

# ՎԱՃԱՌՔ ԵՎ ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱԲԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

*Աղբյուր՝ «Համայնքային զարգացում սոցիալական ձեռնարկատիրության միջոցով ծրագրի» Էլեկտրոնային ուսուցման հարթակ*

Վաճառքի արդյունավետ կառավարումը հանդիսանում է ցանկացած առևտրային գործունեության հաջողության գրավականը: Վաճառքի կառավարումն իրենից ներկայացնում է տվյալ բաժնի աշխատանքի հնարավորինս օպտիմալ կազմակերպման, ռազմավարության մշակման, դրա պարբերական վերանայման ու թարմացման, վաճառքի կիրառական գործընթացների՝ հմտությունների, մեխանիզմների և գործիքների մշտական վերահսկմանն ու զարգացմանն ուղղված պրոցեսների ամբողջությունը:

Այս մոդուլի շրջանակներում առանձնացված են վաճառքի և հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման այն ամենակարևոր կետերը, որոնք հարկավոր է հաշվի առնել՝ անկախ նախատեսվող բիզնես գաղափարի ոլորտից և մասշտաբից:

Ստորև կանդրադառնանք բաժնի կազմակերպման, վաճառքի ռազմավարության մշակման, պլանավորման, կանխատեսման, վերահսկմանն ու մոնիթորինգին, ինճպես նաև կծանոթանանք կիրառական պրոցեսներին, ինչպիսին են վաճառքի ուղիների և թիմի ակտիվացումը, ադմինիստրացիան և հետազոտությունները, վաճառքի վերլուծությունը և վաճառքի “դաշտային” թիմի հետ աշխատանքի գործողությունների պլանը:

## ՎԱՃԱՌՔԻ ԲԱԺՆԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄ

Այս հատվածում դիտարկենք այն ամենակարևոր հանգամանքները, որոնք պետք է անպայման հաշվի առնել վաճառքի բաժին/թիմ կամ ռազմավարություն պատրաստելիս ու կազմավորելիս:

### 1. Բաժնի տարեկան բյուջեն, որը նախատեսված է բիզնես պլանով

Այս գումարը բախշվելու է քառորդների և ապա կրկին բաժանվելու ինչպես ադմինիստրատիվ, այնպես էլ գործառնության ծախսերի վրա, ինչպիսին են՝ թիմի անդամների աշխատավարձը և/կամ պարգևավճարը, գրենական պիտույքներն ու հարակից պարագաները, աշխատանքային հագուստը, մեքենայի վառելիքը կամ

Էլեկտրաէներգիայի ու ինտերնետի ծախսը, ծրագրային ապահովումը, սարքերը կամ մեքենաները, դրանց նորոգումը, ապրանքի հնարավոր վերադարձը, խոտանը և այլն:

## 2. Վաճառքի առկա ապրանքը/մոտավոր ծածկույթը/ծավալը/շուկայավարման մեթոդը

Ա. Բնական է , որ կախված ապրանքի/ծառայայության տեսակից, շուկայի պահանջները խիստ տարբերվում են, հետևաբար և տարբեր են դրանցում առաջխաղացում ունենալու հետ կապված ծախսերը:

Բ. Կախված այն ֆիզիկական և ոչ ֆիզիկական տարածքից, որի շրջանակներում սկսելու է թիրախավորված գործընթացը, գործողությունների պլանը կարող է բացարձակապես տարբեր պատկերներ կազմել, քանի որ ավելի մեծ ծածկույթն ու շուկայի ավելի բազմաշերտ ներթափանցումը առաջնային կարևորության փոփոխականներ են այս հավասարման մեջ:

Գ. Արտադրական ծավալը հաջորդ կարևոր հանգամանքն է, քանի որ այն հաշվի առնելով, հասկանալի է դառնում, թե ինչ ծավալի սպառում է հնարավոր մաքսիմալ տարածվածության պարագայում, եթե քանակները փոքր են, սա կարող է միանգայն պարզեցնել մյուս հարցերի պատասխանները:

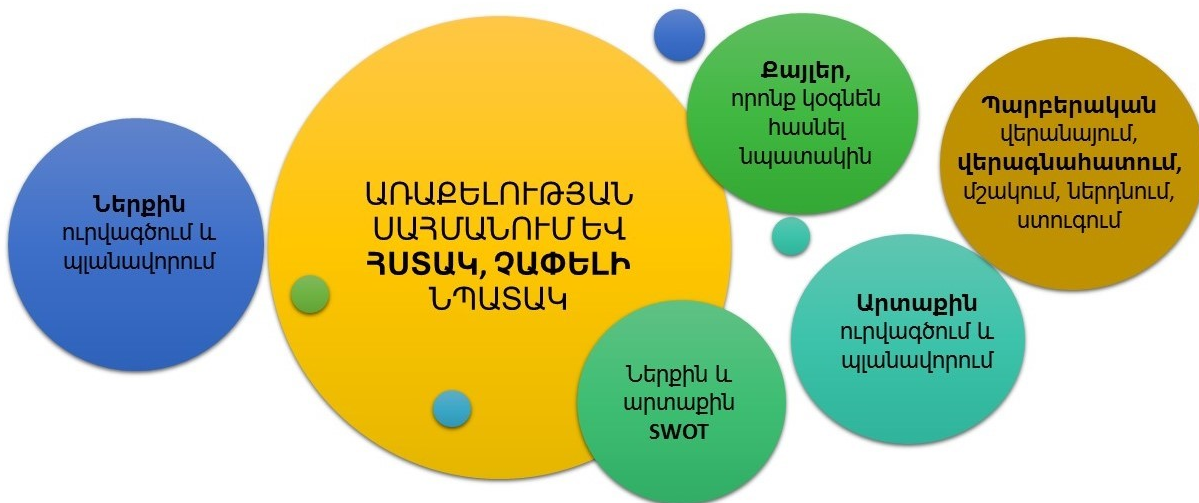
Դ. Վերջինը, բայց ոչ կարևորության տեսանկյունից, շուկայավարման մեթոդի ասպեկտն է: Ցանկացած կոմերսիոն գործընթաց հաջողելու առանցքային հանգամանք է վաճառքի և մարքեթինգի/շուկայավարման համաձայնեցված աշխատանքը: Վերջինը կարող է ենթադրել երլու մեծ բաժինների որակյալ կոմունիկացիա, արդյունավետ աշխատանք: Սակայն, կարոն է հիշել այս գաղափարը անգամ փոքր բիզնեսի դեպքում, կամ եթե կայացման առաջնային փուլում կոմերցիոն գործողությունը իրականացվում է մեկ մարդու կողմից, միևնույն է, շուկայավարման մեթոդն ու տեսլականն ու վաճառքի ռազմավարությունն ու վեկտորը պետք է ուղղել նույն կողմ՝ առանց շեղումների:

## 3. Անհրաժեշտ ստորաբաժանումները

Կախված վերոնշյալ պայամաններից հասկանալի է դառնում օրինակ զանգերով վաճառքի կամ սպասարկման կենտրոնի անհրաժեշտությունը: Հիմնականում անհրաժեշտ է ունենալ վաճառքի վերլուծական թիմ կամ անալիտիկայի պատասխանատու, ադմինիստրացիա և դաշտային թիմ/տարածքային զարգացման պատասխանատու:

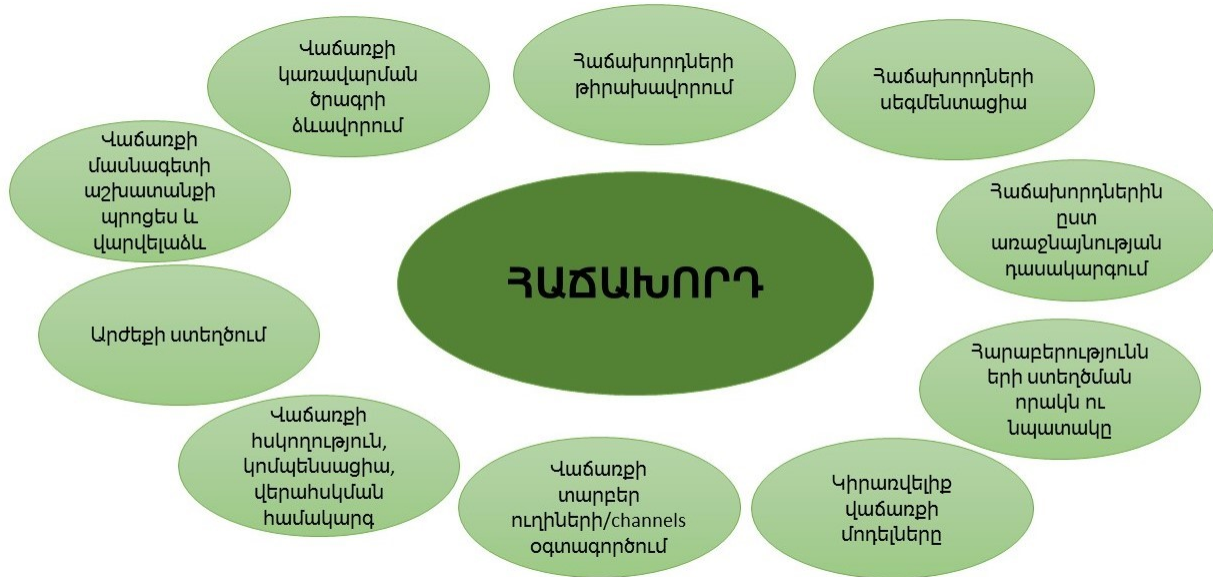
## ՎԱՃԱՌՔԻ ՈԱՉՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ

Ռազմավարության մշակումն ուղղված է շուկայավարման տեսլականը կյանքի կոչելուն և արդյունքը ապահովելուն: Պետք է հիշել, որ սա միանգամյա գործողություն չէ, այն մշտական վերանայման կարիք ունի, քանի որ հաստատուն չեն ոչ վաճառքի ներքին ու արտաքին պայմանները, ոչ էլ նպատակներն ու դրանց հասնելու միջոցները: Եռամսյակային վերանայումը ապահովում է արդյունավետության վերահսկման և դրա բարձրացմանն ուղղված հնարավոր գործառույթների մեծ դաշտ: Որքան ավելի հստակ ու չափելի լինի նպատակը, այնքան ավելի հեշտ կլինի ձեր առաջընթացի համեմատական գնահատումն ու ընդլայնման պլանավորումը:



## ՎԱՃԱՌՔԻ ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՏԱՐԻԵՐԸ

Հաշվի առնելով հնարավորինս ավելի մեծ թվով հանգամանքներ, ռազմավարությունը կարելի է ստեղծել այնպես, որ աշխատանքը հաճույք բերի ամբողջ թիմին:



## ՎԱՃԱՌՔԻ ԱՄՍԵԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ/ S&OP

Վաճառքի գործառնական ամսեկան պլանավորման փուլային տեսքը, գործողությունների քանակն ու տևողությունը կախված է կոնկրետ բիզնես մոդելից, սակայն դասական մեթոդը թելադրում է հինգ քայլ պարունակող, ստորև ներկայացված ցիկլը, որը ապահովում է ճիշտ կոմունիկացիա և արդյունավետության գրավական, ինչպես վաճառք-շուկայավարում, այնպես էլ՝ վաճառք-առաքում,



**ԿԱՏԱՐՄԱՆ ԱՌԱՆՑՔԱՅԻՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇ KPI**

Կատարման առանցքային ցուցանիշը գործակցային չափորոշիչ է, որի միջոցով, կադրերի բաժնի հետ համատեղ, չափելի է դառնում բաժնի ամեն աշխատակցի կատարած ամսեկան/եռամսյակային/տարեկան աշխատանքը: Վաճառքում ընդունված է վարձատրության ֆիքսված+հավելավճար մոդելը: Որպես վարձատրության պարզևավճարային/բոնուսային մաս շատ արդյունավետ է կիրառել ամսեկան KPI-ի, կատարման առանցքային ցուցանիշի որոշումն ու ամսվա վերջում դրա գնահատումը:

Այս մեխանիզմը կիրառելու համար պետք է ունենալ 3-5 չափելի, հստակ նպատակ, ամեն նպատակին հատկացնել 100 տոկոսից իրեն կարևորությամբ համապատասխան տոկոսային քաշ, այնպես որ բոլոր նպատակների գումարային քաշը կազմի 100: Այս գործողությունը պետք է ամրագրել փոխադարձ պայմանավորվածությամբ, տեղեկացնել աշխատողին և հասկանալ նրա հարցերն ու օգնել՝ հնարավորինս ստեղծելով դրված նպատակներին հասնելու պայմաններ:

**ՎԱՃԱՌՔԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ/ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՄՈՆԻՏՈՐԻՆԳ**

Հաշվետվությունների տեսակն ու բազմազանությունը կախված է ապրանքատեսակից, սակայն կան հիմնական կետեր, որոնց պետք է ուշադրություն դարձնել ամեն շաբաթ/ամիս/քառորդ/տարի: Կախված վերլուծության արդյունքներից, հնարավոր կլինի վեր հանել խոչընդոտներ առաջացնող պատճառները և ավելացնել վաճառքի ծավալը:

- ✓ Համեմատական վաճառք – նախորդ ամսվա համեմատություն և նախորդ տարվա նույն ամսվա համեմատություն
- ✓ Թիմային կատարման ցուցանիշ, տարածական տատանումներ
- ✓ Ապրանքների կոնկրետ կատեգորիայի կամ առանձին տեսակի վաճառքի տատանում
- ✓ Առանձին խոշոր հաճախորդների կամ սեգմենտային վաճառքի տատանում

**ՎԱՃԱՌՔԻ ՈՒՂԻՆԵՐԻ ԱԿՏԻՎԱՑՈՒՄ**

Վաճառքի ուղի կարող ենք համարել բոլոր այն եղանակներն ու տարբերակները, որոնց միջոցով կարելի է օրինական սպառում ապահովել: Դրանցից են, օրինակ՝

- ✓ Վաճառքի ներկայացուցիչ

- ✓ Կորպորատիվ վերավաճառող
- ✓ Դիստրիբյուտոր
- ✓ Հավելյալ ատրիբուտիկայով վերավաճառող
- ✓ Բրոկերներ
- ✓ Ֆրենչայզ/ֆրանչիզա
- ✓ Հեռախոսային վաճառք
- ✓ Չանգերի ընդունմամբ վաճառք
- ✓ Առցանց վաճառք
- ✓ Էլեկտրոնային/առցանց վաճառք
- ✓ Մանրածախ
- ✓ Գործակալական/կոնսուլտանտ..



## ՎԱՃԱՌՔԻ ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԼԱՆ

Վաճառքի բուն գործընթացը նախաձեռնելիս, անհրաժեշտ է հաշվի առնել հետևյալ կետերի ձևաչափի/ժամկետի պատրաստումը, մշակումն ու ճիշտ ներկայացումը աշխատողներին:

- Հաճախորդների հետ շփման մեխանիզմ, հերթականություն
- Հատուկ առաջարկի կամ նոր ապրանքի ներկայացման տեքստ/սմուլ
- Նվեր, ակցիա, գովազդ՝ մարքեթինգի բաժնի հետ համաձայնեցում
- Օրեկան այցելությունների/զանգերի քանակ – կետերի ցուցակ
- Օրեկան վաճառքի ծավալ
- Օրեկան ստուգումներ

- Օրեկան հաշվետվություն

## **ՎԱՃԱՌՔԻ ԱՂՄԻՆԻՍՏՐԱՑԻԱ ԵՎ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ**

Վաճառքի վերլուծական/անալիտիկայի բաժինը հիմնականում ստանձնում է պլանավորման և կանխատեսման պրոցեսներն ու վերջնական արդյունքի հետ դրանց համապատասխանության վերլուծությունը՝ պրոցեսների օպտիմիզացիայի նպատակով:

Վաճառքի աղմինիստրացիան հիմնականում օժանդակում է դաշտային վաճառքի մասնագետների/գործակալների աշխատանքին՝ սեղմ հաշվետվություններ տրամադրում, կազմակերպում բաժնի աշխատանքը շուկայավարման մասնագետների հետ:

Վաճառքի աղմինիստրացիայի աշխատանքի կարևոր ասպեկտ է, ելնելով դաշտային թիմի 'բերած' ինֆորմացիայից, նախաձեռնել հետազոտական գործողություններ: Մինի-հարցումների, բլանկերի, ինֆորմացիայի մշակման միջոցով, այս **բաժինը/աշխատողը կատարում է որակական հետազոտողի որոշակի աշխատանք**, որը հետագայում **խիստ կարևոր ու որոշիչ** է վերլուծական թիմի, հետրաբար՝ շուկայավարման մասնագետների ու **ամբողջ բիզնեսի համար**:

## **ՎԱՃԱՌՔԻ                      ԴՐՈՑԵՍԻ                      ՀԻՄԱՆԱԿԱՆ                      ԶԱՅԼԵՐԸ**

Ինչպես և շուկայավարման պրոցեսների դեպքում, առանձնացվում են թիրախավորման, սեզմենտացիայի, տարածքային բաժանման և վաճառքի կանխատեսման քայլերը: Սակայն, կարևոր է չչփոթել մարքեթինգային սեզմենտացիան ու բաժանումները վաճառքի համապատասխան պրոցեսների հետ, քանի որ այստեղ այլ են գործընթացները և սեզմենտավորումն, օրինակ, կարող է առընչվել ոչ թե ապրանքին և դրա տեղին շուկայում, այլ խանութին, դրա ֆիզիկական տարածքին, քաղաքում/գյուղում տեղակայման որակին/հարմարավետությանը: Վերջին պայամները կարող են որոշիչ դեր խաղալ հաճախորդի հետ հարաբերություններ կառուցելիս և դրանք հետագայում անհրաժեշտ մակարդակում պահելիս: Չէ որ հիմնականում նույն չեն վաճառքի և առաքման պայամները հեռավոր ավանում գտնվող փոքր ու սպառում չապահովող և քաղաքի կենտրոնի մեծ, բանում հատվածի բազմամարդ խանութի հետ:



## ԲՈՒՆ ՎԱՃԱՌՔԻ ԿԻՐԱՌԱԿԱՆ ՊՐՈՑԵՍՆԵՐ

Անկախ հաճախորդի հետ կապի, մոտեցման և ռազմավարության տեսակից պետք է միշտ հիշել վաճառքի գլխավոր կանոնը՝ վաճառքում կա միայն **մեկ** հնարավորություն: Այս դրույթը վերաբերվում է ընկերության, ապրանքի/ծառայության, և կոնկրետ իր՝ վաճառողի մասին (ինչը պակաս կարևոր չէ) հնարավորինս լավ տպավորություն թողնելուն: Բազմաթիվ փորձերով ապացուցված է, որ մարդը մշտապես ձգտում է ինքն իրեն ապացուցել սեփական առաջին կարծիքը/տպավորությունը մարդկանց և երևույթների հետ կապված, այնպես, որ առաջին հնարավորությունից պետք է քաղել մաքսիմալ օգուտ, այն կարող է վերջինը լինել:

## ՎԱՃԱՌՔԻ ՄԱՍՆԱԳԵՏ

Վաճառքի մասնագետը ընկերության դեմքն է: Նա պետք է արտացոլի կազմակերպության/ընկերության արժեքները և կարողանա զարգացնել ձեր բիզնեսը, չէ որ առանց վաճառքի/սպառման բիզնեսը դառնում է անիմաստ: Ամփոփենք վաճառքի մասնագետի և նրա ամենօրյա աշխատանքի հետ կապված ամենակարևոր կետերը՝

- ✓ Ծիշտ մասնագետի ընտրություն՝ պատասխանատու, մոտիվացված, ազնիվ
- ✓ Մշտապես հղկվող ունակություններ, հմտություններ և վարվելակերպ
- ✓ Անհրաժեշտ կյուրերի առկայություն՝ բիզնես քարտեր, վիզուալ ցուցադրություն, նմուշ..
- ✓ Արտաքին՝ մաքրություն, կոկիկություն, ժպիտ



- ✓ Անձնային՝ ինքնավստահություն, հանգստություն, ջանասիրություն, դրական տրամադրվածություն
- ✓ Իդեալական իրազեկվածություն ապրանքի բոլոր կողմերի մասին, վստահություն դրա գերազանցության մեջ
- ✓ Ուշադիր, ակտիվ և մեծ հետաքրքրությամբ լսելու կարողություն
- ✓ Գիտելիքներ ձեռ բերելու և մասնագիտորեն աճելու մեծ ցանկություն