

## **Кейс 6. Reebok: главное в сбыте - эффективный торговый персонал<sup>1</sup>**

«Я считаю самой важной и интересной частью нашей работы не отчеты о продажах, не анализ тенденций и не составление прогнозов, а те два часа, в течение которых ты пытаешься сбыть свой товар с наибольшей выгодой как для себя, так и для покупателя - розничного торговца, с которым работаешь», - говорит Роберт Макмэхон, главный торговый представитель Reebok Northeast. Поскольку Макмэхон отвечает за крупнейших клиентов Reebok в Новой Англии - розничные сети MVP Sports, Modell's и City Sports, - обязанностей у него уйма: от руководства работой других торговых представителей и посещения корпоративных компьютерных курсов до отслеживания деятельности конкурентов. Но' именно процесс продажи «лицом к лицу» наиболее привлекает Макмэхона: «Это самая сложная, но в то же время самая вдохновляющая часть моей работы. Каждая новая сделка связана с решением проблем, абсолютно не похожих на прежние. Даже если ты тщательно спланировал ту или иную продажу, все может измениться в связи с происходящими на рынке подвижками и новыми рыночными тенденциями. Надо уметь быстро реагировать на все эти перемены и подчас принимать решение на ходу, прямо во время переговоров с потенциальным покупателем».

### **Reebok на рынке спортивной обуви и одежды**

Reebok является крупнейшим после Nike мировым производителем спортивной обуви. Помимо спортивной обуви, Reebok продает также марки Rockport, Greg Norman Collection и обувь Ralph Laurent. Спортивные товары Reebok остаются флагманом среди производимых компанией товаров. Reebok прославилась на рынке благодаря амортизирующей технологии DMX, применяющейся в ее кроссовках. Компания сосредоточивает свои ресурсы и усилия на создании диверсифицированных каналов распределения для производимых ею спортивной обуви и других спорттоваров - таких, как

---

<sup>1</sup> Автор кейса Дж. Екхардт, ун-т Миннесоты. Опубликовано : Маркетинг / У. Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2001. С 636-638.

специализированные обувные магазины, универмаги и большие спортивные магазины. Уникальность Reebok состоит в том, что компания в своей маркетинговой стратегии придает особое значение отношениям с розничной торговлей. «Reebok- единственная компания, которая регулярно интересуется нами и обеспечивает нас свежей информацией, - говорит сотрудник одного из магазинов сети MVP Sports, входящей в число крупнейших розничных продавцов продукции Reebok. Представители Nike появляются у нас лишь изредка, из New Balance к нам приходят раз в полгода, люди из Saucony за все время заходили лишь пару раз. А вот торговый представитель Reebok бывает у нас каждый месяц, всякий раз обновляя информацию о товарах фирмы. Он рассказывает о новинках нам, а мы, в свою очередь, потребителям». Лори Сипплс, так называемый векторный представитель Reebok, утверждает: «Именно наши партнерские отношения с такими клиентами, как MVP Sports, позволяют Reebok выделиться среди других конкурентов. Партнерские отношения с розничными сетями -серьезный плюс для Reebok, поскольку розничные сети ощущают, что с Reebok у них более тесный контакт, чем с другими производителями».

#### *Организация сбыта в компании Reebok*

Процесс сбыта в компании Reebok включает в себя три элемента: установление доверительных отношений между представителями по работе с клиентами и розничными торговцами; обеспечение розничных торговцев необходимой информацией в том объеме, который позволял бы им успешно продавать товары Reebok; наконец, поддержка розничных торговцев уже после продажи. Шон Невилл, первый вице-президент и генеральный менеджер Reebok North America, разъясняет позицию компании: «Наша цель - не сбыт товара розничным торговцам, наша цель - продажа товара потребителю. Поэтому розничный торговец является для нас партнером. Наши торговые представители всегда начеку, они мыслят как розничные торговцы и продают товар потребителю».

Сбытом в Reebok занимаются команды, состоящие из представителей по работе с клиентами (они занимаются непосредственно продажей товара розничному торговцу) и векторных менеджеров, которые посещают магазины, занимаясь там в том числе и обучением персонала. Обо всех выявленных тенденциях векторный менеджер сообщает представителю по работе с клиентами. Команды формируются по географическому принципу: торговые представители живут и работают в том же регионе, в котором они отвечают за сбыт. Это позволяет членам команды понимать потребителей на интуитивном уровне. «Крайне неразумно посылать человека из Нью-Йорка через всю страну в Лос-Анджелес, чтобы он там рассказывал калифорнийцам о новых тенденциях и о том, какие товары им следует продавать», - объясняет Невилл.

В компании Reebok у представителей по сбыту на подготовку к сделке уходит в среднем 70% рабочего времени. И только 30% - непосредственно на саму сделку по продаже. Процесс продажи в Reebok в основном соответствует следующим шести этапам:

- 1) компания выбирает розничные сети, в ассортименте которых ей хотелось бы видеть свои товары;
- 2) представители по сбыту готовятся к презентации, осматривая магазин и составляя мнение о его посетителях;
- 3) представитель Reebok устанавливает контакт с магазином и предлагает организовать там презентацию;
- 4) во время презентации представитель Reebok рассказывает о ситуации на рынке и потребительских тенденциях, демонстрируя тем самым готовность компании к партнерству, а также о том, чего он ждет от встречи, объясняет особенности товара и подчеркивает выгоды продукции Reebok;
- 5) представитель Reebok переходит к активным действиям (добивается подписания договора или подтверждения намерений клиента заключить сделку);
- 6) после заключения договора члены команды регулярно наносят визиты в магазины, чтобы оказывать им необходимую помощь и отслеживать потребительские предпочтения.

*Процесс управления сбытом в компании Reebok*

Команда представителей по сбыту организована в компании в соответствии с тремя основными каналами распределения Reebok: специализированные спортивные магазины, обычные магазины спорттоваров и универмаги. К небольшим магазинам команды «приписаны» по географическому принципу (западное побережье США, центральные штаты, юго-восток и северо-восток страны). Сама команда делится на торговых представителей, отвечающих за сбыт обуви, и представителей, занимающихся сбытом одежды. Штат представителей по сбыту соответствует каналу распределения, поскольку именно канал распределения наиболее оперативно реагирует на нужды и запросы потребителей. Вознаграждение команды получают как за краткосрочные достижения, так и за долговременные успехи. В первом случае размер вознаграждения зависит от объемов продаж и прибылей в текущем квартале, во втором - от работы всей команды и от общекомандных усилий. «В списке побудительных мотивов деньги обычно стоят на четвертом или пятом месте, - утверждает Невилл. - Главная же мотивация - одобрение хорошо сделанной работы. Именно это является движущей силой успеха». Руководство компании постоянно отмечает успехи представителей по сбыту, и это, по мнению Невилла, ключ к высокому уровню мотивации, энергичности и удовлетворенности менеджеров по сбыту.

*Торговые представители Reebok: что нового на горизонте?*

Недавно Reebok оснастила всех своих представителей по сбыту компьютерами-ноутбуками. Теперь они могут сверять складские запасы, отслеживать своевременность доставки заказов и даже оформлять новые заказы, находясь вдали от офиса. Все больше внимания Reebok уделяет и налаживанию отношений с заказчиками. Роберт Макмэхон, к примеру, характеризует свои отношения с крупным заказчиком как «доверительные и уважительные». «Мы уже стали с ним хорошими друзьями, - говорит Макмэхон. - Вместе ходим болеть на стадион, и это, на мой взгляд, помогает нам и в работе». Еще одно нововведение компании - поощрение сотрудников

магазинов. Например, продавец, сумевший реализовать за месяц наибольшее количество кроссовок Reebok, получает билет на концерт или на футбол.

### Вопросы

1. Как Reebok создает потребительскую ценность для своих главных клиентов, применяя маркетинг отношений?
2. Каким образом Reebok использует коллективную продажу, чтобы обеспечить наивысший уровень потребительской ценности для своих главных клиентов?
3. По какому принципу организованы команды Reebok по сбыту: географическому, клиентскому или товарному?
4. Какие изменения привносятся в процесс сбыта благодаря новым технологиям?