraya, Havay adalarına! Başqalarından daha çox xal toplayın və «qran-pri» sizin əllərinizdə olacaqdır. olduqca çox xal toplayın, ancaq cərimələrdən qalmağa çalışın! Kim ki, 100 ballıq qiyməti birinci keçərsə, o, Havay adalarına iki nəfərlik siyasəti udacaqdır.

Yarışın mərhələləri:

1 oktyabr 2 noyabr

3 dekabr 4 yanvar

Məqsədə çatma (%)	100 110 120 130 140
Qazanılmış xallar	
Satışın aylıq həcmi	4 5 6 7 8
Təzə müştərilərin aylıq miqdarı	3 4 5 5 6
Aylıq məqsəd «idmandır»	2 3 3 3 4
Aylıq məqsəd «istehsaldır»	1 2 2 2 2
Yarım ilə və yaxud bir ilə kontraktların bağlanması	1
Həftə ərzində ən yüksək göstərici	1
Ən yaxşı yazılı təklif	1
Müştərilərin zəmanət məktubları	0, 5 (Bütövlükdə maksimum 5 xal)
Radiostansiyanın keçirdiyi reklam tədbirlərində görünmə	0, 5 (Bütövlükdə maksimum 5 xal)
Satış üzrə komitədə iş	1
Bir ay müddətində irəliləmənin ən yüksək faizi	2

Mükafatın xallarını qazanmaq üçün sifarişin, müqavilələrin surətini və izahedici qeydi (məkbutu) təqdim etmək lazımdır. Yarışın bütün iştirakçılarını həftəlik nail olunmış nəticələrlə tanış edəcəklər (qazanılmış xalların cəmi).

Ticarət nümayəndəsinin hesabatında göstərilməmiş xallar növbəti aya keçirilmir.

Əlavə mükafatlandırmalar.

Qazanılmış xalların miqdarı dəyişəcəkdir, lakin bununla yanaşı qazanılmış xallar üçün əlavə imkanlar elan ediləcəkdir. Mən sizə 2 mükafat xalı verirəm, bu gün saat 17. 00-da efirə gedəcək. «Şənbə günündə futbol» verilişində reklamı sata bilsəniz.

Mənfi xallar
Aylıq planın yerinə yetirilməməsi 2
Təzə müştərilərə görə aylıq planın
yerinə yetirilməməsi 2
İdman üzrə aylıq planının yerinə yetirilməməsi 2
İstehsal üzrə aylıq planının yerinə yetirilməməsi 2
Ticarət heyəti əməkdaşlarının toplantısında
(iclasında) iştirak etməmə 1
Hesabatın vaxtlı-vaxtında verilməməsi 1

Ticarət əməkdaşı, birinci olaraq 100 xal qazanırsa, əlavə həftəlik məzuniyyət də daxil olmaqla (qiyməti 4000 dollar) fevral ayında iki nəfərə Havay adalarına səyahəti udur.

Ticarət əməkdaşı, ikinci olaraq 100 xal qazanırsa, Spruce Mall-dan 500 dollarlıq alış-veriş etmək imkanı qazanır.

Ticarət əməkdaşı, üçüncü olaraq 100 xal qazanırsa, firmanın hesabına 250 dollarlıq restoranda nahar etmək imkanı qazanır.

Yerdə qalanlar isə, 100 xallıq sərhəddi keçirlərsə, firmanın hesabına restoranda iki nəfərə 50 dollarlıq nahar etmək imkanı qazanır.

Şəkil 1. *WBYL/Z 108 radiostansiyasının ticarət heyəti əməkdaşları arasında keçirilmiş yarışın ətraflı şərhi*

Kimə: Ticarət nümayəndələrinə
Kimdən: Billdən
Tarix: 09 oktyabr 200__ - ci il

Sizdən «Xüsusi istehsalın» hesabına əlavə xallar qazanmaq imkanı yaranıb. Oktyabrın qalan günlərində biz sizə, bütün xüsusi məhsula görə 0, 5 xal hesablayacayıq. Əgər istəyirsiniz ki, sizə əlavə xal hesablasınlar, buyurun, mənə müvafiq istehsal sifarişinin surətini təqdim edin.

Havay adaları haqqında unutmayın!

Kimə:Ticarət nümayəndəlrinə
Kimdən : Billdən
Tarix : 14 dekabr 2000-ci il

Tərəfimizdən keçirilən yarışa noyabr ayına görə bütün balları topladıq. Bizim ticarət nümayəndələrimiz aşağıdakı göstəriciləri nümayiş etdirirlər:

Ticarət nümayəndəsi Xalların miqdarı
Cenni 49, 5
Mayk 43
Kurt 31
Keyli 19
Toni 9
Ben 6
Tahir 4
Albert 3, 5
Konni 3

Ballar haqqında unutmayın ki, siz hər ay məsləhət məktublarına, könüllü işə və «Ən yaxşı yazılı təklifə» görə qazana bilərsiniz!

Sizi mükafat qazanmağa daha çox imkanlar gözləyir.

Şəkil 2. *Ticarət əməkdaşları arasında yarışın keçirilməsi ilə bağlı olan əlavələr və xüsusi mükafatlar*

Pərdələrin arxasında

Havay adalarına səfər ideyası Billin ticarət heyətinin əməkdaşları üçün cəlbedici oldu. O, yalnız bir şeyi nəzərə almamışdı: özünün ticarət nümayəndələrinin çoxunun starta həddindən artıq ölüvay başlamaları idi. İkinci mərhələnin sonuna yaxın (14 dekabr tarixli xatirə qeydi (məktubu) aydın oldu ki, Cenni, Mayk və Kurtdan başqa heç kimə qalib olmaq müyəssər olmayacaqdır. Qalan ticarət nümayəndələri sadəcə olaraq yarışa maraqlarını itirmişdilər. Ən pisi o idi ki, kim isə , Billi qeyri-real məqsədlərin qəsdən qoyulmamasında günahlandırmağa başlamışdı. Bunun ardınca meydana çıxmış Billdən xatitrə məktubları sözün əsl mənasında radiostansiyanın ticarət əməkdaşlarında yalnız daha çox əsəbilik əmələ gətirmişdi.

Kimə: Ticarət nümayəndələrinə
Kimdən: Billdən
Tarix: 11 fevral 2001-ci il

Sizin qarşınızda yarışların çoxdan gözlənilən aralıq nəticələri durur. Bizim radiostansiyada kompyuter sisteminin dəyişdirilməsi ayın sonuna vəziyyətə görə radiostansiyanın fəaliyyətinin nəticələrinin nəşr edilməsinin gecikdirilməsinə gətirib çıxarmışdır. Bu isə öz ardınca başqa gecikdirmələrə səbəb oldu.

Yanvar ayına görə son məlumatalr yaxınlaşmaqdadır. Onların yekun cəmi mükafatlandırmaya aid olanlara bərabərdir:

Ticarət nümayəndəsi Xalların miqdarı
Cenni 73
Mayk 59, 5
Kurt 32
Keyli 27
Toni 16
Ben 13
Tahir 8, 5
Albert 7
Konni 5

Uğurlar! Biz artıq məqsədin yanındayıq.

Şəkil 3. *Üçüncü rübə görə yarışın nəticələri haqqında bildiriş*

Eyni zamanda yarışın liderlərini, o cümlədən, Cenni və Maykı ona inandırırdılar ki, onlar qalib ola bilərlər. Sonuncu ayın ərzində onlardan hər biri səylərini artırırdılar və istənilən 100 xallıq həddə çatmağa can atırdılar. Ona diqqət verərək ki, yarışın sonuna qədər bir ay qalırdı. Mayk «qaydaların cüzi pozulması» sxemini işləyib hazırladı. Bu ona istənilən nəticəyə nail olmağa imkan verirdi. Bəzi sifarişlər sanki avans kimi silinirdi, yəni müştəri tərəfindən sifarişin faktiki yerləşdirilməsindən əvvəl. Başqa sifarişlər süni «şişirdilirdi» (Mayk ümid edirdi ki, yarış qurtarandan sonra o, sadəcə olaraq bu sifarişlərin müəyyən payını haqqı ödənilməmişlər kimi hesabdan siləcəkdir). Əlbəttə, Mayk nəzərə almamışdı ki, onun müştərilərindən bir neçəsi onlara artırılmış hesabların qoyulmasına görə radiostansiyaya şikayətlə müraciət edəcəklər. Mayk hələ «yolda» olanda, bu şikayətlərin bəziləri radiostansiyaya daxil olmuşdu. Bu ona gətirib çıxardı ki, onu həmkarları hiddətlənmiş müştərilərlə iş görməli oldular. Öz növbəsində, yanvar ayında Cenni müştəriləri «hazırlamağa başladı». Onların bəziləri ilə Cenninin yaxşı münasibətləri var idi. Onlardan bəziləri Cenniyə kömək etmək məqsədilə ondan tələb olunandan daha çox almağa hazır olduqlarını bildirdilər.

Billdən sonuncu xatirə məktubunu aldıqdan sonra Cenni və Mayk qəlblərinin dərinliyinə qədər hiddətləndilər, çünki Bill məlumat verdi ki, yarışın iştirakçılarından heç kim 100 xallıq həddə çatmayıb. Məsələn, şəxsi söhbət zamanı Mayk dedi : «Bu vəziyyət mənə təsir etdi, şirkətlə mənim münasibətlərimdə özünü göstərdi». Görün bu xüsusda dostları ilə söhbət əsnasında ticarət nümayəndələrindən biri hələ yarışın başlanğıc mərhə-

ləsində qələbəyə real namizəd olan və siyahıdan silinmiş Ben demişdi: « Bütün bu həngaməni bizim rəhbərliyimiz yaratdı, indi isə əziyyətini biz çəkirik. Bundan sonra mən rəhbərliyimizə necə münasibət göstərməliyəm?»

Yeni fikirlər

Yarışın gözlənilməyən nəticələrinin ticarət əməkdaşlarında əmələ gətirdiyi əsl əhval-ruhiyyəni və hissələri bilməyərək, Bill onun nəticələrini analiz etməyə cəhd edirdi. O, ona sevinirdi ki, yarışın qarşısında qoyulmuş məqsədlərin əksəriyyətinə nail olmaq ona müyəssər oldu. Məslən, oktyabrdan yanvara qədər reklamdan gəlirlər durmadan artırdı. Özünün rəhbərliyinə yarışların nəticələri haqqında məlumat verərək Bill onun yüksək effektivliyinə işarə edirdi: o, yarış haqqında həvəslə danışır və yeni yarışın keçirilməsinə dair öz ideyaları ilə onlarla bölüşürdü. Həmin tədbirin bu qədər görünən uğurunu nəzərə alaraq, radiostansiyanın direktoru Billə ticarət nümayəndələri arasında gələcək yarışların hazırlanmasına və keçirilməsinə yaşıl işıq yandırdı.

KEYS 2. 3

Midwest Business Forms, İnc

Midwest Business Forms şirkətinin marketinq üzrə vitse-prezidenti, Sandro Rossi öz şirkətinin problemini tam aydın olaraq bu cür formalaşdırdı: «Biz artıq ehtiyatların problemi ilə toqquşduq. Bu isə tərəfimizdən tez qarışmağımızı tələb edir. Bizim maliyyə üzrə vitse-prezidentimiz bilmək istəyir ki, bizim şirkətin ticarət heyəti artıq ehtiyatların satışı ilə nə üçün kifayət qədər fəal məşğul olmur». Toni Karter, Midwest Business Forms şirkətinin satış üzrə direktoru, özünün tabeçiliyində olan işçilərin müdafiəsinə qalxdı: «Artıq ehtiyatların problemi heç də ticarət heyəti əməkdaşlarının günahı ucbatından meydana çıxmayıb. Bu problem - pis proqnozlaşdırılmasının nəticəsidir- o dedi». «Ola bilsin ki, bu belədir, Rossi cavab verdi:- Fərqi yoxdur bizə bu ehtiyatları satmaq lazımdır, çünki bu, ticarət heyətinin birbaşa vəzifəsinə daxildir». Öz ofisinə qayıdaraq, Karter başa düşdü ki, ona özünün tabeçiliyində olan işçiləri inandırmaq lazımdır ki, onlar öz fəaliyyətini artıq ehtiyatların probleminin həllinə yönəltsinlər. Sandro Rossinin sakitləşdirici məlumatlarına baxmayaraq, mövcud olan vəziyyət Toni Karterin heç də ürəyincə olmadı. «Artıq ehtiyatlarla həngaməni törədənlər indi adamları məcbur edirlər ki, onların buraxdıqldarı səhvləri düzəltsinlər. Bu isə həmin adamları daha vacib olan məsələlərdən uzaqlaşdırmaqdan başqa bir şey deyil- o fikirləşdi. Bundan başqa Toni Karter bu yaxınlarda edilmiş kəşfə öz işçilərinin münasibətini bildirdi. Bu isə qarşıdan gələn tədbirlərlə əlaqədar olaraq onu daha çox həyacanlandırdı».

Midwest Business Forms, İnc

Midwest Business Forms bir çox şirkətlərin, idarələrin və dövlət orqanlarının istifadə etdikləri hesabatların enli xəttli blanklarının buraxılışı ilə məşğul olan region nəşriyyatıdır. Mənzil qərargahı Ayova ştatının DeMoyn şəhərində yerləşən Midwest Business Forms şirkəti şimali və cənubi Dokotanı, Minnesotu, Biskonsini, İllinoysu və Nerbraskanı əhatə edən regionda hesabat blanklarının satışı ilə məşğul olur. Hesabat blankları Midwest Business Forms şirkətinin 22 ticarət nümayəndələri tərəfindən bilavasitə istifadəçilərə satılır. Həmin ticarət nümayəndələri ya Sent-Polda, ya da Çikaqoda yerləşən satışlar üzrə menecerlərin rəhbərliyi altında işləyirlər. Toni Karter özünün tabeçiliyində olan işçilərin fəaliyyətinə Midwest Business Forms şirkətinin De-Moyn şəhərində yerləşən mənzil-qərargahından rəhbərlik edir.

Şirkətin ticarət nümayəndələrinin əməyinin ödənilməsi maaşdan 85 faizi (qeydə alınmış əməkhaqqından) və bütün satışlardan ümumi mənfəətlərdən ödənilən komisyon haqlarının 15 faizindən ibarətdir. Hesabat blanklarının əksəriyyəti standart blanklardır (özü də lazım olan halda belə formalardan hər birində müştəri firmanın adi göstərilir). Bəzi hallarda ticarət əməkdaşları öz müştərilərinə hesabatın lazım olan formalarının hazırlanmasında kömək edirlər. Şirkətin ticarət heyətinin orta aylıq baza əməkhaqqı 2000 - ci ildə 35000 dollar, orta komisyon haqları isə 6700 dollar təşkil etmişdi. Həmin ildə Midwest Business Forms şirkətinin satışlarının ümumi həcmi 6737000 dollara bərabər olmuşdu, özü də satışlmış malların maya dəyəri orta hesabla 40 %, vergilərin ödənilməsinə qədər mənfəət isə 942000 dollar təşkil etmişdir.

Artıq ehtiyatların Rossinin səsləndirdiyi problem şirkətin buraxdığı sənədlərlə bağlı idi. Bu sənədlər standart formalardan ibarət idi. Onların üzərində müştəri firmanını adını və ünvanını qeyd etmək üçün yer nəzərdə tutulmuşdu. Bu formalar onların məzmunu və formatı nöqteyi-nəzərindən xüsusi xarakterli spesifik tələblərə cavab

verməli idi. 2000-ci ildə bu sənədlərin satış həcmlərinə əsaslanaraq, Midwest Business Forms şirkəti onların ehtiyatlarını yaratmışdı, bu, 2003-cü ilə qədər tamamilə kifayət edərdi. Ehtiyatların saxlanması ilə bağlı olan məsrəflər kifayət qədər böyükdür ki, Midwest Business Forms şirkətinin rəhbərlərini narahat etməlidir. Onların narahatlığı üçün daha bir bəhanə qanunvericilikdə ediləcək dəyişikliklərlə bağlıdır. Bu qanunvericiliyə əsasən şirkətin buraxdığı blanklarda müvafiq dəyişmələrin tələb edilməsini tələb etmişdi və deməli , bu şirkəti hazır məhsulun ehtiyatlarını yaratmaqdan məhrum edirdi. Midwest Business Forms şirkətinin rəhbərlərindən biri buna rəğmən aşağıdakıları demişdi : « Bizə yeni qanunlar qüvvəyə minməzdən əvvəl bu formaları hansı yollasa «əritməliyik». Əks halda onları bıcaq altına verməkdən başqa bizə heç nə qalmayacaqdır».

Toni Karterin narahatlıq üçün xüsusi səbəbləri var idi. O, bu yaxınlarda bir kənar konsaltinq əməkdaşına özünün ticarət əməkdaşları arasında sorğu keçirməyi tapşırdı. İndi onun iş masasının üstündə bu sorğunun nəticələrini saxlayan (əks etdirən) materiallar durur. Onlardan Midwest Business Forms şirkətində istifadə edilən əməyin ödənilməsi sxeminə ticarət heyətinin münasibəti son dərəcə mənfidir. Əvvəlcə Karter güman edirdi ki, bu sxem onun tabeçiliyində olan işçiləri tamamilə razı salır, lakin keçirilmiş sorğının nəticələri bunun əksini göstərirdi.

Ticarət nümayəndələri belə bir suala cavab verdilər : «Aşağıdakı təsdiqlərdən hər biri ilə siz hansı dərəcədə razısınız?» Suallara cavabların mümkün olan variantları kimi qiymətlərin 1- dən 5 bala kimi şkala təklif edilirdi (1-qəti razı deyiləm, 5- tamamilə razıyam).

Karteri elə həmin sorğunun başqa hissəsi də narahat edirdi. Həmin sorğudan belə hasil olurdu ki, yüksək göstəricilər nümayiş etdirən işçilərin xidmətlərinin şirkətin rəhbərliyi tərəfindən adekvat tanınmasına satıcılar əmin deyillər. (cədvəl 2).

Cədvəl 1. İşə münasibət: «Əməyin ödənilməsi» komponenti

	Midwest üzrə orta hesabla	Bütün şirkətlər üzrə orta hesabla
1. Mənim əməkhaqqım başqa şirkətlərdə eyni işə görə ödəniləndən kifayət qədər yüksəkdir	2, 41	2, 51
2. Mənim əməkhaqqım mənim üçün əməyin intensivləşdirilməsini əhəmiyyətli stimul vermir.	2, 24	3, 59
3. Mənim əməkhaqqım başqa şirkətlərdə eyni işə görə ödənilənlə müqayisədə azdır	3, 10	2, 91
4. Mənə elə gəlir ki, başqa şirkətlərə nisbətən burada az pul verirlər.	3, 22	2, 97
5. Mənim gəlirlərim mənə bəzək əşyaları almağa imkan verir.	2, 66	2, 91
6. Şirkətin məhsulunu satmaqda mənim qabiliyyətim orada mənim qazanclarımın həcmini müəyyən edir.	2, 15	3, 25
7. Mənim əməyim şirkətin başqa işçiləri ilə müqayisədə ədalətli ödənilir.		
8. Mənim gəlirlərim normal xərclərimə tamamilə uyğundur.	3, 32	3, 38
9. Mənim yerinə yetirdiyim işə görə xeyli dərəcədə az ödəyirlər	3, 78	3, 49
10. Mənim adığım gəlir yaşayışım üçün zorla çatır.	3, 71	3, 43
	4, 12	3, 78

Cədvəl 2. İşə münasibət: «Şirkətin siyasəti və rəhbərlik tərəfindən yardım»

	Midwest üzrə orta hesabla	**Bütün şirkətlər üzrə orta hesabla**
1. Bizim bilmək istəyimiz isə rəhbərlik bizi agah etmir.	2, 78	2, 79
2. Bizim satış məqsədlərimiz rəhbərlərlə bazarda mövcud olan şəraitləri hesaba almadan formalaşır.	2, 73	3, 15
3. Rəhbərlik öz işini yaxşı bilir.	3, 34	2, 88
4. Bu şirkət effektli, ciddi geriləmə olmadan işləyir.	2, 73	2, 46
5. Müştəriləri xidmətetmək nöqteyi-nəzərindən, bizim şirkət həmişə istənilən yüksəklikdə olmur.	3, 22	2, 65
6. Mən çox məmnunam ki, bizim şirkətin hər bir işçisinin əmək tövhəsi mükafatlandırılır.	3, 97	3, 26
7. Hərdən bir mən, bizim rəhbərliyin planları haqqında biləndə, məni şübhələr çulğalayır ki, ümumiyyətlə, bizim ərazilərdəki vəziyyət onlara məlumdurmu?	2, 66	2, 57
8. Mən bizim rəhbərliyin ədalətliliyinə və duzgünlüyünə inanıram.	3, 10	3, 29
9. Bizim şirkətin rəhbərliyi öz işçilərinin rifahı ilə maraqlanır.	3, 39	3, 25
10. Mənə elə gəlir ki, bizim şirkət satışın stimul-laşdırılması üzrə ölçülərin qəbul edilməsində son dərəcə aqressivdir.	2, 61	2, 42
11. Bizim şirkətin ticarət nümayəndələri şirkət rəhbərliyi tərəfindən zəruri olan hər şeyi alırlar.	2, 63	3, 09
12. Bizim şirkətin rəhbərliyi şöbələr arasında əməkdaşlığın nizama salınmasında maraqlıdır.		
13. Bizim şirkətdə öz işində hələlik naşı olan ticarət nümayəndələrinin öyrədilməsinə kifayət qədər diqqət yetirilmir.	2, 85	2, 71
14. Şirkətin rəhbərliyi bizim təkliflərimizi və tələblərimizi qulaqardına vurur.	2, 90	2, 65
15. Şirkət rəhbərliyi tərəfindən verilən əmr və təlimatlar olduqca dumanlı və konkret deyil	3, 12	3, 09
16. Bizim şirkətdə işçilərin xidmətlərinin tanınmasının formal proqramları başqa firmalarda istifadə edilən proqramlara nisbətən yaxşı cəhəti ilə fərqlənirlər.	3, 17	3, 08
17. Bizim şirkətdə istifadə edilən işçilərin xidmətlərinin tanınmasının formal proqramları olduqca kifayət deyildir.	2, 34	yoxdur
18. Mənim şirkətdə yerinə yetirdiyim iş mənim şirkətimdə kifayət qədər formal tanınmır.	2, 61	yoxdur
19. Bizim şirkətdə istifadə edilən işçilərin xidmətlərinin tanınmasının formal proqramları son dərəcə cəlbedicidir.	2, 76	yoxdur
20. Bizim şirkətdə işçilərin xidmətlərinin tanınmasının formal proqramlarının inzibatçılıq üsulu məni tam qane edir.	2, 12	yoxdur
21. Bizim şirkətdə işçilərin xidmətlərinin tanınması nəticəsində alınan mükafatlar işçilərin özlərinin qabiliyyətlərindən asılıdır.	2, 39	yoxdur
22. Bizim şirkətdə işçilərin xidmətlərinin tanınması nəticəsində alınan mükafatlar təsadüfü xarakteristikalar.	2, 44	yoxdur
	2, 97	yoxdur

Qiymət nə qədər yüksəkdirsə, şirkətin ticarət heyətinin razıqalmasının dərəcəsi o qədər çoxdur. Bu həm müsbət, həm də mənfi suallara aiddir, çünki, sonuncular «dəqiqliklə əksinə qədər» qiymətləndirirlər. Qiymətlərin diopozonu 1- dən 5-ə qədərdir.

Ticarət nümayəndələri belə bir suala cavab verdilər: «Aşağıdakı təsdiqlərdən hər biri ilə siz hansı dərəcədə razısınız? Suallara cavabların mümkün olan variantları kimi qiymətlərin 1-dən 5-ə qədər balların şkalası təklif edilirdi (1-qəti razı deyiləm, 5- tamamilə razıyam) ».

«Axı, onlara nə lazımdır:- o, özündən soruşurdu, ola bilsin ki, hər bir satışdan sonra oların başını sığallamaq lazımdır?»

O cümlədən o, artıq ehtiyatların realizəsi probleminin həlli üsulunu tapmalı və bunu istənilən qədər tez etməli idi. Ona həm də onların şirkətində qəbul edilmiş əməyin ödənilməsinə və işçilərin xidmətlərinin tanınmasına tabeçiliyində olan işçilərin mənfi münasibəti problemini də həll etmək lazım idi. O güman edirdi ki, bu münasibəti artıq yaxın gələcəkdə ona olan münasibəti dəyişmək lazımdır, əks halda nəticələr həqiqətən də fəlakətli ola bilərlər.

Problemin həlli

Ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsinin mövcud olan sistemləri haqqında tam təsəvvürü yaratmağa cəhd edərək, Karter bu problemə həsr edilmiş bir neçə nəşrlərlə tanış oldu. Belə tədqiqatın nəticəsində onda şirkətin ticarət əməkdaşları arasında yarış keçirmək ideyası meydana çıxdı. Maliyyə mükafatından başqa o, onların ictimai tanınmasının vasitəsi olmalı idi. Beləliklə Toni Karter əsas diqqətini yarışların keçirilməsinə həsr edilmiş nəşrlərə yetirdi. Son hesabda onda belə bir konkret təklif formalaşdı ki, onların şirkətində satıcılar arasında yarışı necə keçirmək lazımdır. Bu təklifi Karter təsdiq edilməsi üçün Rossiyə təqdim etdi.

Yarışın keçirilməsinin Karter tərəfindən təklif edilən variantı nəinki bütün ticarət əməkdaşlarının, həm də onların ər və arvadlarının iştirak etmələrini nəzərdə tuturdu. Sonuncularda maraq oyatmaq və onları yarışın keçirilməsinin şərtləri haqqında məlumatlandırmaq üçün , onun haqqında ətraflı informasiyanı poçtla şirkətin bilavasitə hər bir ticarət nümayəndəsinə göndərmək təklif edilirdi. Təklif edilirdi ki, 2001-ci ilin aprel ayından başlayaraq, yarış üç ay davam edəcəkdir. Aralıq mərhələlərin qaliblərinə pul mükafatlarını hər ay, əsas mükafatı isə yarışın sonunda təqdim etmək planlaşdırılmışdı.

Yarışın aralıq mərhələlərinin qalibləri əvvəlki ilin müvafiq ayarlarının nəticələri ilə müqayisədə satışların həcmlərinin ən yüksək faizli artımına nail olmuş üç ticarət nümayəndəsi olmalı idi. Yarışın aralıq mərhələsində birinci üç yeri tutmuş ticarət işçisi müvafiq olaraq 1000, 800 və 600 dollar müqdarında pul mükafatları almalı idi. 2000 dollarlıq əsas mükafatı 2001-ci ildə yarışın bütün üç ayı ərzində satışların həcmlərinin ən yüksək orta artımını təmin etmiş ticarət nümayəndəsinə təqdim etmək qarşıda dururdu.

Pul mükafatlarından savayı, hər ay 2000-ci ilin eyni dövrünün satışlarının həcmlərini ötüb keçən şirkətin ticarət nümayəndələrini «mal balları ilə» mükafatlandırmaq lazım idi. Əvvəlki ilin satışların həcmlərinin artmasının hər bir faizi 10 dollar «mal balları» kimi qiymətləndirilirdi. Beləliklə əgər 2001-ci ilin aprelində şirkətin hansısa ticarət əməkdaşı tərəfindən nail olunmuş satışların həcmləri onların 18 faizini ötüb keçdisə, onda bu ticarət nümayəndəsi 180 dollar «mal balları» nı qazanmışdır. Toni Karter yarışın gedişində 80 dollarlıq pərakəndəsatış qiymətinə standartlaşdırılmış hüquqi sənədlərin satılmasının hər bir halına 4 mükafat balı ilə mükafatlandırmağı təklif etmişdir. Mal ballarını dərhal ödəmək lazım idi. Bunun üçün mükafat kataloqundan müvafiq malı seçmək olar. Mükafat kataloquna malları yarışların keçirildiyi bütün üç ay ərzində yığmaq olar.

Mükafat kataloqu mükafatların alınması üçün zəruri olan malların miqdarını göstərməklə müvafiq malların fotoqrafiyalarını saxlamalıdır. Belə kataloqun hazırlanmasını Karter ticarət nümayəndələri arasında yarışların təşkil edilməsində ixtisaslaşan

firmaya tapşırmağı təklif etdi. Nəzərdə tutulurdu ki, bu firma (Starr Enterprizes. İnc. seçilmişdir), həm də ödənişi pərakəndəsatış qiymətləri ilə Midwest Business Forms şirkəti tərəfindən icra edilən malların (mükafatların) bölüşdürülməsi ilə də məşğul olmalıdır. Pərakəndəsatış ayrılmış məbləğ Starr Enterprizes. İnc şirkəti tərəfindən onun göstərdiyi xidmətlərə görə qonorar kimi istifadə edilirdi.

Ticarət əməkdaşları arasında Toni Karterin təklif etdiyi yarışın ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri istənilən əməkdaşın əsas mal mükafatını udmasının real imkanı idi.

Pul mükafatlarından və malların pulsuz alınması imkanlarından savayı, yarış zamanı hər bir qazanılmış bal onun sahibinə dəyəri 1500 dollar olan ev kinoteatrı lotoreyasını udmaq imkanı verirdi. Lotoreyanın uduşunu təntənəli şəkildə keçirmək nəzərdə tutulurdu. Elə bu zaman siyahısı elan ediləcək və onlara pul mükafatları təqdim ediləcəkdir.

KEYS 2. 4

California Credit Life İnsurance Group

Dayana Flanaqan, California Credit Life İnsurance (CCLİ) şirkətinin kadrlar üzrə vitse-prezidenti , satış üzrə vitse-prezident Kevin Starkla uzun sürən söhbətdən sonra öz ofisinə qayıtdı. Flanaqan və Stark şirkətinin sığorta polislərinin satışı ilə məşğul olan qadınların qarşısında açılmış prbolemləri və imkanları şərh edən bir sıra hesabatların nəticələrini müzakirə etməyə bir neçə saat sərf etmişdilər.

Sənədlər bir neçə mənbələrdən daxil olurdu və sığorta polislərini satan kişilər və qadınlar arasındakı müzakirələrin nəticələrinə əsaslanırdı. Bəzi hallarda uyğun gələn informasiya fokus-qruplarda keçirilmiş müsahibənin nəticəsi idi. Flanaqan və Stark satış sferasında işləyən qadınların fəaliyyət göstərdikləri mühitü dəqiq öyrənməyə ümid edirdilər.

Onların söhbətinin sonunda CCLİ-nin hüquq şöbəsinin əməkdaşlarından biri olan Şelli Rayandan gözlənilməz zəng gəldi. Rayan Flanaqana ona məlumat verirdi ki, Süzett Renoldi, Cənubi-Şərq regionunda CCLİ-nin ticarət nümayəndəsi elə indicə CCLİ-nin satışlar üzrə rayon menecerinə (Cənub-Şərq regionu üzrə) Ceyms Bredforda qarşı məhkəməyə iddia vermişdir. Renoldi onu şirkətin işçilərinə qarşı cinsi əlamətlərinə görə ayrıseçkilikdə günahlandırmağa cəhd edirdi. Rayan Flanaqanın diqqətinə onu çatdırdı ki, belə bir hadisə Ceyms Bredforda ilk hadisə deyil, çünki cinsi əlamətinə görə ayrı seçkiliyə yol verdiyinə görə onun barəsində əməkdaşlardan xeyli sayda şikayətlər daxil olmuşdur. Flanaqan üçün bu yenilik deyildi. Ondan başqa, o, bilirdi ki, Bredfordun tabeçiliyində olan işçilərdən kiminsə onu cinsi əlaqəyə can atmaqda günahlandırmağa bütün sübutlar var idi. Buna baxmayaraq, İlze Raybolt bir sıra səbəblərə görə Bredfordu məhkəməyə verməyə tələsmirdi. Buna rəğmən sonrakı hadisələr necə inkişaf etdi və Dayana Flanaqana İlze Rayboltu inandırmaq mümkün olmadı ki, Bredforda qarşı məhkəmədə iddia qaldırmaq məqsədəuyğun ola bilərdi. CCLİ-də özünün əmək fəaliyyətinin gözəl başlanğıcından sonra İlze Raybolt 1994-cü ildə işdən çıxdı və rəqabət aparan firmalardan birinə işə keçdi.

California Credit Life İnsurance Group onunla fəxr edirdi ki, özünün bütün əməkdaşlarına xidmətdə böyüməsi üçün bərabər imkanlar verir və ona görə də onun yüksək nüfuzuna xələl gətirə biləcək məlumatların yayılmasından qaçmaq istəyərdi. Dayana Flanqanı Ceyms Bredforda qarşı irəli sürülmüş iddianın inandırıcı olması çox narahat edirdi. CCLİ-nin nüfuzu üçün onun ağır nəticələri ola bilərdi. Eyni zamanda, əgər ittiham həqiqətən ədalətli idisə, o, tabeçiliyində olan işçinin xoşagəlməz hərəkətlərini ört-basdır etmək fikrində deyildir.

Şirkətin siyasətini, həm də Şelli Rayandan alınmış tövsiyələri əldə rəhbər tutaraq, Dayana Flanaqana bütün mümkün olan informasiyalardan istifadə edərək, Ceyms Bredforda qarşı irəli sürülmüş ittihamın ədalətliliyinin hər şeydən öncə dəqiq tədqiqatını aparmaq lazım idi. Rayan Dayana Flanaqana israrla məsləhət gördü ki, bu iş üzrə bütün informasiyanı olduqca tez və səs-küysüz toplamalıdır.

Dayana Flanaqana lazım olan informasiyanın çox hissəsinin mənbəyi CCLİ-də istifadə edilən qərarların saxlanmasının kompyuterləşdirilmiş sistemi-DSS) ola bilərdi. DSS bütün ölkə üzrə şirkətin bütün ticarət nümayəndələri üçün əməkhaqqına və komisyon haqlarına, məsrəflərə, satışın kvotuna, satışın effektivliyinə aid olan faylları saxlayırdı. DSS-də həm də əməkdaşların öz işindən razıqalması, rol münaqişələri, rol qeyri-müəyyənliyi, rəhbərliyin üslubu və bir sıra başqa problemlər kimi belə suallar üzrə kadrlar şöbəsi tərəfindən keçirilmiş çoxsaylı tədqiqatların məlumatları da var idi.

Şirkət

California Credit Life İnsurance Group sığorta şirkəti 1958-ci ildə Los-Ancelesdə yaradılmışdır. CCLİ-nin faəliyyətinin ilk başlanğıc sferası həyatın sığortalanmasının bütün üç tipini daxil edirdi. Şirkət onunla yarandığı gündən öz biznesini sağlamlığın, avtomaşının peşə xəstəliyinin sığortalanması kimi yeni tipli sığortalanmanın hesabına daimi genişləndirməyə can atırdı.

Kadrlar və texniki məsrəflər həll edildikdən sonra CCLİ 1991-ci ildə ABŞ-ın cənubi-şərq hissəsində ofis açmaq qərarını qəbul etdi. Ceyms Bredford satışları üzrə region meneceri vəzifəsinə təyin edildikdən sonra, cənubi-şərq regionunun ram edilməsinə yalnız 1995-ci ildə başlandı. Buna qədər o, Dallas regionunda ticarət nümayəndəsi işləyirdi və əla nəticələr sayəsində satışlar üzrə region meneceri vəzifəsinə təyin edilmişdi. O həm də adamlarla münasibətlər qurmaq bacarığına malik idi. Bredford yeni təyinat aldıqdan sonra Dayana Flanaqan başa düşdü ki, o, CCLİ-nin siyasətinə o qədər də yaxşı münasibət bəsləmir. Hətta, Flanaqan Bredforda xatırlatdı ki, onun ticarət heyətinin üçdə birini qadınlar təşkiletməlidir (ənənəyə görə şirkətin bütün regional ofislərində məhz qadınlar bu faizi təşkil edirdilər).

CCLİ-nin 15 regional ofisi var. Bu ofislərdə 230 ticarət nümayəndəsi işləyir. Satışlar üzrə hər bir regional menecerin rəhbərliyi altında, adətən,, satış fəaliyyətinin təbiəti nəzərə alınaraq, 15 nəfər çalışır. Şirkətin ticarət nümayəndələri bir-birindən asılı olmayaraq işləyir və satışlar üzrə menecerin gündəlik nəzarətinə ehtiyac duymur. CCLİ tələb edir ki, əməkdaşların işinin səmərəliliyi ildə iki dəfə qiymətləndirilməlidir. Satışlar üzrə region menecerlərinin işə yeni ticarət əməkdaşlarının qəbul etmək və onlar üçün baza əməkhaqqı təyin etmək hüququ var (lakin bu baza əməkhaqqı CCLi-nin ali rəhbərliyi tərəfindən təsdiq edilməlidir). Xidmət pillələri ilə irəliləmə imkanları məhduddur və satışlar üzrə region menecerləri arasında kadrların axını son dərəcə cüzidir.

Cədvəl 1. 1995-1997-ci illərə qədərki dövrə görə satışların ümumi həcmləri və realizə edilməsinin faizləri

Ticarət nümayəndələrinin adı və soyadı	1995-ci ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)	1996-cı ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)	1997-ci ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)
Süzett Renoldi	228800	101, 4	247104	102, 1	261930	101, 4
Süart Plets	215600	97, 3	219912	99, 4	230908	99, 9
Elvin Polard	100000	96, 7	101000	97, 2	103020	100, 0
Ted Hervinqton	350000	100, 3	346500	95, 4	343035	99, 6
Tim Hart	264900	99, 8	270198	100, 4	275602	100, 9
Brett Mur	234000	98, 9	231660	96, 7	231660	99, 0
Şeri Suoqqrept	375000	105, 3	397500	103, 5	413400	102, 6
Mark Hoffton	189000	101, 2	192780	100, 6	198563	101, 1
Bob Pittsano	250100	100, 1	257603	101, 0	265331	101, 8
Felitsiya Ebler	289650	100, 8	309926	104, 5	325422	103, 2
Keyti Levenhagen	190000	103, 8	209000	106, 2	223630	103, 5
Ceff Berdest	195640	95, 4	205422	100, 4	211585	102, 9
Larri Qrin	320000	99, 6	326400	99, 7	336192	102, 4
Kris Brekett	296430	101, 3	311252	102, 4	326815	103, 6
İlze Rayboldt	287500	102, 4	296125	105, 3	T	102, 3
Mayk Pek					100412	

Qeyd **:** İşdən çıxması T rəmzi ilə işarə edilmişdir.

Satışlar üzrə region menecerlərinin öz tabeçiliyində olan işçilərin xüsusi nailiyyətlərini qeyd etmək imkanı var. Bundan başqa onların həmin işçilərin baza əməkhaqqını artırmaq və müvafiq ticarət nümayəndələrinin ərazisini elə tərzdə ələ keçirməyə ixtiyarı var ki, o, daha sərfəli müştəriləri əhatə etsin. Şirkətin ticarət nümayəndələri özlərinin baza əməkhaqqına satışdan əlavə olaraq satışdan 3 faiz komisyon haqları alırlar. İllik mükafat əlavələri şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsinin nail olduğu göstəricilərdən irəli gələrək region menecerləri tərəfindən bölüşdürülür. Dayana Flakaqanın aldığı məlumatla sübut edirdi ki, Bredford tərəfindən mükafatların bölüşdürülməsi onun tabeçiliyində olan işçilərdən hər birinin satışlarının həcmlərini əks etdirmir. Oxşayırdı ki, Bredford mükafat əlavələrini sadəcə olaraq mükafatın ümumi məbləğini 15 yerə bölürdü. Nəticədə şirkətin hər bir ticarət əməkdaşınının qazancına orta hesabla 1750 dollar əlavə edilirdi.

Süzett Renoldinin məlumatları

Süzett Renoldi CCLİ-yə 1995-ci ildə Cənubi Karolina Universitetinin iqtisadiyyat fakültəsini bitirdikdən sonra işə girmişdi. İşdə onun ilk müvəffəqiyyətləri son dərəcə təsirli oldu. Süzett Renoldi hər il (sonuncu iki il istisna olmaqla) onun üçün qoyulmuş kvotu (normanı) müvəffəqiyyətlə yerinə yetirirdi. Kvotlar (normalar) satış üzrə vitse-prezident Kevin Starkdan alınan məsləhətlərdən və satışlar üzrə region menecerləri arasındakı danışıqdan irəli gələrək, satışlar üzrə region meneceri tərəfindən təyin edilir. Dayana Flanaqan Şelli Rayanadan öyrənmək istəyirdi ki, Süzett Renoldinin öz şirkətinə və Bredforda qarşı irəli sürdüyü iddianın mahiyyəti nədən ibarətdir. Rayan Dayana Flanqana məlumat verdi ki, o, Süzett Renoldinin irəli sürdüyü idianın məzunu ilə tanış deyil, lakin onu da bilirdi ki, Süzett Bredforddan xahiş edib ki, onu daha sərfəli satış ərazisinə dəyişsin, lakin o, onun xahişini rədd edib. Bredford sübütsüz təsdiq edirdi ki, Renoldinin satışlarının həcmlərinin azalmasının başlıca səbəbi onun satş ərazisinin kifayət qədər potensialının olmamasında deyil. Əsas səbəb odur ki, Süzett öz müştərilərini , xüsusən də kişiləri əyləndirmək arzusunda deyil. Renoldi bu ittihamı rədd etdi və bəyan etdi ki, Bredford tərəfindən satış ərazisinin birləşdərilməsi elə başlanğıcdan ayrı-seçkilik xarakteri daşıyırdı. Flanaqan başa düşürdü ki, iddianın məzmunu ilə tanış olmalı və mövcud vəziyyəti Renoldi və Bredforda şəxsən müzakirə etməlidir. Eyni zamanda, Flanaqan öz şirkətinin mənbələrindən daha çox informasiya toplamağa cəhd edirdi.

Flanaqanın aldğı ilk sənədlər şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsi üçün satşların həcmələri haqqında məlumatları (cədvəl 1 və 1-1), ticarət nümayəndələrinin məsrəfləri haqqında məlumatları (cədvəl 2), şirkətin tcarət nümayəndələrin işinin səmərəliliyinin qiymətlərinin miqdarı haqqında məlumatları (cədvəl 3) və baza əməkhaqqının (cədvəl 4) məlumatlarını saxlayırdılar. Dayana Flanaqanın ofisi heyətin rəngarəng tədqiqatlarını keçirir və o şirkətin əməkdaşları arasında bu yaxınlarda keçirilmiş sorğunun nəticələrinə də malik idi. Flanaqan onun nəticələrinin regionlar və cinsi mənsubiyyətinə görə bölüşdürülməsini tələb etdi. O, başa düşürdü ki, cənubi-şərq regionunda qadınların miqdarının az olması müəyyən statistik problem yaratmışdır. Cədvəl 5-də cənubi-şərq regionu və bütövlükdə şirkət üçün (əməkdaşlarının cinsi mənsubiyyətinə bölünməsi ilə) şirkətin ticarət əməkdaşlarının öz işindən razıqalmasının dərəcəsi əks etdirilən məlumatlar verilmişdir. Bütövlükdə şirkət üçün alınmış nəticələr narahatçılıq üçün xüsusi bəhanə vermişdilər. Təkcə cənubi-şərq regionu üzrə məlumatlar müəyyən narahatlıq yaradırdı.

Cədvəl 1.1. 1998-ci ildən 2001-ci il dövrü ərzində satışların ümumi həcmləri və kvotların (normaların) realizəsinin faizləri

1998-ci ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)	1999-cu ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)	2000-ci ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)	2001-ci ilə görə satışların ümumi həcmi (dollarla)	Kvotun (normanın) realizəsi (%)
267169	102, 3	264340	101, 1	282844	99, 6	288500	98, 5
242453	101, 1	245442	101, 6	262623	98, 4	288885	100, 2
106111	100, 3	107500	100, 6	115025	100, 3	124227	100, 6
T							
281114	100, 8	282445	101, 2	302216	102, 0	326395	102, 7
232818	98, 1	T		T			
417534	102, 1	410890	99, 8	219136	100, 1	230093	100, 4
204520	100, 8	204800	100, 7	294639	102, 1	318210	102, 0
273291	101, 2	275364	101, 6	345337	102, 9	348790	98, 7
326724	103, 4	322745	101, 9	241809	100, 1	265990	99, 0
230339	103, 9	225990	102, 1	233795	101, 4	252110	101, 7
217932	101, 6	218500	101, 7	373066	103, 1	414103	102, 5
347959	102, 3	348660	102, 0	366057	104, 1	406323	103, 8
339887	103, 0	342110	103, 4	281313	101, 8	305014	102, 4
253117	101, 6	241553	99, 1	279106	101, 2	312844	102, 8
213419	99, 1	235017	100, 2	214877	99, 3	264651	98, 1
		185442	97, 1	204913	98, 4	278228	100, 2

Qeyd: İsdən çıxması T rəmzi ilə işarə ilə edilmişdir.

HBRS tədqiqat şirkəti tərəfindən edilmiş ilk analiz fokus - qruplarda qadın ticarət nümayəndələri ilə keçirilmiş və satışın müxtəlif aspektlərinə toxunan bir sıra müsahibələrə əsaslanırdı. HBRS fokus - qruplarda həm də kişilərlə müsahibə aparmışdı. Kişilər və qadınlarla birgə müsahibə keçirmək cəhdləri edilməmişdi. Çünki hesab edilirdi ki, bu, müzakirəni məhdudlaşdıra bilər. Flanaqan keçirilmiş fokus- qrupların stenoqraması ilə tanış oldu.

Karen R (Kompyuterlərin satışı). Bahalı və yüksək texnoloji kompyuter texnikasının satışı ilə məşgul olmaq mənim çox xoşuma gəlir. Əgər mən kiməsə bu və ya digər problemi həll etməkdə kömək edirəmsə, bu sadəcə olaraq əladır. Mən onlara tez- tez ezamiyyətdə olduğum haqqında danışanda mənim dostlarım çox məətəl qalırlar.

Marqaret M. (tibb avadanlığının satışı). Mən ezamiyyətlərə qarşı heç nə deyə bilmərəm, ancaq onlar hərdən qar uçurumu kimi artırlar. Tez-tez elə olur ki, ezamiyyət vaxtında mən uşaqları heç kimin yanında qoya bilmirəm.

Serri U. (ofis avadanlığının satışı). Növbəti ezamiyyət haqqında xəbər məndə evdə əsl çaxnaşma yaradır. Ərim bu gün evdə gecələməyəcəyimi xüsusi əhval - ruhiyyəsiz qəbul edir, mən evə qayıdanda isə, mən onun şübhəli nəzərləri ilə qarşılaşıram. Mən

bilirəm ki, o, belə işin əleyhinədir və istəyir ki, mən ezamiyyətlər olmayan yerdə olan işə keçməliyəm.

Marta U. (kosmetika satışı). Mənim ərim yoxdur və heç kimlə ezamiyyət barədə polemikaya girmirəm. Ancaq ezamiyyətlərin bu cür miqdarı ona gətirib çıxaracaq ki, mənim heç vaxt ərim olmayacaqdır. Hər bir növbəti ezamiyyət mənim üçün iki ciddi problemlə bağlıdır: özümlə nə götürmək və yolda haradasa öz baqajımı itirməmək. Hər dəfə mənə özümlə yola çemodan götürmək lazım gəlir. Onun isə çəkisi onun içinə qoyulmuş şeylərlə birlikdə 35 funtdan (girvəncədən) az deyil. Buna əlavə olaraq özümlə paltarlar üçün çanta və bir də ki, əl çantamı götürürəm.

Deydri B. (sığorta polislərinin satışı). Mən əsasən şəhərimizin hüdudları daxilində səyahət edirəm. Mənim ən ciddi problemim ərimdir. O, hesab edir ki, qadın evdə oturmalı, tikmə və xörək hazırlamaqla məşğul olmalıdır. Ancaq əgər mən işsiz heç cür dayana bilməyəcəyəmsə, onda o, yalnız ona razıdır ki, mən haradasa kompyuterdə operator işləyim.

Cədvəl 2. 1995-ci ildən 2001-ci il dövrünə görə hər bir müştəriyə çəkilən xərclər haqqında məlumatlar

İllər / Ticarət əməkdaşları	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Süzett Renoldi	1800	1875	1820	1830	1790	1933	1905
Stüart Plets	1100	1367	1450	1690	1855	2078	2210
Elvin Polard	1250	1460	1667	1723	1775	1988	1995
Ted Hervinqton	1790	1890	1993	T			
Tim Hart	2000	2134	2177	2189	2950	3304	3380
Brett Mur	2500	2578	2673	2774	T		
Şeri Suoqqert	1540	4603	1615	1672	1715	T	
Mark Hoffton	1778	1800	1829	1950	2059	2306	2384
Bob Pitsano	1892	1966	1998	2150	2331	2611	2673
Felitsiya Ebler	1224	1250	1282	1354	1332	1439	1461
Keyti	1452	1466	1562	1432	1455	1571	1543
Levenhagen							
Ceff Berdest	1970	1980	2155	2245	2778	3111	3260
Larri Qrin	2145	2256	2347	2355	2679	3000	3114
Kris Brekett	2234	2457	2679	2789	2887	3233	3211
İlze Rayboldt	1234	1423	T				
Mayk Pek			1131	2046	2811	2270	2413
Ceff Martin				1548	2060	2316	2385
Kliff Areen					1440	2119	2376
Kim Babler						1804	223

Qeyd: İşdən çıxma T rəmzi ilə işarə edilmişdir.

Karen R. (kompyuterlərin satışı). Son beş il ərzində mən hər il öz normamı yerinə yetirmişəm. Lakin kişilər sübut etməyə çalışır ki, sadəcə olaraq mənim bəxtim gətirir. Hətta onlardan biri mənə dedi ki, mən öz normamın öhdəsindən ona görə gəlirəm ki, müştərilərə qadın ticarət nümayəndələri ilə iş görmək çox maraqlıdır. Onun fikrincə ticarət təqdimatı zamanı mən öz forumuma etibarlı kişi-müştəriləri cəlb edərək, kiçicik qadın hiyləgərliyinə əl atıram.

Şeri Ay. (alümünium satışı). Məndə də etimadla problemim meydana çıxıb. Alqılar üzrə agentlərdən biri mənə məlumat verdi ki, mənim sələfim saqqallı idi, onun boyu 6 fut və 2 düymə, çəkisi 195 funta (girvənkəyə) bərabər idi. O məndən bu gün

məşğul olub-olmadığımı soruşanda, mən şok vəziyyətinə düşdüm. Düzdür, kim bilir ki, ola bilsin o mənimlə ona görə görüşmək istəyirdi ki, məni alüminium satışının incəlikləri ilə tanış etsin.

Laura U. (reklamın satışı). Problemlər ərazidən başlayır. Buna əmin olmaq üçün mənə ofisdən çıxmaq lazımdır. Nəhayət mən adət etdim. Mən ya elə edirəm ki, heç nə başa düşmürəm və kişilərin pis hərəkətlərinə diqqət vermirəm, ya da onlara cavab verirəm ki, əlbəttə ki, onlar məndən daha yaxşı işləyirlər. Eh, bunların hamısından mən necə də yoruluram!

Kendeys S. (kommersiya kreditlərinin verilməsi). Görünür ki, sürprizlərin sonu yoxdur. Öz müştərilərimi əyləndirmək cəhdi məni şok vəziyyətinə saldı. Müştəri dedi ki, o mənimlə yalnız o halda nahar etməyə razı olar ki, onu arvadı müşaiyyət etsin. Mən belə bəyanatlardan sonra çaşıb qaldım. Mən nə etməli idim: hər ikisini dəvət etmək və müvafiq məsrəfləri ödəmək?! Mən hər ikisini dəvət etdim, ancaq iş haqqında danışmaq bu dəfə baş tutmadı. Buna bamayaraq nəticədə mən sifarişi aldım, lakin bu hadisə sizə bir qədər qəribə görünmürmü?

Brenda S. (inşaat materiallarının satışı). Biz qız olduğumuz vaxtları xatırlayın? Oğlanlar bizi özlərinin dəlilər klubuna buraxmırdılar. Soruşulur ki, o vaxtdan bəri nə dəyişilib? İndi bütün əhəmiyyətli qərarlar yerli klubda qəbul edilir. Heç olmasa deməyin ki, mənə qolf oynamağı öyrənmək lazım idi. Ola bilsin ki, mən həqiqətən də öyrənəcək və onlara qalib gələcəyəm? Yox əşşi, işdən çıxarın. Mən öz bosumun reaksiyasını yaxşı xatırlayıram. O vaxt mən onu tennisdə axmaq vəziyyətinə qoymuşdum.

Rozien S. (dərsliklərin satışı). Yeri gəlmişkən , rəislər haqqında mənim menecerim mənim fəaliyyətimi yalnız bir təbəssümü ilə qiymətləndirir. O, mənim işimi tənqid etməyi tamamilə bacarmır.

Klara X. (kompyuter proqramları) bu mənim satış sferasında ikinci işimdir. Mən özümün birinci işimdə (sənaye avadanlığının satışı) naşı işçi rolunda idim. Həmin şirkətdə müvəffəqiyyətə nail olmaq üçün siz əsl supermen olmalı idiniz, əgər sadə deyilsə, əsl oğlanlardan biri. Mənə dedilər ki, təcrübə olmadan, mən müvəffəqiyyətə ümid edə bilmərəm. Tilsimlənmiş bir dairə alınır: axı mən müvəffəqiyyətə nail olmadan, təcrübə qazana bilmərəm!

Cədvəl 3. 1995-ci ildən 2001-ci il dövrünə görə məhsuldarlığın qiymətlərinin miqdarı

İllər Ticarət nümayəndələri	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci	1-ci 2-ci
Süzett Renoldi	Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli	Bəli -	Bəli -
Stüart Peets	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Elvin Polard	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Ted Hervinqton	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	T			
Tim Hart	Bəli Bəli	-	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Brett Mur	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	T		
Şeri	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli	T	
Mark	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli -	Bəli Bəli
Bob	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli

Felitsiya	Bəli Bəli	- Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	- Bəli	- Bəli
Keyti	Bəli -	Bəli Bəli	- Bəli	Bəli Bəli	- Bəli	Bəli Bəli	- Bəli
Ceff	Bəli -	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Larri	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Kros	Bəli Bəli	Bəli -	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli -	Bəli Bəli	- Bəli
İlze	Bəli Bəli	-	Bəli T				
Mayk Pek			Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Ceff Martin				Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Kleff Arlen					Bəli	Bəli Bəli	Bəli Bəli
Kim Babler						Bəli	- Bəli

İşdən çıxma T rəmzi ilə işarə edilmişdir.

Peqqi T (kimyəvi materialların satışı) Bilirsiniz, mənim kifayət qədər iş stajım var. Mən artıq onuncu ildir bu şirkətdə işləyirəm. Mənə əngəl törədirdilər. Mənim işimi rədd edirdilər. Bir neçə dəfə mənim sərfəli sövdələşməm uşağım xəstə olduğuna görə baş tutmadı. Ancaq mən öz işimi hansısa başqasına nəyin bahasına olursa olsun, dəyişmərəm. Hər şey sizin rəisinizdən-satışlar üzrə menecerlərdən asılıdır. Mənim rəisim başqalarına necə münasibət göstərirsə, mənə də o münasibəti göstərir. Buna baxmayaraq o, heç vaxt unutmur ki, mən qadınam.

Kişilərin qiymətləri

Bill M. (kompyuterlərin satışı). Budur mən sizə nə deyəcəyəm. Bizim ştatımızda birinci qadın görünəndə, bu mənim üçün tam gözlənilməz oldu. Bu heç də o demək deyil ki, qadınlar kompyuterlərin satışı ilə məşğul ola bilməzlər. Qurtaranı- qurtarana mənim müştərilərimdən çoxu qadındır və onlardan əksəriyyəti kompüter haqqında əməlli - başlı mühakimə yürüdə bilərlər. İş ondadır ki, sadəcə olaraq bizi əvvəlcədən məlumatlandırmalıdılar ki, bizim şöbədə qadın işləyəcəkdir.

Co M. (dəzgahların satışı). Bəli bu mənim üçün də gözlənilməz oldu. Ancaq bu qadın burada demək olar ki, hər şeyi etmək istəyirdi. Bəs necə, axı o, hər birinin dəyəri 250 mindən aşağı olmayan bahalı dəzgahların satışı ilə məşğul olmaq istəyən ilk qadın idi. Bir də ki, özününü parlaq geyimləri, dikdaban ayaqqabıları və məftunedici parfümeriyası ilə şirkətin ticarət heyətinin adət etdiyi həyat tərzinə uyğun gəlmirdi. Hətta onun müştərilərindən biri mənim bosumdan xahiş etmişdi ki, növbəti dəfə onun yanına kişi göndərsin.

Frank K. (ofis mebelinin satışı). Mənim rayonumda bir neçə qadın işləyir. Onların arasında çox qabiliyyətli və son dərəcə orta səviyyəli işçilərə rast gəlirəm. Ümumiyyətlə isə, bu düzgün istiqamətə doğru addım idi. İndi bizdə elə müştərilər meydana çıxıblar ki, hətta onlar haqqında biz keçmişdə arzu etməzdik. Hətta satışlar üzrə bizim ümummilli menecerimiz bizi kurslara getməyə məcbur etdi. Həmin kurslarda şirkətin ticarət heyətinin tərkibində qadınları işə necə uyğunlaşdırmaq haqqında danışılırdı.

Con R. (traktorların satışı). Mən başa düşürəm ki, mənim nöqteyi-nəzərim bizim günlərdə o qədər də populyar deyil, ancaq bütün bu yeniliklər mənim ürəyimcədir. Qadının yeri evdir. Kəsə deyilsə, satış qadınlar üçün yaxşı məşğuliyyət deyil və onlar

kişilərin daha çox yaraşdıqları iş yerlərini tutmamalıdırlar. Traktorlar satmaq qadın işi deyil!

Mayk R. (əczaçılıq dərmanlarının satışı). Burada problemlər az deyil. Məsələn, bu yaxınlarda bir qızı bizim yanımıza işə qəbul ediblər (mən fikirləşirəm ki, təmiz formal səbəblərə görə cinclərin bərabərliyi və daha nə). Onu ticarət heyətinin ümumi yığıncağında biz təqdim edənədə, bizim oğlanların üzlərini görmək lazım idi. Siz, yəqin fikirləşdiniz ki, onlar ömürlərində qadını birinci dəfə görürlər. Ancaq biz ona tez öyrəşdik və bir dəfə o, mənə yaxınlaşıb xahiş etdi ki, bir cüt qutunu onunun maşınının yanına aparım. Mən isə ona belə cavab verdim: «Onları özün apar!»

Pol T. (inşaat materiallarının satışı). Heç nə məni hövsələdən çıxarmır, nəinki bərabər hüquqlar haqqındakı cəfəngiyyatı (və ya əgər istəyirsinizsə, qeyri- bərabər hüquqlar haqqında). Maraqlıdır ki, əgər mən, məsələn öz rəisimə və müştərimə desəydim ki, təyin edilmiş görüşü ləğv edirəm, ona görə ki, mənim körpəmə baxan dayə xəstələnib, onda nə baş verərdi. Məgər təkcə budur! Syüzeff analıq məzuniyyətindən yenicə qayıdıb (hansı, yeri gəlmişkən mənim xoşuma gəlmir). Onun məzuniyyətdə olduğu vaxt mən onun müştəriləri ilə məşğul olurdum.

Mak H. (birja brokeri). Mən burada mənim həmkarımın dediklərinin hamısını burada təkrar etmək istəməzdim, ancaq bizdə eyni vəziyyət alınır. Karen analıq məzuniyyətindən qayıdıb (yeri gəlmişkən, o artıq iknci uşağı dünyaya gətirib) və qarara alıb ki, o, qrafik üzrə tam iş həftəsini işləyə bilməyəcək. O, həftədə üç gün- çərşənbə axşamından cümə axşamına kimi işləmək istəyir. Özü də bu yalnız onun maaşında özünü əks etdirəcəkdir. Onun bütüb güzəştləri isə tam saxlanılacaqdır.

Cədvəl 4. 1995-ci ildən 2001-ci il dövrünə görə cənubi- şərq regionundakı bütün ticarət əməkdaşları üçün baza əməkhaqları

İllər / **Ticarət nümayəndələri**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
Süzett Pekoldi	25000	27600	29200	29200	29250	29300	30750
Stüart Peets	25000	27300	28900	29150	29860	30580	32750
Elvin Polard	25000	28930	29600	29990	30650	31320	33850
Ted Hervinqton	25000	26000	26700	T			
Tim Hart	25000	25780	26750	26890	26900	27000	29700
Brett Mur	25000	25900	26200	26750	T		
Seri Suoqqert	25000	29000	29500	29750	29800	T	
Mark Hoffton	25000	26200	27150	27450	27900	28500	30500
Bob Pitsano	25000	27100	28450	28600	28770	28900	31300
Felitsiya Ebler	25000	28750	29200	29450	29500	29750	31500
Keyti Levenhagen	25000	28450	28750	28950	29340	29750	31500
Ceff Berdest	25000	25700	26500	27800	29100	31000	33750
Larri Qrim	25000	259000	28000	28750	30100	31500	34000
Kris Brekett	25000	27000	27800	28900	29900	31000	33750
İlze Rayboldt	25000	262000	T				
Mayk Pek			26000	27500	28300	28750	30000
Ceff Martin				26500	27500	28250	29500
Klif Arlen					27000	27500	28250
Kim Babler						27250	28000

Qeyd: İşdən çıxma T rəmzi ilə işarə edilmişdir.

Kelvin X. (kimyəvi materialların satışı). Bizim ticarət heyətinin tərkibində bir neçə qadın işləyir və onlarla heç bir problemimiz yoxdur (əgər baş verən istənilən dəyişmələr nəzərə alınmasa). Bizim rəhbərlik həm kişilərlə həm də qadınlarla yaxşı münasibətlər qurmağı bacarır. Hətta onlar bizimlə o barədə sohbət apardılar ki, qadın müştərilərlə özünü necə aparmaq lazımdır. Alqılar üzrə bizim agentlərimiz (İtehsalat mühəndislərimizin hamısı kişilərdir. Onların hamısı xüsusi kurslar keçmişdir. Bu kurslarda onları qadın cinsindən olan ticarət nümayəndələri ilə işdə özlərini necə aparmaga öyrətmişlər.

Bred M. (qida məhsullarının satışı). Mənim qrupumda qadınlarla bağlı problemlər meydana çıxır. Bir sözlə işdə məcara. O, evil idi. Məhz olan odur ki, o indi artıq ailəsindən ayrılmışdır, qadın isə başqa şirkətdə işləyir. Mən düşünürəm ki, onu sadəcə olaraq işdən cıxartmışlar. Lakin bu sözü heç kim ucadn tələffüz etmir.

Bob R. (aluminium satışı). Bəli mənimlə də demək olar ki, eyni hadisə baş verdi. Az qaldı ki, biz boşanaq. Məni Betlə birlikdə ezamiyyətə göndərmək istəyirdilər. Mən onu bizim işin metodları və priyomları ilə tanış etməli idim. Mənim arvadım, təbii ətraflı öyrənmək istəyirdi ki, hansı metodlar haqqında söhbət gedir. Mən arvadıma izah edə bilmədim ki, Betlə mən ezamiyyətdə nə ilə məşğul olacağıq. Evdə bir qalmaqal qopdu ki, gəl görəsən! İndi ailədə vəziyyət normallaşıb, ancaq bu söhbətdən sonra mənim əllərim hələ çox əsdilər.

Todd B. (kommersiya kreditlərinin verilməsi). Mən Kartinlə birlikdə işləyirdim və mən ondan çox şey öyrəndim. Əvvəlcə mənə elə gəlirdi ki, mən bütün sualların cavablarını bilirəm, ancaq onu müşahidə etdim ki, Ketrin öz müştəriləri ilə necə danışır. Mən başa düşdüm ki, məndə nə isə çatışmır. Bu müşahidələrin nəticəsində satışların həcmlərini artırmaq mənə də müyəssər oldu.

Dayana Falanaqan HBRS-in hesabatının analizini qurtardı. O, bir daha əmin oldu ki, satış sferasında işləyən qadınların əksəriyyəti bir sıra problemlərlə toqquşurlar. Onun analiz etdiyi başqa hesabatlar da HBRS-in hesabatının nəticələrini təsdiq edirdi. Flanaqan istəyirdi ki, cənubi-şərq regionunda işləyən qadınlarla söhbət etmək, onların üzləşdikləri problemləri aradan qaldırmaq niyyətində idi. Buna baxmayaraq, Flanaqan belə bir söhbətin keçirilməsini bu isə heç bir aidiyyatı olmayan şəxsə həvalə etmək fikrində idi. CCLİ-nin hüquq şöbəsinin əməkdaşı Şerri Rayan Dayana Flanaqana öz xidmətlərini təklif etdi və dedi ki, o, CCLİ-nin müxtəlif regionlardan bir neçə əməkdaşı da dəvət edə bilər. Qoy onlar fokus qrupların tərkibində onlarla göz-gözə söhbət etsinlər. Rayan Dayana Flanaqana təklif etdi ki, söhbətlərə əməkdaş - kişiləri də cəlb etmək olar, çünki onların fikrini də öyrənmək lazımdır. Flanaqan təklif edilmiş strategiyadan istifadə etmək qərarına gəldi. Qurtaranı-qurtarana, ondan asılı olmayaraq ki, Renoldi ilə münaqişə nə ilə qurtarsa da, CCLİ bu hadisədən ibrət dərsi almalıdır ki, belə vəziyyət gələcəkdə bir daha təkrarlanmasın.

Cədvəl 5. İşdən razıqalmanın dərəcəsinin analizinin nəticələri

	Cənubi-şərq regionu			Şirkət üzrə cəmi		
	Kişilər	Qadınlar	Cəmi	Kişilər	Qadınlar	Cəmi
1. İş	54, 06	45, 13	52, 16	53, 84	50, 19	53, 61
2. Həmkarlar	58, 35	49, 63	55, 82	57, 98	51, 11	57, 39
3. Rəis	59, 91	41, 24	57, 33	54, 13	48, 54	51, 43
4. Şirkətin siyasəti	61, 58	52, 28	60, 17	58, 91	53, 28	56, 46
5. Əməyin ödənildməsi	49, 31	52, 39	50, 07	49, 88	51, 65	49, 92
6. Xidməti artımın imkanları	59, 41	48, 37	57, 30	58, 28	49, 87	57, 06
7. Müştəri	53, 70	48, 44	51, 19	54, 07	48, 56	52, 09
Yekun	59, 47	48, 14	59, 12	58, 19	50, 23	57, 48

Bütün qiymətlər orta əhəmiyyətinə görə (50) normallaşmışdır. Qiymət nə qədər yüksəkdirsə, ticarət əməkdaşları daha çox dərəcədə razı qalırlar.

Flanaqan hansısa tədqiqat firmasına fokus-qruplarda şirkətin bir sıra ticarət nümayəndələri ilə müsahibə aparmağı təklif etmək qərarına gəldi (həm kişilərlə, həm də qadınlarla). Bu layihədə altı qrup iştirak edirdi. Onlardan hər biri 10 ticarət nümayəndəsindən ibarət idi. Bu cür fokus qrupların yığıncağı təxminən 2 saat davam edirdi. Onları Dana Mur və Bill Karson aparırdı. Onlar özlərinin müsbət rəylərini bildirdilər və müsahibənin keçirilməsindən, onun nəticələrindən razı qaldıqlarını bildirdilər. Dana Murun və Bill Karsonun Dayana Flanaqana təqdim etdikləri hesabata yığıncağın yazılı videokassetləri əlavə edilmişdi. Bu isə müzakirənin gedişini öz gözləri ilə görüb inanmaq imkanı verirdi. Maksimum obyektivliyə nail olmağa çalışaraq, Flanaqan videoyazıya baxmadı, ancaq o Mur və Karsondan xahiş etdi ki, iştirakçıların soyadlarını göstərməməklə yığıncaq haqqında ona ətraflı stenoqrafik hesabatı versinlər.

Flanaqan bu hesabatla diqqətlə tanış oldu. O, aydınlaşdırmaq istəyirdi ki, CCLİ cənubi-şərq regionunda əmələ gələn bu cür problemlərdən gələcəkdə qaçmaq üçün nə etməlidir. Onun nəticələri çox şeydə HBRS-nin hesabatının nəticələri ilə üst-üstə düşürdü. Bununla yanaşı Flanaqana cənubi- şərq regionunda əmələ gələn vəziyyəti özü üçün aydınlaşdıra bildi. O, böyük maraqla qadınlarla müsahibənin növbəti parçasını oxuyurdu.

Ticarət nümayəndəsi № 1. Mahiyyət etibarilə mən öz işçimi çox sevirəm. Ancaq ixtisasın bu səviyyəsinə çatmaq üçün mən çox vaxt sərf etdim. Və rəhbərlikdən aldığım son dərəcə o qədər də əhəmiyyətli olmayan dəstəyi hesaba alaraq mən tam hüquqla deyə bilərəm ki, bu mənim şəxsi xidmətimdir.

Ticarət nümayəndəsi № 2. Rəhbərlik tərəfindən dəstəyə nə toxunursa, onda deyə bilərəm kişilər, hansılarla mən işləyirəm, məni öz hakimiyyət iyerarxiyasında yad cism hesab edirlər. Hətta onlardan biri mənə dedi ki, mən sənin yerinə olsaydım, evdə oturardım və öz ərimə yemək hazırlayradım. Axı, sən hüquqi nöqteyi-nəzərdən kişilərə məxsus olaq iş yerini tutursunuz.

Ticarət nümayəndəsi № 3. Mən öz həmkarımın sözlərinə nə isə əlavə etmək istəyirəm. Mənim rəhbərim, yəni satışlar üzrə rayon menecerim keçmiş iş yerimdə qadın idi (yeri gəlmişkən demək lazımdır ki, o, bu şirkətdə bu vəzifəni tutmuş yeganə qdın idi). Ona dəfələrlə deyirdilər ki, o heç zaman unutmamalıdır ki, onun əvəzinə bütün işi onun tabeçiliyində olan kişilər yerinə yetirirlər.

Ticarət nümayəndəsi № 4. Söhbət təkcə ondan getmir ki, mən öz rəhbərimə necə münasibət bəsləyirəm, o qədər də rəhbərlik tərəfindən bütövlükdə dəstəyinə bel bağlayıram. Mən özümü şirkətimizin hissəciyi hesab etmirəm. Məsələn, sığorta polisinin yeni növü haqqında mən niyə müştəridən öyrənməliyəm? Nə üçün şirkətdə heç kim məni bu barədə məlumatlandırmağa macal tapmadı? Mən öz kişi həmkarlarımdan birindən soruşdum ki, sığorta polisinin bu növü haqqında onun məlumatı varmı? Göründü ki, məlum imiş.

Ticarət nümayəndəsi № 5. Məndə də eyni hadisə olmuşdu. Mən müştəriyə deməyi çox istəmirdim. İndi mən sizin suallarınıza cavab verə bilmərəm, ancaq ona gələn dəfə cavab verməyə çalışaram. Axı mən bilirdim ki, müştəri sonra yox, dərhal cavab almaq istəyir.

Ticarət nümayəndəsi № 6. Əlbəttə, əla olardı ki, əgər bütün suallarla mən öz rəhbərliyimizə müraciət edə biləydim. Amma bizim ofisdə, təəssüflər olsun ki, suallarla mən başqa qadınlara müraciət etməli oluram.

Ticarət nümayəndəsi № 7. Düzünü desəm mən rəislərimizin mənə izah etmək qabiliyyətinə o qədər də əmin deyiləm ki, sözün əsl mənasında nə baş verir. Çətin dəqiqələrdə mənə kömək etmək qabiliyyətində olan tərbiyəçim olsaydı, çox əla olardı.

Ticarət nümayəndəsi № 8. Siz yəqin ki, məəttəl qalarsınız, ancaq mənim rəhbərim mənə real dəstək verir. Mən ona mənim müştərilərimdən biri ilə meydana çıxan problemim haqqında danışdım. Mən bu müştərini restoranda nahar etməyə dəvət etdim, nahardan sonra isə biz qərara gələ bilmirdik ki, hesabı kim ödəməlidir. Müştərinin heç fikrindən keçməzdi ki, qadın restoranda kişinin naharının qiymətini ödəyəcək. Mənim rəhbərim mənə məsləhət gördü ki, Capital Cluba daxil olum və müştəriləri bu klubun restoranına aparım. Bu restoranda adətən, yeməyin hesabını masaya gətirmirlər. Bu, vəziyyətdən çıxmaq üçün əla idi.

Ticarət nümayəndəsi № 9. Nə isə belə bir hadisə mənim də başıma gəlib. Mənim müştərilərimdən biri mənə bir flakon «Passion» ətri və Kəşmir sviteri göndərmişdi. Mən özümü itirmişdim və müştərimə məsləhət üçün müraciət etdim, çünki proqramın öyrədilməsi zamanı müştərilərdən hədiyyələrin alınması haqqında bizə heç nə deməmişdilər. Rəhbərim mənə bir neçə dəyərli məsləhətlər verdi, lakin necə hərəkət etməyi öz ixtiyarıma buraxdı. Onun məsləhətləri mənə bu çətin vəziyyətdən çıxmağa və müştərini saxlamağa kömək etdi.

Ticarət nümayəndəsi № 10. Mənim rəhbərim heç vaxt mənə yardım etməkdən imtina etmir. Ancaq o, hətta mıüştərilərlə işin gedişində meydana çıxan bütün problemləri həll etmək halında deyil. CCLİ-nin başqa əməkdaşları və alqılar üzrə agentlər qadın cinsindən olan ticarət nümayəndələrinə beləmi münasibət bəsləyirlər?

Ticarət nümayəndəsi № 11. Düzünü desəm mən satışa rəhbərlik etmək istərdim. Ancaq bunun üçün mənə müəyyən müddət şirkətin ticarət nümayəndəsi işləmək lazımdır. İndi mənim üçün başlıcası başa düşməkdir ki, mən nə etməliyəm ki, məni rəhbər vəzifəyə irəli çəksinlər.

Onsuzda bizim CCLİ-lə münasibətimiz çox mürəkkəb və dolaşıqdır. Və gərək yaxın vaxtlarda vəziyyət dəyişməzsə, mən öz iş yerimi dəyişməli olacağam.

Ticarət nümayəndəsi № 12. Ticarət heyəti əməkdaşlarının məhsuldarlığının qiymətləndirilməsinin bütün bu prosesi məndə yalnız istehza əmələ gətirir. Bizim rəhbərin mühakimələri və qiymətləri o qədər ümumi və qeyri- müəyyən xarakter daşıyır ki, mən sadəcə olaraq təsəvvür edə bilmirəm ki, menecerimizin gözlərində özümü ən yaxşı tərəfdən göstərmək üçün, mən nə etməliyəm. Belə bir təsəvvür yaranır ki, bizim ticarət heyəti əməkdaşlarının aldıqları illik mükafat onların heç birinin əmək tövhələri ilə heç bir tərzdə bağlı deyil.

Kişilərlə müsahibələr meydana çıxmış problemə heç nəyi əlavə etmədi. Bu müsahibələrin nəticələri HBRS-in hesabatında ifadə edilmiş nəticələri çox xatırladırdı.

Bu hesabatın nəticələri Dayana Flanaqana deyirdi ki, cənubi-şərq regionunda meydana çıxmış problemlərdən gələcəkdə qaçmaq üçün şirkət rəhbərliyi hələ çox işləməlidir. Ona baxmayaraq ki, hesabatda konkret əməkdaşların soyadları göstərilməsə də Flanaqan nəzərdə tuturdu ki, deyilənlərin çoxu bilavasitə Geyms Bredforda aiddir. Bu hesabatdan Flanaqan heç bir tutarlı informasiya əldə edə bilmədi. Süzett Ronaldinin Ceyms Bredforda qarşı irəli sürdüyü iddiaya gəlincə isə, onu demək lazımdır ki, gələcəkdə buna oxşar problemlərin meydana çıxmaması üçün nəyi isə dəyişmək lazımdır.

KEYS 2. 5.

WaveRider Communications, Inc. : İnternetə naqilsiz giriş üçün avadanlığın satışı

Giriş

15 iyun 200-ci ildə İnternetə naqilsiz girişin provaylideri üçün avadanlıq istehsal edən WaveRider Communications Inc. Kanada firması özünün LMS 3000 ən təzə sisteminin birinci quraşdırmasını yenicə başa çatdırmışdı. Baxmayaraq ki, Çarlz Braun, marketinq üzrə vitse-prezident, bu münasibətlə yüksək əhval-ruhiyyədə idi, o, bilirdi ki, son zamanlar meydana çıxan iki ciddi problemi həll etməlidir. Birincisi, görünürdü ki, Last Mile Solution (LMS) məhsullarının təzə çantasının (portfelinin) satışı əvvəlcə nəzərdə tutulduğuna nisbətən Şirkətin ticarət personalı nümayəndələrinin vaxtını iki dəfə çox alır. İkincisi, Braun təzə sisteminin satışı ilə əlaqədar olaraq müştərilərin iradlarının miqdarındakı kəskin artıma diqqət yetirmişdi.

NASDAQ-dan sonuncu (6 iyun) birja qiymətlərini hesaba alaraq, Braun başa düşürdü ki, hal-hazırda bir səhmi 8 dollara təklif edilən WaveRider Communications-un səhmləri kapitalın amerikan bazarı tərəfindən özünə diqqətli nəzəri cəlb edəcəkdir. WaveRider analitiklərə və institusional investorlara bir səhmə görə hesabda onun gəliri və ödəmə barədə hər rübdə məlumatlar verməli idi. Qarşıdan gələn aylarda LMS məhsullarının portfeli şirkətə gəlirlərin çox hissəsini təmin etməli idi və Braun satış problemləri ilə istənilən qədər daha tez təhlil aparmalı idi.

Telekommunikasiyalar və kabel birləşmələri ilə əlaqəli olan sahələrdə 17 illik iş stajına malik olan, MBA dərəcəsi ilə Richard Lvey (Richard Lvey School of Basiness) biznes məktəbini öz vaxtında qurtarmış Braun marketinq üzrə vitse-prezident postunu tutmaqla 1998-ci ilin fevralında WaveRider Communications-a işə daxil oldu. O, bütövlükdə WaveRider Communications-un marketinq və məhsul strategiyasının işlənib hazırlanmasına və praktiki realizəsinə cavab verirdi. Şirkətə gəlməməzdən əvvəl Braun Clearnet Communications Şirkətində informasiya təminatı ilə əlaqəli olan eyni vəzifədə işləmişdi.

WaveRider Communications şirkətinin tarixi

1997-ci ildə əsası qoyulmuş WaveRider şirkətinin missiyası ondan ibarət idi ki, İnternetə (Wireless İnternet Service Provider-WİSE) naqilsiz girişə provayderlər tərəfindən istifadə edilməsi üçün nəzərdə tutulmuş məhsulların hazırlanması, satışı və texniki dəstəyi yolu ilə naqilsiz informasiya texnologiyaları strategiyasında dünya lideri olmaq idi. WİSE-nin vəzifəsi naqilsiz birləşmələrin vasitəsilə İnternetə firma və fərdi istifadəçilərin girişini təmin etməkdən ibarətdir. Adətən, İnternetə firma və fərdi istifadəçilərin girişi mövcud olan telefon xəttləri və kabelləri əsasında naqilli birləşmələr vasitəsilə həyata keçirilir.

Dirçəliş dövrü kimi adlandırılması mümkün olan və özünün mövcudluğunun birinci ilk ili ərzində şirkət ABŞ-ın rabitə Federal kommunikasiyasından cari tədqiqatların və təzə məhsulların maliyyələşdirlməsi üçün 27, 5 milyon dollar axtarıb tapmağa müəyəssər oldu, həm də müqavilə imzaladı və öz avadanlıqlarının 30-dan çox dünya ölkələrində quraşdırılmasını yerinə yetirdi. 2000-ci ilin başlanğıcında 100 əməkdaşdan ibarət olan (eyni zamanda 14 ticarət nümayəndəliyi) WaveRider özünün satış sistemini fəal artırmağa başladı. Özünün iqtisadi imkanlarının genişləndirilməsi üçün zəruri olan

resursların cəlb edilməsinə və öz inkişafına daha çox impuls verməyə cəhd edərək 2000-ci ilin əvvəlində WaveRider texnologiyaların tətbiqi ilə məşğul olan reseller və firmalarla tərəfdaşlıq münasibətlərinirn formalaşdırılmasına başladı. Onların nəticələri və fəaliyyətləri 1 və 2 cədvəllərində verilmişdir.

Cədvəl 1. WaveRider Communications, Inc.
Şirkətinin maliyyə hesabatı. Bir səhmə (milyon dollar) hesabdan çıxılmış göstəricilər istisna olmaqla gəlirlər və proqnoz haqqında rüblük hesabatlar.

1999-cu il (faktiki) 2000-ci il							
	Q1	**Q2**	**Q3**	**Q4**	**İl ərzində cəmi**	**Q1A**	**Q2E**
Satışın həcmi	0, 05	0, 19	0, 71	0, 77	1, 72	0, 81	0, 72
Maya dəyəri	0, 03	0, 10	0, 49	0, 67	1, 29	0, 65	0, 61
Ümumi gəlir	0, 02	0, 09	0, 22	0, 09	0, 42	0, 16	0, 11
Satış və inzibati məsrəflər	0, 81	0, 98	1, 16	1, 67	5, 39	1, 43	3, 30
NİOKR	0, 56	0, 58	0, 76	1, 03	3, 03	1, 40	2, 06
Ümumi məsrəflər	1, 37	1, 56	1, 91	2, 70	8, 42	2, 83	5, 36
Əsas fəaliyyətdən gəlir	-1, 35	-1, 47	-1, 69	-2, 61	-8, 00	-2, 67	-5, 25
Başqa gəlirlər	0, 05	0, 01	0, 02	(0, 03)	0, 05	0, 13	0, 18
Vergilərin ödənilməsinə qəgərki gəlir	-1, 30	-1, 46	-1, 67	-2, 64	-7, 95	-2, 54	-5, 07
Vergi ödənişləri	-	-	-	-0, 50	-0, 50	-	-
Təmiz gəlir	-1, 30	-1, 46	-1, 67	-2, 14	-7, 45	-2, 54	-5, 07
Bir səhmə hesabda gəlir	-0, 04	-0, 05	-0, 05	-0, 06	-0, 22	-0, 05	-0, 09
Dövriyyəyə buraxılmış səhmlər (milyon ədəd)	31, 59	32, 34	35, 04	37, 98	34, 26	49, 26	53, 43

WaveRider kommunikasiyalara, təşkilatlara və istehlakçılara yüksək sürətli girişi təmin edən İnternet əvə daxili korporativ şəbəkələrə naqilsiz giriş sistemlərinin işlənib hazırlanması üzərində cəmləşmişdi. Bu yaxınlarda o, Network Communication Link (NCL) və Last Mile Solution (LMS) (cədvəl 3) məhsullarının iki əsas ailəmini fəth etdi. NCL 1998-ci ilin oktyabr ayının sonunda özünün ilk məhsulunun istehsalına lisenziya aldı. NCL 135 özü ilə daxili korporativ şəbəkələrə, ətraf ofislərə və İnternetə giriş üçün təhlükəsiz və etibarlı birləşmələri təmin edən naqilsiz yüksək sürətli rabitə marşurizatorunu verir. NCL135 TI və ISDN tipli kommunikasiya xətlərinin əvəz edilməsi kimi hazırlanmışdır. Əgər, məsələn, iki ofis müştərilərindən biri, hansına ki, lokal şəbəkə qoşulmuşdur (Local Area Net work-Lan) rəqəmli abunəçi xəttlərə (Digital Subscribicer Line-DSL), onda özündə marşrutlanmış NCL 135-i quraşdırıb hər iki ofis İnternetdə ümumi naqilsiz birləşmə ilə istifadə edə bilər. WaveRider artıq bu qurğunun ikinci-NCL 135 qurğusunun versiyasının buraxılışına başlamışdır. Bu özü ilə «Lokal şəbəkə-İnternet və «lokal şəbəkə-lokal şəbəkə növünə əlavə üçün naqilsiz yüksək sürətli geniş zolaqlı birləşmələri təmin edən marşruzitoru verir.

LMC 2000-ci ilin martında WaveRider özünün LMC 2000 məhsulunu buraxmağa başladı. LMC sistemi istifadəsini sonuncu mil tipli İnternetə naqilsiz girməyə istifadəçisinin təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. Sonuncu (axırına) mil termini altında istehlakçılar tərəfindən İnternetə girişlə təqdim edilməklə əlaqəli olan müxtəlif texnoloji çətinlikləri qeyd etmək qəbul edilmişdir. Rabitənin peyk sistemləri vasitəsilə İnternetə girişini almaq üçün parabolik antenna lazımdır (boşqab). Rabitənin tez təsir edən lifoptik xətti vasitəsilə İnternetə girişin təşkili lif-optik kabelin bahalı ara qatını nəzərdə tutur. Wips istehlakçılarına yönəldilmiş LMS sistemi özünə rabitənin lif-optik xəttlərinə girişi təmin edən (network access points-NAPS) şəbəkə girişinə şəbəkə girişini daxil edir. Bundan savayı (communication acces points-CAPS) şəbəkələrini 10 mil radiusunda şəbəkəyə girişi təmin edən və axırıncı istifadəçidə quraşdırılmış kompyuterlər üçün

modemlər də buraya daxildir. LMS 2000 sistemində 2, 4 hers tezliki zolağındakı ralioəlaqəsinin lisenziyasız texnologiyası istifadə edilir. Biznes analitiki bununla əlaqədar olaraq aşağıdakıları deyir: «Bizim işləməyə məhkum olunmuş mühit ayda bir dəfə dəyişir və bizi məcbur edir ki, müntəzəm olaraq məhsulumuzu yeniləşdirməyə məcbur edir. Bizim LMS məhsulumuz özü ilə MCL məhsulu ilə müqayisədə irəliyə doğru atılmış addımdır. Naqilsiz texnologiyaların sırf təkmilləşdirilməsi əvəzinə, biz indi kompyuter proqramlarının işlənib hazırlanması və sistemlərin inzibatçılığı məsələləri ilə məşğuluq».

Cədvəl 2. Pul axınları (milyon dollarla) haqqında illik hesabat

	1998	**1999**
Əməliyyat fəaliyyəti		
Təmiz gəlir	-4, 48	-7, 45
Amortizasiya köçürmələri	0, 30	0, 74
Xüsusi xərclər	0, 64	0, 94
Satışlardan gəlir (ehtiyatlar və aktivlər)	-	-
Vaxtı uzadılmış vergilər	-	-0, 50
Əks kapitalın dəyişməsi	0, 56	-0, 85
Əməliyyat fəaliyyətlərindən təmiz pul axını	-2, 98	-7, 12
İnvestisiya fəaliyyəti Avadanlığın alınması	-0, 61	-0, 38
İnvestisiyalar	-	-
Başqa şirkətlərin səhmlərinin satın alınması	-	-0, 66
Başqa şeylər	-	-
İnvestisiyalardan təmiz pul axını	-0, 61	-1, 03
Maliyyə fəaliyyəti		
İstiqrazlar və ödənişlər	-	-
Adi səhmlərin buraxılışı	6, 27	10, 75
Başqa şeylər	-0, 07	-0, 11
Maliyyə fəaliyyətindən təmiz pul axını	6, 20	10, 65
Mübadilə kursunun təsiri	-	-
Pul vəsaitlərinin təmiz dəyişməsi	2, 61	2, 49
İlin başlanğıcında pul vəsaitləri	0, 44	3, 05
İlin sonunda pul vəsaitləri	3, 05	5, 54

Cim Çepmen, strateji alyanslar üzrə vitse-prezident davam edir: «Bizim müştərilərimiz indi bizim məhsullarımızı ona görə alırlar ki, texnologiyanın özünü asanlaşdıran proqram təminatını biz ona düzürük. Biz öz müştərilərimizin xidmət vəziyyətini optimallaşdırmağa imkan verən texnologiyanı, imkanları və alətləri verir. Bizim rəqiblərimiz deyirlər ki, onların 2, 4 meqahers avadanlığımız və texnologiyalarımız var, ancaq bu hər şey demək deyil. Biz həm də avadanlığın montajı və qurulmasını yerinə yetirməyə imkan verən alətlər hazırlamışıq. Əvvəlcə biz sadəcə olaraq İnternetə giriş üçün radio rabitəsini (əlaqəsini) təmin etdik, ancaq biz məhsulların hazırlanması ilə dah sıx məşbul olduq və öz müştərilərimizlə danışıqlara girişdik, onda biz mühüm şeyi başa düşdük, başqa rəqiblərin fonundan necə olursa olsun fərqlənmək üçün bizə şəbəkələrin idarə edilməsinin məhsullarının öz dəstinə qoşulmaq lazımdır. Bu cür təkamülün maraqlı effeti şirkətin ticarət personalı tərəfindən yerinə yetirilən vəzifələrə onların təsiri oldu.

İnternetə naqilsiz giriş sənayesi

Məlumatların böyük həcmlərinin yüksək sürətlə ötürülməsini təmin edən giriş zolaqlı giriş texnologiyasına tələbat bir sıra amillərin hərəkəti ilə əsaslandırılmışdır. İnternetdən geniş istifadə məlumatların (İnternetə məlumatların trafiki hər altı aydan bir iki qat artır) (ötürülməsi) trafikin səviyyəsinin xeyli artımına gətirib çıxardı. Şirkətlərin miqdarı və İnternetdən fərdi istifadəçinlərin miqdarı artan templərlə artır. Ondan başqa, elektron ticarətin əlaqələrinin daha geniş istifadəsi və biznesdə məhsuldarlığın yüksəldilməsi şirkətlər və onların əməkdaşları üçün yüksək sürətli lokal girişin biznesdə məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və elektron ticarət əlaqələrinin daha geniş istifadəsinə gətirmişdir.

Bir çox əməkdaşların fikrincə, müasir yüksək sürətli telekommunikasiya xidmətlərinə və avadanlığına tələbatın yüksəldilməsinə dörd əsas amillər kömək etmişdir:

1. İnternetin inkişafı və məlumatların traktikinin artımı.
2. Bütövlükdə əlaqəyə (rabitəyə) tələbatın artımı (xüsusən bu inkişaf edən ölkələrə aiddir).
3. Texnologiyaların təkmiləşşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq mövcud olan infrastrukturunun modernizasiyası.
4. Rəqabətin artımına yardım edən özəlləşdirmə və qeyri-tənzimləmə.

Sadalanan amillərdən birincisinə o aiddir ki, hansı ki, gözlənilir amerikan bazarının artımının illik təməli beşillik dövr ərzində qeydə alınmış naqilsiz kommunikasiyalar (2003-cü il daxil olmaqla) 65 faizə çatmışdır, yəni 2003-cü ildə naqilsiz sistemlərdən istifadə edən iştirakçıların bazarında dəyər 74 milyard dollara çatacaqdır. Gözlənilir ki, 2002-ci ilə məlumatların ötürülməsinin naqilsiz sistemi iştirakçılarının sayı təkcə ABŞ-da indiki 2, 9 milyondan 12, 6 milyon adama qədər artacaqdır (1999-cu ilin aprelinə nəşr edilmiş Yankee-Goup-un məlumatlarına görə). Göstərilmiş amillərdən ikincisinə o aiddir ki, 1999-cu ilin başlanğıcında Fredom-Forum elan etdi ki, Haitidə hər bir yüz nəfərə bir telefon xəttindən də az düşür, Amerikada isə hansının ki, əhalisi 700 milyon nəfər təşkil edir, yalnız 14 milyon telefondan istifadə edilir və təkcə 1, 5 milyon istifadəçi «onlayn» rejimində müntəzəm olaraq işləmək imkanına malikdir.

Ona baxmayaraq ki, geniş zolaqlı giriş vasitələrinin İnternet istifadəçilərinin mühitə daxil olması (girməsi) sözün əsl mənasında faizlərin vahidləri ilə ölçülür. Telekommunikasiya industriyasının nümayəndələri özlərinə hesabat verirlər ki, daha təzə, daha mürəkkəb və ehtiyat tutumlu proqram əlaqələrinin müntəzəm olaraq tənzimlənməsi nəticəsində həm fərdi, həm də şirkətlərə saniyədə 128 Kbit-dən yuxarı sürətli giriş tələb olunur. Yəqin ki, şirkətlərin tələbatları artıq yaxın vaxtlarda artacaqdır. Onda fərdi istifadəçiləri saniyədə 56 Kbit sürətli giriş üçün müddət təmin edəcəkdir.

WaveRider qeydə alınmış vəziyyətli yerüstü quruluşların istifadə edilməsi ilə naqilsiz rabitənin bazarında öz diqqətini cəmləşdirmişdir. Bu bazarın inkişafına o amillər təsir etmişlər ki, hansılar bütövlükdə telekommunikasiya bazarına təsir etmişdir. İnternet provayderləri (İnternet Service Provider-İSP) kiçik firmalara və fərdi istifadəçilərə giriş şəbəkəsinə adi telefon xəttləri ilə ənənəvi olaraq verirdilər. WaveRider mütəxəssisləri tərəfindən aparılmış analiz həqiqətən qlobal bazara lazım olan «naqil xidmətləri» ilə halhazırdakı infrastruktur arasında mövcud olan xeyli «ayırmanın» olması nümayiş etdirdi. Bu «parçalanma» onunla izah edilir ki, telekommknikasiya xidmətlərinin iri provayderləri özlərinin köhnəlməsi şəbəkələri ilə yeniləşdirməyə can artmırlar.

İnternetə tez təsir edən giriş (saniyədə bir milyon bitdən az olmamaqla) iri şəhərlərin sıx rayonları xaricində tez-tez mümkün deyildi. Mahiyyətcə dünyanın bəzi zəif inkişaf etmiş regionları ümumiyyətlə özlərinin əsas şəhərlərinin hüdudları xaricində malik deyildilər.

WaveRider bu parçalanması ləğv etmək qərarına gəldi. O, istehlakçılara İnternetə naqilli girişin olduqca gəlbedici (maraqlı) alternativini təklif etdi.

Rabitəli əhatə

Bütün dünyadakı telefon şirkətləri, kabel şəbəkələrinin operatorları, infomasiyanın naqilsiz sistemləri operatorlar və İnternet-provayderləri özlərinin potensial sonuncu istifadəçilərinə tez hərəkət edən girişin mümkün olan bütün imkanlarına fəl surətdə təklif edirlər. Təklif edilən variantların sırasına rabitənin lif-optik xəttləri vasitəsilə giriş, rabitənin peyk sistemləri, kabel modemləri, rəqəmli abunə xəttləri (Digital Subseriber Lines-DSL) və naqilsiz girişin müxtəlif texnologiyaları aiddir. Bir çox təklif edilən variantlar arasında qeydə alınmış naqilsiz giriş (fixed wireless access) texnologiyası İNternetə girişdə «zəif yerlərdən» birini təqdim edən «axırıncı mil» probleminin həllinin olduqca effektli üsulu oldu.

WaveRider-ə naqiliz rabitə bazarında Adaptive Brodband, Airspan, BreezeCOM, Cisco Systems, Lucent Technologies, Motorola, Nokia və Wi-lan kimi rəqiblərlə mübarizə aparmaq lazım olur.

BreezeCOM şirkəti (qərargah mənzili Tel-Əvivdə, İsraildə yerləşir) geniş zolaqlı naqilsiz giriş üçün avadanlıqların istehsalçısıdır. 300-dən yuxarı xidmətçi işləyən BreezeCOM Şimali və Cənubi Amerikada, Uruqvayda, Honkonqda, Çində, Rusiyada və Rumıniyada ofisləri var. O, dünyanın 60 ölkəsindən çoxunda və 300-dən artıq tərəfdaşları ilə əməkdaşlıq edir. Onun nəzərdə tutduğu Breeze Access adı altındakı qərarı 3, 5 Kh və MMDS 2, 5-2, 7 Kh Tezlikli diapazonlardakı lisenziyalaşdırmaya aid olan naqilsiz birləşmələri, həm də 2, 4 Kh və İSM tezlikli diapazondakı lisenziyalaşdırmaya aid olmayanları birləşdirir. Ondan başqa, Breeze Com 2, 4 KK və İSM tezlikli diapazonda lisenziyalaşdırmaya aid olmayanların realizəsi edilməsinin naqilsiz şəbəkələri və qlobal şəbəkələrini təklif edir.

Wi-Lan şirkəti İnternetə yüksək sürətli girişin, lokal və qlobal şəbəkələrin və maliyyələşdirilən naqilli girişin təmin edilməsi üzərində ixtisaslaşır. İyunda istehsala İ. Will Access Paint məhsulunun buraxılışı və Wi-Lana sahə maneələrini keçmək müyəssər oldu. İ. Will Access Point yüksək sürətli (saniyədə 30 Mbit) naqilsiz şəbəkələrin yaradılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Qeydə alınmış naqilsiz giriş üçün məhsulla əlaqədar olan tələbata yönəldilmiş bu məhsul iri telekommunikasiya provayderlərin yüksək tələbatlarını təmin etməyə qadir olan Wi-Lan texnologiyası istifadə edilir. buraya eyni zamanda iri şirkətlər, yəni telekommunikasiya xidmətləri göstərənlər, lifli-optik xətlərdə, kabel xətləri xidmətləri göstərən şirkətlər, İnternetin provayderlərinin rabitə kabel xətləri və sistemli inteqratorlar buraya aiddir.

İ. Will 300-24 Access Point məhsulu 2, 4 Mh dalğada işləyir. O, məlumatların yüksək sürətini 30 Mbit/san, 2, 4 Qt diapazonunda təmin edir. Bu naqilsiz məhsul bir çox üstünlüklərə malikdir (xüsusən, nisbətən o qədər də bahalı olmayan dəyəri ilə, quraşdırılmasının tez başa gəlməsilə, həm də modernləşmə və artırma imkanları ilə yerüstü miss kabelə müqayisədə məlumatların verilişinə naqilsiz məhsul çox əlverişlidir.

Satış əhatəsi

Həddindən artıq dinamik dünyada formalaşma mərhələsini yaşayan dünyada naqilsiz giriş provayderlərinin qarşısında bir neçə ciddi maneələr mövcuddur. Onları dəf edən müvəffəqiyyətə nail olmaq mümkün deyil. WaveRider üçün belə maneələrdən biri o idi ki, o, öz sahəsində əsl «uzunömürlü» hesab edilirdi. Nortel, Lucent və Cisko kimi nəhəng şirkətlər bu sahədə fəaliyyət göstərirlər. Axı, onlar da İnternetə naqilsiz giriş

vasitələri bazarına baxmağa başlayırlar. Eyni zamanda o öyünə bilməzdi ki, onun minlərlə müştərisi və ya xeyli bazar kapitallaşması var.

İkincisi, WaveRider rəhbərliyi qeyd edirdi ki, bu bazarda rəqabət, səs-küyü – rəqiblər tərəfindən verilən qeyri-real vədlər qarmaqarışıqlıq məqsədi güdür və beləliklə satışın tsiklini uzatmaq istəyirlər. Bu rəqabət səs-küyü tez-tez müştərilərə son qərarın qəbul edilməsini gecikdirirdi və növbəti versiyanın iki rübdən sonra meydana çıxması ümidilə yaşayırdılar.

Müştərilər hesab edirdilər ki, bu rəqabət «səs-küyü» sayəsində WaveRider-in ticarət nümayəndələri öz rəqiblərinin hazırladıqları barədə məlumatları alacaq və ən axırıncı texnoloji yeniliklər haqqında informasiya verə biləcəklər. «Axırıncı yenilikləri» haqqında məlumatlarının olması üçün ticarət nümayəndələri öz şirkətlərinin layihə-konstruktor şöbəsinin əməkdaşları ilə sıx kontraktda işləyirdilər. WaveRider Torontoda öz ticarət personalının əməkdaşları üçün hər rüb seminarlar keçirir, onları axırıncı texnoloji nailiyyətlərlə tanış edirdi. Bu barədə Braun belə deyir: «Əgər müştəri söhbət əsnasında rəqiblərimizin bu və ya digər onu maraqlandıran texnologiya haqqında yada salırsa, mən istəyirəm ki, mənim adamlarım işi bilməklə yanaşı bu danışığa (söhbətə) dəstək versinlər.

Satışların belə kontekstində NCL və LMS məhsul xətlərinin satışları arasında fərq mövcuddur. Bu problem Brauna rahatlıq vermirdi. Təsəvvür yaranırdı ki, o, satışların ttsiklinin davamlılığında, ticarət personalının dəstəklənməsi dərəcəsində özünü göstərir və ola bilsin ki, hətta onda ki, bu iki məhsul xəttinin satışı üçün ticarət nümayəndələrinin hansı tipləri hər şeydən yaxşı uyğun gəlir.

NCL mal xəttinin satışı

Braun öz şirkətinin NCL 135 mal xəttinin satışına yanaşmanı belə səciyyələndirir: «Gözləyərək ki, LMS 2000 məhsulu nəvaxt hazır olacaq, biz onun bizim ştatda olan ticarət nümayəndələrinin köməyilə satırdıq, həm də dəyəri əlavə etməklə reseller kimi adlandırılan 75 nəfərinin xidmətlərindən istifadə edirdik (Value-Added Resiller – VAR). NCL 135 bu hər şeydən öncə marşrutizatordur. Bu marşruzator naqilsiz girişi ya ofis binasının içində, ya da iki bina arasındakı imkanı təmin edir. Yanınızda belə məhsulun quraşdırılması üçün müştəri bilməlidir ki, qurğunu necə birləşdirmək lazımdır. Mən diqqət verdim ki, bizim ticarət nümayəndələri NCL 135-i sataraq özlərini o qədər də rahat hiss edə bilmirlər, çünki onlar əsasən sadəcə olaraq avadanlığı deyil, bütövlükdə qərarları satmağa adət etmişlər.

Axırıncı bir neçə ay ərzində biz ona diqqət yetirdik ki, binanın içində naqilsiz rabitənin lokal şəbəkələrinin bazarı günü-gündən daha rəqabətli olur. Bizim potensial müştərilərimiz bizim rəqiblərimizin buraxdığı belə avadanlığı alır, onu bayırda istifadə etmək üçün uyğunlaşdırırlar. Ondan başqa, bizim Lucent və Cisco kimi iri rəqiblərimiz raqilsiz rabitənin yüz minlərlə belə marşrutiatorlar verdyi halda, biz isə cəmisi min ədəd, eyni zamanda 1995 dollar qiymətində bizim qərarımız bizim rəqiblərimizin təklif etdikləri məhsullara nisbətən daha bahadır (düzdür, daha etibarlıdır). Bizim rəqiblərimiz öz məhsullarını təxminən 1100 dollara satırlar.

Beləliklə, NCL-in satışında bizim toqquşduğumuz problemlərdən biri ondan ibarətdir ki, binanın xaricində istifadə edilən naqilsiz rabitənin marşrutizatoru kimi bizim məhsulu repozisiya etmək bizə lazımdırmı? Biz NCL-i həm də İnternet provayderlərinin olduğu nöqtədə (Point of presence-POP) yerləşdirsə, orada antenna quraşdıra və beləliklə 20-30 nəfərə dəstəyi təmin edə bilərdik. Bizdən ötrü belə variant dördüncü və ya beşinci səviyyəli bazar ola bilərdi (məsələn, Ayova satışında yetərincə kompkt ərazidə 50-60 şirkət yerləşir). Bizə orada bizim LMS qərarımızı satmaq heç vaxt müyəssər olmayıb, laki nonu zəruri komponentlərlə tamamlayıb onlara NCL-qərarını sata bilərdik. Beləliklə, qarşımızda qaçılmaz bir məsələ durur: onu istənilən kimi qablaşdırıb

biz həqiqətən onları distrübütorların köməyilə sata bilərikmi? Xeyli artan rəqabəti hes aba alaraq Brauna belə bir suala cavab vermək lazımdır: VAR şirkəti vasitəsilə NCL satışı davam etdirmək məqsədəuyğundurmu? O, artıq yaxın gələcəkdə «quraşdırma paketi ilə» NGL dəstinin variantına baxmaq istəyir. Cim Çinnik, layihə-konstruktor işləri üzrə vitse-prezident aşağıdakı variantı təklif etdi: NCL məhsulu əlbəttə o qədər mürəkkəb deyil. Onun satışı haqqında müqavilə bağlamaq (30 gün ərzində) asandır, məhsulla işləmək nisbətən asandır. Avadanlıq quraşdırıldıqdan sonra isə şirkətin texniki personalı və ticarət nümayəndələri arasındakı kontraktlar üçün yeganə bəhanə satışın təzə bazarlarının şirkətin ticarət nümayəndələri tərəfindən mənimsənilməsi cəhdi zamanı meydana çıxan məsələlərin həllinin labüdlüyü ola bilər.

Lakin eyni zamanda Braunu hər şeydən çox WaveRider-in böyüməsinin gələcək mühərriki olacaq LĞS mal xəttinin satışı problemi narahat edirdi.

LMS mal xəttinin satışı

LMS mal xəttinin istehsala buraxılmasına qədər hələ müəyyən vaxt ehtiyatı qalmışdı. Braun ona diqqət verdi ki, NCL-in satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndələrini əsasən qiymət və gəlir məsələləri qayğılandırır. Onlar 20 ehtiyat hissədən ibarət olan VAR dəstini və yaxud müştərilərdən kimə isə (İnternet provayderinə) NCL qurğusunu istənilən qədər tez satmağa can atırdılar.

Braun gördü ki, LMS qərarının satışı hansısa iri telefon şirkətinin satış sistemini xatırladır. Bir çox suallar meydana çıxdı və onlara cavab vermək lazım idi: qərarın qəbul edilməsinə formal münasibət göz qabağında idi, satışın prosesi isə yavaş-yavaş irəliləyirdi. Qarşıda duran vəzifəni həll etmək üçün tələb olunurdu ki, ticarət nümayəndəsi əsl peşəkar olmalı konkret müştərini əlavə kimi, həm də WaveRider-ə qəbul edilmiş biznesin aparılması modeli kimi dərk etməlidir. Ondan başqa müştərilərin, məhsulun və kollektivlərin idarə edilməsi vərdişinə malik olmaq əhəmiyyətlidir. Bütün bu problemlərin həllinin zəruiliyini hesaba alaraq, Braun əvvəlcə belə bir nəticəyə gəldi ki, LMS mal xəttinin satış ttsiklinin müddəti 13 həftə təşkiletməlidir, bu isə NCL satışı ttsiklinin vaxtında, yəni 30 gündən xeyli fərqlənirdi. Bu barədə Braunun özü belə deyir: LMS mal xəttinin bizim ticarət nümayəndələri tərəfindən satılması prosesinə toxunan reallıqlardan biri ondan ibarətdir ki, bizim məhsul həqiqətən «texnikanın axırıncı sözünü» deyir. Bu tamamilə Mobil telefonlar deyil. İstənilən istehlakçı praktiki olaraq onu işlədə bilir. Biz öz müştərilərimizlə görüşməli, onları biznes-planla tanış etməli, sonra isə müqavilə bağlamağa cəhd etməliyik. Əgər bizim müştəriyə təklif etdiyimiz qiymət həddindən artıq yüksək olarsa, biz onlarla alış-veriş edə bilərik. Nəhayət, biz aydınlaşdırdıq i, müştəri bizim təklifin mahiyyətini Daşa düşmür. Biz satış haqqında müqaviləni bağlamağa o anda başlayırıq ki, bu zaman müştəri yalnız çaşıb qalır: «Eh, bu bəlkə də yaxşı ideyadır!»

Qısası, bizim problemimiz ondan ibarətdir ki, WaveRider-in ticarət nümayəndələri müştəri ilə qiymət barədə söhbətə həddindən artıq tez başlamışdılar. Axı, onlar bizim təklifimizin mahiyyətini hələ yaxşı başa düşmürdülər.

Hətta əgər WaveRider-in ticarət münayəndələrinə LMS satmaq müəyyən olmuşdursa, müştərilərin ən çox tez-tez rast gəlinən adları onu göstərdi ki, onlar sadəcə olaraq başa düşmürlər ki, onlara NAP-ların, ÇAP-ların və son istifadəsinin modellərinin tam siyahısı hazırdır. Müştərilər ondan tam özlərini itirmişdilər ki, onların kompyuterlərin naqilsiz birləşdirilməsi cəhdləri mənfi nəticələrə gətirib çıxarır və dərk etmirlər ki, uyğunsuzluğun səbəbi LMS-in tam dəstinin olmamasında gizlənir. Məətəl qalaraq ki, nə üçün onların lokal şəbəkə və İnternetlə biləşmələrinin buraxılış qabiliyyəti elan edilmiş standartlardan xeyli kiçikdir. Ona görə də müştərilər öz şikayətlərinə WaveRider-ə müraciət etdilər. Burada onlara izah etdilər ki, problem LMS məhsulunun onlar tərəfindən yalnız səhv istifadə etmələrindən ibarətdir. Çinnik təsdiq edir: Lap

əvvəlcədən bizə məlum idi ki, bizim müştərilərin gözləmələrilə olduqca ehtiyatlı davranmaq lazımdır. Bu əsasən o müştərilərə aiddir ki, bizim məhsullarımızdan hansınısa alıb, onlarla bilmədən böyük ümidlərini bağlayırdılar. Öz fəaliyyətimizin lap başlanğıcında bir neçə ciddi səhvlər buraxdıqdan sonra, biz mənimsədik ki, müştərilərlə olduqca düzgün rəftar etmək lazımdır və onlarda şişirdilmiş ümidlər oyatmaq lazım deyil. Əksər hallarda onlan bir qədər çox istəyirdilər. Spesifikanı göstərərək, şeylərin həqiqi vəziyyətinə cavab verən, yeniləşməyə və artırmağa tabe olan sistemi işləyib hazırlayaraq və qərar təklif edərək vaxtında və qənaətcil effektli üsulla realizə etmək olar. Biz müztərilərimizin qeyri-məmnunluğu ilə əmələ gələn mənfi nəticələrdən qaça bilərik.

Müştərilərin şişirdilmiş gözləmələri probleminin həllindən savayı WaveRider-ə LMS 2000 məhsul xəttinin montajı məsələlərinə aid olan daha bir problemi həll etmək qarşıda dururdu. Bu isə müştərilərdə xeyli təlaş əmələ gətirirdi. Bu isə müştərilərdə xeyli təlaş əmələ gətirirdi. Ondan başqa, bu problem ən ciddi maneə oldu. İnternet provayderlərinə bu maneəni dəf etmək müyəssər oldu. Bu məsələ avadanlığa çəkilən xərclərin azaldılması üçün o qədər də sadə deyildi. Özü də bu cür analizdə bir çox dəyişənlər hərəkətə gətirilməli idi. Məsələn, verilmiş coğrafi ərazidə əhalinin sıxlığının qeyri-qanuniliyi, topoqrafik düşüncələr, antennanın yerləşdirilməsinin yeri, evlərin damlarından istifadə etmək hüququ və s. WaveRider radio rabitəsi sistemlərinin layihələndirilməsi üzrə tanınmış şirkətlərlə tərəfdaşlıq münasibətləri yaradaraq bu problemi həll etdi. İontaj probleminin həlli və öz müştərilərinə dəstək vermək məqsədilə WaveRider iki ayrı-ayrı strateji alyans yaratdı. Birincisi, müştərilərə layihə-konstruktuor və montaj xidmətlərinin göstərilməsi üçün naqilsiz texnologiyaların istifadəsi ilə bağlı olan beynəlxalq şirkətlərlə xidmətlərin göstərilməsi üçün üçtərəfli tərfdaşlıq müqavilələri bağlandı. Söhbət SCIENH Inc. və Comsearch (Alen Telecom INC. Şirkətinin şöbəsi) kimi belə şirkətlər barədə gedir. İkincisi, Ceneral Dynamics World Wide Telecommunications Systems Şirkəti ilə alyans yaradılmışdı. Onun əsas məqsədi LMS 2000 məhsulunun inteqrasiyası, quraşdırılması və texniki köməyindən ibarət idi.

Satışın əlavə dəstəyinin təmin edilməsi

Çinnik bilirdi ki, LMS məhsulu xəttinin satışı prosesində şirkətin nəinki ticarət nümayəndələri iştirak etməlidirlər. Müştərilərə bu məhsulların xüsusiyyətlərini başa düşmək və gələcək məhsul üzrə məsləhətlər aşılamaq üçün mal xəttinin idarəsi bölməsi yardıldı (Product Line Management – PLM). Bu bölmənin tərkibində şirkətin dörd ştatlı əməkdaşı işləyir. Şirkətin ticarət əməkdaşlarından alınan informasiyanı emal edərək, həm də onu marketinq tədqiqatları nəticələri ilə layihə-konstruktor şöbələrinin nümayəndələri ilə müzakirələrlə tamamlayır (48 mühəndis – işləyib hazırlayanlar müştərilərin texniki dəstəyi üzrə 6 mühəndis və satış üzrə 7 mühəndis və NLM WaveRider məhsullarının sonrakı inkişafının istiqamətini müəyyən edir.

Layihə-konstruktor və satış şöbələri arasında körpü rolunu yerinə yetirrək PLM infomasiya axınlarını idarəetməli, satışda əlaqəli olane əlavə materialların və məhsulun braxılışı planını işləyib hazırlamalıdır. Ondan başqa, o, həm də qiymətlərə görə və məhsulun bazara çıxarılması barədə qərar qəbul etməlidir.

NLM-in başqa əsas tərkib hissələrindən biri də məhsulun imkanlarının effektli nümayişinin təmin edilməsi üçün ticarət nümayəndələri ilə sıx əməkdaşlıq və həmin məhsulların istismarı üzrə tövsiyələrin işlənib hazırlanmasıdır. NOM əməkdaşları həm də seçilmiş kommersiya görüşlərində iştirak etməli, texniki suallara cavab verməlidirlər. Belə suallar müştərilərdə vaxtaşırı meydana çıxırlar (hər şeydən öncə PLM əməkdaşları üzrə mütəxəssislər idi).

Ticarət personalının nöqteyi-nəzərindən, Çinnik əvvəlcədən görürdü ki, PLM əməkdaşlarının cavab verəcəyi ən tipik sualları təxminən belə formalaşdırmaq olar:

«Məhsul haçan hazır olacaqdır? (və onların realizə edilən imkanları necədir? (və onların realizə edilən imkanları necədir?), yəni nə vaxt mən onu sata bilərəm? və «Məhsulun bu imkanını mən müştərilərə necə sata bilərəm? Mən bunu ağlasığmayan texniki terminlər istifadə etmədən öz müştərimə sadə adam dilində necə izah edim?

Çinnik güman edirdi ki, NLM satış prosesinə və müştərilərin tərəfindən inamın (etibarın) artmasına kömək edəcəkdir. Lakin o, tamamilə inanırdı ki, bu LMS 2000-nin gələcək uğurunu təmin etmək üçün yetərincədir.

LMS satışı ttsiklinin daha dərindən dərk edilməsi

Bir neçə axırıncı ayların nəticələri üzərində düşünərək Braun hiss edirdi ki, məhsul haqqında bilgiəri ticarət personalı əməkdaşlarına verərək, onları müştəridən daxil olan və WaveRider məhsulunun əsasına qoyulmuş texnologiyanın axırıncı tərəfindən dərk edilməsinin dərəcəsini göstərən siqnalları tutmağa onları öyrəntmək olar. Bu mühüpm amillərdən biri idi, hansılara görə bu və ya digər müştərinin perspektivliyini qiymətləndirmək olar, çünki verilmiş texnologiyanın məhz dərk edilməsi LMS-qərarının dəyərini aydınlaşdırmaq üçün həlledici amillərdən biri idi. Müştərilərdən daxil olan siqnallara əsaslanaraq, ticarət nümayəndələri sonrakı hərəkətlərin iki variantından birini seçə bilərdilər: ya uyğun gələn müştəriyə daha çox vaxt ayırmalı, ya da onunla işləməkdən imtina etmək və daha perspektivli müştəriyə keçmək. İnternetə naqilsiz giriş texnologiyasının üstünlükləri haqqında potensial müştərilərin daimi artan məlumatlılığını hesaba alaraq Braun ona şübhə etmirdi ki, şirkətin potensial müştərilərə ehtiyacı olmayacaqdır: LMS 2000-nin satışının birinci cəhdi nəticəsində özümüzə çıxartdığımız mühüm dərslərdən biri ondan ibarətdir ki, satış prosesinə və satışa müxtəlif yanaşmalarla eksperimentin dərindən öyrənilməsinə vaxt əsirgəmək lazım deyil. Biz öz fəaliyyətimizin lap başlanğıcında 13 həftə ərzində LMS-in göndərilməsinə dair müqavilə imzaladıq, lakin sonra biz dərk etdik ki, müştəri mahiyyətcə bilmir ki, bizim məhsulumuzla nə etmək lazımdır.

Aydın idi ki, gələcəkdə bu problemdən qaçmağa çalışmaq lazımdır. Eyni zamanda satışın real proqnozlarını işləyib hazırlamaq lazımdır və LMS satışın prosesini və vəzifələrinin ümumi şəklini alasan. WaveRider-in ali rəhbərliyi şirkətin ticarət personalı ilə birlikdə «satışların ehtimalının standart göstəricilərini işləyib hazırladı.

Bu satışın adi prosesinin ayrı-ayrı mərhələlərə bölünməsi cəhdi, müştərinin pozitiv davranışının modelinin təsiri idi. Müştəri bu mərhələlərin hər biri ilə əlaqəlidir. Əgər davranışın bu modelləri həqiqətən müştəri tərəfindən nümayiş etdirilmişsə, satışın yəqinliyinin qiymətləndirilməsi lazımdır. Braun davam edir: «Biz indi «satışın çalası», yəni müştərilərin beş faizinin növbəti mərhələyə keçirilməsi, onların perspektivliyinin qiymətləndirlməsi, vaxtın investisiyalaşdırılması və onların növbəti səviyyəyə keçirilməsinə hazırlıq və yaxud onların zaylarını (braklarını) seçib ayrılması haqqında davranış, əgər əhəmiyyətli tərəqqiyə nail olunmamışsa. Biz «25 faiz» mərhələsində istənilən qədər potensial müştəriləri «çıxdaş» edirik, çünki biz başa düşürük ki, bizim qərarımız onların tələbatlarına cavab vermir, ya da onlar sadəcə olaraq naqilsiz qərarı (həlli) istifadə etməyə hazır deyillər».

Mənim qiymətləndirməmə görə, müştərinin «beş faiz» mərhələsinə keçirilməsindən ötrü şirkətin ticarət nümayəndəsinin üsdən dördə qədər vaxtı tələb edilir. Müştərini «25 faiz» mərhələsinə keçirməkdən ötrü beş gün, «50 faiz» mərhələsinə isə daha beş gün tələb edilir. Müştərini «75 faiz» mərhələsinə keçirməkdən ötrü daha on gün lazımdır və nəhayət, müştərini «yüz faiz» mərhələsinə keçirməkdən ötrü yalnız bir əlavə gün tələb edilir.

LMS 2000-in tipik satışı təxminən 200 min dollara qiymətləndirilir (tam inkişafdan ötrü 2, 5 milyon dollar lazımdır) ; ondan başqa, biz öz ticarət nümayəndələrimizə ayda 5

min dollar və üstəgəl hər bir satışdan üç faiz veririk. İndi biz hesab edirik ki, bizim satış tsiklimiz təxminən altı ay təşkil edir.

Biz «25 faiz» mərhələsinə on günə qədər vaxt sərf etdik. Hətta buna heç bir imkanımız olmasa da satış haqqında müqavilə bağlamağa cəhd etdik. Ticarət nümayəndəsinin iş vaxtının 21 gününün xərci tamamilə özün doğrultmayan investisiyadır, çünki müştəri tərəfindən mənfi cavabın imkanları 2:1-in nisbətindən artıqdır. Biz hesab edirik ki, vaxtı çatanda bizim ticarət personalımız şirkətə 500 min dollar miqdarında ümumi gəlir gətirəcəydir, lakin biz hələlik bu göstəricidən olduqca uzağıq, çünki ticarət personalımızın məhsuldarlığı o qədər də yüksək deyil. Ondan başqa, bütövlükdə şirkətin işinin effektliyi problemi mövcuddur. Müştərilər tərəfindən azca narazılıq kifayət edər ki, bu özü bizim satışımızda və texniki dəstək prosesində göstərilmiş olsun. Əgər siz satışların prosesində hansısa mərhələlərinə əhəmiyyət vermirsinizsə, onda müştərinin avadanlığını quraşdırmağa ümid etmək çətindir. Potensial müştərilərin spektisizmini necə və onun tələbatlarını təmin etmək? Əgər söhbət LMS kimi məhsulun belə təzə kateqoriyasından gedirsə, buna nail olmaq yüz dəfə çətindir.

LMS satışlarının uzun çəkən tsikillərinin problemini həll etməyə cəhd edərək Çinnik özünün keçmiş təcrübəsindən istifadə etmək qərarına gəldi. Əvvəlcə o, öz sistemlərini beynəlxalq bazarda satışı ilə məşğul olan şirkətdə işləyirdi. Başnaları bilməsələr də Çinnik yaxşı bilirdi ki, satışın tsikilərinin sürəkliyi 24 ay təşkil edə bilər. İlk mərhələlərdə nəinki ticarət nümayəndələrini, həm də LMS alıcılarını çulğalamış ümidsizliyin səbəblərini başa düşməyə cəhd edərək, Çinnik belə bir nəticəyə gəldi ki, bütövlükdə WaveRider satışın tsiklinin sürəkliliyinin artırılması probleminə diqqət vermir. Çinnik bilirdi ki, PLM funksiyasının meydana çıxması, satış üzrə mühəndislərin və satışlar üzrə menecerlərin fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsini gücləndirməklə və satışların ehtimallığının (mümkünlüyünün) standart göstəricilərindən daha geniş istifadə etməklə satış prosesinin dəqiq sənədləşdirilməsi və onun sonrakı analizi üçün olduqca çox ediləcəkdir.

Altı aydan uzun davam edən satışın tsikli

WaveRider-də işin ikinci rübünün sonu yaxınlaşdırıldı və Braun satışların göstəricilərini ilin sonuna kimi proqnozlaşdırmağa cəhd edirdi. O, elə yenicə şirkətin bir neçə ticarət nümayəndələri ilə onların potensial müştəriləri barədə danışıqlar aparmışdı və özü üçün az fərəhləndirici nəticəyə gəldi ki, LMS 2000-nin satışının tsikli tamamilə 18 aya qədər uzana bilər.

WaveRider-in bir neçə həftədən sonra özünün LMS 3000 və NCL 1135 sistemlərinin növbəti nəslinin istehsala buraxılması planları var idi və Braun bu yeni məhsulların satışı proqnozunu tərtib etmək istəyirdi. Lakin əvvəlcə satışın tsikli ilə bağlı olan dilemmanı həll etmək onun qarşısında dururdu. Əgər WaveRider məhsullarının satışının tsikli 18 ay təşkil edirsə, o, maliyyə analitiklərinin təşvişə düşmələrinə nə ilə cavab verə bilərdi?

Yəqin ki, başqa sullar da az əhəmiyyətli deyil. O, hansısa üsulla satışın tsiklini ixtisara (azalda) və müqavilənin bağlanmasına imkanları artıra bilərmi?

O, özünün ticarət personalını düzmü seçib? WaveRider-də onların işinə irəli sürülən tələblərə onun əməkdaşlarının təhlilinin və dərəcəsinin səviyyəsi cavab verirmi? Satış prosesini yüngülləşdirmək üçün WaveRider hansısa təzə texnologiyadan istifadə edə bilərmi? Satışın dəstəklənməsinin mənzərəsini nə qədər tam hesab etmək olar? Bəs əgər əməyin ödənişi yenidən düzəldilsə onda nə?

Bənzəyir ki, o zamanlarda WaveRider NCL satışları ilə məşğul olanda problemlər xeyli az idi, lakin WaveRider-in gələcəyi LMS-dən asılıdır.

Cədvəl 3. NCL və LMS məhsulları

WaveRider ® /NCL 135 marşrutizatoru/körpüsü

Özünüz üçün naqilsiz rabitə aləmini açın-özünüzün keyfiyyətsiz T1 və yaxud ISDN xəttlərini naqilsiz NCL 135 marşrutizatoru (körpüsünə dəyişdirin). NCL 135 universal marşrutizatoru (körpüsü «Lokal şəbəkə - İnternet və «Lokal şəbəkə növün əlavələr üçün yüksək sürətli naqilsiz birləşmələri, həm də daxili korporativ kompyuter şəbəkələrinə, əyalət ofislərinə və İnternetə giriş üçün təhlükəsiz və etibarlı birləşmələri təmin edir.

Onu nəzərə almaq lazımdır ki, NCL 135 marşrutizatoru / körpüsü dağılmış spektrda tezliyin sıçrayışlı modulyasiyasını istifadə edir və LMS 2, 4 hers tezlikli zolaqda lisenziyalaşdırmağa aid deyil. Bu qurğunun tətbiq edilməsi əvvəlcədən verilən icazəni tələb etmir, həm də sizi lisenziyanın alınmasına çəkilən xərclərdən və texniki xidmətə görə hər aylıq məsrəflərdən azad edəcəkdir.

NCL marşrutizator/körpüsü həm ikinöqtəli, həm də çoxnöqtəli kommunikasiyaları himayə edir. Bu isə onu praktiki olaraq ideal qurğu edir.

- lazımi telekommunikasiya infrastrukturu olmayan sahələrdə internetə girişin təmin edilməsi;
- qiymətli rabitə xəttlərini tələb etməyən uzaq və korporativ ofislər arasında nisbətən ucuz rabitənin təşkili elmi mərkəzlərə və firmalara məxsus olan bir neçə binanın həm öz aralarında, həm də internetlə birləşdirlməsi;
- WAN və ya İnternet xidmətlərinə müvəqqəti verilmə (məsələn, hansısa tədbirlərin təşkilində və s.)

NCL 135 haqqında qısaca

- ABŞ, Kanada və bir çox başqa ölkələrdə lisenziyalaşdırmaya məruz qalmayan ISM 2, 4 hers tezlikli qurşaqda işləyir;
- tezliyin sıçrayışlı dəyişdirilməsi ilə dağılmış spektrdə modulyasiyadakı istifadə edən radiorabitəsi maneələrə olduqca dözümlüdür və informasiyanın təhlükəsiz verilməsini təmin edir;
- həm iki, həm də çoxnöqtəli əlaqələri saxlayır;
- estafetli verilişin (forvaldinq) rejimləri: IP-marşrutizasiya və körpülər (ssuda Learinq Bridge Static Roudinq tipli marşrutizator istifadə edilir) ;
- efirdə məlumatların ötürülməsi 1, 6 Mbit/san. bərabər sürəti və buraxılış qabiliyyəti istifadə edilən məlumatların real ötürülməsində 800 kbit/san. təmin edir;
- 3NMP düzlənmiş funksiya problemsiz inteqrasiyasını və mövcud olan şəbəkələrlə işi təmin edir;
- 10 milə (18 km) qədər məsafədə optimal ğuraxıcı qabiliyyəti saxlayır;
- marşrutizatorların protokolları: RIP m 2, Static IP.

NCL 135-in texniki spesifikasiyası

Modellər	NCL 135 NCL 135 CU
Sifarişin nömrəsi (ehtiyatların uçotunun vahidi)	100-0100 100-0101
Tezliklərin işçi diapazonu	2, 400-dən 2, 400-dən 2, 4835 Q hers-ə 2, 4835 hersə qədər qədər
Radiorabitəsinin tipi	Tezliyin sıçrayışlı dəyişməsi ilə dağılmış spektr
Modulyasiyanın tipi	Dördtezlikli və ieitezlikli modulyasiyalar
Efirdə məlumatların ötürülməsinin sürəti	1, 6 Mbit san. -qədər
İstifadəçilik məlumatların ötürülməsinin sürəti	600 Mbit san. -qədər
(Adi) rabitə xəttinin maksimum uzunluğu	10 milə (18 km) qədər
Kanallar	15
Şırımın (zolağın)	Kanala 1, 0 M hers
RF Rx çıxışında güc	- 18 DBm antenna portunda
Antenna birləşdirici	Əks qütblü TNS
Şəbəkə interfeysi	Ethernet 10 Base T RS-45
Konfiqurasiya və sazlama portu	RS 232 DB9 (Console port-DCE)
Fləş-hafizə	4 M bayt
İşıq diodlandırıcı indikator	«Çaşma», «Qidalandırma», «Radioəla-qənin vəziyyəti» «Ethernet tx/qx»
Qidalandırma mənbəyinə giriş	+5 B sabit cərəyanın, 3, 0A
İşləmə hərarəti	0^0 –dən 149^0-F-ə qədər (0^0 –dən 65^0-yə qədər)

Rütubətlik	5%-dən 95%-ə qədər, nisbi rütubətlik (kondensasiyasız)
Fiziki ölçüləri (DxŞxV)	9, 1 düym x 8, 7 düym x 1, 1 düym (230 mmx220mmx27mm)
Məhsulun çəkisi və nəqletmə çəkisi	5, 01 funt (2, 24 kq)
Tənzimləyici orqanların icazəsi	
NCL 135	FCC Part, ETSI, CE
NCL 135 CU	Industry Canada RSS-139, FCC part 15, ETSI, CE
Zəmanət öhdəlikləri	1 il

Qeyd: WaveRider-in öz praktiki fəaliyyətində rəhbər tutduğu fasiləsiz təkmilləşdirmə siyasəti nəticəsində avadanlığın texniki spesifikasiyası əvvəlcədən xəbər verilmədən dəyişə bilər.

LMS 2000

Orta və iri şirkətlər tərəfindən istifadəsi yönəldilmiş LMS 2000, həm də təşkilatlar tərəfindən hansılar ki, yüksək istismar hazırlığı tlə birlikdə buraxılış qabiliyyətinin ortadan yüksəyə kimi ehtiyatları var. İnternetə naqilsiz girişini təmin edir, abunəçilər üçün həddindən ziyadə mənfəətlidir. Bu şəbəkə avadanlığın istifadə edilən vasitəsi kimi yüksək təhlükəsizliyə malikdir. Qarmaqarışıqlıq olan vəziyyətlərdə real zaman daxilində xəbərdaredici siqnalların daxil olduğu anda texniki xidmət vasitələrinin geniş spektri verilmiş hesabatlara görə geniş yardım edir. İstifadəçiyə yeganə, iqtisadi cəhətdən effektli və işdə rahat zərfli təqdim edilən bütün bu vasitələr kommunikasiya axınlarının və gəlirlərin arası kəsilməyən artımına təminat verir.

LMS 2000-nin texniki spesifikasiyaları
NAP-ın spesifikasiyası

Aşağıda verilmiş cədəvəllərdə NMS işçi stansiyasını daxil etməklə LMS 2000 NAP-ın texniki spesiyikasiyaları sadalanmışdır.

CAP-NAP-ın əlaqəsinin maksimum miqdarı	7
Fiziki interfeys	10/100 Base Tx Ethernet avtomatik sorğu ilə
NAP-İnternet interfeysinin spesifikasiyası	
NAP-İnternet əlaqəsinin maksimum miqdarı	1
Fiziki interfeys	10/100 Base Tx Ethernet avtomatik sorğulu, tam dukleks və yaxud yarım dukleks

Aşağıda verilmiş cədvəllərdə FCC/IC tərəfindən qoyulmuş radioələqəlri qaydalarına şmil edilmiş zonada iş üçün konfiqurasiya edilmiş LMS 2000 CAP, CCU və EUM-un texniki spesifikasiyaları sadalanmışdır

CAP radioəlaqəsinin spesifikasiyası	
CCU və düzbucaqlı kanallarda işçilərin maksimum miqdarı	3
CCU-dakı rezervlərin maksimum miqdarı	1
Ethernet-in əks interfeysinin spesifikkasiyaları	
Fiziki interfeys	10/100 Base Tx avtomatik sorğulu, tam dupleks və yaxud yarım dupleks
CCU və EUM radioəlaqəsinin spesifikasiyası	
Kanalın minimum mərkəzi tezliyi	2, 412 Q hers
Ethernet interfeysinin spesifikasiyası	
Fiziki interfeys	10/100 Base Tx, yarıdupleks

Qida mənbəyinin spesifikasiyası	**NAP**	**CAP və CCU**	**EUM**
Giriş (dəyişən cərəyan ilə) bir faza	110/120±15V	110/220±15 dəyişən cərəyanlı bir faza	110/220±15 V dəyişən cərəyanın, bir faza
Girişdə dəyişən cərəyanın tezliyi	50/60±3 hers	50/60±3 hers	50/60±3 hers
Girişdə maksimum şiddəti	1000VA	1700VA	1, 5A
İBP-nin işinin maksimum vaxtı	10 dəqiqə	10 dəqiqə	İstifadəçi tərəfindən müəyyən edilir

Ətraf mühitin spesifikasiyası	NAP	CAP və CCU	EUM
İşlək hərarəti	Binada iş nisbi rütubətlik 5 faizdən 95 faizədək (kondensasiyasız)	Binada iş nisbi rütubətlik 5 faizdən 95 faizədək (kondensasiyasız)	Binada iş nisbi rütubətlik 5 faizdən 95 faizədək (kondensasiyasız)
Saxlama hərarəti	-40⁰-dən+70⁰C-yədək	-40⁰-dən+70⁰C-yədək	-40⁰-dən+70⁰C-yədək

Cədvəl 4. Satışların ehtimallığının standart göstəriciləri (LMS 2000-nin satışı və ya NCL-in bir neçə qurğusu əsasında avadanlığın dəsti)

Satışın yəqinliyi	Göstəricilər
5 %	• Qərarın qəbul edilməsində cavabdehlik daşıyan əməkdaşlardan biri ilə bir görüş keçirdik və bizim qərarımızı müzakirə etdik. • Oxşayır ki, bizim qərarımız istənilən ölçüdə müştərilərin tələbatların cavab verir. • Müştəri əlavə müzakirəyə maraq göstərir.
25 %	• Müştəri bizim qərarımızla ətraflı tanış olmuşdur və biz siyahıda üstünlük qazanan rəqiblərdən olduq. • Müştəri üçün korporativ (gizli) giriş təqdimatları keçirilmişdir. • Müştəri onunla razıdır ki, tərəfimizdən təklif edilən qərar onun tələbatlarını təmin edir. • Müştəri müəyyən etdi ki, öz biznesində müvafiq fondlara sahibdir. • Müştəri qərar üçün nümunəvi biznes-plana malikdir, yəni bizimki kimi, investisiyaların qiymətləndirlməsi, gəlirlərin qiymətləndirlməsi, açılmanın təxmini qrafiki, əsas tələbatların siyahısı və planları, hansılar ki, qərarın realizəsi üçün zəruridir, hansına ki, bu və ya digər formanı təklif edirlər.
50 %	Biz WaveRider tərəfindən təklif edilən qərarın yeridilməsinə kömək edən «daxili müfəttişi» axtarıb tapdıq və müvafiq təşkilat daxilində və məsələhət gördük ki, biz nə etməliyik, həmin müştəridən sifarişlər alaq. Biz müştəridən cavab aldıq ki, bizim məhsullarımız onların tələbatlarına tamamilə uyğundur. • Müştəri realizasiyanın ətraflı planına malikdir, ancaq onun iqtisadi vəziyyəti WaveRider-in təklif etdiyi qərarlara uyğundur. • Müştərinin yerləşdiyi yerin analizi aparılmışdır, həm də planın texniki şərti WaveRider-in təklifinə uyğundur. • Müştəri tərəfindən özünə ciddi münasibətə layiq olan yalnız bir və ya iki rəqib qalmışdır. • Realizənin planlı tarixi müəyyən edilmişdir. • Müştəri ixtisası şirkətinin mənzil-qərargahına verilmişdir və axırıncı dəfə müəyyən edilmişdir. • Müştəridə ona nisbətən dəqiq plan formalaşdırılmışdır ki, o, gələcəkdə verilmiş sistemi necə maliyyələşdirəcək; kredit zərfi imzalanmışdır. • Ümumi proqnoza (75%) daxil edilməsi qarşıda duran proqnozlaşdırılan məsrəflər haqqında informasiya. • Müştəridə təsdiq və əlaqəli olan iş yerinə yetirilir.
75 %	• Rəqiblər qalmadılar (yox oldular). • Müştəri hamının eşitdiyi kimi qışdırdı ki, tərəfimizdən təklif edilən qərar ən yaxşısıdır. • Müştəri bizimlə qiymət barədə danışıqlar aparır. • Ola bilsin ki, müştəri artıq başqa yerlərə müraciət etmişdir, harada ki, ona bizim şirkəti məsləhət görmüşlər. • Müştəridən alınmış texniki xarakterli sualların əksəriyyətinə ğizim şirkət artıq cavab vermişdir. • Tərəfimizdən təklif edilmiş praktiki realizənin ətraflı planının işlənib hazırlanmasında biz iştirak etmişik.
90 %	• Müştəri artıq al dövriyyəsinə sifariş göndərmişdir. • Müştəri firmanın əməkdaşları WaveRider yanında fəaliyyət göstərən kurslara artıq gəlirlər. • Praktiki realizənin konkret mərhələləri artıq yerinə yetirilir (bizim planda nəzərdə tutulan kimi), yəni avadanlığın yerləşdiyi yerin təsdiqi işə təzə əməkdaşların qəbulu, təlim, qüllələrin inşası və s. • İnternetə naqilsiz giriş provayderləri ilə müqavilə imzalanmışdır və s. • Layihənin rəhbəri təyin edilmişdir.
100 %	• Avadanlıq quraşdırılmışdır: müştəri tərəfindən hazır sistemin formal qəbulu yerinə yetirilmişdir.

KEYS 2. 6

Rik Fayer[1]

Bazar ertəsinin səhərində (tərəfimizdən təsvir edilən hadisələr 2000-ci ilin fevral ayının əvvəlində baş vermişdir). Rik Fayer, Consumer Solitions şirkətinin (Toronto, Kanada) ümummilli miqyaslı satışlar üzrə meneceri şok vəziyyətində olmuşdu. Rik yeni minilliyi biznesdə iri uğurla qeyd etməyə ümid bəsləyirdi, ancan indi onun bütün planları alt-üst olmuşdu. O, heç cürə başa düşə bilmirdi ki, ötən cümə onunla hansı bədbəxtlik üz verdi ki, Les Nyumen, alternativ kanalların direktoru, onların firmasının ən vacib müştərisinin yanında dağladı.

Consumer Solitions şirkəti

Consumer Solitions şirkəti – dünyanın bir çox ölkələrində işləyən istehlak mallarının istehsalçısıdır. Consumer Solitions geniş çeşidli malların, eyni zamanda gigiyena vasitələrinin, uşaqlara qulluq salfetkalar, dəsmallar və parçaların hazırlanması və istehsalı ilə məşğul olur. Consumer Solitions-un fəaliyyətində əksər sektorlarda rəqabət tamamilə sərt xarakter daşıyır: hər il marketinq əvə satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlərə milyonlarla dollar sərf edilir.

Bu şirkətin başçıları üzərində çox da olmayan üstünlüklərindən biri tədqiaqtlar və yeni hazırlamalar sferasındakı üstünlük idi. Şirkətə təzə məhsulun hazırlanması müəəssər olanda, hansının ki, bilavasitə bir nəfər də olsun rəqibi yox idi, o, onlara bazar sahmana salmağa və ticarət markasının eyniliyini yaratmağa can atırdı, çünki belə bir analoqu rəqiblərindən kim isə yarada bilərdi.

Təşkilat

Deyv Braun satış üzrə vitse-prezident, öz karyerasına Consumer Solitions-da satışlar üzrə menecer vəzifəsində başlamışdı. O, Consumer Solitions-da artıq 12 il işləmişdi və Kanadanın bütün ərazisində məhsulun satışı ilə bağlı olan bütün təzə satışlara və yeni təşəbbüslərə cavab verirdi (şəkil 1).

Les Nyumen öz karyerasına Consumer Solitions-un ticarət markalarının idarə edilməsi ilə başlamışdı. Səkkiz il ticarət markaları üzrə menecer vəzifəsində işləyərək və uşaqlara qulluq (xidmət) vasitələri üzərində ixtisaslaşmışdı. Sonra onu alternativ kanalların direktoru vəzifəsinə təyin etdilər (bu bizim təsvir etdiyimiz hadisələrdən bir il əvvəl baş vermişdi). Alternativ kanallar özü ilə qeyri-ənənəvi kanalların istifadə edilməsi ilə məhsulun yayılmasının imkanlarının öyrənilməsi ilə məşğul olan şöbəni təqdim edirdi.

Karen Frenç, ümummilli miqyasda satışlar üzrə böyük menecer, Rikin bilavasitə rəisi idi. Ondan başqa, onun tabeçiliyində ümummilli miqyasda işləyən daha bir neçə menecer var idi. Karen Frenç, COSTCO və Wal-Mart kimi iri müştərilərlə öz şirkətinin münasibətlərinə nəzarət edirdi. Consumer Solitions-un satış şöbəsinin əksər başqa əməkdaşları kimi o, biznes məktəbini qurtardıqdan sonra beş il bundan əvvəl öz əmək fəaliyyətinə başlamışdı.

---

[1] Bu materialın hazırlanmasında Ceffri C. Ertel kömək etmişdir (MBA-Marketinq, University of Wiskonsin – Madison) . Müəllif hüquqları haqqında qanunla müdafiə edilmişdir. © 2001 Neil M. Ford.

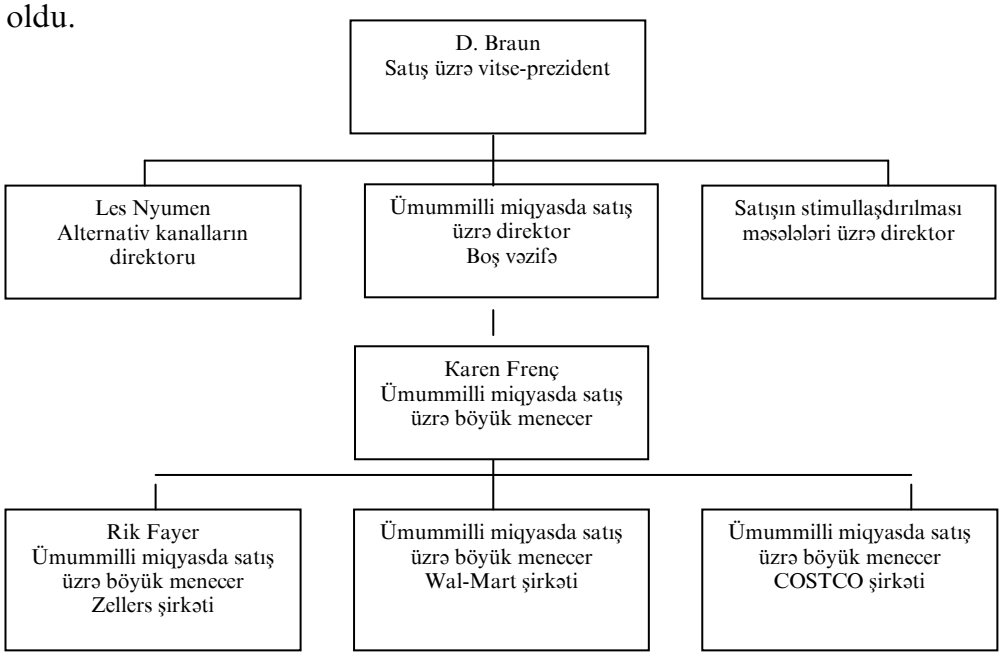
Rik Fayer

O vaxtlar Rik Fayerin 27 yaşı tamam olmuşdu və o, Consumer Solitions-unda cəmi bir il işləmişdi. O, buraya başqa firmadan keçmişdi. Rik Fayer bir vaxtlar Riçard Ayvi məktəbini bitirmişdi (Riçard İvey School of Buziness) tə tibbi xidmətlər göstərən bir kiçik şirkətə işə gəlmişdi. O, həmin şirkətdə müştərilərin idarə edilməsi məsələləri ilə məşbul olurdu. Orada cəmi-cümlətani altı ay işlədikdən sonra, Rik başa düşdü ki, şirkətin rəhbərliyi tərəfindən ona ayrılmış rol artıq onu qane etmir. Rik ona görə narazı idi ki, o, şirkətin rəhbərliyi tərəfindən faktiki olaraq taleyin hökmünə buraxılmışdı. Eyni zamanda o, öz ixtisasını artırmaq üçün real imkanlardan məhrum edilmişdi. Çünki şirkətdə ixtisasın artıırlması və işçilərin inkişafı barədə hansısa proqramm nəzərdə tutulmurdu.

Rik tərəddüd etmədən əlinə düşən bu fürsətdən istifadə edərək Consumer Solitions-a işə keçdi. Rik bilirdi ki, Consumer Solitions mötəbər şöhrətli firmadır və öz sahəsində məşhurdur. O, inanırdı ki, bu firma onun istək və arzularının yerinə yetirilə-cəyi və ixtisasını artırmaq üçün ən əlverişli yerdir.

Kadr agentliyində söhbətdən sonra Rik özünün gələcəkdəki rəhbərilə-Karen Frençlə tanış oldu. Karen Frenç və Rik Yafer bir-birinin xoşuna gəldilər və Karen Rikə ümummilli miqyasda satışlar üzrə menecer vəzifəsini təklif etdi. Bu zaman o, Karen Frençin bilavasitə tabeçiliyində olmalı və əsas müştərilərdən biri ilə münasibətlərin qurulmasına və münasibətlərin saxlanmasına diqqət verməli idi. Bu əsas müştəri isə Zillers Kanada şirkəti idi. Rik belə bir nəticəyə gəldi ki, belə bir perspektivli təklifdən imtina etmək onun tərəfindən ağılsızlıq olardı.

Consumer Solitions-a işə daxil olduqan sonra Rik qarşısında açılmış yeni im-kanlara sevinməyə bilməzdi. Rik dərk edirdi ki, burada o, peşəsini artırmaq imkanı əldə etmişdir. Birinci il ərzində o, Zillers Kanada-nın nümayəndələri ilə möhkəm münasi-bətlərin qurulmasında müvəffəqiyyət qazandı. Consumer Solitions-da fəaliyyətinin birinci ilinin nəticələrinə görə Rik mükafat aldı. Onun miqdarı şirkət üzrə ortadan yüksək idi. Bundan başqa, o firmanın 25 ən yaxşı əməkdaşları sırasına düşdü. Rik həm də onu maraqlandıran məsələlər üzrə ixtisasın artırılması kursunu bitirdi, eyni zamanda ticarət markalarının idarə edilməsi və «Müştərilərlə münasibətlərin inkişafı» üzrə ixtisas sahibi oldu.



Şəkil 1. *Satış qrupunun təşkilat sxemi*

Təzə kanalın yaradılması ideyası

1999-cu ilin noyabrında Rik satış üzrə Consumer Colitions-da müntəzəm oaraq keçirilən illik konfransda iştirak edirdi. Konfransda şirkət rəhbərliyi tərəfindən o barədə az deyilmədi ki, onların qarşısında hansı nəhəng vəzifələr durur. Həm də o barədə deyilirdi ki, onların həlli üsullarından biri bölüşdürmənin ənənəvi kanalların xaricində biznesin inkişafından ibarətdir. Şirkət rəhbərliyi belə bir nəticəyə gəldi ki, gələn ildə şirkətin inkişafının ümumi istiqaməti məhz bu olmalıdır.

Konfransı tərk edərək, Rik qarşsında imkanlarla əlaqədar olaraq entuziazmın olmayan oxunu hiss etdi. Hələ bu yaxınlarda o, fikirləşirdi ki, peşə ustalığını o necə artırmalıdır ki, müştərilərlə əməlli-başlı bir işlə məşğul olsun (lap elə Zeller Canada kimi belə irilərlə). İndiyə qədər onun əsasən müştərilərlə işə və onlarla münasibətlərin yoluna qoyulması ilə bilirdi. Bölüşdürmənin alternativ kanallarının yaradılması imkan Rikə taleyin ağlagəlməyən hədiyyəsi oldu.

Bu yaxınlarda Consumer Solitions şirkəti tərəfindən hazırlanmış bir neçə təzə malı Rik analiz etdikdən sonra, onun diqqətini xoşagəlməyən iylərin yox edilməsi üçün «Fresh» adlı təzə vasitə cəlb etdi.

«Fresh» pis iy əmələ gətirən bakteriyaları məhv edir və deməli, əla dezodorantdır. «Fresh» Consumer Solitions mütəxəssisləri tərəfindən bu yaxınlarda hazırlanıb və bazrda böyük müvəffəqiyyətlə istifadə edilir. Eyni zamanda Kanadada Consumer Solitions –un rəqiblərindən heç birincə belə bir məhsul yoxdur.

«Fresh» əsasən supermarketlərdə (Loblaws, Safeway və s. Supermarketlərin şəbəkələrində), pərakəndəsatış ticarəti Zillers və s. Şəbəkələrin) istehlak mallarının başqa iri mağazalarında satılır.

Rikin ideyası ondan ibarət idi ki, bu təzə məhsulu idman paltarları və idman malları satan mağaza vasitəsilə yaymaqdan ibarət idi. Rik başa düşürdü ki, bu ideya qabaqca tədqiaqtların keçirilməsini tələb edir, ona görə də o, şirkətdə kiminləs danışmaq və aydınlaşmaq qərarına gəldi ki, bu cür təkliflərlə kimə müraciət etmək lazımdır.

Əməkdaşlarla danışdıqdan sonra, Rik aydınlaşdırdı ki, alternativ kanallarla Les Nyumen məşğul olur. Rik onunla görüşmək barədə razılığa gəldi və o öz planlarını müzakirə etmək istəyirdi. Bu müzakirə zamanı Nyumen gördü ki idman malları mağazasından istifadə etmək barədə onun hansısa bir planı yoxdur. Eyni zamanda o, dedi ki, bunun üçün şirkətdə lazım olan resurslar yoxdur və onun daha prioritetli tapşırıqları va. O, özü bütün səylərini bu istiqamətdə cəmləşdirmək istəyir. Rik belə bir cavabdan sonra pərşan oldu. Çünki alternativ kanalların axtarılması və tapılması barədə illik konfransda da söhbət getmişdi.

Rik Karenlə görüşdü və ona dedi ki, Consumer Solutions-a işə girərkən o, bu şirkət haqqında yaxşı fikirdə idi. Məsələn, o, dedi: «Burada innovasiyalaprın zəruriliyi və alternativ kanalların axtarışı haqqında çox danışıqlar, ancaq mən konkret təklif irəli sürəndə onu elə astanadan qovdular». Karen Rikə eyni tonda cavab Verdi ki, əgər o öz təklifinin effektliliyinə həqiqətən inanırsa, onda taleyindən şikayətlənmək əvəzinə öz ideyasını həyata keçirmək üçün hərəkət etməlidir. Siz nə üçün bunu Nyumenə demirsniz və özünüz bu məsələni həll etmirsiniz?

Karenin məsləhətindən istifadə etmək qərarına gəldi. Rik yenidən nyumenin yanına yollandı və ona «idman malları» kanalına cavab verən şəxs kimi namizədliyini təklif etdi. Nyumen cavab verdi ki, Rikin təşəbbüskarlığı və entiziazmı onun xoşuna gəlir, ancaq onların şöbəsində ciddi dəyişikliklər gözlənilir və Rikə öz idyeası ilə ABŞ-da baş verən dəyişikliklər hələlik tam aydınlaşmadığına görə bir neçə ay gözləmədilər. Ondan başqa, Nyumen gördü ki, o, hal-hazırda Consumer Solutions-da istifadə edilən təşkilat quruluşundan o qədər də sevincək deyil: «mənə, məsələn, aydın deyil ki, Rik, siz kimə

tabe olacaqsınız». Bütövlükdə, lakin Rikə görünürdü ki, Nyumen onun təklifi ilə əlaqədar xüsusi entuziar hiss etmir. Heç olmasa o sağ olsun ki, Rikin ideyasını qəti olaraq rədd etmirdi.

Rik Karenlə daha bir dəfə danışmaq qərarına gəldi. O, dardüşüncəli Nyumendən Karenə şikayət etmək istəyirdi.

Lakin Karen Rikə cavab verdi ki, Nyumenin bu cür qiymətilə qəti razı deyil. Düzdür, o, Rikin ideyasını satış üzrə Consumer Solutions şirkətinin vitse-prezidenti Neyv Braunla müzakirə etməyə razı oldu. Karen öz vədini yerinə yetirdi və Deyvlə danışdı. Deyv ona cavab verdi: «Əgər mən bu şirkətin sahibi olsaydım və mənim işçilərimdən kim isə öz üzərinə əlavə iş görürsə və bu biznesin inkişafına təkan verirsə, mən, şübhəsiz ona maneə olmazdım. Rikə deyin ki, o, bu işdən yapışsın, mən isə öz tərəfimdən Nyumenlə danışacağım. Karen özünün – Deyvlə söhbətinin məzmununu Rikə sözbəsöz danışdı. Ertəsi gün Rik Nyumendən səsli poçtun məlumatını aldı. Bu məlumatda deyilirdi: «Deyv mənə məlumat verdi ki, siz «İdman malları» kanalına görə cavabdehliyi üzərinizə götürmürsünüz». Sabah yanıma gəlin və biz sizin gələcək işinizin detallarını müzakirə edəcəyik».

Yeni kanalın təkrar tədqiq edilməsi

Nyumenlə Rikin görüşü on dəqiqədən çox çəkmədi. Rik bu görüşə heç bir material hazırlamamışdı, ancaq sadəcə olaraq «idman paltarı və idman malları» kanalı ilə müəyyən tədqiqat işinin yerinə yetirilməsi üzrə öz planlarını izah etdi. Elə buradaca Rik gələcək işində oriyentasiya götürəcəyi mühüm müştərilərin seçilməsi barədə də məlumat verdi. Bundan sonra Rik Nyumenə məlumat verdi ki, yaxın vaxtlarda o, bu istiqamətdə özünün sonrakı hərəkətlərinin planını daha dəqiq fikirləşəcəkdir. Hələ ki, Rik öz fikirlərini izah etdi, Nyumen, görünürdü ki, onlara xüsusi maraq göstərmirdi. Ümumiyyətlə, Riki Nyumenin redaksiyası o qədər də həyəcanlandırmırdı. Ona onsuz da aydın idi ki, bütün bu oyun onun ürəyincə deyil.

Növbəti iki həftə ərzində Rik kitabxana və internetdə işlədi. O, «idman paltarı və idman malları» kanalına aid olan daha çox infomasiya əldə etməyə cəhd etdi. O, kanalın xülasəsini (cədvəl 1), həm də bu kanala aid olan qısa analizi və tövsiyələri tərtib etdi (cədvəl 2).

Nyumeni bu materiallarla tanış etdikdən sonra Rik ona informasiya verdi ki, o, özünün əsas müştəriləri kimi Footlocker (Venator Group). Forzani-s və Play it Again Sports (hansı ki, o, daha uzaq gələcəkdə işləmək istəyirdi) seçmişdi. Rikdə belə bir təəssürat yaranpmışdı ki, bu dəfə Nyumen onun sözlərinə yaxşı münasibət bəsləyəcəkdir. Ondan başqa, Nyumen Rikə ürək-dirək verdi və ona müvəffəqiyyətlər arzuladı. Rik fikirləşdi ki, Nyumen hazırlanmış materialla tanış olmuş, yəqin ki, onun təşəbbüsünə öz fikrini dəyişmişdir.

Göstərilən firmalardan həm birinin prezidentləri ilə kontakta girmək və onlarla danışmaq üçün Rik növbəti üç həftə ərzində az işləmədi.

Həm Forzani-s, həm də Footlocher Rikə onun şirkətinə yaxşı başçılıq imkanları vəd edən firmalar kimi göründü. Play it Again Sports –a isə o aiddir ki, Rik onunla kontraktların qurulmasını yaxşı zamanlara qədər təxirə salmağı qərara aldı.

Cədvəl 1. Kanalın xülaləsi

Müştəri	Banner	Satışların illik həcmi (milyon dollar)	Xüsusi və açıq səhmdar cəmiyyət	Əməkdaşların miqdarı	Mağazaların miqdarı	Mağazaların yerləşdiyi yer	Orta sahəsi (kv. fut)	Mallar	Qiymət
Bata Retail. Bata indeks-in şöbəsi	370		400						
	Athlete·s World				77	Bütün ölkədə	3500-15000	İdman ayaqqabısı	Ortadan yüksəyə kimi
	Bata				60		1800-5000	Ailə ayaqqabısı	Orta
	Bata/ Athlete·s World				106	Bütün ölkədə	3000-12000	Ailə və idman ayaqqabısı və paltar	Orta
	Bata Shoe Outlet				5		5000-11000		Güzəştlə
	Out There				1		10000	Gündəlik və idman ayaqqabısı və paltar	Ortadan yüksəyə kimi
Venator Group Cana Inc.		1800		11000					
	Champs Sports				38		3800	Idman paltarı	Orta
	Foot Locker				155		2000-3500	İdman ayaqqabısı və paltarı	Orta
The Forzani Group Ltd.		439			4000				
	Forzani·s Locker Room				46	Qərb/Ontario	1700-2000	İdman ayaqqabısı və paltarı	Ortadan yüksəyə kimi
	Jersey City								
	Podium Sports				42	Kvebek	4000		Orta
	RnR, Relaxed and Rugged								
	Sport-Chek	55			40	Bütün ölkədə	15000-20000	İdman ayaqqabısı və paltarı	Ortadan yuxarıya kimi
	Sports Expert	248			114	Bütün ölkədə	5000		Ortadan yuxarıya kimi
	Total Sports				1	Kvebek			Ortadan yuxarıya kimi
	Zone Athletic / Intersport				7	Kvebek		İdman ayaqqabısı və paltarı	Ortadan yuxarıya kimi
The Sports Authority Canada Inc.									
	The Sports Authority				6	Ontario	44000	İdman malları	Ortadan yuxarıya kimi
Play it Again Sports		Açıq səhmdar cəmiyyəti		500					
	Play it Again Sports				75	Bütün ölkədə		İdman malları	Ortadan yuxarıya kimi

Rik birinci müşavirəni Footlocker şirkətinin nümayəndələri ilə keçirdi. Nyumenin yerinə müşavirəyə özü ilə ticarət markalarının saxlanılması üzrə ekspert Annanı götürdü. O, məhsulun spesifikasiyası, testləşdirmənin nəticələri və həmin anda istehlakçıların aşkar edilmiş reaksiyanı haqqında itinorfmasiya verə bilərdi. Anna Rikin Footlocker şirkətinin nümayəndələri ilə Risin keçirdiyi müşavirəyə getməli idi. Rik Nyumeni yaxına buraxmırdı, hətta onu Footlocker şirkətinin nümayəndələri ilə keçirdiyi müşavirəyə də dəvət etməmişdi, lakin elektron poçtu vasitəsilə onların nəticələri haqqında ona həmişə məlumat verirdi. Footlocker şirkətinin nümayəndələri ilə müşavirə tamamilə uğurla irəliləyirdi. Footlocker-in prezidenti həm də bu şirkətin satış üzrə vitse-prezidenti qərara aldılar ki, «Fresh» onların şirkətinə tamamilə uyğundur. Onlar Ontario əyalətində test marketinqinin keçirilməsi barədə danışmağa başlayanda Rik başa düşdü ki, o, Footlocker şirkəti ilə müqavilənin bağlanmasına yaxındır. Bu axırıncı müşavirədən sonra Rik Nyumenə yenidən elektron poçtla məlumat göndərdi. Bu məlumatda o belə bir fikir söyləyirdi ki, növbəti müşavirədə onlara, ola bilsin ki, «Fresh» üçün test marketinqi haqqında qəti olaraq razılığa gəlmək müəyyən olacaqdır. Ertəsi gün Nyumen Rikə zəng etdi və səs məlumatı qoydu. Həmin məlumatda deyilirdi: «Necə ki, mən alternativ kanalların hazırlanmasına cavab verirəmsə, onda mən bu müşavirədə iştirak etmək istəyirdim». Rik güman etdirdi ki, Nyumenin müşavirədə iştirak etməsi onun üçün xüsusi problemlər yarada bilməz, çünki o, indiyə kimi ona yetərincə sərbəstlik və şəxsi mülahizələri ilə hərəkət etmək imkanı vermişdir.

Footlocker nümayəndələri ilə müşavirə

Cümə gününün (8 fevral) səhərinə nəzərdə tutulmuş müşavirənin Footlocker nümayəndəldəri ilə keçirlməsinə qədər Rik Nyumenlə görüşməyə cəşd edirdi, çünki başa düşürdü ki, əgər Nyumen aydın təsəvvürə malik olsaydı, bu daha yaxşı olardı. Onların təqdimatının mahiyyəti məhz bundan ibarət idi.

Nə Nyumens, nə də Rik öz iş qrafiklərində dəyişiklik edə bilmədilər. Ona görə də vaxtında görüşə bilmədilər ki, Footlockerlə qarşıdan gələn müşavirəni dəqiq müzakirə etsinlər. Nəticədə onlar cümə günü səhər saat 7-də görüşüb söhbət etdilər (Footlocker-in nümayəndələri ilə görüş və müşavirə həmin gün saat 9-da nəzərdə tutulmuşdu). Onların görüşü Footlocker-in ofisindən yaxınlıqda yerləşən kafeteriyada baş tutdu. Rik qarşıdan gələn təqdimat haqqında nısaca olaraq planı izah etdi. Bu Nyumenin xoşuna gəldi. Ona yalnız elə görünürdü ki, Rikin təklif etdiyi qiymət bir qədər şişirdilmişdir. İdman mallarının satışından alınan tipik gəliri hesaba alaraq 5, 99 dollar qiymətini təklif etdi, qiymət bir qədər şişirdilmişdir.

İdman mallarının satışından alınan tipik gəliri hesaba alaraq, Rik 5, 99 dollar qiymətini təklif etdi (Wal-Mart və kimi pərakəndəsatış ticarətçilərində Fresh dezodorantının qiyməti 4, 99 dollar təşkil edir). Rik Nyumenə dedi ki, qiymət məsələsini o, bir çox adamlarla müzakirə edib (təzə malların marketinqi, istehsalı və hazırlanması şöbələrindən) və hesab edir ki, təklif edilmiş qiymət yəqin ki, Footlocker nümayəndələri tərəfindən ciddi etiraza səbəb olmayacaqdır. Ondan başqa, Rik xatırlayırdı ki, əvvəlcədən Nyumenə göndərdiyi məktubda o, məhz bu qiyməti göstərmişdi və onda bu qiymət onun tərəfindən heç bir etiraza səbəb olmamışdı. Nəhayət, onlar kafeteriyadan çıxıb müşavirəyə yollanaraq Rik qarşıdakı təqdimatın nəticəsinə inamsızlıq hiss etdi.

Onlar Footlocker-in ofisinə gəldikləri vaxt Rik Nyumeni şirkətin prezidenti və satış üzrə vitse-prezidentlə tanış etdi. Əvvəlcə hər şey olduğu kimi gedirdi və müşavirə iştirakçıları yekdilliklə minnətdarlıq göstərirdi.

Rik təqdimatı keçirdi. O, o qədər uğurla gedirdi ki, o, bu məsələdə son nöqtəni qoymağı qərarına gəldi: «Beləliklə, əgər heç im etiraz etmirsə, onda biz nə üçün Optarioda test marketinqi keçirsəyək?».

Qəribə də olsa, birinci etiraz Footlocker nümayəndələrindən deyil, məhz Nyumendən gəldi: «Rik, hələ bir dayan, sən həqiqətən inanırsan ki, biz «Fresh»-i 5, 99 dollar

qiymətinə sata biləcəyik? Biz artıq bunu ABŞ-da etməyə cəhd etdik, ancaq oyun baş tutmadı. Mən güman edirəm ki, nə qədər ki, gec deyil, test marketinqi ilə şübhəli planlardan imtina etmək və Rik tərəfindən təklif edilmiş qiymətin istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğunun nisbi olaraq əlavə tədqiqatlarını aparmaq Footlocker nümayəndələri bir nəfər kimi hamısı başqalarını Nyumen tərəfə çevirdilər. Şirkətin prezidenti dedi: «Sizə həqiqətən elə gəlir ki, sizin əməkdaşlarının tədqiqatı tam aparmamışlar? Buna baxmayaraq «Fresh» dezodorantı tamamilə bizə uyğun gəlir, ancaq əgər şişirdilmiş qiymətə görə o, pis satılacaqsa, xahiş edirəm, yaxşısı budur ki, onlara urşanmayın.

Rik sarsılmışdı: onu şirkətin əməkdaşlarından biri məhv etdi. Rikin hiddətinin həddi-hüdudu yox idi. Footlocker-in ofisinən çıxıb, o, Nyumenin üstünə düşdü: «Siz haradan mənim başıma gəldiniz! Axı, müqavilə artıq praktiki olaraq bizim evimizdə idi. Mən sadəcə olaraq inana bilmirəm ki, bizim şirkətin əməkdaşı məni zərbə altında qoydu».

Nyumen borclu qalmadı: «Rik, yaxşı olardı ki, siz Footlocker üçün bu təqdimatı heç vaxt keçirməyin! Mən ümumiyyətlə başa düşə bilmirəm ki, məni bu hadisəyə necə qoşdunuz. Mənim fırıldaqla iştirak etməyə azca da olsa arzum yoxdur. Hansısa tutuldu «ilan yağını» müştəriyə soxuşdurmağa cəhd edir. Siz heç kimlə məsləhətləşməmiş, heç nə ilə heç kimi inandırmayaraq öz işinizi qurmaq istəyirsiniz. Mən sizə unutmamağı məsləhət görürəm ki, siz kollektivdə işləyirsiniz».

Bazar ertəsi səhər

Bazar ertəsi səhər Rik kədərli fikirlərə qərq olmuşdu. Özü də bilmirdi ki, ona necə hərəkət etmək lazımdır.

O, hiss etdi ki, Nyumenlə ayrılanda ona artıq sözlər demişdi. Lakin eyni zamanda başa düşdü ki, mahiyyətcə o, bu sözlər layiqdir.

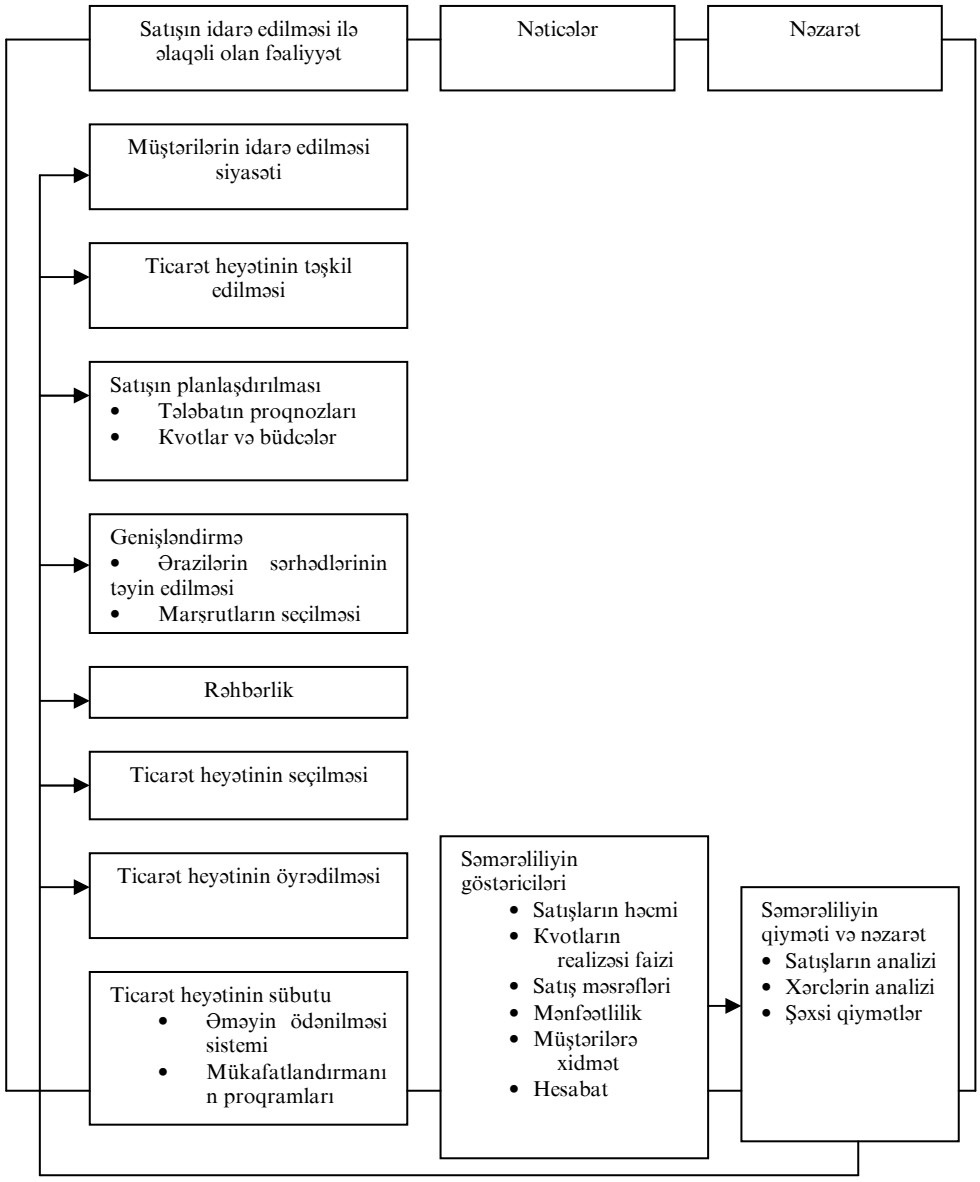
Bununla yanaşı irad Rikə rahatlıq vermirdi ki, o, kollektivdə işləməyi bacarmır «komandanın oyunçusu» olmağı bacarmır və yalnız öz şəxsi mənfəətinin qayğısına qalır. Və eyni zamanda Riki Nyumenə qarşı hirs rahat buraxmırdı və ondan başqa, o, bilmirdi ki, nə etsin.

Rik başa düşməyə çalışırdı ki, o, elə etmədi və özünü necə lazımdırsa apara bilmədi. Hadisələrin belə bir pis məcrada inkişaf etməsinə yol verməməli idi.

Başqa şübhələr də var idi. Onlar Rikə əzab verirdi. Bu hadisə onun bilavasitə rəisində özünü necə əks etdirəcəkdir. Və indi ona hərəkətində tam sərbəstlik verən vitse-prezident onun haqqında nə düşünür.

III H İ S S Ə

SATIŞLARIN PROQRAMLARININ QİYMƏTİ VƏ NƏZARƏT



Əks əlaqə

I fəsildə biz əsas üç komponenti- satışlar proqramının hazırlanmasını, praktiki realizəsini, qiymət və nəzarətin adlarını çəkdik. Hamıya yaxşı məlumdur ki, bu üç komponent olmadan satışlar proqramının müvəffəqiyyətlə idarə edilməsindən danışmaq mümkün deyil. Üçüncü hissədə biz ticarət heyətinin fəaliyyətinə nəzarət edən və qiymətləndirilən satışlar üzrə menecerlərinin köməyi ilə metodikalara və proseslərə baxacağıq. Onda həm də göstərilir ki, qiymtələndirmə prosesində və satışların proqramlarına nəzarət prosesində məsrəflər haqqında məlumatları menecerlər necə istifadə edirlər. 13-cü fəsildə əsas diqqət ticarət heyətinin analizinin keçirilməsinə, həm də XXI əsrdə satıcıların səmərəliliyinin qiymtələndirilməsində mühüm rol oynayacaq başqa növlərinə diqqət yetirilir.

Bu hissədə:

12 fəsil - Xərclərin analizi
13 fəsil - Səmərəliliyin analizinin başqa növləri
və analizin keçirilməsi

F Ə S İ L 12

XƏRCLƏRİN ANALİZİ

NeoBrands şirkətində CRM sisteminin tətbiq edilməsinə çəkilən xərclərin analizi

13-cü fəsildə göstərildiyi kimi müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ-GRM) sistemini tətbiq edərək, şirkətlər bazarda özünə rəqabət üstünlüyünü təmin etməyə cəhd edirlər. Bu isə onlara müştərilərlə münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına və şəxsi əməkdaşlarının əməyinin səmərəsini yüksəltməyə kömək edir. Belə sistemlərin tətbiq edilməsinin qiyməti çox yüksəkdir, onların köməyi ilə nail olunmuş effekt isə şirkət rəhbərliyini həmişə razı salmır. Şirkət rəhbərliyinin fikrincə, MMİ sistemlərinin tətbiq edilməsinin qiymtəinə (dəyərinə) şirkət əməkdaşlarından hər birinin fəaliyyəti təsir edir, lakin bu əsasən ticarət əməkdaşlarına aiddir. Kim ki, birinci olaraq müştərilərlə kontakta girmişsə, onlar bu və ya digər problemlər ortaya çıxanda, birinci olaraq zərbəni öz üzərinə qəbul edir.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ-CRM) şirkətin daxilində rabitə sisteminin və informasiya axınlarının yaxşılaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Həm də, bəzi hallarda buna oxşar sistemlərin tətbiq edilməsinin effektivliyini ölçmək asan olmur. Məsələn, Kosta-Mesa şəhərindən NeoBrands şirkətinə MMİ sistemlərinin müsbət nəticələrini əldə etmək üçün ciddi zəhmət çəkməli oldu. Strateji alyanslar üzrə vitse-prezident Marsa Miller, düşünürdü ki, belə sistemə satış şöbəsi tərəfindən kifayət qədər maraq doğurmur. Marşa Miller deyir: «Şirkətin ticarət nümayəndələri son dərəcə müstəqil adamlardır. Bu, ələxsus onlardan ən yaxşısına aiddir. Biz əlbəttə istərdik ki, narazılıq üçün onların bəhanəsi olmasın». Şirkət «Goldmine» sistemini özündə tətbiq edəndə NeoBrandsın ticarət heyəti ilə problemi meydana çıxdı. Bu isə onların ticarət nümayəndəsi tərəfindən narazılıq və müqavimətlə qarşılandı. Miller düzgün hərəkət etdi: o, öncə satıcıların iradlarını diqqətlə dinlədi, sonra isə «Goldmine» sistemindən daha effektli istifadə etmələri üçün əməkdaşlarını ixtisas artırma kurslarına göndərdi. Miller şirkətin yanaşmasını aşağıdakı kimi formalaşdırır: «Biz bu sistemi onların boğazına dürtməyə can atmırıq. Əksinə, biz onlara əlavə yardım və vaxt verərək, onları satınalmağa can atırıq».

İstənilən şirkətdə MMİ sistemlərinin praktiki realizəsinə açar kimi biznesin aparılması ilə, xüsusən də satışın məsrəfləri ilə bağlı olan xərclərin yaxşı dərk edilməsi xidmət edir. Bu cür məsrəfləri yaxşı bilmədən MMİ sistemlərinin müvəffəqiyyətli tətbiq edilməsinə çox çətin ümid etmək olar və onun real effektivliyini ölçmək isə daha çətindir.

Mənbə: Kathleen Cholewke, «SRM: The Failures Are Your Fault», Sales & Marketinq Management (January 2002), səh.22-23. Bu şirkətin www.NeoBrands.com Web saytında NeoBrands-a baş çəkin.

Təlimin məqsədləri

Satışlara və marketinqə öyrənən tələblərin çoxu əsas diqqəti tez-tez ona verirlər ki, satışlardan əlavə edilən pulları necə artırmaq olar. Onların nöqteyi-nəzərindən, mənfəət

satış şöbələrində dünyaya gəlir. Lakin şirkətin xərcləri də az əhəmiyyət kəsb etmir. Məsrəflərin məhz bacarıqlı idarə edilməsi çiçəklənən şirkət və arxada sürünən firma arasındakı fərqi tez-tez müəyyən edir.

Bu fəslin materialları ilə tanışlıqdan sonra siz bacarmalısınız:

- Satışların idarə edilməsinin müxtəlif vəziyyətləri üçün xərclərin bölüşdürülməsinin daha çox uyğun gələn metodunu seçmək;
- Belə metodların praktiki realizəsinin üsullarını təsvir etmək;
- Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliliyinin koeffisiyenti kimi belə anlayışın əhəmiyyətini müzakirə etmək və onu hesablamağı bacarmaq;
- Qərarların növbəti qəbulu üçün satışın idarə edilməsinin müxtəlif vəziyyətlərinə aid olan xərclərin analizinin maliyyə tərəfini istifadə etmək.

XII fəsildə olan mühüm terminlər

Full cost versus contribution margin – tam xərclərin marjinal gəlirin metodlarının müqayisə edilməsi
Activity based costing (ABC) – əməliyyatların əsasında məsrəflərin hesabı
Saces costs – məsrəflərin hesabı
Advertising – reklam
Warehousing And shipping – saxlanma və boşaltma
Order processing – sifarişlərin yenidən hazırlanması
Transportation – daşıma (nəqliyyatla)
Return on assets managed (ROAM) – nəzarət edilən aktivlərin gəlirliliyinin koeffisiyenti

Elə bu yaxınlarda bir şirkət müəyyən malın 100 min ədədini satmağı qarşısına məqsəd qoymuşdu. Özü də iki eyni malın buraxılmasından imtina etmişdi. Şirkət satışların həcmini 70 mindən 300 min vahidə qədər artırdı, yəni planlaşdırılmış normanı üç dəfədən də artıq artırmışdı. Şirkətin ticarət heyəti öz tarixində görünməmiş müvəffəqiyyətə nail olmuşdu. Bunu o sübut edir ki, hər bir satıcı orta hesabla indiyə qədər görünməmiş qazanc əldə etmişdi. Eyni zamanda şirkət malın hər bir satılmış vahidinə görə iki dollar itki vermişdi. Belə bir şey baş verə bilərdi?

Yarım milyon dollardan yuxarı yalnız ona görə itirilmişdi ki, şirkətdə işin göstəriciləri haqqında informasiyanın toplanması və yayılmasını vaxtında həyata keçirməmişdilər. Gözlənildiyinə nisbətən xərclər yüksək, qiymətlər isə, əksinə, aşağı olmuşdu. Çünki topdansatış güzəştlərdən alıcıların çox hissəsi istifadə etmişdi. Həm də, müvafiq olan informasiya, qərarları qəbul edən şəxslərə vatlı-vaxtında çatdırılmamışdı.

Ticarət heyətinin idarə edilməsi məsələlərinə baxaraq, satışların analizinə əlavə olaraq xərclərin analizini də aparmaq lazımdır. Eyni zamanda satışların analizi nail olunmuş nəticələrin üzərində cəmləşirsə, xərclərin analizinin məqsədi bu nəticələrin əldə edilməsinin gedişində meydana çıxan xərclərin öyrədilməsindən ibarətdir. Bu zaman məsrəfləri alınmış mənfəətlə müqayisə etmək son dərəcə zəruridir. Bu fəslə dair giriş nümunəsindən göründüyü kimi, şirkətlər hərdən bir satışın həcmlərinin artırılması üçün nəzərdə tutulmuş sistemləri və metodikaları tətbiq edirlər. Bu isə həmişə mənfəətin armasına kömək etmir. Alınmış mənfəətin məsrəflərin ödənilməsində özünü doğrultduğunu müəyyən etmək üçün marketinq kompleksinin realizəsinə çəkilən xərclər haqqında məlumatları toplamaq, təsnifatlandırmaq, müqayisə etmək və öyrənmək lazımdır. Marketinq xərclərinin analizinin mahiyyəti elə məhz bundan ibarətdir.

Marketinq xərclərinin analizi marketinq məsrəflərinin effektivliyini yüksəltmək üçün imkanları aşkar etməyə imkan verir. Öz mallarının satılması üçün şirkət müəyyən qoyuluşlar həyata keçirməlidirlər, ona görə də marketinq fəaliyyətinin effektivliyinin analizi üçün satışların həcmləri və marketinq səylərinin vahidinə alınan mənfəətin həcmi üzərində cəmləşdirmək lazımdır. Təəssüf ki, bu cür analizi aparmadan firmaya çıxış və giriş arasındakı həqiqi nisbəti aşkar etmək asan olmur.

Zəmanəmizdə əksər firmalar bir çoz bazarlarda satdıqları malların geniş çeşidini istehsal edirlər. Hər bir məhsul və bazar üçün marketinqin xüsusi dəsti tətbiq edilə bilər. Yalnız onların arasındakı konkret qarşılıqlı əlaqəni analiz edərək, firma vəziyyəti aşkar etməyə ümid edə bilər. Bu zaman marketinq girişini böyütmək lazımdır. Bu nəticələri adi mühasibat hesabatından alınan informasiyanın yalnız əsasında müəyyən etmək qeyri-mümkündür.

İnnovasiyalar 12. 1
Müştərilərin həyati dəyərinin müəyyən edilməsi

Çox şirkətlər müəyyən etməyə cəhd edirlər ki, ticarət heyətinin də daxil olduğu öz məhdudiyyətlərini və son dərəcə qiymətli resursları maksimum effektlə necə istifadə etməkdən ibarətdir. Tez-tez istifadə edilən alətlərdən biri, müştərinin rentabelliyi və yaxud onun ömürlük dəyəri kimi bu cür göstərici xidmət edir. Satış xərclərinin durmadan artmasının davam etməsi ilə əlaqədar olaraq, şirkətlər tədricən onu dərk etməyə gəlir ki, müştərilər heç də tənha deyillər. Tədqiqatçılar bu yaxınlarda belə bir nəticəyə gəldilər ki, xərclərin ölçülməsi müştərinin ümumi dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün kritik amili təqdim edir. Pet Mraz. LivHome (www.Livhome.com) Los-Anceles şirkətinin istehsal məsələləri üzrə direktor müavini müştərinin ömürlük dəyərinin –MÖD göstəricisini öz şirkətinin münasibətini öyrənmək məqsədi ilə Livhome üçün bu və ya digər müştərinin rentabelliyini və sərfəliliyini hesaba almaqla, onun istifadəsinin məqsədəuyğunluğu haqqında nəticəyə gəldi. «Biz keçmişdə müştərilərin müəyyən dairəsinə yönəldilmişik, lakin lazım məhz bu müştərilərlə işləməyimizin məqsədəuyğun olduğunu təsdiq edən etibarlı sübutumuz yox idi. Biz hansısa ehtimalı irəli sürürdük, lakin əlimizdə elə bir sübut yox idi ki, həmin müştəriyə oriyentasiya etmək bizim şirkətimizə müəyyən mənfəət gətirəcəkdir».

Şübhəsiz, müştərnin ömürlük dəyərini (MÖD) hesablayanda həmin müştəri ilə biznesin aparılmasına çəkilən xərclər haqqında ən dəqiq və təzə informasiyaya malik olmaq çox vacibdir. Bunsuz MÖD-ni müəyyən etmək qeyri-mümkündür. Bu və ya digər müştərinin axırıncı qiyməti şirkətin qısa və uzun müddətli məqsədlərinə əsaslanır. Eyni zamanda bəzi şirkətlər hal-hazırda yüksək mənfəətli satışlarla öyünə bilməzlər, mənfəətliliyi müvafiq olan müştəriyə ən yaxşı resursları verərək artırmağa cəhd etmək olar (həm də böyük həcmldərdə). Sintiya Klotsman Phleps Group-un (www.phlepsgroup.com) münasibətlərinin idarə edilməsi üzrə vitse-prezidenti, göstərir ki, şirkət xərclər və gəlirlər haqqında düzgün informasiyanı toplamağa başladığı andan təxminən bir il keçir. Livhome-yə özünün ticarət əməkdaşlarının elə tərzdə yönəltməyə müyəssər oldu ki, onlar daha çox mənfəətli müştərilərlə işləməyə üstünlük verirlər. Ondan başqa şirkət özününün bütün marketinq kompleksini yenidən qurdu və iqtisadi nöqteyi-nəzərdən onu daha effektli etdi və eyni zamanda hər bir satıcı tərəfindən təmin edilən gəlirlərin artırılmasına nail oldu. Zəmanəmizin parlaq ifadə edilən tendensiyalarından biri ondan ibarətdir ki, şirkət öz səylərini müştərilərin analizi üzərində cəmləşdirilən və nəinki onların gətirdikləri gəlirin həcmini müəyyən etməyə həm də onların malların və xidmətlərin satışı ilə bağlı olan xərcləri də müəyyən etməyə cəhd edirlər. (Müştərilərin qiymtələndirilməsi üçün klassik alət).

Mənbə: Mark McMaster, «A Lifetime of Sales» Sales And Marketinq Management (September 2001) səh 55 və Joseph A. Ness, Michael J. Schroeck, Rick A. Letendre, Willmar İ, Douglas «The Role of ABM in Measuring Customer Value» Strategic Finance 82, (April 2001), səh.44-49.

Xərclərin analizinin keçirilməsinə yanaşmaların hazırlanması

Satışların idarə edilməsi haqqında danışarkən qeyd etmək lazımdır ki, satışa cavab verən şirkətin top-menecerləri satışların analizinə nisbətən, xərclərin analizini bir qədər ehtiyatla istifadə edirdilər (hərdən onu rentabelliyin analizi kimi də adlandırırlar). Təcrübə göstərir ki, firmanın rentabelliyinin analizi ilə müştərilərə nisbətən, mallara münasibətə görə daha həvəslə məşğul olurdular (əgər bunu, onlar ümumiyyətlə edirlərsə). Hər iki göstəricilər üzrə (həm mallara, həm də müştərilərə) rentabelliyin analizini bütün şirkətlərin təxminən yarısında və yalnız onlardan üçdə biri onu bütün dörd istiqamətlər üzrə keçirirlər (mallar, ərazilər, ticarət nümayəndələri və müştərilər üzrə). Qeyd etmək maraqlıdır ki, indi şirkətlər onu öyrənməyə başlayrılar ki, rentabelliyin analizinə bir çox formaların bu cür səthi münasibətlərinin ehtimal olunan səbələrindən

biri onunla şərtlənmişdir ki, mühasibat uçotununu aparılmasının əksər sistemləri marketinqin idarə edilməsinin tələbatına yönəlmişdir. Çünki elə lap başlanğıcda onlar kreditorlara və firmanın səhmdarlarına hesabatların təqdim ediləmsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. İndiyə qədər müəyyən dəyişikliklərə baxmayaraq, onsuzda mühasibat uçotu başlıca olaraqa xarici hesabata və istehsal xərclərinin analizinə yönəldilir. Bu marketinqin idarə edilməsinə çox pis təsir göstərir, çünki şirkət marketinq xərclərinin rentabelliyinin dəqiq analizini apararaq müəyyən mənfəətlərə nail ola bilərdi. Mühasibat uçotunun aparılmasının bütün sistemlərinə satış idarəsi rəhbərlərinə lazım olan xərclərin və rentabelliyin analizinin belə növləri üçün uyğun gəlirlər. Şirkətin mühasibatlığı firmanın mənfəətləri və onun gəlirlərinin hesablanması əsasında maliyyə nəticələrinin müəyyən edilməsi ilə məşğul olur. Satışlar üzrə menecerə isə o aiddir ki, ona başa düşmək lazımdır ki, xərcləri bu və ya digər obyektlər üzrə necə bölüşdürülür, ona istənilən konkret malın və bazarın həqiqi rentabelliyini müəyyən etməyə imkan verir.

Mühasibat uçotunun istənilən sistemində detallara və hissələrə çəkilən birbaşa xərcləri müəyyən etmək çətin deyil, sonra isə onları toplamaq və beləliklə müvafiq malın istehsal xərclərini almaq olar. Problem ondan ibarətdir ki, malın tam dəyərində inzibati xərcləri, ofis avadanlığına, məsrəfləri, malın anbarda saxlanılması və s. məhz necə hesaba almaq lazımdır. Xərclərin bölüşdürülüməsinə üç cür yanaşma mövcuddur:

1. Tam xərclərin əsasında
2. Marjinal gəlirin və mərhələli əməliyyatların əsasında

Satışlar üzrə menecerə satış məsrəflərinin hesabatına əhəmiyyətli yanaşmanı seçmək çox vacibdir. Məsələn, satış ərazilərinin sərhədlərinin təyin edilməsi yalnız ona görə səhv yerinə yetirilə bilər ki, satışlar üzrə menecerin mühasibat uçotu sistemindən aldığı bunun üçün istifadə edilən informasiyada xərclər düzgün bölüşdürülməmişdir.

Tam xərclər metodunun və marjinal gəlir metodununu müqayisə edilməsi

Xərclərin uçotununu ən geniş yayılmış və ənənəvi metodları tam xərclərin metodu (FC-metd-full=cost və ya onu hərdən bir təmiz mənfəətin metodu alandırırlar) və marjinal gəlirin metodudur (CM-metod-contribution margin və yaxud daimi xərclərin metodu). Bu metodların ikisindən hansının bu və ya digər hallarda istifadə edilməsi artıq çoxdan mütəxəssislər arasında mübahisəyə səbəb olmuşdur. Bu fikir ayrılıqlarını tam mənada qiymətləndirmək üçün vasitəsiz və vasitəli məsrəflər arasındakı fərqləri aydınlaşdırmaq lazımdır.

Vasitəsiz xərcləri bu və ya digər malın istehsalına, ya da bu və ya digər fəaliyyətin yerinə yetirilməsinə aid etmək olar. Bu xərclər uyğun olan malın və fəaliyyət növünün mövcudluğunun nəticəsi kimi meydana çıxır. Əgər malın istehsalını dayandırmaq və həmin fəaliyyətlə məşğul olmaqdan yorulmaq baş verərsə, onda bununla bağlı olan xərclər yoxa çıxacaqdır. Nümunə kimi məhsul ehtiyatlarının saxlanmasına çəkilən xərcləri göstərmək olar. Vasitəli xərclər bir sıra malların və ya əməliyyatların dəyərinə bölünürlər, çünki onlar bir neçə məhsullar və fəaliyyət növləri ilə bağlıdırlar, beləliklə hətta əgər malın istehsalı dayanarsa, və həmin fəaliyyətlə məşğul olmanqdan cana doyurlarsa, onda uyğun gələn xərcləri aradan qaldırmaq müyəssər olmayacaqdır. Əksinə, artıq buraxılan məhsula digər xərclərin payı yerdə qalmış mallara keçəcəkdir. Vasitəli xərclərin nümunəsi kimi müəyyən mal xəttinin satışı ilə məşğul olan ticarət nümayəndəsinin ezamiyyət məsrəfləri xidmət edə bilərlər. Hətta əgər ondan hansısa malı istisna etsələr, onda ezamiyyət məsrəfləri əvvəlki səviyyədə qalacaqdır.

Mənfəətlər və zərərlər haqqında hesabatı tərtib edəndə adətən, istehsal maya dəyəri və ya realizə edilən məhsulun (cost) maya dəyəri anlayışını fərqləndirirlər.

Realizə edilmiş məhsulun maya dəyərinin tərkibinə materiallara, işçi qüvvəsinə, enerji daşıyıcılarına çəkilən xərclər və uyğun gələn məhsulun istehsalı ilə birbaşa bağlı olan başqa məsrəflər daxildirlər. Burada şərh edilmiş yanaşmanı mənfəətlər və zərərlər haqqında prinsipial sxemin köməyi ilə göstərək.

Satışların həcmi

Minus realizə edilən malın maya dəyəri

Bərabərdir ümumi mənfəət

Minus Ümumi inzibati və satış məsrəfləri

Bərabərdir vergilərin ödənilməsminə qədər mənfəət

Qeyri-istehsal məsrəfləri biznesin aparılması nəticəsində meydana çıxan başqa xərcləri əks etdirir. Buraya reklamın qiyməti və filialların işinin təmin edilməsinə aid olan məsrəflər daxildir. İstehsal xərclərindən fərqli olaraq məsrəfləri konkret məhsullarla uyğunlaşdırmaq mümkün deyil, çünki onlar özləri ilə biznesin aparılması ilə bağlı olan ümumi məsrəfləri verirlər. Marketinq xərclərinin analizində realizə edilən məhsul və qeyri-istehsal xərcləri terminləri tez-tez sinonimlər kimi istifadə edilirlər.

İstehsal məsrəflərini də eyni ilə qeyri-istehsal xərcləri kimi iki əsas dərəcə üzrə təsnifatlandırmaq olar: konkretlərə və qeyri-istehsal məsrəflərinə.

Konkret qeyri-istehsal məsrəfləri mahiyyət etibarilə birbaşa xərclərdən heç nə ilə fərqlənmirlər. Onları konkret mal və fəaliyyət ilə eyniləşdirmək olar. Şirkət müvafiq olan məhsulun istehsalı və realizəsi və müəyyən fəaliyyətlə məşğul olmayanda, konkret qeyri-istehsal məsrəflərini yox edir. Əgər, məsələn, müəyyən malın istehsalı və satışı ilə məşğul olunursa, onda onun idarəsi ilə məşğul olan işçinin əməkhaqqı ilə bağlı olan konkret məsrəflər də yox olurlar.

Ümumi qeyri- istehsal məsrəflər vasitəli xərclərə oxşayırlar, çünki onları mənffətin alınmasında hansısa konkret obyektlə uyğunlaşdırmaq mümkün deyil. Deməli, əgər müvafiq olan obyekti aradan götürsələr, ümumi məsrəflər aradan götürülmürlər. Nümunə kimi satışlar üzrə menecerin əməkhaqqını göstərmək olar. Burada ölçü obyekti kimi diversifikasiya edilmiş şirkətdə hansısa bir məhsul çıxış edir. Onun buraxılmasının dayandırılması satışlar üzrə menecerlərin əməkhaqqının yox olmasına gətirib çıxarmamalıdır. Bir məqsədlər üçün konkret xərclər və məsrəflərin ölçülməsi bəziləri üçün vasitəsiz, başqaları üçün isə vasitəli ola bilər. Belə xərclərin izah edilməsi ölçünün konkret obyektindən çıxış edərək müəyyən edilir.

Əgər söhbət hansısa mal xətti haqqında gedirsə, onda istehsal və onun satışı ilə bağlı olan xərclər vasitəsiz olacaqdır. Şirkətin bütün başqa xərcləri vasitəli olacaqdır. Əgər biz satış ərazisinə baxırıqsa, onda mal xətti üçün bəzi xərclər bilavasitə olacaq, yəni olduğu kimi qalacaqdır; bəziləri bilavasitə, bilavasitə olanlar isə (vasitəsiz) olacaqdır. Məsələn:

Xərclər	Ölçmənin obyekti
	Məhsul Ərazi
Satışın stimullaşdırılmasına görə tədbirlər	Bilavasitə Bilavasitə
Ticarət nümayəndələrinin bilavasitə əməyinin ödənilməsi	
Mal xəttini idarə edənin əməkhaqqı	Bilavasitə Bilavasitə
Şirkətin prezidentinin əməkhaqqı	Bilavasitə Bilavasitə
	Bilavasitə Bilavasitə

Biz artıq göstərdiyimiz kimi, marketinq xərclərinin analizini yerinə yetirəndə hansı halda tam xərclərin metodunu, hansında isə marjinal gəlirin metodunu istifadə etmək olar. Tam xərclərin metodunun tərəfdarları sübut edirlər ki, biznesin (məsələn, ərazinin, malların, ticarət nümayəndələrinin) istənilən seqmentinin səmərəliliyini müəyyən edəndə bütün xərcləri bölüşdürmək və hesaba almaq lazımdır.

Yeri gəlmişkən burada istifadə edilən «seqment» heç də onu bildirmir ki, marketinqdə bu sözün altında adətən,, (yəni «bazar seqmenti») müəyyən bucaq altında baxılan biznesin bir hissəsi kimi baxılır.

Tam xərclər metodunun istifadə edilməsində hər bir malın dəyəri nəinki bilavasitə (vasitəsiz) xərcləri, həm də şirkətin biznesinin aparılmasını, yəni bilavasitə (vasitəli) xərclərlə bağlı olan xərclərin müəyyən payını daxil edir.

Tam xərclər metodunun tərəfdarları təsdiq edirlər ki, bir çox bilavasitə xərcləri malın istehsalı və realizəsi ilə xərclərin olan əlaqəsi əsasında malın dəyərinə daxil etmək olar. Əgər belə bir əlaqə yoxdursa, onda uyğun gələn xərcləri mütənasib olaraq bölüşdürmək lazımdır. Tam xərclər metodunun istifadə edilməsində hər bir marketinq seqmenti üçün təmiz mənfəəti bu seqmentdən alınan gəlirdən çıxılması yolu ilə müəyyən etmək olar.

Eyni zamanda marjinal gəlir metodunun tərəfdarları təsdiq edirlər ki, xərclərin sərbəst bölüşdürülməsi yalnız az maya apara bilər. Biznesin bu və ya digər seqmentinin effektivliyini müəyyən etmək üçün onlar məhz bu seqmentə aid olan həmin xərcləri onların əldə etdiyi gəlirdən çıxmağı təklif edirlər. Marjinal gəlir metodu xərclərin əmələ gəlməsi mənbələrini inkar edir (istehsal sferasında və ondan kənarda). Onun istifadə edilməsi üçün bu xərclərin dəyişən və ya sabit olmasını müəyyən etmək lazımdır. Beləliklə, əgər şirkətin bu və ya digər konkret seqmentinin marjinal gəlirinin qoyuluşunu müəyyən etmək istəyiriksə, sonuncunun gəlirindən (satışların həcmindən) onun bütün dəyişən xərclərini çıxmaq lazımdır (onların mənbələri istehsal, satış və istənilən inzibati fəaliyyət olsa da).

Başqa bir tərəfdən, tam xərclər metodu xərclərin əmələ gəlməsinin mənbəyini müəyyən etməyə imkan verir. Bu yanaşmalar arasındakı fərq (cədvəl 12. 1) təkcə ondan ibarət deyil ki, onlarda seqmentin mənfəəti müxtəlif cür hesablanır. İş ondadır ki, biznesin bu və ya digər seqmentinin rentabelliyini qiymətləndirəndə, marjinal gəlir metodunu istifadə edən tərəfdarlar təmiz mənfəətlə o qədər də maraqlanmırlar. Hər şeydən çox onları şirkətin marjinal gəlirinə seqment tərəfindən təmin edilən qoyuluş maraqlandırır.

Cədvəl 12. 1. Şirkətin xərclərinin bölüşdürülməsində istifadə edilən tam xərclərin metodu və marjinal gəlirin metodu arasındakı fərq

Tam xərclərin metodu	Marjinal gəlirin metodu
Satışların həcmi Minus: Realizə edilmiş malların maya dəyəri Bərabərdir: Ümumi mənfəət Minus: Qeyri-istehsal məsrfələri (həmin seqmentin payına düşən inzibati və ümumi məsrəflərin payını daxil etməklə) Bərabərdir: Seqmentin təmiz mənfəəti	Satışların həcmi Minus:Dəyişən istehsal xərcləri Minus: Başqa dəyişən xərclər (satış, inzibati) Bərabərdir: Marjinal gəlir Minus: Bilavasitə mallara aid olan daimi xərclər Bilavasitə bazarın uyğun gələn seqmentinə aid olan daimi xərclər Bərabərdir: Seqmentin təmiz mənfəəti

Oxşayır ki, mübahisədə marjinal gəlir metodunun tərəfdarları qalib gəlirlər. Ona baxmayaraq ki, keçmişdə tam xərclər metoduna üstünlük verilirdi, son zamanlarda isə marjinal gəlirin metodu daha geniş istifdə edilir. Əgər müəyyən seqmentlə bağlı olan xərclərdən bu seqmentin özünün aradan qaldırılması nəticəsində qaçmaq mümkün deyilsə, bəs onda onu sərbəst bölmək nəyə lazımdır? Bu yalnız lazım olmayan qarmaqarışıqlığa (dolaşıqlığa) gətirib çıxarır və idarəçilik qərarların qəbul edilməsində aydın olmayan və təhrif edilmiş mənzərə yaradır.

Bu cür bölüşdürmə seqmentin rentabelli olması qabiliyyətini əlavə sınağa məruz qoyur. Bütün zəruri olan hesablar cədvəl 12.2 və 12.3 –də verilmişdir.

Cədvəl 12.2. Ayrı-ayrı univermaqlar üzrə (tam xərclərin metodu istifadə edilir) mənfəətlər və itkilər haqqında hesabat

	Univermaq (dollarla)	**Şöbə 1 (dollarla)**	**Şöbə 2 (dollarla)**	**Şöbə 3 (dollarla)**
Satışların həcmi	500000	25000	150000	100000
İstehsal xərcləri (univermaq tərəfindən alqının qiymətinə görə mallar)	400000	225000	125000	50000
Ümumi mənfəət				
Başqa məsrəflər:	100000	25000	25000	50000
Satış				
İnzibati	25000	12500	7500	5000
Başqa ümumi məsrəflər	50000	25000	15000	10000
Mənfəət (itki)	75000	37500	22500	15000
	25000	-12500	2500	35000

Bu cədvəldə verilmiş nümunədə söhbət üç əsas şöbədən ibarət olan univermaq haqqında gedir. 12. 2 cədvəlində saxlanılan, bütün inzibati məsrəflər özü ilə onlardan hər birinin satışının faizli payı əsasında şöbələr üzrə bölüşdürülən daimi xərclərini verirlər. Bu haqqda daha sonra söhbət açacağımız bölüşdürmənin ümumi qəbul edilmiş əsasıdır. Tam xərclər metodu ilə alınmış məlumatların bazasında təsdiq etmək olar ki, 1-ci şöbəni bağlamaq lazımdır, çünki onun itkisi 12, 5 min dollar təşkil edir.

Lakin baxaq görək ki, əgər biz bu məsləhətə qulaq assaydıq, onda nə baş verərdi? Birincisi, onda biz bu şöbə tərəfindən yerinə yetirilən satışdan məhrum ola bilərdik (yeri gəlmişkən, biz həm də 12, 5 min dollarlıq satış məsrəflərindən özümüzü xilas edə bilərdik). Lakin daimi xərclərin 25 min dolları bu halda başqa şöbələrə dəyişdirilə bilərdi. Bu xərcləri hər şöbədən birinin ümumi satışlarındakı faiz payının əsasında bölüşdürərək belə bir nəticəyə gəlirik ki, 2-ci şöbə artıq qeyri-rentabellidir (cədvəl 12. 3)

Cədvəl 12.3. Univermağın şöbələri üzrə (əgər şöbə bağlanıbsa mənfəətlər və itkilər haqqında hesabat)

	Univermaq (dollarla)	**Şöbə 2 (dollarla)**	**Şöbə 3 (dollarla)**
Satışların həcmi	250000	150000	100000
İstehsal xərcləri (univermaq tərəfindən alqının qiymətinə görə mallar)	175000	125000	50000
Ümumi mənfəət	75000	75000	50000
Başqa məsrəflər:			
Satış	12500	7500	5000
İnzibati	50000	30000	20000
Ümumi başqa məsrəflər	62500	37500	25000
Mənfəət (itki)	12500	-12500	25000

Əgər bizim tərəfimizdən qəbul edilən prinsipə ardıcıllıqla riayət etsək, onda 2-ci şöbəni də ləğv etmək lazım idi. Bu halda 50 min dollarlıq inzibati məsrəfləri tamamilə 3-cü şöbənin üzərinə qoymaq lazım gələrdi. Bu isə onu qeyri-rentabelli edə bilərdi. Başqa sözlərlə bu halda bütövlükdə univermağı da bağlamaq lazım gələrdi. Beləliklə şirkət rəhbərliyinə rentabelli mağazanı yalnız ona görə bağlamaq lazım olardı ki, onun şöbələrindən biri ziyanla işləmişdi. Həqiqətdə isə, 1-ci şöbə univermağın mənfəətinə müsbət tövhə verir. Bunu açıq-aydın 12. 4-cü cədvəldən görmək olar.

Cədvəl 12.4. Hər bir şöbənin univermağın marjinal gəlirinin hesabatı

	Yekun göstəricilər (dollarla)	Şöbə 1 (dollarla)	Şöbə 2 (dollarla)	Şöbə 3 (dollarla)
Satışların həcmi	500000	250000	150000	100000
Dəyişən xərclər				
İstehsal xərcləri	400000	225000	125000	50000
Satış məsrəfləri	25000	12500	7500	5000
Ümumi dəyişən xərclər	425000	237500	132500	55000
Marjinal gəlir	75000	12500	17500	45000
Daimi xərclər:				
İnzibati məsrəflər	50000			
Mənfəət (itki)	25000			

Marjinal gəlir metodunun üstünlüyünün daha bir sübutu ondan ibarətdir ki, o tam xərclər metodu ilə müqayisədə marketinq hadisələrinin əksəriyyətində marjinal gəlir metodu öz arasında sıx bağlıdır. Məsələn, şirkətin mallarının bir neçə növlərindən birinə tələbat tez-tez başqa məhsulların olmasından asılıdır və onlardan birinin yoxluğu başqasının satışlarının həcmlərinin ixtisara düşməsinə gətirib çıxara bilər. Bütövlükdə söhbət sirerji effekt haqqında gedir, yəni bütün mal xəttinin bazarda təqdim edilməsi mədaxilin və mənfəətin çox həcmini verə bilər. Bunu şirkət ayrı-ayrı malların xüsusiləşən satışından ala bilməzdi. Eyni sözləri marketinq kompleksinin başqa elementləri haqqında da demək olar. Onlar bir-birinə xeyli təsir göstərirlər. Marjinal gəlir metodu şirkətin işinin son nəticələrinə biznesin hər bir seqmentinin qoyuluşu üzərində diqqəti aksent edərək, elə həmin sinerjinin effektini nəzərə alır.

Deyilənlərdən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bütövlükdə bilavasitə xərclərin bölüşdürülməsi əsasında maya dəyərinin kalkulyasiya metodu ayrı-ayrı seqmentlərin effektivliyini qiymətləndirmək üçün qəbul edilməzdir.

Əməliyyatların əsasında məsariflərin (xərclərin) hesablanması

Əməliyyatların əsasında xərclərin hesablanmasında daimi xərclər mallar və şöbələr üzrə bölüşdürülürlər. ABC Technologies (www. abctech. com) şirkəti kimi şirkətlər fəaliyyətin bu və ya digər növləri və təşkilatda obyektlərlə bağlı olan, daha dəqiq mənzərəni almaqda şirkətlərə imkan verən proqram qərarlarının hazırlanmasında ixtisaslaşırlar (kommersiya görüşü, müştərinin sifarişinin ehtimalı). Fərz edək ki, məsələn satış şöbəsi iki malın realizəsi ilə məşğuldur, özü də onların satışı ticarət nümayəndələrinin eyni briqadası yerinə yetirir. Hər bir məhsul satışın həmin şöbəsinin satışlarının həcmlərini 50 faiz təmin edir. Bu halda fəaliyyətin mühüm növü kommersiya görüşləri olacaqdır: mallardan hər birinə görə kommersiya görüşlərinin miqdarı böyük əhəmiyyət kəsb edir. Əgər bir rəqəmli vavometrin satışı üçün üç kommersiya görüşü lazımdırsa, bir trikomerin satışı üçün iki, onda iki satışın yerinə yetirilməsi üçün kommersiya görüşlərinin ümumi miqdarı beşə bərabərdir. Satış şöbəsinin xərclərinin 60 faizi vavometrə düşür, çünki onu satmaq çox çətindir, trikometrə isə 40 faiz düşür. Tam xərclərin metodu kimi, marjinal gəlirə qoyuluşun metodunu da bu mallardan hər birinə daimi xərclərin 50 faizi üzrə satışların həcmlərindən çıxış edərək aid edə bilərdilər. 12. 5 cədvəlində əks edilmiş mənfəətin həcminə diqqət yetirin. Əməliyyatların əsasında xərclərin hesablanması metodunun və marjinal gəlir metodunun istifadə edilməsində idarəçilik qərarları eyni ola bilərdimi?

Cədvəl 12.5. Əməliyyatların əsasında xərclərin hesablanması metodunun və marjinal gəlir metodunun müqayisə edilməsi

Rəqəmli vavometr Trikometr
Satışların həcmi 545 545
Mənfi dəyişən xərclər 320 335
Marjinal gəlir 225 210
Marjinal gəlir metodu
Mənfi sabit istehsal xərcləri 85 50 50 15
Mənfi sabit satış xərcləri 30 25 25 20
Mənfəət (əməliyyatların əsasında 110 185
xərclərin hesablanması metodu)
Mənfəət (marjinal gəlirin istifadə edilməsində) 150 135

Qeyd: 1. Şirkətin ticarət nümayəndələrinə ödənilən komisyon haqları, həm də birbaşa istehsal və nəqliyyat məsrəflərini daxil edir.

2. Toplum sabit istehsal xərcləri 100 dollara bərabərdir, lakin onlar eyni bölüşdürülmürlər.

3. Toplum sabit satış xərcləri (inzibati əlavə edilmiş məsrəflər və satış şöbəsinin məsrəfləri) 50 dollar təşkil edir, lakin bərabər olaraq bölüşdürülmürlər. Bir ədəd rəqəmli vavometrin satışı üçün altı kommersiya görüşü, bir ədəd trikometrin satışı üçün isə dörd görüş yerinə yetirilməlidir.

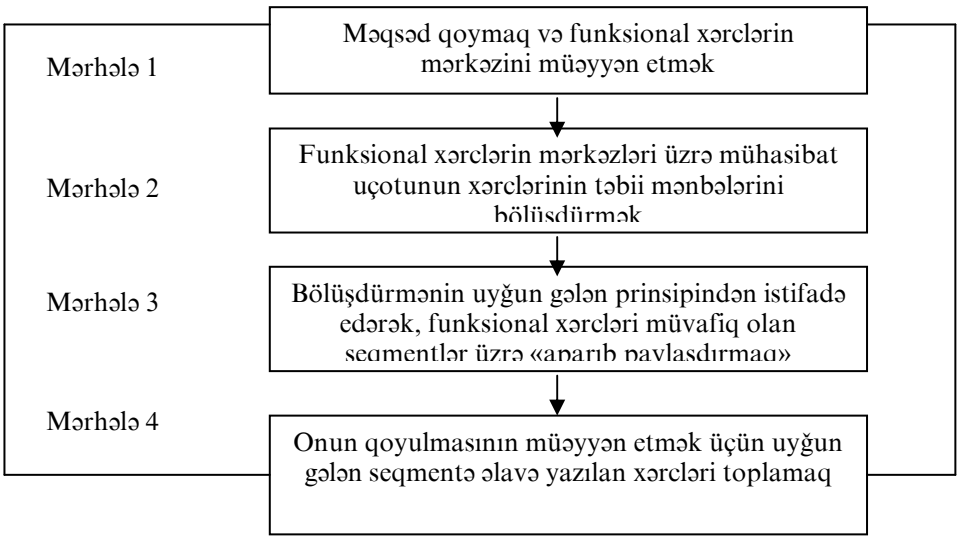
Mənbə: Robert A. Dwyer and John F. Tanner, İr. Business Marketinq:Connecting Strategy Relationships and Learning (New York: McGraw-Hill, 1999)

Metodika

Xərclərin analizinin birinci mərhələsi məqsədin müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu məqsədlərin bilinməsi funksional xərclərin mərkəzlərini müəyyən etmək imkanı verir. Növbəti mərhələ mühasibat uçotunda istifadə edilən xərclərin təbii maddələrinin bölüşdürülməsindən ibarətdir. Sonra bu və ya digər prinsipin əsasında, bu funksional xərclər uyğun gələn seqmentlər üzrə bölüşdürülürlər. Nəhayət bu bölüşdürülmüş xərclər toplanırlar və ümumi xərclərə müvafiq olan seqmentin «qoyuluşu» təyin edilir. Məqsəd həmin seqmentlə bağlı olan satış xərclərini (Sales costs) aşkar etməkdən ibarətdir.

Burada sxem şəklində ifadə edilmiş proses şəkil 12.1-də verilmişdir. Görünən nisbi sabitliyinə baxmayaraq, bu sxemin praktiki realizəsi müəyyən çətinliklərlə müşaiyyət edilir. Ona nisbi olaraq mürəkkəb qərarlar qəbul etmək lazım gəlir ki, hansı xərcləri sabit, yarıdəyişən və dəyişən hesab və xərclərin müxtəlif növlərini seqmentlər üzrə necə bölüşdürmək lazımdır.

Artıq göstərildiyi kimi, rentabelliyin analizində birinci mərhələ marketinqin nöqteyi-nəzərindən məqsədlərin müəyyən edilməsindən ibarətdir. O, müəyyən mal xəttinə daxil olan bu və ya digər malların rentabelliyini uyğunlaşdırmaq üçün, ya da satış filiallarının, müştəriləri və fərdi ticarət nümayəndələrinin rentabelliyini aydınlaşdırmaq üçün nəzərdəmi tutulmuşdur? Bu qərar həqiqətən çox vacibdir, çünki analizin bu məqsədindən bu və ya digər xərclərin və məsrəflərin şərhi asılıdır.



Şəkil 12. 1. *Marketinq rentabelliyinin analizinin yerinə yetirilməsinin mərhələləri*

Firma özünün bütün xərclərini və gəlirlərini böyük olmayan, «inşaat bloklara» və yaxud modullara bölməlidir ki, istənilən qədər kiçik olsunlar Belə bölüşdürmə firmaya bu blokları şəxsi baxışına görə birləşdirmək imkanı verir, özü də müxtəlif biznes seqmentlərinin rentabelliyini analiz edərək. Baza «inşaat blokunun» və yaxud xərclər modulunun nümunəsi kimi satışlar üzrə region menecerinin əməkhaqqı xidmət edə bilər, özü ilə bu və ya digər mal xətlərinin rentabelliyi mövqeyindən ümumi qeyri-istehsal xərclərini verir. Lakin elə həmin satışlar üzrə menecerin əməkhaqqı özü ilə konkret qeyri-istehsal xərclərini verir və nəzərə almalıdır ki, əgər bizə müvafiq regionun mənfəətinə qoyuluşunu müəyyən etmək zəruridir. Beləliklə, rentabelliyin keyfiyyətli analizini keçirmək üçün bütün xərcləri bilavasitəyə və bilavasitəyə (vasitəsizə və vasitəliyə) bölmək lazımdır. Bu isə sonra onlara birləşdlirmək hüququ verir. Hansı xərcləri bilavasitə (vasitəsiz), hansıları isə bilavasitə (vasitəli) və ümumi kimi şərh etmək lazımdır. Bu isə konkret tədqiqatın məqsədlərindən asılıdır. İlk növbədə satışlar üzrə meneceri, adətən, müxtəlif regionların, filialların, ticarət heyəti əməkdaşlarının və müştərilərin rentabelliyi və yalnız ikincidə bu və ya digər malların rentabelliyi maraqlandırır. Deməli söhbət satışların regionlar, filiallar, ticarət əməkdaşları və müştəriləri haqqında gedən zaman, daha ağlabatandır ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinin əməkhaqqı bilavasitə (vasitəli) kimi deyil, bilavasitə (vasitəsiz) məsrəflər kimi izah ediləcəkdirsə, onda məhsulu idarə edənin əməkhaqqı, hər şeydən tez, bilavasitə (vasitəli) məsrəflər kimi baxılacaqdır. Məhsul xəttinin rentabelliyinin analizi əks izahı tələb edir və bu bir daha göstərir ki, keçirilən tədqiqatın məqsədini müəyyən etmək nə qədər vacibdir.

Rentabelliyin analizinin ikinci mərhələsində mühasibat uçotu praktikasında istifadə edilən xərclərin təbii maddələrini funksional xərclərin mərkəzləri üzrə bölüşdürmək lazımdır. Mühasibat uçotu xərclərinin təbii maddələri özü ilə uçotun adi tsiklində istifadə edilən xərclərin dərəcələrini verir. Bu xərclər avtomaşınların istismarı ilə bağlı olan əməkhaqqı, icarə, istilik enerjisi, işıqlandırma, vergilər, məsrəflər , xammal və dəftərxana ləvazimatları daxildir. Onlar xərclərin müvafiq dərəcələri üzrə təbii maddələr adlanırlar. Mühasibat uçotu xərclərinin təbii maddələri – bu təkcə xərclərin təsnifatı üsulu deyil. Məsələn, istehsal xərclərinin kalkulyasiyasında bu xərcləri məqsədəuyğun olaraq tez-tez yenidən təsnifatlandırırlar. Belə ki, istehsal işçilərinin əməkhaqqının müxtəlif əməliyyat dərəcələrinə: tornaçılığa, burğuya, cilalayıcıya, yığmaya aid etmək olar. Bu

dərəcələr özü ilə funksional maddələrin dərəcələrini verirlər, çünki öz ardınca müvafiq olan xərcləri gətirən müəyyən funksiyalara aiddirlər.

Marketinq xərclərinin analizinin oxşar məntiqi var. O, ondan irəli gəlir ki, belə xərclər müəyyən məqsədlər üçün nəzərdə tutulur. Ondan başqa, müəyyən məqsədlər və funksiyalar üçün həyata keçirilən satışlar və inzibati məsrəfələr nəzərə alınırlar. Bir çox illər bundan öncə Edmund D. Markarri bu xüsusda çox gözəl demişdir: «Funksiya anlayışını elə müəyyən etmək lazımdır ki, bu funksiyanın xidmət etdiyi məqsədlərə bu tərif uyğun gəlmiş olsun. Ürəyin funksiyası sadəcə olaraq qanın insan bədəninin aryı-ayrı orqanlarına daimi qan axınını təmin etməkdən ibarət deyil».

- Vasitəsiz satış məsrəfləri
- Satışın sitmullaşdırılması üzrə reklam və tədbirlər
- Məhsulun və qablaşdırmanın dizaynı
- Mala texniki xidmət
- Kreditin vaxtının uzadılması
- Zəmanət xidməti ilə bağlı olan məsrfələr
- Anbarda saxlama və anbar əməliyyatlarının yerinə yetirilməsi
- Marketinq tədqiqatları
- Mal-material ehtiyatlarının yaradılması və saxlanması
- Qablaşdırma, boşaltma və çatdırma
- Sifarişlərin hazırlanması
- Müştərilərə xidmət
- Hesabların çıxarılması
- Malların müştərilərə qaytarılması

Şəkil 12. 2 *Marketinq xərclərinin analizinin yerinə yetirilməsində nəzərdə tutulan əsas funksional maddələr*

Məsələn, şirkətin filialında ödənilən əməkhaqqı işçilər tərəfindən yerinə yetirilən birbaşa satış, reklam və sifarişlərin emalı kimi bu cür funksiyalara uyğun gələ bilər. Funksional xərclərin analizi bu filialın işçilərinə ödənilən əməkhaqqının bütün bu müxtəlif funksiyaların mümkün olanlarının yerinə yetirilməsini əhatə etməlidir.

Şəkil 12.2-də marketinq xərclərinin analizində nəzərdə tutulan əsas funksional maddələr sadalanmışdır.

Şəkil 12.1-də şəkilində göstərildiyi kimi rentabelliyin analizinin üçüncü mərhələsinə biznesin uyğun gələn seqmentləri üzrə funksional xərclərin yerinə yetirilməsindən ibarətdir. Bu zaman, şübhəsiz, ondan çıxış etmək lazımdır ki, bu cür bölüşdürmənin ən uyğun gələn yanaşmasının seçilməsi qərarın qəbul edilməsinə cavab verən və analizi yerinə yetirən mütəxəssisə məxsusdur. Məhz o, konkret vəziyyətdən çıxış edərək bu və ya digər bir prinsipin istifadə edilməsinin məqsədəuyğunluğunu müəyyən edir.

Ən çox tez-tez istifadə edilən prinsiplərdən biri biznesin bu və ya digər seqmenti tərəfindən təmin edilən satışların həcminə uyğun olaraq məsrəflərin bölüşdürülməsindən ibarətdir. Bu isə, xərclərin kalkulyasiyasının ənənəvi pirinsipinə tamamilə cavab verir. Beləliklə, əgər satışlar üzrə region meneceri öz şirkətinin altı filialının fəaliyyətinə rəhbərlik edirsə, hansı ki, onlardan biri müvafiq regionda satışların həcminin 25 faizini təşkil edir. Onda bu filiala satışlar üzrə həmin region menecerinin məsrəflərinə və əməkhaqqının dörddən biri düşür. Bu metodun populyarlığı onun nisbətən sadə olması ilə izah edilir. Lakin boynuna almaq lazımdır ki, satışların həcminə uyğun olaraq xərclərin bölüşdürülməsi tez-tez ciddi səhvlərə aparır, çünki bu metod satışlar üzrə həmin region menecerlərinin xərclərinə sərf edilən məqsədləri nəzərə almır, xüsusən funksional xərclərin analizinin vəzifəsini təşkil edir. Ola bilsin ki, tərəfimizdən baxılan filialı idarəetmək

kifayət qədər çətindir və satışlar üzrə region menecerinə onun yerinə yetirilməsi üçün öz vaxtının 50 faizə qədərini sərf edir. Bu halda məhz bu filialı satışlar üzrə həmin region menecerinin əməkhaqqının yarısı düşməlidir. Əks vəziyyət də istisna deyil: tərəfimizdən baxılan filial xüsusi çətinliklər yaratmır və menecerlər hərdən bir onun işinə qarışmalı olur. Bu isə həmin menecerin vaxtının 10 faizdən çoxunu alır. Bu halda filialın alınmış mənfəətə qoyuluşunu müəyyən edəndə onun payına satışlar üzrə həmin region menecerinin əməkhaqqının yalnız ondan bir hissəsi düşür. Budur, bir çox illər öncə bu xüsusda xərclərin uçotu üzrə görkəmli mütəxəssis Hornqren demişdi: « Fəaliyyətin bu və ya digər növü ilə bağlı olan xərclər bu fəaliyyətin gedişində faktiki olaraq nail olunmuş nəticələrdən asılı deyil ki, bu xərclər rəhbərlik tərəfindən proqramlaşdırılır, satışlarla isə müəyyən edilmirlər. Ondan başqa pul ifadəsində satışların həcmləri əsasında xərclərin bölüşdürülməsi bizim fikrimizi dairə boyunca dolaşdırmağa məcbur edir». Beləliklə, hal-hazırda fəaliyyətin praktikasından keçirilən növləri əsasında xərclərin bölüşdürülməsinə keçid tendensiyası müşahidə edilir. İstifadə edilən səbəb-nəticə münasibətləri müxtəlif suallar üçün müxtəlif ola bilərlər. Cədvəl 12.6-də funksional xərclərin malların qrupları, müştərilərin dərəcələri (miqyasları) və satış əraziləri üzrə bölüşdürülməsinin bəzi tipik prinsipləri verilmişdir. Liderlik şəkil 12.2-də şirkətin ticarət heyətinin idarə edilməsində bölüşdürmənin üsulunun əhəmiyyəti göstərilmişdir.

Liderlik 12. 2
Səyahətlərə və əyləncələrə çəkilən xərclərin süni şişirdilməsi

Süzen Yiplinin öz tabeçiliyində olan işçilərin söhbətlərinə qulaq asmaq fikri yox idi. Ancaq bir dəfə nahardan sonra öz iş masasının arxasında əyləşərək, o, onu məəttəl qoyan söhbətin istər-istəməz şahidi oldu. O öyrəndi ki, ticarət əməkdaşları üçün «10 faizlik qayda kimi adlandırılan» adi hala çevrilib. Bu qaydaya əsasən onlar müntəzəm olaraq öz şirkətləri üçün xərclər haqqında hesabatların tutulmasında istifadə edirlərmiş. Daha sadə desək, «10 faizlik qayda» bildirirdi ki, bütün xərclər (sutkalıq, gediş-gəlişin ödənilməsi və s.) süni olaraq 10 faiz şişirdilmişdi. Bu dəhşətli sirri öyrənərək, Süzen qərara aldı ki, artıq səs-küy qaldırmaq lazım deyil, lakin ödəniş cədvəlini tələb etdi. O, həmin cədvəllə tanış olduqdan sonra mühasibdən hər bir ticarət əməkdaşının maaşından 10 faiz tutulmasını xahiş etdi. O, bütün ticarət əməkdaşlarına bildirdi ki, şirkət rəhbərliyi gələcəkdə bu cür hadisələrlə barışmaq fikrində deyil.

Süzen Yiplinin toqquşduğu hadisə çox sürətlə yayıldı. Satışlar üzrə menecerlərin əyani olaraq hər biri xərclər haqqındakı hesabatlardakı məlumatlarda fırıldaqçılıqla məşğul olan işçiləri haqqında yüzlərlə hadisə danışa bilərlər. Ona görə də qəribə deyil ki, ABŞ-ın ticarət nazirliyinin məlumatlarına görə bu məsələlərdə işçilərin vicdansızlığı ucbatından bütün təşkilat ildə ağlasığmayan 60 miyard dollar itirirlər. Satışlar üzrə menecerlərin təxminən 60 faizi təsdiq edir ki, xərclər haqqında hesabatların tərtib edilməsində satıcılarının fırıldaqçılığını aşkar etməyə müyəssər olmuşdular. Qeyd etmək maraqlıdır ki, satışlar üzrə menecerlərin demək olar dörddən biri (22 faiz) təsdiq edirlər ki, onların işçiləri restorana getmək adı altında xərclər haqqındakı hesabata , «strip-bara» gəzintini daxil etməyə cəhd etmişdilər. Bu hadisələrdən sonra menecerlər öz işçilərinin haqqında hesabatları diqqətlə analiz etmək məcburiyyəti qarşısında qalmışdılar. Menecerlərin yarıdan çoxu (58 faizi) hər ay öz ticarət əməkdaşlarının xərclər haqqındakı hesabatlarını öyrənirlər. Üçdə biri isə bunu vaxtaşırı edirlər və yalnız 5 faizi göstərir ki, onlar heç vaxt öz işçilərinin xərclər haqqındakı hesabatlarına inanmayacaqdır. Heç olmasa nümunə kimi ABŞ-ın cənubi-şərqindəki nəhəng kimya şirkətinin ticarət nümayəndəsi Bill Ceffersonu götürək (adı və soyadı dəyişdirilmişdir). Bill Ceffersonun səyahətlərinin və əyləncələrinin illik büdcəsi 50 min dollar təşkil edir. Bu məbləğ Ceffersona ona görə ayrılır ki, o öz regionunda müştərilərlə münasibətləri yoluna qoysun. Bill təsdiq edir: «Mən hesab etmirəm ki, xərclər haqqında hesabatı tərtib edərkən , mən öz şirkətimdə oğurluq edirəm. Ancaq ticarət nümayəndələri tərəfindən öz şirkətlərinin pullarını xərcləyəndə «boz zona» kimi adlandırılan yerlər çoxdur». Bill əlavə edir : «Mən sevdiyim qızı və iki dostumu bara dəvət etdim. Bir neçə təzə köynək aldım və öz müştərilərimlə qolf oynamağa yola düşdüm. Şəxsi məsələlərimlə əlaqədar olaraq telefonla çoxlu zənglər etdim və bütün bunları xərclərim haqqındakı hesabata daxil etdim. Bu hadisədə ən qəribəsi odur ki, yəqin ki, Billin dostları və həmkarları onu düzgün ağıllı və uğurlu ticarət nümayəndəsi hesab edirlər».

Şübhəsiz, şirkət ona cavabdehlik daşıyır. Onların təşkilatlarında dələduzluq güclənir. Budur, bu xüsusda Nyu-Yorkda birbaşa marketinqlə məşğul olan, Might Seven Networks şirkətinin istehsal məsələləri üzrə direktor müavini Meft Vanburen deyir: « Ticarət nümayəndələri əgər bunu onların əvəzinə şirkət etməyəcəksə, onlar nə ilə məşğul olduqlarını mütləq təkmilləşdirəcəklər». Xoşagəlməz hallardan

qaçmaq üçün şirkətin qoyduğu pullar, adətən,, xoşagəlməz hadisələr baş verəndən sonra , onun xərclədiyi pullardan daha az məbləğdə alacaqdır. Ola bilsin ki, hər bir menecerin öz etik qərarlarının qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən klassik alət daimi sualı olacaqdır : «Bu qərarı televiziyada çıxışımda izah etməyə hazırammı?».

Mənbə: Erin Strout «Are Your Salespeople Ripping You Off?» Sales and Marketinq Management (February 2001), səh.56-62.

Bu prosesin dördüncü mərhələsi müvafiq seqmentin ayağına yazılan xərclərin stimullaşdırılmasından ibarətdir. Bilavasitə səbəbnəticə əlaqələri aşkar edilməmiş xərclər bilavasitə olaraq qaçırlar.

Cədvəl 12.6. Funksional xərclərin qrupları və onların bölüşdürülməsinin prinsipləri

Bölüşdürmənin prinsipləri			
Funksional xərclərin qrupları	**Malların qrupları üzrə**	**Müştərilərin dərəcələri (miqyasları) üzrə**	**Satış əraziləri üzrə**
1. Satış - vasitəsiz xərclər: şirkətin ticarət nümayəndələrinin və onlarn rəhbərliyinin mövcud olan və potensial müştərilərin yanına şəxsi kommersiya görüşlərində olmaları Ticarət heyəti nümayəndələrinin əməkhaqqı, həvəsləndirmə ödənişləri, ezamiyyət və başqa məsrəfləri	Hər bir mal üçün ayrılmış satışların vaxtı və kommersiya görüşləri haqqında və başqa xüsusi tədqiqatlarda qeydə alınmış hesabatlar.	Kommersiya vizitləri və başqa xüsusi tədqiqatlar haqqında xüsusi hesabatlarda qeydə alınmış kommersiya görüşünün orta sürəkliliyinə vurulmuş kommersiya görüşlərinin miqdarı	Bilavasitə
2. Satış - vasitəli xərclər: Yerlərdə rəhbərlik, yerlərdəki satış ofislərinin məsrəfləri, inzibati məsrəflər, ticarət heyətinin öyrədilməsi, satışın idarə edilməsi. Marketinq tədqiqatı, yeni malların hazırlanması, satışların statistikası, fəaliyyətin hesaba alınması ilə bağlı olan xidmətlər, satışın uçotu	Xüsusi layihələr üzrə qeydə alınmış vaxtın və birbaşa satışların sürəkliliyinə mütənasibdir.	Xüsusi layihələr üzrə qeydə alınmış vaxtın və birbaşa satışların sürəkliliyinə mütənasibdir.	Hər bir ticarət heyətinə bərabər pay
3. Reklam: Televiziya, radio, reklam lövhələri, qəzetlər, jurnallar kimi kütləvi informasiya vasitələrinə çəkilən xərclər	Müxtəlif KİV-lər üzrə vaxtın və yerin analizi: KİV-nə çəkilən xərclərə tam mütənasib olan başqa xərclər	Hər bir müştərinin ticarət sahəsində potensial müştərilərin və sonuncu istehlakçıların miqdarı və yaxud hər bir müştəriyə bərabər paylarla	Bilavasitə və yaxud müvafiq olan informasiyanın efirə və ya çapa buraxılması haqqında mükafatların analizi
4. Satışın stimullaşdırılmasına görə tədbirlər, kuponlar, mükafatların yayılması yolu ilə istehlakçıların stimullaşdırılmasına görə tədbirlər. Birgə reklam aksiyaları, yerlərdə vitrinlərin təşkili, qiymətdə güzəştlər yolu ilə ticarət heyətinin sferasının	Bilavasitə və yaxud mənbə materiallarının anlizi	Bilavasitə və yaxud mənbə materiallarının anlizi	Bilavasitə və yaxud mənbə

stimullaşdırılmasına görə tədbirlər. 5. Saxlama və boşaltma: Anbarlarda hazır mal ehtiyatlarının saxlanması. İcarə haqqı (və yaxud ekvivalent xərclər), ictimai anbarlardan istifadəyə görə ödəniş, yanğından sığorta və hazır mal ehtiyatlarna vergilər və s. Fiziki əməliyyatlar, dəmiryol vaqonlarının, yük maşınlarının, çay (dəniz) gəmilərinin hazır məhsulların anbarlardan və zavodlardan müştərilərə göndərilməsi. İşçi qüvvəsi:avadanlıq, saxlama üçün yer və materialların ehtiyatı 6. Sifarişlərin hazırlanması. Yük partiyalarının həcmi, çəkisi, qiymətləri haqqında, həm də boşaltmanın tarixi haqqında informasiyanı dəqiqləşdirmək məqsədilə müəssisəyə müştərilərdən daxil olan sifarişlərin yoxlanması və hazırlanması, istehsalın planlaşdırılması ilə əlaqələndirilməsi, müəssisəyə ötürülməsi (verilməsi) və s. Qiymət şöbəsi. Müştərilər üçün qiymətlərin hazırlanması. Daşımaya görə haqqın uçotu. Kreditin verilməsi və pulların alınması. Kassa daxilolmalarının emalı. Etibarsız borclar hadisəsinə ehtiyatın yaradılması. Əməkhaqqına, tədarükə, sahəyə və avadanlığa (faks aparatlarına, printerlərə və s.) çəkilən xərclər	Orta həcmli mal-material ehtiyatlarının anbarda tutduğu yer. Boşaltma vahidinin miqdarı. Sifarişlərin sətirlərinin miqdarı	Boşaltma vahidinin miqdarı Sifarişlərin sətirlərinin miqdarı	ma-teriallarının anlizi Boşaltma vahidinin miqdarı Sifarişlərin sətirlərinin miqdarı

Metodikanın istifadə edilməsinin nümunəsi

Xərclərin analizini göstərmək üçün cədvəl 12.7-də verilmiş vəziyyətə baxaq. Söhbət Orlando şəhərində yerləşmiş şirkətin filialında tapılan və 160 min dollardan artıq olan itkilər haqqında gedir. Fərz edək ki, satışlar üzər menecer bu filialda əmələ gələn vəziyyəti dərindən analiz etməyi qərara aldı. O, bilmək istəyirdi ki, bu itkilər şirkətin hansı ticarət nümayəndələri və yaxud müştəriləri ilə bağlıdır. Bu nümunə bir çox hallarda 13-cü fəsildə gələcəkdə baxacağımız nümunəni xatırladır (satışların faktiki həcmləri və kvotları arasındakı fərqlər).

Cədvəl 12. 7. Mənfəətlər və itkilər haqqında hesabatın nümunəsi

Ofisi Orlando şəhərində yerləşmiş CRUSADER PERFORMANCE COMPANY şirkətinin mənfəətləri və itkiləri haqqında hesabat (dollarla)
Satışın həcmi 4963500 Satılmış məhsulun maya dəyəri 4061000 Ümumi mənfəət 902500 Satış və inzibati xərclər Əməkhaqqı 309000 Komisyon haqları 49635 Reklam 254000 Poçt xərcləri və ofis ləvazimatlarının tədarükü ilə bağlı olan xərclər 980 Qablaşdırma materialları 60840 Nəqliyyat xərcləri 182520 Ezamiyyət xərcləri 76000 İcarə 130000 Satış və inzibati xərclərin cəmi 1062975 Mənfəət (itkilər) (160475)

Beləliklə, satışlar üzrə menecer xərclərin analizinin birinci mərhələsini yerinə yetirdi və müəyyən etdi ki, analizin məqsədi hər bir ticarət nümayəndəsinin filialının ümumi mənfəətinə fərdi tövhəsinin aşkar edilməsindən ibarətdir. Növbəti mərhələ müxtəlif funksional maddələr üzrə həmin filialın mənfəətləri və itkiləri haqqındakı hesabatda əks edilmiş ümumi satış və inzibati məsrəflərin bölüşdürülməsindən ibarətdir. Tərəfimizdən baxılan misalın sadələşdirilməsindən ötrü söhbət ondakı istehsal xərclərinin bölüşdürülməsi haqqında getməyəcəkdir, baxmayaraq ki, marjinal gəlirin daha dərin analizi uyğun olan fərqləri əks etdirə bilərdi. Əksinə, hesab edilir ki, satılmış məhsulun maya dəyəri dəyişməzdir. Bu bildirir ki, satışlar üzrə menecerlərə funksional xərclərin qrupları üzrə yalnız satış və inzibati xərclərin bölüşdürülməsi üzərində səylərini birləşdirmək lazımdır.

Cədvəl 12.8-də funksional xərclərin dəyərləri və xərclərin təbii maddələrinin dərəcələri (müvafiq olaraq üfüqi və şaquli) sadalanmışdır. Bu cədvəlin ayrı-ayrı elementləri göstərirlər ki, ümumi təbii xərclər onların təyinatına görə necə bölüşdürülürlər. Diqqət yetirin ki, sətirlərdən istənilənində bütün funksional xərclərin məbləği uyğun olan səbir üçün təbii xərclərə bərabərdir, yəni həmin bölüşdürmədə bütün təbii xərclər nəzərə alınırlar.

Xərclərin bölüşdürülməsinin konkret dəqiqliyi filialın işinin xüsusiyyətlərindən asılıdır. Bizim halda filial ötən ildə öz əməkdaşlarına 309 min dollar məbləğində əməkhaqqı ödəmişdir. Bu vəsaitlər aşağıdakı tərzdə bölüşdürülmüşdür: filialın rəhbərinə 78 min, şirkətin dörd ticarət nümayəndəsinə 179 min, anbar müdirinə 29 min, sifarişləri hazırlayan və hesabları tərtib edən dəftərxana işçisinə 28 min dollar. Filial rəhbərinin və ticarət nümayəndələrinin əmək haqları birbaşa (vasitəsiz) satış məsrəflərinə aiddir, çünki bu onların istiqamətləndikləri məqsəddir.

Cədvəl 12. 8. Xərclərin funksional maddələri üzrə təbii maddələrinin bölüşdürülməsi

Xərclərin təbii maddələri	**Xərclərin funksional maddələri (dollarla)**				
	Birbaşa (Vasitəsiz) satış məsrəfləri	**Reklam**	**Anbara yığma və boşaltma**	**Sifarişlərin hazırlanması və hesabların tərtib edilməsi**	**Daşınma**
Əməkhaqqı 309000	257000		24000	28000	
Komisyon haqları 49635	49635				
Reklam 254000		254000			
Poçt xərcləri və ofis ləvazimatlarının tədarükü ilə bağlı olan xərclər 980				980	
Qablaşdırma materialları 60840			60840		
Nəqliyyat xərcləri 182520					182520
Ezamiyyət xərcləri 76000					
İcarə 130000	76000				
Satış və inzibati xərclərin cəmi 1062975	28000 410635	- 254000	95000 179840	7000 35980	- 182520

Dəftərxana işçisinin və anbar müdirinin oxşar əmək haqları bu qulluqçuların əsas funksiyalarına uyğun gələn cədvəlin damasında qeyd edilir. Vasitəsiz (birbaşa) satış xərclərinin funksional hesabına şirkətin 4 ticarət nümayəndəsinin komisyon haqlarının ödənişi də aiddir. Özünün başqa əməkhaqqından savayı, şirkətin bütün ticarət əməkdaşları komisyon haqları alırlar (satışların həcmindən 10 faiz çox olmaqla). Reklam xərcləri həm xərclərin təbii maddələri, həm də funksionalları kimi əks etdirilirlər. Reklam xərcləri, adətən, adi mühasibat uçotunda sərbəst kateqoriyaya ayrılırlar, reklam xərclərinin təyinatı isə onların adının özündə əks edilir. Eyni şeyi nəqliyyat xərcləri haqqında da demək olar.

Poçt məsrəfləri və ofis ləvazimatlarının istifadə edilməsi ilə bağlı olan məsrəflər sifarişlərin hazırlanması və hesabların tərtib edilməsi kimi belə funksiyaların yerinə yetiriləmsi ilə bağlıdırlar və ona görə də onlar məhz bu kateqoriyaya aid edilmişlər. Anoloji olaraq qablaşdırma materialları ilə bağlı olan xərclər anbara yığma və boşaltmaya aiddirlər, çünki onlar məhz bu funksiyaların yerinə yetirilməsi üçün nəzərdə tutulmuşlar. Ezamiyyət xərclərinə qidaya, mehmanxanada yaşamağa çəkilən məsrəflər daxildirlər.

Ola bilsin ki, əlavə izah tələb edən xərclərin təbii maddələrindən yeganəsi kimi icarə çıxış edir. Şirkət ofis idarəsinin hər bir kvadrat metrinə 20 dollar və anbar sahəsinin hər bir kvadrat metrinə isə 70 dollar pul ödəyirdi. Bu xərclər fəaliyyətin hər bir növü tərəfindən istifadə edilən sahəyə mütənasib olaraq funksional maddələr üzrə bölüşdürülürlər. Daha dəqiq deyilsə, sifarişlərin hazırlanması və satışın funksiyaları ofis sahəsinin 100 və 500 kvadrat metrində yerinə yetirilirsə, onda ticarət nümayəndələri və satışlar üzrə menecer icarəyə götürülmüş yerdə qalan ofis sahəsindən istifadə edirlər. İcarə ödəmələrinin 95 min dollar təşkil edən , anbara yığma və boşlamta ilə bağlı olan ələ düşən payı onunla müəyyən edilir ki, anbarın sahəsi 4750 kvadrat metrə bərabərdir. Şirkət isə onun hər bir kvadrat metrinə 20 dollar icarə haqqı ödəyir.

Ticarət nümayəndələrindən hər birinin alınmış mənfəətə töhvəsini qiymətləndirmək üçün işə aid olan bütün funksional xərcləri ticarət nümayəndələri üzrə bölmək lazımdır. Bölüşdürülməsinə fəaliyyətin uyğun gələn səviyyəsi ilə bu və ya digər səbəb-nəticə əlaqəsi qoyulmuş xərclər aiddirlər; onlara əmək haqları, komisyon haqları və

ezamiyyət xərcləri aiddirlər. Və əksinə, xərclər hansılara fəaliyyətin səviyyəsi təsir etmirsə, bölüşdürməyə aid deyillər.

Misal kimi ofisin icarəsinə görə məsrəfləri gətirmək olar. Hətta, əgər şirkətin ticarət nümayəndələrindən kimi isə işdən çıxardılarsa, onda bu xərclər dəyişmir, ona görə də onlar bölüşdürməyə aid deyillər.

Cədvəl 12.9-da şirkətin ticarət nümayəndələri üzrə bölüşdürmə ilə rentabelliyin analizində bölüşdürmə üçün istifadə edilən əsas məlumatlar verilmişdir (həm də 12. 10 cədvəlinə baxın).

Cədvəl 12. 9. Bölüşdürmədə istifadə edilən baza məlumatlar

A. Mallar üzrə informasiya

Mallar	**Satış qiyməti (dollarla 1 ədədinə görə)**	**Satılmış məssulun maya dəyəri (dollarla 1 ədədinə görə)**	**Ümumi mənfəət dollarla 1 ədədinə görə)**	**Müəyyən dövr ərzində satışların miqdarı (1 ədədinə görə)**	**Müəyyən dövr ərzində satışların həcmi**	**Reklam xərcləri (dollarla)**
A.	230	180	50	6450	1483500	120000
B.	180	150	30	10060	1810800	80000
C.	120	100	20	13910	1669200	54000
				30420	4963500	254000

B. Ticarət nümayəndələri üzrə informasiya

Ticarət nümayəndəsi	Kommersiya görüşlərinin miqdarı	Sifarişlərin miqdarı	Satılmış məlumatların miqdarı			
			A	B	C	Cəmi
Nikolls	75	50	1400	2210	3410	7020
Poqi	125	65	1725	2725	3515	7965
Vilyok	100	50	1711	2609	3506	7826
Takker	100	80	1614	2516	3479	7609
	400	245	6450	10600	13910	30420

12. 10 cədvəlində şirkətin ticarət nümayəndələri üzrə bölüşdürmə ilə ümumi mənfəətə görə məlumatlar verilmişdir. Bu göstəricilərdən birbaşa (vasitəsiz) bütün məsrəfləri çıxaraq, hər bir ticarət nümayəndəsinin şirkətin mənfəətinə verdiyi tövhəni alarıq. Növbəti bölmələrdə xərclərin ayrı kateqoriyalarına baxılacaqdır.

Vasitəsiz (birbaşa) satış məsrəfləri

«Əməkhaqqı» və «komisyon haqları» elementlərinin yəqin ki, əlavə izaha ehtiyacı yoxdur: onlar şirkətin ticarət nümayəndələrindən hər birinin əməyinin ödənilməsinin, həm də satışların həcmindən 1 faiz komisyon haqlarının səviyyəsini əks etdirirlər. Bir ticarət nümayəndəsinə düşən ezamiyyət məsrəfləri ümumi ezamiyyət xərclərinin kommersiya görüşlərinin miqdarına bölünməsi ilə müəyyən edilir, yəni hər bir kommersiya görüşünə 190 min dollar həcmində xərclər nəzərdə tutulur. Filialın mühasibat hesabları şirkətin ticarət nümayəndələri üzrə ezamiyyət xərclərinin bölüşdürülməsinin həcmini təyin etməyə imkan verir. Beləliklə, satışlar üzrə menecerlər son zamanlarda kompyuterlər vasitəsilə təzə müştərilərlə kommersiya görüşlərinə gedirlər. Bu isə onlara qalan vaxtlarını «sahədə» işləyən ticarət nümayəndələri ilə əlaqə yaratmağa sərf etməyə imkan

verir. Bizim misalımızda bu xərclər müvafiq informasiya olmadığına görə bölüşdürülmürlər.

Reklam

Cədvəl 12.9-da A bölməsində reklam məqsədlərinə sərf edilmiş məbləğlər sadalanmışdır.

Əgər bu həcmləri satılmış məlumatların miqdarına bölsək, onqda hər bir məlumata görə reklam xərclərinin aşağıdakı göstəricilərini ala bilərik:

A - 120000: 6450 ədəd= 18, 60 ədədə

B - 80000: 10600 ədəd = 7, 95 ədədə

C - 54000 : 13910 ədəd= 3, 88 ədədə

Şirkətin ticarət nümayəndəsinə düşən reklam xərcləri bu xərclərin hər bir ticarət nümayəndəsi tərəfindən satılan velosipedin hər bir modelinin miqdarına vurulması yolu ilə müəyyən edilir. Malın satılmış ədədinin miqdarı reklam xərclərinin bölüşdürülməsi üçün ən çox tipik olan əsasdır.

Cədvəl 12. 10. Şirkətin ticarət nümayəndələrinə görə bölünməsi ilə rentabelliyin analizi

	Cəmi	**Nikolls**	**Poqi**	**Vilyok**	**Takker**
Satışların həcmləri:					
Məhsul A	1483500	322000	396750	393530	371200
Məhsul B	1810800	397800	490500	469620	452880
Məhsul C	1669200	409200	421800	420720	417480
Satışların ümumi həcmi	4963500	1129000	1309500	1283870	1241580
Satılmış məhsulun maya dəyəri:					
Məhsul A	1161000	252000	310500	307980	290520
Məhsul B	1509000	331500	408500	391350	377400
Məhsul C	1391000	341000	351500	350600	347900
Satılmış məhsulun maya dəyəri:					
Ümumi mənfəət	902500	204500	238300	233940	225800
Vasitəsiz satış xərcləri:					
Əməkhaqqı	179000	40000	45000	46000	48000
Komisyon haqları	49635	11290	13091	12839	12416
Ezamiyyətlər	76000	14250	23750	19000	19000
Reklam:					
Məhsul A	120000	26047	32093	31833	300028
Məhsul B	80000	17575	21670	20748	20008
Məhsul C	54000	13238	13646	13611	13506
Anbara yığma və boşaltma	60840	14040	15930	15652	15218
Sifarişlərin hazırlanması	980	200	260	200	320
Daşınma	182500	42120	47790	46956	45654
Ümumi qeyri-istehsal xərcləri:					
Mənfəət (itki)	99525	25741	25071	27103	21611

Satılmış məmulatların miqdarı əsasında reklam xərclərinin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan yanaşmanın böyük populyarlığına baxmayaraq, onun istifadə edilməsinin əleyhinə kifayət qədər inandırıcı sübutları tapmaq o qədər də çətin deyil. Dəlillərdən biri aşağıdakılardan ibarətdir: çünki müəyyən müddət ərzində reklam xərcləri qeydə alınmışdı və deməli daimi xərclərdirsə, onda daha səmərəli ticarət nümayəndələri heç də böyük reklam yükü daşımamalıdır. Bu yanaşmanın əleyhinə daha bir sübutu belə quraşdırmaq olar: bu halda reklam xərclərinə səbəb kimi deyil, satışların nəticəsi kimi baxılır ki, ona uyğun olaraq funksional xərclərə nəzarət etməyə imkan verən amillərin aşkar edilməsi nəzarətin yuxarıda xatırlanmış prinsipinin belə sxemini pozmur.

Hər iki dəlilin inandırıcı olmasına baxmayaraq, biz bununla satılmış məlumatların miqdarı əsasında reklam xərclərinin bölüşdürülməsi ilə bağlı olan yanaşmanı

aşağıdakı üç prinsipə görə istifadə edəcəyik: birincisi, o indiyə kimi ən populyarlardan biri olaraq qalır; ikincisi ədəbiyyatda bu metoda daha üstün olan alternativə rast gəlinmir; üçüncüsü burada verilmiş nümunə yalnız xərclərin analizi prosesini göstərir (yəni müəlliflər özlərinin qarşısında bütün mümkün olan nüanslara «sonuncu hökmü» verməyi məqsəd qoymamışlar). Bununla yanaşı oxucular başa düşməlidirlər ki, reklam xərcləri və xərclərin istənilən başqa kateqoriyaları necə bölünəcəkdir.

Anbara vurma (yığma) və boşaltma

Ticarət nümayəndələri üzrə bölüşdürmə ilə rentabelliyin analizi anbar işçilərinin əməkhaqqının bölüşdürülməsini daxil etmir, çünki o şirkətin istənilən ticarət nümayəndəsinin nail olduğu satışların həcmindən müstəqil olaraq iştirak edir. Beləliklə, ticarət nümayəndələri üzrə yalnız qablaşdırmaya çəkilən xərclər bölüşdürülürlər, hansı ki, bizim misalımızda hər bir satılmış velosipedə görə iki dollar təşkil edir.

Sifarişlərin hazırlanması

Sifarişlərin hazırlanması məşğul olan dəftərxana işçisinin əməkhaqqı ticarət nümayəndələri üzrə bölüşdürülmür, çünki onlardan hər birinin nail olduğu satışın həcmi və bu əməkhaqqı arasında səbəb-nəticə əlaqəsi yoxdur. Fəaliyyətin bu növündən alınan ofis ləvazimatlarının icarəsinə görə ödəniş də şirkətin ticarət nümayəndələri üzrə bölüşdürülmür. Sifarişlərin hazırlanması ilə bağlı olan xərclərə, hansı ki, ticarət əməkdaşları üzrə bölüşdürülür, poçt korrespondensiyalarının göndərilməsinə və ofis avadanlıqlarının tədarükünə vasitəsiz (birbaşa) xərclər aiddirlər. Sifarişlərin hazırlanması ilə bağlı olan xərclər onların miqdarı ilə bilavasitə bağlıdır. Bizim misalımızda bölüşdürmə nəticəsində bir sifarişə 40 dollar alınır.

Daşıma

Bizim misalımızda bir velosipedin daşınmasına görə xərclər 6 dollar təşkil edir. Onlar ayrı-ayrı ticarət nümayəndələri arasında onlardan hər birinin satdıqları velosipedlərin miqdarı ilə uyğun olaraq bölüşdürülürlər.

Hesablaşmalar

Əgər, bütün bu xərcləri toplasaq və alınmış məbləği ümumi mənfəətdən çıxsaq, onda hər bir ticarət nümayəndəsinin şirkətin gəlirinə tövhəsini müəyyən etmək olar. Belə nəticə şirkətin satışlar üzrə menecerini dilemma qarşısında qoyur. Bütövlükdə filial gəlirsizdir. Lakin hər bir ticarət əməkdaşı öz şirkətinə mənfəət gətirir. Lakin, görünür ki, istənilən qədər yox. Əgər onlardan hər biri üçün mənfəətin hansısa normativi olsaydı, onların işinin nəticələrini onlarla müqayisə etmək olardı. Tərəfimizdən gətirilmiş nümunə səmərəliliyin analizi arasındakı fərqi nümayiş etdirir. Bu zaman müqayisə üçün müəyyən normativ təyin edilir.

Şirkətin ticarət üzrə meneceri ticarət nümayəndələrinin başqa ticarət nümayəndələrinin qoyuluşunun ölçüsü ilə şirkətin Orlando şəhərindəki filialının mənfəətini müqayisə edə bilər. Əgər belə müqayisənin nəticələri göstərirlər ki, şirkətin Orlando şəhərindəki filialının ticarət nümayəndələri başqa filiallardan olan öz həmkarlarından pis işləyirlərsə, onda bu onu sübut edə bilər ki, Orlando filialının əməkhaqqı fondu satılmış velosipedlərin miqdarı ilə müqayisədə həddindən artıq böyükdür. Bu halda satışlar üzrə

menecer həmin satış ərazisindən bir və ya bir neçə ticarət nümayəndəsinin yerini dəyişməsi variantına baxa bilər. Alternativ variant kimi satışlar üzrə menecer kommersiya görüşlərinin miqdarını artırmağa və yaxud ticarət əməkdaşlarının mükafatlandırılması strukturundan əməkhaqqının və komisyon haqlarının həcmi arasındakı nisbəti dəyişdirməyə baxa bilərdi. Başqa strategiyalar da mümkün olur, xüsusən də həmin filiallara xidmət edən anbarların və yaxud da bütövlükdə filialın bağlanması baş verə bilər. Hər bir belə strategiyanın (eyni zamanda həm də mənfəətin nöqteyi-nəzərindən) əyani həyata keçirilməsinin nəticələri müxtəlif ola bilərlər. Onları saymaq olar. Əgər şirkət satışların və xərclərin həcmlərinin dəqiq uçotunu aparırsa, əgər şirkətin mühasibat uçotu sistemi ilə təşkil edilmişdir ki, uçot daha da ümumiləşdirilmiş və böyüdülmüş göstəriciləri istifadə etməklə aparılırsa, onda tərkib hissələrinə ayırmaq və paylaşdırmaq mükün deyil.

Fərz edək ki, satışlar üzrə menecer müəyyən strateji düşüncədən çıxış edərək nəzərdə tutur Ki, filialın və anbarın bağlanması mümkün deyil. Bunun yerinə o ticarət nümayəndələrindən kimi isə, başqa filiala keçirməyə üstünlük verərdi. Madam ki, belə dəyişmə adətən,, şirkət üçün xeyli xərclərlə və ticarət nümayəndəsi üçün müəyyən narahatlıqlarla bağlıdır. Belə bir qərarı qəbul etmək menecer üçün çox çətindir. Tutaq ki, o bütövlükdə həmin ticarət nümayəndəsi və şirkət üçün hər bir müştərinin rentabelliyini aydınlaşdırmaq istəyir.

12. 11 və 12. 12 cədvəllərində 12. 10 cədvəlində verilmiş analizin nöqteyi-nəzərindən ən az məhsuldar ticarət nümayəndəsi Takkerin fəaliyyətinin müvafiq səviyyələri göstərilmişdir. Verilmiş analiz aysberq prinsipinin hərəkətinə bənzəyir.

Cədvəl 12. 11. Müştərilər üzrə bölməklə Takkerin fəaliyyəti

Satılmış məmulatların miqdarı
Takkerin kommersiya sifarişlərin müştəriləri görüşlərinin miqdarı miqdarı
Alen 50 35 807 1258 1567 3632 Braun 25 20 645 880 1043 2568 Kuper 25 25 162 378 869 1409 Cəmi 100 80 1614 2516 3479 7609

Baxmayaraq ki, Takker bütövlükdə şirkətin filialının gəlirinə müəyyən qoyuluşu təmin edir, onun işi müştərilərdən biri ilə, daha dəqiq desək Kuperlə itkilər gətirir. Çünki Kuper başqa həmkarlarına nisbətən ona az miqdarda velosiped sifarişi vermişdi. Kuper hər dəfə velosipedlər sifarişi versə də, sifarişin miqdarı son dərəcə azdır. Cavab ondan ibarətdir ki, Kuperin yanına gec-gec getmək lazımdır: kommersiya görüşlərinin miqdarının azlığı satışların elə həmin təmiz həcmini təmin edəcəkdir. Bu isə Takkerin ezamiyyət xərclərini azaldacaqdır. Analiz həm də göstərir: Alen hamıdan çox velosiped alır, lakin məhz Braun Takkerin ən gəlirli müştərisidir. Yenə də, əgər Crusader Performance Bicycle Company marketinq xərclərinin modul analizini istifadə etməsəydi, belə nəticələrə gəlmək mümkün olmazdı.

İmkanlar və problemlər

Onun bir qədər sakitləşdirilmiş xarakterinə baxmayaraq, gətirilmiş nümunə marketinq xərclərinin analizini istifadə etməklə bağlı olan həm üstünlükləri, həm də bəzi problemləri işıqlandırır. Həqiqi üstünlük ondan ibarətdir ki, həmin analiz menecerlərə biznesin ən mənfəətli və ziyanlı sistemlərini aşkar etməyə imkan verir. Bu informasiya firmanın fəaliyyətinə planlaşdırmanı və nəzarəti yaxşılaşdırmağa kömək edir. 5-ci fəsildə müzakirə edilmiş satışların analizinin lazım olan metodlarının istifadə edilməsi ilə

birləşmədə bu satışlar üzrə menecerlərin sərəncamına şəxsi satışların idarə edilməsi üçün güclü alət verir.

Tərəfimizdlən gətirilmiş nümunələr bu metodun istifadə edilməsi ilə bağlı olan problemləri nümayiş etdirir. Satışların analizi tələb edir ki, analitikin sərəncamında olan məlumatlar kifayət qədər dəqiqləşdirilməlidirlər. Bəzi məlumatların analizi və müntəzəm olaraq yeniləşməsi xeyli xərclərlə bağlıdır, lakin kontaktların idarə edilməsi üçün müvafiq olan proqram təminatının istifadə edilməsi bu xərcləri xeyli azaltmaq imkanı verir.

Ondan başqa satışların anlizinin yerinə yetirilməsi üçün mürəkkəb informasiya sistemi lazımdır. Bu sistem biznesin analiz edilən seqmentinə bilavasitə münaibəti olan məlumatları toplamaq və birləşdirmək bacarığına malik olmalıdır. Tərəfimizdən baxılan nümunə göstərir ki, tez-tez belə bir sual meydana çıxır. Məhz hansı xərclər bölüşdürülməlidirlər və onu hansı prinsipə əsasən yerinə yetirmək lazımdır. Hər bir konkret halda bölüşdürmənin lazımlı prinsipi kimi nəyi hesab etmək lazımdır sualı kimə aiddirsə, onların hamısı tərəfindən müzakirə etmək üçün ciddi bəhanədir. Bu suala heç bir halda ağılsızlıqla yanaşmaq olmaz. Çünki bölüşdürmə Prinsipi son hesabda biznesin analiz edilən seqmentinin gəlirliyinə (rentabelliyinə) təsir göstərir. Eyni zamanda xərcləri məhz necə bölüşdürmək lazımdır sualına ideal cavab sadəcə olaraq mövcud deyil. Beləliklə marketinq xərclərinin effektli sisteminin hazırlanması rəhbərlərin xeyli vaxtını ala bilər.

Cədvəl 12. 12. Müştərilər üzrə bölüşdürmə ilə Takker üçün gəlirliyin (rentabelliyin) analizi (dollarla)

	Cəmi	**Allen**	**Braun**	**Kuper**
Satışların həcmləri:				
Məhsul A	371220	185610	148350	37260
Məhsul B	452880	226440	158400	68040
Məhsul C	417480	188040	125160	104280
Satışların ümumi həcmi	1214580	600900	431910	209580
Satılmış məhsulun maya dəyəri:				
Məhsul A				
Məhsul B	290520	145260	116100	2960
Məhsul C	377400	188700	132000	56700
Satılmış məhsulun maya dəyəri:	347900	156700	104300	86900
Ümumi mənfəət				
Qeyri-istehsal xərcləri	225760	109430	79510	36820
Vasitəsiz (birbaşa) satış xərcləri:	48000	24000	12000	12000
Əməkhaqqı	12416	6001	4319	2096
Komisyon haqları	19000	9500	4750	4750
Ezamiyyət xərcləri				
Reklam :	30028	15014	12000	3014
Məhsul A	20008	10004	6998	3006
Məhsul B	13506	6083	4049	3374
Məhsul C	15218	7264	5136	2818
Anbara yığma və boşaltma	320	140	80	100
Sifarişlərin hazırlanması (emalı)				
Daşınma	45654	21792	15408	8454
Ümumi qeyri-istehsal xərcləri	204149	99798	64740	39611
Mənfəət (itki)	21611	9632	14779	(2791)

Bununla belə təəssürat güclənir ki, marketinq xərclərinin analizinin üstünlüyü uyğun gələn problemləri təzədən çəkirlər. Və iş təkcə ondan ibarət deyil ki, marketinq analizini öz sistemində tətbiq etmiş şirkət başına gələn bir çox hadisələr orada təsvir edilmişdir. Elə bu səbəbdən də şirkət xeyli uddu.

Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliliyinin əmsalları

Satışların və xərclərin analizi satışlar üzrə menecerin sərəncamına şəxsi satışa nəzarət etmək imkanı verən iki əhəmiyyətli maliyyə metodikalarını verir. Birincisi, nail olunmuş nəticələri, ikincisi isə, bu nəticələrin alınması üçün zəruri olan xərcləri ölçür. Şirkət ən azı satış funksiyasını təmin etmək üçün debitor borcu və mal-material ehtiyatları formasında tədavül kapitalı ayırmalıdır. Mənfəətin analizi, hər bir biznes seqmentində istifadə etdiyi aktivləri almırsa, satışlar üzrə menecerə xərclərin analizinin ənənəvi metodunun effektivliyini artırmaq imkaı verir. Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliliyinin əmsalının hesablanması üçün istifadə edilən (NAGK) düstur satışların gəlirliliyinin və aktivlərin dönərliliyinin səviyyəsi onun həcminə təsir göstərir. Əgər qısadesək, onda onun görünüşü aşağıdakı kimi olacaqdır:

NAGK= satışların gəlirliliyi **x** aktivlərin dönərliliyinin əmsalı.

Həmin düsturdan göründüyü kimi, biznesin seqmentlərindən hansı ilə təmin edilən mənfəətin həcmini ya satışların gəlirliliyini artırmaqla, ya da onun həcmlərini saxlamaqla artırmaq olar. Bu düsturu seqmentlərin qiymətləndirilməsi üçün və baxılan strategiyalardan alternativin seçilməsi üçün istifadə etmək olar. O barədə düşünək ki, iki filialın fəaliyyətinin effektivliyinin müəyyən edilməsi üçün bu konsepsiyadan necə istifadə etmək olar. Uyğun gələn maliyyə göstəriciləri cədvəl 12.13-də verilmişdir. Diqqət verin: A filialı B filialına nisbətən satışların böyük həcmini təmin etmişdir və onun ümumi mənfəəti həm mütləq göstəricisi üzrə, həm də satışlara faiz münasibətində də yüksək olmuşdur. Ondan başqa, əgər A filialı B filialına nisbətən şirkətə daha çox mənfəət gətirmişdirsə, A filialında satışların gəlirliliyi 10 faiz təşkil etdiyi halda, B filialında bu göstərici 6, 3 faiz olmuşdu. Bütün bu göstəricilərinə görə A filialı B filialından xeyli yaxşı görünür.

Bu kriterlərdə, lakin göstərilmiş nəticələrin təmin edilməsi üçün zəruri olan aktivlər əks etdirilməmişlər. Əgər aktivlərə qoyulmuş sərmayələri nəzərə alsaq, onda mənzərə tamamilə dəyişəcəkdir. A filialına nisbətən B filialının tələbatı şirkətin kapitalında azdır. Deməli, A filialına nisbətən B filialında aktivdərin iki dəfədən çox dönərliliyinə çatmaq müyəssər olmuşdu və ona görə də birinci filiala nisbətən ikinci filialda sərmayələrin verimliyi (dönərliyi) yüksəkdir.

Cədvəl 12.13. Nəzarət edilən aktvlərin gəlirliliyinin əmaslının analizi

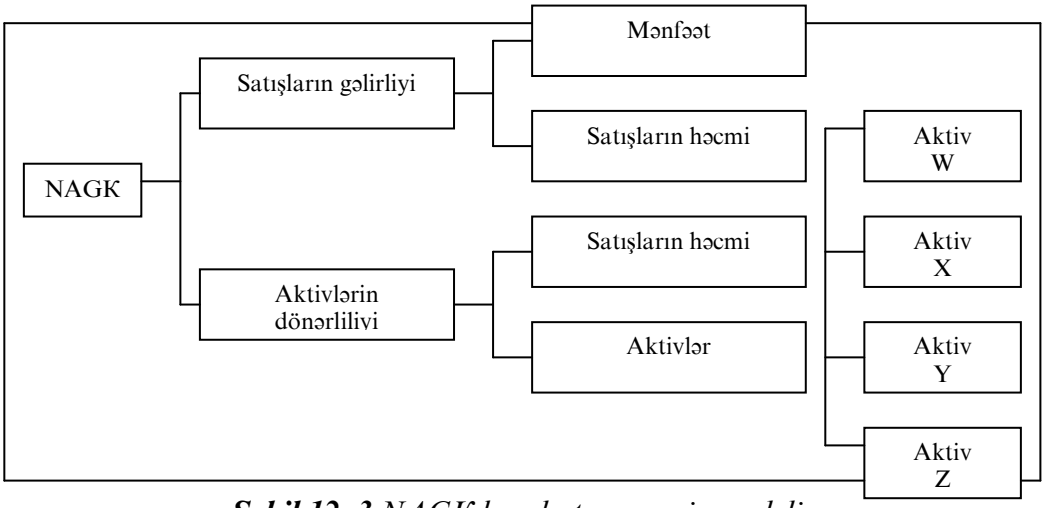
A filialı B filialı
Satışların həcmi (dollarla) 2500000 1500000
Satılmış məhsulun maya dəyəri (dollarla) 2000000 1275000
Ümumi mənfəət (dollarla) 500000 225000
Ümumi mənfəətlilik (%) 20 15
Filialın dəyişən xərclərinin minusu:
Əməkhaqqı 155000 80000
Komisyon haqları 25000 10000
Ofis xərcləri 30000 20000
Ezamiyyət və yələnçələrə çəkilən xərclər 40000 20000
Dəyişən xərclərin cəmi 250000 130000
Mənfəət 250000 95000
Filialın sərmayələri (investisiyalar) :
Debitor borcu 500000 150000
Mal-material ehtiyatları 750000 225000
Sərmayələrin cəmi 1250000 375000
Satışların gəlirliliyi (mənfəət/satışlar, %) 10, 0 6, 3
Aktivlərin dönərliliyi 2, 0 4, 0
Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin
koeffisiyenti (%) (NAGK) 20, 0 25, 2

Məsələn, 2. 3 şəkilində aktivlərin gəlirliyinin hesablanması modeli sxem şəklində verilmişdir. («Aktivlər» komponenti dəqiqləşdirilməklə). Bu sxemin bloklarından hər biri biznesin analiz edilən seqmentinə aiddir. Biz artıq gördük ki, B filialı A filialına nisbətən NAGK üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Modelin genişləndirilmiş variantlarından istifadə edərək, tez aydınlaşdırmaq olar ki, A və B filiallarının gəlirliyinin göstəricilərinin

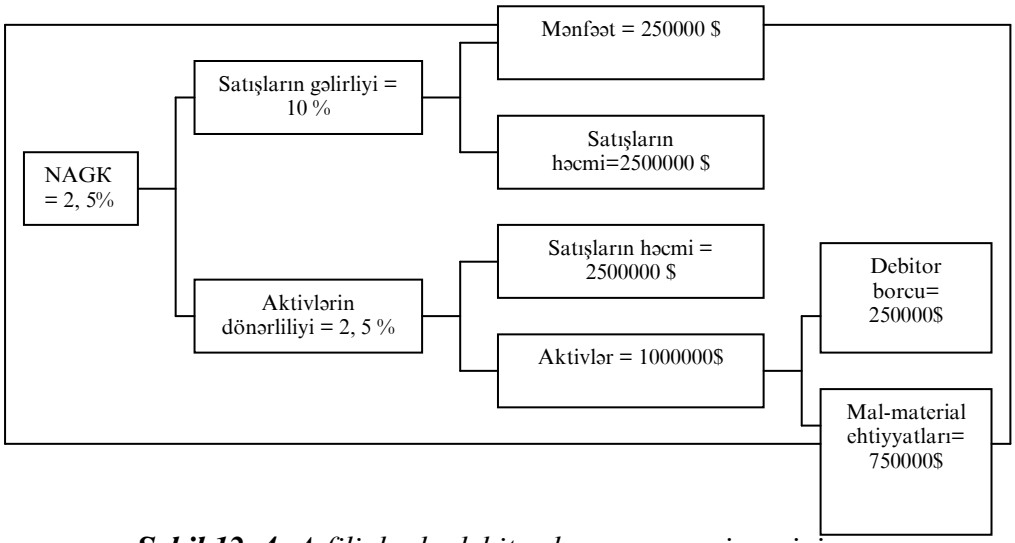
bərabərləşdirilməsi üçün hansı tədbirlər görmək lazımdır. Cədvəl 12.13-dən görünür ki, debitor borcunun və mal-material ehtiyatlarının nisbi həcmləri A və B filiallarnıda fərqlənirlər. Xüsusən də görünür ki:

A filialı B filialı	
Debitor borcun nisbi həcmi (faizlə) $\frac{2500000}{500000}=20$	$\frac{1500000}{150000}=10$
Mal-material ehtiyatlarının nisbi həcmi $\frac{2500000}{750000}=30$	$\frac{1500000}{225000}=15$

Təbii ki, rəhbərlikdə sual meydana çıxa bilər: əgər debitor borcunun və mal-material ehtiyatlarınını nisbi səviyyələrini B filialında qeyd edilmiş qiymətlərinə qədər onu və başqasını ixtisara salaraq, onda A filialında nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin koeffisiyentində nə baş verərdi? Şəkil 12.4-də göstərilmişdir ki, müşayiət etmənin prosedurlarından istifadə edilməsi və hesabların daha düşünülmüş qoyulması sayəsində satışların həcmindən 10 faizə qədər debitor borcunun nisbi səviyyəsinin aşağı salınması A filialının gəlirində özünü necə göstərəcəkdir. Rəhbərlik həm də bu yolla satışların həcmlərinin 5, 10 və yaxud 15 faiz azalmasının mənfəətə necə təsir etdiyini qiymətləndirə bilər. Bu rəhbərliyə mənfəətin hiss edilməsinin (həssaslığının) dərəcəsini müəyyən etmək imkanı verir.



Şəkil 12. 3 *NAGK hesabatının geniş modeli*



Şəkil 12. 4. *A filialında debitor borcunun səviyyəsinin 250000 dollara qədər azaldılmasına təsir*

Yekun vuraraq qeyd etmək lazımdır ki, nəzarət edilən aktivlərin analizi satışlar üzrə menecerin ehtiyatına daha bir mühüm aləti əlavə edir. Satış xidməti rəhbərləri onun köməyi ilə şirkətin sərmayələrinin istifadə edilməsinin effektivliyini analiz edə bilərlər. Bu isə onlara biznesin uzun müddətli rentabelliyinin səviyyəsini artırmaq üçün uyğun gələn vasitəni seçmək hüququ verir. Təəssüflər olsun ki, mütəxəssislər mövcud olan ənənəyə görə xərclərin analizini nisbətən satışların həcmlərinin analizinə daha həvəslə fikir verirlər. Lakin, xərclərin analizinin və aktivlərin gəlirliyinin analizinin intuitivə cəlbedici-liyinə baxmayaraq, şəxsi satışların idarə edilməsinin bu metodlarının populyarlığı satışların annalizinin populyarlığı ilə bərabərləşməsi üçün hələ gələcəkdə ediləsi çox şey durur.

Xülasə

Marketinq xərclərinin analizi ondan ötrü istifadə edilir ki, satışların bu və ya digər həcmlərinin nailiyyətinə satış xərclərini bölmək və beləliklə şirkətin satışlarının onun biznesinin müxtəlif seqmentlərində gəlirliyini müəyyən etməkdir. Marketinq xərclərinin analizi satışlar üzrə menecerlər tərəfindən ayrı-ayrı regionların, filialların, ərazilərin, müştərilərin və bölüşdürmə kanallarını müəyyən etmək üçün istifadə edilə bilər.

Yuxarıda qeyd etldiyimiz kimi, firmaların əksəriyyəti xərclərin analizinə nisbətən satışların həcmlərinin analizinə həvəslə qaçırlar. Xüsusən bu, onunla izah edilir ki, biznesin aparılması ilə bağlı olan bir çox xərclər uçotun mühasibatlıq sistemində idarəçilik qərarlarının qəbul edilməsi üçün mürəkkəb və narahat formada əks edirlər. Ona görə də bu məlumatları kökündən dəyişdirmək lazımdır. Yalnız bundan sonra satışlar üzrə menecer ondan istifadə edə bilər.

Fəaliyyətin (ABC metodu) növləri əsasında xərclərin hesablanması sistemi xərclərin analizinin effektivliyini artırmaq imkanı verir.

Şirkətin marketinq xərclərinin analizini üç metodun köməyi ilə yerinə yetirmək olar: tam xərclərin metodu, marjinal gəlirin metodu və ABC metodu.

Birinci metoda görə biznesin aparılması ilə bağıl olan bütün xərclər (eyni zamanda sabitlər də) şirkətin biznes seqmentlərinə aiddirlər. Marjiynal gəlirin metodu ondan çıxış edir ki, yalnız biznesin müəyyən seqmenti ilə bağlı olan həmin xərcləri onların gətirdikləri gəlirlərdən çıxmaq lazımdır. Marjinal gəlirin metodu qərarların qəbul edilməsi nöqteyi-nəzərindən məntiqi cəhətdən daha çox əsaslandırılmışdır. ABC metodu marjinal gəlirin metoduna oxşayır. Lakin ondan istifadə edəndə şirkətdə həyata keçirilən əməliyyatların hər biri ilə bağlı olan məsrəflər müəyyən edilir (həm də bölüşdürülür).

Marketinq xərclərinin analizi dörd mərhələdə yerinə yetirilir. Hər şeydən öncə həmin tədqiqatın məqsədini müəyyən etmək labüddür. Sonra mühasibat uçotunun xərclərinin təbii maddələrin funksional xərclərin mərkəzləri üzrə bölüşdürmək lazımdır. Nəhayət bu cür bölüşdürülmüş xərclər toplanılır. Bu isə uyğun gələn seqmentin şirkətin mənfəətinə qoyuluşunu müəyyən etmək imkanı verir.

Müzakirə üçün suallar

1. Rozemari Xarper deyir ki, «Biz öz xərclərimizə tamamilə nəzarət etmirik». O, Broadway United şirkətinin maliyyə məsələləri üzrə vitse-prezidentidir. «Məni hər şeydən çox marketinq xərcləri xüsusilə narahat edir. Ticarət heyətimizin saxlanmasına çəkilən xərclər heç bir normaya sığmır». Broadway United kompyuter avadanlığının satışı və maliyyə təşkilatının proqram təminatı üçün şəxsi ticarət heyətinin 235 nəfərindən istifadə edir. Rozemari Xarper konsaltinq firmalarından birinin tövsiyələrini dəstəkləyir. Bu konsaltiq firmasının məsləhəti ilə satıcıların sayı 50 faiz azaldılmalı və

istehsalçı şirkətin agentlərindən ibarət olan kənar ticarət heyətinin tutulması nəzərdə tutulur, onların işi isə komisyon haqları hesabına ödəniləcəkdir. Ticarət əməkdaşlarının sayının azaldılması satışlar üzrə on rayon menecerinin öz iş yerlərini itirməsi demək idi. Təzə satıcıların hazırlanması və öyrədilməsi üzrə menecer vəzifəsini də ləğv etmək lazım gələrdi, çünki konsaltinq firmasının nümayəndələrinin təsdiq etdikləri kimi, istehsalçıların agentlərinin öyrədilməsinə ehtiyac yoxdur. Ticarət heyətinin 50 faiz ixtisara salınması prosesində Rozemari Xarper öz şirkətinin yalnız ən yaxşı ticarət nümayəndələrini saxlamaq fikrində idi. Təcrübəli ticarət nümayəndələri, Broadway United-də işləməyə qalacaqlar, ixtisaslarının artırılmasına ehtiyac yoxdur, ona görə də şirkətimizin təşkilat strukturunda yenidən hazırlama şöbəsini saxlamağın mənası yoxdur - Xarper bəyan edir. Konsaltiq firması tərəfindən təklif edilən ölçülərin üstünlükləri və çatışmazlıqları hansılardır? Şirkət belə dərəcəyə qədər xərcləri kəsməyi özünə rəva biləcəkmi?

2. Reklam özünün strateji təsiri ilə səciyyələnir. Crusader Performance Bucycle şirkətində A məhsuluna 254 min dollar reklam xərcləri onun buraxdığı B və Cədvəl məhsullarının satışına müsbət təsir edirlər. Bir də ki, vaxta görə sərf edilmiş pullar sonrakı dövrlərdə də təsir göstərəcəkdir. Bu cür hallarda siz necə hərəkət etməyi məsləhət görərdiniz?

3. Rite - Way Corporation şirkəti, yazı ləvazimatlarının istehsalçısı, bütün öz malları üçün NAGK-nı hesablamışdı. Rite - Way Corporationun buraxdığı avtoqələmlərin xəttinə daxil olan ekskulyuziv model 55 dollar qiymətinə satılır, ancaq NAGK-nın 8, 3 faiz səviyyəsini təmin edir. Bu isə başqa mallar üçün 23, 5 faiz orta göstəricisindən xeyli aşağıdır. Rəhbərlik nəzərdə tutur ki, şirkət xammala xərclərin artmasının, xüsusən də qızıl və gümüşə , qarşısını almaqda acizdir. Rite – Way şirkəti özünün ekskluyuziv malını buraxmaqdan imtina etməlidirmi? Rite – Way şirkəti onun satışına görə özünün ticarət nümayəndələrini komisyon haqlarını ödəməkdən boyun qaçırmalıdırmı?

4. A filialında işləyən satışlar üzrə menecer (cədvəl 12.3-ə baxın) belə göstəricidən dilxor olmuşdu. A filialının nail olduğu NAGK-nın 20 faizli göstəricisi gözlənilən nəticələrdən aşağı olmuşdu. Satışlar üzrə menecer fikirləşdi : Yaxşı! Əgər onlara daha yüksək nəticələr lazımdırsa, onda biz satışların həcmini ən azı 10 faiz artıracayıq. Ancaq bunun üçün bizə qiymətləri 5 faiz aşağı salmaq lazım gələcək. Belə bir qərardan A filialı udacaqmı?

Cədvəl 5.12 – 13-dən görünür ki, A filialının debitor borcu həddindən artıq çoxdur. Satışlar üzrə məsləhətçilərdən biri işlərin vəziyyətini izləməyə və debitor borcunun qaytarılmasına görə vəzifəni şirkətin ticarət əməkdaşlarının boynuna qoymağı təklif edir. Onlar 20 faizlik debitor borcunun azaldılmasına nail olmalıdırlar. Hansı ticarət əməkdaşı qarşıda qoyulmuş məqsədlərin öhdəsindən gələcəkdirsə, o satışdan əlavə bir faiz kosmsyon haqqı qazanacaqdır. Belə tədbir kifayət qədər effektli olacaqdırmı? Başqa bir mütəxəssis təsdiq edir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsi debitor borcunun izlənməsi və alınması işinin xüsusiyyətləri ilə kifayət qədər tanış deyillərsə, onun miqdarını NAGK-nın hesabatlarından çıxarmaq lazımdır. Siz bu təsdiqlə razısınızmı?

Əgər debitor borcu çıxarsalar onda A filialının nəzarət edilən aktivlərinin gəlirinin koeffisiyenti ilə nə baş verəcəkdir?

6. XYZ şirkəti üçün mənfəətlər və itkilər haqqında aşağıda verilmiş hesabatı nəzərə almaqla mühasibat uçotunun xərclərinin təbii maddələrini funksional hesablar üzrə bölüşdürün.

XYZ şirkəti 2001-ci ilə görə mənfəətlər və itkilər haqqında hesabat (dollarla)
Satışların həcmi 1676000 Satılmış məhsulun maya dəyəri 1003000 Ümumi mənfəət 673000 Satış və inzibati xərclər: Əməkhaqqı: Ticarət nümayəndələri 120000 Satışlar üzrə menecer 30000 Ofis işçisi 38000 Anbar işçisi 30000 Komisyon haqları 16760 Reklam 93800 Poçt xərcləri 450 Köməkçi materiallar : Ofis 200 Anbar 500 Qablaşdırma 30000 Daşınma 80290 Ezamiyyət xərcləri 40000 İcarə: Satışlar 15000 Anbar 35000 Sifarişlərin hazırlanması 10000 İstilik və elektrik enerjisi: Satışlar 7000 Anbar 18000 Sifarişlərin hazırlanması 5000 Cəmi satış və inzibati xərclər 570000 Mənfəət (itki) 103000

7. Şəkillər üçün çərçivələr istehsal edən İnter Crafi şirkətinin satışlar üzrə meneceri Nensi Troyer öz şirkətinin mühasibi ilə o qədər də sadə olmayan söhbət edirdi. Söhbət xərclərin uçotunun yeni sisteminə toxunurdu. Bu sistemə mühasibatlıq satışların idarə edilməsinin effektivliyinin yüksəldilməsi üçün hazırlanmışdı. Həmin an şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsinin avtomaşın xərclərinin bölüşdürülməsi məsələsi müzakirə edilirdi. Onlardan hər biri 8 mal xəttinin dəftərxana ləvazimatları mağazasına, kitab mağazalarına və incəsənət və bədii sənət əşyalarının satışı üzrə ixtisaslaşdırılmış mağazalara satış ilə məşğul olurdu. Vəziyyət onunla çətinləşirdi ki, şirkətin ticarət heyətinin vəzifəsinə təzə müştərilərin axtarışı və onlara həvalə edilmiş ixtisaslaşdırılmış sərgilərə getməsi daxil idi. Nəzərə alaraq ki, Nensi Troyer şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsinin rentabelliyini (gəlirliliyini) müəyyən etmək istəyirsə, siz xərclərin bölüşdürülməsinin hansı üsulunu məsləhət görərdiniz: hər bir məhsul xəttinin yoxsa hər bir müştərinin?

Praktiki tətbiqi

Bu kitabdan, həm də nəşriyyatın saytında əlavə analizin keçirilməsi üçün Excel elekron cədvəlləri şəklində təqdim edilmiş Crusader Performance Bicycle şirkətinin informasiyasından istifadə edin. Xüsusən də şirkətin Orlando şəhərindəki filialının rəhbərliyi tərəfindən 160 min dollar miqdarında itkilər aşkar edilmişdir. Sizin vəzifəniz bu itkilərin səbəblərini müəyyən etməkdən ibarətdir. Siz hansı problemləri aşkar edə bilərdiniz? Bu problemin tam aşkar edilməsi üçün sizə hansı əlavə informasiya lazım ola bilər? (əgər belə əlavə informasiya ümumiyyətlə sizə lazımdırsa).

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

Bir çox ticari-sənaye assosiyasiyaları öz üzvlərindən məlumatların toplanması ilə məşğul olurlar. Nəticədə onlardan hər biri öz göstəricisini qalanların göstəriciləri ilə müqayisə edə bilsinlər. Belə assosiyasiyalardan biri mehmanxana və turist biznesi sferasında məşğul olan şirkətləri birləşdirən Hospitality Sales And Marketinq assosiasiyasıdır. Əgər siz bu sahə haqqında ümumi təsəvvür almaq istəyirsinizsə, onda Hospitality Sales And Marketinq Assosiyasiyasının (www.hsmai.org) ev səhifəsinə baş çəkin. Sonra «Nəşrlər» bölməsinə nəzər salın. Burada siz müvafiq şərhlərin verilmiş iki nəşrin təsvirini tapacaqsınız. Satışlar üzrə menecerlərdən və yaxud hansısa yerli mehmanxananın menecerinə biznes-dərəcəli, məsələn, şəhərinizin mərkəzində yerləşmiş Hilton və yaxud da Mariott mehmanxanasına zəng edin və yaxud səyahətlər və ekskursiyaların yerli bürolarına, yaxud iri turist agentliyinin satışlar üzrə menecerinə zəng edin. Satışlar üzrə bu menecerdən soruşun ki, xərclər haqqında informasiyanın hansı tipi ona daha faydalı görünür, o, HSMA-nın üzvüdürmü və əgər hə, onda o, öz işində bu nəşrlərdən hansını istifadə edir. Əgər həmsöhbətiniz onlardan biri ilə tanış deyilsə, onda onların məzmunu haqqında onlara qısa məlumat verin və aydınlaşdırın ki, bu informasiya ona həqiqətən əhəmiyyətli görünürmü? Belə çalışmanının məqsədi
sizi xərclərin idarə edilməsi nöqteyi-nəzərindən faydalı olan informasiya ilə tanış etməkdən ibarətdir, çünki elə informasiya var ki, ona «sahib olmaq», eləsi də var ki, ona «sahib olmamaq» faydalıdır. Bu çalışmanın izahlı gedişində onun nümunəsini göstərin ki, həmsöhbətimizin fikrincə, nə həqiqətən vacib və əhəmiyyətlidir və bir də ki, nəyə sahib olmaq sadəcə olaraq xoşdur.

Tətbiqi suallar

A[1] şirkətinin iki ticarət nümayəndəsi haqqında növbəti informasiya ilə tanış olun: A ticarət nümayəndəsi 22 min dollar, B ticarət nümayəndəsi isə 23 min dollar miqdarında əməkhaqqı alır. Hər ikisi satışların həcmindən 1 faiz komisyon haqları da alır. Hər bir məmulata görə reklam xərcləri 3 dollar, hər bir məmulata görə boşaltma xərcləri 2 dollar, hər bir sifarişə görə sifarişlərin hazırlanmasına xərclər 1 dollar, hər bir görüşə görə ezamiyyət xərcləri 0, 5 dollar təşkil edir. Sizin vəzifəniz hər bir ticarət nümayəndəsinin mənfəətinə (itkilərinə) qoyuluşunu hesablamaqdan ibarətdir.

Ticarət nümayəndəsi	Görüşlərin miqdarı	Sifarişlərin miqdarı	Satılmış məmulatların miqdarı	Satışların həcmi (dollarla)	Satılmış məhsulun maya dəyəri (dollarla)
A	200	250	15000	750000	600000
B	295	230	18000	900000	720000

A[2] Siz MNO şirkətinin satışlar üzrə meneceri kimi iki rayonun göstəricələrini qiymtələndirməyə cəhd edirsiniz. Siz analiz etmək qərarına gəlmisiniz ki, bu iki rayondan hər birinin ticarət işçiləri satışları təmin edən aktivləri necə istifadə edirlər. Aşağıda verilmiş informasiyanın (dollarla) əsasında hər bir rayonun nəzarət edilən aktivlərinin gəlirliyinin koeffisiyentini müəyyən edin.

	Rayon 1	Rayon 2
Satışların həcmi	800000	500000
Satılmış məhsulun maya dəyəri	624000	390000
Ümumi mənfəət		110000
Rayonun dəyişən xərcləri:	176000	
Əməkhaqqı		
Komisyon haqları		
Ofis xərcləri	49600	31000
Cəmi xərclər	8000	5000
Mənfəət (itki)	9600	8000
Sərmayələr və aktivlər:	80000	50000
Debitor borcu	96000	60000
Mal-material ehtiyatları	120000	45000
Gəlirlilik (mənfəət (satışlar)	200000	80000
Aktivlərin dönərliliyinin (verimliyinin) koeffisiyenti	0, 2 2, 5	0, 12 4, 0

A[3] mənzil gərargahı Fransanın Lion şəhərində yerləşmiş Bouvre Cheese şirkətinin satış şöbəsinin əməkdaşı, Silva Fevr cənub rayonlarından birinin vəziyyətini analiz etdi. Bu rayonu şirkət rəhbərliyi birləşdirilməyə əsas namizəd hesab edirdi, çünki satşların həcmi həmin rayonda kifayət qədər deyildi. Silva güman edirdi ki, satış ərazilərinin sərhədlərini dəyişməzdən əvvəl nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin koeffisiyentini müəyyən etmək lazımdır. Aşağıda həmin göstəriciləri hesablamaq üçün məlumatlar (fransız frankı ilə) verilmişdir.

Satışların həcmi 4500000
Satılmış məhsulun maya dəyəri 4000000
Ümumi mənfəət 500000
Filialın mənfi dəyişən məsrəfləri:
Əməkhaqqı 175000
Komisyon haqları 30000
Ofis xərcləri 35000
Ezamiyyət və əyələncələrə sərf edilmiş xərclər 55000
Mənfəət 205000
Sərmayələr:
Debitor borcu 750000
Mal-material ehtiyatları 1650000

Bu rayon üçün nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin koeffisiyentini müəyyən edir. Əgər mal-material ehtiyatlarının səviyyəsi 20 faiz azalarsa, onda nə baş verə bilər? Nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin koeffisiyentinin şirkət üzrə orta göstəricisinin 25 faiz təşkiletməsi üçün, satışların həcmini nə qədər artırmaq lazımdır? Bouvre Cheese şirkətinin rəhbərliyi hesab edir ki, əməkhaqqı həddindən artıq çoxdur və onu 15 faiz azaltmaq məqsədəuyğundur. Əgər fərz edilsə ki, belə ölçü satışların həcminə təsir etməyəcək, onda bu həmin rayonun nəzarət edilən aktivlərin gəlirliyinin koeffisiyentinə necə təsir edə bilər.

Əlavə ədəbiyyat

1. Challagalla , Goutam N. and Tasadduq A., Shervani, «Dimensions and Tyres of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction» , Journal of Marketinq 60 (January 1996), səh.89-105.

2. Goebel, Daniel J, Greg W, Marchall, and William B. Locander «Activity Based Costing:Accounting for a Marketinq Orientation» İndustiral Marketinq Management 24 (November 1998), səh.497-510.

3. Kissan Joseph «On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force» Journal of Marketinq 65 (January 2001), səh.62-70.

4. Ness, Joseph A, Michael J., Schroeck, Rick A. Letendre, Willmar İ, Douglas «The Rale of ABM in Measuring Customer Value» Strategic Finance 82, (April 2001), səh.44-49.

5. Rothe, James T, Michael G. Harvey, And Condice jackson «The Marketinq Audit: Five Desades Later» Journal of Marketinq Theory and Practice 5 (Summer 1997), səh.1-16.

F Ə S İ L 13

İŞÇİNİN DAVRANIŞININ ANALİZİ VƏ SƏMƏRƏLİLİYİN ANALİZİNİN BAŞQA NÖVLƏRİ

General Electrik şirkətində qulluqçuların sıralanması sistemi

General Eelectric şirkətinin məhşur sabiq baş icraçı direktoru Cek Uels öz ofisini həmişəlik tərk etməzdən əvvəl özünün çoxdankı arzusunu həyata keçirmək istəyirdi. O, səmərəliliyin analizi sistemini tətbiq etməyi fikirləşmişdi. Bu sistem o qədər aydın və birmənalı daxili zibildən təmizlənməli idi ki, heç kimdə zərrə qədər də şübhə yeri qalmasın ki, nə üçün şirkətdən başqalarını deyil, məhz onları işdən çıxarırlar. Cek Uels elə bir sistem yaratmaq istəyirdi ki, pis işçiləri şirkətdən işdən çıxaranda, onların şirkət rəhbərliyinin qərarını qəbul edəndə heç bir bəhanəsi olmasın. Onun bu fikri General Electric şirkətində işçilərin səmərəliliyinə görə sıralanmanın yeni sisteminin meydana çıxmasına səbəb oldu. Bu sistemdə şirkətin bütün işçiləri bir - birinə münasibət üzrə sıralandılar. Özü də bu qiymətlərin bölüşdürülməsi normal qanuna tabedir.

Kimə isə, yəqin ki, görünə bilər ki, belə bir qərar baş icraçı direktorun əsl cəsur yeganə hərəkətlərindən biri idi, çünki həmin anda artıq heç nəyi itirmirdi. Həqiqətən belə düşünmək olardı ki, əgər o vəziyyət olmasaydı, Hewlett-Packard Microsystems, Ford, Microsoft, İntel, Cisco Systems (və sahənin bir çox nəhəngləri) kimi tanınmış firmalar General Electric şirkətinin timsalının ardınca getdilər. Analitiklərin müşahidələrinə görə o zamandan bəri keçmiş bir neçə il ərzində amerikan şirkətlərinin təxminən 20 faizi özündə işçilərin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi sistemini tətbiq etdilər və bu tendensiya günü-gündən güclənir.

Sıralanma sistemi ticarət əməkdaşının səmərəliliyinin qiymtələndirilməsində nə isə mütləq yenilik deyil, lakin Cek Uels tərəfindən təklif edilmiş maraqlı yenilik ondan ibarətdir ki, siyahının aşağı hissəsində olan işçilərin üzərində işdən çıxarılmalarının son dərəcə real təhlükəsi durur. Bəzi firmalarda bu cür sistemlərin istifadə edilməsi ilə bağlı olan proses özü haqqında yaxşı ad qazanmadı, həyatda bir çox əfsanələrin yaranmasına səbəb oldu və sıravi işçilər arasında qorxu hissi yaratdı. Adamların məcburi sıralanma sistemlərinə bu cür pis münasibəti şübhələrin mövcudluğu haqqında sübutdur ki, o şirkət rəhbərliyi üçün bir növ işdən çıxarmanın sisteminə çevrilir və lazım olmayan işçilərdən qisas almaq məqsədi güdür. Axı, belə şübhələr niyə də olmasınlar, əgər Cek Uelsin özü təsdiq edirsə: «Sıralanma sistemində aşağı misraları tutan işçilərin 10 faizini işdən çıxartmağa imtina edən şirkət rəhbərliyi nəinki bağışlanılmaz səhv buraxır, həm də yalançı səmimiyyətini bildirir».

General Electric şirkətində məcburi sıralanma sisteminin tətbiq edilməsini Uelsin əldə rəhbər tutduğu səbəblər tamamilə ağıllı görünürlər. Belə sistem pis işçilərdən xilas olmaq üçün həddindən artıq səbatsızlıq göstərən zəif xarakterli rəhbərlərdən müdafiə kimi xidmətetməlidir. «Menecerlər həmişə sırf vicdanlı və bacarıqlı işçilərlə işləməyə

üstünlük verirlər, ancaq heç zaman belə olmur » - kadrlar üzrə məsləhətçi Dik Qroti deyir. Məcburi sıralanma - Dik Qroti öz fikrini davam etdirir, rəhbərləri öz tabeçiliyində olan işçilərlə son dərəcə düzgün və səmimi olmağa məcbur edir.

Lakin praktikada məcburi sıralanma sistemlərinə xas olan bir sıra qüsurlar meydana çıxır. Məsələn, onlar menecerləri yaxşını cəzalandırmağa sövq edir. O heç zaman şirkətin əla ticarət nümayəndələrinin tərkibində işləyən görkəmli əməkdaşı cəzalandıra bilməz. Və əksinə zəif şöbədə işləyən ortabab əməkdaş isə satışların əsil dahisi kimi görünə bilər. Cənubi Floridanın sənaye psixologiyası professoru Pol Spektor təsdiq edir ki, bir çox hallarda ən pis işçi həqiqətdə nəinki ən pis, bir o qədər də yaxşılardan biri olur. Şirkətlərin əksəriyyəti bu problemdən sığorta olunmağa cəhd edirlər. Onlar kiçik briqada və fəhlə qruplarının istifadə edilməsini nəzərdə tutan yanaşmadan uzaqlaşmağa çalışırlar. Lakin istənilən halda bu onları ən yaxşı və ən pis işçilərə bölməkdən xilas etmir. Təəssüflər olsun ki, bölmənin bu prosesi bəzi problemlərdən hali deyil: birincisi, bu cür bölüşdürməni yerinə yetirmək üçün ayrı-ayrı qrupların işinə rəhbərlik edən menecerlər öz aralarında razılığa gəlirlər; ikincisi nəzərdə tutulur ki, səmərəliliyin qiymətini bütün qruplar üzrə hansı tərzdəsə standartlaşdırmaq olar.

Fikir ayrılıqlarının daha bir sferasını sıralandırmanın kriteriyalarının özləri təşkil edirlər. Qiymtələndirmənin kriteriyaları nə qədər subyektiv xarakter daşıyırsa, işçinin səmərəliliyini dəqiq qiymətləndirmək daha çətin olur. Vəziyyət onunla bir daha dərinləşir ki, müasir mühitdə qarşılıqlı münasibətlər və satışa briqada yanaşmaları onun hissəsidir ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinin müştərilərlə işində onun effektivliyini təşkil edir.

Hiss etmək o qədər də çətin deyil ki, bütün bunlar mütləq məhkəmə çəkişmələri ilə qurtaracaqdır. Ələlxüsus da kiçik, kafi işləyən satış briqadasının «zərif» üzvünü cəzalandırmaq işçinin məhkəməyə şirkətə qarşı iddia ilə müraciət etməsi üçün əla bəhanə ola bilər. Əmək qanunvericiliyində ixtisaslaşan hüquqşünas Pol Qreqori deyir ki, əgər sizin briqadanın üzvləri arasında görünən fərqlər yoxdursa, belə bir işçinin işdən çıxarılmasına bəraət qazandırmaq olmaz. Bu o zaman ədalətlidir ki, əgər uzun müddət ərzində işçinin beyninə yeritmişlər ki, o, öz vəzifəsinin öhdəsindən əla gəlir. Qreqori qeyd edir ki, məcburi sıralanma sisteminin əsas problemi ondan ibarətdir ki, rəhbərlərin əksəriyyəti öz tabeçiliyində olan işçilərə düzgün qiymət verməyi bacarmırlar. Məhz bu səmərəliliyin qiymətləndirilməsi ilə sonsuz manipulyasiyaların səbəbidir.

General Electric şirkətinin www.ge.com ünvanı üzrə Web saytına baş çəkin.

Mənbə: Matthew Boyle «Performance Reviews: Perilous Curves Ahead» Fortune (May 28, 2001) səh 187-188; Michelle McCalop, Valerie Marchant And Daniel Terdimant «Rank And Fire» Time, (June 18), 2001, səh 38-41

Təlimin məqsədləri

Ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin yerinə yetirilməsi işçinin sonrakı peşə təkmilləşdirilməsi və onun işinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün impuls yaradan ticarət əməkdaşı və menecer arasında dialoq üçün özül ola bilər. Öz tabeçiliyində olan işçilərin nəticələrini düzgün qiymətləndirmək üçün, satışlar üzrə menecer, hər şeydən öncə yaxşı bilməlidlir ki, satışın bu və ya digər vəziyyətində səmərəliliyin hansı göstəricilərini istifadə etmək lazımdır.

Bu fəslin metodları ilə tanış olduqdan sonra siz bacarmalısınız:

- Səmərəlilik və effektivlik arasındakı fərqi izah etmək;
- Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin obyektiv göstəricilərini (xərclərini və nəticələrini) sadalamaq;
- Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin ölçülməsinin obyektiv üsulu kimi əmsallərin analizini istifadə etmək;

- Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin subyektiv ölçüləri ilə bağlı olan əsas sualları müzakirə etmək.

XIII fəsildə olan mühüm terminlər:

behavior davranış
performance səmərəlilik
effectiveness effektivlik
atribution theory şişirdilmə nəzəriyyəsi
objective measures obyektiv göstəricilər
output measures nəticələrin göstəriciləri
input measures xərclərin göstəriciləri
subjective measures subyektiv göstəricilər
internal customers daxili müştərilər
selt-evaluation özünü qiymətləndirmə (mənlik)
performance management systems səmərəliliyin idarə edilməsi sistemi

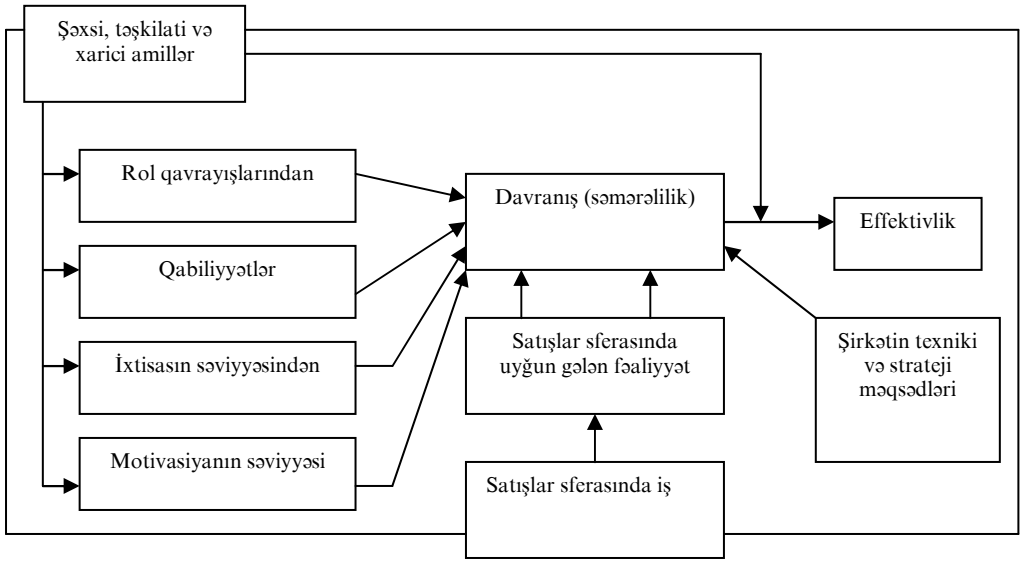
Səmərəlilik və effektivlik: bu anlayışlar arasındakı fərq nədən ibarətdir?

Bu kitabın ikinci hissəsi ticarət əməkdaşının nöqteyi-nəzərindən satışlar prosesinin analizinə həsr edilmişdir. Kitab müəlliflərinin istifadə etdikləri model ona əsaslanır ki, şirkətin ticarət nümayəndəsinin səmərəliliyi aşağıdakı beş amilin təsirindən asılıdır:

1. Rol qavrayışlarından
2. Qabiliyyətlərdən
3. İxtisasın səviyyəsindən
4. Motivasiyanın (sübutların) səviyyəsindən
5. Şəxsi, təşkilati və xarici amillərdən

13. 1 şəkilində bu model bir qədər şəkli dəyişdirilmiş variantda verilmişdir. Əsas dəyişmə davranış, səmərəlilik və effektivlik anlayışları arasındakı fərqlərin qeyd edilməsindən ibarətdir.

Əgər əvvəllər biz satıcının qavrayışlarına, peşə qabiliyyətlərinə, ixtisasın səviyyəsinə və motivasiyanın səviyyəsinə onun səmərəliliyi ilə onların sıx qarşılıqlı əlaqəsi kimi baxırdıqsa, indi onlar onun davranışı əsasında analiz edilirlər. Bu yeniləşdirilmiş modeldən satışların analizinin rolunu aydınlaşdıranda və ticarət əməkdaşlarının qiymətləndirilməsində istifadə etmək rahatdır.



Şəkil 13. 1. *Səmərəlilik və effektivlik*

Davranış (behavior) anlayışı onu xarakterizə edir ki, xüsusən şirkətin ticarət nümayəndələri məşğul olurlar. Başqa sözlərlə söhbət onların iş prosesində yerinə yetirilən vəzifələri haqqında gedir. Bu vəzifələr şirkətin müştərilərinə kommersiya görüşlərinə getməsini, sifarişlərin tərtib edilməsini, ticarət təqdimatlarının hazırlanmasını, müştərilərlə əlavə informasiyanın göndərilməsini daxil edə bilər. Onlar özü ilə 2 - ci fəsildə təsvir edilmiş satış fəaliyyətinin növlərini verirlər.

13. 1 şəkilində baxılan səmərəlilik (performance) onun qiymətləndirilməsi şəklində ifadə edilir ki, ticarət əməkdaşlarının davranışı onun şirkətinin məqsədlərinə çatmağa nə qədər kömək edir. Başqa sözlərlə səmərəlilik normativ elementi daxil edir. Bu normativ element onu göstərir Ki, ticarət əməkdaşlarının davranışı məhz necədir (şirkətin tələbatlarına cavab verən «yaxşı» və «pis» və yaxud onun qısa və uzun müddətli məqsədlərinin nöqteyi-nəzərindən şirkətin tələbatlarına cavab verməyən). Ona diqqət Verin ki, ticarət əməkdaşının davranışına və səmərəliliyinə satış fəaliyyətinin uyğun gələn növləri təsir edirlər. Onlar isə, öz növbəsində konkret işçinin konkret vəzifə borclarından asılıdır.

13. 1 şəkilində səmərəlilik və effektivlik arasındakı fərq göstərilmişdir. Effektivliyin (effectiveness) tərifindən görünür ki, bu termin şirkətin işinin nəticələrinin bir növ ümumiləşdirilmiş göstəricisini bildirir. Söhbət satışların həcmi, şirkətə məxsus olan bazarın payı, satışların rentabelliyi və yaxud müştərilərin saxlanmasının əmsalı kimi belə nəticələr haqqında gedir. Səmərəlilik və effektivlik arasındakı əhəmiyyətli fərq ondan ibarətdir ki, sonuncunun ticarət heyətinin davranışına bilavasitə münasibəti yoxdur. Effektivliyə ticarət əməkdaşının nəzarəti altında olmayan bir sıra əlavə amillər təsir edir. Onların sırasına şirkətin ali rəhbərliyinin siyasəti, konkret ərazinin satış potensialı, həm də rəqiblərin hərəkətləri aiddir.

13. 1 şəkilində verilmiş modelə baxaraq biz görürük ki, satışların və xərclərin analizi şirkətin satış sferasının effektivliyinin göstəricilərini hesablamaq imkanı verir. Tamamilə təbiidir ki, şirkətin işinin nəticələri onun ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin səmərəliliyini də müəyyən edir. Lakin nəzərə almaq lazımdır ki, satışların analizinin və xərclərin analizinin köməyi ilə müəyyən edilən iki ticarət nümayəndəsinin nəticələri arasındakı fərqlər bir sıra amillərdən asılıdır. Məsələn, bu ticarət nümayəndələrinə həvalə edilmiş ərazinin satış potensialındakı fərqlər haqqında danışmaq olar. Və deməli , onlara müvəffəqiyyətli xidmətetmək üçün hansı səylər lazımdır. Ondan başqa yardım səviyyəsində müəyyən fərqlər müşahidə edilir.

Həqiqətən də bu cür fərqlər olanda təsdiq etmək olarmı ki, bir ticarət nümayəndəsi təkcə ona görə başqasından daha yaxşı işləyir ki, onlar tərəfindən satışların həcmi təmin edilən bazarın payı və yaxud şirkətin mənfəətinə qoyuluşu daha çoxdur?

Hesab etmək qəbul edilmişdir ki, ticarət nümayəndələrinin səmərəliliyi haqqında satış səmərəliliyinin həmin fazalarına aid olan mühakimə yürütmək olar ki, hansılara bu əməkdaşlar nəzarət altındadırlar. Deməli satıcılar onlara tabe olmayan amillərə görə cavabdehlik daşımırlar. Liderlik 13. 1 parçasında motivasiyanın klassik nəzəriyyəsi yığcam şəkildə şərh edilir.

Liderlik 13. 1.
Artırma nəzəriyyəsi və ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi

Ticarət əməkdaşınının işinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi, mahiyyətcə satışlar üzrə menecer tərəfindən nail olunmuş nəticələrin səbəblərini müəyyən etməklə nəticələnir. Yəni satışlar üzrə menecer aydınlaşdırmaq istəyir ki, bu və ya digər ticarət əməkdaşının effektivliyi nə üçün artır və yaxud da azalır.

Psixoloq Frits Hayder əsas konsepsiyanı təklif etdi. Onun mahiyyəti onlan ibarətdir ki, qiymətləndirməni yerinə yetirən şəxslər başqa adamların davranışına müşahidə və analiz edərək adətən,,

sadəlövh psixoloqlar kimi hərəkət edirlər. O başqa adamların hərəkətinin şərhi üçün qiymətləndiricilər tərəfindən istifadə edilən dəyişənləri üç dərəcə (kateqoriya) üzrə təsnifatlandırmışdır:

1. Dəyişmiş səmərəlilik (yəni vəzifələrin yerinə yetirilməsinin müvəffəqiyyəti və yaxud effektivlik)
2. Dəyişən mühitlər (vəzifənin çətinliyi və bəxtin gətirilməsi)
3. Şəxsi dəyişmələr və yaxud şəxsiyyətin xarakteristikaları (qabiliyyət və sərf edilmiş səylər)

Hayder qiymətləndirilənlərə göstərilmiş amillərin arasındakı aşağıdakı asılılığın əsasında işçilərin səmərəliliyini müəyyən etməyi təklif edir.

1. Qabiliyyət = vəzifənin çətinliyi (sərf edilmiş səylər)
2. Səmərəlilik = (qabiliyyət x sərf edilmiş səylər) + (- vəzifənin çətinliyi)

Birinci bərabərlikdən çıxış edərək, aşağıdakı nəticəni etmək olar: əgər iki ticarət əməkdaşı əmək səylərinin eyni həcmini sərf etmişdilərsə, onda fərz etmək olar ki, onlardan kim ki, daha çox vəzifəni yerinə yetiribsə, daha qabiliyyətli işçidir.

Ondan başqa əgər, iki ticarət əməkdaşı eyni tapşırığı səmərəliliyin eyni səviyyəsində yerinə yetirirsə, onda güman etmək olar ki, onlardan kim bunun üçün daha az səylər qoymuşdursa, o da böyük qabiliyyətə malikdir. İkinci bərabərlikdən çıxış edərək aşağıdakı nəticəyə gəlmək olar: satışlar üzrə menecer ticarət heyətinin əməkdaşının səmərəliliyini necə qiymətləndirirsə, işçinin qabiliyyətinin ticarət heyəti əməkdaşına vurulması, üstəgəl (və yaxud da çıx) tapşırığın çətinliyi amili ilə müəyyən edilir.

Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi kontekstindəki tapşırığın çətinliyi konsepsiyasını ərazinin mürəkkəbliyi anlayışına da tətbiq etmək olar. Ərazinin mürəkkəbliyi çox mühüm amillərdən biridir. Çünki satışların praktikasında demək olar ki, heç zaman tamamilə bir qiymətli ərazilərə rast gəlinmirlər. Deməli satışlar üzrə menecer səmərəliliyin göstəricilərini onların əməkdaşları tərəfindən tabeçilikdə olan işçilərə təhkim edilmiş ərazilərin mürəkkəbliyindəki fərqləri nəzərə almaqla korrektə etməlidir. Təəssüflər olsun ki, satışlar üzrə menecerlər öz işçilərinin səmərəliliyini qiymətləndirərək bu qaydanı tez-tez inkar edirlər. Artırmanın fundamental səhvi kimi məlum olan hadisə ona gətirib çıxarır ki, kontekst və yaxud fon informasiyası (məsələn, ticarət əməkdaşlarına təhkim edilmiş satışlar üzrə) həmin menecerə tabe olan ərazilərin birqiymətli olmaması , adətən, qiymtəlndirmənin diqqətini qiymətləndirilən işçinin şəxsi xarakteristikaları toxunan informasiyaya nisbətən daha az cəlb edir. Hayder belə bir fikir irəli sürür ki, qiymətləndirilənlər üçün fonlu və yaxud vəziyyətli (kontekstli) informasiya nəinki qiymətləndirən işçinin şəxsi xarakteristikalara toxunan informasiyaya nisbətən daha az nəzərə çarpır. Psixologiya elmində geniş istifadə edilən bu konsepsiya «şəxsiyyətin və bazanın» konsepsiyası adlandırılmışdır. Ticarət əməkdaşlarının qiymətləndirilməsi kontekstində bu cür yanaşma «qarışdırılmış qiymətlərin» meydana çıxması imkanını nəzərdə tutur. «Qarışdırılmış qiymətlər» o zaman meydana çıxır ki, satışlar üzrə menecerlər qiymətləndirilən işçinin şəxsi xarakteristikalarına yəni onların qabiliyyətlərinə və sərf etdikləri zəhmətə əsas diqqət yetirirlər («şəxsiyyət») və ərazinin mürəkkəbliyi və bəxtin gətirilməsi («baza») kimi bu cür kontekst amillərini inkar edirlər.

Bu cür qarışdırılmış qiymətləndirmədən sığortalanmaq üçün şirkətlərə xeyli səy qoymaq lazım gəlir. Əgər, məsələn, satışlar üzrə menecer ondan çıxış edəcəkdir ki, onun iki işçisi eyni səmərəliliyə malikdir. Lakin vaxtı çatanda onun işi həmkarlarına nisbətən bərabər və daha pis qiymətləndirilən işçi daha kəskin olaraq ədalətsizliyi hiss edəcəkdir, onun mövcud olan vəziyyətdən narazılığı artdıqca və qurtaranı-qurtarana bu işçi şirkətdən işdən çıxmaq məcburiyyətində qalacaqdır. Satışlar üzrə menecerlər ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini qiymətləndirəndə bütün kontekst və şəxsi amilləri nəzərə almalıdırlar. Yalnız belə hərəkət edərək, satışlar üzrə menecerlər «artırmanın fundamental səhvlərindən» qaça bilərlər.

Mənbə: Greg W. Marshall, John C. Mowen And Keith J. Fabes «The İmpact of Territory Difficulty And Seif Versus other Ratings on Managerial Evaluations of Sales Personnel» Journal of Personal Selling & Sales Management (Fall 1992), səh 35-47

Elə görünə bilər ki, ayrı-ayrı ərazilər üzrə səmərəliliyin normativlərinin dəqiq hazırlanması satış ərazilərinin qeyri-bərabər qiymətləndirilməsi problemini aradan qaldırmağa qadirdir. Məsələn, kvotun həyata keçirilməsinin faizi səmərəliliyin qəbul edilən göstəriciləri kimi xidmət edə bilərdi, çünki hesab edilir ki, satışın kvotlarında satış ərazilərinin qeyri-bərabər qiymətləndirilməsi nəzərə alınır. Əlbəttə, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin belə göstəricisinin əsasında müqayisə edilməsi, kvotun həyata keçirilməsinin faizi kimi, şübhəsiz, onların satışların həcmlərinin mütləq nail olunmuş həcmlərinin və yaxud ona aid olan bazar payının əsasındakından daha yaxşı müqayisədir (ədalətli kvotların (normaların) təyin edilməsi şəraitində). Lakin məhz sonuncu şərt ən çox şübhə yaradır. Bir çox hallarda bu normalar sərbəst təyin edilir, «gözlə» və heç də bütün amillərin həqiqətən obyektiv qiymətləndirilməsinə mütləq əsaslanmırlar. Deməli qeyd etmək lazımdır ki, normaları hazırlayanlar həddindən artıq «mövcud olan tarixi»

ənənələrə əsaslanmağı nəzərdə tuturlar və bu və ya digər satış ərazisində meydana gələn yeni tendensiyalara az diqqət yetirirlər.

Hətta həqiqətən ədalətli kvotları hazırlamaq müyəssər olanda normanın yerinə yetirilməsinin faizinin göstəricisi heç də əməkdaşın səmərəliliyinin bir çox aspektlərini nəzərə almır. Xüsusən də o, satışların rentabelliyini (gəlirliyini) inkar edir. Ticarət nümayəndələrini onların səmərəliliyinə və onun şirkətə gətirdiyi mənfəətin həcminə görə müqayisə etmək olar. Bununla yanaşı, rentabelliyin (gəlirliyin) uyğun gələn normativlərini hər bir ərazi üçün kvotu təyin etməyə nisbətən hər bir ərazi üçün hərdən bir çətindir.

Hətta əgər satışların həcmlərinin yaxşı standartını və mənfəətin həcmini hazırlamaq mümkün olsaydı belə, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini qiymətləndirilməsi problemini onsuz da həll etmək mümkün deyil, çünki bu göstəricilərdən heç biri amillərin təsirini nəzərə almır.

Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün firmalar tərəfindən istifadə edilən başqa göstəriciləri iki əsas kateqoriyaya bölmək olar: obyektivlərə və subyektivlərə. Obyektiv göstəricilər (objective measures) satışlar haqqında firma daxili məlumatların əsasında hesablanırlar. Subyektiv göstəricilər (subjective measures), adətən, təşkilatın əməkdaşlarından kiminsə şəxsi qiymətləndirilməsinə əsaslanırlar (belə hallarda söhbət işçiyə onun bilavasitə rəisi tərəfindən verilən qiymətlər haqqında gedir). Subyektiv göstəricilər adətən, ticarət nümayəndəsinin işinə bilavasitə müşahidəsinə söykənir. Bu müşahidələri ticarət nümayəndələrinin rəisləri aparırlar, ancaq onların hesablanması üçün informasiyadan istifadə etmək lazımdır. Bu informasiya isə müştərilərdən və başqa mənbələrdən daxil olur.

Obyektiv göstəricilər

Xərclərin və satışların ənənəvi analizində firma tərəfindən əlavə istifadə edilən obyektiv göstəriciləri üç əsas kateqoriyaya bölmək olar:

1) xərclərin göstəriciləri
2) nəticələrin göstəriciləri
3) xərclərə nəticələrin münasibəti kimi hesablanan səmərəliliyin əmsalləri.

13. 1 cədvəlində ən çox geniş yayılmış çıxış və giriş göstəricilərinin bəziləri sadalanmış, 13. 2 cədvəlində isə daha çox geniş yayılmış əmsallarının bəziləri verilmişdir.

Cədvəl 13. 1. Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən xərclərin və nəticələrin tipik göstəriciləri.

Xərclərin göstəriciləri	Nəticələrin göstəriciləri
Sifarişlər	Kommersiya görüşləri
Sifarişlərin miqdarı	Kommersiya görüşlərinin miqdarı
Sifarişlərin orta həcmi	Planlaşdırılmış kommersiya görüşlərinin miqdarı
Ləğv edilmiş sifarişlərin miqdarı	Ləğv edilmiş kommersiya görüşlərinin miqdarı
	Vaxt və onun istifadə edilməsi
	İşlənmiş günlərin miqdarı
Müştərilər	Gün ərzində kommersiya görüşlərinin miqdarı
Fəal müştərilərin miqdarı	(kommersiya görüşlərinin tezliyi)
Təzə müştərilərin miqdarı	Satışa sərf edilmiş vaxtın və başqa məqsədlərə sərf edilmiş vaxtın nisbəti
İtirilmiş müştərilərin miqdarı	Satış məsrəfləri
	Cəmi
Öz sifarişlərinin ödənişini gecikdirən müştərilərin miqdarı	Xərclərin tiplərinə görə
	Satışların həcmindən faiz kimi
Potensial müştərilərin miqdarı	Kvotdan (normadan) faiz kimi
	Fəaliyyətin qeyri-satış növləri

	Potensial müştərilərə göndərilmiş məktublar Potensial müştərilərə telefon zəngləri Hazırlanmış formal təkliflərin miqdarı Tərtib edilmiş reklam vitrinlərinin miqdarı Distribütorlara və dillerlərlə keçirilmiş tədris kurslarının miqdarı Distribütor və dillerlərin müştərilərinin yanına kommersiya görüşlərinin miqdarı Müştərilərə xidmət edilməsi ilə bağlı olan görüşlərin miqdarı

Nəticələrin göstəricilərindən, xərclərin göstəricilərindən və səmərəliliyin əmsallarından istifadə edilməsi satış prosesinin xüsusi təbiəti kimi xidmət edir. Satış - bu bir sıra müəyyən və təkrar edilən mərhələləri, kritik nöqtələri və qərarları daxil edən prosesin nəticəsidir. Xatırladaq ki, satış prosesinin mərhələləri 2- ci fəsildə ətraflı müzakirə edilmişdir. Onların sferasına aiddirlər:

1) potensial müştərilərin aşkar edilməsi
2) münasibətlərin qurulması
3) potensial müştərilərin ixtisaslaşdırılması
4) ticarət təqdimatı
5) müqavilənin (sövdələşmənin) bağlanması
6) müştəriyə satışdan sonrakı xidmət

Məsələn, İBM və Xerox şirkətlərinin ticarət nümayəndələri tərəfindən istifadə edilən satışların bəzi prosesləri mürəkkəb, yüksək texnoloji biznes qərarlarının öz müştəriləri üçün hazırlanmasında aylarla və hətta illərlə uzana bilərlər.

Belə prosesin hər bir mərhələsi daxilində şirkətin ticarət nümayəndələri potensial müştəri və yaxud alıcı ilə bağıl olan fəaliyyətlə məşğul olurlar. Menecer bu fəaliyyəti ölçə və onu hər bir mərhələdə nail olunmuş nəticələrlə müqayisə edə bilər. Səmərəliliyin bu göstəricilərini analiz edərək, menecer öz işçisinin hər biri üçün ustalıqlarının təkmilləşdirilməsinin potensial sahələrini aşkar edə və satışlar strategiyasındakı dəyişiklikləri nəzərə ala bilər. Aşağıda ticarət əməkdaşlarının işinin səmərəliliyinin ən çox geniş yayılmış obyektiv götəricilərinin müzhakirəsi verilmişdir.

Nəticələrin göstəriciləri

Nəticələrin göstəriciləri (output measures) - bu münasib olan ticarət əməkdaşı tərəfindən qoyulmuş səylərin nəticələridir.

Cədvəl 13.2. Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən ən çox yayılmış əmsallər.

Xərclərin əmsalları

* Satış xərclərinin koeffisenti = $\frac{\text{Məsrəflər}}{\text{Satışların həcmi}}$
* Bir kommersiya görüşünə çəkilən xərclərin koeffisenti = $\frac{\text{Ümumi xərcləri}}{\text{Kommersiya görüşlərinin miqdarı}}$

Müştərilərin cəlb və xidmət edilməsi

* Müştərilərin əhatə edilməsinin koeffisenti = $\frac{\text{Satışlarla əhatə edilmiş müştərilərin miqdarı}}{\text{Potensial müştərilərinin ümumi miqdarı}}$
* Yeni müştərilərə çevrilmənin koeffisenti = $\frac{\text{Yeni müştərilərin miqdarı}}{\text{Müştərilərinin ümumi miqdarı}}$
* Müştərilərin itirilməsinin koeffisenti = $\frac{\text{Məhsulu satabilməyən müştərilərin miqdarı}}{\text{Müştərilərinin ümumi miqdarı}}$
* Bir müştəriyə satışların həcminin koeffisenti = $\frac{\text{Satışların pul ifadəsində həcmi}}{\text{Müştərilərinin ümumi miqdarı}}$
* Sifarişin orta həcmininkoeffisenti = $\frac{\text{Satışların pul ifadəsində həcmi}}{\text{Sifarişlərin ümumi miqdarı}}$
* Sifarişin ləğvedilməsinin koeffisenti = $\frac{\text{Ləğvedilmiş sifarişlərin miqdarı}}{\text{Sifarişlərin ümumi miqdarı}}$

Kommersiya görüşlərinin fəallığı və yaxud məhsuldarlığı

* Gün ərzində kommersiya görüşlərinin koeffisenti = $\frac{\text{Kommersiya görüşlərinin miqdarı}}{\text{İşlənmiş günlərin miqdarı}}$
* Bir müştəriyə düşən kommersiya görüşlərinin koeffisenti = $\frac{\text{Kommersiya görüşlərinin miqdarı}}{\text{Müştərilərin miqdarı}}$
* Bir müştəriyə düşən planlı kommersiya görüşlərinin koeffisenti = $\frac{\text{Planlı kommersiya görüşlərinin miqdarı}}{\text{Kommersiya görüşlərinin ümumi miqdarı}}$
* Bir kommersiya görüşünə düşən sifarişlərin miqdarı = $\frac{\text{Sifarişlərin miqdarı}}{\text{Kommersiya görüşlərinin ümumi miqdarı}}$

Sifarişlər

Hər bir ticarət əməkdaşınının öz şirkəti üçün təmin etdiyi sifarişlərin miqdarı onun ticarət təqdimatları keçirmək qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün tez-tez istifadə edilir, çünki bu göstərici həmin işçinin öz işinin məntiqi yekunlaşmasına, yəni sifarişin alınmasına qədər əks etdirilir. Qeyd etmək lazımdır ki, sifarişin alınması üçün şirkətin ticarət nümayəndəsinin nəinki satış üçün ayrılmış zaman çərçivələrində yerinə yetirmək bacarığı vacibdir, həm də müştəri ilə ticarət təqdimatlarının gedişində alqı prosesinin bütün mərhələlərini sona qədər çatdırmalıdır.

Ona baxmayaraq ki, ticarət nümayəndələrinin gətirdiyi sifarişlərin miqdarı həqiqətən əhəmiyyətlidirsə, bir o qədər də sifarişin orta həcminin göstəricisi də əhəmiyyətlidir. Şirkətin ticarət nümayəndəsi tərəfindən xeyli sifarişlərin alınması bildirir ki, bütün onlar o qədər də çox deyil. Bu öz növbəində o barədə deyir ki, həmin ticarət nümayəndəsi o qədər də əhəmiyyətli olmayan xırda-xuruş kommersiya görüşlərinə həddindən artıq çox vaxt sərf edir. Bu isə ona daha yüksək alıcılıq potensialına malik olan iri müştərilərlə görüşməyə imkan vermir.

Ticarət əməkdaşının «təqdimatın effektivliyinin» daha bir göstəricisi kimi ləğv edilmiş sifarişlərin miqdarı xidmət edir. İstisna deyil ki, belə hallarda sifarişlərin ləğv edilməsi nəticəsində onların xeyli hissəsini itirmiş ticarət nümayəndəsi, ticarət təqdimatlarının gedişində müştəriyə təzyiq taktikasından istifadə edir.

Müştərilər

Bütün mümkün olan «müştəri» göstəricilərinin köməyi ilə ticarət əməkdaşlarının müxtəlif satış əraziləri üzrə bölüşdürülməsi ədalətliyi qiymətləndirir, həm də o ki, ticarət nümayəndəsi ona qədər effektli xidmət edir. Bu göstəricilərə diqqətli münasibət satışlar üzrə menecerə öz qiymətlərində ərazinin mürəkkəbliyi kimi belə bir mühüm amili nəzərə almaq imkanı verir (bu məsələni biz Liderlik 13. 1 parçasında ətraflı müzakirə etmişik). Son dərəcə populyar göstəricilərdən biri həmin ticarət nümayəndəsinin müştərilərinin ümumi çantasındakı «fəal» müştərilərin miqdarı kimi xidmət edir. Bu ola bilsin ki, məsələn o zaman baş verir ki, müştəri həmin şirkətdə keçən altı ay və yaxud bir il ərzində heç olmasa bir sifariş yerləşdirmiş olsun. Şirkətin ticarət nümayəndəsinin səmərəliliyini müəyyən ilə görə onun ötən illərdəki səmərəliliyi ilə müqayisə etmək olar, «fəal» müştərilərin miqdarını müqayisə edərək. Bu göstərici ilə müəyyən zaman kəsiyində həmin ticarət nümayəndəsi tərəfindən əldə edilmiş təzə müştərilərin miqdarının göstəricisi ilə sıx bağlıdır. Bəzi şirkətlər təzə müştərilərin əldə edilməsinə görə özünün ticarət əməkdaşlarına hətta normalar qoyurlar. Onlar isə onların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün hazır normativ kimi xidmət edirlər.

Ondan başqa səmərəliliyin yaxşı göstəricisi kimi itirilmiş müştərilərin miqdarı xidmət edə bilər. Daha bir «müştəri» göstəricisinin köməyi ilə müxtəlif ticarət nümayəndələrinin, öz sifarişlərinin ödənişini gecikdirən müştərilərin miqdarı müqayisə edilir. O, bir də ki, onu sübut edir ki, kredit qabiliyyətsiz müştərilərin səpələnməsi üçün onun şirkətində nəzərdə tutulmuş prosedura həmin ticarət nümayəndəsi nə qədər dəqiq riayət edir. Nəhayət daha bir «müştəri» göstəricisi kimi potensial müştərilərin miqdarı xidmət edə bilər. Onun köməyi ilə öz şirkəti üçün potensial müştəriləri aşkar etməkdə ticarət nümayəndəsinin qabiliyyəti qiymətləndirilir.

Xərclərin göstəriciləri

Ticarət əməkdaşlarınını səmərəliliyinin bir çox obyektiv göstəriciləri bu səylərin nəticələri üzərində deyil, işçilər tərəfindən sərf edilmiş səylər üzərində fokuslanırlar. Bu səylər xərclərin göstəriciləri ilə əks olunurlar. Onlardan istifadlə edilməsinin iki əsas səbəbini göstərmək olar. Birincisi, qısamüddətli perspektivdə qoyulan səyləri və istənilən davranışı nəticələrə nisbətən xeyli asan nəzarət etmək olar. Əgər ticarət nümayəndəsinə onun üçün müəyyən edilmiş satışların normasını realizə etmək müyəssər olmursa, onda problem həm işçinin özündən, həm də normanın həcmindən və yaxud onun hərəkət etdiyi mühitin dəyişməsindən ibarətdir. Lakin əgər ticarət nümayəndəsi planlaşdırılana nisbətən öz müştərilərinə az kommersiya görüşlərinə gedirsə, onda problem yəqin ki, elə onun özündədir. İkincisi, bir çox satış vəziyyətlərində xərclər və nəticələr arasında müəyyən gecikmə müşahidə edilir. Məsələn, satışların həddindən artıq böyük həcmi ticarət heyətinin bir neçə il ərzində qoyduğu səylərin nəticəsi ola bilər. Deməli satışlar üzrə menecerin diqqətinin onun işçisi tərəfindən qoyulan səylərin üzərində cəmləşməsi (yəni onların davranışı üzərində), ona satışların prosesində onların hərəkətlərinə elə istiqamət verməyə imkan verir ki, bu dəyişmələr nail olunmuş nəticələrdə özünü müsbət göstərə bilsin.

Kommersiya görüşləri (vizitləri)

Ticarət nümayəndəsi ona təhkim edilmiş ərazinin öz şirkətinin planlarına uyğun olaraq mənimsəyirmi məsələsini həll etmək üçün mövcud olan kommersiya görüşlərinin və və yaxud da potensial müştərilərin miqdarı kimi bu gür göstəriciləri tez-tez tətbiq edirlər. O, uyğun gələn ərazinin ticarət əməkdaşının səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün istifadə edilə bilər. Qurtaranı-qurtarana, kommersiya görüşləri - bu istənilən nəticələrin alınması üçün resursdur. Onlar özləri ilə zaman etibarilə «həssas» olan resursu verir. Əgər ticarət əməkdaşı həmin vaxtdan səmərəli istifadə etmirsə, o işsiz yox olur.

Kommersiya görüşlərinin miqdarını, adətən, şirkətin ticarət nümayəndələrinin tərtib etdikləri kommersiya görüşləri haqqındakı hesabatların əsasında izah etmək olar.

İnformasiyanın toplanması ilə bağlı olan müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ) proqramlarının imkanları, onun analizi və hesabatların verilməsi ilə ticarət nümayəndələrinin şirkətin müştəriləri ilə həm də hazırlanmasını əhatə edirlər. Ondan başqa, Gold Mine kimi belə kontaktların idarə edilməsi proqramları kommersiya görüşləri haqqında hesabatların tərtib edilməsi prosesini avtomatlaşdırmaq imkanı verirlər. Hər bir müştəri üçün tutulan qeydə, ticarət nümayəndəsi onun yanına özünün hər bir görüşü haqqında informasiyanı yazır. Bu informasiya hesabatın növbəti tərtib edilməsi üçün müvafiq olan kompyuter proqramı tərəfindən yenidən hazırlanır. Bu informasiya sonra elektron poçtu ilə satışlar üzrə menecerə göndərilir. Əgər uyğun gələn proqram təminatı şəbəkədə yerləşmişsə, onda satışlar üzrə menecer bu informasiyaya bilavasitə müraciət edə bilər.

Vaxt və iş vaxtından istifadə edilməsi

Bir gün ərzində baş verən işlənilmiş günlərin miqdarı və kommersiya görüşlərinin miqdarı (ya da kommersiya görüşlərinin tezliyi) bir çox şirkətlər tərəfindən, satıcılar tərəfindən sərf edilmiş səylərin qiymətləndirilməsi üçün geniş istifadə edilir. Əgər həmin ticarət əməkdaşlarının müştərilərlə kontaktının miqdarı böyük deyilsə, ayrı-ayrı komponentləri analiz etmək olar və dərk etməyə cəhd etmək ki, bu problemin səbəbi

nədədir. Ola bilsin ki, onun iş vaxtının itirilməsi onunla izah edilir ki, o tez-tez xəstələnir. Ola bilsin ki, hansısa başqa üzürlü səbəblər mövcuddur, bəlkə də bütün bunun hamısının səbəbi adi tənbəllikdir. Lakin adamın işdə olmamasının səbəbi necə olursa-olsun , problem işlənmiş günlərin miqdarında özünü göstərməlidir. Əks vəziyyətdə ehtimal ediləndir: işçi kifayət qədər iş vaxtını sərf etmişdir, lakin bu xərclər səmərəsiz olmuşdular və onun nəticəsində kommersiya görüşlərinin tezliyi az olmuşdur.

Ticarət əməkdaşlarının şirkətin müştərilərinin yanına gedib-gəlmələrin və ofisdəki işin arasındakı iş vaxtının bölüşdürülməsini müqayisə edərək, satışlar üzrə menecer ayrı-ayrı əməkdaşların səmərəliliyi haqqıdakı təsəvvürlərini genişləndirə bilər. Adətən,, şirkət rəhbərliyi istəyir ki, ticarət əməkdaşları öz vaxtlarını istənilən qədər iki başqa amillərin hesabına müştərilərlə bilaavasitə kontaktlara sərf etsinlər. Satış təşkilatları nəzərdə tuturlar ki, onların ticarət nümayəndələri gedib-gəlmələrə vaxtlarının qeyri-istehsal sərflərini minimuma endirməlidirlər. Əlbəttə, satış sferasındakı uzaqlaşdırılmış işi (telecommuting) və yaxud «ev ofisindəki» iş nə isə qeyri-adi görünmür. İş vaxtından istifadə edilməsinin analizi şirkətin hər bir ticarət işçisinin öz iş vaxtını sərf etməyin effektivliyini əks etdirən ətraflı giriş məlumatlarının olmasını nəzərdə tutur. Belə məlumatların toplanması və analizi son dərəcə qiymətli zövqdür, artıq o barədə deməyərək ki, onlar həm də kifayət qədər çox vaxt tələb edirlər. Lakin bəzi şirkətlər belə analizi yerinə yetirilər, çünki onların fikrincə onlardan mənfəətlər, şübhəsiz onun yerinə yetirilməsinə çəkilən xərcləri üstələyirlər.

Satış xərcləri

İndiyə kimi tətəfimizdən müzakirə edilən xərclərin obyektiv göstəriciləri başlıca olaraq, işçilər tərəfindən özlərinin vəzifə borclarının yerinə yetirilməsinə sərf edilmiş səylərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanırlar. Belə qiymətləndirmədə daha bir mühüm an kimi bu səylərin dəyəri (qiyməti) çıxış edir. Bir çox firmalar hər bir ticarət nümayəndəsi ilə bağlı olan xərcləri son dərəcə dəqiq izləyirlər. Bir çox firmalar bu xərcləri tiplərinə görə təsnifatlandırırlar (məsələn, avtomaşına çəkilən məsrəflər, mehmanxanalarda yaşamağa görə çəkilən məsrəflər, əyləncələrə məsrəflər və s.). Onlar bu məsrəfləri bütövlükdə və (və yaxud satışların həcmindən) və ya uyğun gələn ticarət nümayəndəsinin normaları kimi analiz edə bilərlər.

Satışla bağlı olmayan fəaliyyətin növləri

Ticarət əməkdaşlarının müştərilərlə bilavasitə əlaqələrinin qiymətindən savayı, bəzi firmalar bilavasitə kontaktları izləyirlər. Bu zaman onlar müştərilərə göndərilən məktubların miqdarı, müştərilərlə telefon zənglərinin miqdarı və hazırlanmış formal təkliflərin miqdarı kimi belə göstəriciləri istifadə edirlər.

Bir çox sahələrdə şirkətin ticarət nümayəndəsinin vəzifə borcları daha geniş müəyyən edilir və təmiz satış funksiyalarının çərçivələri xaricinə çıxırlar. Məsələn, öz məhsulunu pərakəndəsatış mağazalarına satan şirkətlər özünün ticarət nümayəndələrindən mağazaların rəflərinin doldurulmasına və vaxtlı-vaxtında mağazalarda müvafiq olan malların ehtiyatlarının yaradılmasına, vitrinlərin tərtibatını, müxtəlif şirkətlərə malların reklamında kömək etməyi və satış funksiyaları ilə bağlı olmayan bir sıra işlərin yerinə yetirilməsini tələb edirlər. Bu cür vəziyyətlərdə firmalar şirkətin reklam edilən və hərəkət edən tərtib edilmiş vitrinlərin miqdarını, dillerlərlə yığıncaqların miqdarını, tədris kurslarının miqdarı, dillerin müştərilərinə həmin ticarət nümayəndəsinin kommersiya görüşlərinin miqdarını, müştərilərdən daxil olmuş şikayətlərin miqdarını, sifarişlərin vaxtı

ötmüş ödənişi ilə müştərilərin miqdarını tez-tez izləməyə cəhd edirlər. Belə informasiyanı kommersiya görüşləri haqqındakı hesabatlardan yığmaq olar.

Səmərəliliyin əmsalı

Artıq deyildiyi kimi, nəinki satışların analizi, həm də nəticələrin başqa göstəriciləri satışlar üzrə menecerə onun tabeçiliyində olan işçilərin işinin səmərəliliyi haqqında faydalı informasiyanı verə bilər. O da xərclərin göstəricilərinin analizini də etməyə imkan verir. Əlavə məlumatları bütün mümkün olan xərcli və nəticəli göstəriciləri kombinə edərək almaq olar. Bunun üçün çox tez-tez əmsallər istifadə edilir. 13. 2 cədvəlində ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün daha çox tez-tez istifadə edilən bəzi əmsallər sadalanmışdır. Onlar xərclərin əmsallərinə və (və yaxud kommersiya görüşlərinin əmsallərinə, müştərilərə xidmətə və fəallığın əmsalına və) və yaxud kommersiya görüşlərinin səmərəliliyinə bölünürlər. Onların daha ətraflı müzakirəsi aşağıda verilmişdir.

Xərclərin əmsalı

Satış xərclərin əmsallarının hesablanmasında ticarət əməkdaşlarının xərcləri və onların hesabına nail olunmuş nəticələr nəzərə alınır. Şirkətin ticarət nümayəndələri bu əmsalın həcminə, ya satışların həcmlərini artıraraq, ya da məsrəfləri azaldaraq təsir etmək olar. Bu əmsalı həm də məsrəflərin konkret maddələri üzrə ticarət əməkdaşlarının xərclərinin analizi üçün istifadə etmək olar. Beləliklə, əgər ticarət əməkdaşlarından hansındasa «satışların həcmi/nəqliyyat xərcləri» bir az yüksəkdirsə, nəinki onun həmkarlarında, bu onların öz əraziləri ilə gedib-gəlmələrinin kifayət qədər olmayan effektli planlaşdırılması haqqında sübut ola bilər. Lakin vacibdir ki, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini analiz edəndə (və ələlxüsusda satışların həcmlərini/nəqliyyat xərclərinin əmsalını müqayisə edəndə) satışlar üzrə menecer onlardan hər birinə təhkim edilmiş ərazinin mürəkkəbliyinin amilini nəzərə almalıdır.

Xərclərin əmsalı və kommersiya görüşünün əmsalı «sahədə» şirkətin hər bir ticarət əməkdaşınının işlə təmin edilməsi ilə bağlı olan xərclərin həcmini əks etdirir. Bu əmsalı ümumi xərclərin göstəriciləri əsasında qiymətləndirmək olar. Xərclərin alternativ variantı kimi, aryı-ayrı tərtib edənlər şəklində təsəvvür etmək olar. Belə əmsalləri isə bir kommersiya görüşünə çəkilən xərclərin həcmi və yaxud bir kommersiya görüşünə ezamiyyət məsrəflərinin həcmi kimi hesablamaq olar. Belə əmsallər nəinki eyni firmanın ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini, həm də eyni sahəyə məxsus olan müxtəlif şirkətləri müqayisə edəndə fayda gətirə bilərlər. Belə müqayisəli məlumatların mənbəyi şirkətin sahə və yaxud peşə assosiyasiyaları, həm də satışlar üzrə menecerlər üçün faydalı olan xərclər haqqında, eyni zamanda bütün mümkün olan əmsallərin toplanması və nəşri ilə məşğul olan Dartnell kimi bu cür firmalar ola bilərlər.

Müştərilərin cəlb edilməsinin və xidmət edilməsinin əmsalları

Bəzi koeffisetlərin müştərilərə və sifarişlərə bilavasitə münasibəti var və göstərir ki, onların ərazilərində iştirak edən potensial biznesi şirkətin ticarət nümayəndələri nə qədər effektiv istifadə edirlər. Məsələn, müştərilərin əhatə edilməsinin əmsalı həmin ərazidəki müştərilərin faizini ölçür, çünki bu ərazidəki ticarət əməkdaşları sifarişləri məhz həmin müştərilərdən alırlar. O bilavasitə, onun göstəricisi kimi xidmət edir ki,

şirkətin ticarət nümayəndəsi öz ərazisini nə qədər dərindən «şumlayır»: yoxsa o sadəcə olaraq «köpüyü götürür», yoxsa bu ərazidəki hər bir potensial müştərini mütəmadi və səylə aşkar edir.

Burada əsas məsələlərdən biri də təzə müştərilərin şirkətin potensial və həqiqi müştərilərinə çevrilməsindən ibarətdir. Müştərilərin itirilməsinin əmsalı göstərir ki, həmin ticarət nümayəndəsinə şirkətin «köhnə» müştərilərinin fəallığını saxlamağa nə qədər yaxşı müyəssər olur və o, onlara nə qədər yaxşı xidmət edir. Bir müştəriyə görə satışların həcminin əmsalı həmin ticarət nümayəndəsinin bir müştəriyə hesabda orta müvəffəqiyyətinin göstəricisi xidmət edir. Bu əmsalın aşağı həcmi o barədə deyir ki, həmin ticarət nümayəndəsi çoxlu xırda, səmərəsiz müştərilərə kommersiya görüşlərinə gedərək, həddindən artıq çox vaxt sərf edir və deməli iri müştərilərin yanına kommersiya görüşlərinə getməsi üçün az vaxtları qalır. Müştərilərin müxtəlif dərəcələri üçün bir müştəriyə düşən satışların həcminin əmsalını də analiz etmək olar. Bu isə şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsinin zəif və güclü cəhətlərini aşkar etməyə imkan verir.

Sifarişin orta həcminin əmsalı həm də müştərilərlə işə yanaşmalarını aşkar etməyə kömək edir. Bu əmsalın aşağı həcmi onu sübut edir ki, həmin ticarət nümayəndəsi şirkətin müştərilərinə kommersiya görüşlərinə tez-tez gedir və onun səmərəliliyini yüksəltmək olar. Bundan ötrü kommersiya görüşlərinin miqdarını bir qədər azaltmaq lazımdır. Sifarişlərin ləğv edilməsinin əmsalı həmin ticarət nümayəndəsi tərəfindən istifadə edilən satışların metodunu əks etdirir. Sifarişlərin ləğv edilməsinin çox yüksək əmsalı bildirir ki, həmin ticarət nümayəndəsi, öz şirkəti üçün sifarişləri təmin etməyə can ataraq, tez-tez öz müştərilərinə qarşı «əl-qolunu» bağlama taktikasına müraciət edirlər.

Bunun əvəzinə onlar uyğunlaşdırılan satışlar metodundan istifadə etməli və müştərilərin problemlərini məsləhətli yanaşmaların köməyi ilə həll etməyə cəhd etməlidirlər. Biznesin (xüsusən də dəstlərin və xammalın tədarükü sferasında) bəzi tipləri üçün əsas göstəricisi kimi müştərinin payı və həmin ticarət nümayəndəsinə «ələ keçirmək» müyəssər olan bu müştərinin biznesinin faizi çıxış edir. Alıcıların əksəriyyəti öz biznesini bir neçə tədarükçü arasında bölüşdürməyə can atırlar. Onlar nəzərdə tuturlar ki, (çox zaman səhvən) əgər bu tədarükçülər (malgöndərənlər) öz aralarında rəqabət aparacaqlarsa, onda alıcı özü üçün ən yaxşı xidmətə və daha ucuz qiymətlərə nail olacaqdır. Bu cür yanaşmaların geniş vüsət aldığı sahələrdə müştərilərin mütləq miqdarı onlardan hər birinin payına nisbətən daha az əhəmiyyətli göstərici olur. Müştərinin payı böyüyəndə, istehsalın miqyasının artması ilə şərtlənmiş iqtisadiyyat da böyüyür. Bu isə həmin müştərinin mənfəətini yüksəldir. Eyni olaraq bu göstərici müştəri ilə münasibətlərin möhkəmliyini əks etdirir.

Kommersiya görüşlərinin fəallığının və yaxud səmərəliliyin

Kommersiya görüşlərinin fəallığının əmsalləri ilə şirkətin müştərilərinin yanına kommersiya görüşlərinə getməklə əlaqəli olan, öz fəaliyyətini planlaşdıran ticarət nümayəndələrinin səyləri və qabiliyyətləri ölçülürlər. Bu göstəricilər bütövlükdə ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin müqayisə edilməsi üçün istifadə edilirlər. Məsələn, gün ərzində kommersiya görüşlərinin miqdarı və ya kommersiya görüşlərinin müştərilərin ümumi sayının miqdarına münasibəti ilə ölçülür. Planlı kommersiya görüşlərinin əmsalına görə müəyyən etmək olar ki, həmin ticarət nümayəndəsi öz ərazisinin müntəzəm olaraq «yoxlanılmasının» planlaşdırılmasına nə qədər cavabdehliklə yanaşır (və yaxud ola bilsin ki, o ümumiyyətlə fəaliyyətin bu növünü planlaşdırmır, gah bu, gah da başqa müştəriyə təsadüfdən təsadüfə görünərək). Bir kommersiya görüşünə görə sifarişlərin əmsalının analizi belə bir suala cavab verməyə imkan verir ki, həmin ticarət nümayəndəsi tərəfindən baş tutan kommersiya görüşləri orta hesabla nə qədər məh-

suldardırlar. Bu əmsalı hərdən hədəfə düşmə əmsalı (hit ratio) və ya orta səviyyə adlandırırlar, çünki o, «atəşlərin» (kommersiya görüşlərinin) ümumi miqdarına münasibətə görə uğurların (hədəfə düşmələrin yəni alınmış sifarişlərin miqdarını əks etdirir.

Yuxarıda aparılmış müzakirədən və 13. 1 və 13. 2 cədvəllərindən göründüyü kimi satışlar üzrə menecerlərin sərəncamında xərclərin obyektiv göstəriciləri, nəticələrin göstəriciləri və ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini müqayisə və qiymətləndirən əmsallər az deyil. Siz artıq başa düşdünüz ki, onlardan əksəriyyəti müəyyən dərəcədə artıqdırlar. (o mənada ki, onlar analitikin sərəncamına şirkətin ticarət nümayəndələrinin effektivliyi haqqında «kəsişən» informasiyanı verirlər). Sərfiyyatlı və nəticəli göstəriciləri və əmsalləri bu və ya digər üsullarla birləşdirərək, bir sıra başqa əmsalləri almaq olar. Ticarət əməkdaşının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün tez-tez istifadə edilən belə birləşmələrdən birini aşağıdakı bərabərlik şəklində vermək olar:

$$\text{Satışların həcmi} = \text{İşlənilmiş günlərin miqdarı} \times \frac{\text{Kommersiya görüşlərin in miqdarı}}{\text{İşlənmiş günlərin miqdarı}} \times \frac{\text{Sifarişlər}}{\text{Kommersiya görüşlərin in miqdarı}} \times \frac{\text{Satışların həcmi}}{\text{Sifarişlər}}$$

və yaxud

$$\text{Satışların həcmi} = \text{İşlənilmiş günlərin miqdarı} \times \text{Kommersiya görüşlərin in miqdarı} \times \text{Orta səviyyə} \times \text{Sifarişin orta həcmi}$$

Bu bərabərlikdən aydın görünür ki, satışların həcmini artırmaq üçün şirkətin ticarət nümayəndəsi nə etməlidir? Belə ki, ticarət nümayəndəsi artıra bilər: birincisi, işlənmiş günlərin miqdarını, ikincisi onların gün ərzində baş tutan kommersiya görüşlərinin miqdarını, üçüncüsü kommersiya görüşlərinin səmərəliliyini (yni kommersiya görüşlərinin miqdarına düşən alınmış sifarişlərin miqdarını) və dördüncüsü bu sifarişlərin həcmini. Beləliklə yuxarıda verilmiş bərabərliyi konkret satıcının səmərəliliyinin yüksəldilməsi üsullarının artırılması üçün istifadə etmək olar.

Lakin bu bərabərlik diqqəti ticarət əməkdaşının fəaliyyətinin nəticələri üzərinə cəlb edir və onunla bağlı olan xərcləri nəzərə almır. Deyiləndən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bu anlayışın bütün rəngarəngliyində ticarət heyətinin effektivliyini əhatə edən vahid göstərici sadəcə mövcud deyil.

Ticarət əməkdaşının obyektiv göstəricilərinin burada keçirilmiş müzakirəsinin sonunda iki mühüm anı xatırlatmaq lazımdır. Birincisi, satışların həcmlərinin və xərclərinin analizi kimi, eyni ilə bir sıra üstünlüklər və çatışmazlıqlar xasdır. Ona görə də ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi yerinə, bir-iki göstəriciyə tamamilə ümid etmək olar. Birincisi və bu daha əhəmiyyətlidir, bütün sadalanan göstəricilər bu və ya digər mühakimənin aydınlaşdırılması üçün yalnız yardımçı vasitədir, yəni onlar satışlar üzrə meneceri qərarların qəbul edilməsindən xilas edir. Məsələn, vaxt var idi ki, ABŞ-ın silahlı qüvvələrinə qəbul məntəqələri (orduda xidməti reklam edən və gəncləri silaşlı qüvvələrlə müqavilə bağlamağa sövq edən) «müvəffəqiyyətin əmsalı» kimi, yəni faktiki olaraq müqavilə imzalamış potensial namizədlərin ABŞ-ın silahlı qüvvələri sırasına qəbul edilməsinin faizi kimi belə göstəricilərə bel bağlayırdılar. Bu və ya digər qoşun növlərinə çağırışın müəyyən faizinin artırılmasının zəruriliyi haqqında əmrlər nəşr edilirdi. Problem ondan ibarət idi ki, Silahlı qüvvələrin sıralarına xidmətə daxil olmuşların durmadan artmasına baxmayaraq, yeni kontingentin lazım olan keyfiyyəti təmin edilməmişdir. Beləliklə qəbul edilmənin effektivliyi nəinki artırdı, əksinə qəbul məntəqələri tərəfindən namizədlərə tələblər azalırdı. Müxtəlif göstəricilərə görə səmərəliliyin müqayisə edilməsi istənilən analizin başlanğıc nöqtəsi olmalıdır. Onun

vəzifəsi, həm ayrı-ayrı ticarət nümayəndələrinin, həm də bütövlükdə şirkətin ticarət heyətinin işinin effektivliyini qiymətləndirməkdən ibarətdir.

Subyektiv göstəricilər

Səmərəliliyin artıq müzakirə edilmiş obyektiv göstəricilərin miqdarlı təbiəti və bu bölmənin əvvəlində müzakirə edilmiş subyektiv göstəriciləri keyfiyyətli təbiəti arasında mühüm konseptual fərq mövcuddur. Səmərəliliyinin miqdar göstəriciləri ona əsaslanır ki, ticarət heyətinin əməkdaşları nə edirlər, onda keyfiyyət kimi onu əks etdirir ki, onlar bunu nə qədər yaxşı edirlər (davranış və prosesin nöqteyi-nəzərindən). Bu o qədər də yəqin olmayan, lakin buna baxmayaraq olduqca əhəmiyyətli fərq ondadır ki, məhz nə ölçülür, müvafiq olan ölçülərin yerinə yetirilməsi üsullarındakı fərqləri şərtləndirir.

Bir çox hallarda ticarət əməkdaşının keyfiyyət nöqteyi-nəzərindən miqdarlıya nisbətən səmərəliliyini qiymətləndirmək olduqca çətin olur. Səmərəliliyin miqdar göstəriciləri həmin əməkdaşın kommersiya görüşləri haqqında hesabatların analizini, onun öz iş vaxtını necə istifadə etməsinin ciddi analizini tələb edirlər. Ölçmələrin uyğun gələn metodikası hazırlandıqdan sonra, o, adətən,, keyfiyyət ölçülərinə nisbətən praktikada daha az subyektivliklə və qeyri-ardıcıllıqla realizə edə bilər.

Ticarət əməkdaşının səmərəliliyi adətən, aşağıdakı göstəricilərə görə qiymətləndirilir:

1. Satışların nəticələri: Satışların həcmlərində ifadə edilən səmərəlilik, təzə müştərilərə satış; tam dolu məhsul xəttinin satışı

2. Öz işini bilmək : öz şirkətinin siyasətini, qiymətlərini və məhsullarını bilmək

3. Ərazinin idarə edilməsi: öz fəaliyyətinin və kommersiya görüşlərinin planlaşdırılması; xərclərə nəzarət etmək bacarığı; hesabatları və başqa materialları düzgün tərtib etmək bacarığı

4. Müştərilər və şirkətlə münasibətlər: müştərilərlə, həmkarlarla və bütövlükdə şirkətlə münasibətlər.

5. İşçinin şəxsiyyətinin xarakteristikaları: təşəbbüskarlıq, xarici görkəm (görünüş), xasiyyət, hazırcavablıq və s.

Hər bir şirkət ona daha əhəmiyyətli (vacib) olan subyektiv göstəricilərə istinad edir. Bu zaman nəticələndirən məqsədlər hesaba alınırlar. Məsələn, satışların səmərəliliyinin göstəriciləri, görünür ticarət əməkdaşlarının işdən çıxarılması və onların əməyinin ödənilməsi ilə bağlı olan qərarların qəbul edilməsində daha çox maraq doğurur, çünki məhsulların tanınması və müştərilərlə münasibət xidməti pillələrlə irəliləmə və bir ərazidən başqasına keçirilməsi ilə bağlı olan qərarların qəbul edilməsi üçün çox vacibdir.

Verilmiş siyahının diqqətlə öyrənilməsi səmərəliliyin subyektiv və obyektiv göstəricilərinin cəmini aşkar etməyə imkan verir. Mahiyyətcə, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin formal qiymətlərinin əksəriyyəti qiymətləndirmə kriteriyalarının hər iki tipinin bu və ya digər birləşməsinin istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

Səmərəliliyin subyektiv ölçüləri üçün istifadə edilən formalar

13. 2 şəkilində səmərəliliyin bir neçə subyektiv göstəricilərinə görə ticarət əməkdaşlarının qiymətlərinin tipik forması verilmişdir. Qiymətin konkret kriteriyaları onlara uyğun olmalıdır, hansılar ki, həmin vəzifə üçün müvəffəqiyyətin əsas amili kimi göstərilmişlər (8-ci fəsildə satışla bağlı olan vəzifələr üçün müvəffəqiyyətin amillərinin müzakirəsi verilmişdir). Bu cür qiymətlər hər il, yarım ildə bir dəfə və hər rübdə yerinə yetirilə bilər. Belə qiymətləndirmə müvafiq firmanın kadrlar şöbəsi tərəfindən həyata keçirilən siyasətdən asılıdır. Belə qiymətlərlə eyni zaman kəsiyində alınan hər bir ticarət

əməkdaşınının səmərəliliyi haqqında obyektiv məlumatlar əlavə edilə bilər. Bu isə şirkətin konkret ticarət nümayəndəsinin səmərəliliyini tam qiymətləndirməyə maksimum imkan verir.

13. 2 şəkilində verilmiş forma firmaların istifadə etdikləri bir çox başqa formalardan onunla fərqlənir ki, o « bağlama nöqtəsini» və yaxud şkalada verilmiş müxtəlif qiymətlərin şifahi təsvirini saxlayır. Formanın burada verilmiş nümunəsinin daha bir üstünlüyü ondan ibarətdir ki, burada şərhlər üçün, yəni həmin əməkdaşa qoyulmuş reytinqlərin izah edilməsinə xüsusi yer ayrılmışdır. Bu formada həm də belə bir bölmə var ki, orada ətraflı göstərmək olar ki, öz səmərəliliyin artırmaq üçün satıcı hansı addımları atmalıdır. Bütövlükdə belə bir forma ticarət əməkdaşı və satışlar üzrə menecer arasında əməli dialoqun keçirilməsini yüngülləşdirə bilər. Ondan başqa, o, əməkdaşa özünün güclü və zəif cəhətlərinə aydınlıq gətirməyə və səmərəliliyin yüksəldilməsinə yanaşmaların təklif edilməsinə kömək etməlidir.

Ticarət heyəti
İşçinin soyadı, adı və atasının adı_____
Ərazi _____
Vəzifənin adı _____ Tarix _____
Təlimatlar (diqqətlə tanış olun).

1. Özünüzün mühakimənizi ayrı-ayrı epizodlara görə deyil, bütövlükdə əvvəlki altı aylıq dövr üzərində əsaslandırın.
2. Amillərdən hər birinə görə sizin mühakimənizi daha dəqiq əks etdirən tərəfin qarşısında işarə qoyun.
3. Amillərdən istənilənə görə şkalanın son qiyməti qoyulmuş həmin işçilər üçün, məsələn, «görkəmli», «kifayət etməyən», «məhdud» qiymətlərini qoyun. Şərhlər üçün nəzərdə tutulmuş yerdə sizə təklif edilmiş reytinqin qısa izahını verir.
4. Sizin reytinqiniz özü ilə qiymətləndirilən işçinin dəqiq təsvirini verməlidir.

Baxılacaq və qiymətləndiriləcək amillər

1. *İşin tanınması* (məhsulun tanınmasını, müştərinin biznesinin tanınmasını daxil edir)	Öz şirkətini müvəffəqiyyətlə təqdim etmək üçün kifayət qədər məhsullar və onların tətbiqi haqqında biliklərə malik deyil	Biliklərin minimum həcmini mənimsəyib əlavə öyrədilməyə ehtiyacı var	Öz işini kafi yerinə yetirmək üçün tələb edilən biliklərin orta həcminə malikdir	Bizim mallarla və texnikamızla çox yaxşı tanışdır
Şərhlər_____				
2. *Müştərilər üçün qəbul edilmənin dərəcəsi* Müştərilərin əksəriyyəti üçün qəbul edilməzdir. Onlar onu öz ofislərinə buraxmırlar	Müştərilərlə görüşməyə müyəssər olunur, ancaq onlar ona xüsusi sevgi hiss etmirlər	Müştərilərin əksəriyyəti ilə münasibətləri yoluna qoydu	Müştərilərlə yaxşı münasibətlər qurdu. Bütün müştərilər onu əyani olaraq qəbul etməyə hazırdırlar	Əyani olaraq bütün müştərilərlə əla şəxsi münasibətlər qurdu
Şərhlər_____				

3. *Sifarişlərin alınmasına sərf edilən səylərin həcmi* Satış fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün nə vaxtını, nə də gücünü Əsirgəmir	Xeyli vaxtını və gücünü daimi satış fəaliyyəti ilə məşğul olmağa sərf edir.	Mötədil səylərini və vaxtını satışların sabit miqdarının alınmasına sərf edir	Yalnız minimum zəruri olan səylərini və vaxtını sərf edir	Kafi-sifarişlərin alınması üçün kifayət qədər səylərini qoymur
Şərhlər_____				
4. *Sifarişlər almaq bacarığı* Hətta ən pis vəziyyətlərdə sifarişlər almaq qabiliyyəti	Əksər şəraitlərdə sifarişlər almaq bacarığı	Əgər müştəri buna müqavimət göstərmirsə, müştərilərin sifarişlərinin yaxşı faizini almaq müyəssər olur.	Satışların minimum zəruri olan həcmini təmin etmək üçün yalnız kifayət edən sifarişlərin miqdarını almağa qadirdir	Yalnız ən yaxşı vəziyyətlərdə sifarişlər almaq az-az olur
Şərhlər_____				
5. *Müştərilərə göstərilən xidmətlərin həcmi* Satışlar baş tutduqdan sonra müştərilərə az xidmət göstərir	İstənilən halda xidmətin yalnız minimum səviyyəsini təmin edir	Müntəzəm olaraq müştərilərə xidmət edir və ondan nəyi xahiş edirlərsə, onu da yerinə yetirir	Bütün müştərilərə xidmətin çox yaxşı səviyyəsini göstərir	Müştərilərə çox yüksək səviyyəli xidmətetmək üçün ondan asılı olan hər şeyi edir (şirkətin nəzərdə tutduğu siyasət çərçivələri daxilində)
Şərhlər_____				
6. *İşçinin ehtiyyac duyduğu nəzarət həcminin etibarlılığı.* Öz ərazisinin nəbzini daimi öz əlində saxlayır (hətta ən pis şəraitlərdə). Fövqəladə vəziyyətlərin öhdəsindən gəlməyi bacarır və öncüllüyünü öz üzərinə götütür	Normal şəraitlərdə sabit etibarlı işçidir. Birdəfəlik tapşırıqların və adi vəzifələrin öhdəsindən yaxşı gəlir. Rəhbərlik tərəfindən işə az müdaxilə etməsini tələb edir	Adi rəhbərlik şəraitində etibarlılığın qəbul edilən səviyyəsində işləyir	Hərdən öz vəzifəsinin öhdəsindən gələ bilmir. Rəhbərlik tərəfindən yüksək diqqəti tələb edir	İşin bütün mərhələlərində rəhbərlik tərəfindən daimi nəzarəti tələb edir
Şərhlər_____				
7. *Şirkətə münasibət-şirkətin siyasətini dəstəkləməyin dərəcəsi.* Şirkətin siyasətini dəstəkləməyir. Şirkəti bəzi hərəkətlərinə görə günahlandırır. Bu isə müştərilər üçün pis nəticələr verə bilər	Şirkətin siyasətini passiv dəstəkləyir. Özünü kollektivin üzvü kimi hiss etmir	Əksər hallarda şirkətin siyasətinə uyğun olaraq hərəkət edir	Müştərilərlə münasibətlərdə şirkətin nöqteyi-nəzərini qəbul edir və dəstəkləyir	Müştərilərlə münasibətlərdə şirkəti və onun siyasətini dəstəkləyir, hətta əgər daxilən onunla razı olmasa da

Şərhlər_____				
8. *Fərasət və ixtiraçılıq qabiliyyəti.* Dəyişməyə işin təkraredilməz üslubu, zirəkliyi, təşəbbüskarlığı və yaradıcı təxəyyülü ilə fərqlənir. Yeni ideeyaların hazırlanmasında və ən mürəkkəb problemlərin həll edilməsində ona bel bağlamaq olar.	Tez-tez yeni ideyalar təklif edir. Fövqəladə vəziyyətlərin öhdəsindən müvəffəqiyyətlə gəlir. Bu zaman ən ağıllı və düşünülmüş qərarlar qəbul edir	Qeyri-adi vəziyyətlərin öhdəsindən son dərəcə kafi gəlir. Vaxtaşırı əla ideyalar, metodlar və yanaşmalar təklif edir	Mənimsənil miş metod və durlara dönmədən əməl edir. Dəyişmələrə çətinliklə uyğunlaşır. Qeyri-adi şəraitlərdə adətən, özünü itirir	Şəxsi təlimatlandırmanı tələb edir. Problemlərin həllində təşəbbüskarlıq və yaradıcı təxəyyül göstərmir
Şərhlər_____				
9. *Düşüncəli lik.* Ondan analiz və nəticələr tez-tez səhvlərə gətirib çıxarır, bir də ki, tez-tez onlara qabaqcadan yalnış fikirdə olmaq xasdır. İşçi tərəfindən qəbul edilən qərarlar rəhbər tərəfindən dəqiq analizi tələb edir	İşçinin mühakiməsi nə, adətən,, yalnız o halda etibar etmək olar ki, əgər onlar standart, sadə vəziyyətlərə aiddirsə. Lakin onlara etibar etmək olmaz, əgər onlar heç olmasa nədə isə çətin məsələlərə toxunurlarsa	Mürəkkəbli yin müəyyən dərəcəsi ilə fərqlənən gündəlik problemləri dəqiq analiz etməyi bacarır və belə hallarda ağıllı qərarlar qəbul etməyə qadirdir. Bu qərarlarda demək olar ki, heç zaman onun qabaqcadan fikrini dəyişməsi özünü göstərmir	Bu işçinin qərarlarına tərəddüd etmədən etibar etmək olar. Çətin problemlər haqqında söhbət gedən zaman bunu istisna etmək olar. İşçinin mühakimələrində əyani olaraq heç vaxt şəxsi inamsızlıq yoxdur	Bir çox ağıllı və əla analitik qabiliyytlərə malikdir. Bu işçinin mühakiməsi nə tamamilə etibar etmək olar. İşçi tərəfindən qəbul edilən mühakimələr və qərarlar tamamilə şəxsi inamını dəyişməkdən azaddır.

Şərhlər:_____

_____

Özünün indiki vəzifəsində effektivliyin yüksəldilməsi üçün bu işçi etməlidir:

1. İşə görə əlavə təlimat almaq_____

_____

2. Əlavə praktiki təcrübə almaq_____

_____

3. Kimi, belə sualları öyrənmək_____

_____

4. Aşağıdakılara öz münasibətini dəyişmək_____

_____

5. Bu işçiyə daha heç nəyi məsləhət görə bilmərəm, ona görə ki, _____

_____

6. Qeydlər_____

_____

_____

Şəkil 13. 2. *Səmərəliliyin subyektiv qiymətləndirilməsi üçün formanın nümunəsi*

Reytinq formalarının ən adi tipində formanın bir tərəfində sadəcə olaraq firma rəhbərliyi üçün maraq doğuran atributlar sadalanırlar, o biri tərəfində isə qiymətlər qeydə alınırlar. Belə formalarda təsvirlər yalnız minimum dərəcədə iştirak edirlər. Bu isə çıxarılmış qiymətlərin dəqiq olmaması üçün zəmin yaradır. 13. 3 cədvəlində buna bənzər düzgün olmayan yanaşma göstərilir. Əlbəttə, formanın bu tipini çətinlik çəkmədən zəruri informasiya ilə doldurmaq olar, madam ki, hər şey hansı ki, rəhbərdən tələb edilir - bu sadəcə olaraq atributlardan hər birinə görə həmin ticarət əməkdaşının səmərəliliyinə yüksək dərəcədə kömək edən xarakteristika ilə yanaşı «√» işarəsi qoyulur.

Təəssüflər olsun ki, məhz belə formalara satış təşkilatlarında tez-tez rast gəlmək olar. Praktikada onlar ticarət əməkdaşları və satışlar üzrə menecer arasında əməli dialoqun yüngülləşdirilməsi üçün az xeyir gətirirlər. Adətən, belə formaların (cədvəl 13. 3-də verilmişdir) istifadə edilməsində ticarət əməkdaşları səmərəliliyin yüksəldilməsi yollarının axtarılması nöqteyi-nəzərindən xeyirli (faydalı) olan az informasiya alırlar.

Cədvəl 13. 3. Səmərəliliyin subyektiv qiymətləndirilməsi üçün formanın nümunəsi

Pis Babat Orta Yaxşı Əla
Öz işini bilməsi Müştərilər tərəfindən qavranılmasının dərəcəsi Yeni sifarişlərin alınmasına istiqamətlənən səylərin həcmi Öz şirkəti üçün yeni sifarişlər almaq bacarığı Şirkətin müştərilərinə göstərilən xidmətlərin cəmi Etibarlılıq – işçi rəhbərlikdə nə qədər ehtiyac duyur Öz şirkətinə münasibət - şirkətin siyasətinin yardımının dərəcəsi Sərbəst mühakiməyə qabiliyyət Fərasət və ixtiraçılıq qabiliyyəti

Səmərəliliyin subyektiv ölçmə ilə problemləri

Aşağıda sadələşdirilmiş anket görünüşü olan və subyektiv reytinqlərin formalarının tətbiq edilməsinə əsaslanmış səmərəliliyin qiymətləndirilməsi sisteminin istifadə edilməsi ilə bağlı olan bir sıra tipik problemlər sadalanmışdır:

1. *Son nəticələrə kifayət etməyən diqqət.* Səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin ən effektiv tipi işçi tərəfindən öz səmərəliliyini və hərəkətlərinin yüksəldilməsinin mümkün olan sahələrini aşkar etməyə imkan verir. Bunun üçün həmin işçiyə tapşırılmış vəzifələrin yerinə yetirilməsində davranışın əsas elementlərini müəyyən etmək lazımdır. Təəssüflər olsun ki, bir çox şirkətlər bunun üçün heç nə etmirlər. Onlar sadə yolla getməyə üstünlük verirlər. Səmərəliliyin qiymətləndirilməsi tipindən biri, yəni reytinq şkalası (davranışa bağlanmış) bu qüsurun aradan götürülməsinə istiqamətlənmişdir. Onun köməyi ilə işçinin qarşısında qoyulmuş məqsədlərin nöqteyi-nəzərindən daha çox və daha az effektli davranışın növlərini aşkar etməyə cəhd edirlər. Daha sonra biz BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale – reytinqlər şkalası) üzərində daha ətraflı dayanacağıq.

2. *Xarakterin qeyri-dəqiq müəyyən edilmiş əlamətləri.* Səmərəliliyin bir çox qiymətləri əsasında qiymətləndirilən işçinin xarakterinin əlamətlərinin öyrədilməsi durur. Ticarət əməkdaşları üçün bu təşəbbüskarlıq və fərasət kimi belə elementdir. Belə atriibutların intuitiv cazibədarlığına baxmayaraq, onların səmərəliliyinin faktiki münasibəti son dərəcə şübhəlidir.

3. *Qalo effekti.* Səmərəliliyn qiymətləndirilməsinin bu və ya digər formalarının istifadə edilməsi haqqında söhbət gedən zaman , bu olduqca geniş yayılmış hadisədir. O, o vəziyyəti əks etdirir ki, hansısa bir xasiyyətnaməyə verilən reytinq başqa xasiyyətnamələrin reytinqinə əhəmiyyətli təsir edir. Bu problem bir də onunla mürəkkəbləşir ki, o

barədəki təqdimatlar, hansını ki, məhz «ən mühümlüsü» hesab etmək lazımdır, müxtəlif filialların və region menecerlərinin rəhbərlərində hər şeydən öncə həm də müxtəlif olur.

4. *Təkəbbürlük və ya dözümlülük*. Satışlar üzrə menecerlərin bəziləri öz tabeçiliyində olan işçiləri ən yüksək və yaxud əksinə , olduqca bağışlanmayan ölçülər üzrə qiymətləndirməyə meyillidirlər. Bəziləri öz işçilərinə sorn dərəcə təkəbbürlüdürlər və onlardan hər birini yaxşı və görkəmli işçi kimi qiymətləndirirlər, başqaları isə əskinə, öz işçilərini olduqca ciddi qiymətləndirirlər. Belə hərəkət tez-tez rəhbərin özünün şəxsi keyfiyyətlərini və onun şəxsi təsəvvürlərini əks etdirir ki, nəyi «görkəmli səmərəlilik» hesab etmək lazımdır (lakin həqiqətdə onun arsındakı prinsipial fərqlərdir ki, bu və ya digər halda ticarət əməkdaşları necə işləyirlər, sadəcə olaraq mövcud deyil). Səmərəliliyin müxtəlif təriflərinin müxtəlif rəhbərlər tərəfindən istifadə edilməsi bütövlükdə səmərəliliyin qiymətləndirilməsi sisteminin yüksək qabiliyyətli və ədalətliliyində işçilərin inamına ciddi təsir edə bilər.

5. *Mərkəzi tendensiya (meyil)*. Satışlar üzrə bəzi menecerlər öz işçilərinin fəaliyyətinin «mərkəzi» meyilliyini tapırlar, imkan daxilində həm bu, həm də başqa tərəfin ifratçılığından qaçaraq. Belə reytinqlərin əsasında işçilərin səmərəliliyindəki həqiqi fərqlər haqqında hansısa nəticələri etmək praktiki olaraq mümkün deyil. Bu cür reytinqlər xeyli problemlər yarada bilərlər., xüsusən də o hallarda ki, şirkət işçinin kafi səmərəliliyinin keçən ildəki göstəricilərinə görə onun işdən çıxarılması üçün bəhanə kimi istifadə etməyə cəhd edir. Bu fəslə aid giriş parçasında göstərildiyi kimi, General Electrik şirkətinin ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən məcburi sıralandırma sistemləri, həm də bəzi başqa şirkətlərdə xeyli dərəcədə ona görə tətbiq edilirdilər ki, satışlar üzrə menecerlərin artıq təkəbbürlüyünə, dözümlülüyünə və yaxud öz işçilərinin səmərəliliyini qiymətləndirəndə ehtiyatlı olmağa dəvət edir.

6. *Şəxsiyyətlərarası münasibətlərin təsiri*. O amillə şərtlənir ki, bizim tərəfimizdən başqa adamların qəbul edilməsinə və onların davranışlarının sosial qəbul edilməsinə, o xeyli təsir edir ki, biz şəxsən bu adamlara necə münasibət göstəririk. Onlar tərəfindən öz işçilərinə satışlar üzrə menecerlərin qiymətləri həm də xeyli dərəcədə şəxsiyyətlər arası münasibətlərin təsirinə məruz qalırlar. Ondan başqa, tədqiqatların nəticələri sübut edirlər ki, ticarət heyətinin əməkdaşları şəxsi təsirini istifadə edə bilər, hansı ki, o, öz rəhbərinə təsir göstərməyə qadirdir.

7. *Qiymətlərdən istifadə edilməsi*. Səmərəliliyin reytinqlərinə onlardan istifadə edilməsinin üsullarının özləri tez-tez təsir edirlər. Əgər xidmətə yüksəlmə və pul ödəmələri reytinqlərdən asılıdırsa, onda öz işçiləri tərəfindən dostluğu və yardımı qiymətləndirən satışlar üzrə menecerlərin çoxunda həmin işçilərin səmərəliliyini qiymətləndirəndə həddindən artıq təkəbbürlüyə meyillilik meydana çıxır. Satışlar üzrə rayon menecerinin qarşısında əmələ gələn dilemmanı da təsəvvür etmək çətin deyil. Əgər başqa rayonlara təhkim edilmiş əməkdaşlar müntəzəm olaraq əməkhaqqına daha yüksək əlavələr alırlarsa və xidməti pillələrlə öz işçilərinə nisbətən daha müvəffəqiyyətlə irəliləyirlər. Başqa bir tərəfdən, əgər qiymətlər başlıca olaraq ticarət əməkdaşlarının effektivliyinin yüksəldilməsi üçün bir vasitə kimidirsə, rəhbərlər adətən, özlərini son dərəcə sərbəst hiss edirlər. Onlar öz işçilərinin qüsurlarının göstərərək, onların zəif cəhətlərini qeyd edir və konkret məsləhətlər verirlər ki, bu qüsurlardan necə xilas olmaq olar.

Beləliklə, artıq oxuculara aydın olmalıdır ki, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətinə bir çox amillər təsir edir (eyni zamanda həm də rəhbərlərin qərəzliliyi). Bu isə öz növbəsində, qeyri-dəqiq və ədalətsiz qiymətlərin verilməsində riski xeyli artırır. Liderlik 13.2 parçasında «qiymətləndiricinin» potensial qeyri-obyektivliyinin formalarından biri daha ətraflı təsvir edilir. İqtisadiyyat elmində buna yalnız son nəticəyə oriyentasiya ilə əmələm gələn mənfi fikir deyilir (outcome bias). Belə münasibət o hallarda meydana çıxır ki, satışlar üzrə menecer tərəfindən qəbul edilən hansısa qərarın

nəticəsi və qərarların məcmusunda bu rəhbər tərəfindən verilən səmərəliliyin qiymətlərinə ölçüdən artıq təsir edir.

Liderlik 13. 2
Yalnız son nəticəyə oriyentasiya ilə əmələ gələn mənfi fikir (rəy) ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiyməti

Satışlar sferasındakı işin təbiətinin özü son nəticəyə oriyentasiyanı nəzərdə tutur. Xeyli nailiyyətlər göstərən işçilərə, adətən, özünün qarşısında yüksək məqsəd qoymaq və onlara çatmaq xoşuna gəlir. Beləliklə satış sferasında hər şeydən öncə rəhbərlik tərəfindən məhz nəticələrə baxırlar. Başqa sözlərlə: əgər öz normanın öhdəsindən gəlirsənsə, deməli sən yaxşı işçisən, nə deyirlərsə desinlər; əgər öhdəsindən gələ bilmirsənsə, sən hər şeyi istənilən kimi etmirsən. Biz burada bütün sözünün altında prosesin bütün mərhələlərini başa düşürük, çünki satışla məşğul olan adamın işi bu prosesdən ibarətdir. Baza səviyyəsində bütün bunlar özü ilə ticarət əməkdaşı tərəfindən özünün iş günü, həftəsi, ayı, rübü və ili ərzində qəbul edilən qərarları verir. Bu qərarlardan həmin işçinin səmərəliliyi ibarətdir (xatırlayın: keçmişdə biz bu fəsildə davranışın nöqteyi-nəzərindən səmərəlilik anlayışına tərif vermişdik).

Hərdənbir bu nəticələrə gətirib çıxaran nəticələrin və prosesin özü ilə üst-üstə düşür: məsələn, ticarət heyətinin həmin əməkdaşı hansısa rübdə satışın yüksək həcmlərinə nail olmuşdur, birdəki, o bütün vəzifələrin öhdəsindən əla gəlmişdir, çünki ticarət heyətinin hər bir əməkdaşı bu vəzifələri istər-istəməz yerinə yetirməlidir (məsələn mal və məhsulların təqdimatlarını, müştərilərə xidmətetməyə, inzibati vəzifələri və s.) yəqin ki, satışlar üzrə menecer bu işçinin xidmətini tanımağa və onu mükafatlandırmağa borcludur. Və əksinə, əgər ticarət əməkdaşlarından kim isə ona verilmiş normanı rüb ərzində yerinə yetirə bilməmişsə və birdə ki, o, öz vəzifəsinin öhdəsindən tamamilə gələ bilməmişsə, onda satışlar üzrə menecer, təbii həmin işçinin yüksək olmayan səmərəliliyini qeyd etməli və qüsurların aradan qaldırılması üçün müvafiq plan hazırlamalıdır.

Bir-birinə bu qədər bənzəməyən şəraitlərdə nə etməli? Məsələn, özünün rüblük satış normasını (kvotunu) artıqlaması ilə yerinə yetirmiş ancaq müntəzəm olaraq özünün gündəlik vəzifə borclarının öhdəsindən gələ bilməyən işçilərlə necə davranmalı? Ola bilsin ki, satışların yüksək həcmlərinə o, təsadüfən rastına çıxmış müştərinin hesabına müyəssər olmuşdu? Ola bilsin ki, ona çox mənfəətli ərazi düşmüşdü? Ola bilsin ki, sadəcə olaraq, onun nədəsə bəxti gətirmişdir? Satışlar üzrə menecer bütövlükdə belə işçiyə yüksək qiymət verərək (burada əsasən onun sırf son nəticəsi nəzərə alınır), o butulkadan çox təhlükəli cini azadlığa buraxa bilər: axı həmkarları belə işçini sadəcə olaraq, xoşbəxtlik üzünə gülən adi tənbəl hesab edəcəklər. Və nəhayət, ən, yəqin ki, ağır hadisəyə baxaq: əgər işçi özünün rüblük satış normasının (kvotunun) öhdəsindən gəlməmişsə, ancaq hər bir ticarət əməkdaşının riayət etdiyi prosesin nöqteyi-nəzərindən, hər şeyi «necə lazımdırsa», elə də etmişdir. Əgər yalnız belə işçi tərəfindən nail olunmuş son nəticəyə görə onu pis icraçı kimi qiymətləndirmək, onda bu işçi, hər şeydən tez işdən çıxacaqdır və düzgün hərəkət etmiş olacaqdır.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, satış üzrə bəzi mütəxəssislər belə bir fikrin tərəfdarıdılar ki, son nəticə tərəfinə meyil- bu heç də hansısa meyil deyil. Axı, adam özü üçün satış işçisi peşəsini seçəndə, əvvəlcədən bilir ki, müvəffəqiyyətin açarı son nəticədir, yəni onun nail olduğu satışların həcmidir. Belə bir nöqteyi-nəzər özünü doğruldur və onun yaşamağa hüququ var. Bu o zaman özünü doğruldur ki, ticarət heyətinin əməyi sırf satışdan komisyon haqları şəklində ödənilir. Ancaq satışların indiki vəziyyətinin əksəriyyətində sonuncunun davranış aspektlərini inkar edən səmərəliliyin qiymətləndirilməsi sistemini istifadə etmək tamamilə ağılsızlıqdır (həm «müsbət», həm də «mənfi» işarəsi ilə).

Mənbə: Greg W. Marchall And John C. Mowen «An Experimental İnvestigation of the Outcome Bias in Salesperson Performance Evaluations», Journal of Personal Selling & Sales Management 13 (Summer 1993), səh 31-47

Səmərəliliyin qiymətlərindəki səhvlərdən necə qaçmaq

Sadalanmış səbəblərlə bağlı olan səhvlərdən müdafiə olunmaq üçün, bir çox firmalar satışlar üzrə menecerlərinə tədris kursları keçirlər. Bu kurslarda onlar adətən,, müvafiq formaları necə düzgün doldurmaq və ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin bütün prosesini lazım olan məcrada necə saxlamağa öyrədirlər.

Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini qiymətləndirən formaların doldurulmasına görə tipik məsləhətləri (tövsiyələri) sadalayaq:

1. Bu və ya digər atributu qiymətləndirməkdən öncə (işçinin xarakteristiksını) onun tərifi ilə daha diqqətlə tanış olmaq lazımdır.

2. İşçinin həddindən artıq qiymətləndirilməsindən imkan daxilində qaçmaq

3. Yol vermək olmaz ki, rəhbər və işçi arasındakı şəxsi qarşılqılı münasibətlər səmərəliliyin qiymətlərinə təsir etməməlidir.

4. Yol vermək olmaz ki, hansısa bir amilin qiyməti başqa amillərin qiymətlərinə təsir etməsin.

5. Yerinə yetirilən qiymət onun potensial qabiliyyətləri üzərində deyil, ticarət heyətinin müvafiq əməkdaşının müşahidə edilən səmərəliliyinə əsaslanmalıdır.

6. İşçinin effektivliyini yaxşı və pis işin yalınz bir neçə nümunələri əsasında qiymətləndirmək olmaz.

7. Sizin verdiyiniz reytinqlər əsaslandırılmalıdırlar.

BARS (reytinqlərin şkalası) sisteminin istifadə edilməsi

BARS sistemi satışlar üzrə menecerin diqqətini davranış və insanın nəzarəti altında olan səmərəliliyin başqa kriteriyaları üzərində cəmləşdirilməsinə istiqamətlənmişdir. Bu sistem o vəziyyəti nəzərə alır ki, istənilən işçinin səmərəliliyinə təsir edən bir sıra amillər mövcuddur. Lakin bu amillərdən bəziləri ticarət əməkdaşının müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün daha çox, bəziləri üçün isə daha az əhəmiyyət kəsb edir. Ona görə də ticarət əməkdaşınının səmərəliliyini qiymətləndirəndə müvəffəqiyyətin məhz bu tənqidli amillərinə diqqət yetirmək belə vacibdir (Critical Success Factors-CSF (MTA). Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün BARS sistemindən istifadə edilməsi onların səmərəliliyinə həlledici təsir göstərən davranışın elementlərinin aşkar edilməsini tələb edir. Səmərəliliyin növbəti qiyməti uyğun gələn təsvirlərin əsasında davranışın bu əsas elementlərinə müəyyən reytinqlərin verilməsi yolu ilə yerinə yetirilməlidir.

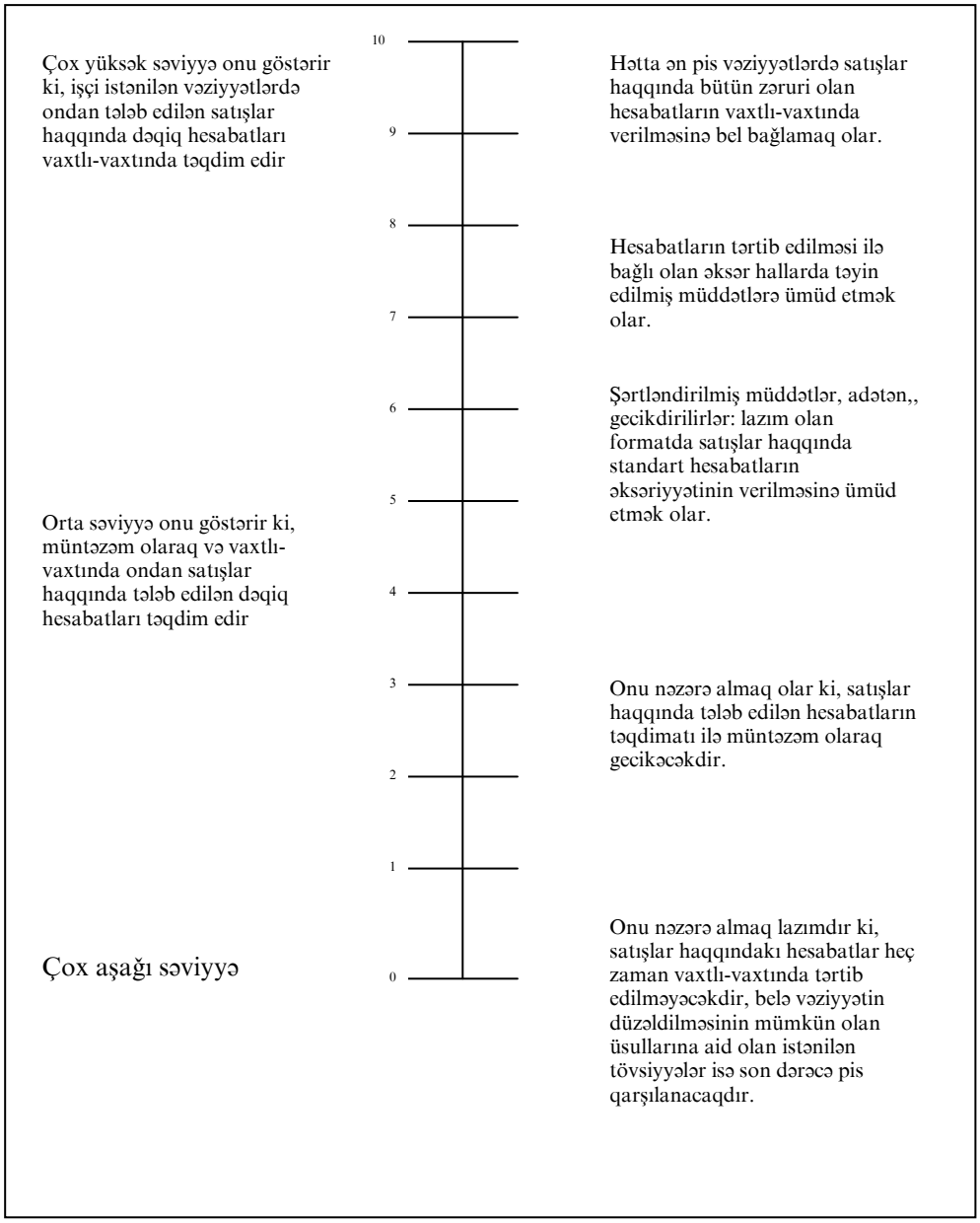
BARS sisteminin hazırlanması prosesində, birincisi, bunun üçün «tənqidi vəziyyət» kimi adlandırılanlardan istifadə edərək, davranışın (satıcının səmərəliliyi nöqteyi-nəzərindən) əsas elementlərini üzər çıxarmaq lazımdır. Tənqidi vəziyyətlər - bu səmərəlilik üçün həyati əhəmiyyət kəsb edən vəziyyətlərdir. Böhranlı vəziyyətlərin metodunu düzgün istifadə etmək üçün proses iştirakçılarında pis və ya yaxşı işin xüsusi xarakterik nümunələrinin bəzilərini göstərməyi xahiş etmək lazımdır (onun səbəblərini ətraflı təsvir etməklə). Bu yolla aşkar edilmiş səmərəliliyin göstəriciləri «səmərəliliyin ölçülərinin» az miqdarına qədər azalır.

Sonra yuxarıda təsvir edilmiş üsulla yaradılmış tənqidi vəziyyətlərin qrupu ticarət əməkdaşlarının qrupuna baxılmaq üçün təqdim edilir. Ticarət əməkdaşlarının üzvləri hər bir tənqidi vəziyyəti səmərəliliyin uyğun gələn bu və ya digər ölçüsünə qoymağı təklif edirlər.

BARS sisteminin mühüm üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, heyətdən dəqiq hesabatı ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin analizini tələb edir. Onlar konkret davranış terminləri nöqteyi-nəzərindən səmərəliliyin göstərilmiş kriteriyaları üçün «düyünləmə nöqtəsi»ni müəyyən etməlidirlər. Bu fəslin əvvəlində 13. 1 şəkilində verilmiş modelin nöqteyi-nəzərindən BARS sistemləri, adətən, effektivliyə deyil, davranışa və səmərəliliyə aksent edir. Ola bilsin ki, məhz davranış və səmərəlilik ticarət əməkdaşlarının qiymətləndirilməsi üçün nəzərdə tutulmuş sistem diqqəti cəlb edir. Bu o zaman mümkün olur ki, effektivlik onsuzda xərclərin və satışların həcmlərinin analizinin köməyi ilə qiymətləndirilir.

Lakin BARS sistemləri müəyyən məhdudiyyətlərdən hali deyillər. Ələlxüsusda belə sistemlərdən istifadə edilən şkalanın işin konkret növlərinə bağlanmış təbiəti bizi nəticə çıxarmağa məcbur edir ki, onlar təxminən yeni funksiyanı yerinə yetirən ticarət əməkdaşının qiymətləndirilməsi zamanı lap effektli olurlar. Onlar, məsələn, ümummilli miqyasda bir müştəriyə xidmət edən ticarət nümayəndəsinin və başqa anoloji müştəriyə

və yaxud iki ərazi nümayəndəsinə xidmət edən şirkətin ticarət heyətinin müqayisə edilməsi zamanı effektli ola bilərlər. Lakin onlardan şirkətin ümummilli miqyaslı və şirkətin ticarət heyətinə xidmət edən ticarət nümayəndəsini müqayisə etmək üçün istifadə etmək əyani olaraq mümkün deyil. Bu isə onların vəzifə borcları arasındakı müxtəlif fərqlərlə izah edilir. Ondan başqa, BARS sisteminin hazırlanması son dərəcə qiymətli tədbir ola bilər, çünki bir çox əməkdaşlar tərəfindən böyük hazırlıq işini tələb edir.



3-cü fəslin materiallarından bizə artıq məlum olduğu kimi, onun müəssisəsi miqyaslarında hazırlanan müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi (MMİ sisteminin mühüm üstünlüyü kimi şirkətin müştərilərinin və səhmdarlarının geniş dairəsi ilə əks əlaqəni təmin edən, onlara daxilən xas olan qabiliyyət çıxış edir. Ona baxmayaraq ki, belə informasiyanın xeyli hissəsi məhsulun hazırlanması və marketinq müraciətinin formalaşması üçün istifadə edilir. Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi sistemi, adətən, həm də şirkətin ticarət heyətinin bilavasitə səmərəliliyə aid olan informasiyanın xeyli həcminin toplanmasını, analizini və yayılmasını asanlaşdırır.

Müştərilərlə münasibətlərin idarə edilməsi kimi belə proqram sistemləri tərəfindən işlənib hazırlanan informasiyadan satış təşkilatının bol istifadə etməsi üçün, bütövlükdə

şirkət özünün konkret ticarət nümayəndəsini deyil, istənilən müştəri - həmin şirkətin müştərisinin istifadlə edəcəyi fəlsəfə ilə silahlanmalıdır. Biz artıq ona əmin olduq ki, şirkətin müştərilərlə münasibətlərinin mürəkkəb və son dərəcə davamlı prosesini formalaşdırmaq və saxlamaq üçün demək olar ki, həmişə nəzərdə tutur ki, bu istiqamətdə nəinki ticarət nümayəndəsi, həm də alqılar üzrə agentlər də fəal işləməlidirlər. Müştərilərlə münasibətlərin effektli sistemi bütün mümkün olan toxunma nöqtələrindən məlumatların toplanması ilə məşğul olmalıdır. Bu toxunma nöqtələrində satıcı təşkilatın əməkdaşları alıcı təşkilatın əməkdaşları ilə əlaqə saxlayırlar və yaxud satıcı təşkilatın əməkdaşları özlərinin işgüzar münasibətlərini inkişaf etdirərək bir-biri ilə əlaqə saxlayırlar. İnformasiyanın idarə edilməsinin bu qədər mürəkkəb prosesi ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən daxil olan məlumatların öz təbiətinə yenidən baxmağı nəzərdə tutur. Mənbəyi təkcə bir adam olan obyektiv və subyektiv göstəricilərini nəzərdə tutmaq əvəzinə, səmərəliliyin qiymətləndirilməsi üçün eyni vaxtda bir neçə mənbələrdən informasiya daxil ola bilər. Dairəvi əks əlaqənin köməyi ilə səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin belə konsepsiyası (360 – degrec performance feedback) ticarət əməkdaşlarının işinin təkmilləşdirilməsinin və inkişafının effektli aləti kimi səmərəliliyin qyimətləndirilməsi prosesinin istifadə edilməsinə yeni dövrün qapılarını açır. Ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinə faydalı təsir göstərən əks əlaqə informasiya mənbələrinin sırasına xarici müştərilər , xarici müştərilərə xidmət göstərilməsində resurs rolunu yerinə yetirən satıcı təşkilatın özünün əməkdaşları (bu qrupu tez-tez daxili müştərilər də adlandırırlar - internal customers) həmin ticarət nümayəndəsinin daxil olduğu satış briqadasının başqa üzvləri, satışlar üzrə menecerin bilavasitə tabeçiliyində olan istənilən əməkdaşları (məsələn, satış üzrə köməkçilər) və nəhayət, satışlar üzrə menecerin özü aiddir. Bu və ya digər mənbələrdən daxil olan əks əlaqə informasiyanın qiymətləndirmənin formal prosesinə daxil edilməsi satışlar üzrə menecer və şirkətin ticarət nümayəndəsi arasında daha məhsuldar dialoqun aparılması üçün əlavə impuls kimi xidmət edə bilər.

Dairəvi əks əlaqənin köməyi ilə səmərəliliyin qiymətləndirilməsi ilə əlaqəsi olan özünü qiymətləndirməni (self-evaluation) xatırlamaq yerinə düşərdi. Şirkətlər öz əməkdaşlarının şəxsi səmərəliliyinə doğru və aydın qiymət verməyə təhrik etməlidirlər. Belə özünü qiymətləndirmə baxılan əməkdaşın səmərəliliyinin qyimətləndirilməsinin formal prosedurunun başlanmasına qədər hazırlanmalıdır. Bəzi şirkətlər bu prosesi uyğun gələ satış şöbəsinin qarşıdan gələn dövrünə ail məqsədlərin qoyulmasının prosedurları kimi istifadə edirlər. Burada həmin satıcıya onun qarşısında qoyulmuş məqsədlər çatmağa kömək məqsədilə onların peşə hazırlığına dair proqramın təritib edilməsini nəzərdə tutur.

6-cı fəsildə deyilirdi ki, ən güclü motivasiya amillərinin sırasına mənəvi həvəsləndirilmənin yaxşı düşünülmüş sistei aiddir. Hər şeydən öncə söhbət yaxşı yerinə yetirilmiş işdən, peşə təkmilləşdirilməsi və yüksək mənlikdən razıqalmadan gedir. Əgər ticarət heyəti əməkdaşı onun peşə təkmilləşdirilməsi ilə bağlı olan məqsədlərin qoyulmasına bilavasitə iştirak etmək imkanına malikdirsə, bu ticarət əməkdaşları arasında elə iş ab-havasını yaradılmasına kömək edir ki, onlar özləri özləri üçün öz zəhmətləri hesabına mənəvi mükafatları təmin edirlər.

Bu yaxınlarda keçirilmiş araşdırmaların nəticələri təsdiq edirlər ki, ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin bütün mərhələlərində bilavasitə iştirak etməsinə cəlb edilməsi çox əhəmiyətlidir. Səmərəliliyin qiymətləndirilməsinin xarakteristikaları və ticarət əməkdaşının öz işindən razıqalması arasındakı qarşılıqlı əlaqənin öyrənilməsinə həsr edilmiş bu araşdırmalar göstərmişdilər ki, əgər qiymətlər dəqiq kriteriyaların əsasında yerinə yetirilərsə və işçinin özü bu cür kriteriyalarla razıdırsa, qiymətlər isə onlar tərəfindən ədalətli kimi qəbul edilərsə və mükafatlandırmanın müəyyən edilməsində istifadə edilərsə onda ticarət əməkdaşının öz işindən razıqalması

yüksəlir. Bu nəticələr bizim əvvəllər göstərdiyimiz nəticələri təsdiq edirlər ki, qiymətlərn effektivliyinin mühüm göstəriciləri təkcə kriteriyalardan asılı deyillər, bir çox hallarda isə rəhbərdən asılı olan amillərlə müəyyən edilirlər (məsələn, qiymətləndirilən işçinin rəhbərə təsiri həm də o ki, qiymətləndirmə prosesi nə qədər doğru və ədalətli həyata keçirilir).

Son hesabda hər bir şirkət özünün səmərəliliyinin idarə edilməsinin yarıdılmasına cəhd etməlidir (performance management system) bundan ötrü müştərilərə xidmət prosesinə aid olan əks əlaqənin bütün elementlərini birləşdirmək lazımdır ki, səmərəlilik haqqındakı informasiya vaxtlı-vaxtında dəqiq olmalıdır və müvafiq formada istifadə edilən müştərilərin idarə edilməsinin aspektlərinə münasibəti olmalıdır. «Səmərəliliyin bu mozaikasının ayrı-ayrı fraqmentləri» (parçaları) elə tərzdə birləşirlər ki, işçinin rəhbərliyi səmərəliliyin formal yoxlamasını yerinə yetirəndə işçi onu gözləməməlidir. Əksinə, səmərəliliyin idlarə edilməsi halında ticarət əməkdaşlarının özləri məqsədlərin qoyuluşu prosedurasını müəyyən edirlər. Səmərəliliyin idarə edilməsi sistemi keyfiyyətin hamılıqla istifadə edilməsində istifadə edilən yanaşmalarla eynidir. Keyfiyyətin hamılıqla istifadə edilməsi (KHİ) ondan çıxış edir ki, işçilər özləri öz işinin sahibi olsunlar, onların nail olmalarına can atdıqları məqsədlərlə müqayisə edilən öz səmərəliliyini analiz etsinlər. Səmərəliliyin idarə edilməsi sisteminin müvəffəqiyyətlə tətbiq edilməsi üçün satışlar üzrə menecerə özünün rəhbərlik üslubunu dəyişmək lazımdır. O şirkətin hər bir ticarət əməkdaşlarının daşıdıqları cavabdehliyin öz payı prosesində tərəfdaşlarından bir olmalıdır.

Xülasə

Səmərəlilik və effektivlik ayrı-ayrı anlayışlardır. Səmərəliliyə işçinin davranışı və öz şirkətinin məqsədlərinin həyata keçirilməsində onun verdiyi tövhənin nöqteyi-nəzərindən baxmaq lazımdır. Effektivlik isə bütövlükdə şirkətin fəaliyyətinin nəticələrini əks etdirir. Bu nəticələrə nail olmaq üçün ticarət əməkdaşları yalnız cüzi cavabdehlik daşıyırlar.

Ticarət əməkdaşınının işini obyektiv və subyektiv kriteriyaların əsasnıda qiymətləndirmək olar. Obyektiv göstəricilər statistik informasiyanı nəzərə almaqla hesablanır, hansını ki, satışlar üzrə menecer firma daxili məlumatlardan ala bilər. Obyektiv göstəriciləri həmin ticarət əməkdaşı tərəfindən sərf edilmiş səylərin nəticələrinin göstəricilərinə və həmin nəticələrə nail olmaq üçün işçilər tərəfində qoyulmuş səylərin özlərinə və yaxud xərclərin göstəricilərinə bölmək olar. Obyektiv göstəricilərin tərifi səmərəliliyin əmsallarının anlizinə birləşdirmək olar.

Subyektiv göstəricilər öz növbəsində adətən, bu və ya digər əməkdaşın öz vəzifə borclarının necə öhdəsindən gəlməsi kimi şəxsi qiymətləndirməyə əsaslanırlar. Bir çox hallarda ticarət əməkdaşlarının səmərəliliyini qiymətləndirərək satışlar üzrə menecerlər həm obyektiv, həm də subfyektiv göstəricilərə diqqət yetirməlidirlər.

Səmərəliliyin ölçülməsində (əsasən də subyektiv göstəricilərin istifadə edilməsində) bir çox potensial problemlər gizlənir. Bu problemlər tez-tez ticarət əməkdaşları tərəfindən ədalətsiz kimi qəbul edilən qeyri-dəqiq qiymətlərə gətirib çıxaran bütün mümkün olan səhvlər və qabaqcadan fikrini dəyişən kimi özünü göstərirlər. Şirkətlərin rəhbərliyi ondan asılı olan hər şeyi etməlidir ki, satışların səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi prosesi istənilən qədər daha ədalətli və dəqiq yerinə yetirilsin. Dairəvi əks əlaqənin köməyi ilə səmərəliliyin qiymətləndirilməsi eyni zamanda ticarət əməkdaşları tərəfindən öz əməyini özünün qyimətləndirilməsinin geniş yayılması, səmərəliliyin qiymətləndirilməsi prosesinin effektivliyinin yüksəldilməsinə kömək edir.

Müzakirə üyçün suallar

1. Allied Steel Distributers şirkətinin ticarət nümayəndəsi Kevin Harrison satışlar üzrə öz menecerindən firmada onunu işinin birinci ili ərzində öz nəticələrini müzakirə etməyə dəvət edilmişdir. Harrison bu görüşdən nə isə yaxşı bir şey gözləmirdi. Allied Steel Distributers şirkətinin ən mühüm müştərilərindən bir olan Harrisonla əmələ gəlmiş probleminə görə tədarükçünü dəyişmək qərarını qəbul etmişdir. Bu müştərinin maraqlarını təqdim edən alqılar üzrə agent bəyan etdi ki, xarakterlərin (onun və Harrisonun) bir araya sığmaması o qədər çoxdur ki, həmin şirkətlə biznesin aparılması mümkünsüzdür. Harrison bildirdi ki, xarakterlərin bir araya sığmaması onunla əlaqəlidir ki, sələfinin vaxtını necə keçirməsi istəyi hal-hazırda onda yoxdur , çünki əvvəlki ticarət nümayəndəsi alqılar üzrə agentləri tez-tez yerli bara şam yeməyinə dəvət edərdi. Bu ticarət nümayəndəsi Harrisona dedi ki, «bineyi-başdan beldədir» və əgər o müştəriləri itirmək istəmirsə o da həmin şeyi etməlidir. Bu arada o əlavə etdi ki, peşəkar basketbol komandasının matçlarına biletlər müştərilərin arasında artıq qiymətləndirilmirlər. Müştərilər üçün əyləncələrin təşkil edilməsinin bu cür qısa və uzun müddətl nəticələri hansılar ola bilərlər? Bu cür vəziyyətdə siz necə hərəkət edərdiniz?

2. Nəhəng korporasiya onun ticarət nümayəndələrindən birinin satışlarının həcmlərinin qəflətən azalmasına diqqət yetirdi. Adətən,, yüksək göstəricilər nümayiş etdirən bu işçi bu yaxınlarda ona qoyulmuş kvotu (normanı) yerinə yetirə bilməmişdir. Bu uğursuzluğun səbəbini aydınlaşdırmaq üçün korporasiya nə edə bilər? Burada ticarət nümayəndəsinin özümü günahgardır, yoxsa satışların həcmlərinin azalması ondan asılı olmayan səbəblər ucbatındanmı baş vermişdir?

3. Şirkətin müxtəlif ticarət nümayəndələrinin qiymətləndirilməsi ilə bağlı olan aşağıda verilmiş informasiyanı nəzərə alaraq öz normasını (kvotunu) yerinə yetirməmiş ticarət nümayəndələrinə nisbətən hansı nəticələri etmək olar?

A) ticarət nümayəndəsi: 1. kommersiya görüşlərinə, müştərilərə telefon zənglərinə və təzə müştərilərin cəlb edilməsinə aid olan onların qarşısında qoyulmuş məqsədlərə çatmışdır. Müştərilərlə münasibətləri yaxşıdır, fəaliyyətinin sfreralarından heç birində hansısa ciddi problemlər qeydə alınmamışlar.

B) ticarət nümayəndəsi: 2. planlaşdırılmış kommersiya görüşlərinə nisbətən xeyli az görüşə getmişdir; bütlövlükdə telefon kontaktları çoxdur; lakin onlar əsasən bir firmaya aid idi. Vaxtdan istifadə edilməsinin analizi göstərir ki, həmin ticarət nümayəndəsi bir firma ilə işə həddindən artıq vaxt sərf edir. Təzə müştərilər çox azdır: fəaliyyətinin bütün başqa sferalarını «yaxşı», və «əla» qiymətləndirmək olar.

C) ticarət nümayəndəsi: 3. Planda nəzərdə tutulduğundan az kommersiya görüşlərində olmuşdur, Planda nəzərdə tutulduğundan çox az telefon kontaktları, məktub və təkliflər almışdır; vaxtdan istifadə edilməsin analizinin nəticələri sübut edirlər ki, bu ticarət əməkdaşı ondan effektsiz istifadə etmişdir (xüsusən də onun vaxtının çox hissəsini müştərilərə xidmət edlilməsinə sərf edilmsişdir) müştərilərlə münasibətlər çox yaxşıdır; bu yaxınlarda onların əldə etdikləri (alodıqları) malların fəaliyyəti haqqında onlardan çoxlu faydalı informasiya almışdır.

4. Hesab etmək olarmı ki, satış, satışlar üzrə menecerlərdən birinin təsdiq etdiyi kimi – «bu sadəcə olaraq rəqəmlərin oyunudur?» o nəzərdə tutur ki, o sizdən müəyyən tipli kommersiya görüşlərinin müəyyən miqdarına getməyi tələb edilr. Bunun nəticəsində sizin müvəffqiyyətə olan imkanınız yüksəlir. Bir satışı təmin etmək üçün 10 kommersiya görüşünə gedin. Beləliklə, iki satışı təmin etmək üçün, 20 kommersiya görüşünə getmək lazımdır. Siz razısınızmı ki, belə bir sxem işləyəcəkdir. Öz cavabınızı izah edin.

5. Bu yaxınlarda satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsini almış Ceki Hickok özü üçün yeni problemlərlə üzləşdi. O hətta bilmirdi ki, hansı tərəfdən onun həllinə girişsin. Belə çıxdı ki, şirkətin həmin rayondakı ən yaxşı ticarət nümayəndəsi Bred Kumz eyni

zamanda onun üçün ən böyük problemdir. O heç bir qayda-qanunla hesablaşmır, şirkətin siyasətini dəstəkləmir, rəhbərliyin istənilən tövsiyələrini inkar edir, aldatmağı bacarır. Ceni billdirdi ki, Bred heç zaman qanuna zidd hərəkətlər etmir, ancaq ona elə gəlirdi ki, hansısa ciddi xoşagəlməz hadisə mütləq baş verəcəkdir. Bredin başqa problemləri də var idi, kommersiya görüşləri haqqında hesabatları vaxtlı-vaxtında hazırlamırdı. Sahə sərgilərində iştirak etməkdən qaçırdı və ixtisası artırmaq kurslarına getmirdi. Ceni bu problemi necə həll etməli idi? Satışlar üzrə menecerlər bu cür fərdiyyəçi - işçilərlə ümumiyyətlə necə davranmalıdır?

Praktiki (əyani) tətbiqi

1. Bill Smit öz rayonu üzrə xərclərin analizini yenicə qurtarmışdı. Analizin nəticələri göstərirlər ki, eyni zamanda şirkətin iki ticarət nümayəndəsi özünün satışları normasını (kvotunu) yerinə yetirdiyi halda, iki başqası onlar üçün təyin edilmiş normaları (kvotları) yerinə yetirə bilməmişdi. (cədvəl 1) Rayonda əmələ gələn vəziyyəti araşdırmaq üçün Bill Smit səmərəliliyin əmsallarının analizini yerinə yetirmək qərarına gəldi. Bundan ötrü o, 2-ci cədvəl də verilmiş məlumatlardan istifadə etdi. Şirkətin hər bir ticarət nümayəndəsi üçün aşağıda göstərilmiş əmsalləri tapın:

a) satışların həcminin/məsrəflərin keoeffisentini
b) müştərilərin əhatə edilməsinin əmsalını
c) yeni müştərilərə çevrilmənin əmsalını
d) sifarişin orta həcminin əmsalını
e) gün ərzində kommersiya görüşlərinin miqdarının əmsalını
f) bir kommersiya görüşünə görə sifarişlərin əmsalını.

Cədvəl 1. Ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinin nəticələri (dollarla)

Ticarət nümayəndəsi				
Satışların planlaşdırılmış həcmi				
Satışların faktiki həcmi				
Realizə edilmiş məhsulun maya dəyəri	575000	650000	640000	650000
Ümumi mənfəət	550000	650000	640000	620000
Satış xərcləri:	445000	530000	520000	500000
Əməkhaqqı	105000	120000	120000	120000
Komisyon haqları				
Ezamiyyətlər	20000	22000	21000	23000
Reklam	5500	6500	6400	6200
Anbara qalaqlama	7000	10000	9500	9500
Sifarişlərin hazırlanması	27000	28000	31000	31000
Daşıma	7000	8000	8000	7600
Cəmi xərclər	100	140	100	160
Mənfəət	21000	24000	24000	23000
	87600	98640	100000	100460
	17400	21360	20000	19540

Cədvəl 2. Göstərici

Ticarət nümayəndəsi				
Kommersiya görüşlərinin miqdarı	90	125	100	100
Sifarişlərin miqdarı	50	70	50	80
Həmin ərazidəki müştərilərin miqdarı	250	260	240	275
Malı almış müştərilərin miqdarı	40	70	70	75
Təzə müştərilərin miqdarı	3	7	6	7
İşlənmiş günlərin miqdarı	20	20	20	20

2. Marşa Ceksonun səmərəliliyini qiymətləndirmək üçün 3-cü cədvəl də verilmiş informasiyadan istifadə edin. Sizin qiymətlərdən hansı nəticələri etmək olar? Bu halda siz nə məsləhət görərdiniz?

Cədvəl 3. Marşa Ceksonun fəaliyyəti

Marşa Cekson				
Nyu-Orlean rayonu				
	1997	**1998**	**1999**	**2000**
1. Satışların həcmi, I dərəcə	339125	339288	361800	352554
2. Satışların kvotu, I dərəcə	354730	368791	411136	419707
3. Satışların həcmi, II dərəcə	529000	588528	742226	752946
4. Satışların kvotu, II dərəcə	439360	481216	550204	575646
5. Ümumi mənfəət, I dərəcə	67825	67858	72360	70511
6. Ümumi mənfəət, II dərəcə	52900	58853	74223	75295
7. Satış xərcləri	12750	13875	14500	16500
8. Kommersiya görüşlərinin miqdarı	1685	1710	1690	1670
9. Sifarişlərin miqdarı	1011	1060	1115	1119
10. Müştərilərin orta miqdarı	330	334	338	344
11. Potensial müştərilərin orta miqdarı	577	573	564	562
12. Təzə müştərilərin miqdarı	18	19	20	25
13. İtirilmiş müştərilərin miqdarı	13	15	16	19
14. İşlənmiş günlərin miqdarı				
Qeyd: I və II dərəcələr müxtəlif mal xəttlərini təqdim edirlər.	241	246	245	248

İnternetdən istifadə etməklə çalışmalar

Northwesten Mutual (www. nmtn. com) th/- qlobal-nmtn home ps / şirkətinin Web saytına baş çəkin. «Careers», sonra isə «Financial Representatives And İnternships» bölməsində şaqqıldadın. Orada verilmiş informasiyanı analiz edin (bundan ötrü maliyyə nümayəndələrinin vəzifəsinə aid olan yarım sərlövhəyə daxil olmaq lazım olacaqdır). Siz bu şirkətdə səmərəliliyin davranış göstəricilərinin hansı tiplərini tapmağa ümid edirsiniz? Mövqeyinizin təsdiq edilməsi üçün bu Web saytda göstərilmiş konkret kvotlara (normalara) müracdiət etməyə çalışın. Sonra isə bizim kitabda xatırlanmış istənilən başqa şirkətin Web saytına baş çəkin (bizim kitabımızın istənilən fəslində giriş parçasında haqqında danışılan şirkətlərdən birini seçin) və yenidən Northwesten Mutual şirkətinin istifadə edə biləcəyi sistemlə həmin şirkətin davranış ölçüləri seçimini müqayisə edin.

Əlavə ədəbiyyat

1. Challagalla, Goutam N., And Tassadduq A. Shervani «Dimensions And Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance And Satisfaction», Journal of Marketinq 60 (January 1996), səh 89-105
2. Chonko, Lawrence B, Terry W. Loe, James A. Roberts, And John F. Takker «Sales Performance: Timing of Measurement Make a Difference» Journal of Personal Selling & Sales Management 20 (W inter 2005), səh 23-36
3. Cravens, David W. Thomas N. İngram, Raymond W. LaForge, And Clifford E. Young «Behavior-Based And Outcome- Based Salesforce Control Systems» Journal of Marketinq 57 (October 1993), səh 47-59
4. Dion, Paul A., Debbie Easterling And Raj Javalgi, «Women in the Performance Factors», İndustrial Marketinq Management 26, (1997), səh 447-458.

III HİSSƏYƏ AİD KEYSLƏR

KEYSLƏRİN SİYAHISI

Keys 3. 1
Supersonic Stereo, İnc.

Keys 3. 2
National Telecommunications Corporation

Keys 3. 3
Hanover-Bates Chemical Corporation

Keys 3. 4
Highlights for Children, İnc.

Keys 3. 5
Wentworth İndustrial Cleaning Supplies

Keys 3. 6
İSG Technologies, İnc.

Keys 3. 7
Grasse Fragrances SA

KEYS 3. 1

Supersonic Stereo, İnc.

«Əgər illər bundan sonra da indiki kimi getsə, mən özümə yeni iş tapmağa çalışacağam». Atlanta rayonunda satışa cavabdeh olan Supersonic Stereo şirkətinin satışlar üzrə meneceri Bob Basler belə düşünürdü. Bizim satışlarımızın həcmi artmır. Ən pisi odur ki, bizim mənfəətimiz aşağı düşür. Son beş il ərzində satışların həcm göstəriciləri və mənfəətlər Supersonic Stereo şirkətinin rəhbərliyi tərəfindən Bob Baslerin qarşısında qoyulmuş məqsədlərə cavab vermirdi (cədvəl 1). Basler bildirdi ki, tezliklə onun Supersonic Stereo şirkətinin satışlar üzrə ümummilli meneceri Pit Lokhartla xoşagəlməyən söhbəti olacaqdır. Bob Basler sanki əvvəlcədən hiss etmişdi ki, Pit ona artıq adamın zəhləsini tökən belə bir sual verəcəkdir: «Siz öz rayonunuzdakı vəziyyəti nə vaxt düzəldəcəksiniz?»

Cədvəl 1. 1997 – 2001-ci illərə görə Atlanta rayonu üçün satışların və mənfəətin ümumi həcmləri

	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**
Satışların ümumi həcmləri (dollarla)	2641081	2445120	2610029	2514113	2638340
Mənfəət (dollarla)	13873	14050	15381	16511	14383

Basler daha bir problemlə üzləşdi, hansı ki, ona yeni qayğılar əlavə etdi. Onun ticarət nümayəndələrindən biri Çarli Layons, axır vaxtlar son dərəcə əsəbi görünürdü və maaşına xeyli əlavə edilmədiyi təqdirdə, işdən çıxacağı ilə hədələyirdi. Çarli Layons fikirləşdi ki, əgər o, öz rayonunda satışların ən yüksək həcmlərini təmin edirsə, onda onun müvafiq mükafatlandırmaya haqqı var. Əməkhaqqının artırılması imkanı barədə qərar qəbul etməzdən öncə, mənə ayırd etmək lazım idi ki, sözün əsil mənasında Atlanta rayonunda nə baş verir? – Basler fikirləşdi ki, bu arada əgər mən Layonsun əməkhaqqını artırmaq qərarına gəlsəm, onda Lokhart, məni dəli hesab edər. Nə qədər ki, bizim rayonumuzda işlər bu cür pis gedir, o, bizim ticarət əməkdaşlarından istənilənینə əməkhaqqında hansısa əlavələrin edilməsini təsdiq etməyəcəkdir.

Supersonic Stereo şirkəti – ABŞ-da stereoaparatların qabaqcıl istehsalçılarından biridir. 1962-ci ildə, yarandığı andan başlayaraq, Supersonic Stereo coşqun inkişaf dövrünü yaşamışdı. Bunu onunla əsaslandırmaq olar ki, şirkət istehsal etdiyi yüksək keyfiyyətli stereoaparatların sayəsində özünə böyük nüfuz qazanmışdı. Onun istehsal etdiyi məhsulların qiymətləri son dərəcə rəqabətə dözümlü idi, lakin, buna baxmayaraq, bəzi dillerlər onu güzəştlə satmağa çalışırdılar. Şirkət öz stereoaparatlarını seçmə prinsipi üzrə satırdı. Bundan ötrü o, yalnız elə dillerləri seçirdi ki, onlar onun məhsuluna güclü marketinq dəstəyi və lazım olan xidməti təmin edə bilsinlər. Supersonic Stereo tərəfindən keçirilən ümummilli reklam kompaniyası dillerlərə yardım göstərirdi. Reklama çəkilən xərclər satışın həcmindən orta hesabla 5 faiz, yəni stereoaparatlarının başqa istehsalçılarına nisbətən bir qədər çoxunu təşkil edirdi.

Supersonic Stereonun ticarət heyətinin əməyinin ödənilməsinin strukturu əməkhaqqını, üstəgəl ümumi mənfəətin miqdarından 6 faiz komisyon haqlarını daxil edirdi. Ümumi mənfəətin göstəricisi ona görə istifadə edilirdi ki, şirkətin ticarət nümayəndələrində qiymətləri kəsməyə imkanları olmasın. Müştərilər hər bir müştərinin miqyasından asılı olaraq ticarət nümayəndələri arasında bölüşdürülürdü. Yeni ticarət nümayəndələrinə adətən,, bir neçə kiçik müştərilər təyin edilirdi. Təcrübə qazandıqdan sonra ticarət əməkdaşlarına daha iri müştərilərlə işləməyə icazə verilirdi. Beləliklə növbəti prinsipə

riayət edilirdi: daha təcrübəli ticarət nümayəndələrinə daha iri müştərilərlə işləmək tapşırılırdı. Bəzi hallarda ticarət nümayəndəsinin yalnız üç-dörd müştərisi olardı. Onların dəyəri ildə orta hesabla 250 min dollar təşkil edirdi.

2001-ci ildə ticarət heyəti əməkdaşının baza əməkhaqqının orta həcmi 26, 5 min dollara, komisyon haqlarının orta həcmi isə 9,5 min dollara çatmışdı. Elə həmin ildə şirkətin ticarət nümayəndələrinin əməyinin ödənilməsinin ümumi orta həcmi 36 min dollar təşkil etmişdi. Ticarət əməkdaşlarının ezamiyyət xərcləri şirkət tərəfindən ödənilirdi. Bütövlükdə şirkətin satıcılarının əməyinin ödənilməsi, Supersonic Stereonun rəhbərlərindən birinin fikrinə görə, həddindən artıq səxavətli idi. Bu rəhbər, Stella Cordan düşünürdü ki, ticarət əməkdaşlarına kifayət qədər tələblər irəli sürülmür: «Mən bir ticarət nümayəndəsini tanıyıram. O, yalnız üç müştəri ilə işləyərək, 2000-ci ildə 38563 dollar almağa müvəffəq olmuşdu – bu yaxınlarda keçirilmiş iclaslardan birində Cordan məlumat vermişdi». Əgər biz şirkətin gəlirini artırmaq istəyiriksə, onda ya bizim baza əməkhaqqını azaltmaq, ya da komisyon haqlarını kəsmək lazımdır. Cordanın təklifi Basleri heyran etmədi. O, hesab edirdi ki, bu cür meyar ticarət əməkdaşlarının Motivasiyasına son dərəcədə mənfi təsir göstərəcəkdir. Cordan Baslerə iradını bildirərək dedi ki, Atlanta rayonunda işləyən ticarət nümayəndələrinin motivasiyası onların aşağı səmərəliliyinin səbəbi ucbatından yoxdur. Əgər siz, baza əməkhaqqını və yaxud komisyon haqlarını kəsə bilsirsinizsə, onda heç olmasa onları artırmayın deyə bildirdi. Ola bilsin ki, bizə normaları yüksəltmək və komisyon haqlarını o vaxta qədər ödəmək lazım deyil ki, necə ki, ticarət nümayəndələri onlar üçün təyin edilmiş kvortları artırmayıblar - Cordan davam etdi. Bəlkə məqsədlərin əsasında idarəetməyə keçmək lazımdır. Basler başa düşürdü ki, Cordanın bəyanatı onun tərəfindən cavab tələb edir. O, həm də başa düşürdü ki, ildə 38563 dollar olan üç müştəri ilə işləyən ticarət nümayəndəsi haqqında danışarkən, Cordan, əlbəttə ki, Çarli Layonunu nəzərdə tuturdu. Basler gördü ki, hansısa ölçüləri qəbul etməzdən öncə, hər bir ticarət nümayəndəsinə görə hərtərəfli analiz üçün ona vaxt lazımdır. Cordan razılaşdı və Baslerə öz köməyini təklif etdi. Başqa ticarət nümayəndələri bu miqdarda əməkhaqqı alırdılar: Send –24, 5 min dollar, Qalo – 27, 5 min dollar və Paks –26 min dollar.

Birincisi, Basler qərara gəldi ki, öz rayonu üzrə daha tam informasiya almalıdır. O, Atlanta rayonu üçün gəlirlər, çıxarlar haqqında hesabat tərtib etdi (cədvəl 12). Cordan aşağıdakı variantı təklif etdi: madam ki, Basleri ticarət nümayəndələrinin səmərəliliyi maraqlandırır, ona xərclərin təbii maddələrini, funksional xərclərin uyğun gələn mərkəzlərinə görə bölüşdürmək lazımdır. 3-cü cədvəldə analizin bu mərhələsinin nəticələri verilmişdir.

Cədvəl 2. 2001- ci ildə Atlanta rayonu üçün gəlirlərin
və çıxarların analizi (dollarla)

Satışların həcmi 2638340
Realizə edilmiş məhsulun maya dəyəri 2014485
Ümumi mənfəət (gəlir) 623855
Satış xərcləri
Əməkhaqqı 177000
Komisyon haqları 37431
Reklam 131915
Qablaşdırma 43642
Anbara yığma və daşıma 76374
Ezamiyyət xərcləri 59340
Sifarişlərin hazırlanması 770
İcarə 83000
Cəmi xərcləri 609472
Mənfəət (vergilərin ödənilməsinə qədər) 14383

Cədvəl 3. Atlanta rayonu üçün funksional xərclərin mərkəzlərinə görə xərclərin təbii maddələrinin bölüşdürülməsi

Funksional xərclərin mərkəzləri						
Xərclərin təbii maddələri	**Birbaşa (vasitəsiz) satış xərcləri**	**Vasitəli satış xərcləri**	**Reklam**	**Sifarişlərin hazırlanması**	**Anbara yığma və daşıma**	**Qablaşdırma**
Əməkhaqqı 170000	106500	47500		12000		11000
Komisyon haqları 37431	37431					
Reklam 131915			131915			
Qablaşdırma 43642						43642
Anbara yığma və daşıma 76374					76374	
Ezamiyyət xərcləri 59340	59340	2000				
Sifarişlərin hazırlanması 770				770		
İcarə 83000		18500		4500	40000	20000
Cəmi Xərclər 609472	201271	68000	131915	17270	116374	74642

Əgər biz analizi ticarət nümayəndələrinə görə bölünməsi ilə yerinə yetirmək istəyiriksə, onda bizə daha çox informasiya lazım olacaqdır – Cordan qeyd edirdi. Bu məqsədlə o, malların ayrı-ayrı növlərinin satışı haqqında məlumatları toplamağı təklif etdi (cədvəl 4).

Cədvəl 4. Ayrı-ayrı mal xəttləri üzrə satışların və xərclərin həcmləri

Məhsul	**Bir məmulatın satış qiyməti (dollarla)**	**Bir məmulata çəkilən xərclər (dollarla)**	**Bir məmulata görə ümumi mənfəət (dollarla)**	**Müddət ərzində satılmış məmulatların miqdarı**	**Dövr ərzində satışların həcmi (dollarla)**	**Reklam xərcləri (dollarla)**	**Qablaşdırma (dollarla)**
Radioqəbuledici	250	212	38	3151	787750	40000	6302
Val oxudan	85	64	21	12079	1026715	50000	24158
Akustik sistemlər	125	87	38	6591	823875	40000	13182
				21821	2638340	13000	43642

Basler hər bir ticarət nümayəndəsinə görə kommersiya görüşlərinin miqdarı, sifarişlərin miqdarı və satışların həcmlərini ayrı-ayrı məhsul xəttləri üzrə əks etdirən məlumatları topladı (cədvəl 5). Növbəti mərhələ Atlanta rayonunda hər bir ticarət nümayəndəsinə görə səmərəliliyin analizinin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan məlumatların alınmasından ibarət olmalıdır.

Cədvəl 5. Ayrı-ayrı ticarət nümayəndələri üzrə kommersiya görüşlərinin miqdarı, xərclərin miqdarı və satılmış məmulatların miqdarı

Satılmış məmulatların miqdarı						
Ticarət nümayəndəsi	**Kommersiya görüşlərinin miqdarı**	**Sifarişlərin miqdarı**	**Radioqəbuledici və …**	**Kompakt-çarxları, proiqrıvatel**	**Akustik sistemlər**	**Cəmi**
Polsend	85	60	668	2652	1534	4854
Dayana Qallo Keyti	105	85	823	3270	1582	5675
Parks	110	60	816	3131	1578	5525
Çarli Layons	170	75	844	3026	1897	5767
Cəmi	470	280	3151	12079	6591	21821

Bununla yanaşı, Basler düşünürdü ki, Çarli Layonsla problemlər özü-özünə heç yerə gedə bilməz. O, əməkhaqqına əlavə tələb edir, eyni zamanda Stella Cordanın fikrincə, onda onsuzda çox ödəyirlər. Madam ki, diqqət mərkəzində məhz Çarli Layons durur, bizə onun müştərilərndən hər birinə görə səmərəliliyin analizini yerinə yetirmək lazımdır. Beləliklə, Baslerin növbəti addımı Çarli Layonsun müştərilərindən hər birinə dair məlumatların toplanmasından ibarət idi (cədvəl 6).

Cədvəl 6. Çarli Layonsun üç müştərilərindən hər birinə dair məlumatlar

Satın alınmış məmulatların miqdarı							
Çarli Layonsun müştəriləri	**Kommersiya görüşlərinin miqdarı**	**Bir kommersiya görüşünə sərf edilmiş orta vaxt**	**Sifarişlər**	**Radioqəbuledici və …**	**Kompakt-çarxları, proiqrıvatel**	**Akustik sistemlər**	**Cəmi**
American TV	65	55	40	422	1513	854	2789
Appliance Mart	55	45	15	337	1058	569	1964
Audio Emporium	50	45	20	85	455	474	1014
Cəmi	170	48	75	844	3026	1897	5767

Növbəti mərhələ ticarət əməkdaşlarına və müştərilərə adi xərclərin bölüşdürülməsinə dair tövsiyələrin tərtib edilməsindən ibarət idi. Basler tərəfindən yerinə yetirilmiş şərhin əsasında Stella Cordanla növbəti müzakirələrdən sonra o, tövsiyələri tərtib etdi.

Funksional xərclərin maddələri	**Bölüşdürmənin prinsipi**
Birbaşa (vasitəsiz) satış xərcləri	Kommersiya görüşlərinin miqdarı x hər bir müştəriyə sərf edilən orta vaxt
Komisyon haqları	Ümumi mənfəətdən 6 faiz
Ezamiyyətlər	Ümumi ezamiyyət xərclərinin kommersiya görüşlərinin miqdarına hasili Bu göstərici sonra kommersiya görüşlərinin miqdarına vurulur
Reklam	Pul ifadəsində satışların həcmindən 5 faiz
Qablaşdırma	Məmulatların miqdarı x 2 dollara
Anbara yığma və daşıma	Məmulatların miqdarı x 3, 50 dollara
Sifarişlərin hazırlanması	Sifarişlərin miqdarı x 2, 75 dollara

Baslerin növbəti vəzifəsi formanın tərtib edilməsindən ibarət idi. Bu formanın köməyi ilə hər bir ticarət nümayəndəsinin gəlirliyini (rentabelliyini) ətraflı analiz etmək olar. Bundan sonra Çarli Layonsun müştərilərindən hər birinin rentabelliyinin analizinə keçmək olar.

KEYS 3. 2

National Telecommunications Corporation

İllinoysda National Telecommunications şirkətində müştərilərlə idarə edilməsi vəzifəsində iki il işlədikdən sonra Den Piters hiss etdi ki, onun qarşısında xidmətdə yüksəlmək üçün yaxşı perspektivlər açılır. Lakin onun qazandığı təcrübə əsasən istehlak satışları ilə bağlı idi. O, daha mürəkkəb satış əhatəsinə kifayət qədər çox tez uyğunlaşırdı. İşdə onun yerinə yetirdiyi tapşırıqlar çox xoşuna gəlirdi. O, belə bir nəticəyə gəldi ki, onun ixtisası və təcrübəsi yeni, lakin çətin işinə daha çox uyğun gəlir.

İşə başlamasından 5 ay sonra o, öz şöbəsinin ən yaxşı işçisi kimi nüfuz qazanmışdı, aylıq əməkhaqqı isə durmadan artırdı.

İşləməsinin ikinci ilində Den Piters iki iri müştəri ilə uğurlu sövdələşmə bağladı və bu sövdələşmə həm şirkətə, həm də onun özünə xeyli mənfəət gətirirdi. Onun əməkhaqqı artırılırdı. Den özünə təzə avtomaşın aldı və artıq fikirləşdi ki, ailə qurmağın vaxtı deyilmi? İşə qəbul olunana qədər o, bu barədə heç düşünməmişdi. National Telecommunicationsda Pitersin işlədiyi üçüncü ilində şirkətin korporativ səviyyəsində ciddi dəyişmələrlə qeyd edilmişdi. Ali rəhbərliyə görünürdü ki, ticarət əməkdaşları kifayət qədər səmərəli işləmirlər. Bununla əlaqədar olaraq ticarət heyətini əməlli-başlı silkələmək lazımdır, hətta rəhbərliyin ən yüksək səviyyələrində (işdən çıxarılma da istisna edilmirdi).

Ondan başqa şirkətin bir neçə şöbəsi avadanlığın işdə gecikdirilməsi sıradan çıxmış avadanlığın dəyişdirilməsi və təmiri üzrə qeyri-kafi aparılması ilə bağlı olan müştərilərə xidmətin gecikdirilməsi ilə toqquşmuşdu. Den çox təəssüf edirdi ki, şirkətin rəhbərliyinin səviyyəsi kifayət qədər deyil və onun işçiləri şirkətin ən əhəmiyyətli müştərilərinə kifayət qədər xidmət göstərə bilmirlər.

Den vaxtının çox hissəsini ən əhəmiyyətli müştərilərdən birində əmələ gələn problemlərin həll edilməsinə sərf etdtiyinə görə, onu əsas satış vəzifəsinin yerinə yetirilməsindən yayındırır (eyni zamanda, təzə müştərilərin axtarılıb tapılmasından da). Madam ki, Denin aylıq kvotası (norması) yeni sifarişlərin axtarılması üzərində əsaslanırdısa, ona, onu yerinə yetirmək üçün bir neçə dəfə müyəssər olmamışdır. Baxmayaraq ki, onun bilavasitə rəisi bununla bağlı olan narahatlığın heç bir əlamətlərini tapmamışdı, Den onun səmərəliliyinin göstəricilərinə aid olan ciddi yazılı xəbərdarlıq aldı. Şirkətdən qovulacağı haqqında şayələri tez- tez eşidən Den, birdən dərk etdi ki, indiyə qədər onda aydın təsəvvür yoxdur ki, onun vəzifə borclarının mahiyyəti nədən ibarətdir. Məgər rəhbərlik düşünür ki, o, eyni müvəffəqiyyətlə həm satışlarla fəal məşğul ola bilər və eyni zamanda, müştərilərə xidmət edə bilər? Bir də ki, Dendə belə bir şübhə yaranmışdır ki, şirkətin ali rəhbərliyi İllinoysun Şərq rayonundakı müştərilərə xidmət edilməsi ilə bağlı olan problemlərin ciddiliyini nəzərə almır. Bu, əlbəttə ki, Denin işinin göstəricilərinə mənfi təsir edirdi.

National Telecommunicationun meydana gəlməsinin tarixi və inkişafı

National Telecommunications şirkəti 1963-cü ildə yaradılmışdır. Şirkətin banisi Con Qrossdur. Qrossun rəhbərliyi altında şirkət Sent-Luis və Kanzas-Siti şəhərləri arasında radiorele rabitəsi xəttini inşa etdi. Bu xətt göstərilmiş şəhərlərin arasında avtodaşımaları yerinə yetirən şirkətin işini yüngülləşdirməli idi. Beşillik müvəffəqiyyətli fəaliyyətdən sonra Qross və onun köhnə dostu Rocer Dini, National Telecommunications şirkətinin indiki sədri, öz bizneslərini genişləndirmək qərarlarına gəldilər. Onlar şirkətin mənzil qərargahını Kanzas-Sitiyə köçürdülər və National Telecommunications of America, İnc. adı ilə əvəz etdilər. Şirkətin səhmlərini xeyli payı o zaman Rocer Diniyə

məxsus idi. Ona görə də, o, Qrossun payını almağa razılıq verdi və öz biznesini genişləndirmək üçün başqa imkanlar axtarmağa başladı.

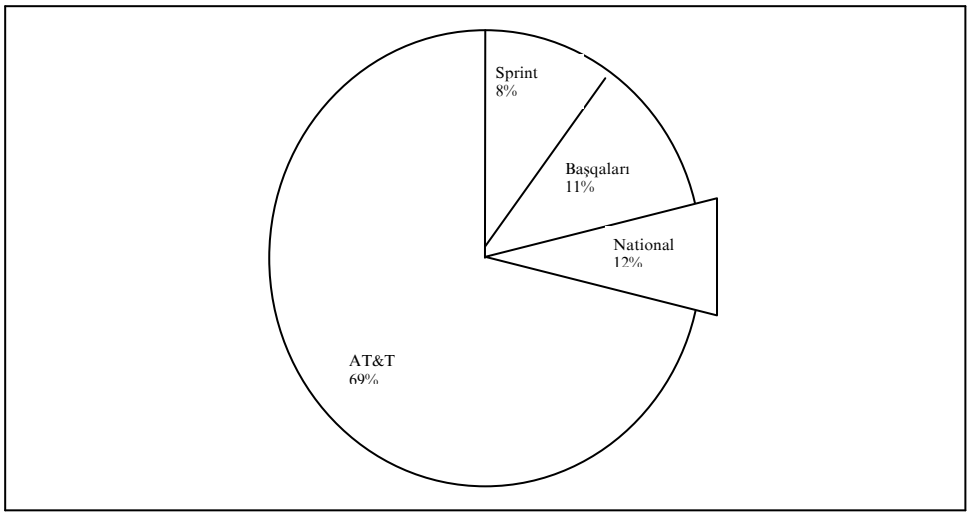
1970-ci illərin əvvəli National Telecommunications of America şirkəti üçün telekommunikasiya fəaliyyətini tənzimləyən yeni qanunların meydana çıxması ilə şərtlənmiş o qədər də sadə olmayan dəyişikliklərin dövrü idi. National Telecommunications of America və başqa şirkətlər ümid edirdi ki, dövlət onlara öz biznesini yüngülləşdirmək üçün yeni imkanlar verəcəkdir. ABŞ - ın Federal Rabitə Komissiyası tərəfindən (Federal Communications Comission) rabitənin ümummilli şəbəkəsinin yaradılması qaydalarının təsdiq edilməsi nəticəsində National Telecommunications Corporation şirkəti dünyaya gəldi. Yeni şirkət özünün rabitə sahəsinin AT&A şirkəti kimi nəhəng rəqibinə göstərdi. Bu şirkət yerli operator şirkəti Bell ilə əməkdaşlıq edir və rəqib şirkətlərin telekommunikasiyaya avadanlıqları bazarına soxulmasına imkan vermirdi. Bu ona gətirib çıxardı ki, 10 il ərzində National Telecommunications və AT&A şirkətləri arasında hüquqi sahədə fasiləsiz manevr gedirdi. Bu manevrlər əsasən avadanlığın hüquqlarına aid idi.

Bir neçə səsli-küylü məhkəmə çəkişmələri National Telecommunications şirkətinin xeyrinə qurtardı, AT&A isə telekommunikasiyaya avadanlıqları bazarlarında özünün praktiki inhisar mövqeyini tədricən itirməyə başladı. 1982-ci ildə National Telecommunications şirkəti ilk dəfə olaraq Fortuna jurnalına görə, 500 nəhəng şirkətin siyahısına daxil oldu və region əhəmiyyətli bir neçə kommunikasiya firmalarını uddu. 1983-1985-ci illər National Telecommunications və başqa telekommunikasiya şirkətlərinin AT&A - ya qarşı hüquqi hücumlarının kulminasiyası oldu. Və bunun nəticəsində AT&A şirkəti bir sıra xırda firmalara bölündü. Bu, National Telecommunications şirkətində Bell sistemi ilə birlikdə xüsusi əməliyyat sistemi hazırlamaq imkanı verdi.

AT&A bölündükdən sonra National Telecommunications şirkəti rabitənin ümummilli şəbəkəsinin və xidmət bazarlarının genişləndirilməsinə başladı. İstismara National Mail və Commnet sistemlərinin daxil edilməsi ilə National Telecommunications şirkətinin kommunikasiyaların biznesi ilə bağlı olan texnologiyalar və xidmətlər sferasında novator (yenilikçi) – şirkət nüfuzu təsdiq edildi. 1992-ci ildə National Telecommunications məlumatların ötürülməsi və beynəlxalq teleks rabitəsi xidmətləri bazarının uzun illərdən bəri lideri olan Vericom Global Comunications şirkətini də uddu. Növbəti il National Telecommunications üçün ən gəlirli il oldu. İllik gəlir görünməmiş 6, 4 milyard dollara çatdı. 1995-ci ildə National Telecommunications şirkətinə məxsus olan bazarın payı 12 faizə çatmışdır.

Hal-hazırda National Telecommunications şirkətinin mübaliğəsiz olaraq beynəlxalq miqyaslı şirkət adlandırmaq olar. Şirkət öz xidmətləri ilə dünyanın 10-dan artıq ölkəsini əhatə edir. Bu şirkətin şəbəkəsi (ümumi dəyəri 6, 9 milyard dollardır) National Telecommunications-a məxsus olan və idarə edilən sistemlərdən, həm də 60 müstəqil idarə edilən region şəbəkələrindən ibarətdir. Müştərilərinə telefon xətlərinin verilməsinə görə əsas xidmətdən başqa, onun istehlak və biznes bazarlarına xidmətlərinin çeşidi 50 - dən çoxdur.

Reklamdan geniş istifadə edərək, şirkət AT&T – nin birbaşa rəqibinə çevrildi və onunla əsil telekommunikasiya müharibəsinə başladı. İndi AT&Ticarət bazarın ona aid olan böyük payını müdafiə etməyə cəhd edirsə, eyni zamanda, National Telecommunications təzə avadanlığa və region şəbəkələrinin inkişafına vəsaitlər qoymaqda davam edir.



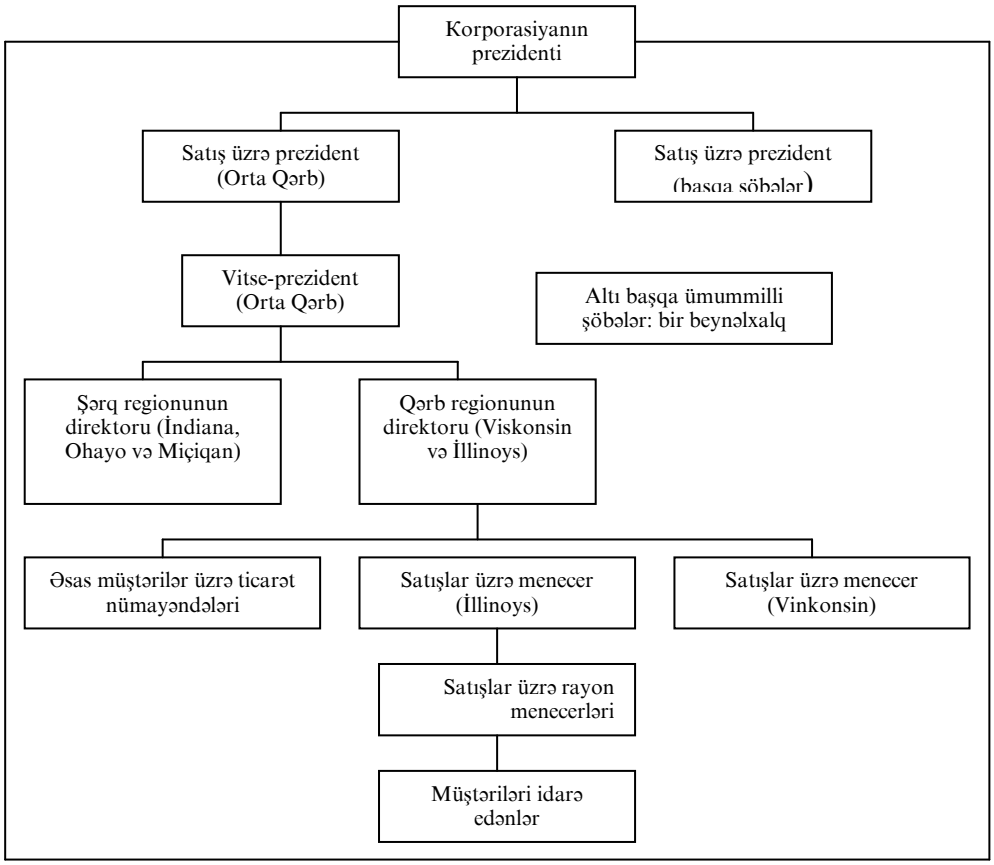
***Şəkil 1**. 1995-ci ildə National Telecommunicationsa məxsus bazar payı*

National Telecommunicationsda satışların təşkili

National Telecommunicationsın satış fəaliyyəti istehlak və sənaye bazarlarına istiqamətləndirilmişdir. İstehlak bazarının xidməti ilə şirkətin kütləvi informasiya vasitələrindəki reklam fəaliyyəti, həm də telemarketinq şöbəsinin fəaliyyəti ilə bağlıdır. National Telecommunications və AT&T tərəfindən keçirilən reklam kampaniyaları Pepsi və Coca-Cola arasında bağlanan «dəyənək müharibəsini» xatırladır. National Telecommunications əsas istinadı ucuz qiymətlərə etdiyi halda, AT&T müştərilərinə əla xidmət edilməsinə üstünlük verir. Reklam rəqibin məhsuluna qarşı birbaşa və gizli olmayan tənqidi xarakter daşıyır. National Telecommunicationsun telemarketinq şöbəsi şirkətin bilavasitə istehlakçıları ilə kontaktdadır.

Şirkətdə satışlarla 5000 ticarət nümayəndəsindən ibarət olan ticarət heyəti məşğul olur. Şəkil 2-də satışların altıpilləli təşkili verilmişdir.

Şirkətin başqa satış şöbələri «Qərb», «Cənubi-Qərb», «Sakit Okean», «Orta Atlantik», «Cənubi-Şərq», «Şimali-Şərq» və «Beynəlxalq» şöbələrindən ibarətdir. Orta Qərb rayonunu əhatə edən şöbənin şaquli quruluşu ABŞ ərazisində fəaliyyət göstərən başqa şöbələr üçün də səciyyəvidir. Daha iri bazarları olan bir çox şirkətlər üçün daha geniş üfüqi struktur nəzərdə tutulmuşdur. Bu isə, öz növbəsində, aşağı səviyyədən olan menecerlərin cavabdehlik sferasını tarazılaşdırmağa xidmət edir. Ayrı-ayrı ştatlarda və regionlarda (Area Sale Managers – ASM) satışlar üzrə menecerlərin vəzifəsinə, adətən,, müştəriləri keçmiş idarə edənlər təyin edirlər. Əsas müştərilər üzrə ticarət nümayəndələri (Major Account Reps – MAR) şirkətin ən iri sənaye müştərilərinin ardınca təhkim edilirlər, onlar bilavasitə satışlar üzrə region direktoruna tabe olurlar. Onların əməyinin ödənilməsi 80/20 düsturuna uyğun olaraq həyata keçirilir, yəni baza əməkhaqqı orta hesabla 26-32 min dollar + 20 faiz komisyon haqları. Müştəriləri idarə edənlər iki dərəcəyə bölünürlər: AE1 və AE 2.



Şəkil 2. *National Telecommunicationsda satışların təşkil edilməsi*

AE2 dərəcəli işçilər, adətən,, şirkətdə 5 ildən az olmayaraq işləyən əməkdaşlar və yaxud işdə yüksək göstəricilərə nail olmuş AE1 dərəcəsinin sabiq işçiləri. Onların baza əmək haqları 20-24 min dollar təşkil edir və üstəgəl komisyon haqları. AE1 dərəcəli işçilər – bu adətən, keçmiş fəaliyyətləri telekommunikasiya sahəsi ilə bağlı olmayan və şirkətdə 5 ildən az işləyən əməkdaşlardır. Onların baza əməkhaqqı 18-22 min dollar civarındadır və üstəgəl komisyon haqları.

Müştəriləri idarə edənlərin işinin analizi

National Telecommunications-da Den Pitersin işinin 6 ayı, əsasən, öyrənməyə sərf edilmişdir. Mümkün olan bütün seminar və kurslarda müntəzəm olaraq iştirak edirdi. Burada Piters şirkətinin əməliyyat siyasəti və satışın ixtisaslaşdırılmış priyomları (fəndləri) ilə ətraflı tanış olmuşdu. O, şirkətin məhsuluna aid olan biliklər qazanmışdı və telekommunikasiya bazarı haqqında zəruri informasiya almışdı. Müştəriləri idarə edən təcrübəli işçilərdən biri ilə birgə işlədikdən bir neçə həftə sonra Denə şəkili olaraq AE1 dərəcəli işçinin rütbəsi verilmişdi. O, şirkətin İllinoys ştatında fəaliyyət göstərən şöbəsinə təyinat aldı. Onun cavabdehlik sferasına Şərqi İllinoys rayonu daxil idi (Çikaqo bazarının bir hissəsi də daxil olmaqla). Denə satmaq üçün tapşırılmış məhsul, mahiyyətinə görə xidmət idi. Burada söhbət kommunikasiya sistemləri haqqında gedir. «Sistem» termini altında rabitənin naqil və tel-optik xərclərlə məlumatların ötürülməsinin istənilən forması başa düşülür. Sistemin mürəkkəbliyi şirkətin tipindən və miqyasından birbaşa

asılıdır. Məsələn, öz fəaliyyətində telemarketinqdən geniş istifadə edən şirkət üçün şəhərlərarası rabitə sisteminin konkret istifadəçisinin tələblərinə uyğun hazırlanmış daha mürəkkəb sistemi lazım ola bilərdi, nəinki fəaliyyəti yerli bazar tərəfindən məhdudlaşdırılmış kiçik şirkət üçün.

Denin ümumi əməkhaqqı baza əməkhaqqından üstəgəl komisyon haqlarının iki tipindən ibarətdir. Baza və ya əsas komisyon haqları ödənilmiş hesabların ümumi miqdarından çıxış edrək hesablanır. Den, məsələn, National Telecommunications-un xidmətlərini satdığı hər bir müştəriyə dair aylıq hesabatları almalı idi. Şəkil 3-də Den komisyon haqlarının ödənilməsi haqqında hesabat verilmişdir.

Bu hesabat yekun göstəriciləri saxlayr. Ondan başqa, onda üç əvvəlki ayların məlumatları verilmişdir. Nəticədə 4 aya görə hesabların ödənilməsi haqqında hesabat alındı. Komisyon haqları 4 aya görə qoyulmuş hesabların orta həcmindən 22 faizlik səviyyədə müəyyən edilmişdir. Komisyon haqları, adətən,, 4-cü hesabat tərtib olunduqdan 1 ay sonra ödənilir. Sonra AE dərəcəli işçi orta göstərici üzərində əsaslanan əvvəlki ümumi göstəriciləri və komisyon haqlarını əks etdirən yekun balansı və son aya görə müştərilərin silahlarını alır. AE dərəcəli işçinin bu komisyon haqlarına National Telecommunications-da «müştərilərin saxlanmasından gəlirlər» kimi adlandırılan əlavə ödənilir. Ödəmələr, ödənişləri 90 faiz səviyyəsində nəzərdə tutulan qrafikin əsasında hesablanır. Faizlər min faizə çata bilər, komisyon haqları isə ayda 16-dan 320 dollara qədər təşkil edir.

Deni National Telecommunications-dakı iş şəraiti və əməyinin ödənilməsi tamamilə qane etmirdi. O aydan-aya öz kvotları (normaları) ilə müvəffəqiyyətlə bacarırdı (həm fəaliyyət növlərinə görə, həm də satışların növlərinə görə) və şirkətdə iki il işlədikdən sonra maaşına əlavə aldı. Təəssüflər olsun ki, şirkətdə işlədiyi üçüncü ilində o, öz işindən heç bir həzz almırdı və öz rəisləri ilə münasibətləri pozuldu. Onun bütün arzuları alt-üst oldu.

Den Pitersin qarşılaşdığı çətinliklər

1994-cü ilin yazında Den Piters Çikaqo satış ərazisində onun hissəsində olan iki iri potensial müştərilər üçün təkliflərin hazırlanması üzərində cəmləşmişdi. Onların kommunikasiya tələbatlarının əhəmiyyətli miqyaslarını və mürəkkəbliyini nəzərə alaraq, Denə vaxtının çoxunu sərf etmək lazım gəldi, uzaq rabitə xidmətlərinin bu müştərilər tərəfirndən istifadə edilməsi ilə indiki vəziyyəti, həm də xidmətlərin siyahısını analiz edərək o, National Telecommunications-un adından əvəz təklif edə bilərdi. O, həm də öz şirkətinin texniki mütəxəssisləri ilə xeyli çalışmalı oldu. Onun əsas məqsədi rabitə avadanlığına olan tələbatı dəqiq öyrənməkdən və həmin avadanlığın quraşdırılmasına nə qədər vaxt sərf edəcəyini müəyyən etməkdən ibarət idi. Müştəri – şirkətlərdə qərarların qəbul edilməsinə cavab verən şəxslərlə bir neçə görüşlər təyin edərək, Den nəhayət, əmin oldu ki, ən azı bir və ya iki müştəridən sifariş almaq ona müyəssər olacaqdır.

NATİONAL TELECOMMUNİCATİONS
Komisyon haqlarının hesablanması haqqında hesabat
İşçinin kod nömrəsi: 355-34-4947
Ofis : 71334200 Şərqi İllinoys
Ticarət nümayəndəsi : Piters Deniel
Sentyabr ayındakı fəaliyyəti
Tipi/statusu AEAE/ACTV

Komisyon haqqalır kimi ödənilən gəlir					
Müştərinin adı	Quraş dırılma tarixi	Müştəridən ümumi gəlir	Müştərinin tarixinin qızğın vaxtı	Təzə müştərilər (artım)	Tutulma
Müştərilər					
The İllinois Press	940605	15, 39	13, 29	2, 10	13, 29
Veterans Affairs	921227	109, 74	163, 05	0, 00	109, 74
Platics İnc	930616	111, 84	141, 39	0, 00	111, 84
İllinois Puss	930920	2251, 01	1594, 35	0, 00	2251, 04
İllinois Physicians	940515	3102, 11	394, 31	2707, 80	394, 31
İllinois Physicians	940227	2012, 24	6773, 18	0, 00	2012, 24
İllinois Power &Li	921003	157, 86	196, 84	0, 00	157, 86
-//-//-//-	930808	83, 59	100, 77	0, 00	83, 69
-//-//-//-	930808	59, 53	67, 88	0, 00	59, 53
-//-//-//-	930808	157, 88	179, 27	0, 00	157, 88
-//-//-//-	930808	47, 77	79, 38	0, 00	47, 77
-//-//-//-	930320	20, 99	43, 24	0, 00	20, 99
-//-//-//-	930613	35, 64	100, 70	0, 00	35, 64
-//-//-//-	930712	31, 87	52, 81	0, 00	31, 87
-//-//-//-	930523	104, 42	121, 45	0, 00	104, 42
-//-//-//-	930411	10, 91	33, 32	0, 00	10, 91
-//-//-//-	921025	850, 43	1097, 07	0, 00	850, 43
-//-//-//-	930821	20, 97	26, 41	0, 00	20, 97
-//-//-//-	930320	29, 10	53, 24	0, 00	29, 10
-//-//-//-	940824	0, 73	0, 00	0, 00	0, 73
-//-//-//-	940814	2, 29	0, 00	2, 29	0, 00
-//-//-//-	930620	97, 04	124, 32	0, 00	97, 04
-//-//-//-	940718	20, 81	9, 37	11, 44	9, 37
İPS	940515	54778, 39	40996, 29	13783, 10	40996, 29
Müştərilər üzrə cəmi		103704, 82		16744, 18	86873, 81
Ay ərzində fəaliyyətin cəmi		103704, 82		16744, 18	86873, 81

Şəkil 3. *Komisyon haqlarının ödənilməsi haqqında hesabat*

2 ay davam edən danışıqların nəticəsində , Den hər iki şirkətdən sifarişlər almağa müyəssər oldu. Bu, hər iki müqavilə ümumilikdə National Telecommunications şirkətinə, demək olar ki, 70 min dollar gətirəcəkdi (şəhərlərarası rabitənin xidmətinə görə ödəmələr şəklində). Bu isə Denin bütün muştəri bazasının «dəyərindən» bir neçə dəfə çox idi. Bu iki müştəri Denə nəinki aylıq komisyon haqlarını, həm də ABŞ-ın bütün ərazisində şirkətin AE dərəcəli 15 ən yaxşı işçiləri sırasında yerlə təmin etməli idi. Ondan başqa, bu, Deni avtomatik olaraq öz ticarət heyətinin 100 ən yaxşı əməkdaşları üçün National Telecommunications şirkəti tərəfindən təsis edilmiş əsas mükafatın alınmasına real iddiaçıların sırasına daxil edirdi.

Kimə: D. R. Pitersə
Surəti: Karen Sallivana
Surəti: Cim Sendersə
Surəti: Dayana Robinsona
Surəti: Mark Hanusa
Mövzu: Təbrik

Siz 100 ən yaxşı ticarət əməkdaşları üçün National Telecommunications şirkəti tərəfindən təsis edilmiş əsas mükafatın sahibi ola bilərsiniz. O qədər də səylə işləməyə davam edərək, siz yəqin ki, bu yeni və son dərəcə nüfuzlu mükafatın sahibi olmaq istəyənlərin sırasında olacaqsınız. 1996-cı ilin 15 mayından 19 mayına qədər Taitiyə səfərə hazırlaşın!

Şəkil 4. *Pitersə məktub.*

Denin arxayın olmağa və ali rəhbərlik tərəfindən xoş sözlər eşitməyə vaxtı az idi. İki iri müştərinin yanında rabitə avadanlığının quraşdırılmasından və montajından sonra, onlar ciddi problemlə üzləşmişdilər, çünki vaxtaşırı aparatlar işləmirdilər. Den demək olar ki, bütün vaxtını bu müştərilərin ofislərində keçirmişdi. O, onun başına tökülən problemləri həll etməyə çalışırdı. Bundan başqa o, bu müştərilərlə münasibətləri pozmaq istəmirdi. Denin iş vaxtınının qrafiki onun tərəfindən bu qədər geniş satışdan sonrakı vəzifələrin yerinə yetirilməsini nəzərdə tutmurdu. Nəzərdə tutulurdu ki, satışdan sonra əsas texniki məsələləri ticarət əməkdaşları deyil, bunun üçün xüsusi olaraq müştərilərə xidmətetmək üçün yaradılmış şöbə həll etməlidir. Lakin müştərilərə xidmət edən şöbə meydana çıxmış problemləri həll etmək üçün tələsmirdi və onun başqa çıxış yolu yox idi. Əks halda şirkət potensial müştərilərini itirə bilərdi. Ona görə də Den hər gün öz müştərilərinin ofislərinə baş çəkir, onların şikayətlərini dinləyir və əmin olmaq istəyirdi ki, nə isə dəhşətli hadisə baş verməyib ki, sistem, sadəcə olaraq, işləmə dövrünü keçməlidir.

Əksər texniki problemlər National Telecommunications tərəfindən hazırlanmış rabitənin daxili avadanlığı və İllinoysdakı Bell şirkətinin region şəbəkəsi arasındakı bir araya gəlməməyin gözlənilməyən yüksək dərəcəsi ilə əmələ gəlmişdir. Den bunu belə izah edirdi: «National Telecommunications bu rayonda (Çikaqo) özünün şəxsi region şəbəkəsinin hazırlanmasında problemləri var idi və bu şirkətimizin daha iri layihələrinin realizə edilməsində xeyli maneələr yaradırdı». Lakin bu qədər etibarsız işdən 1 ay keçdikdən sonra, Denin müştəriləri ümidsüzlük həddində idilər. Hətta onlardan biri National Telecommunications şirkətinin hesablarını ödəməkdən imtina etmişdi. Elə həmin saatda da onu şəbəkədən ayırmışdılar.

Den həyacanlarını özünün bilavasitə rəisləri ilə bölüşdü, ona belə bir məsləhət verdilər ki, müştərilərin razıqalmaları üçün ondan asılı olan hər şeyi etməlidir. Onun müştərilərində meydana çıxan daimi problemlərin bütün bu dövrü ərzində, Den iki il ardıcıl olaraq özünün satışlarının kvotunun (normasını) öhdəsindən gələ bilməmişdi. Lakin bundan ötrü Denin bilavasitə rəhbəri o vaxta qədər heç bir ölçü götürmədi ki, o, region ofisindən sorğu aldı. Bu sorğuda ondan Denin qeyri-kafi göstəricilərinə dair izahat tələb edilirdi. Den ünvanına gəlmiş yazılı xəbərdarlıqla tanış olduqdan sonra, şok vəziyyətinə düşdü.

NTC Telecommunications Corporation
NTC Midwest
6300 Exclusive Drive
Sulte 333
Champaign , İL 63909
2173042222
8004236125
6 avqust 1995-ci il
Kimə: Deniel R. Pitersə
Kimdən: Karen Sallivandan
Mövzu: İntizam təsiri tədbiri: yazılı xəbərdarlıq.

Den, Bizim indiki müzakirəmizin nəticəsində biz belə bir nəticəyə gəldik ki, müştərilərin idarə edilməsi vəzifəsində sizin işinizin göstəriciləri AE dərəcəli işçilərə şirkətimizin irəli sürdüyü tələblərə cavab vermir. Söhbət, sizin qeyri –kafi satış fəaliyyəti haqqında gedir. Sizin hesabatlarınızda satışın gəlirlərin göstərilmiş göstəriciləri həm şöbə, həm də bütövlükdə şirkət üçün müəyyən edilmiş standartlara cavab vermirlər. Həftə ərzindəki fəaliyyətinizin göstəriciləri və satışların aylıq həcmləri dözülməz dərəcədə aşağıdır və rəhbərlik tərəfindən dərhal reaksiya verilməsini tələb edir.

Siz buna «şəkili yazılı xəbərdarlıq» kimi baxmalısınız. Bu, o deməkdir ki, biz (yəni siz və mən) sadalanmış sahələrdə sizin göstəricilərin tezliklə yüksəldilməsi üçün ölçülər qəbul etməliyik.

Əgər sizin səmərəliliyiniz bizim şirkət üçün tələb edilən minimum səviyyəyə qədər yüksəlməsə (artmasa), onda biz intizam təsirinin əlavə ölçülərini, hətta sizin işdən çıxarılmaz barədə qərar qəbul edəcəyik.

Mən bu məsələni öz rəhbərimlə müzakirə etdim və yuxarıda sadalanmış sahələrdə öz

ixtisasımın artırılması üçün məndən asılı olan hər şeyi etməyə razı oldum.
Deniel R. Piters
Müştərilər üzrə cavabdeh icraçı
MTC Midwest Division
Karen Sallivan
Menecer
NTC Midwest Division
Ks/bh

Şəkil 5. *Pitersə məktub*

Den vəziyyəti açıqlamağa cəhd göstərdi. «Axı, mənə nə etmək qalırdı? Mən eyni vaxtda kvotu (normanı) yerinə yetirə və əsas müştərilərimin bütün problemlərini həll edə bilməzdim. Onlar bizim şirkətin xidmətlərindən imtina etməyə və AT&T–yə qayımtağa hazır idilər, mən isə, sadəcə olaraq, onların National Telecommunications-a etimadını bərpa etməyə cəhd edirdim». Lakin onun bu izahı, görünür ki, eşidilməz oldu. Denin çaşqınlığı günü-gündən güclənirdi.

Öz ünvanına yazılı xəbərdarlıq aldıqdan 1 ay sonra Denə məlum oldu ki, National Telecommunications ən yüksək səviyyədə problemlərlə rastlaşmışdı. Bir neçə şöbələrin prezidentləri başqa iş yerinə keçirilmişdilər, onlardan ikisi isə işdən çıxmağı və AT&T-yə keçməyi qərara almışdı. Belə bir qərarın iki səbəbi var idi: bir neçə regionlarda satışın qeyri-kafi səviyyəsi və bütövlükdə şirkətin artımının kifayət etməyəcək dərəcədə yüksək templəri. Denə yalnız şəxsi təcrübəsinə ümid etmək qalırdı. O fikirləşirdi : « Bu müştərilərlə kontraktları imzaladıqdan sonra mənə məlum oldu ki, Şərqi İllinoys da daxil edilməklə, National Telecommunications-ın bir neçə regionlarda öz şəbəkələri ilə problemləri yaranmışdır. Bu şirkətin nüfuzuna ciddi zərbə oldu və onun ticarət nümayəndələrinin satış fəaliyyətini çətinləşdirdi. Şirkət rəhbərliyi, ilk növbədə, öz hərəkətlərinə diqqət yetirsinlər, hər şeydə isə ticarət nümayəndələrini günahlandırmasınlar».

Təəssüflər olsun ki, Denə «Günəş altında öz yerini tutmaq» imkanı vermədilər. Bir həftədən sonra ştatın satışlar üzrə meneceri, Denin dərhal işdən çıxarılmasını tələb etdi. Səbəb isə onun məhsuldarlığının stabil olaraq qeyri-kafi göstəricilərinin olması idi. Lakin Den buna o qədər də şübhələnmədi. O, onun müştəriləri və şirkət arasında meydana çıxmış probleməlri həll etmək üçün 2 ay sərf etmişdi. El arasında deyildiyi kimi, o, iki od arasında qalmışdır. Denin bilavasitə rəhbəri ona lazım olan yardımı göstərmədi. O, yalnız özünün şəxsi problemləri ilə məşğul olurdu (sonra məlum oldu ki, bütün bunlar əvvəlcədən düşünülmüşdü). Den aşağıdakı nəticəyə gəldi: «Mən National Telecommunications-da pis işləmədim. Bunu mənim satışlarımın həcmləri də sübut edirlər. Qurtaranı-qurtarana görünürdü ki, buradakıların hər biri yalnız şəxsi problemlərinin həlli ilə məşğuldur. Şirkətin probleminin həllini onun rəhbərliyinə həvalə etmişdilər. Məni, sadəcə olaraq, qapazaltı təyin etmişdilər, ona görə də cəfasını çəkirəm».

Əmr:
Tarix: cümə, 28 sentyabr 1995-ci il 10:12, mərkəzi qurşaq vaxtı
Kimdən : Salli Nikman/NTC Midwest Region
Kimə: Karen Sallivana/NTC Midwest Region
Mövzu: Ticarət nümayəndəsinin nəticələri
CİC sıralanması sistemində – avqust ayına görə müştərilər tərəfindən hesabların ödənilməsinin nəticələri, CİC sistemində avqust ayına görə müştərilər tərəfindən hesabların ödənilməsi faktı üzrə şirkətin ticarət əməkdaşlarının sıralanmasının nəticələri çərşənbə günü, sentyabrın 26-da Fax Broadcast şəbəkəsi ilə şirkətin bütün ofislərinə göndərilmişdi. Sıralanma haqqındakı bu hesabat ölkədə National Telecommunications şirkətinin 75 ən yaxşı ticarət nümayəndələrinin məhsuldarlığının göstəricilərinə əsaslanır. Onların hamısı CİC 100 siyahısına daxil olmaq istəyən iddiaçılardır. Bu hesabata öz gəlir normalarının 125 faiz yerinə yetirmiş və həm də CİC 100
siyahısına daxil olmağa iddialı olan ticarət nümayəndələrinin siyahısı ilə tamamlanmışdır.

Avqust ayına görə müştərilər tərəfindən hesabların ödənilməsinin nəticələrinə görə Midwest Division şöbəsində CİC 100 siyahısına daxil edilməsi üçün 59 iddiaçı var. Özləri üçün «aydın günəş altında» yer almağı bacarmış bu xöşbəxtlərdən hər birini təbrik edirik. Yarışın qaydaları belədir ki, ən yaxşıların siyahısında praktiki olaraq bizim ticarət nümayəndələrindən hər biri ola bilər. Bundan ötrü öz qabiliyyətinizdən 100 faiz istifadə etmək lazımdır. Öz normanızı 125 faizdən az olmamaqla yerinə yetirin və sizə «aydın günəş altında yer» təmin edilmişdir!

Avqust ayına görə müştərilər tərəfindən hesabların ödənilməsinin nəticələri üzrə bizim ən yaxşı ticarət nümayəndələrimizin siyahısı əlavə edilir.

Hal-hazırda CİC 100 siyahısına daxil olan şirkətin əməkdaşları iddialıdırlar.

CİC sistemindəki dərəcə	Şöbədəki dərəcə	Əməkdaşın adı	Ticarət nümayəndəsinin tipi	Filialın Adı	Gəlir (dollar)	Qarşıda qoyulmuş məqsədlərin realizəsinin faizi
3	1	Kevin Hyu	AE 2	ChicagoNorth	240693	401%
6	2	Kollin Çerni	AE 2	-//-//-	160569	378
15	3	Belli Star	AE 2	Wiskonsin	107407	275
16	4	Teodor Spinks	AE 1	Michigan East	87363	273
19	5	Tutula Sentri	AE 2	NEOhio	106028	272
21	6	Sendi Tayson	MAR	ChicagoNorth	319341	266
34	7	Brenda Xasse	AE 2	Chicago	147036	245
36	8	Mark Andersen	AE 1	Downtown	76693	230
39	9	TeddiYohannes	AE 1	Columbus	73693	230
42	10	Conli Devlin	AE 2	Swillinois	95579	225
55	11	Meri Breduistli	AE 2	Wiskonsin	122074	203
57	12	Marci Kenton	AE 1	Chicago North	64895	203
58	13	Den Piters	AE 1	Swohio	64762	202
70	14	Roberta Prenser	AE 2	Eastern İllinois	88221	192
73	15	Stefen Uilli	AE 2	Michigan West	94399	191
74	16	Maykl Dobua	AE 1	Chicago North	60725	190
75	17	DenielliMorrison	AE 1	Chicago Downtown Wiskonsin	60581	189

Şəkil 6. *Əm*

KEYS 3. 3.

Hanover-Bates Chemical Corporation

Hanover-Bates Chemical şirkətinin şimali-şərq rayonunun satışlar üzrə yeni təyin edilmiş rayon meneceri Ceyms Spraqi elə indicə çıxmış müştəriləri ilə çətin söhbətdən sonra yorğun-yorğun kürsüsünün arxasına söykəndi. «Şən başlanğıcdır, - o, fikirləşdi. Yeni vəzifəmdə 3 gün işləməyə macal tapmamış, şirkətin bizim rayondakı ticarət nümayəndələrindən ən təcrübəlisi məni artıq işdən çıxmağı ilə hədələyir».

Axşam ərəfəsində Ceyms Spraqinin təşəbbüsü ilə şirkətin bu rayondakı ən təcrübəli ticarət nümayəndəsi Henk Karver və Con Folletlə görüşü oldu. Şam yeməyi zamanı Ceyms Spraqi gördü ki, onun ən mühüm üstünlüklərindən biri, satışların rentabelliyinin yüksəldilməsi üçün əlavə imkanların aşkar edilməsi məqsədilə öz rayonunun səviyyəsində satışın həcmlərinin və mənfəətin analizi olacaqdır.

Söhbət zamanı Spraqi qeyd etdi: «Ümummilli miqyaslı satışlar üzrə menecerin xahişinə görə rayon səviyyəsində yerinə yetirilmiş satışın effektivliyinin göstəricilərinin analizindəki şəxsi təcrübəm məni əmin etdi ki, əyani olaraq istənilən rayonda müxtəlif mallar və müştərilərin kateqoriyaları üçün satış fəaliyyətini optimallaşdırmaq olar». Öz planlarını şərh edərək, Spraqi gördü ki, Henk Karver və Con Follet mehribancasına başları ilə işarə edərək, onları bəyəndilər.

Növbəti gün Spraqi öz ofisinə gələn zaman, Karver artıq onu gözləyirdi. Söhbət əsnasında aydın oldu ki, Spraqi tərəfindən Karver və onun həmkarlarının tutduqları iş metodikalarının tənqid atəşinə tutulması Karveri son dərəcə həyacanlandırırdı. Karverə elə gəlirdi ki, Spraqini tamamilə o təmin etmir ki, onun işçiləri öz vaxtlarını və səylərini ayrı-ayrı müştərilərə və mallara sərf edirlər. Karver dedi : «34 il bu şirkətdə işləyərək, mən güman edirdim ki, mənim təcrübəm nəyə isə dəyər. İndi isə satış sferasında praktiki iş təcrübəsi olan bir nəfər peyda olur və bəyan edir ki, mən nəyi isə olduğu kimi etmirəm». Bəlkə mən yeni iş axtarışı ilə məşğul olum? Yeri gəlmişkən, Trimbull Chemical şirkətinə məhz indi (Hanover-Bates Chemical Corporation şirkətinin əsas rəqibi) təcrübəli ticarət nümayəndələri lazımdır. Spraqi heç cürə qərara ala bilmirdi ki, sonra ona necə hərəkət etmək lazımdır. Onu şimali-şərq satış rayonunda satışlar üzrə rayon meneceri vəzifəsinə irəli çəkəndə, ona aydın başa düşməyə imkan verdilər ki, 10 ali üstünlüklərdən biri satışın rentabelliyinin göstəricilərinin yaxşılaşdırılması olmalıdır.

Onun rəisi, bütün ölkə civarındakı satışlar üzrə menecer bu xüsusda dedi : «Satışların həcminə görə şimali-şərq rayonu üçüncü yeri tutur, ancaq rentabelliyin göstəricilərinə görə bu bizim ən pis rayonumuzdur».

Təzə təyinat almış Spraqi şimali-şərq rayonundakı satışlar və mənfəətlə vəziyyəti analiz etməkdən ötrü ona kömək edəcək məlumatları topladı (cədvəl 1.6). Onlar bütün ölkənin hüdudları daxilində satışlar üzrə menecerlərin ofisindəki materialların əsasında hazırlanmışdı. Amma Spraqi həm də, güman edirdi ki, bu məlumatlar şimali-şərq satış rayonu üzrə satışların və mənfəətin həcmlərinin analizi üçün etibarlı baza ola bilər, lakin öz rayonuna gələndə (Rayon 3) o başa düşdü ki, yəqin ki, əlavə məlumatlar tapmaq lazım gələcəkdir.

Cədvəl 1. Hanover – Bates Corporation: 1997-2001-ci illərə görə gəlirlər və çıxarlar haqqında yekun hesabatlar

	1997	1998	1999	2000	2001
Satışların həcmi	29835000	32565000	28590000	32970000	358350000
İstehsal xərcləri	17901000	20245500	18297000	20418000	21844500
Ümumi mənfəət	11934000	12319500	10293000	12552000	13990500
İnzibati xərclər	3909000	4330500	4188000	4387000	4659000
Satış xərcləri	3036000	3361500	3201000	3411000	3598500
Vergilərin ödənilməsinə qədər mənfəət	4989000	4627500	2904000	4753500	5733000
Vergilər	2268000	2082000	1185000	2139000	2577000
Təmiz mənfəət	2721000	2545500	1719000	2614500	3156000

Cədvəl 2. 2001-ci ildə rayonlar üzrə satışların və ümumi gəlirlərin (mənfəətin) kvotları (normaları)

Rayon	Ticarət nümayəndələrinin miqdarı	Satışın kvotu (norması)	Satışın faktiki həcmi	Ümumi gəlirin (mənfəətin) kvotu (norması)	Faktiki ümumi mənfəət (gəlir)
1	7	5820000	5859000	2328000	2383500
2	6	5625000	5610000	2250000	2293500
3	6	5475000	5109000	2190000	1858500
4	6	50550000	4977000	2022000	1942500
5	5	4950000	4815000	1980000	1779000
6	5	4695000	4807500	1878000	1768500
7	5	4080000	4657500	1632000	1965000

Cədvəl 3. 2001-ci ildə rayonlar üzrə satış məsrəfləri (xərcləri) (dollarla).

Rayon	Ticarət nümayəndələrinin əməkhaqqı	Komisyon haqları	Ticarət nümayəndələrinin xərcləri	Ofisin saxlanması	Rayon menecerlərinin əməkhaqqı	Rayon menecerlərinin xərcləri	Satışa yardım	Ümumi satış məsrəfləri
1	265550	29139	84420	31725	50250	17190	104205	582624
2	214830	28050	78140	31968	51000	18051	106980	527019
3	236070	25545	81654	33184	52500	18573	105015	552541
4	225720	24885	73656	33006	48750	16507	99705	522229
5	188925	24075	64080	31673	49500	16684	114900	489837
6	187275	24397	62280	31488	50250	17142	100650	473482
7	172275	26295	67050	33728	47250	17464	88125	452187
								3599919

Cədvəl 4. 2001-ci ildə rayonlar üzrə şirkətin satışları, satış xərcləri və mənfəəti (dollarla).

Rayon	Satışın həcmi	Ümumi mənfəət	Satış xərcləri	Mənfəət
1	5859000	2383500	582624	1800876
2	5610000	2293500	527019	1766481
3	5109000	1858500	552541	1305958
4	4977000	1942500	522229	1420270
5	4815000	1779000	489837	1289163
6	4807500	1768500	473482	1295017
7	4657500	1965000	452187	1512318
	35835000	13990500	3599919	10390579

Cədvəl 5. 2001-ci ildə şimali-şərq (№3) və şimali-mərkəz (№7) rayonları üçün müştərilərin ayrı-ayrı kateqoriyaları üzrə satışın həcmlərinin və ümumi mənfəətin göstəriciləri

Rayon	(A)	(B)	(C)	Cəmi
Müştərilərin ayrı-ayrı kateqoriyaları üzrə satışın həcmləri				
Şimali-şərq hissə	1372500	2521500	1215000	5109000
Şimali-mərkəz hissə	1126500	2553000	978000	4657500
Müştərilərin ayrı-ayrı kateqoriyaları üzrə ümumi mənfəət				
Şimali-şərq hissə	534000	934500	390000	1858500
Şimali-mərkəz hissə	495000	1087500	382500	1965000

Cədvəl 6. Potensial müştərilər, olan müştərilər və kommersiya görüşləri ilə müştərilərin əhatə edilməsi. 2001-ci ildə şimali-şərq və şimali-mərkəz rayonları

	Potensial müştərilər (vahidlə)	Olan müştərilər (vahidlə)	Kommersiya görüşləri ilə müştərilərin əhatə edilməsi (kommersiya görüşlərinin cəmi)
Rayon	(A) (B) (C)	(A) (B) (C)	(A) (B) (C)
Şimali-Şərq	90 381 635	53 210 313	1297 3051 2118
Şimali-Cənub	60 286 499	42 182 218	1030 2618 1299

Öz rəisinin iradlarını nəzərə alaraq , Spraqin əsasən maraqlanırdı ki, bu rayon ümumi mənfəət üzrə kvotları (normaları) nə qədər müvəffəqiyyətlə yerinə yetirir. Kvota (norma) qiymət rəqabətindəki fərqləri nəzərə almaqla bu satış rayonu üçün müəyyən edilmişdi. Beləliklə, onda belə bir təəssürat yaranmışdı ki, şimal-şərq rayonunda satışların aşağı effektivliyi və ümumi mənfəətin kvotlarının yerinə yetirilməməsi ayrı-ayrı müştərilər üzrə və yaxud mal xəttinin ayrı-ayrı elementlərinə görə ticarət heyətinin səyləri düzgün bölüşdürülmür. Özü üçün hansısa hesabat nöqtəsi almaq üçün Spraqi həm də şimali-mərkəz satış rayonu üzrə (rayon7) məlumatları tələb etdi. Bütövlükdə bu rayon şirkətdə ən yaxşı rayonlardan biri hesab edilir. Ondan başqa Spraqidən yalnız üç yaş böyük olan şimali-mərkəz rayonun satışlar üzrə meneceri şirkət rəhbərliyi tərəfindən çox yüksək qiymətləndirilir.

Hanove r - Bates Chemical Corporation şirkəti və bütövldükdə sahə

Hanover-Bates Corporation müxtəlif səthlərə örtük çəkmək üçün kimyəvi maddələrin qabaqcıl istehsalçısıdır. Şirkətin məhsulları Los-Anceles, Hyüston, Çikaqo və Nyu-Yorkda yerləşən 4 müəssisədə buraxılır. Bu şirkət tərəfindən istifadə edilən istehsal prosesinin gedişində əgər, sadəcə deyilərsə, bir çox tədarükçülərdən satın alınan müəyyən kimyəvi komponentlərin qarışdırılması baş verir. Şirkətin bu və ya digər müştərisinə göndərilən məhsulun kimyəvi tərkibi onun tələbatlarından asılıdır.

2001-ci ildə şirkətin satışının həcmləri 35, 83 milyon dollara çatmışdı (2000-ci illə müqayisədə 32, 90 milyon dollar). 2001-ci ildə (vergilərin ödənilməsinə qədər) mənfəət 5, 73 milyon dollar təşkil etmişdi. (2000-ci ildə bu göstərici 4, 75 milyon dollar olmuşdu). Hanover-Bates Chemical Corporation etibarlı balans hesabatı ilə öyünə bilər. Ondan başqa birjadan kənar qiymətləndirilən şirkətin səhmləri son dərəcə cəlbedici koeffisiyentlə xarakterizə edilir. Hanover-Bates Chemical Corporation şirkətinin məhsulunun spesifik xüsusiyyətini nəzərə almaqla bu sahə üçün tipik olan məhsulların reklam xərcləri praktiki olaraq məhdudlaşdırılmışdır. Ona görə də şirkətin ticarət nümayəndəsi bu sahənin bütün firmalarının marketinq proqramlarında mərkəzi yer tutur.

Hanover – Bates Chemical Corporation bazarı bir neçə min müəssisələrdən ibarətdir. İstehsal prosesində kimyəvi bərpanın metodu ilə örtüyün çəkilməsi texnologiyası isiifadə edilir. Bu müəssisələr göstərilmiş texnologiyanın əsasında materialların geniş çeşidini, eyni zamanda, sənaye tipli bərkidici məmulatların (məsələn, vintlərin, boltların və şaybaların) dəstlərin (məsələn, fiksatorların, korpusların, gövdələrin və birləşdirici muftaların) və başqa məmulatların (məsələn, çətirlər üçün çənbərlərin , eynəklər üçün çərçivələrin və dekorativ məmulatların) emalı ilə məşğul olur. Kimyəvi bərpa metodu ilə örtüyün çəkilməsi prosesi sink, nikel, kadium və mis kimi metal örtüklərin elektrik tökmə çəkməsini daxil edir. Belə işlərin əksəriyyəti dekorativ (bəzək) xarakter daşıyır. Bəziləri nəzərdə tuturlar ki, nisbətən yumşaq standartlardan istifadə etməyə üstünlük verirlər (məsələn, qalınlığı 0, 0002 düym olan sink örtük haqqında danışanda, bu o deməkdir ki, düymün mində iki payından artıq olan örtüyün istənilən qalınlığına yol verilir). Bəziləri isə sink örtüyünün qalınlığının 0, 0003 - 0, 0004 düym olmasını təklif edirlər.

Lakin örtüyün dəqiqliyinin istifadə edilən dərəcəsindən asılı olmayaraq keyfiyyətə nəzarət etmək bütün bu firmalar üçün mühüm andır. Üzərinə kimyəvi bərpa metodu ilə çəkilən materialların geniş rəngarəngliyi onlara lazım olan bütün materiallar üçün göndərən firmaların ticarət nümayəndələri tərəfindən müştərilərə yüksəkixtisaslı xidməti tələb edir. Hanover-Bates Chemical Corporation-da həmin sahənin əksər firmaları kimi kimyəvi bərpa metodu ilə örtüyün çəkilməsi ilə məşğul olan firmalar tərəfindən sonra istifadə edilən başlanğıc materialların bu və ya digər xəttini buraxır. Məhsulun həmin dəstinin tərkibinə fosfor natriumun əsasında hazırlanan səthlərin təmizlənməsi üçün maddə daxildir: sink, kadium və nikel örtüklərinin çəkilməsindən istifadə edilən anis aldehidratının əsasında parıldadıcı agentlər: örtük çəkiləndən sonra yerinə yetirilən xrom turşusu duzlarının əsasında müdafiə olması üçün məhlul və müdafiə cilalayıcı kompaund. Şirkətin mal xətti cədvəl 7-də verilmişdir.

Cədvəl 7. Hanover- Bates Chemical Corporation şirkətinin mal xətti.

Məhsul	Konteynerin tutumu	Qiymət (dollarla)	Ümumi mənfəət (dollarla)
Fosfat-natrium	400 funtluq çəllək	120	42
Anis aldehidratı	500 funtluq çəllək	114	51
Kadium	50 funtluq çəllək	114	51
Nikel	50 funtluq çəllək	120	52, 50
Xrom turşusu	100 funtluq çəllək	330	135
Kompaund	400 funtluq çəllək	180	66

Qeyd : bir funt bir girvəngəyə bərabərdir- tərcüməçidən

Şirkətdə satışın təşkil edilməsi

Hanover- Bates Chemical Corporation-da satış 7 satış rayonunda işləyən 40 ticarət əməkdaşları tərəfindən həyata keçirilir. Onlardan əksəriyyəti onun müştəri şirkətlərinin əvvəlcə əməkdaşları olmuşdur, özü də onlardan heç birinin uyğun gələn ali təhsilləri yox idi. Şirkət ticarət nümayəndələrinin əmək haqları 33, 45 min dollar civarında idi. Həm də ticarət heyəti əməkdaşlarına əlavə güzəştlərin verilməsinə çəkilən xərclər əməkhaqqından 15 faiz təşkil edir. Təyin edilmiş kvotların hüdudları daxilində yerinə yetirilən bütün satışlardan şirkətin ticarət nümayəndələri 0, 5 faiz miqdarında komisyon haqları alırlar. Təyin edilmiş kvotdan yuxarı satışlardan komisyon haqları bir faiz təşkil edir. Satışlar üzrə rayon menecerinin əmək haqları 47250 , 52500 dollar təşkil edir. Satışlar üzrə rayon meneceri onun rayonundakı satışın göstəricilərindən asılı olaraq mükafat almaq hüququna malikdir. 1999-cu ildə Hanover-Bates Chemical Corporation şirkətinin satışlar üzrə ümummilli meneceri məhsulların tam xəttinin satışına əsaslanmış satış proqramını işləyib hazırlamışdı. O, güman edirdi ki, əgər ticarət nümayəndələri onun proqramını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirəcəkləri halda, Hanover-Bates Chemical Corporation şirkəti və onun müştəriləri aşağıdakı üstünlüklərə malikdirlər:

1. Bir müştəriyə düşən satışların həcmi artacaq, satış xərcləri isə (satışların həcmlərindən faizə kimi) azalacaqdır.

2. Şirkətin ticarət nümayəndəsi öz müştərilərinə daha çox vaxt ayıracaq. Bunun nəticəsində isə onların biznesini daha yaxşı biləcək və onlara daha ixtisaslı texniki yardım göstərə və satış üçün əlavə imkanları müvəffəqiyyətlə aşkar edə biləcəkdir.

3. Hanover-Bates Chemical Corporation şirkətinin tam mal xəttinin satışı kimyəvi bərpa metodu ilə örtüyün çəkilməsi üçün materialların başqa tədarükçülərinin yanına müştərilərin getməsinin azaldılması hesabına şirkət rəqabət mövqeylərini möhkəmləndirəcəkdir.

1999-cu ildə satışlar üzrə Milli menecer tərəfindən işlənib hazırlanmış satış proqramı həm də şirkətin müştərilərinin yanına kommersiya görüşlərinin baş tutmasını tezliyinə aid olan aşağıdlakı tövsiyələri daxil etmişdir:

- kateqoriyalı müştərilər. Satışın illik həcmini 18 min dollardan az olmayaraq təmin edən iri müştərilər. Ayda 2 kommersiya görüşü.
- kateqoriyalı müştərilər (satışın illik həcmini 9 mindən 17999 dollara qədər təmin edən orta miqyaslı müştərilər). Ayda 1 kommersiya görüşü.
- kateqoriyalı müştərilər (satışın illik həcmini 9 min dollardan az təmin edən xırda müştərilər).

Şərh edilmiş tövsiyələr şirkətin müştərilərinə kommersiya görüşlərinin baş tutmasının nisbi tezliyi rayon menecerləri ilə məsləhətləşmələrdən sonra satışlar üzrə ümummilli menecer tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Satışlar üzrə ümummilli menecer satış fəaliyyətinin müştərilərin ayrı-ayrı kateqoriyaları (dərəcələri) üzrə ən əlverişli bölüşdürülməsinə nail olmağa can atırdı. Ona elə gəlirdi ki, onun tərəfindən hazırlanmış tövsiyələr, baxmayaraq ki, satışlar üzrə rayon menecerlərinin hamısı onun tutarlı dəlilləri ilə razılaşmasalar da, şirkətin ticarət heyətinin işinin səmərəliliyinin yüksəlməsinə gətirib çıxarmalıdır. Hanove-Bates Chemical Corporation şirkətinin rəhbərliyi hesab edirdi ki, Spraqinin şimali-şərq rayonunda satışlar üzrə menecer vəzifəsindəki sələfi heç də yaxşı əməkdaşlardan deyildi. Onun satışlar üzrə ümummilli menecer tərəfindən hazırlanmış satış planlarına və proqramlarına münasibətini, hər şeydən əvvəl nəinki möhkəm təqdiretmə və yardım, məcburi razılıq adlandırmaq olar. Lakin satışlar üzrə ümummilli menecer Spraqinin sələfini qoyulmuş müddətdən tez təqaüdə çıxmasına inandırmaq mümkün oldu. Lakin şirkətin rəhbərliyi ona layiqli əvəzedicini tez tapa bilmədi.

Karver, ticarət əməkdaşlarının əksəriyyətinin fikrincə satışlar üzrə rayon menecerinin boş qalmış vəzifəsini tutmaq üçün real namizəd olsa da, ona görə «keçmədi» ki, üç ildən sonra onun 65 yaşı tamam olurdu. Satışlar üzrə ümummilli menecer istəmirdi ki, üç ildən sonra o, eyni problemi, yəni indi artıq Kuperə əvəz axtarmaq problemini həll edəcəkdir. Ondan başqa o, bu vəzifəyə görə öz şirkətinin satış planlarına və siyasətinə daha həssas olan adamı təyin etmək istəyirdi. Spraqinin satışlar üzrə menecer vəzifəsinə təyin edilməsi nəinki rayon, həm də korporasiyanın mənzil qərargahında xeyli söz-söhbət yararatmışdı. Mahiyyətcə satışlar üzrə ümummilli menecer Spraqini xəbərdar etdi ki, şirkətdə çoxları sizə uğursuzluq arzu edirlər. Çünki onlar düşünürlər ki, sizin kifayət qədər olmayan təcrübəniz sizə yeni vəzifələrin öhdəsindən gəlməyə imkan verməyəcəkdir. Çünki onların əksəriyyəti sizdən böyük və davha təcrübəlidirlər. Yekunda satışlar üzrə ümummilli menecer dedi: « Cim, ancaq mən inanıram ki, siz öz işinizin öhdəsindən gələcəksiniz. Mən düşünürəm ki, siz öz işçilərinizə rəhbərlik etməyi və bu rayonda satışların rentabelliyinin göstəricilərini yaxşılaşdıra biləcəksiniz. Və mən ümid edirəm ki, siz bu 2 vəzifəni uğurla həll edəcəksiniz».

KEYS 3. 4

Highlights for Children, İnc

Elmer C. Meyder, Highlights for Children, İnc şirkətinin prezidenti özünün bir neçə menecerləri ilə uzun sürən iclası elə yenicə qurtarmışdı. Onlardan hər birinin qarşısında 3 marketinq kanalarından daha effektiv istifadə edilməsinin üsullarını təklif etmək vəzifəsi qoyulmuşdur. Çünki həmin anda şirkət bu kanallardan uğurla istifadə edirdi. Meyder fikirləşirdi ki, onların şirkəti birbaşa poçt göndərmələrindən, telemarketinqdən potensial müştərilərin axtarılması üçün vasitəsiz satışlardan olan və təzə malların satışından və satışın ümumi rentabelliyinin artımından istənilən qədər tam istifadə etmir. Ondan başqa Meyder tələb edirdi ki, birbaşa (vasitsiz) poçt göndərişi ilə işləyəndə şirkət poçt göndərişinin ardınca telemarketinq və birbaşa satışdan istifadə edilməsini nəzərdə tutan fasiləsizlik prinsipini saxlamalıdır. Lakin Meyder həm də başa düşürdü ki, onun səlahiyyəti birbaşa (vasitəsiz) satışın metodundan istifadə edilməsini ləğv etmək ona tamamilə imkan verir. O, hesab edirdi ki, bu şirkətin tələblərinə cavab vermir. Telemarketinq proqramlarının istifadə edilməsinə qanunvericilik məhdudiyyətlərin tətbiq edilməsinin mümkünlüyü haqqında arasıkəsilməyən şayələr gəzirdi. Bir neçə ştatın hökümətləri satış məqsədilə telefon zənglərindən istifadə edilməsini xeyli dərəcədə məhdudlaşdıran qanunları işə salmağa çalışırdı. Belə qanunlardan birinə uyğun olaraq telefonla bu cür müraciətlərin miqdarını məhdudlaşdırmaq nəzərdə tutulurdu. Ümumiyyətlə, saat 19:00-dan sonra bu cür zənglərə icazə verilmirdi. Meyder yaxşı başa düşürdü ki, Highlights for children, İnc şirkətinin indiyə kimi istifadə etdiyi telemarketinq proqramına bu cür məhdudiyyətin qoyulması mənfi təsir edəcəkdir. Ondan başqa poçt qiymətlərinin artırılması haqqında da şayələr gəzirdi. Bu isə Meyderdə ciddi həyacan yaradırdı. Lakin o fikirləşirdi ki, nə qədər çətin olsa da birbaşa satış metodunun toxunulmazlığını müdafiə etmək lazımdır. Şirkətin təcrübəsi sübut edirdi ki, birbaşa satışla məşğul olan ticarət heyətinin telemarketinqə və birbaşa poçt göndərişinə nisbətən müştərilərin problemlərinin həll edilməsi və aşkar edilməsinin imkanları daha çoxdur. Şirkətin məhsulunun yeridilməsinin 3 sadalanmış mentodlardan hər birinə görə cavab verən menecerlərə satışın və rentabelliyin ümumi mənzərəsinin yaxşılaşdırılması üçün dəyişmələrə aid olan tövsiyələr hazırlamaq təklif edilmişdir. Meyderin vəzifəsi ondan ibarət idi ki, bu təklifləri analiz etmək və sonuncu hesabatı tərtib etmək, onu şirkətin baş icraçı direktoru III Harri K. Mayerzə baxılması üçün təqdim edilməlidir. Müşavirədə direktorlar şurasının sədri Riçard X. Bell ticarət nümayəndələrinin ümummilli idarəsinin rəhbərliyinin Linn Vears, telemarketinq üzrə vitse-prezident Çak Lapud və birbaşa poçt göndərişi proqramlarının rəhbəri Heyli Ruvi də iştirak edirdilər. Təqldim edilmiş tövsiyələrdən ən çox kəskin diskussiyalara səbəb olan təklif onunla nəticələnirdi ki, Highlights for Children, İnc şirkətinə yalnız telemarketinqə və birbaşa poçt göndərişinə ümid etməlidir. Bunun üçün birbaşa satışlarla məşğul olan bütün ticarət nümayəndələrinin xidmətlərindən tam imtina edilməlidir. Bu təklifə cavab verən Riçard Bell təklif etdi ki, şirkət öz fəaliyyətinə məhz birbaşa satışdan başlamışdı və ona görə, də o, onların biznesinin gələcəkdə də əsas mühərriki kimi qalmalıdır. O öz nitqini bu sözlərlə qurtardı: «Əgər biz birbaşa satışdan tamamilə imtina etsək, onda şirkəti ümumiyyətlə bağlamaq lazımdır». Riçard Bellin birbaşa satışın xeyrinə gətirdiyi sübutlara qarşı etiraz edən menecerlərdən biri qeyd etdi ki, son zamanlarda birbaşa satışlara nisbətən telemarketinq və birbaşa poçt göndərişi daha sürətlə inkişaf edir. Bu menecer aşağıdakı fikri söylədi. «Potensial müşətrilərin cəlb edilməsi nöqteyi- nəzərindən telemarketinq üzrə birbaşa satış öz aralarında rəqabət aparır. Əgər potensial müştərilərlə ticarət nümayəndələri deyil, telemarketinq idarəsi məşğul olursa, onda səmərəliliyi xeyli dərəcədə artırmaq

mümkündür. Əlbəttə, onlar müştərilərə şirkətin daha çox nəşrlərini sata və onlara daha uzun müddətə abunə yazılışını təmin edə bilərlər. Lakin ticarət nümayəndələri şirkətindən alınmış potensial müştərilərin sırf siyahılarına ümid edirlər. Onlar həm də potensial müştərilərin axtarışı ilə məşğul olmurlar. Ticarət nümayəndələrinə ayrılan resurslar telemarketinq və birbaşa poçt göndərişi idarələri tərəfindən daha effektiv istifadə edilə bilər». Bell bu dəlillərlə qismən razılaşsa da , buradaca qeyd etdi ki, birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələrinin sayı son zamanlar 750 ştat əməkdaşlarından 265 müstəqil ticarət nümayəndələrinə qədər azalmışdır. Bizə yeni ticarət nümayəndələrini işə qəbul edəndə daha çox effektivliyə nail olmaq lazımdır. Birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələrinin sayını ikiqat artıraraq, biz əhəmiyyətli üstünlüyə nail ola bilərik- o, qeyd etdi. Bu fikirlər mübadiləsindən sonra Harri Mayers Meyderə bütün təklifləri diqqətlə öyrənməyi və özündə ən dəyərli təklifləri birləşdirən tövsiyyələri işləyib hazırlamağı təklif etdi.

Şirkət

Ümumi məlumat

Öz fəaliyytinə 1946-cı ildə Uşaq Ədəbiyyatının Nəşriyyatı kimi başlayan Highlights for Children, İnczaman ötdükcə nəinki təkcə jurnalların, həm də dərsliklərin informasiya bülletenlərinin, testlərin və başqa materialların satışı ilə məşğul olan şirkətdən çox sahəli şirkətə çevrildi. Onun məhsullarının tipik istehlakçıları uşaqlar, müəllimlər və valideynlər idi.

Highlights for Children, İnc öz miqyasını belə formalaşdırır: «Highlights for Children şirkətinin miqyası təhsil və uşaqların, onların valideynlərinin və müəllimlərin, həm də kimdə ki, konkret təhsil tələbatları yaranırsa, onlar üçün nəzərdə tutulmuş yüksəkkeyfiyyətli məhsulların və xidmətlərin kommersiya əsasında yaradılması, nəşri, istehsalı və yayılmasından ibarətdir».

Şirkətin indiki şöbə və filiallarından hər biri bu amallara uyğun olaraq hərəkət edir.

Highlights for Children öz müştərilərinə ehtiyatlı və diqqətli münasibətə istinad edir. Şirkət tərəfindən keçirilən satışın stimullaşdırılması üzrə tədbirlər, müştəriləri azdırmağa aparan hətta, kiçicik imkana yol verməmək üçün rəhbərlik tərəfindən diqqətlə analiz edilir. Highlights for Children ondan asılı olan hər şeyi edir ki, öz məhsulunun keyfiyyəti və marketinq fəaliyyətinin nöqteyi-nəzərindən öz imicinin (nüfuzunun) «təmizliyini» bazarda saxlayacaqdır.

«Highlights for Children» jurnalının təxminən 2 milyon abunəçisi var. O, birbaşa satışı vasitəsilə yeridilir (müstəqil agentlərin şəbəkələri, telefon marketinqinin və birbaşa poçt ödənişinin vasitəsilə). Valideynlərlə, müəllimlərlə, həkimlərlə və müxtəlif sponsorlarla kontaktlar müxtəlif marketinq mexanizmlərinin köməyi ilə təmin edilir.

Tarix

Doktor Harri K. Mayers – kiçik və Karolina K. Mayers Highlights for Children, İnc şirkətinin 1946-cı ildə Pensilvaniya ştatının Honesdeyl şəhərində əsasını qoydular. «Highlights for Children» jurnalının yaradıcıları uşaqların yaradıcı təfəkkürünü və qabiliyyətlərini inkişaf etdirməyi öz qarşılarında məqsəd qoymuşdular. Bizim günlərdə şirkət tərəfindən buraxılan dövri nəşrlərin redaksiyası əvvəlki kimi Honesdeyldə yerləşir, lakin korporativ mənzil qərargahı Ohayo ştatının Kolambus şəhərindədir. «Highlights for Children» jurnalı Tennesi ştatının Neşville şəhərində çap edilir.

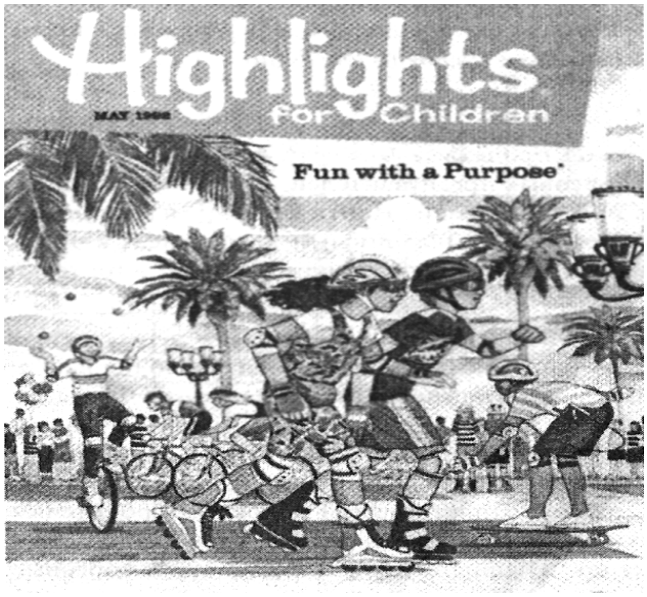
Highlights for Children, İnc-in əsası qoyulan zamanlarda jurnalları, adətən,, ticarət nümayəndələri satırdılar. Onlar öz şirkətlərinin məhsulları ilə evbəev gəzirdilər. Bu mənada Highlights for Children başqa nəşriyyatlardan heç nə ilə fərqlənmirdi. Halhazırda Highlights for Children öz jurnalını bazara yeritmək üçün birbaşa satış metodunu telefon marketinqi və birbaşa poçt göndərişi ilə birləşməsindən istifadə etməyə davam etdirir.

1955-ci ildə Harri Mayers «Highlights for Children» jurnalını «dəvət kartları» (lead card) kimi adlandırılanın istifadə edilməsi ilə həkim kabinələri vasitəsilə yaymaq ideyası ilə alışıb-yanırdı. Təxminən elə eyni vaxtda onun arvadı məktəblər vasitəsilə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan valideynlər üçün hesablanmış «giriş proqramlarını» hazırladı. Bu poçtdan istifadə etməklə «Highlights for Children» jurnalının marketinqinin başlanğıcı idi. Hər iki proqram şirkətin potensial müştəriləri arasında böyük müvəffəqiyyətlə istifadə edilirdi.

Jurnalın məzmunu

«Highlights for Children» jurnalı 12 yaşa qədər uşaqlar üçün nəzərdə tutulmuşdur. Onda nəşr edilən materiallar həm «yüngül qiraət» həvəskarlarına, həm də kifayət qədər «irəli çəktilmiş» oxucular üçün nəzərdə tutulmuşdur. Bu jurnalın rəhbərliyi tərəfindən seçilmiş kursa tamamilə uyğundur. Jurnalda nəşr edilən materiallar uşaqların qabiliyyətlərinin və yaradıcı təxəyyülünün inkişafında mühüm rol oynayır. Materialı konkret yaş qrupuna görə bölməsinin əvəzinə, uşaqlara, onlar üçün inkişafın daha çox uyğun gələn templərini sərbəst seçmək təklif edilir, onları ona sövq edir ki, onlar daha mürəkkəb sualları və hadisələri dərk etməyə can atsınlar.

«Highlights for Children» jurnalının «Fun with a Purpose» (Zövq üçün və fayda üçün) devizidir. Jurnalın məqsədini onun yaradıcıları onda görürlər ki, sadəcə olaraq, əyləndirmək deyil, həm də böyüyən nəsli öyrətmək və onlara öyüd-nəsihət vermək lazımdır. Jurnal məktəb qiraəti üçün deyil, ev qiraəti üçün köməkçi material kimi nəzərdə tutulmuşdur.



Şəkil 1. *Jurnalın üz qabığı*

«Highlights for Children» jurnalı öz oxucularında təhsil dövrü nəşrin imicini saxlamağa can atır. Siz bu jurnalda «kəs» və «çək» tipli materiallara rast gəlməzsiniz. Bu isə jurnalın «ötəri olmayan» ideyasını təsdiq edir. Siz onda həm də ödənişli reklam materiallarına rast gəlməzsiniz. Bu isə jurnalın təhsil imicinə (nüfuzuna) tamamilə uyğundur. Nəşr edildiyi müddət ərzində jurnalın rəhbərliyi dəfələrlə reklamın dərc edilməsi məsələsinə qayıtsa da, hər dəfə belə bir fikir həlledici olmuşdu ki, əgər jurnal hansısa reklamsız köməkçi xarakterli təmiz təhsil nəşri kimi qalarsa, onda onu satmaq olduqca asan olacaqdır. Jurnalın rəhbərliyi yaxşı dərk edirdi ki, onsuz da uşaqlar reklamın bir çox birbaşa mənbələri tərəfindən təzyiqlərə məruz qalırlar. Belə reklamlar valideynlərdə və müəllimlərdə mənfi reaksiya əmələ gətirir. Lakin bu yaxınlarda şirkətin przezidenti Elmer S. Meyder iclaslarından birində yenə reklam haqqında məsələ qaldırdı və belə bir fikir söylədi ki, ondan əldə edilən gəlirlər jurnalın rentabelliyinin (gəlirliyinin) yüksəldilməsinə kömək edə bilər.

Marketinq proqrammı

Öz məhsulunun satılması üçün Highlights for Children şirkəti üç müxtəlif üsuldan istifadə edir: birbaşa satışı, telefon marketinqini və poçt marketinqini. Onların müzakirəsinə növbəti bölmələr həsr edilmişlər. 2-ci şəkildə Highlights for Children şirkətində satışın təşkil edilməsinin indiki sistemi verilmişdir.

Birbaşa satış

Şirkətdə birbaşa satışın təşkil edilməsi ticarət nümayəndələrinin iki növündən istifadə edilməsini nəzərdə tutur: məktəblərdəki ticarət nümayəndələrini və adi ticarət nümayəndələrini. Demək olar ki, bütün ticarət nümayəndələri şirkət tərəfindən aşkar edilmiş potensial müştərilərlə işləyirlər, lakin məktəblərdəki ticarət nümayəndələri potensial müştərilərini sərbəst tapırlar.

Məktəblərdəki ticarət nümayəndələri

Bu ticarət nümayəndələri, adətən,, birinci təqdimatı məktəb direktoru üçün keçirirlər. Təqdimatın məqsədi ondan ibarətdir ki, ibtidai sinif şagirdlərinə jurnalın nümunələrinin təqdim edilməsinə icazə almaqdır. Əgər məktəb həmin proqramda iştirak etməyə razılaşırsa, hər bir şagird jurnalın nümunəsini və dəvət kartlarını alır. Şagird onları evə aparmalıdır və valideynlərinə göstərməlidir. Şagirdə deyirlər ki, əgər onun valideynləri jurnala abunə yazılmaq istəyirlərsə, o dəvət kartını məktəbə qaytarmalıdır. Sonra ticarət nümayəndələri öz məktəblərində dəvət kartlarını yığırlar. Məktəb ticarət nümayəndəsi ona təhkim edilmiş hər bir məktəbə iki və yaxud üç ildə bir dəfə baş çəkir. Şirkətin hal-hazırda 70 məktəb ticarət nümayəndəsi işləyir.

Adi ticarət nümayəndələri

Adi ticarət nümayəndələri, əsasən, potensial müştərilərin aşağıdakı kateqoriyaları ilə kontaktda olurlar:

1. Maraq göstərən (parent inquiries PM) valideynlərlə və maraq göstərən (doktor inquiries Dİ) həkimlərlə. Potensial müştərilərin bu kateqoriyası abunə yazmamışdılar, ancaq dəvət kartını göndərmişdilər. Bu isə onların maraqlı olmasını sübut edirdi.

2. «Təklifdən» sonra abunəni davam etdirmək qərarına gəlmiş müştərilər (introductory-offer renewals). Potensial müştərilərin bu kateqoriyası vaxtında altıaylıq «təklifə» reaksiya verdilər. İndi isə abunəni davam etdirmək istəyir.

3. Abunəni müntəzəm olaraq uzadan müştərilər (regular RR). Potensial müştərilərin bu tipi müntəzəm abunəni öz vaxtında şəkililəşdirən (jurnalın ən azı 11 nüsxəsini alanlar) və indi onu davam etdirmək istəyir.

4. «Doktor abunəsini» şəkililəşdirmiş və onu davam etdirmək qərarına gəlmiş müştərilər (donor renewals – DR). Potensial müştərilərin bu kateqoriyası « hədiyyə abunəsini» öz vaxtında şəkililəşdirmişdi (jurnalın 11 nüsxəsini alaraq) və indi abunənin bu növünü davam etdirmək istəyir.

Ticarət nümayəndəsinə potensial müştərilər tərəfindən doldurulmuş onda olan dəvət kartları ilə işləməyə müəyyən miqdarda vaxt ayrılır (müştərinin konkret tipindən asılı olaraq). Göstərilmiş müddət keçdikdən sonra kartlar onlarla sonrakı iş üçün ya telefonla, ya da poçtla ötürülürlər. «Kontaktlar baş tutmadı» və yaxud «satış baş tutmadı» qeydi olan kartları ticarət nümayəndələri şirkətə geri göndərirlər. Bu isə telefon və poçt marketinqi idarələrinə dərhal qoşulmaq imkanı verir.

Ticarət nümayəndələri şagirdlərin valideynlərinə baş çəkirlər. İşləyən qadınların durmadan artan miqdarı və ildən ilə benzinin qiymətlərinin durmadan artması ticarət nümayəndələrinin işini daha da çətinləşdirir. Əgər ticarət nümayəndələrinə özlərinin potensial müştərilərindən kimi isə evdə tapmaq müyəssər olursa, onların təqdimatı, əsasən, onunla nəticələnir ki, jurnal özü ilə məhz nəyi təqdim edir, ondan necə istifadə etmək lazımdır və onun idrak və təhsil dəyəri nədən ibarətdir. Ticarət nümayəndələrinə orta hesabla «Highlights for Children» jurnalına abunənin vaxtını uzatmaq orta hesabla 2, 8 il təşkil edir.

Ticarət nümayəndələri menecerin rəhbərliyi altında işləmirlər və onlardan heç biri şirkətin mənzil qərargahına bilavasitə tabe deyil. Menecerlər onların ərazisindəki bütün satışlara görə məlumatlar alırlar (həm bütövlükdə, həm də konkret ticarət nümayəndələrinin satışları üzrə).

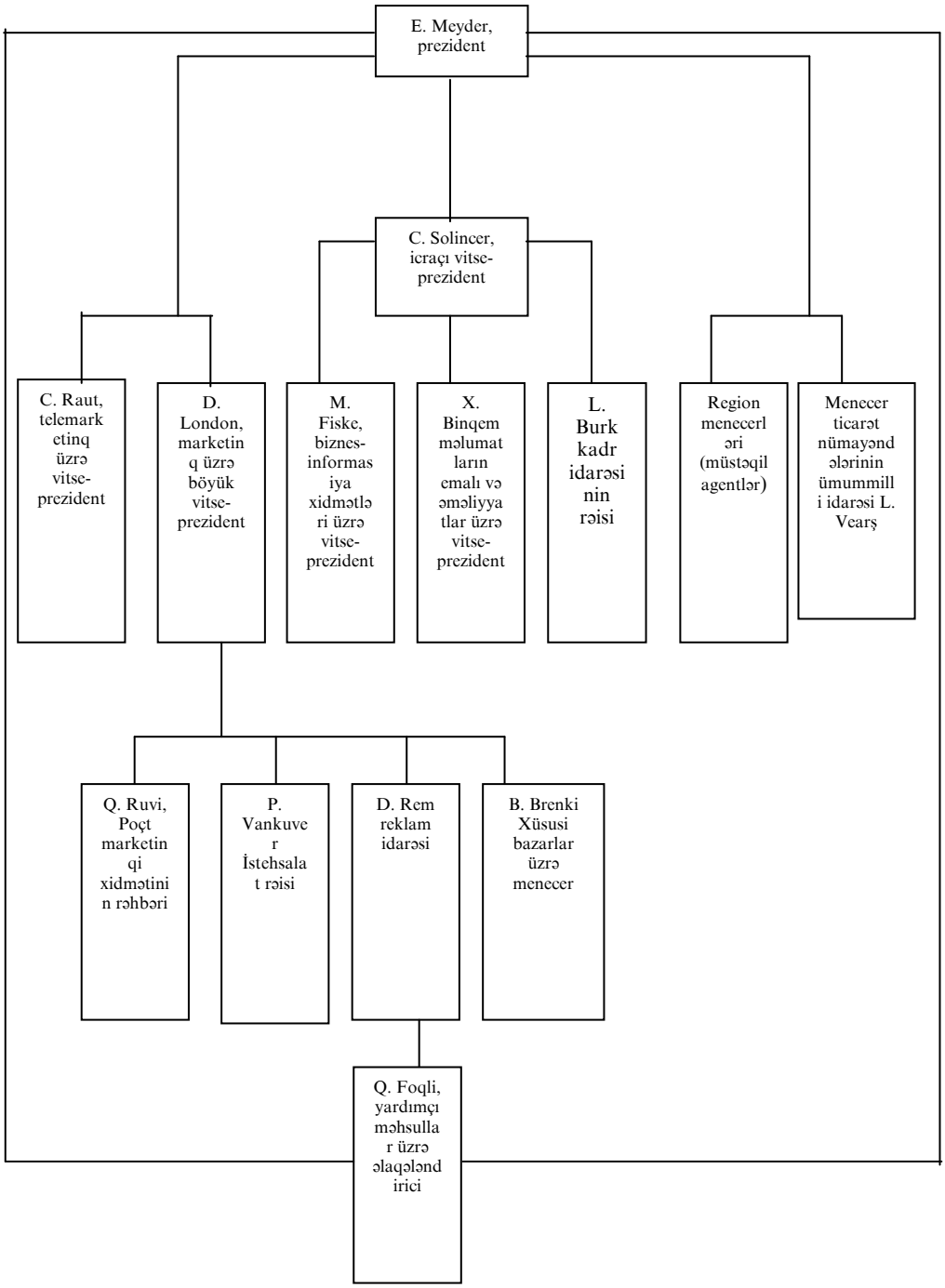
Şirkətin fəal fəaliyyət göstərən 265 ticarət nümayəndəsi var. Onlardan təxminən 65 nəfəri menecerdir. Kolambusda yerləşmiş ofisdə yeddi qulluqçu işləyir. Onlar birbaşa satışla məşğul olan şöbəyə aiddirlər. Ticarət nümayəndələri müstəqil agentlər hesab edilirlər və ona görə də, maaş almırlar. Bunun yerinə onlara komisyon haqları ödənilir. Komisyon haqlarının məbləği satışların həcminin satışların bir vahidinə vurulması ilə hesablanır. Satışın vahidləri abunənin müddəti ilə müəyyən edilir (beşillik abunə= satışın 1, 4 vahidinə; üçillik abunə= satışın 1 vahidinə; ikiillik abunə = satışın 0, 7 vahidinə və illik abunə= satışın 0, 5 vahidinə).

«Highlights for Children» jurnalına abunənin qiyməti 33 nömrəyə görə 49, 95 dollara (üç ilə) və 55 nömrəyə görə 79, 95 dollara (beş ilə) bərabərdir. Məsələn, üçillik abunəni şəkililəşdirməyə görə komisyon haqları 24, 97 dollar təşkil edir (49, 95 dollar x 0, 50= 24, 97 dollar).

Telefon marketinqi

Telefon marketinqindən istifadə edilməsinin əsası 10 il bundan əvvəl qoyulmuşdu. Ölkədə baş verən enerji böhranı və şirkətin ticarət heyətinin mobilliyinin xeyli dərəcədə azalması nəticəsində yaradılmış telefon marketinqi yarandığı gündən 3 nəfərdən 190 telemarketinq ticarət nümayəndəsinə qədər artmışdır. Onların əməyi komisyon haqları hesabına ödənilir. Telemarketinqin köməyi ilə komisyon haqları birbaşa (vasitəsiz) satış halında ödənilən komisyon haqlarının təxminən yarısını təşkil edir (23%). Komisyon

haqları müştərilər tərəfindən ləğv edilmiş və ödənilməmiş satışlara görə ödənilmir. Telemarketinq ticarət nümayəndələri də 25 ştat işçiləri kimi Kolambusda cəmləşmişlər.



Şəkil 2. *Highlights for Children şirkətinin təşkilat sxemi*

Telemarketinq şöbəsinə potensial müştərilərin ən çox üç tipi verilir: maraq göstərmiş valideynlər və həkimlər; o cümlədən, sonra abunəni davam etdirmək qərarına gəlmiş müştərilər; müntəzəm olaraq abunəni uzadan müştərilər.

Poçt marketinqi

Poçt marketinqi şöbəsinin işçiləri üç əsas bölmələrdə məşğul olurlar: yaradıcı, istehsal – analitik və potensial müştərilərin ünvanlarının siyahılarının alınmasında. Hal-hazırda poçt marketinqi şöbəsində 10 qulluqçu işləyir. Onların əsas vəzifələri dairəsinə (ünvanların siyahıların alınmasından savayı) yeni müştərilərin cəlb edilməsi (Milad poçt göndərişi və «ara cümlənin» poçt göndərişi kimi bu cür tədbirlərin köməyi ilə məktəb müəllimlərinə), dəvət kartlarının göndərilməsi (həkimlərdən qəbul otaqlarına poçtla müraciət, həm də poçtla onlara müraciət etməklə həkimlərin və müəllimlərin marağını aşkar etmək) və kartları göndərmiş şəxslərlə (onlar yeni də ola bilərlər və yaxud da kim ki, abunəni davam etdirmək istəyirsə o, da ola bilər) kontakt daxildir. Bütün bu tədbirlər birbaşa (vasitəsiz) poçt göndərişi yolu ilə keçirilir.

Daha konkret deyilərsə, bu şöbə şirkətin məhsulunun əyani olaraq yeridilməsi və hazırlanması (müştərilərin cəlb edilməsi və dəvət kartlarının göndərilməsi ilə bağlı olan) reklam elanlarının, zərflərə jurnalla birlikdə içliklərin qoyulması, hesabların arxa tərəfində yerləşdirilən elanların, hazır kompyuter blanklarının göndərilməsi ilə məşğuldur. Poçt göndərişlərinin (növlərə ayırma, şəkilləşdirmə və s.) hazırlığı da bu şöbədən əlaqələndirilir. Orada da alınmış nəticələr analiz edilir.

«Ara cümlələri» proqrammı

Məktublar müəllimlərə göndərilir. Onlar isə şagirdlərə abunənin şəkililəşdirilməsi üçün xüsusi blankları paylayırlar. Şagirdin valideyni bu blankda jurnala yarımillik abunəni şəkililəşdirə bilər (ara cümlə)

Valideynlərə və həkimlərə müraciətlərin proqrammı

Highlights for Children ildə bir neçə dəfə «kənar poçt göndərişi» üçün həkimlərin siyahılarını satın alır. Onun köməyilə şirkət jurnala həkimlərin abunə yazılmasına maraq oyadır. Bu halda məqsədli auditoriyanı həkimlər, pediatrlar, stomatoloqlar təşkil edirlər. Jurnala abunə yazılan həkimlər şirkət üçün xüsusi dəyərə malikdirlər, çünki onların vasitəsilə valideynlərə yol tapmaq olar. Beləliklə, həkimlərin ünvanına göndərilən poçt göndərişinin başlıca məqsədi son hesabda valideynə yol tapmaqdan ibarətdir. Şirkət bu məqsədi abunəçi həkimin ofisinə hər ay öz jurnalını göndərə bilər. Bu jurnalın içinə qoyulmuş kartlar valideynlərin maraqlarını aşkar etməyə kömək edirlər.

Marketinq alətlərinin effektivliyi

Analiz göstərir ki, poçt marketinqi 7 il ərzində ən çox gəliri təmin etmişdir. 1983-cü ildə telemarketinqdən alınan gəlirlər birbaşa (vasitəsiz) satışlardan alınan gəlirləri ötüb keçmişdi. Cədvəl 1-də 1976-cı ildən 1985-ci il dövründə marketinq kommunikasiyalarının ayrı-ayrı istiqamətləri üzrə bölünməklə satışların həcmləri göstərilmişdir.

Cədvəl 1. Highlights for Children, İnc. : marketinq kommunikasiyalarının ayrı-ayrı istiqamətləri üzrə bölünməklə satışların illik həcmləri,
1976-1985-ci illər (min dollarla)

İllər	Ticarət nümayəndələri	Telefon	Poçt
1976	1400	860	10700
1977	1800	1500	11300
1978	12100	2300	12100
1979	10300	3300	14400
1980	10400	6400	16300
1981	11100	8400	1640
1982	12400	9000	21400
1983	12300	13400	28000
1984	10800	20400	36000
1985	10200	23800	4000

Ayrı-ayrı istiqamətlər üzrə bir potensial müştəriyə hesablanmada sifarişlərini miqdarının koeffisiyentləri belədir:

- Telemarketinq – 30 faizdən yuxarı
- Birbaşa (vasitəsiz) satış – 20 faizdən yuxarı
- Poçt – 5 faizdən yuxarı

Adətən,, bu koeffisiyentlər birbaşa satışlar vaxtında daha yüksək olur. Mahiyyətcə, potensial müştərilərin verilmiş miqdarı üçün birbaşa satış qrupu telemarketinq qrupuna nisbətən daha çox sifarişləri təmin edir. Lakin, necə ki, ticarət nümayəndələri, adətən,, onların həqiqətən əhatə etmək vəziyyətindəkinə nisbətən, özü üçün daha çox potensial müştəriləri xahiş edirlər. Bu potensial müştərilər boş-boşuna «korlanırlar» və həmin vaxtda onlar telemarketinq və birbaşa satışlar qrupunun əlinə keçəndə artıq şirkət üçün əhəmiyyətsiz olurlar.

Bir neçə il ərzində müstəqil ticarət agentlərinin sayının azalması şirkət rəhbərliyinə bəzi narahatlıq gətirmişdi. Onların miqdarının artırılmasına istiqamətlənmiş bir sıra proqramlar tutulmuşdu. Bu proqramlar o qədər də effektli olmadı. Bunu birbaşa satışla məşğul olan ticarət heyətinin sayı da sübut edir.

Lakin ucuz məhsulun satışı adi ticarət nümayəndələrinin qazancının həcmini məhdudlaşdırır. Şirkətin adi ticarət nümayəndələrinin təxminən yarısı yarım iş günü məşğul olurlar. Menecer funksiyasını yerinə yetirən həmin ticarət nümayəndələrindən bəzilərinin illik qazancları 1 min dollardan bir neçə yüz min dollara qədərdir. Menecerlər satışların həcmindən əlavə mükafat alırlar. Bu əlavə mükafatı onlara şirkətə işə götürülmüş həmin ticarət nümayəndələri təmin edirlər. Bu isə birbaşa satışın proqramı üçün tipik praktikanı verir.

Meyder və başqaları birbaşa satış sferasındakı bu problemin olduğunu bildirirlər. Avon, Tupperware, Mary Key, Amway və başqaları kimi birbaşa satışların sferasındakı belə nəhənglər belə bir problemlə artıq toqquşmuşlar və onlar ticarət nümayəndələrinin sayının satışa mənfi təsirini zəiflətməyə imkan verən bir sıra tədbirlər hazırlamışlar.

Bu yanaşmalardan istifadə edilməsi sayəsində birbaşa satışla məşğul olan adamların qabiliyyəti artdı və özləri üçün gəlirin qəbul edilən səmimiyyətini təmin etmiş oldular. Öz ticarət nümayəndələrinə kömək etməyə cəhd edərək bir çox şirkətlər satışların proqramının «iştirakçının planını» silahlanmaya qəbul etdilər, bəzi şirkətlər öz əməkdaşlarına komisyon haqlarını almaları üçün daha geniş imkanlar vermək məqsədilə öz mal xətlərinin qiymətləndirilməsinə gedirlər. 2-ci cədvəldə 1985-ci ilə dair birbaşa satış sahəsinin fəaliyyətinin qısa nəticəsi verilmişdir.

Cədvəl 2. ABŞ - da birbaşa (vasitəsiz) satışlar, 1985-ci il.

Sonuncu müştərilərə satışların ümumi həcmi	8360000
Malların əsas qrupları üzrə satışlar (%) :	
Şəxsi gigiyena malları	34, 8%
Evə qulluq və ailə istifadəsi üçün mallar	50, 0
İstirahət və təhsil üçün mallar	9, 4
Xidmətlər və s.	5, 8
Satışların metodu (pul ifadəsində satışların həcmlərindən faiz)	
Şəxsi kontakt	81, 0
Qrup şəklində satışlar və «iştirakçının planı»	19, 0
Evdə İş yerində	77, 0
Açıq tədbirlərdən hansındasa	11, 8
Telefonla	2, 5
Və s.	6, 9
Ticarət heyətinin ümumi sayı	1, 8
Ticarət heyətinin demoqrafik xarakteristikaları:	2967887
müstəqil ticarət nümayəndələri	97, 9
ştatda olan ticarət nümayəndələri	2, 1
tam iş günü qrafiki üzrə işləyələr	11, 7
(həftədə 30 saatdan az olmamaqla)	
yarımçıq iş günü qrafiki üzrə işləyənlər	88, 3
kişilər	22, 0
qadınlar	78, 0

Lakin Meyder hesab edir ki, bu tendensiyalara baxmayaraq, birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələri o qədər də lazım olan kimi işləmirlər və satışların metodlarına xidmət etmirlər.

Ticarət nümayəndələri, adətən,, özləri üçün daha çox potensial müştəriləri tələb edirlər, lakin onlara xidmət göstərmək onların qüvvələri xaricindədir və xeyli imkanlar itirilir. Bu potensial müştərilər şirkətə «geri» göndəriləndə, onların dəyəri həmin şirkətdə artıq son dərəcə məhdud olur. Meyder, xüsusən ona görə həyacanlanmışdır ki, onun şirkətinin bir neçə ticarət nümayəndəsi əlavə qazanc almaq məqsədilə şəxsi telemarketinq firmaları yaratmışdılar. Ona görə də, şirkət özünün ticarət nümayəndələrinə adətən,, telemarketinq satışlarına görə ödənilən məbləğdən iki dəfə artıq olan komisyon haqları ödəyirdi. Biznes informasiyası xidməti üzrə vitse-prezident Merilin Fiske tərəfindən tərtib edilmiş hesabat Meyderin qayğısını yalnız gücləndirirdi. O, aşağıdakı məlumatları saxlayırdı:

- Telemarketinq satışlar bütövlükdə jurnalın yalnız satışına aiddir;

başqa məhsulların satışı olduqca məhdud xarakter daşıyır.

- Telemarketinq satışlar, adətən,, ilkin ödənişi nəzərdə tutmurdur.

Ona görə də, burada sifarişlərin ləğv edilməsi faktlarına tez-tez rast gəlinir.

- Birbaşa satışla məşğul olan ticarət əməkdaşlarının işə əlavə

qəbulu xüsusən onda azalmışdı ki, ticarət nümayəndələri öz rəhbərlərinin köməyi ilə özlərinin şəxsi telemarketinq firmalarını təsis etmişdilər.

Fiksenin tərtib etdiyi hesabatın Meyder tərəfindən analizi dəyişikliklərin zəruriliyi haqqında onun fikirlərini daha da möhkəmləndirirdi. O, başa düşürdü ki, niyə menecerlər birbaşa satışla məşğul olan, onların ticarət nümayəndələri tərəfindən keçirilən telemarketinqə üstünlük verirlər? Hər bir abunə onun şəxsi tövhəsindən asılı olmayaraq, menecerə əlavə pul təmiz gəlir gətirirdi. Lakin belə bir fikir də hökm sürürdü ki, bu əlavə 4 dollar günün tələblərinə heç də cavab vermir. Birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələri isə bu zaman özlərinin adi komisyon haqlarını alırdılar.

Meyder satışlar üzrə sabiq ümummilli meneceri bu cür praktikaın möhkəmliyinə və hansısa dəyişmələrin edilməsinin zəruriliyinə inandırmağa cəhd edirdi, lakin cavabda

eşitdi ki, birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələri müstəqil işçilər hesab edilirlər və istənilən dəyişiklikəri onların fəaliyyətinə yolverilməz müdaxilə kimi qiymətləndirə bilər. Ondan başqa, satışlar üzrə ümummilli menecer qeyd etdi ki, onların ticarət nümayəndələri hər illik Milad bayramı üçün nəzərdə tutulmuş poçt göndərişinə özləri üçün birbaşa təhlükə kimi baxırlar və istəyirlər ki, biz bu proqramı yığışdırmalı və onların ərazilərindəki satışlardan komisyon haqlarının müəyyən payını ödəməliyik.

Bir müddət keçdikdən sonra satışlar üzrə menecer Highlights for Children şirkətindən işdən çıxdı, çünki şirkətdə baş verən yenidənqurma nəticəsində onun tutduğu vəzifə ləğv edildi. Meyder satışlar üzrə iki region menecerini işə qəbul etdi. Onlar yerlərdə işləməli və birbaşa satışla məşğul olan ticarət nümayəndələrinin fəaliyyətinə daha ciddi nəzarəti təmin etməli idilər. Meyder ABŞ-ın bütün ərazisini iki böyük regiona, yəni şərq və qərb regionlarına böldü. Bu tədbir idarəetmə problemlərinin vüsətini xeyli azaltmağa imkan verdi, çünki satışlar üzrə sabiq ümummilli menecer bundan əziyyət çəkirdi.

Meyder bu problemləri III Harri Mayerslə müzakirə etdi və soruşdu ki, o, bu xüsusda nə fikirləşir. O, cavab verdi ki, onda maraqlı heç nə yoxdur, ticarət nümayəndələri şirkətin onlara təklif etdikləri potensial müştərilərə bel bağlayırlar. Mayersin fikrincə, bizim ticarət nümayəndələri satışların maksimum həcminə nail olmaq istəyirlər, bunun üçün isə ən yaxşı üsul adamlara müraciət etməkdir, hansılar artıq kartı doldurmaq və onu poçtla şirkətə göndərmək əziyyətini öz üzərlərinə götürmüşlər. Ticarət nümayəndələri yaxşı başa düşürlər ki, kiminsə məsləhət gördükləri adamlara nisbətən, bu poltensial müştərilərdən daha böyük əminliklə abunəyə yazılmağı gözləmək olar.

Onlar belə bir fikrə gəldilər ki, necə olursa-olsun işin bu cür metodları ona gətirib çıxarır ki, şirkət mənfəətini əldən buraxır. Mayers öz nitqinin sonunda ümidvar olduğunu bildirdi ki, Meyder müvafiq olan hesabatı tərtib etməyi gecikdirməyəcəkdir.

Meyder göstərdi ki, onun birinci başlanğıc hesabatı müzakirəyə çıxarılacaq və bir sıra alternativ məsləhətləri nəzərdə tutacaqdır. Məsələn, o, belə bir təklif irəli sürdü ki, potensial müştərilərin hazır siyahısını şirkətin ticarət heyətinə verməkdən imtina etmək lazımdır. Meyder tərəfindən təklif edilmiş başqa bir variant ondan ibarət idi ki, hər ay şirkətin ticarət nümayəndəsinə təklif edilən potensial müştərilərin miqdarını məhdudlaşdırmaq lazımdır. Meyder həm də təklif etdi ki, hər bir menecerdən ona şirkət tərəfindən təklif edilmiş hər bir potensial müştəriyə görə müəyyən ödənişi tutmaq lazımdır. Bu, əlavə ödəmələri kompensasiya etmək üçün yaxşı ola bilərdi ki, məsələn, ticarət nümayəndələrinə ödənilən komisyon haqlarının miqdlarını artırmaq lazımdır.

Mümkün olan variantlardan biri müstəqil ticarət nümayəndələrinin xidmətlərindən imtinadır. Buna baxmayaraq, alternativ kimi ticarət nümayəndələrinin sayının artırılmasına da baxmaq olar. Meyder Bellə onunla razılaşmadı ki, ticarət heyətinin sayının artırılması əlverişli həllini tapır verir. Lakin o hesab edir ki, bu variant diqqətlə öyrənilməyə layiqdir. Meyder tərəfindən təklif edilmiş daha bir variant ondan ibarət idi ki, mal xəttini genişləndirmək lazımdır. Bu halda ticarət nümayəndələri öz sərəncamına jurnalın daha çox nüsxələrini ala və deməli, daha çox komisyon haqları qazanmaq üçün onların əlavə imkanları olardı. Hal-hazırda qiyməti 49, 95 dollar olan 3 illik abunə şirkətin ticarət nümayəndəsinə 24, 97 dollar komisyon haqları gətirir. Meyder başa düşürdü ki, çətin ki, kimisə ona birbaşa satışla məşğul olan ticarət heyətinin ştatlı ticarət heyəti ilə dəyişmək təklif etsin. Belə bir tədbir xərclərin ən azı 15 faiz artmasına gətirib çıxarardı. Birbaşa (vasitəsiz) satışdan imtina etmək ştatlı ticarət heyətinin yaradılmasına nisbətən daha ağlabatan qərardır. Mayers zənn edirdi ki, Meyder tərəfindən irəli sürülmüş təklif şirkətin rəhbərləri arasında daha geniş diskussiya üçün səbəb ola bilər. İndi isə , Mayersin fikrincə, Meyderə mümkün olan alternativlərin çevrəsini daraltmaq və tövsiyələrin son siyahısını hazırlamaq lazımdır.

KEYS 3. 5

Wentworth İndustrial Cleaning Supplies

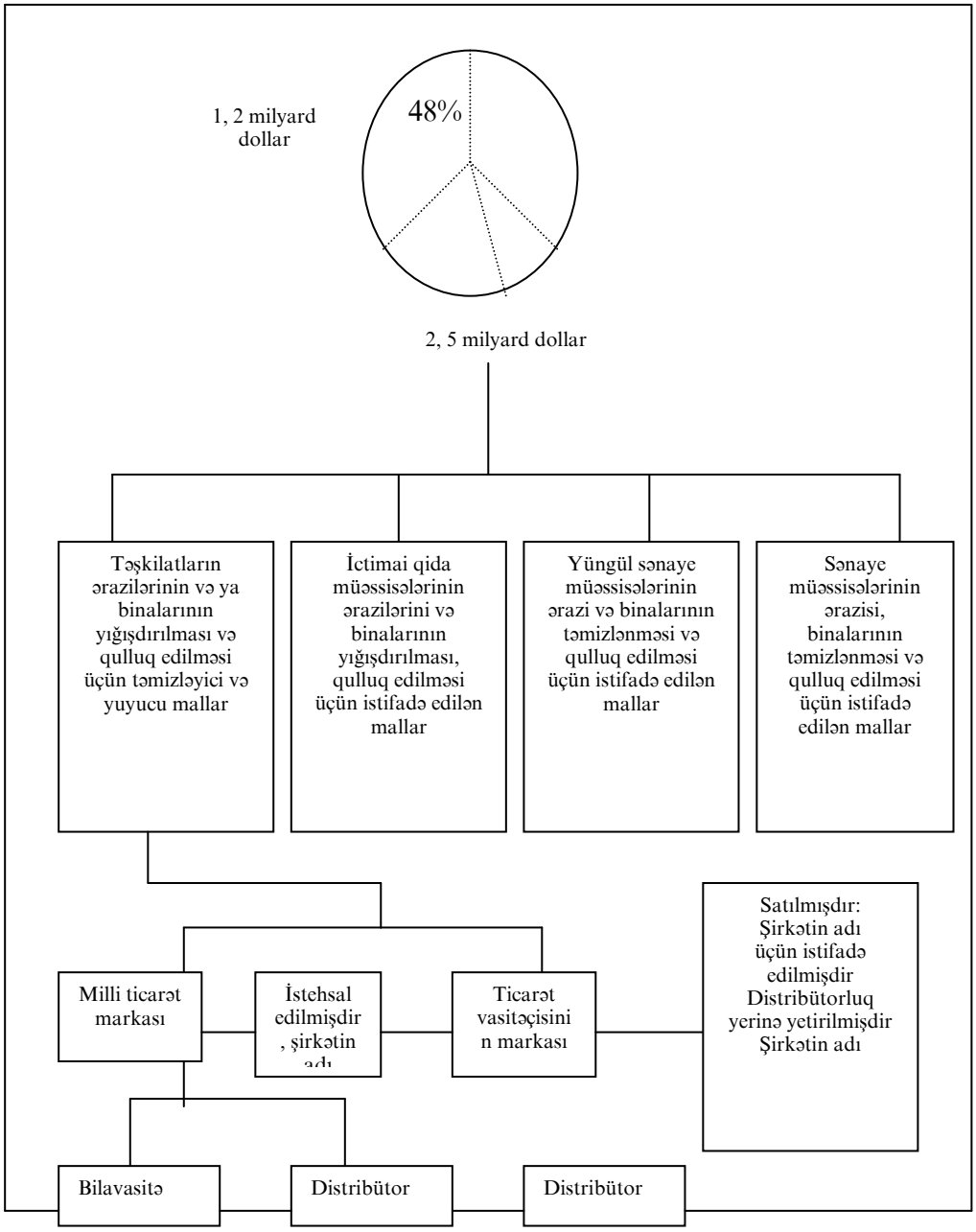
Mənzil qərargahı Nebraska ştatının Linkoln şəhərində yerləşmiş Wentworth İndustrial Cleaning Supplies (WİCS) şirkəti çətin anlarını yaşayırdı. Şirkət rəhbərliyinin nəzərdə tutduğunun əksinə olaraq bütün buraxdığı malların satışlarının həcmləri lazım olan səviyyədən xeyli aşağı idi. Ona baxmayraq ki, sahədə satışın ümumi həcmi artımışdı, bu artımda WİCS-in payı olduqca yetərincə deyil. Marketinq üzrə vitse-prezident C.Rendol Qriffitin qarşısında vəzifə qoymuşdu: hansı amillər şirkətin artım templərinə mənfi təsir göstərdiyini müəyyən etmək və onların aradan qaldırılması üçün proqram hazırlamaq.

Şirkətin və bütövlükdə sahənin tarixi

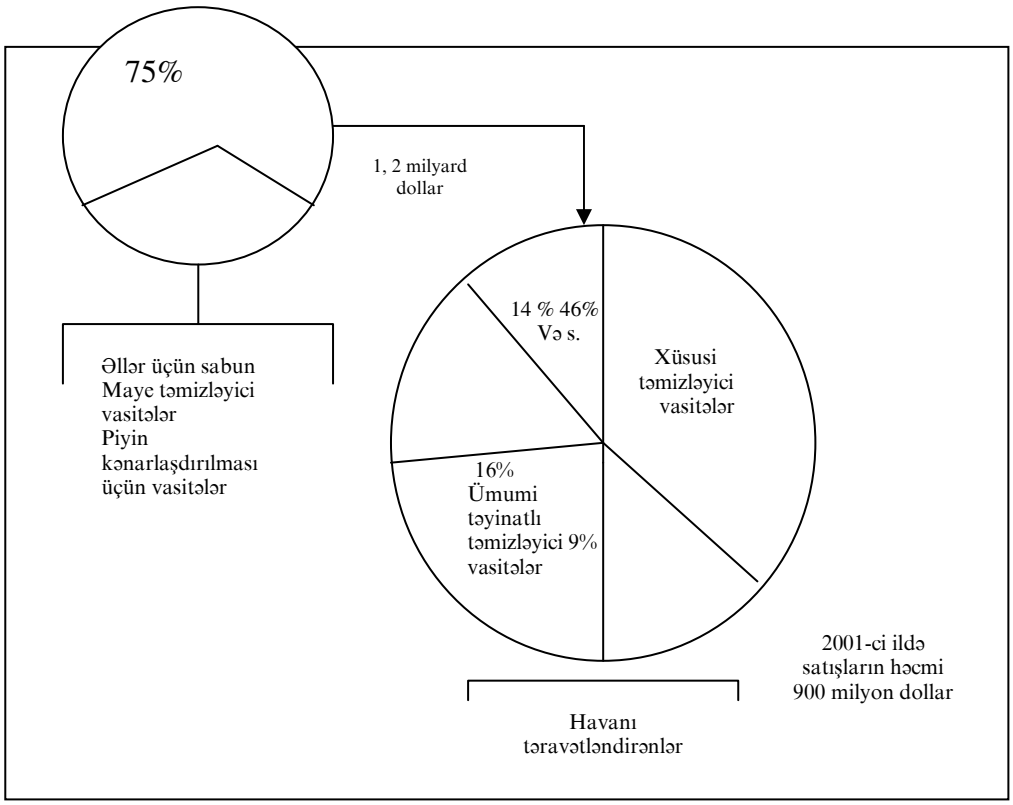
WİCS təşkilatların otaqlarının və ərazilərinin yığışdırılması, qulluq edilməsi üçün təmizləyici və yuyucu maddələrin bazarında fəaliyyət göstərən Wentworth İndustrial şirkətinin bir şöbəsidir. Sahibkarların sahə şurasının qiymətlərinə uyğun olaraq 2001-ci ildə bu bazarın ümumi dəyəri təxminən 2, 5 milyard dollar təşkil edirdi. Birinci şəkildə bu bazarın təbiəti göstərilmişdir. Təşkilatın ərazilərinə və binalara qulluq və yığışdırılması üçün təmizləyici və yuyucu maddələrin bazarı 4 əsas seqmentdən, həm milli, həm də şəxsi markalar kimi məhsul buraxan təxminən 2000 istehsalçı firmaları əhatə edir. Bütövlükdə sahə üzrə belə təmizləyici və yuyucu maddələrin satışlarının həcmi pul ifadəsindən təxminən 1, 3 milyard dollar təşkil edirdi. Bu məhsulun bazarı malların tiplərinə görə bölüşdürülməklə ikinci şəkildə verilmişdir. WİCS tərəfindən buraxılan malların xətti həmin bazarın məhsullara tələbatının təxminən 75 faizini təmin edir. Onun mal xəttinin tərkibi belə görünür.

Xüsusi təyinatlı təmizləyici və yuyucu maddələr 46 faiz, havanı təzələyən 9 %, ümumi təyinatlı təmizləyici və yuyucu msaddələr 16 %, dezinfeksiya edən maddələr 15 və satışlar – 14%.

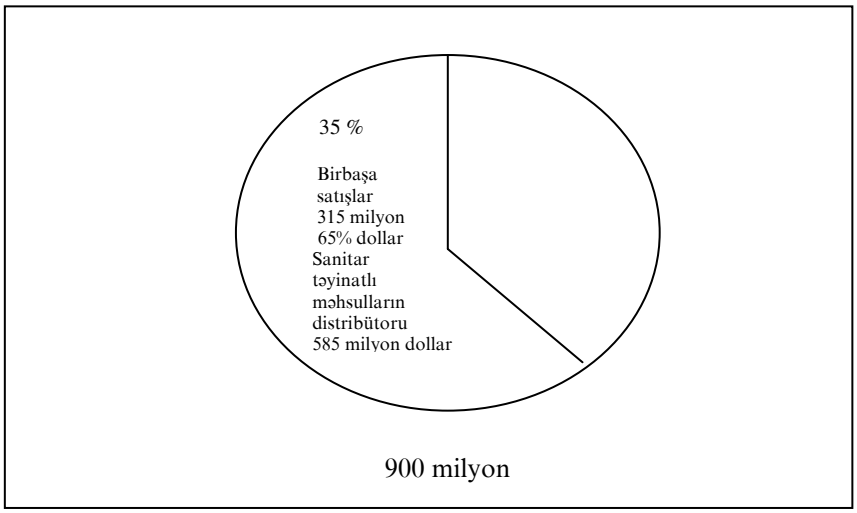
Yığışdırma və qulluq üçün təmizləyici və yuyucu vasitələrin bazarı olduqca natamamdır: heç bir firma, eyni zamanda, həm də WİCS bazarın 10 faizlik payına da malik deyil. Agate And Mashfilld Chemical şirkəti məhsulu bilvasitə sonuncu istifadəçiyə satdığı halda, Lynx, Lexington, Labs və WİCS distribütor şəbəkəsinin xidmətlərindən istifadə edir. WİCS –in əksər rəqibləri bölüşdürmənin yalnız bir kanalını istifadə edirlər. Və təkcə Orqanik Labs və Swanson öz məhsulunun satışını hər iki üsulla həyata keçirir. Ticarət vasitəçisi markası altında satılan məhsulların əksəriyyəti distribütorların əllərindən keçir. Sanitar təyinatlı məhsulun distribütorları (Sanitary Sipply Distributor-SSD-SMD-azərbaycanca) pul ifadəsində sonuncu istifadəçilərə satışların həcmlərinin 65 faizinə qədərini təmin edirlər, ancaq (həm də pul ifadəsində) bilavasitə sonuncu istifadəçiyə birbaşa satışların həcmləri yalnız 35 faiz təşkil edir (şəkil 3).



Şəkil 1. *Təmizləyici və yuyucu vasitələrin bazarı*



Şəkil 2. *WİCS şirkəti tərəfindən «xidmət edilən» təşkilatların ərazilərinin və binalarının yığışdırılması qulluq edilməsi üçün təmizləyici və yuyucu vasitələr bazarının payı*
** Son istifadəçilərə pul ifadəsində satışların həcmi*



Şəkil 3. *Təşkilatların ərazilərinin və binalarının yığışdırılması və qulluq edilməsi üçün təmizləyici və yuyucu vasitələr bazarı.*

Aşağıda məqsədli bazarlar və bölüşdürmə tipləri üzrə satışların həcmləri verilmişdir.

Distribütorların vasitəsilə satış %
Pərakəndəsatış ticarəti 20 Sənaye 18 Səhiyyə 18 Məktəblər 11 Restoranlar 10 Mehmanxanalar 3 Və s. 3 Birbaşa satış 17 Pərakəndəsatış ticarəti 47 İnşaat podratçıları 35 Səhiyyə 15 Mehmanxanalar 2 Restoranlar 1

Sahibkarların sahə şurasının məlumatları və başqa mənbələrdən informasiya sübut edir ki, sanitar təyinatlı məhsulun distribütoru 5000-dən 6000 minə qədər diapozonunda enib-qalxır. Aşağıda satışların bu və ya digər həcmlərini təmin edən sanitar təyinatlı məhsulların distribütorları haqqında məlumatlar verilmişdir.

Sanitar təyinatlı məhsulların distribütorları tərəfindən təmin edilən satışların həcmi (dollarla)
100000-dən daha az olmaqla 1210 100000-dən 499999-ə qədər 2475 500000-dən 1000000-a qədər 1375 1000000-dan yuxarı 400 Yekun 5500

Sonuncu istifadəçilərin bu yaxınlarda keçirilmiş analizinin nəticələrinə görə, WİCS yuyucu və təmizləyici vasitələri təxminən 20 min müştəriyə göndərir. Nəzərdə tutulur ki, WİCS-in ticarət heyəti həm mövcud olan, həm də potensial müştərilərin yanına kommersiya görüşlərinə gedirlər. Bu 20 min sonuncu istifadəçilər WİCS başqa şirkətlər tərəfindən buraxılan yuyucu və təmizləyici vasitələrin göndərilməsi ilə məşğul olan sanitar təyinatlı məhsulların distribütorlarından onlara lazım olan malları alır. Sanitar təyinatlı məhsulların distribütorlarının ümumi satışların orta həcminin təxminən üçdə biri WİCS-in məhsulunun payına düşür. Kağız məmulatlarının göndərişi (tədarükü) ilə məşğul olan distribütor istisna olunur. Onun WİCS məhsulunun satışlarının ümumi həcmində payı orta hesabla 10 faiz təşkil edir.

«Tipik SMD başqa qohum malların distribütorluğu ilə məşğul olur. Mahiyyət etibarilə, müstəqil agent tərəfindən keçirilmiş sorğulardan birinin nəticələrinə uyğun olaraq, WİCS-nin mallarının xəttindən savayı, SMD, demək olar ki, həmişə ticarət vasitəçisinin markası altında satılan təmizləyici və yuyucu vasitələr xəttinin satışı ilə məşğul olur. Həmin sorğunun nəticələri sübut edir ki, SMD-nin təxminən 60 faizi WİCS-in bu və ya digər ticarət markasının satışı ilə yanaşı, ticarət vasitəçisinin markası altında malların hansısa xəttinin satışı ilə məşğuldur. Bu xüsusi ticarət marksı həm region markası, həm də SMD-nin şəxsi ticarət markası ola bilər.

WİCS, demək olar ki, bütövlükdə sanitar təyinatlı məhsulların distribütorlar vasitəsilə satışına bel bağlayır, lakin satışın az həcmi (10 faizdən də az) birbaşa satışın metodu ilə yerinə yetirilir. WİCS özünün təmizləyici və yuyucu vasitələrini təxminən 400 distribütorlarından istifadə etməklə satır. Bu isə bazarın son istifadəçilərinin 65 faizini əhatə edir (pul ifadəsində). Beləliklə ümumi bazarda satışın 65 faizi SMD vasitəsilə

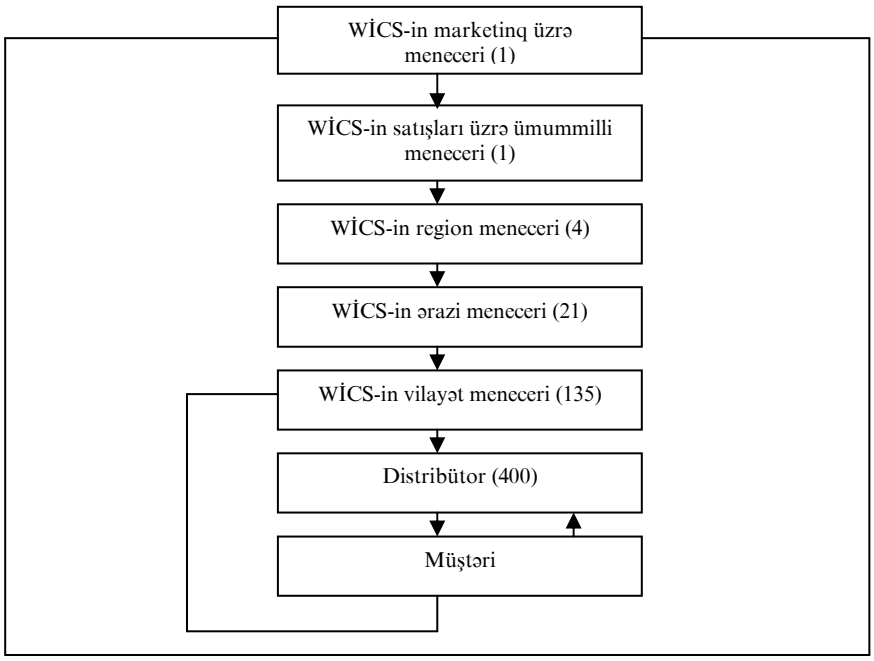
həyata keçirilir (yerdə qalanlarının 35 faizi isə birbaşa satış yolu ilə), özü də WİCS tərəfindən istifadə edilən 400 SMD bazarın 65 faizini əhatə edir. Hər bir distribütorun gördüyü bazar aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- Həmin distribütor tərəfindən satılan məhsul xəttlərindən (kağız məmulatları və kimyəvi məhsullar)
- Müştəri bazasından (tipindən və həcmindən)
- Biznesin təbiətindən (bazarların tiplərinə və satışı funksiyalarına görə ixtisaslaşmasından)

Bu amillərin birləşməsi son istifadəçilərin bazarının 45 faizlik əhatəsini təmin edir (65 % distribütor satışları x 65 % -lik əhatə). WİCS şirkətinin birbaşa satışların həcmləri olduqca məhduddur. Öz bazarına xidmət üçün WİCS ticarət heyətindən istifadə edir. Onun tərkibinə 135 vilayət meneceri, 21 ərazi meneceri və 4 region meneceri daxildir (şəkil 4).

Region menecerləri San-Fransisko, Denver, Çikaqo və Boston şəhərlərində yerləşirlər. Baxmayaraq ki, WİCS-i öz sahəsindən nəhəng hesab etmək qəbul edilmişdir. O, təşkilatın ərazisinin və binaların yığışdırılması, qulluq edilməsi üçün təmizləyici və yuyucu maddələrin tam xəttini buraxmır. Bu mallar WİCS tərəfindən istehsal edilən mallar üçün ortadan yüksəyə qədər effektivliyinə görə qiymətləndirilir. Ondan başqa bir sıra amillər üzündən o, həm də ortadan yüksəyə qədər dərəcələrin tam əhatəsini təmin etmir.

Özünün distribütorlarına kifayət qədər yüksək mənfəəti və öz məhsulunun satışına geniş yardımı təmin etməyə cəhd edərək WİCS öz məhsuluna yüksək qiymətlər qoyur. Bu yaxınlarda keçirilmiş tədqiqatlar göstərir ki, WİCS –in xidmət etdiyi bazarın yalnız 40 faizi bu qədər yüksək qiymətləri ödəməyə hazırdır. WİCS şirkəti tərəfindən məhdud mal xəttinin buraxılmasının nəticələri və onun istifadə etdiyi yüksək qiymətlər şəkil 5-də verilmişdir.



Şəkil 4. *WİCS-in bazarına giriş*

Qiymət siyasəti / Malın effektivliyi	Qiymətin artırılması	Sabit qiymətlər	Aşağı qiymətlər
Yüksək			
Orta			
Aşağı			

Şəkil 5. *WİCS məhsullarının qiymətləri və keyfiyyəti*

WİCS-in marketinq proqramının ümumi təsviri göstərir ki, o, bazarın inkişafına yönəldilmişdir. Distribütorlar ümumi mənfəətin yüksək normasını alırlar (30-dan 40 faizə qədər). Satış məsrfələri də kifayət qədər yüksəkdir (10-dan 15 faizə qədər). Bu isə təklif edilən məhsulun üstünlüyünün nümayiş etdirilməsinə istiqamətlənmiş şirkətin satış praktikasının və bu məhsullara keçmişdə maraq göstərməmiş müştərilərin yanına satıcıların çoxlu miqdarda görüşlərin xüsusiyyətləri ilə izah edilir (Cold Call -hərfi mənada soyuq kommersiya görüşləri).

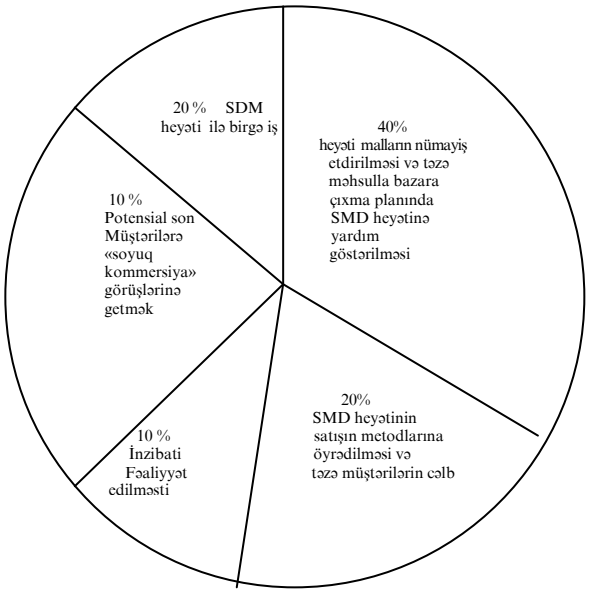
Vilayət menecerləri potensial sonuncu müştərilərə müraciət edirlər və bu yolla SMD üçün bazar formalaşdırılır. Müqayisə üçün qeyd edək ki, WİCS-in rəqibləri SMD-yə mənfəətinin (15-dən 20 faizə qədər) nisbətən yüksək olmayan normasını təklif edirlər və bu zaman aşağı satış xərclərini təmin edirlər 15-dən 8 faizə qədər).

Qriffit bu yaxınlarda WİCS-in satışlar üzrə ümummilli meneceri Stiven Şenkendən xidməti məktub aldı. Onda SMD-nin fəaliyyətini effektivliyinin tədqiqatlarının nəticələri saxlanılırdı. Ərazi menecerləri potensial müştərilərin əhatə edilməsi əsasında öz regionlarındakı hər bir SMD-nin fəaliyyətinin effektivliyini qiymətləndirirlər. Yekun hesabatda göstərilirdi ki, distribütorlar bütövlükdə artıq mövcud olan müştərilərə xidmət üzrə şirkət üçün həddindən ziyadə faydalı işi yerinə yetirirlər. Başqa sözlərlə, 400 SMD WİCS-ə bazarın hiss edilən payını təmin edirlər. Vilayət menecerləri (Area managers – AM (VM) WİCS şirkətinin onun distribütorları ilə maraqlarını verirlər.

«Vilayət menecerlərinin başlıca qayğısı şirkətin məhsullarının əhəmiyətli, artıq olan və seçilmiş məqsədli müştərilərə uyğun gələn vilayət menecerlərinə etibar edilmiş ərazidə satışından ibarətdir». Bu yaxınlarda keçirilmiş tədqiqatın nəticələrinə uyğun olaraq, artıq olan müştərilərlə işə vilayət menecerlərinin təxminən 80 % vaxtı gedir (şəkil 6).

Artıq olan müştərilərlə işdən savayı, vilayət meneceri ərazi menecerinin göstərişi ilə potensial distribütorların yanına «soyuq kommersiya görüşlərinə» gedir. Lakin son il ərzində hər ay soyuq kommersiya görüşlərinin miqdarı xeyli azalmışdır, çünki əsas SMD-lər indi WİCS məhsullarının satışı ilə məşğul olur.

A və B əlavələrində MGH Associates (idarəetmə üzrə konsaltinq xidmətləri göstərən firma tərəfindən) keçirilmiş tədqiqatın nəticələri verilmişdir. Bu tədqiqatın keçirilməsinin gedişində VM və SMD-nin mövqeylərini aşkar etməyə cəhd etmişdi. Keçən 10 il ərzində firmanın coşqun inkişaf yolu keçməsinə baxmayaraq, vilayət menecerlərinin vəzifə təlimatlarının siyahısı cüzi düzəlişlərə məruz qalmışdır (şəkil 6).



Şəkil 6. *Vilayət menecerlərinin vəzifə borcları*

Vilayət menecerləri qeyd edilmiş əməkhaqqı alırlar. Bundan başqa, rəğbətləndirmənin bütün mümkün olan proqramları və işdə yüksək göstəricilərinə görə mükafatlarla bağlı olan əlavə ödəmələr mütəmadi olaraq əməkhaqqına əlavə edilir. Rəğbətləndirmə proqramı bütövlükdə tələb edir ki, vilayət meneceri əvvəlcədən razılaşdırılmış tarixə kimi satışların müəyyən səviyyəsinə nail olsun. Məsələn, «Milad proqramı» vilayət meneceri tərəfindən dördüncü rübün 15 noyabrına kimi kvotun (normanın) yerinə yetirilməsini mütləq şərt kimi qoymuşdu. Bu şərtin təmin edilməsində vilayət meneceri şəxsi sistemi ilə hədiyyə alırdı (məsələn, rəngli televizor). Hal-hazırda şirkət rəhbərliyi stimullaşdırma proqramının daha effektiv yerinə yetirilməsi imkanına baxır.

Bundan ötrü ərazinin hüdudları daxilində vilayət menecerləri arasında hər il yarış keçirmək nəzərdə tutulur. Yarışın qalibinə «zona şöhrət kuboku» (Zone Glory Cup) təqdim edilir. Qalib gəlmək üçün satışın verilmiş göstəricilərini əvvəlcədən razılaşdırılmış müddətə kimi yerinə yetirmək lazımdır. Vilayət, ərazi və region menecerlərindən qalib gələnlər üçün təmtəraqlı kurortlardan birinə ikinəfərlik (ər və ya arvad) mükafat ala bilər (bütün xərcləri firma ödəyir). Lakin WİCS hesab edir ki, yarışın başlıca səbəbi və əsas motivi həmin proqramın gələcək müvəffəqiyyətidir.

Tarix: 1 yanvar Vəzifə: Sənaye təyinatlı yuyucu və təmizləyici vasitələrin satışı ilə məşğul olan vilayət meneceri
Təsdiq edirəm: (1) ---------- Miqdarı
(2) ----------
(3) ---------- Şöbə Yuyucu və təmizləyici vasitələr şöbəsi
Kimə tabedir: Təmizləyici və Yuyucu maddələrin ərazi menecerinin şöbəsinə

Vəzifənin təyinatı

Vilayət menecerinə təhkim edilmiş ərazidə məhsulun satışı, müştərilərə xidmət və avtomatlaşdırılmış distribütorların həmin ərazi üçün müəyyən edilmiş göstəricilərinin yerinə yetirilməsi:

Göstəricilər:	
Satışların illik həcmi	300 milyon dollar (orta hesabla)
Distribütorların miqdarı	4 (orta hesabla)
Distribütorların ticarət heyətinin miqdarı	12 (orta hesabla)
Xərclərin illik büdcəsi	4, 2 milyon dollar (orta hesabla)
Şirkətin aktivləri (nəzarət edilən və toxunulan)	8 milyon dollar (orta hesabla)

Mahiyyət və miqyas

Bu vəzifəni tutan işçi yuyucu və təmizləyici maddələrin satışı üzrə ərazi menecerlərinə tabedir. Hər bir rayon satış ərazilərinə bölünmüşdür. Bu ərazilər isə ya ayrı-ayrı əməkdaşlara, ya da əməkdaşlar qrupuna təhkim edilir (bu konkret bazarın, yaxud ticarət heyətinin tələbatları və sayı ilə müəyyən edilir).

Təşkilatın ərazilərinin və binalarının yığışdırılması, qulluq edilməsi üçün yuyucu və təmizləyici maddələr şöbəsi bu məqsədlərdən ötrü istifadə edilən kimyəvi məhsulların kifayət qədər geniş xəttinin marketinqinə və işlənilməsinə görə cavabdehlik daşıyır.

Əməkdaşın başlıca vəzifəsi artıq olan və yeni seçilmiş şirkətin məqsədli müştərilərinə onlara təhkim edilmiş ərazidə məhsulun satışı və xidmət edilməsindən ibarətdir. O, öz vaxtının əsas hissəsini distribütorun ticarət heyətinə sərf edərək, sənaye təyinatlı məhsulu və sistemləri şirkətin əsas müştərilərinə sataraq, satışın şəxsi göstəricilərini artırır.

Şirkətin əsas müştəriləri sırasına isə sifarişçilərlə müqavilə ilə təmizlik və yığışdırma işlərini yerinə yetirən podratçılar, kommersiya, sənaye, institut və dövlət müştəriləri daxildirlər. Təkbaşına işləyərək o, istifadəçi müştəri tərəfindən müəyyən edilən distribütorun vasitəsilə şirkətin məhsulunu onun əsas müştərilərinə satır.

İşçi maksimum məhsuldarlığı təmin etmək üçün öz vaxtını planlaşdırır və bölüşdürür. O, qərarların qəbul edilməsinə görə cavab verən və yaxud satınalma haqqında qərarların qəbul edilməsinə təsir edən adamlarla ünsiyyətdə olur. O, onları diqqətlə müşahidə edərək, dinləyərək və soruşaraq, müştərilərin tələbatlarını aşkar edir və qiymətləndirir, bunun nəticəsində isə onlara müvafiq tövsiyələr hazırlanır. O satış strategiyasını elə tərzdə hazırlayır ki, o, uzun perspektivə həm məqsədləri, həm də sürətli satışı daxil etməlidir; o, müəyyən satış vəziyyətlərini nəzərə almağa can ataraq, məhsullar haqqında ona asan olan , bilavasitə müştərinin yanında təşkil edilən dərslikləri, nümayişləri istifadə edərək, konkret müştəri üçün təqdimatları hazırlayır.

Satışların maksimum effektivliyinə nail olunması məqsədilə işçi ticarət müqavilələrinin bağlanmasının effektli metodlarını hazırlayır. O, müştəri firmanın ticarət heyətini məhsuldan istifadə edilməsinin metodlarına onu nümayiş etdirmək yolu ilə öyrədir. O, müştərinin sorğularına və tələblərinə daha operativ surətdə reaksiya verməyə can atır, müştərilərdə və distribütorlarda meydana çıxan şikayətlərə və problemlərə baxır, və bu hallarda lazım olan texniki yarıdm göstərir. İşçi öz şöbəsini yerli sahə seminarlarında və sərgilərdə lazım olan kimi təqdim edir, ədəbiyyatların, formaların və nümunələrin vaxtlı-vaxtında daxil olmasının qeydinə qalır.

Bu vəzifəni tutan işçi öz distribütorlarının ticarət heyətinin öyrədilməsinə, inkişafına və motivasiyasına görə cavab verir, müntəzəm olaraq bilavasitə iş yerlərində məhsulun tanınması, satışışn metodları və nümayiş etdirilməsinin metodları kimi belə qiymətlər üzrə məşğələlər keçir. O, distribütorlara öz işini düzgün təşkiletməyə kömək edir; onları öz şirkətlərinin bütün mal xəttinin adekvat və balanslaşdırılmış mal-material ehtiyatlarını saxlamaq və yaratmağa öyrədir, distribütoru marketinq proqramları ilə tanış edir, təzə məhsulları ona satır və satışın stimullaşdırılması üzrə bu və ya digər tədbirlərin keçirilməsini təklif edir; təzə məhsulların satışının başlanması ilə əlaqəli olan iclaslarda iştirak

edir, öz şirkətinin əsas rəqiblərini hərəkətlərindən hali olmağa, təmizləmənin və yığışdırmanın yeni metodları ilə tanış olmağa can atır; o, həm də onun şirkəti tərəfindən buraxılan məhsulların effektivliyi haqqındla aydın təsəvvürə malik olmalıdır. O, öz şirkətinin inkişafının perspektivləri haqqında distribütorlara mütəmadi olaraq informasiya verir.

İşçi satışlar haqqında gündəlik hesabatları, həftəlik hesabatları, ezamiyyətlərin qrafiklərini, xərclər haqqında həftəlik hesabatları tərtib edir. O, məhsullarla, satışlarla, distribütorlarla və tədarüklə (malın göndərilməsi ilə) mümkün olan problemlərə aid olan bilavasitə rəislə sıx kontaktlar saxlayır.

Bu vəzifədə işçinin həll edəcəyi əsas vəzifələrə şirkətin ən əhəmiyyətli və keçmiş müştəriləri ilə iş aiddir. İşçi öz fəaliyyətini öz şöbəsinin siyasəti, prosedurları və məqsədləri çərçivələri daxilində həyata keçirir. O, özünün bilavasitə rəisinə məsləhətləşmə üçün müraciət edir.

O, distribütorların heyəti ilə sıx kontaktda işləyir. Satışın həcminin və müştərilərin satışlarla əhatə edilməsini sürətləndirməyə çalışır. Bundan başqa, o, təzə və əlavə malları satmağa cəhd edərək, istifadəçi-müştərilərlə sıx kontaktda işləyir.

Bu vəzifəni tutan əməkdaşın effektivliyi onun ərazisi üçün müəyyən edilmiş satışın göstəricilərini yerinə yetirmək və artıqlaması ilə yerinə yetirmək qabiliyyəti ilə ölçülür.

Bu vəzifə işçidən istifadəçi-müştərilərlə məhsulların satışı metodlarını, öz şirkətinin mal xəttini və öz rəhbərliyi tərəfindən minimum nəzarət edilməsi şəraitində təşkilatların ərazilərini, binalarını yığışdırılması və qulluq edilməsi üçün yuyucu və təmizləyici vasitələr distribütorları dərindən tanımağı tələb edir.

Əsas vəzifələr

Öz ərazisində planlaşdırılmış satış göstəricilərinə nail olmağa istiqamətlənmiş ən mühüm istiafdəçi müştərilərə xidmət edilməsi və məhsulun satışı.

Satışın qabaqcadan planlaşdırılmış göstəricilərinə və məhsulun yayılmasına nail olmağa istiqamətlənmiş distribütorların öyrədilməsi, inkişafı- motivasiyası və məhsulun satışı.

Satışın maksimum məhsuldarlığını təmin etməyə istiqamətlənmiş şəxsi satış fəaliyyətinin planlaşdırılması

Maksimum effektivlyin təmin edilməsinə istiqamətlənmiş peşəkar satışın metodlarının hazırlanması və planlaşdırılması.

Müştəri firmanın heyətinin Wentworth İnternational məhsullarının və sistemlərinin düzgün istifadə edilməsinə öyrədilməsi.

Özünün bilavasitə rəisinə meydana çıxan problemlər və qarşıda açılan imkanlar haqqında vaxtında informasiya vermək üçün öz ərazisində və bütövlükdə bazarda baş verən hadisələrin gedişi haqqında həmişə məlumatlı olmaq.

Öz ərazisində effektli işin təmin edilməsi məqsədilə inzibati vəzifələri icra etmək

Öz ərazisində rentabelli işi təmin etmək üçün ezamiyyət və satış xərclərinə nəzarət etmək.

Şəkil 7. *Wentworth İnternational şirkəti tərəfindən sənaye təyinatlı təmizləyici və yuyucu vasitələrin göndərilməsi ilə bağlı olan vəzifə borclarının təsviri*

Bu yaxınlarda keçirilmiş müşavirələrin birində Terri Luter, Wentworth İnternational şirkətinin WİCS şöbəsinin icraçı vitse-prezidenti, son vaxtlar WİCS-in göstərdiyi zəif göstəricilər barədə öz fikrini Qriffitə bildirdi. Luter Qriffitin diqqətini ona yönəltdi ki, WİCS-in fəaliyyətindən gəlirlərlə bağlı olan ümidlər özünü doğrultmadı. Luter Qriffitdən şirkətin istehsal göstəricilərinin yaxşılaşdırılması planını tərtib etməyi tələb etdi. Qriffit özünə hesabat verdi ki, korporativ məqsədlərə çatmaqdan ötrü Wentworth kadr dəyişmələrinə getməlidir. O, həm də başa düşürdü ki, Wentworth İnternational şirkətinin rəhbərliyi korporativ ümidləri doğrultmayan şöbəni ləğv etməlidir. Qriffit Luterə məlumat verdi ki, 30 gün ərzində müvafiq plan hazırlanacaq və baxılması üçün ona təqdim ediləcəkdir. Qriffitin ilk addımları satışlar üzrə və distribütorlarla münasibətlər üzrə menecer Mayk Tonerin ticarət heyətinin distribütorların fikirlərini və mövqeylərini tədqiq etməyin zəruriliyi haqqındakı xahişini təmin etməkdən ibarət oldu. (A və B əlavələri). Sonra Luter tərəfindən Qriffitə verilmiş tapşırığı müzakirə edildiyi xidməti məktubları Qriffit bütün ərazilərə göndərdi (şəkil 7).

Xidməti məktub

Kimə: Satışlar üzrə ümummilli meneceri Stivi Şenkenə
Satış analizi meneceri Keytlin Smitə,
Ticarət heyətinin öyrədilməsi üzrə menecer Rayan Mayklza
Satışın xüsusi proqramı üzrə menecer Kalla Harta
Böyük prodakt-menecer Şarlotta Uebber
Satışlar və distribütorlarla münasibətlər üzrə menecer Mayk Tonerə

Kimdən: Marketinq üzrə vitse-prezident Renold Qriffitdən

Mövzu: WİCS-in fəaliyyətinin göstəricilərinin icmalı sizin hamınıza məlum olduğu kimi, WİCS-in fəaliyyətinin göstəriciləri şirkət rəhbərliyinin ümidlərini doğrultmadı. Əmələ gəlmiş vəziyyəti aydınlaşdırmaq üçün bizim hamımızı, hələlik işdən qovmamışlar, ona görə də, şöbəmizin göstəricilərini yaxşılaşdırmağın üsullarını müzakirə etmək üçün bizə görüşmək lazımdır.

Mən istəyərdim ki, növbəti müşavirədə sizlərdən hər biriniz, tutduğunuz vəzifədən asılı olaraq, indiki böhranlı vəziyyətdən necə çıxmaq barədə şəxsi təklifini bildirsin. Mən tələb etmirəm ki, siz bu müşavirəyə dəqiq təkliflər hazırlayasınız . Mənim üçün indi yeganə olanı hazır qərarlar deyil, təzə ideyalardır.

Şəkil 8. *Qriffitin xidməti məktubu.*

Qriffitin məlumatlarına əməkdaşların reaksiyası əsəbiləşmənin və hətta qəzəblənməsinin son dərəcəsini əks etdirirdi. Bəzi menecerlər fikiləşir ki, onlar Qriffitin tələbini artıq yerinə yetirmişlər. Onlardan biri öz fikrini belə ifadə etdi: «Mən dəfələrlə Rendiyə demişəm ki, bu şöbəyə qarşı hansısa tədbir görmək lazımdır, o isə yalnız başını silkələyirdi. Əgər biz bu prosedurları bir daha təkrar etsək, nə dəyişəcəkdir?». Başqa menecer bu barədə dedi: «Qoca Rendiyə bizim sözlərimizə qulaq asmağa yalnız böyük bossdan alacağı qulaqburması kömək edər». Əməkdaşların coşqun reaksiyasına baxmayaraq, müşavirə istənilən halda baş tutmalı idi və onda hər birinə vəziyyətin düzəldilməsinə görə konkret təklifləri vemək qarşıda dururdu.

Hamıya öz sözünü deməyə imkan vermək üçün Qriffit müşavirəyə tam bir gün ayırdı. Müşavirə Wentworth İnternational-a məxsus olan cazibədar gölün yaxınlığındakı şəhərətrafı evdə keçirilməli idi. Qriffit müşavirəni WİCS-in son zamanlarda nümayiş etdirdiyi göstəricilərdən və mövcud olan vəziyyətin şərhindlən başladı. Sonra o, müşavirə iştirakçılarından hər birinin fikirlərini və konkret təkliflərin söyləməyi təklif etdi. İlk olaraq söz Stiv Şenkenə verildi: «O, dedi ki, Mayk Tonerə özlərinin bircə ideyaları ilə çıxış etməyi təklif edib. Müşavirənin hər bir iştirakçısının təkliflərini məmnunluqla dinləməyə hazırdır və hərəkətlərin vahid planı şəklində deyilmiş ideyalardan ən qiymətlilərini verəmyə cəhd edəcəkdir».

Mayk Tonnerin təklifi

Mayk Tonnerin təklifi fundamental xarakter daşıyırdı. Əgər WİCS-in məqsədi bazarın ona məxsus olan payını artırmaqdırsa, onda bütün ərazilərdə SMD-nin miqdarını artırmaq lazımdır. Bu xüsusda görün Tonner nə dedi : «Hər bir vilayət meneceri orta hesabla 4 nəfər SMD-yə xidmət edir. madam ki, biz bir SMD-dən satışın müəyyən həcminə yalnız kifayət qədər nail ola biliriksə, ona görə də, satışın ümumi həcmlərinin artırılması üçün bizə onların sayını artırmaq lazımdır. Mən təklif edirəm ki, hər bir vilayət meneceri daha iki SMD-yə xidmətetmək vəzifəsini öz üzərinə götürməlidir. Əlbəttə, belə ölçü bizdən ya vilayət menecerlərinin sayının artırılmasının, ya da yeni sonuncu istifadəçilərə və təzə distribütorlara kommersiya görüşlərinə gedəcək əməkdaşların xüsusi QRUpunun işə qəbul edilməsini və öyrədilməsini bizdən tələb edir. əgər biz WİCS-in məhsulunu almağa hazır olan potensial sonuncu istifadəçilərin qrupunu onlara nümayiş etdirməsək təzə SMD-ni cəlb etmək o qədər də asan olmayacaqdır. Hələlik mən belə bir

suala cavab verə bilmirəm ki, bizə neçə yeni əməkdaş lazım olacaqdır. İndi təzə müştərilərin effektli axtarışı üçün vilayət menecerlərinin vaxtları yoxdur».

Mayk Tonner öz fikirlərini izhar etdikdən sonra , Qriffit ondan soruşdu ki, şirkətdə artıq olan vilayət menecerlərini həvəsləndirmək olmazmı ki, onlar təzə müştərilərin axtarışı ilə daha fəal məşğul olsunlar. Kalla Hart belə bir fikir söylədi ki, artıq işləyən vilayət menecerlərinin məhsuldarlığını tamamilə yüksəltmək olar və onun təklifi, əgər o işə qəbul edilərsə, vilayət menecerlərinin və SMD-nin sayının artırılmasını zərurətdən xilas edərdi.

Kalla Hartın təklifi

Gözlənildiyi kimi, Kalla Hartın təklifi WİCS-in əməkdaşları üçün rəğbətləndirmə proqramlarının hazırlanması ilə bağlı olan onun geniş təcrübəsinə əsaslanırdı. Bu müsbət təcrübə ona aşağıdakı təklifləri irəli sürmək imakanı verdi : «Əgər mən ona əmin olsam ki, vilayət menecerləri və SMD özlərinin potensial imkanlarından tam istifadə edirlər, onda mən sitmullaşdırmanın əlavə proqramlarını təklif etməzdim. Lakin mən əminəm ki, vilayət menecerlərinin və SMD-nin potensialı tamamilə istifadə edilmir. Mən həm də ona əminəm ki, biz vilayət menecerlərini təzə sonuncu istifadəçilərin daha fəal axtarışına həvəsləndirə bilərik. Bizim hamımıza yaxşı məlumdur ki, SMD-lər əllərini yanlarına qoyub oturmağa adət etmişlər ki, vilayət menecerləri hazır müştəriləri onlara qızıl piyalədə gətirəcəklər. Çox gözəldir! İndi isə gəlin belə halda bu problemə SMD-nin münasibətini dəyişək və onları stimullaşdırma proqramımıza daxil edək. Öz normalarını hər rübün ikinci ayının 15-nə qədər yerinə yetirən hər bir vilayət meneceri mükafat alacaqdır.

Ondan başqa, bizə şirkətin məhsullarını təzə sonuncu istifadəçilərə satdığına görə mükafatlandırma proqramını hazırlamaq lazımdır. Yanaşmalardan biri təzə müştərilərin cəlb edilməsinə görə mükafatların ödənilməsi ola bilər. Gəlin, məsələn, təzə müştərilərin, təzə istifadəçilərin daha çox artımını təmin edən hər bir ərazidən vilayət menecerlərini mükafatlandıraq. Eyni zamanda, bizə satışların həcmlərinin ən çox artımını təmin edən hər bir ərazidən distribütorları da maraqlandırmaq lazımdır. Ondan başqa bizim ən yaxşı əməkdaşlarımızı hər rübdə , həm də ilin sonunda mükafatlandırmağı təklif edirəm. Stimullaşdırma proqramımız özünün effektivliyini artıq sübut etmişdir».

Nəhayət, daha bir irad – Mən distribütorlar üçün normaların qoyulması ideyasına tərəfdaram. Biz öz ticarət heyətimizin əməkdaşları üçün normalar qoyuruq və onların yerinə yetirilməsinə böyük əhəmiyyət veririk. Öz normalarını müntəzəm olaraq yerinə yetirməyən vilayət əməkdaşları bizim şirkətdə qalmırlar. Bəs, onda nə üçün bizim bəzi distribütorlarımıza münasibətdə eyni prosedurlardan istifadə etməyək? Bizim hamımıza yaxşı məlumdur ki, onlardan bəziləri artıq çoxdan vidalaşmışdır. Qriffit Hartla razılaşdı. WİCS-in stimullaşdırma proqramları həqiqətən böyük populyarlıqla istifadə edilir, ancaq onu maraqlandırırdı ki, bu halda hansısa başqa yanaşmalar kömək edə bilərmi? Sonra Qriffit Rayan Mayklza öz fikrini deməyi xahiş etdi.

Rayan Mayklzın təklifi

WİCS-də nisbətən az stajı olmasına baxmayaraq, Rayan Mayklz həmkarları arasında özünün dərrakəsinə, dürüstlüyünə və analitik ağlına görə hörmət qazanmışdı. O, hər şeyi həqiqət kimi qəbul etməyə adət etməmişdi. Onun üçün «Biz bilirik ki, bu işləyəcək» kimi iradlar heç nəyi bildirmirdi. Ticarət heyətinin öyrədilməsinin həqiqi dəyərini aydınlaşdırmağa cəhd edərək, o, indiyə kimi ona aydın olana şübhə etməyə

başladı. Əlbəttə, Mayklz belə öyrətmənin xeyirli olduğuna inanmırdı, ancaq onun nə qədər faydalı olduğuna cavab verməyə çətinlik çəkirdi.

Mayklzın sözlərinə görə, WİCS rəhbərliyinə vilayət menecerlərinin əsas vəzifə borclarını diqqətlə analiz etmək lazımdır: «Təzə vilayət menecerlərini işə qəbul etməzdən və təzə SMD ilə əməkdaşlığa başlamazdan əvvəl, onların əsas vəzifə borclarını analiz etmək yaxşı olardı. Mən, məsələn, hesab edirəm ki, bizə vilayət menecerlərinin vəzifə boclarını analiz etmək lazım ola bilərdi. Faktların əksəriyyəti belə sübut edir ki, bizim hazırladığımız vəzifə borclarının siyahısı tamamilə köhnəlmişdir. Məsələn, onlardan əksəriyyəti potensial sonuncu istifadəçilərlə kommersiya görüşlərinə çox az vaxt sərf edirlər. Vilayət menecerləri faktiki olaraq öz vəzifə borclarını yerinə yetirmirlər. Distribütorların ticarət heyətinin onların gündəlik kommersiya görüşlərinin vaxtında müşayiət edilməsi yeni sonuncu istifadəçidən sifarişlərin alınmasına təminat vermir. Ola bilsin ki, vilayət menecerləri təzə müşətrilərin axtarışı ilə məşğul olaraq, öz vaxtlarını daha səmərəli sərf edə bilərdilər. Vilayət menecerlərinin vaxtının bölüşdürülməsinə görə biz hər hansı qərar qəbul etməzdən əvvəl, onların işlərinin analizini yerinə yetirmək lazımdır. Zəruri olan məlumatları toplayaraq, gəlin vilayət menecerlərindən soruşaq ki, onlara mükafatın hansı növləri maraqlıdır. Onlar üçün xidməti pillələrlə irəliləmək, ödənişlərin artırılması, öz həmkarları tərəfindən tanınmasının alınması nə qədər vacibdir? Ola bilsin ki, vilayət menecerləri üçün yarışların miqdarının artırılması ümumiyyətlə arzu edilən deyil?

Qriffit razılaşdı ki, vəzifə borcları siyahısı həqiqətən də köhnəlibdir. Lakin onun fikrincə bu son dərəcə də qısamüddətli perspektivdə həyəcan əmələ gətirməyə kifayətcə tipik hadisədir.

Qriffiti vilayət əməkdaşları üçün mükafatlandırmanın məhz hansı növlərinin daha qiymətli olması maraqlandırırdı. Sonra o, WİCS bazarının payı ilə bağlı olan problemə dair Şarlotta Ueblerdən öz fikirlərini söyləməyi xahiş etdi.

Şarlotta Ueblerin təklifi

Artıq deyilənlərdən fərqli olaraq, Şarlotta Ueblerin təklifi strateji xarakter daşıyırdı. Onun məhsulunun idarəçisi kimi iş təcrübəsi probleminin həllinə məhsulyönümlü variantlarını ona deyirdi.

Bu təklif aşağıdakından ibarət idi: «Mən nəzərdə tuturam ki, biz, xüsusən də qənaət-dərəcəli malların hesabına indiki mal xəttini genişləndirərək, WİCS-ə məxsus olan satışların həcmini və bazarın payını artıra bilərik. Biz artırılmış və sabit qiymətlərlə satılan malların olan xəttlərini tam doldura bilərik. Bunun üçün bizə onları havanı təravətləndirən və təmizləyən vasitələr əldə etmək lazımdır. Ondan başqa rəqiblərlə uğurlu mübarizə aparmaq üçün biz qənatət-dərəcəli təzə malları işə salmalıyıq ».

Təklif edilən plan bizə o qədər də baha başa gəlməyəcək, çünki biz artıq distribütor şəbəkəsindən istifadə edə bilərik. Əgər bizə əlavə SMD-lər lazım olarsa, onda biz onlardan satışların həcmlərini 500 mindən 1 milyon dollar civarında təmin edənləri seçə bilərik. Mən güman edirəm ki, SMD-nin bu cür genişləndirilməsi və artırılması hesabına biz SMD-nin satıcılarının sonuncu istifadəçiyə pul ifadəsində 75 faizini təmin edə bilərik.

Qriffit razılaşdı ki, mal xətlərinin genişləndirilməsi bəzi korporativ məqsədlərə çatmağın real üsuludur. Qriffit sonra Keytlin Smitə şirkətə məxsus olan bazarın payını hansı tərzdə artırmaq barədə əlavə təklifləri ilə çıxış etməsini xahiş etdi.

Keytlin Smitin təklifi

Müşavirə iştirakçıları üçün Keytlin Smitin təklifi böyük gözlənilməzlik olmadı. Keytlinin vəzifəsinin özü (satışların analizi üzrə menecer) onu WİCS üçün səciyyəvi olan satışın cüzi olmayan xərclərinə əsas diqqət yetirməyi məcbur edirdi. Onun fikirləri yüksək dəqiqliyi ilə fərqlənirdi, lakin onlara onun kifayət qədər şəxsi təcrübəsinin olmaması ucbatından həddindən artıq çox əhəmiyyət vermirdilər. Onun fikirləri aşağıdkılardan ibarət idi: «Hal-hazırda şirkətimizdə satış xərcləri 10- dan 15 faizə qədər təşkil etdiyi halda, rəqiblərimizdə bu rəqəm 5-dən 8 faizə qədərdir. Sizlərdən çoxları kimi mən də vilayət menecerinin vəzifə borclarının və şirkətimizin potensial müştərilərə təqdimatı prosedurunun dəyişdirilməsinin tərəfdarıyam». Bu dəyişmələrin zərurəti bizim malların həyati tskilinin indiki mərhələsi və şirkətimizin istiqamət götürdüyü müştərilərinə xidməti səviyyəsinə əsaslanır. Bu yaxınlarda satış xərclərinin azaldılmasının daha bir üsulunun mövcud olmasına əmin olmağa mənim imkanım oldu. Qiymətləri azaldaraq, biz satışların həcmlərini artıra və satış xərclərini azalda bilərdik. Ondan başqa, bu strategiya bizə bazara daxil olmaq və həmin bazarda şirkətimizə məxsus olan payı artırmaq üçün imkan verərdi.

Qriffit razılaşdı ki, qiymətlərin azaldıması problemin həll edilməsi üçün mümkün olan variantlardan biridir. Lakin belə bir təhlükənin olduğunu da dedi ki, belə bir tədbir istehlakçıların WİCS-ə münasibətinin pisləşməsinə gətirib çıxara bilər, çünki onlar WİCS-i yüksəkkeyfiyyətli istehsal kimi qəbul etməyə adət etmişlər. O, həm də Smitin belə bir təklifinə şübhə ilə yanaşdı ki, sənaye təyinatlı ümumi və təmizləyici vasitələrin istehsalı ilə məşğul olan sahə hal-hazırda öz məhsulunun hayati tskilinin yetişkənlik dövrünü yaşayır. Öz fikirlərini bildirdikdən sonra Qriffit müşavirə iştirakçılarına təşəkkür etdi və müşavirəni bağladı. Öz otağına qayıdıb o həmkarlarının tövsiyələri üzərində düşüncələrə daldı, öz təsəvvürləri ilə həmkarlarının fikirlərini müqayisə etdi və böhrandan çıxış yolları axtarmağa başladı. O, başa düşürdü ki, istənilən qədər gec bir zamanda konkret fəaliyyət planını hazırlamaq lazımdır, çünki ona ayrılmış 30 günlük müddət qurtarmaq üzrə idi.

Əlavə A.
Vilayət menecerlərinin fikirlərinin və mövqelərinin tədqiqatının nəticələri

İdarəetmə üzrə məsləhətlər verən MQH Associates şirkəti WİCS-in sifarişi ilə çöl ticarət heyətinin və təmizləyici ümumi maddələr distribütorlarının fikirlərinin və mövqelərinin öyrənilməsi ilə məşğul olurdu. MQH Associates əvvəlcə bəzi ticarət əməkdaşları ilə uzun sürən müsahibələrin siyahısını, sonra isə şirkətin ticarət əməkdaşlarının ətraflı anketləşdirilməsini apardı. Aşağıda verilmiş nəticələr ticarət əməkdaşlarının rol gözləmələrini və onlar tərəfindən onun dərk edilməsi əks etdirir ki, bu gözləmələri nə qədər özünü doğrultmuş hesab etmək olar.

Ərazi menecerinin rol gözləmələri

Ərazi meneceri öz rolunu WİCS-nin qarşısında qoyulmuş məqsədlərin müvəfəqiyytlə realizə edilməsini izləyən nəzarətçinin rolu kimi izah edir.

Ərazi meneceri öz rolunu aşağıdakı tərzdə izah edir:

- Vilayət menecerlərinin WİCS-in məhsullarının satışına öyrədilməsi
- Distribütorların ticarət heyətinin öyrədilməsi
- Vilayət menecerlərinin hərəkətlərini şirkətin Linkolndakı mənzil qərargahının fəaliyyəti ilə əlaqələndirilməsi
- Vilayət menecerlərinin işə qəbulu və işdən çıxardılması
- Distribütorlardan təzə malların satışına razılıq alınması
- Distribütorların arasında baş verən mübahisənin həll edilməsində «hakim» rolunun yerinə yetirlməsi
- Təzə distribütorların cəlb edilməsi planının tərtib edilməsi və ya artıq olanlardan bəzilərinin xidmətlərindən imtina etmək
- «Tədqiqatın» nəticələrinin region menecerinə təqdim edilməsi.

Vilayət menecerinin rol gözləmələri

WİCS rəhbərliyinin vilayət menecerindən gözlədikləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Distribütorun ticarət heyətinin cəlb edilməsi yolu ilə satış fəaliyyətiinin sürətləndirilməsi (bütün sorğu iştirakçılarının fikrinə görə bu rola birinci yer verilir).
- WİCS-in məhsullarının satılması məqsədilə distribütorun ticarət heyətini öyrətmək
- Bazara yeni məhsulların bilavasitə sonunucu istifadəçilərinə müraciət etməklə və distribütorlar vasitəsilə çıxartmaq
- Distribütorlara yüksək mənfəəti təmin etmək ki, öz növbəsində, bu da onlarda məmnunluq hissinin yaradılmasına kömək edəcəkdir. Əgər distribütorlar məmnunluq hissi hiss edicəkələrsə, onlar WİCS-in məhsularının satışına bütün vasitələrlə kömək edəcəklər:
- Birbaşa (vasitəsiz) satışla bağlı olan vəzifələri icra etmək
- Şirkət rəhbərliyi üçün informasiyanın toplanmasını yerinə yetirmək
- Aşağıdakılara münasibətdə stitmulların yaradılması ilə əlaqəli olan vəzifələri yerinə yetirmək
  - ✓ Təzə satışların (fiziki ifadədə)
  - ✓ Təkrar satışların (fiziki ifadədə)
  - ✓ Nümayişlərin
  - ✓ Həftədə kommersiya görüşlərinin (30-35-40) miqdarı

✓ Şirkətin ən əhəmiyyətli müştərilərini yanına kommersiya görüşlərinin
✓ Distribütorun iş görmək istəmədiyi müştərilərdən sifarişlərin alınmasına nail olmaq
✓ Soyuq kommersiya görüşlərinin.

Vilayət menecerlərinin rol problemləri

Vilayət meneceri onun rolu ilə bağlı gözləmələri necə başa düşməsi heç də sübut etmir ki, o, bu gözləmələri kifayət qədər ağıllı hesab edir. Bütövlükdə belə bir təəssürat yaranır ki, ticarət heyəti onu effektsiz görünən və ona sırınmış roldan heç də xoşhal deyil. Bu zaman aşağıdakılar nəzərədə tutulur:

▪ Nəyə isə aksent edilmiş satış rolu:
✓ təzə satışlara (fiziki ifadədə)
✓ sonuncu istifadəçilərin yanına «soyuq kommersiya görüşlərinə»
✓ məhsulların nümayiş etdirilməsinə
✓ təzə malların bazara çıxarılmasına
▪ «Yaradıcı məhsuldar» fəaliyyətin əvəzinə «√» xatirinə iş
✓ 15 dəfə nümayiş etdirmə
✓ 10 «soyuq kommersiya görüşləri»
✓ distribütorun heyətinin öyrədilməsinə 5 kurs
▪ Satışın ən effektli üsullarını heç də yerinə yetirə bilməyən satışların belə metodikalarna aksent edən stimullar:
✓ Fiziki ifadədə təkrar satışların əvəzinə fiziki ifadədə təzə satışlara aksent. Stimulların sistemi elə tərzdə qurulmuşdur ki, fiziki ifadədə təzə satışlar fiziki ifadədəki təzə satışlardan yüksək qiymətləndirilir (nisbət 2:1-dir)
✓ Xalların qazanılması məqsədilə «istənilən qədər daha tez nümayiş etdirməyə aksent. Göstərmək üçün ondan ötrü təşkil edilən nümayişdir ki, siz, əşi, normal bir oğlansınız və bir daha «əlinizi bulamaqdan» qorxursunuz, onun üçün deyil ki, müvafiq məhsulun üstünlüyünü nümayiş etdirəsiniz.
▪ Kim ki, müntəzəm olaraq mükafat almaq iqtidarında deyilsə, yalnız onlar üçün «tələ» rolunu yerinə yetirən mükafatlar. Başqa sözlərlə, öz planını 106 faiz yerinə yetirir, sən özünə maksimum mükafatı və normaya (kvota) minimum əlavəni təmin edəcəksən.
▪ Vilayət menecerlərinə kifayət qədər şəxsi müvəffəqiyyətinə təsir etmək imkanı verməyən satış rolu. Buna aşağıdakılar aiddir:
✓ Bölüşdürmə (paylaşdırma) sisteminə dəyişikliklərin aparılması
✓ Distribütoru öz «pəncərəsinin» hüdudları kənarına çıxarılması
▪ Vilayət menecerlərinin öz rolunu aşağıdakı tərzdə təsvir etdiyi vəziyyət
✓ «lakey» (nökər)
✓ «şəxsi sürücü»
✓ «köhnə biznesə nəzarət edən gözətçi»

Vilayət menecerlərinin rolu: «soyuq kommersiya görüşlərinə» görüşə gəlmək

Vilayət menecerlərinin narazılığının səbəblərindən bir «soyuq kommersiya görüşlərinə» görüşə gələndə, onların satış rolunun kifayət qədər effektli olmaması ilə şərtlənir.

▪ Vilayət meneceri şirkətin məhsulunu WİCS-in distribütorlarının hələ satmadıqları sonuncu istifadəçinin yanına soyuq kommersiya görüşünə gəlir. Bu zaman vilayət menecerinin qarşısında o qədər sadə olmayan vəzifə durur, yəni bu müştərilərin WİCS-in distribütorunun tərəfinə cəlb etmək vəzifəsi durur.

- Əgər vilayət menecerinə göstərilmiş vəzifənin öhdəsindən gəlmək müyəssər olursa, onda WİCS distribütorunun belə müştəri ilə işdə müvəffəqiyyətə nail olması şansı çox cüzidir:
  - ✓ Bu müştərinin ümumi alqılarda əhəmiyyətli payını təmin etməyərək, distribütor onunla kontaktları davam etdirməyi özünə ixtiyar verə bilməz
  - ✓ Distribütorun ticarət nümayəndəsinin əməyinin ödənilməsinin əsasını komisyon haqları təşkil edir. Əgər alqılar artmağa başlamışsa, 5 kommersiya görüşündə olduqdan sonra sonrakı kommersiya görşləri məqsədəuyğun deyil
- Müştərisini itirmiş distribütor onu yenidən qaytarmaq üçün ondan asılı olan hər şeyi edəcəkdir. Bu məhsulun qiymətinin azaldılması demək ola bilərdi, çünki burada əsas məqsəd malı baha qiymətə satmaq deyil, həmin müştəri üzərində nəzarəti saxlamaqdır. Əvvəlki təcrübə sübut edir ki, distribütoru onların «pəncərələrinin» hüdudlarından kənara itələmək o qədər də asan məsələ deyil.

Əlavə B.
WİCS şirkəti tərəfindən buraxılan təmizləyici və yuyucu maddələr distribütorlarının fikirlərinin və mövqeylərinin təsdiq edilməsinin nəticələri

Distribütorun rol gözləmələri

WİCS distribütorlarının rolu, WİCS-in ticarət heyəti və rəhbərləri onu necə görürlər bu, aşağıdakılardan ibarətdir:

- WİCS-in ticarət heyətinin təbii davamı kimi hərəkət etmək
- WİCS-in mal xəttini göstərilmiş vilayətdə bazara yeritmək
- ✓ Başqa ticarət həmkarlarından öncə, ilk növbədə, WİCS-in məhsulunu satmaq
- ✓ Sonuncu istifadəçiyə həmişə WİCS-in firma məhsullarını satmaq
- ✓ Yadda saxlamaq lazımdır ki, əgər şəxsi ticarət markası altında məhsullarının satışının həcmləri həddindən artıq çoxdursa, onda WİCS-in mal xətti itirilə bilər.
- Bazara WİCS-in təzə (yeni) məhsullarını fəal yeritmək

Distribütorun rol problemləri

Distribütorlar WİCS-in onların biznesinə tamamilə nəzarət etmək cəhdlərindən məyus olmuşdular. (WİCS diktə etməyə çalışır ki, biz nə etməliyik).

- WİCS sərt tələblər irəli sürür, yəni «təzyiq taktikasını istifadə edir»
- ✓ distribütorlar şikayətlənərək ki, onlardan tələb edirlər ki, ya biz deyən olacaq, ya da heç cür
- ✓ distribütorlara elə gəlir ki, onları onlar üçün arzu edilməyən məhsulların satışına məcbur edirlər.
- Minimum alqıların yüksək səviyyələri
- Əgər biz təzə məhsulun satışına başlamasaq vilayət meneceri ümumiyyətlə, bizimlə görüşməkdən imtina edir:
- ✓ Distribütorlar deyirlər ki, WİCS-in rəhbərliyi başa düşmək istəmir ki, əgər biz yalnız WİCS-in məhsulunu satsaq, onda biz sadəcə olaraq, quruda qalacağıq.
- WİCS-in rəhbərliyi ilə kontaktlar olduqca çətinləşmişdir:
- ✓ Daha geniş yayılmış nöqteyi-nəzərdən biri: «Bizim fikirlərimiz heç zaman Linkolna gedib çatmır».
- «WİCS distribütorları özünün yeni məhsulları üçün sınaq poliqonu kimi istifadə edir»:
- ✓ distribütorlara heç vaxt demirlər ki, o, nəyə ümid edə bilər
- ✓ 14 həftəlik blits-kompaniyadan sonra siz bu məhsul haqqında artıq heç zaman eşidə bilməyəcəksiniz
- ✓ distribütorun ticarət heyətini müəyyən seqmentlərdə məhsulu satmağa öyrətmirlər (deməli distribütorun ticarət heyəti bazarın bu seqmentlərinə müraciət etməyə özlərinə rəva bilməz).
- Biznesin genişlənməsi distribütoru bazarın yeni coğrafi sahələrini fəth etməyə məcbur edir, lakin WİCS-in planları bu münasibətdə distribütorun planları ilə çox tez-tez fərqlənir.
- ✓ Başqa sahədəki yeni filial
- ✓ Biznesin genişlənməsi həmin vilayət menecerinə təhkim edilmiş rayondan distribütoru özünün ticarət heyətini çıxartmağı məcbur edir:
- WİCS tərəfindən yardıma ümid etməyə ehtiyac yoxdur

✓ Ən pis variant : distribütorun ticarət nümayəndəsinin ərazisi tamamilə rayonun hüdudlarından kənarda yerləşir:

▪ WİCS-in ticarət nümayəndələri müştərilərdən heç biri ilə işləmirlər.

▪ Başqa istehsalçıların məhsulunu satmağa üstünlük verirlər

▪ WİCS başa düşmək istəmir ki, bir çox bazarlarda distribütorun biznesi yalnız onun məhsulu ilə məhdudlaşmır.

Distribütorların rolu: Satış xərcləri (məsrəflər)

Distribütorlar WİCS-in məhsulunun satış ilə bağlı olan yüksək məsrəflərə təftişlərini ifadə edirlər. Satış məsrəfləri ümumi «istehsal» xərclərindən təxminən 45 faizini təşkil edir.

▪ Prinsipcə WİCS-in məhsulu başqa istehsalçıların məhsulundan heç də yaxşı deyil.

▪ Bununla yanaşı WİCS öz distribütorlarından tələb edir ki, onlar rəqabət aparan firmaların müştərilərini WİCS-in mhsullarına keçməsinə meyilləndirsinlər.

✓ Qiymət üstünlüyünə olduqca az-az rast gəlinir.

✓ Hansısa problem mövcud olmalıdır.

✓ Nümayiş tələb edilir.

▪ Bütün bu, vaxtın xeyli sərfləri ilə bağlıdır və satışı «problemin həlli» edilməsi son dərəcə baha başa gəlir.

▪ WİCS-in məhsulu satılanda o olur ki, rəqib distribütorlar qiyməti azaldaraq biznesi həmişə ələ keçirməyə cəhd edə bilərlər.

▪ Satış məsrəfləri onlarda çox aşağıdır.

▪ Tələb edilən tədbir: biznesi özündə saxlamaq üçün, distribütor mənfəəti artırmağa məcburdur.

✓ Bu distribütorun ticarət heyəti əməkdaşlarını dilxor edir.

✓ Bu onlra şəxsi ticarət markası altında malı satmağa məcbur edir.

KEYS 3. 6

İSG Technologies İnc.

Şimali Amerikada İSG Technologies şirkətinin satış şöbəsinin direktoru Mayk Honkinson öz kabinetində gəzişirdi. O, düşünürdü ki, İSG Technologies və onun şimali amerikan distribütoru, Precision Medical İnstrumental Ltd şirkəti arasındakı münasibətlərin pisləşməsinə necə reaksiya versin. İSG- Şimali amerikan və Avropada tibbdə təsvirlərin emalı üçün kompyuterlər satan Kanada şirkətidir. 1991- ci ildə onun satışlarının həcmi 11, 4 milyon dollar təşkil etmişdi.

1992-ci ilin yanvar ayı idi. Precision-dan satışlar üzrə meneceri ilə telefon danışığından sonra Mayk Hopkinsonun hiddətinin həddi-hüdudu yox idi. Satışlar üzrə menecer ona məlumat verdi ki, dekabrda Precision satışların görünməmiş yüksək həcminə nail olmuşdur. Şirkət maqnit rezonansı prinsipində işləyən təsvirlərin emalının 40 sistemlərinin göndərilməsinə sifariş almışdı. Lakin Hopkinson təsvirlərin emalı üçün 10-15 kompyuter sistemini satmağa ümid etsə də , Precision yalnız bircə belə sistemi satmışdı. ABŞ-da İSG satışlarının əksəriyyəti ya şirkətin şəxsi, ya da eyni məhsulun göndərilməsi ilə məşğul olan Philips Medical Systems Nederlan B. V. ilə əməkdaşlığı sayəsində satılmışdı.

Precision-un bu yaxınlardakı təşəbbüslərinə baxmayaraq, İSG ilə günü-gündən pisləşən münasibətləri yenidənqurmağı təklif edirdi, Hopkinsonda belə bir hiss əmələ gəldi ki, başqa variantlara da baxmaq lazımdır. O, başa düşürdü ki, onun istənilən təklif edilmiş məsləhəti İSG üçün böyük əhəmiyyət kəsb edəcəkdir, çünki ABŞ-da satışışn 90 faizi bu şirkətin payına düşür. Bir də ki, Hopkinson olduqca tez bir zamanda öz qərarını qəbul etməli idi, çünki onun məsləhəti məhsulların planlaşdırılmış buraxılışlarına, həm də Avropa və Uzaq Şərqdəki başqa distribütorlarla danışıqların gedişinə təsir edə bilərdi.

İSG - nin məhsulu

Rentgenoloq-həkimlər kompyuter tomoqrafları (KT), həm də müştərilərin (pasientlərin) daxili orqanlarını tədqiq etmək üçün maqnit –rezonanslı tomoqrafı (MRT) istifadə edirlər. KT və MRT mahiyyətcə insanın daxili orqanlarının en kəsiyini təsvir etməyə qadir olan rentgen aparatlarıdır. KT skelet strukturunu, MRT isə insan orqanizminin yumşaq toxumalarının tədqiq edilməsi üçün istifadə edilir. MRT-nin köməyi ilə başqa metodlarla tapmaq praktiki olaraq mümkün olmayan və olduqca çətin olan xərçəng şişlərini (məsələn, beyin şişini) aşkar etmək olar.

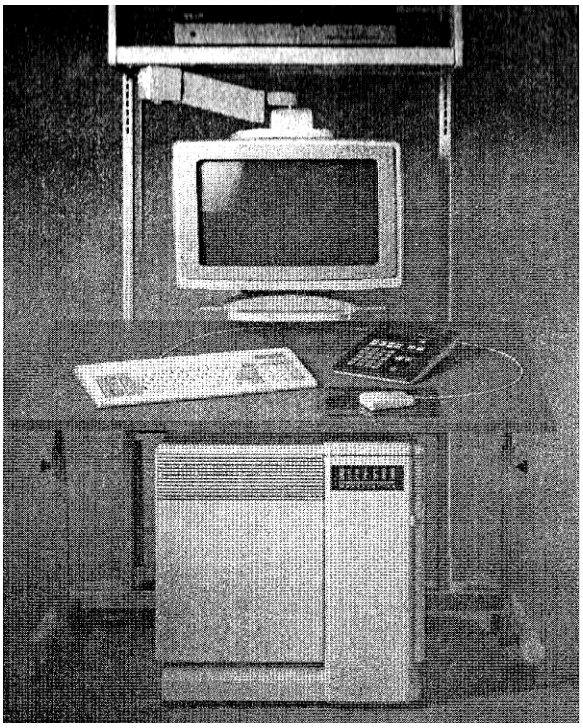
Bu sistemlərin köməyi ilə rentgenoloq-həkimlər və cərrahlar insanın daxili orqanlarının «kətsikləri» adlandırılan bir sıra təsvirləri ala bilərlər. Tədqiqatın bu seansı nəticəsində tədqiqatçını maraqlandıran daxili orqanların 150 - yə qədər ayrı-ayrı «kətsiklərini» alırlar. Bu ayrı-ayrı kadrların üzərində əsaslanaraq, rentgenoloq - həkimlər və cərrahlar sonra pasientin daxili orqanlarının üçölçülü şəklini ala bilər.

İSG şirkəti elə bir cihaz hazırlamışdı ki, onun köməyi ilə bu ayrı-ayrı təsvirləri kompyuterdə birləşdirmək olur və pasientin daxili anatomiyasının iki və üçölçülü modelini yaradır. Rentgenoloq – həkim və cərrah bu modelə kompyuter ekranında baxa, onu görmənin bu və ya digər bucağı altında çevirə, ayrı-ayrı fraqmentləri (parçaları) götürə, onları şəffaf edən toxumaların bu və ya digər tiplərini rəngbərəng rənglərlə işarə edə, həm də bir çox əməliyyatları yerinə yetirə bilər. Məsələn, cərrah pasientin beynini içəridən tədqiq edir və orada şişin olub-olmamasını müəyyən edir. Əgər belə şiş varsa, onun yerləşdiyi yeri dəqiq müəyyən etmək olar (başqa toxumalara nisbət üzrə). Cərrah onun ölçüsünü çıxarır və cərrahiyyə əməliyyatının planını hazırlayır. Belə yanaşma sayəsində əməliyyatın vaxtı azalır, çünki tədqiqat işinin tədqiqat hissəsini cərrahi müdaxiləsihz yerinə yetirmək olar. Xəstəxananın rentgen şöbəsində belə təsvirlər güclü dioqnostik alət kimi xidmət edir.

Allegro

İSG-nin birinci məhsulu kompyuter işçi stansiyasını həm də məlumatların emalı və təsvirlərin manipulyasiyası üçün proqramları daxil edən Allegro işçi stansiyası idi. Rentgenoloq – həkim tomoqrafik tədqiqatın gedişində alınmış və maqnit lentinə yazılmış məlumatları kompyuterə köçürür. Burada onlar emal edilir – iki və ya üçölçülü modelə çevrilir. Rentgenoloq - həkim və ya cərrah işçi stansiyasının ekranında bu modeli tədqiq edir, sonra isə onu kompyuterin yaddaşında saxlaya və ya printerdə çap edə bilər.

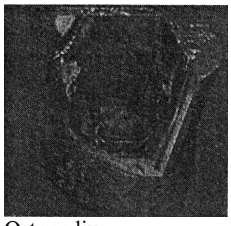
İSG satışda olan işçi stansiyanı modifikasiya etdi. O, onlara potentləşdirilmiş qrafik akseleratorlar əlavə etdi. kompyuter tomoqrafları və maqnit rezonanslı tomoqraflarla müqaisədə Allegro-nun rəqabət aparan məhsulu bir sıra üstünlüklərə malikdir.

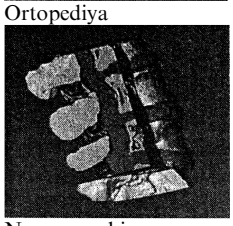


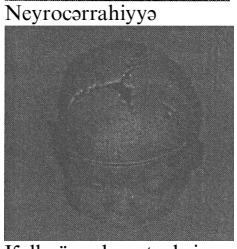
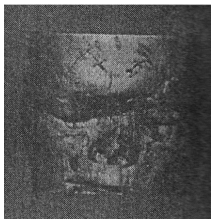
Şəkil 1. *Alleqronun işçi stansiyası: texniki spesifika*

Hesablayıcı gücü
Saniyədə 80 milyon komanda
(sifarişçinin tələbi ilə saniyədə 160 milyon komanda)
Təsvirlərin saxlanılması üçün yaddaş
32 Mbayt (sifarişçinin tələbi ilə 64 və ya 128 Mbayt)
Təsvirlərin verilməsi
16, 7 milyon rəngi daxil edən palitradan 256 rəng
Rənglərin verilməsi
Mümkün olan variantlar kimi SGİ və Sun istifadə edilir
Məlumatların daxil edilməsinin qurğusu
Maqnit lenti üzərində toplayıcı (160 bit/düym, toplayıcının tamamilə yazılmasının 800 və 6250 bit/düym variantları mümkündür)
Təsvirin üzünün köçürəlməsi üçün qurğunun qoşulmasının imkanı
Lazer təsvirləri (sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edilir)
Anoloji kameralar (sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edilir)
Videomaqnitafonlar (sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edilir)
Termoçapın metodu ilə rəngli təsvirlərin alınması üçün printerlər (sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edidlir)
Monitor
rəngli, 19 düymlük
icazə 1280x1024, 60 hs

rası kəsilməyən açılma
İstifadəçi üçün giriş qurğusu
Optik siçan
Klavişlər
Trekbol (sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edilir)
əsvirlərin emalının prosessorları
10 Mhers tezliyində işləyən TMS 320C25 rəqəmli siqnalların emalının 8 prosessoru (daha 8 prosessor sifarişçinin tələbi ilə dəstə daxil edilir).
Modem
2400 bod
İnformasiyanın saxlanmasının mərkəzi qurğusu
1000 Mbayt
İnformasiyanın saxlanması üçün əlavə qurğuların qoyulması mümkündür
Əməliyyat sistemi
UNİX
İşçi stansiyanın baxış masası
Periferiya qurğuları üçün bölmələrli erqonomik baxış masası
Allegro təsvirlərinin emal edilməsinin işçi stansiyasında klinik tətbiqi
Cərrahiyyə kətsiklərinin şəklinin alınması
Pasientin daxili orqanlarının hissələrinin aşkar edilməsi məqsədilə cərrahiyyə kətsiklərinin düzəldilməsi
Dəyişgən şəffaflıq
Həkimə yuxarı qatların arasından anatomik əlaqələrini daha aydın görmək imkanı verir.
İki və ya üçölçülü kəsişən təsvir.
Qarşılıqlı əlaqəsi olan iki və ya üçölçülü təsvirlərin eyni vaxtda verilməsini təmin edir. Bu isə həkimə onları müqayisə etmək imkanı verir.



Ortopediya


Neyrocərrahiyyə


Kəllə-üz rekonstruksiyasının cərrahiyyəsi

Onkologiya

Şəkil 2. *Allegro işçi stansiyasının köməyilə alınmış təsvirlər*

Başqa istehsalçılar tərəfindən buraxılan bir çox işçi stansiyalardan fərqli olaraq, Allegro avadanlığı tomoqrafların bir neçə əsas tipləri ilə tamamilə uyğunlaşa bilər. Ondan başqa, əksər kənar istehsalçılardan fərqli olaraq, İSG Allegro-nun yeniləşməsində həddindən artıq fəallıq göstərir. O, bu avadanlığın köhnəlməsinə yol verməməyə cəhd edir. Allegro işçi stansiyası tomoqrafları hazırlayanlar tərəfindən buraxılan işçi stansiyaları nisbətən xeyli məhsuldarlığı və çevikliyi ilə fərqlənir.

Allegro işçi stansiyanın qiyməti 140 mindən 200 min dollara qədərdir (müştəriyə tələb edilən əlavə imkanlardan asılı olaraq). Rəqabət aparan malların əksəriyyəti ilə müqiyisədə daha yüksək qiymətinə baxmayaraq 70 - dən 300 min dollara qədər qiymətə satılırlar.

Allegro işçi stansiyasına böyük tələbat var, çünki o, rentgenoloq həkimlərinin fikrincə, daha keyfiyyətli təsvirləri almağa imkan verir. Allegro işçi stansiyasında daha tez hərəkət edən avdanlıq və daha mükəmməl proqram təminatı tətbiq edilir. 1988-ci ilin əvvəlindən 1991-ci ilin dekabrına qədər İSG Allegro işçi stansiyasının 106 ədədini satmışdı, 1992-ci təqvim ilində isə, Mayk Hopkinsonun proqnozlarına görə , şirkət hələ 80 belə qurğunu satmalı idi.

O zamanlar İSG Plan View Station ümumi adı altında bir neçə əlavə məhsulları (Allegro-ya əlavə) hazırlamışdı. Bu qurğu tomoqrafdan informasiyanı emal edə bilmədiyi üçün, onun hesablama gücünə qədər o qədər də yüksək tələblər irəli sürülmürdü, ona görə də onun qiyməti Allegro-ya nisbətən xeyli aşağı idi.

Gyroview

Bu məhsul Allegro işçi stansiyanın anoloqu idi, ancaq Philips ticarət markası altında satılırdı. Ondan Philips maqnit rezonanslı tomoqraflara əlavə qurğu kimi istifdə edirdilər. Philips özünün stansiyasını İSG-yə göndərirdi. O, isə onların üzərinə qrafik akselatorları və proqram təminatını quraşdırırdı. İSC bu yaxınlarda yeni proqram təminatını hazırlayıb qurtardı. Bu isə Gyroview-yə həm də kompyuter tomoqrafları ilə dəstdə işləməyə imkan verir. Philips və İSG arasında bağlanmış müqaviləyə uyğun olaraq sonuncu zəmanət verir ki, Gyroview-də istifadə edilən proqram təminatı sırf Philips-in həmin məhsulu üçün nəzərdə tutulacaqdır və Philips hər bir məlumata görə qeydə alınmış qiyməti ödəyəcəkdir. 1991-ci ilin dekabrına Gyroview 141 işçi stansiya satılmışdı. Bu isə orta hesabla MRT Philips-in iki satışına bir Gyroview düşürdü. İSG və Philips arasındakı kontraktın müddəti elə həmin ilin oktyabrında bitdi və həmin vaxtdan bəri onun fəaliyyəti hər ay uzadılır. 1992-ci ilin qışından İSC və Philips yeni daha çevik müqavilə bağlanılması haqqında danışıqlar aparırdılar. Madam ki, Philips avadanlığı göndərirdi, ona görə də, İSG onun üçün qoyulmuş qiymətlə müqayisədə daha aşağı qiyməti tələb edirdi. Gyroview işçi stansiyasının orta qiyməti 46 min dollar təşkil edirdi. Bu isə İSG-yə 66 faiz mənfəət gətirirdi.

Viewing Wand

Viewing Wand manipulyatordan ibarətdir (Şarnirli konstruksiyanın dirsəyi), hansı ki, yeniləşdirilmiş Allegro işçi stansiyaya qoşulurdu, bir neçə Şarnilli birləşmələrə malik idi və uzunluğu 6 düymə yaxın olan nazik metal zondla qurtarırdı. Ekranda pasitentin daxili orqanları əks edilən zaman, cərrah əməliyyat zamanı bu zondu, məsələn, pasientin başında edilmiş kəsiyə yerləşdirir. Bundan sonra ekranda xəstənin kəllə qutusunun daxili quruluşunun təsviri fonunda zondun təsviri görünürdü. Təsviri monitorda müxtəlif bucaqların altında göndərmək mümkün olan kətsikləri etmək və bir çox başqa manipulyasiyaları yerinə yetirmək olardı. Beləliklə, cərrahda əməliyyatın istənilən mər-

hələsindən dəqiq aşkar etmək imkanı yaranır ki, o, həmin anda pasientin beyninin məhz hansı sahəsi üzərində işləyir. Bu isə prinsip etibarilə cərrahın başqa orqanlara müdaxilə etməsini xeyli azaltmağa imkan verir. Viewing Wand manipulyatorunun klinik tədqiqatları göstərdilər ki, bu qurğudan istifadə edilməsi şişin dəqiq yerləşdiyi yeri təyin etmək üçün orta vaxtı bir neçə saatdan bir neçə saniyəyə qədər azaltmaq imkanı verir. Mütəxəssislər nəzərədə tuturlar ki, belə bir qurğunun meydana çıxması İSG-nin patensial bazarını xeyli genişləndirə bilər.

Buna baxmayaraq ki, söhbət onda yalnız klinik tədqiqatlar haqqında gedirdi, lakin onun praktikada istifadə edilməsi üçün ABŞ-ın səhiyyə nazirliyindən icazə almaq lazım idi. Çünki bu manipulyator neyrocərrahların tərəfindən xeyli maraq oyatmışdı. Viewing Wand və dəstə daxil olan avadanlığın qiyməti təxminən 200 min dollara qiymətləndirilmişdir.

Başqa məhsullar

İSG həm də bir neçə başqa məhsulları da satır. Dizin cərrahiyyəsi kimi konkret tibbi tətbiq üçün nəzərdə tutulmuş bir sıra əlavə kompyuter proqramı da mövcud idi. Onların ümumi təyinatı var idi. Clinacal Application Packages (CAP). Ondan başqa İSG G. E. şirkətinə özünün proqram təminatının baza memarlığına lisenziya verdi. Sonuncu isə onu özünün işçi stansiyası kimi satılan şəxsi proqram təminatı üçün istifadə edirdi. İSG hesab edirdi ki, proqram təminatının bu memarlığı sənaye standartı olacaqdır, hansı ona xeyli lisenziya köçürmələri gətirəcəkdir. Ondan başqa İSG xidmətə görə kontraktlardan, avadanlığın yeniləşdiriliməsindən və mövcud olan müştərilərdən gəlirlər əldə edirdi.

1991-ci ilin ikinci yarımilinə görə satışların strukturu məhsulların ayrı-ayrı növləri üzrə belə idi: Allegro-46 %, Gyroview-37m %, Viewing Wand- 4%, Clinical Apprication Packades-4%, modernizasiya – 4%, İAP (prqoram təminatının memarlığı (arxitekturası) - 3%, xidmət –2%).

Tibbdə təsvirlərin emal edilməsi vasitələrinin bazarı
Müştərilər

Kompyuter tomoqraflar (KT) və maqnit rezonanslı tomoqraflar (MRT) həyati ttsiklinin müxləif fazalarını yaşamış. KT hələ 1970-ci illərin əvvəlindən satışda idi, ABŞ-da təxminən 5 min KT istismarda idi, satışın həcmləri isə bəzi qiymətlərə görə 0, 5 milyondan 1 milyon dollara qədər, satılan məmulatların sayı ildə 600 ədəd təşkil edirdi. KT-nin bazarı bolluq səviyyəsinə yaxınlaşırdı. Satışların artım tempi 0–a yaxın idi. Qurğunun qiyməti isə durmadan azalırdı. MRT daha yeni və daha təkmilləşdirilmiş mal idi. Onların bazarı artım fazasında idi. Satışların həcmi ildə 400 məmulat təşkil edirdi. Bir məmulatın qiyməti təxminən 1 milyondan 2 milyon dollara qədər təşkil edirdi. 1991-ci ilə kimi ABŞ-da təxminən 2500 MRT istismarda idi. Bəzi proqramlara görə 1992-ci ildə tomoqrafların hər iki tipinin satış həcmləri Kanadada 40-50 məmulat təşkiletməli idi. Pasientləri, adətən, əvvəlcə kompyuter tomoqrafı vasitəsilə, sonra isə, əgər əlavə informasiya almaq tələb olunurdusa, MR tomoqrafı vasitəsilə buraxıldı. İSG rəhbərlərindən kim isə təsdiq edirdi ki, vaxtı gələndə və qiymətlər azalanda kompyuter tomoqraflar MRT tərəfindən tamamilə aradan çıxarılacaqdır. Əgər həqiqətən də bu baş verməydi, onda İSG böyük uduş əldə edə bilərdi. Çünki şirkət rəhbərliyi nəzərdə tuturdu ki, onların məhsulu MR təsvirlərini izahi nöqteyi-nəzərindən rəqiblərin məmulatlarından bir az yaxşı idi. Tibbdə təsvirlərin emalı üçün nəzərdə tutulmuş sistemlərdə müştərilərin təşkil edilməsinin iki əsas növü vardır. Xəstəxanaların payına İSG məhsullarının satışının 70 faizi , qalan 30 faizi isə təsvirlərin emalı mərkəzlərinin payına düşürdü. ABŞ- də

təsvirlərin emalının 1000-ə yaxın sərbəst mərkəzi vardı. O, əsasən, tibb testlərini yerinə yetirən şəxsi laboratoriyalar kimi təsvirlərin emalı üçün şəxsi bahalı avdanlığını istismar edən şəxsi şirkətlərdi.

Buna oxşar mərkəzlər yerinə yetirdikləri proseduraya görə tibbi sığortanın şəxsi və dövlət şirkətlərindən əməkhaqqı alırdı. Lakin 1992-ci ilin əvvəlində bu mərkəzlərin satışı sual altında idi. Onlardan çoxu həkimlərə məxsus idi. İctimai təşkilatların nümayəndələrinə və tibbi sığorta şirkətlərinə yaxşı məlum idi ki, həkimlər tez-tez öz müştərilərini müayinə üçün elə klinikalara göndərirlər ki, orada onların müəyyən maddi (maliyyə) maraqları var. Bu günahlandırmanın nəticəsində bəzi şikayətçilər tərəfindən irəli sürülmüş qanuna əsasən həkimlər öz paylarını bu klinikaların mülkiyyətinə satmağa borclu idilər. Bu qanunların faktiki nəticələri tamamilə aydın deyildi. Xüsusən də, bir çox bu cür klinikaların statusu ilə bağıl olan anlaşılmazlıqlar meydana çıxmışdı. Görünürdü ki, onlardan yalnız çox azı bahalı avadanlığı almağa hazır idi və avadanlıqların bazarın bu seqmentinə satışları praktiki olaraq dayandı. Başqa iri seqmenti xəstəxanalar təşkil edir. Onlardan təxminən 6000 ABŞ-ın, 600 isə Kanadanın ərazisində yerləşir. Xəstəxanalarda qərarların qəbul edilməsinə cavab verən əsas şəxs adətən, baş rentgenoloqdur. Xəstəxanaların rentgen şöbələrində adətən, təsvirlərin emalı üçün ultrasəs dioqnostikası üçün avadanlıq, MR tomoqrafları və kompyuter tomoqrafları istifadə edilir. Rentgen şöbələrinin xidmətlərindən müxtəlif profilli (peşəli) həkimlər, məsələn, terapevtlər, kardioloqlar, cərrahlar və başqa mütəxəssislər istifadə edirlər.

Baş rentgenoloqun rəhbərliyilə çoxsaylı tibb heyəti (personalı) işləyir. Onun sərəncamında avadanlıqdarın alınması üçün nəzərdə tutulmuş xeyli büdcə var. Və bu vəsaitlərin xərclənməsinə görə son qərarı o qəbul edir. Baş rentgnoloq tərəfindən avadanlığın alınmasına görə qəbul etdiyi qərarlara rentgen şöbəsinin tərkibinə daxil olan müxtəlif bölmələrin rəhbərləri təsir etməyə cəhd edirlər. MR tomoqrafı laboratoriyasının və ultrasəs dioqnostikaının, rəisləri, eyni zamanda, öz şöbələri üçün avadanlıqların alınmasında israrlı ola bilərlər. Cərrahlar və başqa həkimlər də avadanlıqların bu və ya digər növlərinin alınması haqqında qərarlara müəyyən təsir edə bilərlər. Bu xüsusən onunla izah edilir ki, cərrahlar pasientlərini xəstəxanaya müalicəyə göndərirlər və deməli ona gəlir gətirirlər.

Baş rentgenoloq peşəkarlığından çıxış edərək avadanlığın müəyyən növünün alınması haqqında qərar qəbul edir (alqı prosesinin birinci fazası) baş texnik rentgenoloq bazarda olan malları tədqiq etməli, rəqabət aparan firmaları satışlarda iştirak etməyə dəvət etməli və mümkün olan alternativləri analiz etməlidir. Əgər həmin alqı mühafizəkarlığa aiddirsə, onda baş rentgenoloq müvafiq qərar qəbul edir və onu xəstəxananın administrasiyasına (inzibatçılığına) təsdiq edilməyə verir. Əgər tələb edilən alqı adi büdcənin çərçivəsinə sığmırsa və çox risklidirsə, onda baş rentgenoloq mövcud olan variantların və müvafiq tövsiyəlrin hazırlanması üçün iki, üç nəfərdən ibarət komitə yaradır. Nisbətən iri alqıların tövsiyələrinə tez-tez xəstəxananın direktorlar şurasının iclasında baxırlar. Keçmişdə xəstəxanaların inzibatçıları (administratorları) avadanlıqların alınması ilə bağlı olan qərarların qəbul edilməsindən kənarda qalırdılar. Lakin 1990-cı illərin əvvəlində onlar belə qərarların qəbul edilməsində daha fəal iştirak etməyə başladılar. Bu bir çox idarələri bürümüş maliyyə böhranı ilə meydana çıxmışdır.

Tibb texnologiyaları bazarlarının iqtisadiyyatının əsasını tibbi sığorta sistemi formalaşdırır. Xəstəxanaların və təsvirlərin emalı mərkəzlərinin gəlirlərinin mənbəyi kimi tibbi sığortanın şəxsi və dövlət şirkətlərindən alınan ödənişi xidmət edir. Yeni avadanlığın alınması üçün səbəbi ya tibbi, ya da iqtisadi xarakterli fikirlər ola bilər. Onu nəzərə almaq lazımdır ki, sığorta şirkətləri tibbi sığortanın hesabalırna görə ödənilən öz vəsaitlərinə diqqətələ nəzarət edirlər. kompyuter və MR tomoqraflarının xidmətəlrinin ödənişinin azaldılması və hətta ləğv edilməsinin ehtimalı həmişə mövcuddur. Ona iki nöqteyi-nəzərdə baxılırdı ki, səhiyyəyə çəkilən xərclərin artımı İSG-yə necə təsir edə bilər. Birinci ondan ibarət idi ki, təsvirlərin emalı ilə bağıl olan bahalı (qiymətli) avadanlıqlar gözəl günlərin birində ya ümumiyyətlə çıxarılacaqlar, ya da sığorta şirkətləri tərəfindən

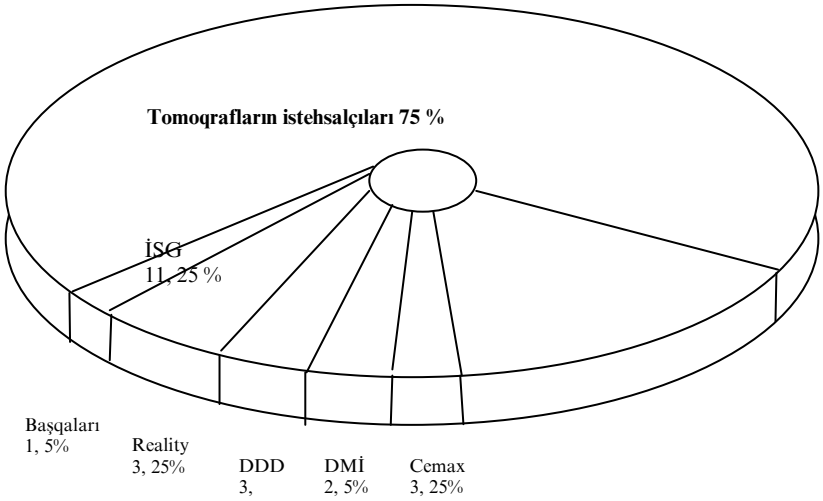
xeyli məhdudlaşdırılacaqlar, çünki həmin şirkətlər ödədikləri kompensasiyanı xeyli ixtisara salmağa can atırlar. İkinci nöqteyi-nəzər ondan ibarətdir ki, həkimlərinin işinin effektivlyini yüksəldən malları buraxan şirkətlər çətin ki, xərclərin qarşıdan gələn ixtisarından əziyyət çəksinlər.

Rəqabətli əhatə

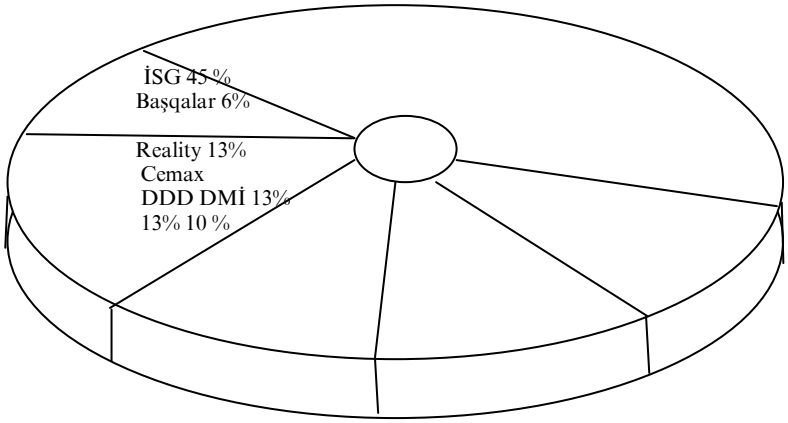
Tibb məqsədlərində təsvirlərin emal edilməsi üçün vasitələrin bazarı rəqabətin yüksək səviyyəsi və texnologiyaların sürətlə təkmilləşdirilməsi ilə səciyyələnirdi. İstehsalçı firmaların müvəffəqiiyyəti onların tərəfindən buraxılan malların texnoloji üstünlüklərindən, qiymətlərdən və texniki xüsusiyyətlərindən asılı idi. Ondan başqa, alıcıların üstünlük verilməsinin saxlanmasında və forsmalaşmasında qurğunun etibarlılığı, onun xidmətinin effektivliyi və texniki yardım mühüm rol oynadı.

Eyni zamanda, işçi stansiyaların istehsalı sferasında İSG-nin 4 müstəqil rəqibi var idi. Onların hər birinə bazarın təxminən bərabər payları məxsus idi. Onlardan bəzilərini tomoqrafların iri istehsalçıları ilə əlaqələri var. Müstəqil istehsalçıların işçi stansiyalarının tibbi məqsədlər üçün təsvirlərin emalı vasitələrinin ümumi bazarının təxminən 30 faizini təşkil edirdi. Ona baxmayaraq ki, bu məhsullar tomoqraf avadanlıqlarının ayrılmaz tərkib hissəsi idi, hansı ki, çıxan informasiyanı onlar şərh edirdilər. Bütün onlar ya baha, ya da Allegroya nisbətən az təəssüratlandıran xarakteristikalara malik idilər (müxtəlif şirkətlərə məxsus olan işçi stansiyanın bazar payı üç və dördüncü şəkillərdə verilmişdir). Təsvirlərin emalı üçün nəzərdə tutulmuş işçi stansiyaların bazarında ümumilikdə işçi stansiyaların satışının 75 faizinə malik olan rentgen avadanlıqları istehsalçıları üstünlük təşkil edirdilər. Yerdə qalan 25 faizi müstəqil istehsalçıların payına düşürdü. Müsətəqil istehsalçıların arasında İSG ən iri şirkət idi və onun bazardakı payı 11, 25 faiz təşkil edirdi. 4 müstəqil istehsalçı İSG-nin əsas rəqibləridir və onlardan hər birinə bazarın bərabər sayı düşürdü (hər birinə təxminən 3, 5 faiz olmaqla).

Bu müstəqil rəqiblərin fəaliyyəti İSG-nin rəhbərliyini o qədər də narahat etmirdi. Öz texniki xarakteristikalarına görə onların məhsulu xeyli geridə qalırdı. Bu müstəqil (kənar) istehsalçıların ticarət heyətinin sayı 3-5 nəfərdən ibarət idi. Bu tomoqrafların əsas istehsalçılarınınmı işidir?! Bu şirkətlər tərəfindən buraxılan məhsula xas olan təxminən eyni çatışmazlıqlara baxmayaraq İSG satışa görə onların öhdəsindən gələ bilmədi. Tomoqrafların istehsalçıları heyətinin ticarət əməkdaşları təsdiq edirdilər ki, xəstəxanalar və klinikalar problemlərlə bağlı olan riski öz üzərinə götürməməlidir. Bu problemlər isə müstəqil istehsalçılardan işçi stansiyanın onların bahalı yeni tomoqrafları ilə dəstindən istifadə edilməsi cəhdində meydana çıxa bilər. Onlar təsdiq edirdilər ki, tomoqrafları istehsal edən eyni şirkətin işçi stansiyasını istifadə etmək daha məqsədəuyğundur. Ondan başqa, tomoqrafları buraxan şirkətə özlərinin stansiyasını xeyli güzəştlərlə satmağı özlərinə rəva bilərdilər, çünki bu stansiyalar tomoqrafların daha mənfəətli satışlarına onlar üçün nisbətən ucuz əlaqə idi. ABŞ-da tomoqraf istehsalçıların ticarət heyətinin ümumi sayı 500 nəfərdən yuxarıdır.



Şəkil 3. *Təsvirlərin emalı üçün nəzərdə tutulmuş stansiyaların Şimali Amerika bazarı: 1990-cı ildə müxtəlif şirkətlərə məxsus olan bazarın payı.*



Şəkil 4. *Təsvirlərin emalı üçün nəzərdə tutulmuş stansiyaların müstəqil istehsalçılarının Şimali Amerikan bazarı: 1990-cı ildə müxtəlif şirkətlərə məxsus olan bazarın payı*

Qanunvericilik mühiti

İSG-nin mallarının satışının və marketinqin əksər cəhətlərini dövlət orqanları tənzimləyirdi. ABŞ-da bu məhsulların marketinqinin və satışının tənzimlənməsi iki müxtəlif qanınlara uyğun olaraq yerinə yetirilirdi. Bu qanunların yerinə yetirilməsinə qida məhsullarının və dərmanların keyfiyyətinə sanitar nəzarəti üzrə idarə izləyirdi (Food and Drug Administration-FDA-SNİ – sanitar nəzarəti üzrə idarə). SNİ tələb edirdi ki, bazara çıxarılan bütün tibb avadanlığı ya keyfiyyət attestatı (Premarket Notification Clearance), 510 (K) kimi məlum olan, ya da «bəyənmə» almalıdır. Əgər SNİ-nin fikrincə, baxılan məhsul artıq bəyənilmiş məhsula oxşayırsa, onda onun istehsalçıları 510 (K) «keyfiyyət attestatı » almağa sifariş verə bilər. Əgər SNİ-yə elə gəlirsə ki, söhbət tamamilə təzə və xüsusi diqqət tələb edən məhsul haqqında gedir, onda istehsalçı «bəyənilmişdir» alınmasına sifariş verməlidir. 510 (K) «keyfiyyət attestatının» alınması prosesi, adətən, bir neçə aya başa gəlirdi və klinik tədqiqatlar və yardımçı informasiya

haqqında son dərəcə məhdud məlumatların verilməsini nəzərdə tuturdusa, onda «bəyənilmişdir»-in alınması prosesi bir ildən çox uzanırdı və klinik tədqiqatlar haqqında məlumatların xeyli həcmini və baxılan malın istehsalı haqqında informasiyanı nəzərdə tuturdu. İSG-nin məhsullarının bütün əvvəlki attestasiyaları 510 (K) prosesinə uyğun olaraq keçirilirdi. Viewing Wand-ın məhsulunun attestasiyasında İSG sübut edirdi ki, bu halda söhbət Allegro stansiyasının artıq bəyənilmiş variantının tətbiqi haqqında gedir və deməli, Viewing Wand-ın attestasiyası 510 (K) prosesinə uyğun olaraq həyata keçirilməlidir. 1992-ci ilin yanvarında SNİ hələ də bu məsələyə dair son qərarı qəbul etməmişdi.

İSG-nin tarixi

İSG şirkəti təsvirlərin emalı üçün texnologiyaların layihələşdirilməsi və tədqiqatları ilə məşğul olan və kontraktlar üzrə işləyən firmalar kimi 1982-ci ildə yayılmışdır. Onun birinci müvəffəqiyyəti «Kainata səyahətlə»-1986-cı ildə Kanadanın Toronto şəhərində ucaldılmış kosmik uçuşun imitatoru – təqlidçisi ilə bağlıdır.

Bundan sonra İSG aerokosmik sənayesi üçün təsvirlərin emalı ilə bağlı olan məhsulların hazırlanması üzərində cəmləşdi, ancaq bu yolda o, böyük uğurlar qazanmadı, çünki bu İSG-nin məhsullarının yetərincə sınaqdan çıxması ilə izah edilirdi. Həm də potensial müştərilər onun imkanlarına xeyli şübhə ilə yanaşırdılar. Bəzi menecerlər nəzərdə tuturdular ki, İSG-nin texnologiyasını tibbi məqsədlər üçün təsvirlərin emalının az əhəmiyyətlisi olan vilayətinə uyğunlaşdırmaq olardı. Şirkət Torontodan neyrocərrah doktor Maykl Qrinberqi əvəzçiliklə işə qəbul etdi. O, məsləhətçi funksiyasını yerinə yetirməli və belə imkanı analiz etməli idi. Onun tədqiqatının nəticələri son dərəcə ümidverici idi və 1987-ci ildə o, İSG-nin ştatlı əməkdaşı oldu. Onun vəzifəsinə tibbi məqsədlər üçün təsvirlərin emalı qurğularının hazırlanmasına rəhbərlik daxil idi.

Şirkət 1988-ci ilin əvvəlində bütün pul vəsaitlərini xərcləyərək, hansını əvvəlki illərdə cəlb etmək ona müyəssər olmuşdu, mənfi pul axınınıa malik olaraq və uğurlu məhsulları yaratmayaraq, əlavə kapitalın cəlb edilməsində böyük çətinliklər çəkməyə başladı. Lakin doktor Qrinberqə yeni Vençuver kapitalını cəlb etmək müyəssər oldu. O, tibbi məqsədləri üçün təsvirlərin emal edilməsi üçün vasitələrin bazarına xeyli potensialda aksent etdi. Yeni investorlar tərəfindən irəli sürülmüş şərtlər şirkətin resurslarının tibb mallarının hazırlanmasında cəmləşməsini və doktor Qrinberqin şirkətin prezident vəzifəsinə təyin edilməsini nəzərdə tuturdu. Şirkətin əsasını qoyanlardan bəziləri vəzifələrinin aşağı salınmasından və şirkət üzərində nəzarəti itirdiklərindən ruhdan düşmüşdülər, ona görə də bir il ərzində şirkətin maliyyə sistemi yenidən bərpa ediləndə, şirkətin köhnə işçilərinin əksəriyyəti işdən çıxdılar və beləliklə, Qrinberqin əl-qolunu tamamilə açdılar.

Doktor Qrinberq olduqca enerjili prezident idi. Şirkət gecikmədən yeni qurğunun layihələşdirilməsinə başladı və onun prototipini hazırladı. Əsas təkmilləşdirmələr təsvirin keyfiyyətinin artırılması və MR-tomoqrafları ilə tamamilə bir araya sığışmasına nail olmaqla bağlı idi. Müvafiq marketinq planları hazırlanmış və realizə edilmişdir, doktor Qrinberq amerikalı distribütorlardan biri ilə münasibətləri yoluna qoydu (Precision şirkəti ilə) və daha əhəmiyyətli və nüfuzlu müştərilərlə avadanlıqların satışı ilə şəxsən məşğul olurdu. Həmin nüfuzlu müştərilərə Baltimordakı Con Hopkins adına universitet, Yel Universiteti, Kaliforniya Universiteti (Los-Anceles) daxil idilər. 1991-ci maliyyə ili ərzində İSG-yə bir az gəlir əldə etmək müyəssər oldu (1-ci və 2-ci cədvəllərdə; şəkil 5-də satışın həcmləri haqqnıda məlumat verilmişdir). Elə həmin maliyyə ilində İSG özünə Allegro stansiyasının- özünün əsas məhsulunun hesabına şimali amerikan bazarının 10 faizlik payını təmin etdi.

Cədvəl 1. İSG-inin ümumi balansı (dollarla)
İSG Technologies İnc.

	1990-cı ilin 30 iyununa	1991-ci ilin 30 iyununa	1991- ci ilin 31 dekabrına (auditsiz)
Aktivlər			
Cari aktivlər			
Distribütor borc (maddə 2)	2109307	5975249	8402449
Mal-material ehtiyatları (maddə 3)	1145413	1489488	1175394
Avans kimi yerinə yetirilmiş xərclər	168884	160497	256404
Cəmi	3423604	7625234	9834247
Sabit aktivlər (maddə 4)	511907	569623	670240
Başqa aktivlər (maddə 5)	50000	129766	1014954
Cəmi	3985511	8324623	11519441
Öhdəliklər və kapital			
Cari öhdəliklər:			
Bank kreditləri (maddə 6)	569905	1611390	1086555
Kreditor borc və toplanılmış öhdəliklər (maddə 7)			
Kapital icarə üzrə ödənişlərin cari hissəsi	27182	43774	38718
Konvertləşən borc öhdəlikləri (mad. 8)			
Uzunmüddətli borc öhdəlikləri:	-	1100001	-
Kapital icarə (maddə 9)			
Şəxsi kapiatal:	2571147	5754589	3844382
Səhm kapitalı (maddə 10)	49078	56539	39847
Defisit			
Görünməmiş xərclər (maddə 11)	14146952	15295366	21151156
Növbəti hadisələr (maddə 16)	(12781666)	(12781871)	(13515944)
Direktorlar şurasının adından:	1365286	2513495	7635212
(imza) Maykl M. Qrinberq	3985511	8324623	11519441
Direktor			
	(İmza) Riçard direktor	L. Loki	

Marketinq strategiyası

Bütövlükdə İSG-nin planı kifayət qədər sadə idi. Onun əsas məramı və məqsədi novator və qabaqcıl məhsulların yaradılması üçün şirkətin yüksək xərclərindən istifadə etmək idi. Bu strategiyanın realizə edilməsinin parlaq nümunəsi Viewing Wand manipulyatoru idi. Allegro üçün keçirilmiş işlənib hazırlanmasının əsasında İSG şirəkti praktiki olaraq hələ fəth edilməmiş bazar üçün tamamilə yeni məhsul yaratmışdı. Real zaman məkanında, bilavasitə əməliyyat otağında istifadə edilən üçölçülü təsvirlərin kompyuter emalı sistemi buna əyani sübutdur.

Satış səyləri baş regionoloqlara və müalicə edən həkimlərə istiqamətlənmişdilər, çünki onlar prosedura olan tələbatın əsas mühərrikləri idi və bu proseduru Allegro-nun köməyi ilə yerinə yetirirdilər. İSG Precision ilə əməkdaşlıqda satışın bir neçə variantlarından istifadə edirdi. Onlar bu sistemdə işləyən həkimlərdən xahiş etdilər ki, başqa xəstəliklərin dioqnostikasında bu sistemi tibbi müayinələrin keçirilməsində onların sərəncamına vermək lazımdırmı? Precision-un ticarət əməkdaşları üçün videomateriallar, kitabçalar və başqa satış materialları hazırlanırdı. Ticarət əməkdaşları Allegro stansiyasının tətbiq edilməsinin konkret vəziyyətlərinə hesablanmış mənfəətin analizinin variantlarını istifadə edirdilər. İqtisadi əsaslandırma üçün onlar bu avadanlıqdan istifadə edirdilər (3-cü cədvəldə belə iqtisadi əsaslandırmanın tipik variantı verilmişdir).

Cədvəl 2. İSG-nin mənfəətləri və çıxarları haqqında ümumi hesabat (dollarla)

İl (30 iyunda qurtarır) Yarımil (31 dekabrda qurtarır)							
	1987	1988	1989	1990	1991	1990	1991
Satışların həcmi	-	862427	1784240	6338678	1139452	4745532	6265398
Realizə edilmiş məhsulun maya dəyəri	-	358000	862960	2926712	4738535	2091754	3032069
Ümumi mənfəət	-	504427	921280	3411966	6656417	2653778	3233329
Sair gəlirlər:							
Sifarişqlərin yerinə yetirilməsindən gəlirlər	56447	172494	212692	278480	924111	345753	624091
Xidmət və başqa gəlirlər	82635	60902	62266	116819	57922	116751	444308
	139082	233396	274958	395299	982033	462504	1068399
	139082	737823	1196238	3807265	7638450	3116282	4301728
Məçsrəflər:							
Tədqiqatlar və hazırlamalar	1114000	997000	1535520	1903104	2368169	1074573	1511186
Marketinq	671942	1882131	1426606	2098615	2415933	1015046	1850699
Satışlardan komisyon haqları	-	-	134299	1043733	1242044	546234	386549
Ümumi və inzibati məsrəflər	402752	767914	1564405	1555572	1710957	818127	1053138
Faizlər:							
Uzun müddətli (maddə 8)	-	90555	35258	13647	78143	11412	(45443)
Sairlər	24474	38749	111460	36609	105953	44138	110409
Amortizasiya	206337	309959	189659	224438	281848	135728	176209
	2419505	4086308	4997207	6875718	8203047	3645258	5042747
Minus qatarılmış Məsrəflər (maddə 21)	141597	-	361288	570069	580466	336022	92097
	2277908	40886308	4635919	6305649	622581	3309236	4950650
Xüsusi maddələrin uçotuna qədər gəlir (çıxar)	(2138826)	(3348485)	(3439681)	(2498384)	15869	(192954)	(648922)
Xüsusi maddələr (maddə 12)	(2417500)	-	-	-	-	-	-
Mənfəət (ziyan)	(4556326)	(3348485)	(3439681)	(2498384)	(15869)	(192954)	(648922)
Xüsusi maddələrin uçotuna qədər 1 səhmə düşən mənfəət (ziyan)	(1, 16)	(1, 81)	(1, 00)	(0, 44)	0, 00	(0, 03)	(0, 10)
Xüsusi maddələrin uçotundan sonra 1 səhmə düşən mənfəət (ziyan)	(2, 46)	(1, 81)	(1, 00)	(0, 44)	0, 00	(0, 31)	(0, 10)

Potensial müştəriləri özünün avadanlığı haqqında informasiyalandırmaq və onlarda onun istifadəsinə maraq oyatmaq üçün, İSG həm də sahə sərgilərində iştirak edirdi. İSG-nin özünün perspektivli müştərilərinə təqdim etdiyi başlıca satış aləti adlandırılan roadshow idi[2].

Qeyd: Perspektivli müştəri – bu elə müştəridir ki:

a) lazım olan büdcəyə malikdir

b) 90 gün ərzində müvafiq qərarı qəbul etməyə çalışır

c) öz əməkdaşları arasında «tərəfdara» malikdir, hansı ki, «yol şousuna» yüksək maraq göstərə bilərdi.

Şirkətin ticarət heyətinin nümayəndəsi və texniki mütəxəssisi özü ilə Allegro stansiyasını götürərək müştərinin təşkilatına baş çəkir və bu müştərinin şəxsi klinik məlumatlarını emal edirlər.

İSG üçün əhəmiyyətli bazar ABŞ- da idi. Bu bazarın payına şirkətin məhsulunun satışının 90 faizi düşürdü. Bundan başqa, Avropa və Yaponiya da şirkət üçün məqsədli bazarlar idi. Avropada İSG-nin fəaliyyəti bir neçə səbəblərə görə çətinləşmişdi. Avropa Philirs üçün əsas baza idi və İSG-nin siyasəti imkan daxilində bu şirkətlə rəqabətdən qaçmaqdan ibarət idi. 1992-ci ildə Böyük Britaniyada şirkətin birbaşa (vasitəsiz) satışı üzrə yalnız iki nümayəndəsi var idi. Şirkət bu işçiləri özünün keçmiş avropalı distribütorlarından «varisliyə» götürmüşdü, çünki həmin distribütor müflisləşmişdi. İSG bu iki ticarət nümayəndəsi ilə kontrakt imzalanmışdı və bu kontrakt ayda bir dəfə uzadılırdı. Belə yanaşma ona Avropa bazarının hansısa hissəsini əhatə etməyə imkan verirdi.

Cədvəl 3. İSG şirkəti tərəfindən hazırlanmış iqtisadi əsaslandırmanın tipik variantı

İSG Technologies İnc.	Rentabelliyin analizi				
İcarəçi:_____					
Avadanlıq:	Allegro				
Qiymət :	175000$				
İcarənin müddəti:	60 ay				
İcarənin qiymətinin koeffisiyenti	0, 0254				
Aylıq ödənişlər	4445				
	1 il	2 il	3 il	4 il	5 il
Gün ərzində tədqiqatlar	2	3	4	5	6
Ay ərzində tədqiqatlar	40	60	80	100	120
İl ərzində tədqiqatlar	480	720	960	1200	1440
Hər bir tədqiqata görə haqq	350	364	379	394	409
Gəlirlər	168000	262080	363418	472443	589609
Mənfi ümidsiz borc (%)	20	20	20	20	20
Bir tədqiqata görə mənfi sərf edilən materiallar	15	15	15	15	15
Təmiz gəlir	127200	209664	290734	377394	471687
Məsrəflər:					
İcarə haqları	53340	53340	53340	53340	53340
Heyətin əməkhaqqı	15000	15750	16538	17364	18223
Texniki xidmət	0	14000	14700	15435	16207
Renta və əlavə xərclər	1000	1050	1103	1158	1216
İstehsal fəaliyyətindən mənfəət	57860	125524	205054	290657	382692
İtkisizlik nöqtəsinin hesabatı					
Gün ərzində tədqiqatlar					
Ay ərzində tədqiqatlar	1	1	1	1	1
İl ərzində tədqiqatlar	22	25	25	24	24
Hər bir tədqiqata görə ödəmə (dollarla)	262	305	298	291	285
	265	276	288	300	313

Avropa özü ilə tamamilə müxtəlif Milli bazarların əksəriyyətinin birləşməsini təqdim edirdi. Onlardan hər biri özünün etnik, mədəni, iqtisadi və siyasi əlamətləri ilə səciyyələnirdi. Məsələn, o zamanlarda səhiyyənin Britaniya milli sistemi böhranlı vaxtlarını yaşayırdı, çünki Marqaret Teçer hökuməti ona çəkilən xərcləri azaltmışdı. Almaniya isə özünün şərq torpaqlarında səhiyyənin qərb səviyyəsinə yüksəldilməsinin problemləri ilə üzləşmişdi. İSG-nin rəhbərliyi özünə hesabat verirdi ki, onlara ya hər bir bazar üçün ayrıca strategiyasını işləyib hazırlamaq, ya da onların əvəzinə bu işə görə biləcək kimi tapmaq lazım gələcəkdir.

Yaponiya, Kanada və digər ölkələrdə nisbətən eyni tipli bazarlar mövcud idi. Burada səhiyyəyə çəkilən xərclər mərkəzləşdirilmiş qaydada, yəni səhiyyə nazirlikləri tərəfindən bölüşdürülürdü. Başqa ölkələrin həkimlərinə nisbətən yapon həkimləri daha çox texniki yönümlü idilər. Bir də ki, istifadə etdikləri məhsulların texniki dürüstlüyünə baş vurmaq onların xoşuna gəlirdi. Yaponlar özlərinin xüsusi tomoqraflarını buraxırdılar. Başqa tomoqroflara nisbətən onlar xeyli ucuz idi və kifayət qədər geniş istifadə edilirdi. Ona görə də, 1992-ci ilin qışında İSG şirkəti müttəfiqlərin fəal axtarışı ilə məşğul olmağa başladı, çünki həmin müttəfiqlərin köməyi və yardımı ilə şirkət qarşısında duran maneələri keçə bilərdi. Precision-la əməkdaşlığın neqativ təcrübəsinə baxmayaraq şirkət rəhbərliyi Yaponiyada diller münasibətlərinin qurulması imkanına baxırdı.

Precision-la münasibətlərin tarixi

1988-ci ilin baharında Qrinberq şirkətin idarə edilməsini öz əllərinə aldıqdan sonra məlum oldu ki, İSG ABŞ- da 5000 xəstəxanaya yalnız bir ticarət nümayəndəsinə malikdir. Onu nəzərə alsaq ki, doktor Qrinberq və mühəndis heyətinin bəzi əməkdaşları iş vaxtlarının xeyli hissəsini satış məsələsinin həllinə sərf edirdilərsə, İSG ticarət heyətinin 4 əməkdaşını «sahədə» işləmək üçün istifadə edə bilərdi. Artımın templərini sürətləndirmək üçün bu olduqca az idi. Xatırlayaraq ki, 1988-ci ildə şirkətin itkiləri 3 milyon dollar təşkil etmişdir. İSG-nin rəhbərliyi özünə hesabat verirdi ki, onlar çətin ki, şəxsi ticarət heyətini saxlamağı özünə rəva bilməzdi. Şirkət rəhbərliyinin fikrinə görə ticarət əməkdaşlarının kifayət qədər effektli qrupunu təşkiletmək üçün təzə işçiləri 6 aydan az

olmayaraq öyrətmək lazımdır. Bundan başqa, tomoqrafların istehsalçılarını və müstəqil tədarükçülərin «sahə» ticarət heyəti ilə uğurlu rəqabət aparmaq üçün onları lazım olan bütün resurslarla təmin etmək gərəkdir.

Belə strategiyanın maliyələşdirilməsinin çətinliyini nəzərə alaraq, İSG şimali Amerika üçün öz məhsulunun distribütorunu tapmağa cəhd edirdi. Namizədlərin böyük sayına baxmayaraq, onlardan yalnız bir neçəsinin təcrübəsi var idi. Bir də ki, onlardan əksəriyyəti ümummilli səviyyədə deyil, region səviyyəsində işləmişdi. Bir neçə ay axtarışlardan sonra İSG tibbi məqsədlər üçün təsvirlərin emalı üzrə avadanlıqların satışında ixtisaslaşan ümummilli miqyaslı iri distribütor hesab edilən Precision-la danışıqlar aparmağa başladı. Precision-un ticarət heyətinin sayı 25 nəfər təşkil edirdi və onlar şimali amerikan ərazisini əhatə edirdilər. Ondan başqa Precision-da müştərilərə xidmətin və texniki yardımın effektli təşkili nizama salınmışdır. Nəhayət, Precision belə bir nəticəyə gəldi ki, əgər o, tomoqrafa alıcı taparsa, onda öz tomoqrafını İSG-nin hansısa stansiyasını dəstlə birlikdə satmaq üçün o qədər də çətin iş deyil.

İSG və Precision arasında illik kontrakt 1989-cu ilin 1 iyununda imzalandı. Kontraktda göstərilirdi ki, Precision İSG-nin buraxdığı CAMRAS 2000 qurğusunun (Allegronun sələfi) Kanadanın və ABŞ-ın kontinental hissəsində satışı üzrə eksklyuziv agenti olacaqdır. İSG ilə birbaşa işləməyə üstünlük verən müəyyən müştərilər istisna təşkil edirdi. Öz tərəfindən İSG Precision-un ticarət heyətinin öyrədilməsini satış üçün yardımçı vasitələrin və reklam materiallarının təqdim edilməsi, müştərilərin öyrədilməsində iştirak etməyi və sahə sərgilərində məhsulun yeridilməsini öz üzərinə öhdəliyə götürdü. Precision, öz növbəsində, İSG tərəfindən ona təqdim edilmiş potensial müştərilərin siyahılarından istifadə etməyə, onun üçün təyin edilmiş rublük normaların yerinə yetirilməsinə, İSG ilə birlikdə sahə sərgilərinə , «yol şoularında» və satış məsələlərinə həsr edilmiş və İSG-nin baş ofisində keçirilən aylıq iclaslarında iştirak edəcəyini vəd etdi. Bu müqavilənin təsirinin qurtarması, yazılı məlumatın göndərilməsi ilə şərtlənir. Təşəbbüskarı o biri tərəfə, müqavilənin təsirinin dayandırılmAsının təklif edilən anına 30 gün qalmış məlumat verməlidir. Müqavilənin pozulmasının tərəflərdən onun müddəalardan hansınınsa pozulduğuna və yerinə yetirilməsinin mümkünsüzlüyü səsəb ola bilər. Müqavilənin təsirinin uzadılması tərəflərin qarşılıqlı razılığı ilə həyata keçirilirdi.

Bu müqavilənin təsirinin 1-ci ili ərzində İSG şimali Amerikada 60 ədəd CAMRAS 2000 qurğusunu satmaq təklif etmişdi. O, hesab edirdi ki, Precision onlardan 54 ədədin satacaqdır (qalanlarını İSG-nin özü satmalı idi). Lakin işçi stansiyaların, ehtiyat hissələrinin və ya aksussuarların əsasında taddəstli sistemlərin satışına heç bir formal normalar təyin edilməmişdi. Bunun yerinə qeyri-formal normalar kimi Precision-un mütəxəssisləri tərəfindən tərtib edilmiş satışın proqnozlarını istifadə etmək qərara alınmışdır. Tipik satışın xronologiyası aşağıdakı görünüşə malik idi:

1). Tomoqrafların satışı məqsədilə artıq olan müştərilərin yanına kommersiya görüşlərinə və onlarla əlaqəli olan avadanlıqlara baş çəkərək, Precision-un ticarət nümayəndələri potensial müştəriləri aşkar edirdilər.

2). Precision ilk reklam kompaniyasını keçirmişdi.

3). Precision və İSG yəqin olan müştəriləri müəyyən etdilər.

4). Precision perspektivli müştərilər üçün yol şousu düzəltmişdi (İSG-nin heyətinin nəzərdə tutulmuş heyətinin iştirakı ilə).

5). Precision satış haqqında müqavilə bağladı.

6). İSG müştərilərin yanında müvafiq avadanlığı quraşdırdı və onun heyətinin öyrədilməsini keçirdi.

7). Precision İSG-nin hesabına komisyon haqları buraxmışdı.

8). İSG müştərilərdən ödənişi qəbul edir və komisyon haqları hesabına Precision-un xərclərini ödəyirdi.

İSG-nin komisyon haqlarının ölçüsünü məhsulun preyskurantı (qiymət siyahısı) və onun faktiki satış qiyməti arasındakı asılılığı əks etdirən mürəkkəb qrafikin köməyi ilə müəyyən edirdi. Bu sistemə uyğun olaraq komisyon haqlarının həcmi faktiki məbləğdən 23-27 faiz arasında enib-qalxır. Bu faktiki məbləğlər isə 0-dan 12 faizə qədər güzəştlə satılan mallara görə müştəri tərəfindən ödənilir. Bu, o deməkdir ki, dəyəri 150 min dollar olan işçi stansiyasının satışında komisyon haşqqlarının həcmi, adətən,, 20-35 min dollar arasında qalxıb-enir.

1989-cu ildə şifahi razılaşmadan sonra İSG Torontoda Precision-un ticarət heyətinin öyrədilməsinə başladı. «Təzəcə öyrədilmiş» ticarət nümayəndəsi artıq növbəti ayda öz vəzifələrini yerinə yetirməyə başladı. Precision şirkəti tərəfindən birinci rübdə yalnız üç sistemin satışına baxmayaraq (gözlənilən altısını yerinə), bu nəticəni İSG rəhbərliyinin fikrincə, tamamilə ümidverici hesab etmək olardı. Lakin 1990-cı ilin martına sifarişlərin miqdarı azalmağa başladı. İSG rəhbərliyi belə aşağı düşmənin səbəblərini aydınlaşdırmaq cəhdi edən zaman, Precisionun nümayəndələri cavab verməyə söz tapa bilmədilər. Precision nümayəndələrinin təsdiqinə baxmayaraq ki, hələ rübün sonu gəlməyib və satışlar davam edir, aprel və may aylarında da vəziyyətin gözlənilən yaxşılaşması baş vermədi.

İyunda müştərilərin avadanlığının quraşdırılması və montajı ilə məşğul olan İSG-nin bir texniki əməkdaşına məlum oldu ki, Precision özünün satış starategiyasını dəyişir və özünün satış təşkilatını tamamilə dəyişmək istəyir. Şirkətdə bu informasiyanı təsdiq etdilər və İSG rəhbərliyinə məlumat verdilər ki, onun indiki strukturu sürətlə dəyişən bazarın tələblərinə cavab vermir və effektli rəqabətə qadir deyil. Precision İSG-yə məlumat verdi ki, onun ticarət nümayəndələri tez-tez əmin olurlar ki, tomoqrafın satılmasına nisbətən, stansiyanın satışı üçün həddindən artıq çox vaxt tələb olunur. Precision İSG-yə vəd verdi ki, işçi stansiyalarının satışı üçün yeni, ixtisaslaşdırılmış ticarət heyətini ayıracaqdır. İSG rəhbərliyi çox pərişan oldu ki, bu yeni ticarət heyətinin təxminən 20-si kolleclərin bu yaxınlarda buraxdıqları məzunlardan ibarət olacaqdır. Təəssüflər olsun ki, onların heç birinin satış sferasında heç bir təcrübəsi yox idi. Allegro işçi stansiyasından başqa, bu ticarət heyətinə ürək xəstəliyinin ultrasəs dioqnostikası üçün nəzərdə tutulmuş Hitachi şirkətinin yeni məhsulunu satışı ilə məşğul olmaq qarşıda dururdu.

Növbəti altı ay boyunca yeni ticarət heyəti öyünən zaman satışlar tamamilə tənəzzülə uğradı, İSG-nin səhmdarları tamamilə əsəbilik göstərməyə başladılar. Lakin 1991-ci ilin yanvarına qədər yeni ticarət heyəti müvəffəqiyyət göstərməyə başladı və təəssürat yaranırdı ki, satışların həcmləri İSG-nin istədiyi səviyyəyə çatacaqdır. Ancaq alətlərdən biri, hansının köməyi ilə Precision satışları fəallaşdırmağa cəhd edirdi, xeyli güzəştlərdən istifadə edilməsi idi. Bu isə İSG-nin mənfəətində özünü ciddi göstərirdi, deməli həm də ticarət nümayəndələrinin komisyon haqlarına da mənfi təsir edirdi. Keçmişlə əlavə imkanlarla avadanlığın pulsuz təchiz edilməsi formasında güzəştlərin verilməsi adət edilmiş taktika idi, hansının əleyhinə hər iki şirkətin heç nəyi yox idi. İndi isə İSG rəhbərliyində onun məqsədəuyğun olmasına ciddi şübhələr yaranmışdı. Ən ağıllısı preyskurant qiymətinin azaldılması hesab edilirdi. Precision-un verdiyi sorğuya cavab olaraq İSG ümumi güzəşti 60 min dollardan yuxarı olmayan sifarişlər üçün 25 min dollar səviyyəsində və ümumi güzəşti 60 min dollardan yuxarı olan sifarişlər üçün isə 20 min dollardan az səviyyədə komisyon haqları təyin etmişdi. Bu planın həyata keçirilməsi mart-fevral aylarına nəzərdə tutulmuşdur. Böyük güzəştlərin verilməsi praktikasından imtina etməyə Precision-u məcbur etmək üçün, İSG bu minimum qiymətlərin hətta daha aşağı səviyyədə təyin edilməsinin imkanına baxırdı.

Martda satışların həcmləri yenidən azalmağa başladı, lakin hesabatların təritib edilməsi və verilməsi ucbatından, İSG-nin rəhbərliyi isə bu barədə yalnız iyunda bilmişdi. Mövcud olan vəziyyəti izah etmək zərurəti qarşısında qalan Precision özünə bəraət qazanmaq məqsədilə belə bir bəhanə gətirdi ki, satışın həcminin aşağı düşməsinə onun

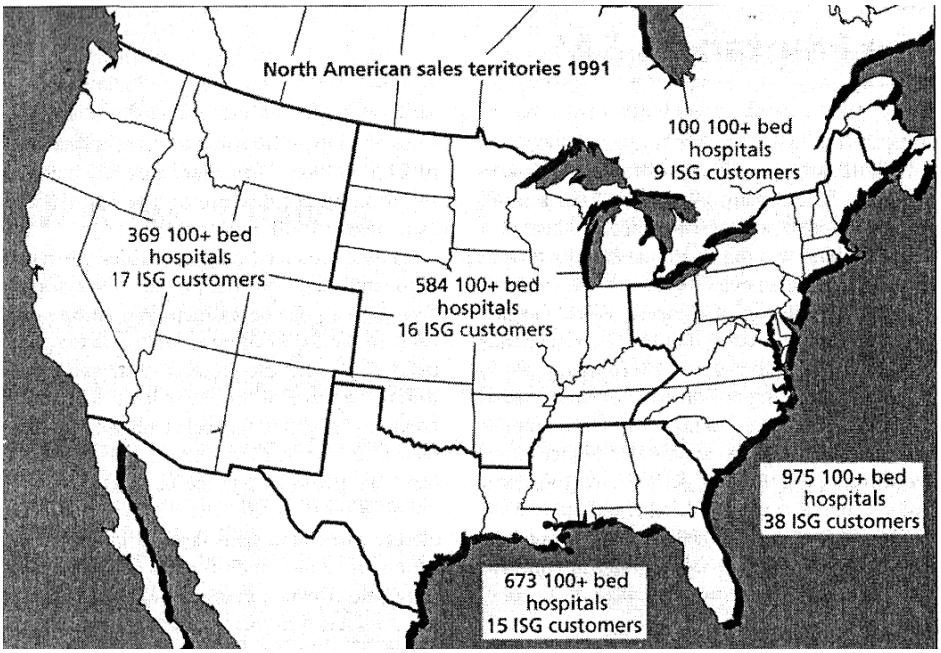
ticarət əməkdaşları arasında vəzifələrin növbəti bölüşdürülməsi səbəb olmuşdur. İSG rəhbərliyi hadisələrin bu cür inkişafından narazı idi. Təəssürat yaranırdı ki, İSG satış və Precision üzərindlə nəzarəti itirir, ola bilsin ki, İSG məhsulunun bütün bazar potensialını istifadə etmək heç zaman mümkün olmayacaqdır. Ona görə də, İSG daxilində ixtisaslaşdırılmış satış şöbəsinin yaradılması imkanına çox ciddi baxılırdlı. Həmin vaxtda şirkətdə artıq satışlar üzrə üç texniki menecer işləyirdi. Onlar birbaşa satışlar təşkilatının özəyi ola bilərdi. Lakin bu məsələ üzrə son qərar qəbul edilənədək, satış, marketinq və xidmət üzrə vitse-prezident şirkətdən işdən çıxdı.

Qərar

1991-ci ilin oktyabrında Mayk Hopkison şimali amerikan regionunda satış üzrə direktor sifətində İSG-də işə başladı. Bu vaxta qədər tibbi məqsədlər üçün təsvirlərin kompyuterləşdirilmiş emalı avadanlığının satışı sferasında onun artıq 20 illik iş təcrübəsi var idi. Müxtəlif dövrlərdə Mayk Hopkinson Dorniel Medical Systems (Toronto, Kanada) şirkətində satışlar üzrə ümummilli menecer və şimali amerikan regionunda (Quantified Signal İmaging, İnc. Toronto) satış üzrə menecer vəzifələrində çalışmışdır.

Hopkinsdə belə bir təəssürat yaranmışdır ki, İSG-nin qarşısında bir neçə imkanlar açılır. Birincisi, Precision-la əməkdaşlığı davam etdirmək, yeni ticarət heyətini öyrətmək və müqavilədə minimum kvotları (normaları) göstərmək olardı. İkincisi, istiqaməti dəyişmək və tomoqRAFların iri istehsalçıları ilə münasibətləri qurmaq olardı. Onlarla İSG və Philipsin bağladıqları müqavilə kimi müqavilə bağlamaq və bu yolla, eyni zamanda birbaşa (vasitəsiz) satışların həcmini azaltmaq olardı. Üçüncüsü, eksklüziv alyansda cəmləşmək olardı. Bu alyansı tomoqrafların iri istehsalçıları ilə təşkiletmək olardı. Nəhayət, dördüncüsü, birbaşa (vasitəsiz) satışlarla məşğul olacaq şəxsi ticarət heyətini formalaşdırmaq olardı.

Hopkinsin sonuncu sisteminə bir nesə amillər təsir edə bilərdi. Mütəxəssislərin proqnozlarına görə, 1992-ci ildə şimali amerikan regionunda satışların ümumi həcmi demək olar ki, 17 milyon dollar təşkiletməli idi. Gözlənilirdi ki, bu gəlirlərin yarısı Allegro işçi stansiyasının, 40 faizi Gyroview stansiyasının, 7 faizi Viewing Wand manipulyatorunun satışları ilə təmin ediləcəkdir, yerdə qalanlar isə patentli proqram təminatının istifadə edilməsini G. E. şirkətinin lisenziyalarının satışından daxil olmalı idi.



Şəkil 5. *ISC məhsullarının coğrafi region üzrə satışa paylanması*

KEYS 3. 7

Grasse Fragrances SA*

Mənzil qərargahı Fransadakı Lion şəhərində yerləşmiş Grasse Fragrances ətirli maddəlrin istehsalçıları arasında dördüncü yeri tutur. Əsası 1885-cı ildə qoyulmuş Grasse Fragrances ətirli maddələrin buraxılışı üzrə kiçik ailə biznesindən parfümeriyanın yerli istehsalçılarına göndərir. Bu çoxmillətli korporasiyanın dünyanın 100-dən artıq ölkəsində filialları var.

Jan Pyer Vole, marketinq üzrə direktor, şirkətin mənzil-qərargahı yaxında fəaliyyət göstərən güclü marketinq təşkilatının yaradılmasına son bir neçə ilini həsr etmişdir. 1989-cu ilin fevralında o, Grasse Fragrances korporasiyasının satış ofisləri və müəssisələri üzrə uzun müddətli səfərdən Fransaya qayıtdı. Həmin səfərin gedişatında o, öz şirkətinin bir sıra mühüm müştəriləri ilə görüşdü. Air France aviaşirkətinin təyyarəsi Lion hava limanında yerə enəndə, Jan Pyer Vole-ni ona görə həyəcan bürümüşdü ki, bu səfər zamanı nəticəsində ona nə məlum idi. «Bizim satışlarımız, - o, fikirləşirdi, - bir neçə il bundan əvvəl olduğu kimi təşkil edilmişdir. İndiki rəqabət əhatəsində müvəffəqiyyətə ümid etmək üçün bizə satış fəaliyyətinin idarə edilməsinə öz metod və yanaşmalarımıza bütövlükdə yenidən baxmaq lazımdır».

Ətirli maddələr və aromatizatorlar istehsal edən sahə

Efir yağlarının aromatizatorların və ətirli maddələrin satışlarının dünyadakı həcmi 1988-ci ildə 5, 5 milyard dollara qiymətləndirilmişdir.

Efir yağlarının, aromatizatorların və ətirli maddələrin istehsalına görə sahənin satışının təxminən 50% beş iri firmanın payına düşür. Onlardan ən böyüyünün satışlarının həcmi - Intrenational Flavor and Fragrances Inc. – Nyu-York şirkətinin – 1988-ci ildə 839, 5 milyon dollar təşkil etmişdi (1984-cü illə müqayisədə satışların həcmlərinin artımı 76%), özü də ətirli maddələrin payı 62% -ə çatdı. Şirkətin ölkədə 21 müəssisəsi var, həm də satışların həcmlərinin 70%-i və istehsal fəaliyyətindən gəlirlərin 78%-i amerikan müəssisələrinin payına düşür.

Satışların həcminə görə ikinci (təxminən 700 milyon dollar) Quest İntenational, sonuncunun tam mülkiyyətində olan Unilever qız şirkəti. Onun ardınca satışların həcmilə 536 milyon dollarla Hoffman-LaRochenin qız şirkəti Givaudan Group yerləş-mişdir. Satışların həcminə görə növbəti Grasse Fragrances gəlirdi (480 milyon dollar ətirli maddələrin iri istehsalçılarını Firmenich İsveçrə ailə şirkəti qapayırdı. Bu şirkət özünün iqtisadi göstəriciləri haqqında səs-küy salmırdı, ancaq, bəzi qiymətləndirmələrə görə 1987-ci ildə onun satışlarının həcmləri 300 milyon dollara çatmışdı.

Grasse Fragrances şirkəti yalnız ətirli maddələr buraxır. Lakin həmin sahənin əksər firmaları həm ətirli maddələrin, həm də aromatizatorların (yəni əsasən qida sənayesində, içkilərin istehsalında, həm də əczaçılıqda istifadə edilən ətirli cövhər və birləşmələrin) buruxılışı ilə məşğuldurlar. Bütövlükdə məhsulların bu iki növü arasında prinsipial fərq yoxdur. Əsas fərq ondan ibarətdir ki, aromatizatorların istehsalçısı özünün yaratdığı ilə və onun təbii analoqu arasındakı bir çox oxşarlığa nail olmalıdır (məsələn, meyvələrlə, ətlə və ya ədviyyatlarla).

Öz növbəsində ətriyyatçı yaradıcılıq axtarışlarında daha sərbəstdir, yəni ətirli maddələrin yaradılmasında, Şərqdə onu xoşiyli, ətirli adlandırmaq qəbul edilmişdir. Ətriyyat sənayesi dəblə sıx bağlıdır, istehsalçılara seçimdə böyük sərbəstlik verir, onun məhsulu isə dəri xəstəlikləri əmələ gətirməməlidir. Təzə aromatizatorları hazırlayanlar isə

öz seçimində daha məhduddurlar. Eyni zamanda onların məhsulu sərt toksikoloji tələblərə uyğun gəlmədilər, çünki o daxilə istifadə edilir.

Ətirli maddələrin bazarı

Bütövlükdə bəşər tarixinə nisbətən ətirli maddələrin istifadə edilməsinin tarixi o qədər də uzaq deyil. Onların istehsalına yalnız XIX yüzillikdə başlanmışdır. Bu onunla izah edilir ki, məhz onda üzvi kimyanın inkişafında inqilab baş verdi. Əsasən ətriyyat sənayesinə yönəldilmiş ətirli maddələrin istifadə edilməsi onunla əlaqədar olaraq genişlənməyə başlayır ki, bu maddələr özünə daha yeni tətbiq edilmə sahəsi tapır. Son illərdə sabun, yuyucu və təmizləyici vasitələrin və məişət məhsullarının istehsalçıları ətirli maddələrin alınmasını xeyli artırmışlar və zəmanəmizdə az qala ki, bu istehlakçıların iri zümrəsini təşkil edirlər. Tətbiqi sferas ından, kimyəvi düsturların çətinlikindən və konkret ətirli maddələrin istehsal edilən həcmindən asılıl olaraq onların qiyməti bir kiloqramına görə 40-dan 4000 fransız frankı arasında dəyişir.

Ətirli maddələrin dünya bazarının yetkinliyinə baxmayaraq, onun artımının orta tempi 1980-ci ildə 5-6% təşkil edirdi, həm də bəzi qiymətlər onu göstərirdi ki, onilliyin ikinci yarısında satışların həcmlərinin artımının tempi daha yüksək olacaqdır. Belə qiymətləndirmənin ədalətliliyi haqqında ətirli maddələrin tətbiqinin daha yeni sahələrinin meydana çıxması deyirdi. Məsələn, yeməyin mikrodalğalı sobalarda hazırlanması adət edilmiş dadlı (ləzzətli) hissləri yenidən hiss etdirmək üçün aromatizatorların əlavə istifadəsini tələb edir. Paltar yuyarkən istifadə edilən (ətirli maddələr bazarının tamamilə xeyli hissəsini əhatə edir) yuyucu vasitələrə qaldıqda isə maye yuyucu vasitələrinin artan şöhrəti ətirli maddələrin satışı üçün yeni stimul yaratdı, çünki maye yuyucu vasitələrə lazımlı iyə nail olmaq üçün tozabənzəyənlərə nisbətən daha çox miqdarda ətirli maddələr lazımdır. Ətirli madələrin satışına həm də pis iylərin yox edilməsi üçün istifadə edilən yuyucu vasitələrin daha geniş yayılması kömək etdi.

Alıcıların təzə davranışı

Vaxtı çatanda alıcıların da davranışı əhəmiyyətli dərəcədə dəyişmişdi. Ətirli maddələrin bazarı da bu dəyişikliyə istər-istəməz məruz qalmışdır. Ətirli maddələrin alışı və seçiminə cavab verən (əsasən iri firmalarda) vasitələri də mərkəzləşmişdi. Marketinqlə məşğul olan qruplar belə ətirli maddələrin seçilməsinə görə cavabdehlik daşıyırlar, alışla məşğul olan qruplar isə rəqabətqabiliyyətli qiymətləri və vaxtlı-vaxtında göndərmələri təmin etməyə borcludurlar.

Qısa xülasələr kimi adlandırılandardan istifadə edilməsi (ətirli maddələrin spesifikasiyasını bildirən sahə terminidir) hər yerdə yayılmağa başladı. Adətən, onda ətirli maddələrin ümumi xarakteristikaları, maya dəyərinin lazımlı parametrləri, həm də şirkətin məhsulunun istənilən qədər ətraflı təsviri və bazarda onun hərəkətlərinin strategiyası göstərilirdi. Alıcı hərbəndir öz seçimini yalnız ona lazım olan ətirli maddələrin bir istehsalçısı üzərində dayandırırdı (adətən,, mülkiyyət hüququnun təmin edilməsi ölçüb-biçməsindən). Lakin alıcı hər şeydən öncə ən azı xülasə soruşurdu.

Grasse Fragrances SA

Şirkətin tarixi

Grasse Fragrances şirkəti Lion universitetini bitirmiş kimyaçı Lui Pikar tərəfindən 1885-ci ildə yaradılmışdır. O, fikirləşirdi ki, üzvi kimyadakı tərəqqi, son hesabda, yeni

sahənin yaranmasına gətirəcəkdir. Bu sahə təbii ətir maddələrinə alternativ kimi sintetik ətir maddələrinin yaradılması ilə məşğul olacaqdır. Qras şəhəri yaxınlığında kiçik müəssisədən başlayaraq şirkət tezliklə Parisin aparıcı ətriyyat evlərinə ətirli maddələrin uğurlu tədarükçüsünə çevrildi. Birinci və İkinci Dünya müharibəsində istehsalda müvəqqəti fasilələrin olmasına baxmayaraq, şirkət özünün əvvəlki siyasətinə sadiq qalaraq onun beynəlxalq aləmdə artımına nail oldu. İstehsal və satış şöbələri əvvəlcə Lion, Paris və Romada açılmışdı. 1920-ci illərdə şirkətin mənzil-qərargahı Liona köçürüldü. O vaxt şirkət amerikan bazarına çıxırdı. Əvvəlcə satış ofisi təsis etdi, sonra isə kiçik istehsal müəssisəsi yaradıldı. Alınmalar İngiltərədə edilmişdi. Ondan sonra İsveçrə, Braziliya, Argentina və İspaniyada şirkət filiallarını təsis etdi.

Rəqabətin artımı ilə toqquşaraq və NİOKR üçün kapitalın xeyli axınına tələbat hiss edərək Pikarov ailəsi 1968-ci ildə öz firmasını açıq tipli səhmdar cəmiyyətinə çevirdi. Cəmiyyətin prezidenti Jak Pikar seçildi, şirkətin banisinin böyük oğlu, Pikkarovlar ailəsinin üzvləri idarəetmədə fəal rol oynamaqda davam edirdi. Kapitalın lazım olan axınını təmin edib, şirkət Avropa, ABŞ, Latın Amerikası və Uzaq Şərqdə sonrakı ekspansiya üçün imkan əldə etdi.

1988-ci ildə satışların ümumi həcmi 450 milyon dollar təşkil etmişdir (1984-cü illə müqayisədə 60 faizlik artım), bunun 40 faizi Avropanın, 30 faizi Şimali Amerikanın, 5 faizi Afrika və Yaxın Şərq ölkələrinin, 15 faizi isə Asiya və Sakit okean regionu ölkələrinin payına düşürdü. Son illər şirkətin mövqeyi Amerikada bir qədər möhkəmlənmişdir.

1988-ci ilin sonuna yaxın şirkət 100 ölkədə satış təşkilatlarına və agentlərə, 18 ölkədə laboratoriyalara malik idi. Dünyanın 14 ölkəsində qarışıqların hazırlanması üzrə istehsal güclərinə, kimyəvi istehsal mərkəzlərinə – üç ölkədə və tədqiqat mərkəzləri ilə – yenə də üç ölkədə fəaliyyət göstərir. Şirkətin müəssisələrində 2500 işçi çalışır ki, onlardan 1250 nəfəri işə Fransanın hüdudlarından kənarda qəbul edilmişlər.

Məhsullar

1988-ci ildə şirkətin əsas məhsul xətləri iki kateqoriyaya bölünmüşdür:

- ətriyyat, odekolon (ətir), tualet suyu, saçlar üçün lasyon, kosmetika, sabun, yuyucu tozlar və maye (duru) yuyuc vasitələrin hazırlanması üçün istifadə edilən ətriyyat məhsulları, həm də ev təsərrüfatlarında və sənayedə istifadə edilən başqa məhsulların;
- ətriyyat qarışıqları üçün sintetik maddələr, kosmetik xüsusi vasitələr, günəş şüalarından müdafiə üçün agentlər, həm də sənaye təyinatlı qoruyucu vasitələr.

Jak Pikar qeyd edir: «İstehsal nöqteyi-nəzərindən aromatizator və ətirli maddələr arasında böyük fərq oxdur, kreativ və marketinq yanaşmaları bu və ya digər hallarda prinsipcə fərqlənirlər. İndiyəi biz yalnız ətirli maddələrin hazırlanması üzərində ixtisaslaşmağa üstünlükə verirdik, ancaq düşünürəm ki, aromatizatorların istehsalına keçid – bu yalnız zamanın sualıdır».

Bu sahədə qəbul edilmiş praktikaya sadiq qalaraq, Grasse Fragrances özünün ətirli maddələrini dörd əsas kateqoriyaya bölür:

- incə ətirli maddələr;
- ətriyyat-kosmetik məhsul;
- sabun və yuyucu vasitələr;
- ev təsərrüfatı və sənayedə istifadə edilən məhsullar.

Grasse Fragrances-də marketinqin təşkili

1980-ci ildə Jan Pyer Vole Benilüks (Belçika, Niderlandiya və Lüksemburq) ölkələri üzrə menecer postunda (vəzifəsində) direktor vəzifəsinə təyin olundu. O zaman şirkətin mənzil-qərargahı yanında yaradılmış marketinq təşkilatı nisbətən kiçik idi. Onun əsas rolu şirkətin buraxdığı məhsullar haqqında informasiya ilə ticarət personalının (heyətinin) təmin edilməsindən ibarət idi. Jan Pyer Vole xatırlayır: «1940, 1950 və 1960-cı illərdə biznesimizin çox hissəsi zərif ətirli maddələrin və ətriyyat-kosmetika malının payına düşürdü. Bizim müştərilərimiz adətən,, əsasən yerli bazarlara oriyentasiyalı xırda firmalar idi. Adətən, bizim ticarət nümayəndəmiz hansı ki, özü ilə kiçik çantasında şirkətin məhsulunun 5 qramlıq nümunəsini daşıyırdı, müştəri ilə görüşürdü və özü üçün aydınlaşdırırdı ki, onu hansı ətirli maddələr maraqlandırır. O, satıcının yanında ya «sınağa» bir neçə nümunə qoyurdu, ya da yerindəcə uyğun gələn məhsulun göndərilməsinə sifariş tərtib edirdi.

Bu cür yanaşmada bizim ticarət nümayəndələrimizin şəxsi keyfiyyətləri çox mühüm rol oynadılar. Müştərilərimiz tərəfindən alqı haqqında qəblul etdikləri qərar, adətən,. Subyektiv təsərrüfatlara və ticarət nümayəndələri və müştəri arasındakı münasibətlərin təbiətinə əsaslanırdı. Şirkətin mənzil qərargahı yanında yaradılmış marketinq təşkilatı bu cür alqı-satqının saxlanması üçün nəzərdə tutulmuşdu. İndi, lakin biz iri çoxmillətli şirkətlərlə işləməli oluruq. Onlar bütün ölkələrdə və hətta regionlarda öz məhsullarını standartlaşdırmağa can atırlar və tamamilə hiyləgər marketinq metodlarından istifadə edirlər. Onların köməyilə onlar ətirli maddələrin istifadə edilməsini asanlaşdırırlar. Yuyucu maddələrin və ev üçün başqa məhsullar bazarda sürətlə artır. Mən şirkətin mənzil-qərargahında işə başlayanda, mənim mühüm prioritetlərimdən biri marketinq təşkilatının elə strukturunun yaradılması oldu ki, hansı but əzə əhatəni əks etdirərdi».

«Yerlərdə» satışların saxlanması, qiymətlərin qoyulması və büdcənin formalaşdırılması kimi adi inzibati işdən savayı Jan-Pyer Vole ətirli maddəlrin hazırlanması üzrə qrup və məhsulların idarə edilməsi üzrə qrup yaratdı. Bir qədər sonra o, müştərilərin idarə edilməsi üzrə beynəlxalq qruppu yaratdı. Ətirli maddələrin emalı üzrə qrup laboratoriyaların əsas fəaliyyəti və müştərilərin tələbləri arasında «körpü» rolunu yerinə yetiridi. Ondan başqa, o, Grasse Fragrances –də yaradılmış və şəxsi ticarət personalı (heyəti) kimi ətirli maddələrin tətbiqinə təlim üçün istifadə edillən «ətirli maddələri» öyrədici mərkəzinin fəaliyyətini əlaqələndirirdi. Məhsulların idarə edilməsi üzrə qrupp məhsulların dörd əsas kateqoriyalarına uyğun gələn dörd istiqamətdə öz fəaliyyətini yerinə yetirirdi. Nəzərdə tutulurdu ki, prodakt-menecerlər (məhsulları idarə edənlər) praktiki olaraq hər şeyi bilməlidirlər: bütün dünyada «onların» məhsullarının kateqoriyalarında nə baş verir və bu bilikləri yerlərdə ticarət personalının (heyətinin) fəaliyyətinin saxlanması və yaradıcı personalın (heyətin) işinə rəhbərlik etmək üçün istifadə etsinlər. Jan-Pyer Vole-nin planına uyğun olaraq, satış fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi ilə beynəlxalq müştərilərin menecerləri məşğul olmalı idi.

Fransanın ərazisində işləyən ticarət personalı (heyəti) Pikkarın tabeliyində idi. Orta halqanın rolunu Raul Salmon yerinə yetirirdi. O, Grasse Fragrances – in şirkətləri və filialları olmayan ölkələrdə şirkətin agentlərinin fəaliyyətinə cavab verirdi. Son illərdə şirkət agentliklərin xidmətlərindən seyrək istifadə edirdilər.

Черчилл, Форд, Уокер

Управление отделом продаж.
Планирование. Организация.
Контроль. 7-е издание

(На азербайджанском языке)

Çapa imzalanıb 11 .02 . 2011. Kağız formatı 60x84 1/8.
Həcmi 84,5 ç.v. 78,6 ş.ç.v. Sifariş 35. Sayı 500.

" İqtisad Universiteti " Nəşriyyatı.
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6

Qrant layihəsi əsasında qeyri-kommersiya xarakterli nəşr

Çerçill, Ford, Uoker

SATIŞ ŞÖBƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Planlaşdırma 7-ci nəşr
Təşkiletmə
Nəzarət

Mark U. Conston Qreq U. Marşall

Churchill / Ford / Walker´s

SALES FORCE
Management

Seventh Edition

Mark W. Johnston
Crummer Graduate Scholl of Business,
Rolins College

Gred W. Marshall
College of Business Administration,
Oklahoma State University

McGra W-Hill
Irvin

Boston • Burr Ridge • Il-Dubugie • Wi • New York • San Francisco • St. Louis
Bangkok • Bogota • Caracas • Kuala Lumpur • Lisbon • London • Madrid • Mexico City
Milan • Monteal • New Delhi • Santiaqo • Seoul • Singapore • Sydney • Taipei • Toronto