

**АЛЬМАНАХ «УПРАВЛЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ
СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ» №1
Лучшие статьи за 2008-2011 гг.**

Учредитель:

ЗАО «Издательский дом «Гребенников»
Член Российской ассоциации маркетинга
<http://www.grebennikov.ru>

Редакция:

Выпускающий редактор

Власова Алла vlasova@grebennikov.ru

Компьютерная верстка

Козлов Василий kozlov@grebennikov.ru

Адрес редакции:

119034, Москва, Сеченовский пер., д. 5, стр. 2
Тел: (495) 926-04-09

Подписка:

podpiska@grebennikov.ru

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов.
Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях
несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере,
принадлежат ЗАО Издательский дом «Гребенников». Перепечатка материалов
допускается только с письменного разрешения редакции.
Цена договорная.

СЕКРЕТЫ ХОРОШЕГО НАСТРОЕНИЯ ПРОДАВЦА КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Заведомо отрицательное отношение к клиенту, неверие в успех продаж и пессимизм продавца — вот глобальные проблемы руководителей отделов продаж. В статье автор рассказывает о том, как сотрудникам отдела продаж контролировать колебания настроения, с помощью каких несложных приемов они могут научиться эмоциональной саморегуляции при работе с клиентом и повысить собственную самооценку и работоспособность.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: успешная продажа, позитивные мысли, настроение продавца, настрой на успешную продажу, стресс, внутренний диалог, текучка в отделе продаж, самоконтроль поведения



Бухаркова Ольга Валерьевна — руководитель департамента бизнес-тренингов и развития компании Forum consulting (г. Москва)

Первым шагом на пути к успеху в продажах для сотрудника, по мнению большинства опрошенных автором в процессе построения программы тренинга продаж начальников отделов, является сама установка на успех продажи, абсолютная уверенность в том, что цель будет достигнута. На неудачах, к сожалению, тоже учатся и на них так же настраиваются, как и на успех. Неудачи — это благоприобретенная реакция. Как показывает практика, уверенность в провале приводит к неверию продавца в продукт и неспособности настроиться на предстоящую продажу. Текучесть кадров в отделах продаж, связанная с быстрым накоплением менеджерами стресса при работе с клиентами, тоже наносит ощутимый урон, поскольку в каждого сотрудника вложены средства компании на его подбор, обучение и адаптацию. Между тем подобные состояния можно победить, используя несложные методики поведенческого контроля. Далее будут рассмотрены простые способы контроля настроения и настроя продавца. Они дают возможность понять причины отрицательных результатов продаж при негативном эмоциональном настроении, научиться применять

навыки управления эмоциями, овладеть способами улучшения настроения при работе с клиентами. С помощью этих методов можно шаг за шагом составить план самоконтроля своего поведения до, во время и после контакта с клиентом при осуществлении продажи для наиболее эффективного ее результата.

ПРИНЦИПЫ МОДУЛЯЦИИ НАСТРОЕНИЯ. СИЛА МЫСЛИ

Для начала ознакомимся с основными принципами модуляций настроения.

1. Любое наше настроение является продуктом нашего собственного мышления, т.е. мысли вызывают эмоции, эмоции создают реальность.

2. При негативных мыслях мы видим в черных тонах и себя, и весь мир в целом, т.е. негативные мысли продуцируют негативную реальность.

3. Негативные мысли достаточно сильны, и даже понимание их иррациональности порождает неудачи, не дает нам возможности избавиться от них.

Попробуйте провести следующий эксперимент. Скажите себе: «Я скучен и неинтересен, я беден и глуп, я неудачник». Обратите внимание на реакцию вашего тела: плечи сгорбились, голова наклонилась вперед, уголки рта опустились, лоб нахмурился, желудок спазматически сжался. А теперь скажите себе: «Я успешен, я здоров и богат, я счастлив, я уверен в своих способностях». Ваше тело отреагирует на слова иначе: спина распрямится, на лице появится улыбка, вы ощутите себя более раскованным и счастливым, чем после первого утверждения.

Мысли обладают силой воздействия на наши эмоции, наш организм моментально отзывается на них. Выстраивая последовательность образов, связанных с этими фразами, вы заставляете перестраиваться весь организм: изменяется уровень гормонов в крови, меняются выражение лица, поза, а следовательно, и настроение, и уровень подверженности стрессу. Между тем вы сами

никак не изменились, произнося то или другое утверждение: ваша жизненная ситуация осталась прежней, ваше окружение также не подверглось изменениям. Изменились только слова и вложенный в них смысл. Можно ли считать, что одно суждение реальнее другого? Это не имеет никакого значения. Вы сами выбираете свои мысли. В связи с этим логичнее использовать те мысли, которые приносят вам пользу, т.е. необходимо сознательно заменить негативные суждения на позитивные.

ПОШАГОВАЯ МЕТОДИКА ЗАМЕНЫ НЕГАТИВНЫХ МЫСЛЕЙ НА ПОЗИТИВНЫЕ

Перед тем как описать методику замены негативных мыслей на позитивные, остановимся на типичных ошибках начинающих — бессистемности и перерывах в тренировках. Системность означает прежде всего последовательное и осознанное выполнение упражнений в том порядке, в котором они рекомендованы в методике. Одна поговорка говорит: «Привычка возникает как легкая паутина, а потом сковывает как железная проволока». Если перевести это на язык психологии поведения, то получается, что формы нашего поведения — в данном случае положительные мысли об успехе продажи, — возникшие из внешней мотивации, сами могут быть стимулом, даже когда внешний мотивационный фактор пропадает. Если выработать в себе привычку заменять негативные мысли позитивными, то потребность в этом будет вырабатываться постоянно и независимо от внешних факторов. Среди причин, мешающих усвоению приведенной ниже методики, можно назвать рассеянность и неумение сосредоточить свое внимание на одном предмете. Поэтому при выполнении упражнений следует настроиться на него, например, несколько минут смотреть на какой-нибудь предмет, подробно изучая его, не видя ничего вокруг. Повторяя про себя новые позитивные мысли, не следует особенно вдумываться в их содержание, их

нужно повторять автоматически, больше обращать внимание на свои внутренние ощущения.

Для начала необходимо понять, какие именно автоматические мысли мешают человеку успешно выполнять свои обязанности. Существует два варианта: первый — сотруднику рекомендуется пройти тест на выявление проблем настроения, второй — данный тест на сотрудника отдела продаж необходимо заполнить самому руководителю. Для получения полной картины можно сравнить результаты обоих тестирований.

Шаг 1. Диагностика настроения продавца до, во время и после продажи

Ниже приведен тест, состоящий из семи блоков утверждений, который позволяет выявить проблемы менеджера по продажам, связанные с его настроением.

■ *Первый блок:*

- когда я иду к клиенту, я никогда не бываю в плохом настроении;
- иногда я иду к клиенту с заведомо негативным настроением;
- я постоянно иду к клиенту с негативным настроением, но иногда мне удается справиться с этим;
- я никогда не могу справиться с негативным настроением при посещении клиента.

■ *Второй блок:*

- я не ощущаю страха перед контактом с клиентом;
- я иногда чувствую страх перед контактом с клиентом;
- я не чувствую, что продажа будет успешной;
- я знаю, что ничего не получится и контакт будет отрицательным.

■ *Третий блок:*

- у меня не бывает провалов;
- я чувствую, что провалы у меня бывают не чаще, чем у других продавцов;
- раньше у меня было много неудачных продаж, но это уже в прошлом;
- я полный неудачник.

■ *Четвертый блок:*

- у меня никогда не бывает чувства вины после контакта с клиентом;
- иногда я ощущаю вину за свое неэффективное поведение с клиентом;
- я чувствую вину в 50% случаев контакта с клиентом;
- я всегда чувствую вину после контакта с клиентом.

■ *Пятый блок:*

- мне не кажется, что я хуже других продавцов в отделе;
- я иногда критикую себя за промахи и ошибки при продажах;
- я постоянно критикую себя за свои неудачи и стараюсь разобраться с ними;
- я постоянно критикую себя за все.

■ *Шестой блок:*

- я чувствую интерес к жизни моих клиентов;
- я интересуюсь не всеми моими клиентами;
- я интересуюсь только некоторыми из клиентов;
- жизнь моих клиентов мне неинтересна.

■ *Седьмой блок:*

- мне нравится предлагать клиенту продукт, я верю, что он поможет клиенту в решении его проблем;
- я предлагаю клиенту продукт и описываю его преимущества, но иногда не верю, что это действительно нужно клиенту;
- я часто чувствую, что продукт клиенту не нужен и у конкурентов продукт лучше и дешевле;
- при предложении продукта клиенту я не верю в то, что он нужен.

Отметим, что приведенный выше тест является примером, в каждом конкретном случае тесты, а также шкалы для интерпретации результатов разрабатываются индивидуально для каждого заказчика. Они зависят от того, что следует выявить: степень неверия продавца в себя, в продукт или что-то иное.

Шаг 2. Диагностика причин возникновения негативных мыслей

Каждая неудача продавца в большинстве случаев является результатом возникновения негативных мыслей. Очень важно установить суть этих негативных мыслей, чтобы с помощью их изменения улучшить настроение. Негативные мысли принято называть автоматическими мыслями, а их постоянное прокручивание в голове — внутренним диалогом. Автоматические мысли приходят и уходят сами, без всякого усилия с нашей стороны, а негативный настрой можно сравнить с компьютерной программой, пораженной вирусом. Другими словами, проблема кроется не в самой программе, а в вирусе. Если научиться находить и уничтожать его, то программа будет работать нормально.

Ниже приведены десять искажений в познании, которые вызывают поток негативных автоматических мыслей (в трактовке Д. Бернса).

1. Максимализм, синдром отличника: мир видится в черно-белых тонах, если успехи не соответствуют ожиданиям, то человек начинает считать себя неудачником.

2. Общий вывод из единичных фактов, обобщение: единственное отрицательное событие представляется полной катастрофой и ему присваивается значение постоянно происходящего действия.

3. Дисквалификация положительного, негативизм, скептицизм: нерациональное отрицание свершившихся положительных фактов, выделение только негативных событий.

4. Психологическая фильтрация событий: человек видит во всем только плохое и отрицает положительное.

5. Качущие умозаключения: негативная интерпретация реальности из-за незнания истинных фактов, ошибка в предсказании судьбы, самопрогноз негативного результата.

6. Преувеличение или преуменьшение значимости хороших событий по отношению к плохим.

7. Выводы, основанные на эмоциях, а не на фактах.

8. Установка «Я должен» / «Они должны», т.е. преувеличение своей или чужой роли в реальности.

9. Ярлыки: экстремальная форма выводов из единичных фактов.

10. Принятие на себя ответственности за независимые от тебя события.

В качестве примера рассмотрим ситуацию, выявляющую вышеуказанные нарушения. Вы приходите к постоянному клиенту компании, с которым были всегда в отличных отношениях, и застаете его в плохом настроении. В ходе беседы выясняется, что вы забыли взять нужный ему документ. У вас возникают мысли: «Сегодня мой клиент в плохом настроении. Я все не так делаю, я разлил его своей тупостью, я все делаю плохо, все забываю, мне никогда не добиться чего-то стоящего. А он мог бы быть лояльнее: я столько сделал для него, сделал ему хорошую скидку. Все клиенты не помнят хорошего». Подобные мысли включают в себя несколько искажений:

- максимализм;
- общий вывод из единичных фактов;
- преувеличение фактов;
- ярлыки.

Попробуем разобрать эту ситуацию и перевести негативные утверждения в позитивные.

1. Фразу «Я все не так делаю, я разлил его своей тупостью» можно перевести в такую: «Сегодня я забыл нужный документ, и это моя ошибка. Нужно подумать, как ее можно быстро исправить. Например, можно попросить коллег передать документ по факсу или электронной почте».

2. Фразу «Мой клиент в плохом настроении. Я все делаю плохо, все забываю, мне никогда не добиться чего-то стоящего» можно изменить следующим образом: «У клиента что-то случилось, к чему я не имею никакого отношения. Мою ошибку можно исправить определенными организованными действиями. Нужно действовать, исправлять ситуацию, и все получится».

3. Фразу «Все клиенты не помнят хорошего» можно заменить позитивным высказыванием: «Неприятности у моего клиента повлияли сегодня на его отношение ко мне. Однако наши хорошие

отношения приносят пользу нам обоим. Я стараюсь быть полезным моим клиентам, и они это всегда ценят».

Шаг 3. Замена автоматических негативных мыслей на рациональные и позитивные

Откуда берутся стереотипные негативные мысли? По мнению специалистов в области социального поведения Э. Протканса и Э. Аронсона, мыслительная деятельность человека строится на двух принципах человеческого мышления.

Первый принцип связан с минимизацией мыслительных затрат — принцип мыслительных стереотипов. Не стоит тратить больше энергии, если можно затратить меньше. В связи с этим наш мозг игнорирует истинную оценку реальной ситуации и выдает первый стереотипный ответ на ситуацию.

Второй принцип — принцип рационализации своего поведения, или принцип самообъяснения. Другими словами, все должно быть логичным: «Я делаю это потому что...», «Это случилось из-за того, что...» и т.д. Это делает поведение человека разумным и адекватным, с его точки зрения.

Комплекс этих принципов приводит нас к тому, что ход наших мыслей направляется в противоположную объективной реальности происходящих событий сторону. Например, если мы потерпели неудачу в продаже, то нам проще объяснить это глупостью клиента, который не понял наших объяснений о выгоде для него, или признать себя вообще неспособным к конкурентным продажам.

Мы видим, что вследствие несовершенства своего мышления человек склонен совершать ошибки. Как уже было сказано выше, многие из них можно предотвратить, если приобрести навык «включения» новых автоматических мыслей, только на сей раз конструктивных и позитивных.

Вспомните, как вы учились печатать на компьютере. Первое время на поиск нужной клавиши уходило десятки секунд. Но по прошествии времени вы перестали размышлять над тем, какую

клавишу нажать, процесс печати стал проходить почти что автоматически. Так же можно отработать и возникновение позитивных мыслей. Сначала вам придется приложить немало усилий, чтобы перевести деструктивные мысли в конструктивные. Потом это будет происходить само собой.

Итак, для использования этого метода необходимо научиться распознавать автоматические негативные мысли и четко описывать их. Затем следует научиться определять, почему эти мысли ошибочны. И наконец, необходимо найти новую мысль, представляющую собой позитивное утверждение свершившегося факта. В таблице приведены примеры нарушения восприятия в процессе познания, которые «запускают» автоматические негативные мысли, а также даны варианты их коррекции.

Рассмотрим, как пользоваться методом изменения мыслей. Например, в момент контакта с клиентом нужно попробовать запомнить те мысли, которые вас сбивают, мешают вам. При анализе этих мыслей спросите себя о том, почему они возникают. Затем из десяти приведенных выше причин выберите свои причины ошибочных суждений. После этого подберите рациональную позитивную мысль, которой можно заменить негативное утверждение. Выполнение данного упражнения занимает около пяти минут. Его необходимо повторять каждый день. Желательно стремиться замещать негатив позитивным утверждением каждый раз, когда он начинает крутиться в ваших мыслях. Чем объективнее вы сможете проанализировать свои негативные мысли, чем точнее подберете подходящую формулировку позитивного утверждения, тем лучше сможете понять и устранить причины своих неудач в работе с клиентами.

Если у сотрудника отдела продаж начинаются проблемы с настроением и настроением на удачную продажу, то существует угроза того, что негативные ощущения переселят рациональное начало. Следовательно, высока вероятность того, что это кардинальным образом повлияет на результаты продаж, а также на дальнейшую работу

Таблица. Нарушения в процессе познания, варианты коррекции

Автоматические негативные мысли	Нарушения в процессе познания	Рациональная позитивная мысль
«У меня всегда все не так, клиент начина-ет возражать на все мои предложения»	Общий вывод из единичного факта	«Большинство презентаций у меня по-лучается хорошо. Если я встречаю воз-ражение, то это лишний повод для де-тального обсуждения»
«Ничего не получится, клиент наверня-ка откажется»	Общий вывод из единичного факта, ошибка в предсказании судьбы	«Дела идут все лучше и лучше, клиент готов купить товар»
«Я выгляжу глупо, клиент решит, что я полный идиот»	Ярлыки, ошибка в предсказании судьбы	«Я прекрасно знаю продукт, он нужен именно этому клиенту»
«То, что я предлагаю, совсем не инте-ресно клиенту, он ждет не дождется, когда я уйду»	Ярлыки, выводы, основанные на эмо-циях, а не на фактах, психологическая фильтрация событий	«Каждый клиент рад видеть меня. Ин-формация, которую я ему сообщу, не-обходима для его работы»

сотрудника в компании. Для восстановления равновесия в таких случаях мы рекомендуем:

- фиксировать негативные мысли, мешающие продаже и общению с клиентом;
- выбрать из десяти видов искажений восприятия именно свои;
- заменить негативную мысль на позитивную, рациональную;
- повторять позитивную мысль не менее пяти минут несколько раз в день, а также стараться «включать» позитивную мысль тогда, когда в голове начинает звучать автоматический внутренний негативный диалог.

Для этого можно использовать технику остановки негативных мыслей.

Как уже говорилось выше, внутренний негативный диалог порождает негативные эмоции и ситуации, а он в свою очередь порождает усиление этих самых отрицательных эмоций, в конце концов все это приводит к стрессу. Этот внутренний диалог включает в себя отрицательные оценки действий, поступков, ситуаций, а также отрицательные прогнозы на будущее.

1. Сосредоточьтесь на потоке мыслей, которые проходят в данную минуту, осознайте их.
2. Медленно и уверенно скажите себе «стоп» и представьте, как перед вашими глазами опустился шлагбаум, услышьте звук, с которым он опустился.

3. Скажите себе: «Путь открыт». Услышьте звук поднимающегося шлагбаума, запустите поток положительных мыслей.

Шаг 4. Отработка навыков позитивного мышления. Нейтрализация слов-маркеров иррациональных суждений

Наши мысли — продукт нашей собственной деятельности, поэтому нам решать, позволять ли мыслям управлять нами, или самим брать управление мыслями в свои руки. Далее приведены иррациональные утверждения, которые активно мешают продуктивной работе с клиентом, хотя их и можно принять за примеры настроя на успешную продажу. Утверждения содержат слова-маркеры, которые «запускают» в нашем мышлении упомянутые выше искажения.

1. *Я должен, мне должны.* В данном случае следует заменить слово «должен» и его синонимы на слово «хочу». Семантическое значение этих слов определяет отношение к ситуации. В одном случае это будет неизбежная необходимость, в другом — свободный выбор и принятие ответственности за свое решение.

2. *Это катастрофа / кошмар / ужас / конец света.* Эти слова следует полностью исключить из своей речи, поскольку они сразу «программируют» возникновение негативных мыслей.

3. *А если вдруг, а ведь может быть.* Данные слова формируют внутренний негативный настрой, некое вымышленное будущее, которое приводит к снижению настроения и начинает определять наше настоящее. С их помощью мы сами себе предсказываем неудачи и воплощаем их в жизнь.

4. *Он (она, они) думает(ют), что...* Эти слова формируют тенденцию приписывать другим невысказанные суждения, мнения и конкретные мысли.

5. *Я (он, она) плохой, хороший, никчемный, глупый.* Эти слова побуждают нас оценивать свою личность или личность клиента в целом, приклеивать к ней ярлыки вместо оценки реальных качеств или поступков.

6. *Все, ничто, никто, постоянно, вечно, никогда, всегда.* Эти слова побуждают оценивать ситуацию по единичному признаку или эпизоду. В результате вы делаете неправильное обобщение на основе избирательной информации.

Попробуйте в виде упражнения составить к фразам, содержащим слова-маркеры, положительные и рациональные опровержения.

1. «Я должен быть первым, иначе стану неудачником» (в данном случае опровержением может служить следующая фраза: «Я хочу быть первым, моя удача всегда со мной»).

2. «Я должен быть профессиональным, иначе все поймут, что я ничего не стою».

3. «Все клиенты одинаковы, от них можно услышать только плохое».

4. «Катастрофа: клиент перенес встречу. Наверно, он раздумал покупать товар».

5. «Я никчемный продавец».

6. «Клиенты никогда не разговаривают нормально».

7. «Моменты, когда клиент отказался купить товар, просто ужасны».

8. «А вдруг завтра ничего не получится и клиент откажется купить товар?»

Для того чтобы приобрести и закрепить навыки продуцирования позитивных мыслей, необходимо

самому себе постоянно задавать вопросы, которые помогут произвести адекватную оценку ситуации.

1. Что свидетельствует в пользу моей интерпретации этих фактов?

2. Откуда у меня такая информация, какие факты ее подтверждают?

3. Что противоречит моей интерпретации?

4. Существует ли альтернативное мнение? Как можно по-другому на это посмотреть?

5. Какие преимущества и неудобства связаны с сохранением этого мнения? Какие могут быть последствия?

6. Что заставляет меня волноваться?

7. Что я могу сделать для того, чтобы неприятные переживания / ощущения исчезли?

8. Что от меня зависит, а что нет?

Шаг 5. Принятие ответственности за свои мысли

Из приведенных выше рассуждений можно сделать вывод о том, что наш настрой на успех продаж зависит от наших мыслей. Таким образом, мы сами несем ответственность за то, что мы продуцируем негативные мысли, постоянно возвращаемся к ним, а в итоге программируем себя на неудачу. Первоочередная задача — сосредоточиться на позитивных, а не негативных фактах и событиях и остановить негативные мысли. Стоит избегать слов-маркеров, которые запускают механизм искажения информации. Затем следует уделять по пять минут в день на сознательное повторение позитивных утверждений, настраивающих на удачную продажу. Таким образом вы поощряете свое подсознание к формированию новых позитивных стимулов.

Помните, что в ваших силах изменить любую ситуацию, нужно просто рассматривать причины своих неудач как полезную информацию, которая может лечь в основу успешных будущих действий в области продаж.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бернс Д. Тайна настроения. — М.: Рипол-классик, 1997.
2. Вильямс К. Тренинг по управлению стрессом. — М.: Эксмо, 1992.
3. Каменюкин А., Ковпак Д. Антистресс-тренинг. — СПб.: Питер, 2004.
4. Линдерман Х. Система психофизического регулирования. — Минск: РЭНАР, 1992.
5. Сивил Дж. Стресс-менеджмент. — М.: Хиппо, 2006.

МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Статья посвящена одному из ключевых факторов успеха — мотивации, поскольку до 90% успеха зависит от желания выполнять какие-либо действия. Автор рассматривает инструменты стимулирования и способы их применения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация менеджеров, подготовка и обучение менеджеров, мотив



Панышев Константин Юрьевич — независимый бизнес-тренер, эксперт по созданию отделов продаж в секторе b-2-b (г. Нижний Новгород)

Все в той или иной степени слышали о мотивации. В книжных магазинах представлено множество работ по мотивации персонала, а в сети Интернет можно найти множество статей, посвященных этой теме. Однако в большинстве случаев данные источники не содержат готовые рекомендации, а объемные теоретические исследования являются либо малоприменимыми на практике, либо слишком сложными для того, чтобы на их основе самостоятельно разработать схему мотивации менеджеров по продажам.

Что такое мотивация? Для большинства людей слова «мотивация» и «зарплата» являются синонимами. Во многих компаниях схема начисления заработной платы менеджеров по продажам называется схемой мотивации. Однако очевидно, что мотивация не ограничивается только материальным вознаграждением.

Я давно использую систему мотивации, описанную в статьях Владислава Завадского «Как определить тип мотивации сотрудника на этапе найма» и «Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты» [2, 3]. В данных работах выделены пять мотивов,

которые движут человеком при выполнении той или иной работы. Рассмотрим подробно данные мотивы.

1. Денежный мотив: сотрудник выполняет работу, желая взамен получить материальные блага. Данные блага могут быть как прямыми — деньги (оклад, премии, бонусы), так и косвенными — другие материальные выгоды (подарки, компенсации ГСМ и других расходов, служебный автомобиль, скидки на какие-либо виды товаров или услуг и т.п.).

2. Процессный мотив: сотрудник выполняет какую-либо работу потому, что ему нравится сам процесс ее выполнения. Данный мотив движет большинством творческих личностей: художниками, музыкантами, дизайнерами. Они занимаются творчеством, потому что им приятен сам процесс.

3. Мотив достижения: сотрудник выполняет работу для того, чтобы самоутвердиться. Он хочет доказать себе, что он может стать лучшим или заработать такую сумму денег, которую он считает достойной. Данный мотив является ведущим для большинства спортсменов, т.к. сама природа спорта предполагает соревновательное начало. Этот мотив гораздо ярче выражен у мужчин, чем у женщин, в силу природных отличий (достижения в данном случае используются как инструмент для привлечения женщин).

4. Социальный мотив: сотрудник выполняет работу для того, чтобы получить признание и одобрение коллег, родных и близких, а также руководства. Для такого сотрудника очень важны теплые отношения в коллективе, работа становится для него вторым домом.

5. Идеальный мотив, самый спорный, на наш взгляд: сотрудник разделяет цели и ценности компании. Однако за свою практику работы в коммерческих структурах я не встретил ни одного сотрудника, работающего по найму, у которого был ярко выражен идеальный мотив. Сотрудники разделяют ценности и цели компании до тех пор, пока им это выгодно. Каким бы преданным ни был работник, всегда остается вероятность того, что он уйдет. Семья и личные интересы всегда

будут выше интересов компании. Поэтому мы не будем рассматривать данный мотив в нашем конкретном случае.

Каждым человеком движут все пять мотивов. Однако в конкретный период времени выделяют один-два ведущих мотива, которые лежат в основе большинства действий кандидата, и дополнительные мотивы, которые пока не нуждаются в удовлетворении по тем или иным причинам. В данном случае применимо правило Парето: 80% действий обусловлены ведущим мотивом (мотивами), а 20% приходится на все остальные мотивы.

Далее необходимо определить, какие мотивы должны преобладать у менеджеров по продажам, каким образом можно подобрать людей с подобной мотивацией и как удовлетворить эти запросы, чтобы удержать нужных сотрудников.

Денежный мотив, безусловно, является неотъемлемым атрибутом профессии менеджера по продажам. Подавляющее большинство людей выбирает эту профессию именно из-за стремления заработать деньги, поскольку в сфере продаж у человека есть возможность существенно влиять на свой доход. Если большинство наемных работников мечтают о премии в 10–20% от оклада, то сумма процентов от продаж у профессиональных менеджеров может превышать оклад в два-три раза или даже в шесть-восемь раз.

Процессный мотив совершенно не подходит для сферы продаж. Люди, для которых данный мотив является ведущим, ориентированы не на результат, а на процесс. Работа в сфере продаж вряд ли придется по душе таким людям, поскольку звонки и переговоры держат сотрудника в постоянном напряжении, а от девяти клиентов из десяти он получает отказ. Однако даже если такой сотрудник найдется, то он не будет доводить процесс переговоров с клиентом до логического завершения (продажи). Поскольку процесс для такого человека важнее, чем результат, он не станет подталкивать клиента к покупке, давить на него, он будет просто общаться. Кроме того, чтобы получать удовольствие от общения, сотрудник

будет общаться не с теми клиентами, которые реально могут совершить покупку, а с теми, которые хорошо к нему относятся и с которыми у него завязались отношения. С такими клиентами менеджер может вести переговоры месяцами.

Мотив достижения, как и денежный мотив, идеально подходит для продавца. Стать лучшим, доказать себе и окружающим, что ты способен покорить самые высокие вершины — это очень хороший мотив для увеличения количества продаж. Люди, которые руководствуются данным мотивом, целеустремленные и самоорганизованные, они не боятся трудностей. Более того, чем труднее им дается цель, которую они сами перед собой поставили, чем больше сил и средств они тратят на ее достижение, тем «слаще вкус победы».

Социальный мотив в сфере продаж также является крайне нежизнеспособным. Люди с ярко выраженным социальным мотивом очень сильно зависят от оценки окружающих, для них важна теплота в отношениях. Однако подобное доброжелательное отношение очень редко встречается в рассматриваемой сфере. Менеджер по продажам постоянно подвержен стрессу: звонки в большинстве случаев встречают отказ, на встречах клиент часто выказывает негативное отношение к продавцу, переговоры о цене становятся настоящим испытанием. В том случае, если речь идет о крупных сделках, то все перечисленные неприятные моменты можно смело умножать на десять. Поэтому для людей, для которых ведущим является социальный мотив, профессия менеджера по продажам становится не самым лучшим выбором.

Таким образом, мы выявили два мотива, которые идеально подходят для менеджера по продажам: мотив достижения и денежный мотив. Важно, чтобы у всех, кто работает в отделе продаж, эти мотивы были выражены сильнее остальных. Причем мотив достижения является гораздо более выгодным для работодателя, чем денежный мотив. Последний удовлетворить очень просто, достаточно предоставить сотруднику денежное вознаграждение. Однако в данном случае есть и обратная сторона медали: сотрудника, которым

движет денежный мотив, сложнее всего удержать. Сам факт прибавки к зарплате мало что решает, через два-три месяца сотрудник привыкнет к новым доходам, и они снова покажутся ему недостаточными. Когда ты зарабатываешь 10 000 руб. в месяц, зарплата в 30 000 руб. кажется сказочной. Однако, начав зарабатывать 30 000 руб., постепенно понимаешь, что данная сумма также не удовлетворяет запросам, и хочешь получать уже 50 000 руб. Данный процесс становится нескончаемым.

Мотив достижения оказывается гораздо более интересным. Чаще всего сотрудник сам ставит перед собой цели и стремится к их достижению. В данном случае руководству необходимо просто не мешать работнику, если он хочет стать лучшим продавцом или коммерческим директором либо заработать за месяц больше, чем кто-либо когда-либо зарабатывал в данной компании.

Однако этот мотив также имеет свои нюансы: после того как цель достигнута, наступает резкая демотивация. Если не будет определена новая цель, то эффективность такого сотрудника упадет в несколько раз. Очень важно отследить этот момент, чтобы оперативно поставить перед сотрудником новую задачу.

ВЫЯВЛЕНИЕ МОТИВОВ

Для выявления мотивов сотрудника существует два способа: тесты и анкеты или интервью. Предпочтительной, естественно, является форма интервью, т.к. в процессе беседы можно получить гораздо больше информации, чем на основе тестов. Можно также совмещать оба способа и в процессе интервью задавать вопросы, опираясь на информацию, представленную в тестах и анкетах.

Приведем примерный перечень вопросов для интервью.

1. Опишите идеальную, с вашей точки зрения, работу.
2. Почему вы прислали нам резюме, что вас заинтересовало?

3. Что вам не нравилось на предыдущем месте / местах работы?

4. Если бы вы стали руководителем, то как бы вы стимулировали своих подчиненных увеличить продажи? (Человек будет судить о других исходя из своих собственных особенностей и, соответственно, будет использовать для стимулирования именно те способы, которые сам предпочитает.)

Рассмотрим возможные варианты ответов (см. таблицу).

Большинство кандидатов будут называть одни и те же критерии выбора, поэтому необходимо обращать внимание на контекст. Например, менеджер по продажам решил стать начальником отдела продаж, однако мотивы данного решения могут быть совершенно различными. Для одних это возможность увеличить свой доход, поскольку начальник отдела традиционно получает больше своих подчиненных за редким исключением (лучшие продавцы могут получать больше своего начальника, хотя бы иногда). Другие видят в

Таблица. Возможные варианты ответов кандидатов

Вопросы	Ответы кандидатов, которые руководствуются			
	денежным мотивом	мотивом достижения	социальным мотивом	процессным мотивом
Идеальная работа	Высокий доход, премии, оплата бензина и т.п. Иными словами, прямые или косвенные выгоды для сотрудника	Как правило, предполагает смену деятельности, т.е. новая и обязательно более сложная для кандидата должность. Руководителем становятся не ради большой зарплаты, а чтобы развиваться дальше. Считают работу перспективной, если можно получить новое обучение и опыт	Дружный коллектив, работа — второй дом, руководитель чуткий и приятный в общении, отсутствие ссор и конфликтов и т.п. Главными являются отношения с коллегами	Интересная, творческая, не монотонная работа. Свободный график, отсутствие рутины, возможность самостоятельно планировать рабочий процесс
Преимущества предлагаемой должности	Высокая оплата, бесплатное обучение и т.п.	Новая ступень в развитии, сложные задачи, решение которых удовлетворит амбиции кандидата	Корпоративные мероприятия, забота о сотрудниках, например, оплата транспорта, обещаний и т.д.	Новое интересное направление. Должность является творческой и предлагает новую специфику
Минусы прошлого места работы	Не нравилась оплата, урежали процент, получал только оклад, платили меньше, чем обещали и т.п.	Самый распространенный ответ: работа стала скучной, стал считать свою работу недостойной своего уровня, хочет развиваться. Возможный вариант: изначально хотел набраться опыта, теперь готов идти дальше	Постоянно возникали скандалы, ссоры, конфликты с руководителем, коллеги не помогали и не поддерживали. Также может не устраивать то, что не было совместных праздников, коллектив не был сплочен и т.п.	Отсутствие гибкого графика, жесткое управление, монотонность и рутинность, скучная и неинтересная работа, строгий дресс-код
Действия на посту руководителя	Стимулирование посредством денежных премий, возможный вариант — система штрафов	Постановка сложных целей перед сотрудниками, обучение, развитие работников, формирование профессиональной команды	Бережное отношение к сотрудникам, поддержание теплых отношений	Постановка интересных задач, исключение жестких рамок

карьерном росте в первую очередь вызов себе: их интересуют более трудные задачи и опыт, деньги оказываются на втором плане. Такие сотрудники согласятся работать в должности начальника даже в том случае, если оплата не увеличится или даже уменьшится.

Например, после того как компания, в которой я работал продавцом, закрылась, мы с другим менеджером открыли свой небольшой аналогичный бизнес. Он вел все административные дела, а на мои плечи легла коммерческая работа. Это был мой первый опыт создания отдела продаж. При этом доходы существенно снизились: если в качестве менеджера я зарабатывал 9 000–12 000 руб. в месяц, то на должности начальника отдела продаж в новой компании я получал не более 6 000 руб. в месяц. Другие бывшие коллеги устроились в филиал крупной московской организации и получали значительно больше. Однако в данном случае я получил бесценный опыт, который оказался гораздо более важным, чем сиюминутный доход.

Можно привести и другой пример: сотрудник говорит, что его привлекло обучение за счет компании. Мотивация в данном случае также может быть различной: кандидат хочет обучиться за счет работодателя и найти новое место работы, где требуется определенный опыт, или он стремится освоить новые инструменты, развиваться и рад, что в этой компании есть такая возможность. Таким образом, одна и та же характеристика рабочего места может привлекать людей, ведущие мотивы которых различаются.

СПОСОБЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ЗАПРОСОВ

Начнем с самого простого *денежного мотива*. Для удовлетворения материальных запросов чаще всего используется схема начисления зарплаты, которая помимо оклада подразумевает сдельную составляющую. В рамках такой схемы менеджер получает возможность влиять на свой доход: чем больше он продает, тем больше получает.

Простейшая схема оплаты труда менеджера по продажам выглядит следующим образом: оклад плюс процент от продаж. Рассмотрим каждый элемент в отдельности. Сам факт наличия оклада не обсуждается. Некоторые работодатели надеются, что смогут набрать сотрудников, предложив им только проценты от продаж. Однако можно выделить несколько основных причин не состоятельности данных предположений.

1. Подобные действия являются нарушением трудового законодательства.

2. Отсутствие оклада характеризует компанию как ненадежную.

3. Кандидат всегда выбирает между несколькими вариантами, и в 99,9% случаев у него нет причин, чтобы устроиться именно в эту организацию. Следовательно, учитывая то, что практически все работодатели предлагают сотруднику оклад, становится очевидным, что на вакансию без оклада спрос будет нулевым.

4. Менеджер по продажам получает оклад за то, что он совершает достаточное количество звонков и встреч. Даже если данные звонки и встречи не имеют положительного результата, сотрудник должен выполнять обязанности, предписанные должностной инструкцией. Однако, предлагая ему только проценты от продаж, сложно заставить его работать в соответствии с графиком.

Величину оклада определить достаточно просто, для этого необходимо выяснить величину оклада аналогичных вакансий в данном городе и платить примерно столько же. Можно, конечно, попробовать снизить оклад на 20–30%, но для этого необходимо владеть конкурсной технологией К.А. Бакшта, которая позволяет существенно снижать запросы кандидатов на собеседовании. Например, если средняя величина оклада в Нижнем Новгороде в 2010 г. составила около 10 000 руб., то можно было в процессе конкурса набрать сотрудников с окладом 7500–8000 руб.

При определении величины оклада необходимо учитывать средний цикл сделки: чем больше времени занимает сделка, тем дольше менеджер будет получать только один оклад. Например,

в сфере строительных услуг процесс продажи занимает в среднем два-три месяца, поскольку одна только смета составляется целый месяц. Следовательно, даже если менеджер найдет клиента в первый месяц работы, то деньги за эту сделку он получит только через два-три месяца. И наоборот, канцтовары или продукты питания продаются в течение максимум нескольких дней, поэтому у менеджеров есть реальная возможность кроме оклада заработать проценты за первый месяц на новом месте. Соответственно, те компании, сделки в которых занимают более длительный промежуток времени, должны предлагать больший оклад, чем те, продажи в которых совершаются быстро. В противном случае менеджеры будут уходить раньше, чем получают свои первые проценты, и возникнет большая текучка кадров.

Необходимо учитывать еще один нюанс. Допустим, мы определили, что наш оклад составляет 10 000 руб., и он выплачивается за осуществление определенного количества звонков и встреч. Например, менеджер по продажам должен проводить 3–4 встречи в день, торговый представитель — объезжать 15–20 точек, а менеджер по телефонным продажам должен делать не меньше 25–30 результативных звонков в день. При этом мы понимаем, что в большинстве случаев эта статистика не будет выполняться. Чтобы застраховать себя от этого, можно разделить фиксированную сумму оклада 10 000 руб. на две части: 5 000 руб. непосредственный оклад и 5 000 руб. премия за интенсивность работы. В данном случае логика достаточно простая: если один менеджер будет проводить по 15 встреч в неделю, а его коллега только 3 встречи и при этом мы будем платить им по 10 000 руб., то первый рано или поздно задумается о том, что он работает в пять раз больше, а получает ровно столько же, сколько и менее старательный сотрудник. Поэтому, разделив оклад на две части, мы получаем возможность лишить второго сотрудника премии и тем самым устранить несправедливость.

Теперь определим величину процентов. Возникает вопрос, от какой суммы следует высчитывать процент. Существуют два варианта: процент от

прибыли или процент с оборота. Определить, какой вариант подходит вам, очень просто. Если менеджеры не могут давать скидки самостоятельно или предлагают их строго по ранее оговоренным правилам, то можно выбрать любой предложенный способ. Однако если менеджеры могут давать скидки, причем довольно существенные, то тогда логичнее платить процент от прибыли. В противном случае может случиться так, что заключенная сделка является практически убыточной, т.е. не приносит прибыли, но предполагает оборот, и за такую сделку придется платить менеджеру вознаграждение.

Размер процента рассчитывается следующим образом. Первоначально нужно выяснить среднюю по городу зарплату менеджеров по продажам и определить план продаж для новичка. Предположим, что средняя по городу зарплата менеджера по продажам составляет 20 000–25 000 руб. в месяц. Значит, новичок легко согласится на 15 000–17 000 руб., предполагая, что в дальнейшем он сможет зарабатывать больше. При этом план по продажам для него составляет 500 000 руб. в обороте (или 100 000 руб. в валовой прибыли). Новичку будет сложно выполнить этот план, но он является вполне реальным. В данном случае мы подразумеваем, что если он выполнит установленный план, то получит 15 000–17 000 руб. Если из этой суммы вычесть оклад (возьмем для примера 10 000 руб.), то останется 5 000–7 000 руб., которые он должен заработать за счет процентов. Таким образом, мы можем высчитать процент для расчета при начислении заработной платы: 5–7% от валовой прибыли или 1–1,4% от оборота. Иными словами, простейшая схема оплаты в нашем примере выглядит так: оклад (5000 + 5000) + 5–7% от валовой прибыли при плане в 100 000 руб.

Эта схема позволяет избежать ошибок, которые совершаются при разработке системы оплаты труда в отделе продаж, самыми распространенными из которых являются следующие:

- оклад выплачивается не за выполнение нормы по количеству звонков и встреч, а за присутствие на рабочем месте;

- процент рассчитывается от суммы оборота, при этом часть сделок имеют минимальную прибыль или вовсе являются убыточными;
- не составляется план продаж.

Данная схема поможет активизировать менеджеров по продажам, а также даст прекрасную возможность заработать тем сотрудникам, которые руководствуются денежным мотивом. В то же время в эту схему можно внести некоторые улучшения, которые позволят еще больше стимулировать продавцов. Таким улучшением может выступать прогрессирующий процент, который направлен на то, чтобы заставить менеджеров продать больше. Чтобы понять, как он работает, рассмотрим небольшой пример. Допустим, менеджер осуществил две средние продажи в течение месяца, каждая из которых принесла 40 000 руб. прибыли. Итого он принес компании 80 000 руб. при плане в 100 000 руб., т.е. выполнил план на 80%. Для новичка такой результат является неплохим, и он его полностью устраивает, т.к. данный сотрудник не ожидал, что ему удастся что-либо продать в первый месяц работы. Следовательно, активность его работы в этом месяце снизится. Однако нам нужно получить за счет работы новичка 100 000 руб. прибыли, т.к. это минимальная сумма, при которой менеджер окажется рентабельным для компании. Поэтому необходимо заставить его продать еще что-нибудь, чтобы выполнить план. Для этого и вводится прогрессирующий процент.

Одним из вариантов является повышение процента с каждой последующей сделкой. Такой прием использовался в компании «Гарант-Сервис», в которой я некоторое время работал. За одну продажу в месяц я получал 3%, за две — 5%, за три — 7%, за четыре — 9% и начиная с пятой продажи — 12%. Соответственно, мне было выгодно продать как можно больше, потому что в таком случае я заработал бы больше не только за счет того, что принес бы дополнительную прибыль компании, но и получил бы более высокий процент от суммы уже оплаченных сделок. Такой стимул оказывается достаточно действенным: мы старались

изо всех сил увеличить количество продаж, чтобы получить повышенный процент (от суммы прибыли в 40 000 руб. можно было получить в качестве процента 1200 руб. или же 4800 руб.).

Схема в «Гарант-Сервисе» была связана с количеством продаж (новых клиентов), т.к. компания стремилась увеличить именно этот показатель. В том случае, если важно выполнение плана, можно связать процент выплат с процентом выполнения плана: при выполнении плана на 30% получишь 3%, на 50% — 5% и т.д.

Альтернативный вариант описан в книге К. Бакшта «Построение отдела продаж с «нуля» до максимальных результатов» [1]. Автор предлагает ввести штрафы за невыполнение плана. Данный метод представляет прогрессирующий процент в виде понижающего коэффициента. Если в первом случае мы имеем сетку 3–5–7–9–12%, то Бакшт предлагает умножать 12% на понижающий коэффициент, который связан с выполнением плана. Например, если сотрудник выполнил план на 60%, то он получает $12\% \times 0,6$, на 90% — $12\% \times 0,9$.

Оба варианта можно использовать с одинаковой успешностью. Естественно, все цифры приведены для наглядности, в реальности они могут быть изменены в соответствии с поставленными задачами. Можно также ввести правило, что если менеджер не выполнил план хотя бы на 50%, то он не получает комиссионные, можно платить дополнительный процент за перевыполнение плана на определенную величину и т.п.

Важно помнить, что схема оплаты должна быть довольно гибким инструментом, необходимо довольно часто проводить ее корректировку.

Помимо зарплаты для удовлетворения денежных потребностей сотрудников можно использовать и другие инструменты. Таким инструментом может стать приз для лучшего сотрудника месяца. Приз выставляется на всеобщее обозрение в начале месяца, очень хорошо подходят для этой цели бизнес-аксессуары среднего и высокого ценового сегмента (ежедневник, ручка, портфель и т.п.). Они могут пригодиться на встречах, и при этом менеджеры вряд ли купят их сами ввиду их

немалой стоимости. Разумеется, призы не должны быть дешевыми, но и чересчур дорогие призы не стоит использовать ежемесячно. Например, для этой цели хорошо подойдет перьевая ручка Parker стоимостью 1500–2500 руб., ежедневник такого же ценового сегмента и т.д.

Исключением может стать декабрь: поддерживать предновогоднее настроение и подтолкнуть к рекордным результатам продаж можно с помощью дорогих призов. Компания вполне может позволить себе один раз в год потратить 10 000–20 000 руб., и эффект будет колоссальный. При этом годовой приз выплачивается за годовые результаты, т.е. его получит сотрудник, который за год заработал для компании максимальную сумму.

Альтернативный вариант — так называемый годовой бонус. В этом случае с сотрудником заранее оговаривается размер разового бонуса, который он получит по итогам длительного периода (полгода / год), разумеется, при выполнении определенных показателей. Такая система стимулирует сотрудника к выполнению необходимых задач и при этом действует в течение довольно длительного периода, в отличие от ежемесячных выплат, эффект от увеличения которых длится в среднем два-три месяца.

Также можно использовать и менее значительные способы удовлетворения денежных потребностей.

1. Бесплатные обеды за счет компании: обеды могут привозить в офис либо можно оплатить обеды в какой-нибудь столовой.

2. Корпоративный транспорт: микро- или обычный автобус, который курсирует по определенному маршруту, собирая сотрудников.

3. Частичная или полная компенсация ГСМ, мобильной связи.

4. Частичная или полная оплата занятий спортом.

5. Медицинская страховка.

6. Всевозможные корпоративные вечеринки: традиционно отмечают Новый год и день рождения фирмы, хотя мероприятия могут проводиться

чаще. Например, в отделе продаж по итогам месяца можно устраивать небольшой праздник, который частично финансируют сотрудники, а частично компания. Чем лучше результаты месяца, тем больший процент оплачивает компания, вплоть до 100% затрат при выдающихся результатах.

7. Корпоративная библиотека с книгами и дисками по продажам и специфике работы компании и т.п.

Эти незначительные бонусы также обеспечивают серьезное конкурентное преимущество при наборе новых сотрудников. Кроме прямой материальной выгоды они предоставляют хорошую возможность продемонстрировать уровень компании в плане заботы о своих сотрудниках.

Потребности в достижении можно удовлетворять разными способами, но в их основе лежит одно общее правило: когда сотрудник, для которого ведущим является данный мотив, достигает своей цели, наступает резкая демотивация. Многих руководителей данный факт приводит в замешательство, однако все объясняется достаточно просто: такой сотрудник «выкладывается» только тогда, когда перед ним стоит цель, которая может быть сложной, но обязательно желанной и достижимой. Как только она выполнена, мотивация снижается до нуля.

Цели могут быть различными, например: стать лучшим продавцом, заработать для компании ту сумму, которую еще никто и никогда не зарабатывал, получить должность начальника отдела продаж и т.д. Однако вне зависимости от того, какая цель была поставлена, после ее достижения работоспособность сотрудника резко понижается.

В этом случае важно уметь отслеживать тот момент, когда цель будет скоро достигнута, т.е. когда она выполнена уже на 80–90%, и, не дожидаясь ее выполнения поставить новую. Хорошо, если сотрудник сам умеет это делать, однако это маловероятно. Данная задача ложится на плечи руководителя, который должен быть постоянно в курсе того, какие цели сотрудник ставит перед собой в данный момент, и не только следить за их

выполнением, но и постоянно подталкивать его к более амбициозным целям.

Например, на данный момент актуальной задачей для сотрудника является оплата обучения в вузе, ему срочно нужны деньги, и продажи у него идут хорошо. За один-два месяца он накопит нужную сумму. Необходимо заранее с ним определить, какая цель будет следующей: «Заплатишь за обучение, потом на что будешь копить?» Очень важно, чтобы целей было несколько и после выполнения одной из них мотивация не понижалась.

Если сотрудник в данный момент не ставит перед собой материальных целей, то можно обсудить с ним его работу в компании, узнать, чего он хочет добиться в ближайшее время. Хочет? Отлично! Необходимо вместе с ним составить список задач, которые он должен выполнить, чтобы, например, стать старшим менеджером, возглавить свой отдел продаж, перейти в отдел по работе с конкурентами.

Не следует забывать еще один важный момент: резкая демотивация может наступить не только потому, что сотрудник достиг цели, но и вследствие того что он потерял веру в возможность достижения этой цели. Работник может потерять надежду и прийти к выводу, что цель для него недостижима и все трудозатраты — это пустая трата времени и сил. Кроме того, цель может быть навязана кем-то, и для самого сотрудника она не является близкой. Поэтому можно еще раз подчеркнуть, что цель должна быть желанной и достижимой. Если возникли подобные проблемы, то следует как можно быстрее скорректировать цели, например уменьшить план, или в корне их пересмотреть, пока вновь не будет достигнут высокий уровень мотивации.

Сотрудники, для которых *социальный мотив* является ведущим, не очень хорошо подходят для продаж, они не предназначены для такой работы. Такие люди большое внимание уделяют отношениям, у них много друзей и знакомых, и им нравится строить с ними дружеские, теплые отношения. Каждый конфликт, даже незначительный,

становится для них форс-мажорным обстоятельством. Однако в сфере продаж сложно обойтись без ссор и избежать стресса. Клиент не обязан быть для нас приятным, он платит деньги и ведет себя так, как хочет. Необходимо уметь дистанцироваться от негативного отношения клиента, однако для людей, которые руководствуются социальным мотивом, такое дистанцирование практически невозможно.

Если у вас есть такой кандидат, то лучше сразу отказать ему, не мучая ни его, ни себя. Если подобный человек уже является вашим сотрудником и вы видите, что подобная «социальность» мешает его работе, то более разумнее перевести его на другую должность. Такие люди хороши там, где нужно строить отношения с клиентами, например в отделе по обслуживанию клиентов, при приеме звонков от клиентов и т.п.

В качестве нематериальной мотивации им можно давать поручения, которые связаны с общественной деятельностью: они с радостью подготовят вечеринку, составят библиотеку для отдела продаж и т.п. Также люди данного типа ценят похвалу руководителя, благодарность и признание заслуг. Причем для них это важно не как подтверждение их лидерства, а как подтверждение особого расположения окружающих их людей.

Процессный мотив, также как и социальный, не подходит для продаж. Данным мотивом руководствуются, как правило, творческие личности, и с этим связан целый ряд проблем.

1. Творческие личности не любят монотонную работу, а продажи представляют собой постоянно повторяющийся, монотонный процесс (звонки, встречи, отчеты).

2. Творческие личности испытывают трудности с самоорганизацией. Для них тяжело приезжать каждое утро вовремя на работу, не опаздывать к клиентам, следовать расписанию. Они живут в ожидании вдохновения и считают, что невозможно продуктивно работать по расписанию.

3. Творческим личностям интересен процесс, а не результат. В продажах, наоборот, процессы сами по себе не настолько важны и интересны.

Дизайнер может часами менять подложки в рекламном макете, определяя наилучший вариант, и получать от этого удовольствие, в то время как в продажах важно получить результат (в идеале прибыль), причем как можно скорее и с наименьшими трудозатратами, чтобы охватить как можно больше клиентов. Затягивать без нужды процесс общения нецелесообразно.

Это лишь основные проблемы работы с творческими людьми, на самом деле их гораздо больше.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, идеальными ведущими мотивами для кандидатов в успешные менеджеры по продажам являются денежный мотив и мотив достижения (большинство кандидатов на эти вакансии руководствуются именно этими мотивами). Люди, для которых ведущими являются

процессные и социальные мотивы, оказываются в меньшинстве, у них сам факт работы в сфере продаж вызывает чувство дискомфорта. Люди такого типа идут работать менеджерами по продажам либо от безысходности, либо ради временного заработка.

Если вам попадаются такие сотрудники, то лучше не брать их в отдел продаж. Каждый должен заниматься своим делом. Люди, движимые процессным мотивом, становятся отличными дизайнерами, художниками, специалистами по рекламе, музыкантами, журналистами и др. Социальный мотив может принести пользу там, где нужна забота о людях, тепло в отношениях и отсутствие конфликтов. Можно, конечно, попытаться создать успешного коммерсанта из сотрудника с ведущим социальным или процессным мотивом, однако такие действия лишены смысла, т.к. он не сможет достигнуть стабильных высоких результатов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бакшт К. Построение отдела продаж с «нуля» до максимальных результатов. — СПб.: Питер, 2007. — 224 с.
2. Завадский В. Как определить тип мотивации сотрудника на этапе найма // PC Week. — 2004. — №10.
3. Завадский В. Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты // PC Week. — 2004. — №8.

ПРОДАЖИ В-2-В: АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Статья представляет собой набор рекомендаций, касающихся формирования эффективной системы продаж. Автор дает советы относительно различных аспектов деятельности продавца (поиск клиентов, составление коммерческого предложения, внедрение системы CRM, ведение документации и др.).

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: регулярный маркетинг, коммерческое предложение, целевая аудитория, организационная структура компании, построение бренда, сегментирование, маркетинговая концепция



Моисеев Игорь Владимирович — консультант по продажам и маркетингу, ЗАО «Ангстрем-Телеком» (г. Зеленоград)

Вопросы, которые будут рассмотрены в настоящей статье, имеют отношение к любому специалисту, работающему в сфере продаж, вне зависимости от занимаемой им должности. Эти вопросы ежедневно решают предприниматели, руководители подразделений и рядовые менеджеры.

Итак, вы представляете компанию, деятельность которой заключается в удовлетворении потребностей ее партнеров. С чего начнется ваш первый рабочий день в организации? Думаю, мнений относительно того, с чего начать, будет столько же, сколько людей, описывающих этот первый рабочий день.

Я рекомендую в первую очередь заняться следующим:

- обустройство рабочего места;
- установление контактов с ближайшим окружением;
- уяснение структуры компании и порядка взаимодействия ответственных лиц и подразделений;
- изучение товаров / услуг компании и конкурентного окружения;
- уяснение существующей модели продаж или ее построение (процедуры, типовые формы документов, клиентская база, финансовый

контроль, алгоритмы наработки новых клиентов по каждому товару / услуге).

Я намеренно не нумерую пункты: всем придется заниматься параллельно, уделяя тому или иному аспекту больше или меньше внимания, в зависимости от избранных вами приоритетов. Способ, когда перечисленные вопросы решаются последовательно и до конца, не для специалистов продаж. Вам придется строить свою деятельность, переключаясь в течение дня с одного дела на другое. При этом помимо собственных дел у человека, как правило, появляются различные неотложные дела, связанные с ежедневной рутинной жизнью организации.

Почему перечисленные аспекты так важны? Попробуем разобраться.

Недостатком многих курсов и семинаров, обучающих продажам, является оторванность теоретических концепций от практики, как следствие — невозможность понять логику руководителя и резонность выбора той или иной стратегии маркетинга или методики продаж. Пробелы в структуре знаний, как отсутствующие кирпичи в фундаменте здания, — не позволяют пользоваться знаниями системно, находить оптимальное решение в той или иной ситуации. Между тем любое организационное мероприятие в бизнесе имеет свою цель, самым непосредственным образом связанную с обстоятельствами, «предлагаемыми» внешней или внутренней средой.

Цель настоящей статьи — дать общую картину продаж и связанных с ними маркетинговых мероприятий. Одновременное видение многих аспектов продаж поможет начинающим специалистам расширить свой профессиональный кругозор. Изучение маркетинговых концепций является одним из эффективнейших инструментов совершенствования навыков продавца.

СТРУКТУРА КОМПАНИИ И ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОТВЕТСТВЕННЫХ ЛИЦ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Внутренняя среда организации важна для специалиста так же, как и внешняя. Попросите у

начальника отдела кадров структурную схему подразделений компании или создайте ее сами, если масштаб компании не предусматривал необходимости составления такой схемы ранее. Делается это просто: рисуем квадрат, который будет обозначать место директора (генерального директора, управляющего и т.д., другими словами, полномочного лица, осуществляющего оперативное управление компанией) в организационной структуре; ниже к нему пририсовываем квадраты, обозначающие заместителей или начальников подразделений, прямо подчиненных руководителю предприятия; еще ниже будут находиться квадраты, обозначающие специалистов, которые подчинены заместителям и начальникам подразделений, и т.д. Осталось объединить их линиями согласно структуре подчиненности. Схема готова.

Теперь сгруппируйте ассортимент товаров или перечень услуг и наложите на схему так, чтобы стало понятным, кто что производит и кто за что отвечает; табличная форма поможет вам в этом. Снабдите вашу схему контактными данными (фамилии, телефоны, электронные адреса).

ТОВАРЫ / УСЛУГИ КОМПАНИИ И КОНКУРЕНТНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Не стоит думать, что, изучив прайс, вы получите полное представление о предлагаемом компанией ассортименте товаров / перечне услуг. Воспользуйтесь концепцией маркетинга «трехуровневый анализ», чтобы структурировать предложения вашей компании и системно изучить их. Характерной ошибкой является некая обобщенная оценка перспектив продвижения группы схожих товаров (например, термометров) без сегментирования рынка (термометры для измерения температуры от 0 до +40 °С (измерение температуры тела человека) — это один сегмент, а термометры со шкалой от 0 до +120 °С (измерение температуры воды) — другой). Изменение каких-либо качественных характеристик (цвет, форма, материал) кардинально меняет результаты мар-

кетингового анализа и стратегию продвижения товара, даже небольшое отличие переводит товар в сегменты, ранее не рассматривавшиеся.

При продаже техники это особенно важно. Определите, есть ли у вашего товара субституты.

Сравнивать свой товар / услугу с товаром / услугой конкурентов необходимо в пределах выбранного сегмента рынка. Технические и ценовые критерии целесообразно выявлять параллельно с процессом сегментирования — это позволяет системно анализировать наличие нишевых групп потребителей.

Хочу заметить, что сегментация — процесс творческий и «линейкой» не измеряемый. В ходе подробного изучения товара вы узнаете о его сильных и слабых сторонах (здесь может быть полезным SWOT-анализ). Продвижение продукта и его прямые продажи подразумевают акцент на преимуществах предложения. В этом и состоит идея «позиционирования».

Рекламная кампания, в ходе которой потребитель узнает о преимуществах вашего продукта / услуги, помимо привлечения внимания целевой аудитории должна преследовать и еще одну цель более высокого порядка — построение бренда. Для достижения данной цели необходимо располагать объективной информацией, касающейся емкости рынка, доходности по товарам / услугам, рентабельности. Это позволит определить оптимальный размер денежных средств, затрачиваемых на продвижение продукта, и избавит от многих ошибок. Для директора, руководителей продаж и маркетологов это крайне важно. Задача маркетологов состоит в разработке рекламной концепции (цветовая гамма, логотип, слоган, аудио-, видеоряд и т.д.). Дальнейшее продвижение продукта будет зависеть от разумного расходования бюджета, создания рекламы на различных носителях, определения наиболее эффективных каналов коммуникации.

Еще один немаловажный аспект — это ценовая политика компании. В качестве основных факторов, влияющих на ценовую политику, следует упомянуть масштаб организации и конкурентную

ситуацию на рынке, изучение последней должно стать ежедневной задачей специалиста по продажам.

КОНТАКТЫ С БЛИЖАЙШИМ ОКРУЖЕНИЕМ

Познакомиться с коллегами вам поможет упомянутая выше схема. Помните, что первое впечатление самое сильное. Постарайтесь расположить к себе коллег. Симпатия — залог здоровых отношений. Не стоит с самого начала заваливать людей вопросами. Как и в переговорах с потенциальными клиентами, постарайтесь не использовать в общении языковых конструкций с частицей «не» («не знаю», «не так», «не имеем» и т.д.). Полезным будет ознакомиться с работами Филипа Котлера, много писавшего о внутреннем маркетинге организаций.

РАБОЧЕЕ МЕСТО

Главное «оружие» продавца — телефон. Существует огромное количество самых разнообразных моделей телефонов. На мой взгляд, наиболее удобны и надежны проводные телефоны Panasonic. Если есть возможность, сразу переключите телефон в режим тонального набора — разница в скорости набора (по сравнению с импульсным режимом) приводит к ощутимой (если брать в общем за день) экономии времени.

Как альтернативу традиционной телефонии используйте IP-связь. Самое простое — установить программу Skype. Это позволит бесплатно общаться с другими пользователями Skype либо осуществлять звонки по очень низким тарифам (особенно на международную связь). Не экспериментируйте с гарнитурами — возьмите трубку под USB-порт.

Руководителям отделов продаж я могу дать следующий совет: приобретите VoIP-шлюз. Статистика свидетельствует, что это позволит снизить затраты на связь на 40–60%. Если у вас сеть филиалов в

разных городах, приобретите IP-АТС, они будут объединены в единый офис, и междугородние (международные) звонки можно будет осуществлять без каких-либо затрат.

Для общения по электронной почте вам необходим почтовый клиент. Самые популярные — Outlook Express, Microsoft Office Outlook, The Bat! Я рекомендую остановиться на Microsoft Office Outlook. Вместе с клиентом вы получите планировщик рабочего времени с напоминанием о мероприятиях и адресную книгу, которую при необходимости можно с легкостью импортировать и экспортировать в различные форматы других программ, включая CRM.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) — это информационная система, предназначенная для автоматизации маркетинга. В ней сохраняют информацию о клиентах и историю взаимоотношений с ними. Наличие системы позволяет руководителям компании осуществлять полноценный анализ взаимоотношений с клиентами и принимать взвешенные оперативные и стратегические решения (при наличии статистики хотя бы за три года). Простейшую CRM-систему вы можете создать сами — накапливайте данные о продажах и клиентах в формате Excel. Вы не поверите, как много полезной информации можно «выудить» из обычной статистики продаж. Руководители, имеющие опыт использования CRM-систем, ориентируясь на продажи прошлых лет и тренды отрасли, могут оценить уровень продаж в ближайшей перспективе с точностью до нескольких процентов.

Наконец, самое главное — выписка счета. Данная операция давно не производится вручную. Если вы хотите выписать счет на бланке, вам незачем читать эту статью дальше. Будем исходить из того, что прогресс все-таки затронул вашу организацию. Попросите системного администратора открыть для вас новый профиль пользователя и дать доступ к базе 1С (или другой программе, где можно создать счет). Если вы продвинутый пользователь, то к приходу сисадмина вы накидаете список из одного-двух десятков программ, которые

хотели бы видеть в своем трее для полноценной работы (желательно принести дистрибутивы самому, т.к. их точно нет в достаточном количестве у системного администратора — у него другие интересы). Если у вас нет сети, вам повезло: вы сам себе хозяин. Планируя использовать локальную версию программы бухучета, договоритесь со своим главбухом о взаимодействии — его будут интересовать выставленные и оплаченные счета (не стоит проводить документ до оплаты, поскольку выписывается счетов больше, чем оплачивается).

Надеюсь, у вас все получилось. Вы создали счет и... Не стоит его распечатывать. Сократите расходы на бумагу — отправьте счет в pdf-принтер, сохранив его в памяти жесткого диска (пусть специалисты помогут вам с подстановкой печати и подписи в электронном виде). Теперь вы можете отправить счет клиенту по электронной почте или по факсу, воспользовавшись программой факс-клиента (WinFax, VentaFax) и встроенным в компьютер модемом.

МОДЕЛЬ ПРОДАЖ

Продажи осуществляют (знает об этом руководство или нет) в соответствии со сбытовой или маркетинговой концепцией. В первом случае продавцы реализуют то, что произведено, без прикладной оценки потребности рынка; во втором случае товар всячески рекламируют (продвигают по разным каналам коммуникаций) и в соответствии с оцененной потребностью (периодически корректируемой) производят, а затем продают. Первый случай можно не рассматривать. Если ваш склад забит товаром, жизненный цикл которого завершен, — считайте убытки. В современных рыночных условиях маркетинговый подход наиболее эффективен.

О ПОВСЕДНЕВНОМ

Если деятельность мелких предпринимателей регулируется принципом необходимой

достаточности (не нужно расходовать ресурсы на создание структуры продаж, если все функции выполняют сам предприниматель и бухгалтер либо просто предприниматель), то перед руководителями крупных организаций стоит задача формализовать процедуры работы до уровня корпоративных правил. Когда эти правила обростут этикой взаимоотношений, сложится корпоративная культура. Пополнивший коллектив новый специалист должен ознакомиться с процедурами и бизнес-процессами компании. На первом этапе важно организовать обучение сотрудника. Чем серьезнее вы подойдете к этому вопросу, тем большей будет отдача от менеджера. Занимайтесь с вновь принятым работником ежедневно, не давайте ему увязнуть в повседневной рутине — это убивает новые идеи. Старайтесь разглядеть среди этих идей полезные для вашей организации. В ходе обучения необходимо ознакомить сотрудника с типовыми формами документов, принципами ведения базы клиентов, правилами финансового контроля, добавляя по ходу свои комментарии и акцентируя внимание обучаемого на наиболее важных аспектах.

Об алгоритмах наработки новых клиентов следует поговорить отдельно.

■ Действуйте по территориальному принципу. В первую очередь осваивайте регионы с наибольшей плотностью потребителей — это принесет максимальную отдачу. Поддерживайте дилеров, дистрибьюторов, агентов — это ваши помощники.

■ Определить целевую аудиторию помогут отраслевые справочники, бизнес-каталоги, каталоги выставок, списки членов различных саморегулируемых организаций. В них содержится информация о компаниях, которых могут заинтересовать ваши продукты / услуги. Вам необходимо получить контактную информацию — телефоны и электронные адреса лиц, принимающих решение о покупке товаров. Закупочные центры могут состоять из нескольких лиц, как принимающих непосредственные решения о закупках, так и влияющих на принятие подобных решений. Очень

важно понять мотивацию указанных лиц и общаться с ними, используя терминологию, характерную для профессиональной деятельности клиента.

■ Одним из инструментов продвижения продукта является адресная рассылка материалов рекламного характера и коммерческих предложений (на электронную почту). Необходимо добиваться от потенциального клиента определенной реакции на ваши действия. Развивайте историю взаимоотношений с клиентом, анализируйте причины отказов. Итог успешных продаж занесите в CRM-систему.

■ Сохраняйте коммерческие предложения — в следующий раз они помогут скомпилировать из отрывков текста новое по другому товару. Важны доводы и аргументы, которые вы используете, держите под рукой эти тексты.

■ Участвуйте в профильных отраслевых выставках. Это позволит получить максимальный эффект в деле продвижения продукции на рынке. Собирайте визитки посетителей выставки, записывайте их данные и задаваемые ими вопросы. После выставки вы сумеете обобщить выводы.

■ Создайте словарь неологизмов, появляющихся время от времени в любой сфере деятельности. Это своеобразные предвестники будущей профессиональной моды, несущие информацию о новых продуктах, подходах, тенденциях, возникающих, как правило, на зарубежных рынках. Грамотно используя такие термины в рекламных материалах, вы зарекомендуете свою компанию как пионера данного направления в бизнесе.

■ Не пренебрегайте возможностями Интернета. Применение поисковой оптимизации (SEO) ваших ресурсов в Сети — сайтов, блогов, страничек — очень эффективно. Рекомендую изучить и особенности контекстного поиска. Вы можете получить отличные результаты даже при небольшом бюджете.

Рано или поздно наступает момент непосредственного контакта с потенциальным покупателем. Прежде чем начать диалог с клиентом, вы сами должны поверить в превосходные свойства того продукта, который продаете. Если вы не

верите в полезность товара, вам не удастся убедить в этом покупателя: интонации, мимика подведут вас. Старайтесь, чтобы ваш разговор не получал окончательного логического завершения, всегда нужно оставить себе возможность связаться с клиентом (в случае его согласия) по любому поводу — рассказать о новых характеристиках продукта, убедиться в исправности ранее проданного, убедиться в получении счета или другой документации. Дружелюбие и конкретность в изложении мысли — ваше лучшее оружие. Умелое сочетание рациональных аргументов и доводов, более характерных для сферы эмоционального, — почерк опытного продавца. Доверие клиента, помимо прочего, рождается под воздействием информации, которая основывается на общеизвестных, неоспоримых истинах.

Мастерство продавца выражается и в составлении коммерческого предложения. Опытный продавец составит его таким образом, что для клиента станут очевидными все потенциальные выгоды, при этом сам стиль изложения будет учитывать психологические особенности восприятия текста, что опять же позитивно повлияет на окончательное решение адресата.

Относитесь со вниманием ко всем пожеланиям покупателя, даже если их выполнение связано с нарушением уже установившейся и привычной для вас последовательности действий. Чаще всего у клиентов возникают вопросы по поводу перечисления денежных средств, оформления сопроводительных документов, отгрузки товара. Не оставляйте потребителя один на один с проблемой.

Главная профессиональная задача продавца — увеличить выручку компании, поэтому необходимо использовать все возможные варианты в части оплаты за поставленный товар. Применяйте схемы отсрочки платежа (в рамках договорных обязательств или по гарантийному письму), используйте лизинг или оплату векселями. Конечно,

принимать решение по этим схемам будет директор, но вы не имеете права не предложить свой вариант расчета.

Допустим, на счет вашей компании пришли деньги покупателя. Процедура отпуска продукции со склада / оказания услуг установлена регламентом, который следует утвердить у директора и ввести в действие приказом по предприятию. Если в организации действует система менеджмента качества, то такой регламент априори существует.

Осталось проконтролировать отгрузку и оформление отгрузочных документов. Если габариты вашего товара позволяют, воспользуйтесь услугами спецпочты — это очень удобно. Наличие разных операторов (DHL, FedEx, СПСР, EMS) позволяет выбирать наиболее приемлемый по стоимости вариант поставки. Помимо высокой скорости обслуживания сотрудничество с указанными операторами дает возможность отслеживать доставку заказа в режиме онлайн.

Не будем усложнять жизнь нашим бухгалтерам — сами направьте сопроводительное письмо покупателю с просьбой выслать второй экземпляр накладной или акта о выполнении работ с подписью и печатью. Желательно отправить такое письмо непосредственно с товаром.

Внимательно относитесь к рекламациям — будьте справедливы, попытайтесь встать на место покупателя. Не оставляйте без ответа ни одно обращение. Если основания для замены спорны, а потери ничтожны, идите навстречу покупателю.

Позвонив клиенту спустя месяц после продажи (чтобы узнать, насколько он удовлетворен покупкой), вы замкнете цепь действий, направленных на улучшение бизнеса. Следование советам, приведенным в настоящей статье, позволит сформировать жизнеспособный комплекс регулярного маркетинга, а это значит, что ваши продажи будут расти.

РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ ДИСТРИБЬЮТОРОВ: СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ, ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ, ВОЗНИКАЮЩИЕ СЛОЖНОСТИ И ТОЧКИ КОНФЛИКТОВ, РАБОТАЮЩИЕ ПРИЕМЫ

Автор рассказывает об основном инструменте создания дистрибуции и организации продаж для компаний сектора FMCG — работе через торговые команды дистрибьюторов, о способах мотивации персонала. В статье даны несколько готовых шаблонов программ.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: дистрибьютор, стратегия развития, торговый представитель, рынок FMCG



Вдовин Валерий Анатольевич — член экспертного совета по развитию бизнеса в Саратовской области при Институте развития бизнеса и стратегий, независимый консультант по развитию дистрибуции, региональный менеджер по продажам ООО «ТД «Виакон» (г. Саратов)

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие, работающее на рынке FMCG, с выходом на федеральный рынок рано или поздно сталкивается с проблемой выбора способа регионального развития: работать через собственную сбытовую сеть или при помощи партнера-дистрибьютора, имеющего собственную сбытовую структуру и отлаженные механизмы на данной территории.

В период развития бизнеса на новом рынке второй способ является наиболее предпочтительным ввиду низкой узнаваемости продукта в конечной рознице региона и сравнительно малого товарооборота, что, в свою очередь, ведет к весьма ощутимым издержкам, которые способен взять на себя сильный партнер-дистрибьютор. Уровень издержек дистрибьютора в данном случае намного ниже, чем у филиала производителя, ввиду высокой товарной диверсификации и снижения затрат на единицу доставляемой продукции.

Одним из ключевых факторов успеха производителя на новом рынке является представленность продукции в розничных торговых точках региона.

Данную задачу решает персонал дистрибьютора (торговые представители и мерчандайзеры).

В зависимости от стратегии развития компании-производителя существует три основных способа продвижения через персонал дистрибьютора:

- 1) создание эксклюзивных команд;
- 2) работа в фокусных командах;
- 3) продажи через торговых представителей общего прайса.

СОЗДАНИЕ ЭКСКЛЮЗИВНЫХ КОМАНД ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Данный способ используют крупные игроки рынка со значительным бюджетом, имеющие определенную стратегию развития в национальном масштабе.

Преимущества. Данная стратегия позволяет наиболее полно охватывать все сегменты рынка, получать хорошие результаты по дистрибуции продукции, отслеживать оптимальный товарный запас в розничных торговых точках, получать обратную связь о качестве продукции, о потребительских предпочтениях и прочих изменениях рынка; характеризуется средней степенью риска.

Недостатки. Это самый затратный способ. Затраты на эксклюзивную команду не всегда окупаются товарооборотом. При недостатке управленческих компетенций руководителей весьма сложно ожидать эффективного решения поставленных задач в соответствии со стратегией предприятия. Конфликты интересов производителя и дистрибьютора минимальны: производитель нацелен на максимальную представленность (дистрибуцию) товара и поддержание оптимального товарного запаса, дистрибьютор — на минимизацию дебиторской задолженности и сокращение логистических издержек (товарный запас и товарный ассортимент на складе, снижение количества торговых точек с малым оборотом).

Эксклюзивная команда фактически состоит из сотрудников, полностью оплачиваемых пред-

приятием-производителем, дистрибьютор же берет на себя логистические и кадровые функции, а также вопросы, связанные с возвратом дебиторской задолженности.

При работе с эксклюзивными командами важны три момента организации рабочего процесса:

- 1) прием на работу и обучение персонала;
- 2) постановка целей;
- 3) контроль их достижения.

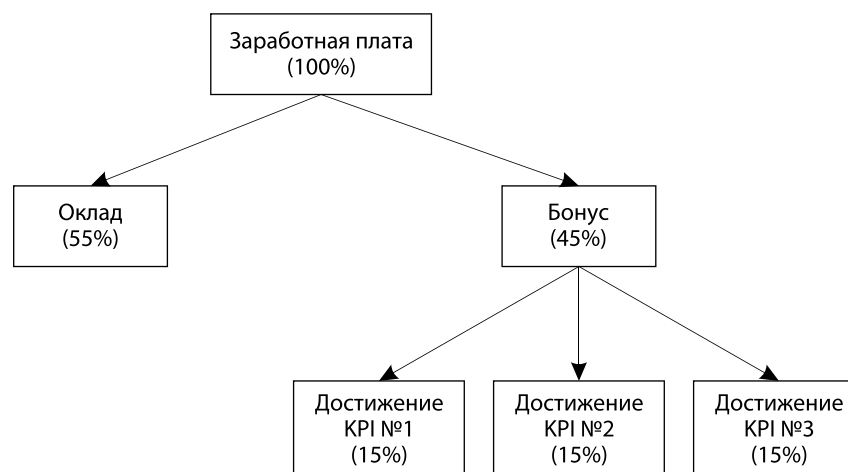
Рассмотрим пример одного из предприятий кондитерской отрасли, которым был выбран способ продвижения продукции через создание сети эксклюзивных команд на базе региональных дистрибьюторов.

До недавнего прошлого принципы отбора и адаптации персонала отсутствовали, сотрудники отдела продаж смутно представляли, за что им платят оклад, а за что бонус, отдел продаж не считал нужным достигать поставленных перед ним целей, часто менялся кадровый состав торговых представителей, что еще более усугубляло ситуацию.

В одном из регионов (Южная Волга) после смены менеджерского состава была введена система компетенций (стандартов) торгового представителя. Именно по данным критериям стали оценивать деятельность сотрудника по итогам периода и осуществлялась постановка задач по профессиональному развитию. На эту тему при приеме на работу с каждым торговым представителем стал проводиться вводный тренинг наряду с тренингом «Знание продукта» (Приложение 1). Была задействована новая схема оплаты для торговых представителей и супервайзеров (рис. 1). От старой схемы она отличается выросшим уровнем общего дохода сотрудников (табл. 1), соответствующим рыночному предложению, оптимальным сочетанием окладной и бонусной частей, соответствием бонусной схемы стратегическим задачам компании.

Принципы расчета бонуса следующие:

- амплитуда расчета размера бонуса по каждому показателю (минимальный уровень выполнения поставленной цели — 80%, максимальный — 120%);

Рис. 1. Модель расчета заработной платы**Таблица 1.** Заработная плата сотрудников с учетом ежемесячного бонуса, без учета НДФЛ, компенсации ГСМ и мобильной связи, тыс. руб.

	Город страты А	Город страты В	Город страты С
Супервайзер	27	24	20
Торговый представитель	22	20	16
Мерчандайзер	12	10	8

Примечание: страта А — население города свыше 1 млн человек (Самара, Уфа), В — от 500 тыс. до 1 млн человек (Саратов, Ульяновск, Тольятти, Оренбург), С — менее 500 тыс. человек.

- в случае достижения цели менее чем на 80% бонус за данный КРІ не начисляется;
- сумма бонуса равна сумме расчетных значений по каждому КРІ (как отдельной цели) пропорционально их достижению в рамках указанной амплитуды.

Систематизирован процесс постановки целей и контроля исполнения.

Цель по каждому КРІ определяется в начале каждого месяца, достижение контролируется еженедельно (промежуточный этап) и по итогам месяца.

Для постановки цели используется критерий SMART, позволяющий сформулировать достижимую задачу, стимулировать ее решение.

Постановка цели осуществляется совместно с сотрудником на основании результатов работы в предыдущем периоде, а также видимых перспектив. Цели по всем сотрудникам заносятся в специальный бланк, который направляется на утверждение территориальному и региональному менеджерам (табл. 2).

Контроль ежедневной работы торгового представителя осуществляется на основании за-

Таблица 2. Бланк постановки целей

Супервайзер	Торговый представитель	KPI №1 «Объем продаж», руб.			KPI №2 «Средняя дистрибуция»		
		План	Факт	Процент выполнения	План	Факт	Процент выполнения
Андреев	ТП1	1900000	1682582	89	60	49	82
Сергеев	ТП2	250000	245765,4	98	100	85	85
Гуляев	ТП3	250000	269781,6	108	100	82	82
Александров	ТП4	220000	207461,1	94	100	71	71
Климов	ТП5	210000	224293,1	107	100	73	73
Валиахметов	ТП6	220000	269565,4	123	100	78	78
Кузьмина	ТП7	240000	275397,8	115	100	76	76
Михайлова	ТП8	150000	160449,6	107	100	75	75
Желтова	ТП9	270000	20000	7	100	75	75
Итого		3765760	3355396	89	95,6	73,8	77

полнения ежедневного отчета, в котором отражаются показатели по основным KPI, влияющим на получение бонуса и соответствующим целям и задачам компании.

Ежедневный отчет содержит информацию о дистрибуции товара в каждой торговой точке и остатках продукции, товарном движении с момента последнего посещения для расчета оптимального заказа. На основании сводных таблиц по региону отслеживаются рост дистрибуции и соблюдение стандартов мерчандайзинга, ежедневные сводки по продажам из программы 1С дистрибьютора позволяют контролировать текущее и перспективное выполнение плана продаж.

Для осуществления контроля достоверности предоставляемой торговыми представителями информации введена процедура полевого аудита (Приложение 2), которую периодически без ведома сотрудника выполняет его непосредственный руководитель (супервайзер), далее по результатам проводится беседа с сотрудником на предмет соответствия предоставляемой информации.

Оценка персонала

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества

процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Для эффективного управления отделом сбыта необходимо установить определенные критерии и стандарты, на основе которых будет измеряться результативность труда торгового персонала. Цель измерения состоит в определении того, что является высокой, средней и низкой производительностью и какое влияние на нее оказывают приложенные усилия, квалификация, способности и эффективность работы торговых представителей.

В описываемой нами компании для сотрудников используется метод оценки персонала, называемый «Модель компетенций».

Компетенция — интегральное качество человека, сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию,

необходимые для эффективного выполнения определенной деятельности.

Модель компетенций — набор ключевых компетенций, необходимых сотруднику для успешного выполнения деятельности.

Суть метода заключается в оценке по пятибалльной шкале сотрудника, владеющего той или иной компетенцией.

В компании введена в действие «Система компетенций торгового представителя» (см. Приложение 1), которая описывает стандарт рабочего процесса торговых представителей, принципы постановки целей, а также механизмы достижения результата.

В результате совместных полевых визитов с непосредственным руководителем (супервайзером) определяются степень владения той или иной компетенцией (по пятибалльной шкале) и, как следствие — направление дальнейшего развития сотрудника.

В результате вышеописанных мероприятий в компании по истечении семи-девяти месяцев работы регион занял лидирующее положение в показателях объема продаж и дистрибуции в масштабах страны.

РАБОТА В ФОКУСНЫХ КОМАНДАХ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Фокусные команды представляют собой некий синтез эксклюзивной команды и команды общего прайса. Как правило, они объединяют трех-четыре производителя (с непересекающимся ассортиментом продукции). Преимущественно такие команды используются производителями с ограниченным бюджетом развития на привлекательных в стратегическом и тактическом плане территориях.

Преимущества. Данная стратегия позволяет значительно сэкономить на издержках содержания эксклюзивной команды, затраты делятся поровну между тремя-четырьмя производителями. Всем членам команды ставятся аналогичные по

содержанию и уровню мотивации задачи по объему продаж и дистрибуции, уделяется внимание каждой товарной группе каждого производителя.

Недостатки. Ограниченное количество задач для торговых представителей (одного-двух); сложность в унификации отчетности; ограниченные возможности в сборе дополнительной информации; разные задачи в составе команды производителей; риск ухода с рынка / смены стратегии одного из игроков; возможность нечестной работы партнеров, дополнительной мотивации персонала. Общая степень риска выше среднего.

Рассмотрим на примере построение фокусной команды на базе одного из дистрибьюторов города с населением чуть более 1 млн человек. Все четыре компании-производителя при участии менеджеров дистрибьютора договорились о создании команды из 13 торговых представителей (ТП) для покрытия 1000–1300 торговых точек города.

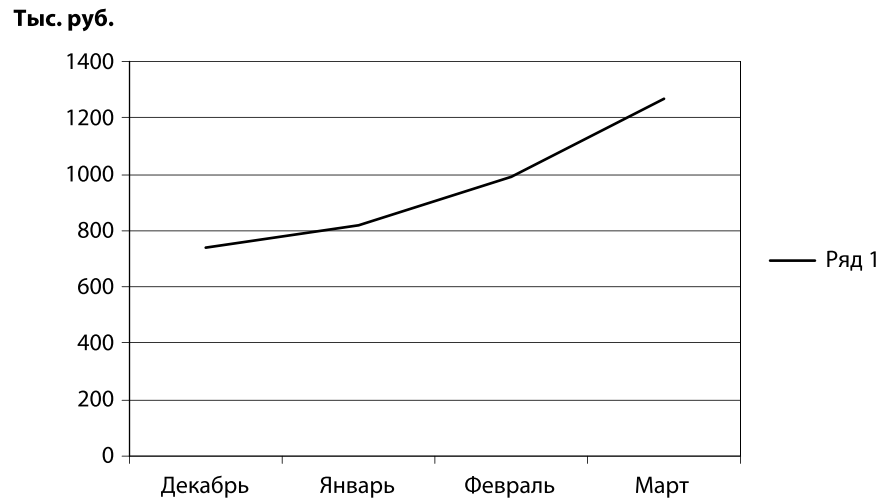
Каждый производитель оплачивает свою часть оклада ТП, который составляет 12 тыс. руб. (по 3 тыс. от каждого производителя).

Было принято решение о постановке одной общей задачи по активным торговым точкам (АТТ): не менее 80 на каждого ТП. Активной торговой точкой считается в том случае, если хотя бы раз в месяц был взят заказ на продукцию компании-производителя. Данная задача мотивирует на продажу ассортимента всех компаний-производителей, имеющегося в прайс-листе ТП, оплачивается отдельно каждым производителем в размере 1,5 тыс. руб.

Вторая задача (у каждого производителя индивидуальна) — общий объем продаж. При выполнении данной задачи ТП получает бонус в размере 3 тыс. руб. от каждого производителя. Нетрудно подсчитать: при выполнении всех задач ТП получает 30 тыс. руб. (что для данной территории является показателем выше среднего).

В результате приведенных выше мероприятий объем продаж производителя прирастал на 15–30% ежемесячно (рис. 2).

В примере описан идеальный случай: все участники рынка смогли договориться о стратегии ра-

Рис. 2. Динамика роста объема продаж при переходе с общего прайса на фокусную команду

боты на отдельно взятой территории. Данный подход работает в компаниях с гибкой стратегией развития. В случае наличия каких-либо стандартов работы, не соответствующих партнеру (уровень мотивации, объем продаж одного из игроков выше, чем у других), сама идея создания фокусной команды становится нецелесообразной, т.к. интересы более сильного игрока будут превалировать.

Имеет место также ситуация, связанная с дебиторской задолженностью отдельно взятого розничного клиента. Допустим, дистрибуция игрока 1 в данной торговой точке удовлетворяет производителя, тогда как товар игрока 2 исчез с полки, игроку 1 необходимо достичь представленности в других точках, игроку 2 — решить ситуацию с дебиторской задолженностью и вывести данную точку из стоп-листа с продолжением отгрузок. В этой ситуации важно влияние дистрибьютора при распределении приоритетов между производителями.

В другом случае, когда торговая точка приобрела негативный опыт работы с товаром (низкое качество, истекший срок годности с невозможностью возврата), есть вероятность отказа от со-

трудничества с остальными производителями. В результате страдает добросовестный партнер.

В случае выхода одного из игроков из партнерства бремя по оплате труда команды ложится на остальных игроков, для отдельных партнеров оно может оказаться непосильным, в итоге проект закрывается.

Даже в случае достижения договоренностей и подписания соответствующих протоколов никто не застрахован от данных рисков, поэтому проект фокусной команды, несмотря на максимальную эффективность в сравнении с невысокими затратами, является мероприятием с риском выше среднего. Необходимо всегда помнить об этом и иметь в запасе альтернативу на случай непредвиденных ситуаций.

ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОБЩЕГО ПРАЙСА

Наиболее распространенный и наименее затратный способ проникновения на рынок используется компаниями с низким бюджетом развития

либо без такового вообще, средними и крупными игроками при развитии в небольших городах и удаленных районах.

Преимущества. Это самый экономичный способ работы на региональных рынках. Он позволяет с минимальным контролем либо без него (возложив контроль на дистрибьютора) осуществлять пассивные продажи, приобретая дополнительный товарооборот. Степень риска низкая.

Недостатки. Ограниченное количество наименований (SKU) в прайс-листах и на складе дистрибьютора, невозможность получения отчетности, обратной связи через торговый персонал, продажа только общеизвестного и востребованного ассортимента. Способ не подходит для компаний с отсутствием конкурентных преимуществ у товара по сравнению с товарами-субститутами.

Способ организации продаж через торговых представителей общего прайса может использоваться как на этапе развития / расширения зоны продаж компании на рынке, так и на этапе сокращения издержек. В последнем случае при сокращении штата эксклюзивных торговых представителей продукт, оставаясь востребованным на рынке, будет пользоваться спросом у персонала команды общего прайса. В отдельных случаях падения объемов реализации не происходит вообще, экономия издержек налицо.

Существует два варианта стимулирования вторичных продаж:

1) ретробонус дистрибьютору (в этом случае мы поручаем партнеру самостоятельную оплату труда своих сотрудников);

2) оплата решения поставленных задач торговым представителям (как правило, также предоставляется в виде ретроспективной скидки, но с контролем со стороны производителя).

Второй способ априори является более эффективным.

Обычно при определении бюджета мотивации команды общего прайса используют процентные величины от объемов отгрузок дистрибьюторов,

так называемый фонд развития продаж (ФРП), в среднем этот показатель колеблется в пределах 3%. Важным моментом является определение уровня оплаты, контроль распределения средств и предварительной постановки супервайзерами дистрибьютора задач для торговых представителей. Как правило, наиболее емкий критерий — общий объем продаж по производителю с определением конкретной суммы выплаты за их выполнение.

Ввиду огромного количества задач, устанавливаемых сотрудникам общего прайса различными производителями и дистрибьютором, требовать большего не представляется возможным. Вознаграждение колеблется от 300 руб. до 2,5 тыс. руб. на одного ТП (в зависимости от региона и дистрибьютора).

В данном случае мы имеем прежде всего риски, связанные с более высоким уровнем вознаграждения от других производителей. К примеру, если ваши конкуренты предлагают оплату в два-три раза выше при аналогичных трудозатратах, сложно ожидать от ТП общего прайса хоть какого-то выполнения ваших задач. Однако при повышении вашей собственной планки до уровня выше среднего может возникнуть недовольство со стороны менеджмента дистрибьютора, выполняющего определенные стратегические задачи прочих производителей.

При расчете оплаты рекомендуется использовать элементарные таблицы в Excel, позволяющие рассчитать фонд развития продаж (ФРП) в зависимости от объема отгрузок, а также бонус на каждого сотрудника в зависимости от решения поставленной задачи (табл. 2–3).

Проект развития продаж использовался на одном из кондитерских предприятий при сокращении команды в городе страты С; в результате проведенного ABC-анализа продукта, презентации торговым представителям общего прайса продукции и системы мотивации объем продаж был сохранен, издержки на реализацию сокращены в 2,5 раза.

Таблица 2. Расчет фонда развития продаж, руб.

Отгрузки		ФРП
План	1000000	63000
Факт	1050000	
Остаток ФРП прошлого месяца		949
Итого ФРП		63949
Мотивация торгового представителя		10785
Расходы на сети		—
Прочие расходы		—
Остаток ФРП		53164

Таблица 3. Пример расчета начисления бонусов

Категория сотрудника	ФИО	Объем продаж, руб.		Бонус за объем продаж, руб.	
		План	Факт	План	Факт
Торговый представитель	Иванов А.А.	500000	490000	2000	1960

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Система компетенций (стандарт) торгового представителя

Отношение к личному развитию и развитию

компании. Торговый представитель всегда помнит о том, что:

- его личный успех и успех компании взаимосвязаны и взаимозависимы;
- от эффективности его работы зависит успех развития бизнеса компании на вверенной ему территории;
- его личный профессиональный успех — это вклад в успех его команды и компании в целом;
- командная работа по достижению поставленных целей и решению задач является наиболее эффективным и успешным методом;
- развитие его карьеры в компании обусловлено его достижениями на нынешней должности и личными качествами.

Он действует следующим образом:

- прикладывает усилия к достижению целей и решению задач, поставленных перед командой, даже в случае достижения и превышения своих плановых показателей и ожидает такого же отношения от своих коллег;
- оказывает поддержку своим коллегам в области развития их профессиональных знаний, умений и навыков и ожидает такого же отношения от них.

Отношения с клиентами. Взаимодействуя с клиентом, торговый представитель:

- всегда соблюдает правила межличностного общения и никогда не провоцирует развитие негативных отношений с клиентом; в случае возникновения негативных отношений переводит их в позитивные;
- создает и развивает позитивные деловые отношения с клиентом, ориентируясь при этом на получение результата, необходимого компании;
- все предложения компании представляет клиенту с точки зрения получения выгоды (этим клиентом, но не компанией или торговым представителем);
- обладает информацией о работе компании-дистрибьютора на территории расположения клиента и содействует развитию их взаимодействия;

- всегда записывает все свои обещания, данные клиенту, и выполняет их (если это сделать в данный момент затруднительно, то он информирует об этом клиента, приносит извинения и прикладывает максимум усилий для выполнения обещания в кратчайшие сроки);
- в разговоре с клиентом поддерживает позитивный деловой настрой, улыбается, использует комплименты, поощряя развитие позитивных деловых отношений;
- дает клиенту возможность высказать свою точку зрения, внимательно слушает, не перебивает;
- воздерживается от высказывания критических или неодобрительных замечаний в адрес клиента, его подхода к развитию бизнеса, других клиентов, сотрудников своей компании и других компаний;
- соблюдает деловой стиль одежды и исключает взаимодействие с клиентом, потенциальными покупателями, сотрудниками других компаний в виде, не соответствующем деловому стилю;
- уверен в себе и сохраняет положительный деловой настрой в течение всего дня.

Теоретическая подготовка. Торговый представитель ведет себя следующим образом:

- выполняет нормы и положения всех инструкций, определяющих порядок действий торгового представителя;
- знает материалы учебных пособий компании и тренингов, в которых он принимал участие, и эффективно использует их в ходе работы;
- использует стандарт работы торгового представителя и мерчандайзера;
- в случае необходимости обращается за разъяснениями содержания материалов учебной литературы компании, тренингов и стандарта работы торгового представителя и мерчандайзера к непосредственному руководителю и/или сотруднику, ответственному за обучение;
- посещает торговые точки, применяя базовую структуру проведения посещения;

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**Система компетенций (стандарт) торгового представителя (продолжение)**

- знает об основных целях работы торгового представителя и способах их достижения;
- определяет и согласовывает с непосредственным руководителем методы достижения плановых показателей, принимает рекомендации непосредственного руководителя и осуществляет работу, используя их;
- знает обо всех проводимых с его участием маркетинговых программах и акциях компании, условия их проведения, оказывает согласованную с непосредственным руководителем поддержку;
- помнит согласованные во время предыдущего аудиторного и полевого тренингов задачи и выполняет программу дальнейшего обучения, разработанную совместно с непосредственным руководителем и/или сотрудником, ответственным за обучение;
- демонстрирует рост своих профессиональных знаний, умений и навыков в рамках согласованной программы обучения;
- определяет причины, обусловившие полученный результат посещения, и, анализируя свои действия во время посещения, определяет свои сильные стороны и стороны, требующие дальнейшего развития как в профессиональной, так и в личной области;
- основываясь на знании своих сильных сторон и сторон, требующих дальнейшего развития, он как самостоятельно, так и с помощью непосредственного руководителя и/или сотрудника, ответственного за обучение, определяет направления своего профессионального и личного роста, планирует сроки решения связанных с этим задач обучения.

Подготовка к эффективной работе с территорией. Торговый представитель придерживается следующих правил:

- четко знает границы вверенной ему территории;
- в курсе всех расположенных на вверенной территории торговых точек, осуществляющих продажу кондитерских изделий, и контролирует внесение

информации о каждой из них в корпоративную базу данных;

- знает объем продаж в этих торговых точках и способен верно определить приоритетность развития бизнеса компании в каждой из них;
 - при формировании планов маршрутов всегда использует корпоративную базу данных и учитывает приоритетность развития бизнеса компании в расположенных на вверенной территории торговых точек;
 - контролирует соответствие сформированных планов маршрутов таким критериям, как:
 - обеспечение взаимодействия в первую очередь с приоритетными торговыми точками;
 - наличие равного количества торговых точек в каждом плане маршрута;
 - очередность посещений;
 - минимальное расстояние между торговыми точками, входящими в маршрут, для сокращения длины маршрута и минимизации времени, требуемого на перемещение от одной торговой точки к другой;
 - формируя план маршрута, определяет очередность посещений с учетом того, в какое время клиент бывает в торговой точке;
 - в случае необходимости способен изменить планы маршрутов, используя изложенные выше критерии;
 - изменения плана маршрута согласовывает с непосредственным руководителем;
 - соблюдает график посещений каждой торговой точки, включенной в план маршрута.
- Подготовка необходимых документов, материалов и инструментов.** Торговый представитель придерживается следующей тактики:
- обеспечивает наличие всех форм отчетности, необходимых в работе;
 - использует в ходе работы папку маршрута, актуальную в текущий рабочий день (укомплектованную в установленном порядке);

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Система компетенций (стандарт) торгового представителя (продолжение)

- всегда имеет при себе калькулятор, шариковую ручку, фломастер-маркер черного цвета;
- обеспечивает наличие в автомобиле временных рекламных материалов, поощрительных материалов в количестве, достаточном для работы до момента следующей загрузки ими, и их сохранность от повреждений, порчи и пропажи, а также быстрый доступ к ним.

Планирование работы и постановка целей. Торговый представитель работает следующим образом:

- всегда знает содержание и плановые показатели целей и задач, поставленных перед его командой, а также свои персональные цели и задачи, в том числе особые задачи цикла и текущий уровень их выполнения;
- выполняет свою работу, ориентируясь на цели и задачи, поставленные перед его командой, а также на персональные цели и задачи, краткосрочные и долгосрочные, в том числе на особые задачи цикла;
- ориентируется на необходимость достижения максимального уровня достижения целей и решения задач, в том числе особых задач цикла, в приоритетных торговых точках;
- при самостоятельном планировании рабочего дня руководствуется предоставляемой начальником информацией на этот счет, а также данными о текущем уровне выполнения поставленных перед командой и перед ним лично целей и задач, в том числе особых задач цикла;
- корректирует при необходимости свои планы на оставшийся до конца отчетного периода срок таким образом, чтобы к концу его полностью решить поставленные перед командой и перед ним лично задачи (в том числе особые задачи цикла) и достичь поставленных целей;
- пунктуален и начинает работу вовремя (в том числе в случае договоренности о встрече с клиентом в определенное время);
- знает и использует систему целеполагания SMART, ориентируется на достижение основных

целей работы торгового представителя, его персональных целей и задач (в том числе особых задач цикла);

- анализирует результаты предыдущего посещения данной торговой точки с помощью записей, сделанных в карте клиента;
- при постановке SMART-целей на посещение торговой точки использует записи, сделанные в карте клиента во время предыдущего посещения этой торговой точки;
- заблаговременно перед посещением продумывает аргументы в пользу предложения компании, готов к возможным возражениям и знает, как преодолеть трудности;
- перед входом в торговую точку проводит внешний осмотр и определяет произошедшие с момента предыдущего посещения изменения (в случае если произошли изменения, фиксирует эту информацию).

Представление продавцу в начале посещения. Торговый представитель поступает таким образом:

- здоровается с продавцом, произносит полное название компании и перечисляет известные марки, выпускаемые компанией;
- знакомится с сотрудником и в дальнейшем обращается к нему по имени;
- говорит о цели посещения (при этом соответствующая фраза должна свидетельствовать о выгоды предложения компании);
- знает, кто принимает решения о закупке товара, как зовут этого человека и есть ли у него время для встречи;
- помнит о том, что решения о закупке может принимать сам продавец;
- поддерживает позитивный деловой настрой и способен привлечь и удержать внимание продавца к себе;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Осмотр торговой точки и товарного запаса

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.**Система компетенций (стандарт) торгового представителя (продолжение)**

кондитерских изделий. Перед началом данного этапа торговый представитель информирует продавца о том, что ему необходимо осмотреть какую-либо витрину с кондитерскими изделиями, а после этого осуществляет следующие шаги:

- для получения необходимой информации использует открытые вопросы, для подтверждения — закрытые;
- полученную информацию о наличии, розничной цене и величине товарного запаса вносит в карту клиента, затем корректирует SMART-цели (формирует список марок, которые необходимо продать в данную торговую точку, определяет задачи по мерчандайзингу);
- определяет возможности для улучшения видимости товаров и рекламных материалов компании;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Вступление в беседу с клиентом. В начале данного этапа торговый представитель здоровается, а после осуществляет следующие действия:

- узнает имя клиента и обращается к нему по имени;
- всегда сообщает полное название компании и перечисляет известные марки, выпускаемые ею;
- сообщает о цели посещения;
- уточняет, принимает ли собеседник решения в области торговли;
- информирует клиента о том, что задаст вопросы для конкретизации предложения компании, и указывает на необходимое для этого время;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Анализ потребностей. Торговый представитель следует таким правилам:

- выявляя отличия между открытыми и закрытыми вопросами, использует их для получения информации о выгоде, ожидаемой клиентом;
- заблаговременно определяет, какая информация, полученная от клиента, поможет ему в достижении SMART-целей данного посещения;
- структурирует вопросы логически (от открытых

общих к открытым сфокусированным и далее — к обобщению и «зацепке», сформулированной в виде закрытого вопроса);

- если клиент не подтверждает правильность сделанных выводов о выгоде, то формулирует уточняющий открытый сфокусированный вопрос;
- владеет инициативой в беседе с клиентом;
- получает инициативу, задавая открытые вопросы;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Продажа выгоды, ожидаемой клиентом. Торговый представитель придерживается следующей тактики:

- ждет сигнала о готовности к покупке и переходит к завершению продажи;
- использует информацию о выгоде, ожидаемой клиентом, для достижения SMART-целей посещения;
- для сопоставления предложения компании с выгодой, ожидаемой клиентом, заранее формирует не менее трех «пар» «черта — преимущество», относящихся к предложению компании;
- сопоставляет предложение компании с возможностью получения выгоды, ожидаемой клиентом, путем осуществления шагов этапа «Продажа выгоды, ожидаемой клиентом»;
- использует технику «черта — преимущество — выгода, ожидаемая клиентом, — вопрос-«зацепка» и тем самым побуждает клиента подать сигнал готовности к покупке;
- берет наглядные материалы и инструменты (образцы продукции, калькулятор, фотографии и т.д.) для привлечения внимания к предложению компании;
- использует технику «черта — преимущество — выгода, ожидаемая клиентом, — вопрос-«зацепка» и не перегружает клиента дополнительной информацией;
- после формулировки вопроса-«зацепки» молча ожидает ответа клиента;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Система компетенций (стандарт) торгового представителя (продолжение)

Преодоление возражения в случае его возникновения. Торговый представитель действует следующим образом:

- получив возражение, сохраняет позитивный деловой настрой, воспринимая возражение как проявление интереса клиента к предложению компании;
- выявляет конкретную причину возражения и ее истинность;
- демонстрирует свою поддержку клиенту, соглашаясь с его мнением, и после этого эффективно «размывает» причину возражения;
- предоставляет компенсирующие факторы и демонстрирует перспективы, начиная с обоснования того, почему предложение компании выгодно для клиента;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Завершение продажи. Торговый представитель:

- готов к завершению продажи с начала посещения;
- знает о различиях в проявлении сигналов готовности к покупке;
- эффективно использует техники завершения продажи;
- способен распознать сигнал готовности к покупке и немедленно перейти к завершению продажи;
- после применения одной из техник завершения молча ожидает ответа клиента;
- контролирует развитие ситуации и ориентируется на достижение цели посещения.

Мерчандайзинг. Торговый представитель действует таким образом:

- знает о необходимости осуществления мерчандайзинга в каждой торговой точке, обеспечивает наличие корпоративной выкладки;
- ориентируется на действующие стандарты мерчандайзинга;
- учитывает задачи, поставленные перед командой и перед ним лично (в том числе особые задачи

цикла), а также план действий по мерчандайзингу, определенный на этапе осмотра торговой точки;

- определяет и использует каждую возможность размещения на витрине согласно стандартам мерчандайзинга дополнительных мест продаж товаров приоритетных марок компании;
- своевременно удаляет с витрины товары, на которых появились признаки порчи, деформации, «старения», устанавливает на их место новые;
- обеспечивает визуальную доступность и читаемость ценников, размещая их так, чтобы они не закрывали логотип или название торговой марки;
- размещает постоянные и временные рекламные материалы в наиболее доступном для взгляда покупателя месте;
- удаляет неактуальные и/или поврежденные временные рекламные материалы и промопродукты;
- проверяет наличие договора и иных необходимых документов на каждую единицу установленного рекламного оборудования, оформляет договоры и иные необходимые документы в случае их отсутствия;
- обеспечивает целевое использование всех установленных постоянных и/или временных рекламных материалов, не допускает их нецелевого использования.

Заполнение отчетности и завершение посещения.

Торговый представитель:

- знает обо всех документальных формах, необходимых к заполнению в ходе работы;
- заполняет все документальные формы вовремя;
- обеспечивает внесение полной и актуальной информации, не допускает появления неточных или некорректных данных;
- на этапе осмотра торговой точки вносит в карту клиента информацию о товарном запасе компании, наличии постоянных и временных рекламных материалов;
- при изменении учетной информации о торговой точке вносит изменения в карту клиента,

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Система компетенций (стандарт) торгового представителя (продолжение)

обеспечивает и контролирует внесение обновленных сведений в корпоративную базу данных;

- делает пометки в карте клиента о решенных задачах мерчандайзинга;
- обеспечивает и проверяет правильность оформления бухгалтерской документации;
- подтверждает с клиентом достигнутые договоренности и, ориентируясь на них, формулирует и записывает в карту клиента SMART-цель на

следующее посещение данной торговой точки;

- информирует клиента о каналах связи с торговым представителем компании-дистрибьютора, сервисе, предоставляемом этой компанией, при необходимости обеспечивает передачу «переводного заказа» представителю компании-дистрибьютора;
- прощаясь с клиентом и персоналом торговой точки, благодарит их за сотрудничество и называет дату своего следующего посещения.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

Процедура полевого аудита

Полевой аудит является формой контроля работы торгового представителя, осуществляемой супервайзером. Частота проведения полевого аудита — не реже двух раз в месяц для каждого торгового представителя в команде супервайзера.

Суть полевого аудита заключается в проверке последнего посещенного торговым представителем маршрута с использованием заполненного торговым представителем ежедневного отчета.

Процедура планирования и проведения полевого аудита следующая.

1. Полевой аудит может быть проведен как планоно, так и внепланоно, если этого требует сложившаяся ситуация.
2. Супервайзер проводит в течение одного полевого дня полевой аудит не менее чем по двум маршрутам.
3. Полевой аудит проводится на следующий день после окончания работы торгового представителя.
4. Для проведения полевого аудита супервайзеру необходимо иметь с собой и использовать копию ежедневного отчета торгового представителя.
5. Торговый представитель не должен быть заранее проинформирован о намерениях супервайзера провести полевой аудит.
6. Полевой аудит не стоит проводить в один и тот же день недели для одного торгового представителя (разные маршруты), а также не должно быть запланированных дней недели для полевого аудита.

7. Не рекомендуется проводить полевой аудит по понедельникам, если последним рабочим днем была пятница.

8. Необходимо проверять каждую торговую точку маршрута.

9. Все несоответствия супервайзер помечает в отчете, а также на отдельном листе, если это необходимо, для того чтобы предоставить обратную связь торговому представителю по результатам полевого аудита, опираясь на конкретные примеры.

10. Формулирует положительные и негативные моменты работы эксклюзивного торгового представителя.

11. Для прояснения и уточнения супервайзер общается с клиентами.

12. Прделанные визиты можно использовать для постановки новых индивидуальных целей торговому представителю, особенно по тем торговым точкам, в которых, по мнению супервайзера, ситуация наиболее сложна.

13. Обратная связь должна быть предоставлена не позднее чем на следующее утро.

14. Итоги полевого аудита фиксируются в письменном виде.

15. Копия полевого аудита с комментариями торгового представителя хранится в персональном файле торгового представителя в офисе и должна быть доступна для проверки менеджером.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абрамова И.Г. Персонал — технология менеджера. — М.: Просвещение, 1991.
2. Абросимов И.Д. Менеджмент как система управления хозяйственной деятельностью. — М.: Знание, 1992.
3. Бобыкин В.И. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов: теория и практика эффективного управления. — М.: Экономика, 1997.
4. Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. — М.: Смысл, 1997.
5. Вдовин К.В. Персонал: как руководить организацией. — М., 1993.
6. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. — М., 1993.
7. Грановская Р.М. Элементы практической психологии. — Л.: Издательство Ленинградского университета, 1988.
8. Грачев М.В. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. — М.: Дело, 1993.
9. Дадиверин И.Г., Розенбаум М.Д. Комплексная психологическая оценка профессионализма персонала производственного объединения // Психологический журнал. — 1995. — №3(16).
10. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.
11. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. — СПб.: СПбУЭФ, 1992.
12. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1992.
14. Кравченко А.И. Социология. — Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
15. Красовский Ю.Д. Управление поведением фирмы. — М.: ИНФРА-М, 1997.
16. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы: теоретический и прикладной аспекты. — М.: МГУ, 1991.
17. Крупнов В.И., Крупнова И.А. Менеджмент в бизнесе. — М.: Новости, 1997.
18. Кузьмин И.П. Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Технолол, школа бизнеса, 1994.
19. Ле Галль Ж.М. Управление людскими ресурсами. — М.: Конкорд, 1995.
20. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Гардарика, 1999.
21. Маусов Н. Менеджмент персонала — ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — №6.
22. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ: ПЛАНОВЫЙ ПОДХОД

Автор рассматривает ряд психологических аспектов мотивации менеджеров, сопоставляет их с интересами собственника, показывает связь психологических аспектов с внешними факторами и предлагает варианты систем мотивации для разных задач бизнеса оптовых продаж.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление продажами, система мотивации, сезонность продаж, психологические аспекты мотивации, плановость продаж



Васильев Борис Михайлович — руководитель бизнес-направления оптовых продаж компании ISPA-Engineering (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Данная статья будет особенно интересна руководителям небольших отделов продаж, которые участвуют в разработке или согласовании системы мотивации для своих подчиненных. Именно у них возникают противоречия в вопросе мотивации сотрудников. Перед собственником руководителю отдела продаж выгодно выглядеть человеком, защищающим прежде всего интересы компании и заставляющим менеджеров работать изо всех сил. Однако грамотный начальник отдела продаж понимает, что добиться от сотрудников хороших результатов только требованиями и карательными мерами нельзя — нужна система мотивации, которая должна быть одновременно интересна собственнику и менеджерам, учитывать особенности бизнеса торгового подразделения.

В данной статье я хотел бы сосредоточить внимание на двух стратегиях систем мотивации, которые учитывают основные параметры отдела продаж и одновременно просты в применении, учете, и контроле. В процессе чтения вы поймете, что

обе стратегии объединяются одним общим фактором, который по-своему актуален как для собственников, так и для менеджеров по продажам, — *плановостью* в продажах и выплатах вознаграждений работникам.

Также я хочу отметить, что предлагаемые методы являются результатом моей работы в сфере оптовых продаж. В корпоративных или розничных продажах, а также в продажах долгосрочных проектов многие утверждения данной статьи могут быть неприемлемы.

В статье рассматриваются следующие вопросы.

■ Как создать управляемую систему мотивации менеджеров оптовых продаж?

■ Для кого в компании разрабатывается система мотивации: для менеджеров или для собственника?

■ За что работают менеджеры: за зарплату или за доход?

■ От чего считать менеджерам проценты?

■ Какая система мотивации удобна в условиях сезонности и различной маржинальности продаж в течение года?

■ Как создать равноценные условия мотивации для менеджеров, работающих на территориях с различным потенциалом?

ИНТЕРЕС СОБСТВЕННИКА

По мере роста компании собственнику становится все сложнее контролировать величину и целесообразность премиальных выплат сотрудникам разных подразделений. Если в организации к тому же много отделов, то задача многократно усложняется: премии существуют не только у менеджеров по продажам, но и у сотрудников обслуживающих подразделений, к которым могут относиться инженеры, логисты, кадровые работники, менеджеры по закупкам, кладовщики, бухгалтеры и т.д.

Надо сказать, что по вопросам мотивации персонала в мировой практике уже накоплен большой опыт, существуют специальные издания, по-

вестующие именно о принципах и системах мотивации. Собственникам предлагаются различные современные системы на основе KPI, матрицы грейдов, всевозможных ключевых рекомендаций, базовых принципов, систем оценки в баллах и т.п.

Безусловно, все эти современные многоуровневые системы имеют право на жизнь и могут эффективно применяться в некоторых компаниях. Однако, на мой взгляд, для большинства компаний, не имеющих специального отдела мотивации и компенсации, располагающих лишь простыми программными ресурсами для учета показателей всех сотрудников, предлагаемые способы оказываются слишком сложными. Их внедрение превращается в долгосрочный экспериментальный проект, который постоянно дорабатывается, изменяется, исправляется. Все это в итоге приводит к тому, что менеджеры перестают понимать, за что получают деньги, а собственник не помнит, какие базовые принципы он заложил в основу мотивации.

Поскольку в разных отделах разные системы расчета вознаграждений, то, чтобы контролировать все производимые выплаты, собственнику необходимо учесть массу различных показателей. Часто это невозможно сделать физически. При этом многие не готовы доверить расчет всех премиальных выплат компьютеру и по-прежнему хотят иметь возможность контролировать их целесообразность. Для этого надо понимать, кто и за что получает деньги. Возникает дилемма: с одной стороны, собственник стремится к внедрению самых современных, автоматизированных и сложных систем, а с другой, не понимает, как они работают.

Если с обслуживающими подразделениями все более или менее понятно (выплата вознаграждений чаще привязана к нефинансовым показателям), то с продающими менеджерами всегда возникают сложности. Только в отделе продаж размер вознаграждения связан с персональными финансовыми показателями, а они подвержены непрогнозируемым колебаниям. У собственника при расчете очередной большой суммы премии сразу возникают такие вопросы.

■ Действительно ли мы получили такие результаты благодаря усилиям менеджера или просто вырос рынок?

■ Почему мы должны платить менеджеру больше при перевыполнении плана? Может, ему просто повезло?

■ Нам придется каждый год повышать менеджеру премии при увеличении плана продаж?

■ У нас появились новые эксклюзивные продукты, соответственно, план продаж вырос. Эти продукты и так популярны — зачем тогда платить менеджерам проценты с этих продаж?

■ Вдруг менеджер продаст так много, что нам придется выплатить ему премию, которую неразумно платить обычному сотруднику?

Все эти вопросы порождаются тремя естественными желаниями:

1) минимизировать затраты на оплату труда;
2) спланировать расходы по оплате труда на год вперед;

3) создать нелинейную систему вознаграждений, при которой существенные успехи менеджера приводили бы к небольшому увеличению премиальных выплат.

Если все это обобщить, то получится, что собственник стремится заранее спланировать бюджет расходов на предполагаемые премиальные выплаты и избежать отклонений в большую сторону даже при существенном перевыполнении менеджерами планов.

ИНТЕРЕС МЕНЕДЖЕРА

Как ни странно, стремление собственника запланировать заранее все премии может совпадать с желаниями самих менеджеров. Получать премию становится все труднее, традиционные ранее 2% от оборота уже никому не платят. Часто в системе мотивации менеджеров по продажам появляются «чистая прибыль подразделения», «оборачиваемость бренда», cash flow и прочие финансовые данные, смысла и методов расчета которых сотрудники зачастую не понимают. Некоторые

компании пытаются внедрять в систему мотивации всевозможные штрафы за долги по документам или ошибки в оформлении. В таком случае менеджер только и думает, как бы не нарушить правила. Продажам это явно не способствует.

К этому еще добавим сегодняшние условия жизни: кредит за машину, съемная квартира, страховка, ипотека и т.д. Все это не предполагает возможности отсрочек платежа.

Если же менеджер работает с сезонным продуктом, то его финансовое положение зависит от хороших и плохих периодов.

В итоге можно смело утверждать следующее: для хорошего менеджера по продажам, занимающего активную жизненную позицию и ведущего насыщенный образ жизни, важнее получение стабильного дохода каждый месяц, нежели работа за маленькую зарплату и случайное или сезонное получение большой премии один-два раза в год.

ЗАРПЛАТА И ДОХОД

Мой опыт работы показал, что оптимальным вариантом оплаты труда менеджеров по оптовым продажам является сочетание оклада (зарплаты) и премии.

Оклад является величиной постоянной, определяет статус менеджера, его должностные обязанности, уровень ответственности, нормы рабочего времени. Премия же является поощрением за качество выполнения должностных обязанностей, позволяет конкурировать, искать пути более эффективного решения поставленных задач. Это некий стимул к повышению собственной производительности труда.

В сумме оклад и премия образуют доход, о желаемом постоянстве которого мы говорили в предыдущем разделе статьи. Именно он определяет для менеджера ценность его работы и формирует уровень жизни.

В оптовых продажах оптимальное соотношение оклада и премии 50:50. Такой вариант прост

и прозрачен. Есть возможность поставить знак равенства между тем, что менеджер должен делать по инструкции, и тем, что ему следует делать в соответствии со здравым смыслом (продажи — не просто выполнение алгоритмов, а общение с людьми).

В табл. 1 приведены исходные данные, на которых базируются оба предлагаемых в статье варианта систем мотивации. Основопологающим элементом этих систем является плановый доход (ПД) менеджера, состоящий из оклада и премии в заданной пропорции.

Принимая на работу нового менеджера, вы сможете ему сообщить следующее:

- «Ваш оклад составит 40 тыс. руб.»;
- «При выполнении всех персональных плановых показателей на 100% Вы будете ежемесячно зарабатывать премию, которая будет равна зарплате. Общий доход составит 80 тыс. руб.»;
- «Ваши плановые показатели в разные периоды работы могут быть различными. Они зависят от сезонности бизнеса, конкурентной среды и стратегии развития компании»;
- «Если Вы перевыполните поставленные плановые показатели, то премия превысит зарплату. Плановый доход также увеличится».

Последний пункт особенно важен, т.к. нужно дать понять менеджеру, что плановый доход не является пределом заработка в компании.

ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМЫ

Наиболее понятными менеджеру параметрами, характеризующими эффективность продаж, являются *оборот*, *выручка*, *маржа*. Чтобы не было

разночтений в понимании этих терминов, расшифруем их.

Оборот (ОБ) — сумма денег, поступившая в компанию в заданном периоде благодаря усилиям того или иного менеджера (приход денег). Как правило, ее рассчитывают простым суммированием оплат всех счетов, выписанных на клиентов данного сотрудника (иногда это делает сам менеджер). При этом факт прихода денег никак не связан с наличием товара для конкретного клиента. Покупатель может как оплатить имеющийся на складе компании товар, так и внести предоплату за товар под заказ с оговоренным сроком поставки, внести частичную предоплату по договору или оплатить старый долг за товар, отгруженный ему ранее на условиях реализации, — не важно. Главное, что от клиента в данном периоде получена некая сумма благодаря усилиям менеджера. Эти деньги менеджер должен «закрыть» отгрузкой, которая либо произойдет в будущем, либо произошла в прошлом. Оборот считается в деньгах. Он входит в состав основных параметров, по которым менеджеру устанавливается план.

Выручка (В) — это стоимость товара, отгруженного всем клиентам менеджера в заданном периоде в ценах продажи (отгрузка). Отгрузка никак не связана с приходом денег. Это может быть отгрузка оплаченного товара, либо отгрузка на реализацию с последующей оплатой по графику платежей. Менеджер уже получил деньги за товар или получит в будущем, т.е. «закроет» отгрузку приходом денег. Выручку, как и оборот, считают в деньгах.

Если организация осуществляет продажи исключительно по предоплате, то на момент всех

Таблица 1. Плановый доход менеджера

Менеджер	Оклад, тыс. руб.	Доли в общем доходе, %		Плановая премия, тыс. руб.	Плановый доход, тыс. руб.
		Оклад	Премия		
ФИО	40	50	50	40	80

произведенных клиентам отгрузок оборот будет равен выручке. Однако, как правило, компания всегда пребывает в состоянии, когда она кому-то должна и ей кто-то должен, поэтому оборот и выручка не равны друг другу и требуют раздельного учета.

Выручка наряду с оборотом входит в состав тех параметров, по которым менеджеру устанавливают план.

Маржа (М) — разница между себестоимостью товара для компании и его ценой продажи (зарботок, или «накрутка»). Считается в деньгах.

Себестоимость (СБ) может приравняться к закупочной цене товара или к его цене с учетом расходов компании на содержание обслуживающих подразделений (для нашей системы это не существенно). Важно, чтобы в расчете маржи принимала участие та себестоимость, которую могут видеть менеджеры, иначе они не смогут самостоятельно посчитать маржу своих продаж.

Не стоит путать маржу с чистой прибылью — это совершенно разные понятия. Чистую прибыль своей деятельности менеджер самостоятельно посчитать никак не сможет и не должен этого делать. Расчет чистой прибыли — задача финансистов компании, а ее анализ — руководителя отдела продаж или собственника. Именно он должен позаботиться о том, чтобы структура продаж была прибыльной. Менеджер же в момент продажи заботится не о том, сколько стоит кондиционер в его комнате, а о том, как продать больше и дороже.

Маржа наряду с оборотом и выручкой входит в состав тех параметров, по которым менеджеру устанавливают план.

Показатель *маржинальность (МТ)* необходим в нашей системе для расчета плана по марже. От маржи он отличается тем, что рассчитывается не в деньгах, а в процентах. Иными словами, маржинальность — это размер «накрутки» в процентах. Если менеджеру поставлен план по марже, то несложно посчитать и плановый размер маржинальности по формуле:

$$MT = (100 \times B / (B - M)) - 100.$$

Теперь давайте выясним, какие из этих показателей наиболее удобны в качестве источника расчета премии.

ИСТОЧНИК ПРЕМИРОВАНИЯ

Источник премирования — это денежное значение, от которого необходимо отталкиваться при расчете конкретных премиальных сумм.

Какие бы менеджеру ни ставили задачи, их необходимо измерять деньгами. Мы выносим за рамки данной статьи различные инвестиционные и коммерческие проекты, рассчитанные на перспективу, с неустановившимися параметрами сделок, требующие оценки рисков, сроков окупаемости и оплаты труда сотрудников из фонда собственника. Речь пойдет о таком бизнесе, в котором уже существуют история продаж, объем реализуемого товара, некий уровень маржинальности, клиентская база и возможности дальнейшего роста.

В качестве источника премирования стоит взять параметр, на который менеджер непосредственно влияет. Разумеется, у работника должна быть возможность самостоятельно рассчитать этот показатель с помощью доступных ему рабочих программных продуктов. В противном случае он не сможет проверить размер премии, оценить свой возможный доход.

Оборот является, пожалуй, самым старым показателем работы менеджера. Многие помнят то время, когда менеджер, как уже говорилось, получал 2% с оборота. Клиент заплатил 10 тыс. руб. — 200 руб. пошло в карман продавцу. Все просто. Однако у такой системы есть недостатки.

- Деньги иногда приходится возвращать клиенту.

- Продажа может произойти без прибыли, в убыток компании;

- Менеджер, получивший оплату в одном периоде, может уволиться в следующем. Проблемы приходится решать новому сотруднику, который уже не получит прибыли от оборота с этих счетов.

Получается, что оборот неудобен в качестве источника расчета премии. Однако данный параметр, безусловно, важен, и его необходимо учесть другим способом.

С выручкой ситуация диаметрально противоположная. Менеджер может отгрузить товар без денег, в результате чего образуется выручка. Однако она еще не гарантирует нам оплату в полном объеме и наличие заработка. Выручка также неудобна в качестве источника расчета премии. Мы ее учтем, но другим образом.

Остается маржа. В идеале в расчет премии должна поступать та маржа, которая образовалась после того, как товар полностью оплачен и отгружен клиенту. Однако в ряде случаев сделки осуществляют частями, продукт возвращают, заменяют, добавляют и т.д. В таких условиях крайне сложно выделить из каждого счета именно ту часть товара, которая целиком оплачена и отгружена. Кроме того, в этом нет смысла, поскольку факты оплаты товара будут нами учтены в показателе оборота. Маржу разумно рассчитывать без учета всех этих фактов и факта оплаты — просто как разницу между выручкой и себестоимостью товара по формуле:

$$M = B - СБ.$$

Мы будем считать маржу даже с того отгруженного товара, который не оплачен (далее вы увидите, почему это целесообразно).

Маржа больше остальных показателей подходит на роль источника премирования по трем причинам.

1. Она гарантирует наличие заработка. Нет маржи — нет премии (даже если есть оборот или выручка).

2. Маржа является производной от выручки. Если товар клиенту не отгружен, то выручка не сформирована (соответственно, маржа тоже). Нет выручки — нет маржи — нет премии (даже если есть оборот).

3. Возможен только один вариант, при котором маржа сформируется без денег: когда происходит отгрузка товара без предварительной

оплаты. Однако такие сделки всегда подкрепляются соответствующими договорами, визами руководителя и находятся под особым контролем. Чтобы не было злоупотреблений, достаточно внести в систему мотивации показатель *уровня дебиторской задолженности (УДЗ)*. Тогда мы сможем иметь дело с маржей как с понятным и простым показателем, гарантирующим выплату премии менеджеру только с заработка компании. О том, как в системе учесть УДЗ, речь пойдет в следующем разделе.

Есть только один случай, когда маржа не может выступать в роли источника премирования: если от продавцов скрывают истинную стоимость продукции. В таких компаниях менеджерам разрешается продавать товар только по заранее установленным ценам, а скидки дает руководитель на свое усмотрение. В этом случае источником премирования следует выбрать выручку — как наиболее близкий к марже показатель.

Маржа является производным значением от выручки и может быть рассчитана по формуле:

$$M = B - (B \times 100 / (100 + MT)).$$

Соответственно, выручка становится альтернативным источником премирования. В этом случае гарантией того, что менеджер отгружает товар с прибылью для компании, является система контроля продаж строго по прайс-листу. Руководитель берет на себя ответственность за соблюдение требуемого уровня маржи.

Перейдем к способам учета всех остальных показателей, которые напрямую не войдут в формулу расчета премии, но должны быть учтены. Для этих целей существует *интегральный показатель* менеджера.

ИНТЕГРАЛЬНЫЙ ПОКАЗАТЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА

Интегральный показатель (ИП) менеджера позволяет вводить в систему мотивации любые параметры, которые на данный момент важны для руководителя, требуют особого контроля и имеют

плановые значения. Рассчитывается *ИП* в процентах и своим итоговым значением корректирует рассчитанную от маржи премию. Способы корректировки для двух вариантов систем мотивации будут различными, и мы их рассмотрим ниже. Сейчас важно понять, что *ИП* может понизить или повысить премию менеджера. Кроме того, в ряде случаев можно установить минимальное значение *ИП*, ниже которого премия менеджеру вообще не будет начислена. О необходимости этой меры мы поговорим далее.

Если мы выбрали в качестве источника премирования маржу, то параметр маржи уже не требует учета в *ИП*.

Выше мы уже указали на важность оборота, соответственно, этот параметр следует обязательно учитывать. Наличие оборота в *ИП* позволит заинтересовать менеджера получать с клиента как можно больше денег вперед, даже если товар будет поставлен позже. В этом случае выручка и маржа также отсутствуют, но оборот позволяет увеличить премию за счет повышения интегрального показателя.

Параметр выручки также должен быть внесен в *ИП*. Это особенно важно, когда клиентам предоставляются отсрочки платежа или, наоборот, предусмотрена предоплата. В этих случаях мы постоянно имеем дело со сделками, при которых оборот формируется в одном отчетном периоде, а выручка — в другом.

Хочу обратить внимание читателей на то, что никакого удвоения учета мы не получим, т.к. сумма всех составляющих *ИП* не может превышать 100%. Если менеджер в каком-либо отчетном периоде отгрузил товара на большую сумму без денег, чем увеличил свой показатель, то в этом же периоде он не наберет нужного оборота и уменьшит свой *ИП*.

Мы уже обсудили необходимость контроля дебиторской задолженности, поэтому введем в интегральный показатель и этот параметр *УДЗ*. Также мы можем ввести иные параметры (по желанию руководителя): например, оценку руководителя, количество новых клиентов, объем продаж

нового бренда и т.п. Главное, чтобы общее число показателей не было больше шести, иначе система станет слишком громоздкой.

Перечислим особенности интегрального показателя.

- Наличие по всем параметрам веса в процентах, который формирует их значимость. Общий вес всех параметров не может превышать 100%. В зависимости от ситуации мы можем менять их значимость.

Например, в компании появился новый бренд, который необходимо активно продвигать. Сначала менеджер не будет обращать на него внимания и станет продавать более популярные товары. Если мы на параметре объема продаж нового бренда поставим вес в 30%, то менеджер лишится 30% своего *ИП*, не продав ничего из нового ассортимента. Его премия уменьшится в соответствующем объеме, даже если он перевыполнил план по выручке и обороту.

- Наличие по каждому из параметров планов продаж, которые будут сопоставляться с фактами и влиять на общую оценку.

- Возможность ввода параметров, которые измеряются в любых величинах (например, оценка руководителя). Мы можем условиться, что оценка руководителя может быть трех видов: 0, 1, 2. При этом плановое значение устанавливаем на уровне 1 и принимаем вес оценки в 10%. Если руководитель доволен своим менеджером на 100%, то он ставит ему 1. В этом случае менеджер зарабатывает 10% из 10%. Когда руководитель недоволен сотрудником, то он может поставить ему 0, снизив тем самым *ИП* менеджера на 10% с соответствующим уменьшением премии. Если же начальник наблюдает особое рвение менеджера и хочет отметить его особые заслуги, то ставит оценку 2. В этом случае сотрудник зарабатывает 20% вместо 10%. Влияние оценки руководителя ограничено диапазоном в 10%. При выполнении сотрудником всех планов на 100% и минимальной оценке руководителя 0 интегральный показатель менеджера составит 90%.

Аналогичным образом можно ввести в ИП параметр новых клиентов и сравнивать желаемое количество с фактическим.

Теоретически в интегральный показатель можно внести любой параметр, включая чистую прибыль, планы по территориям, прирост продаж, оборачиваемость продаж и т.д. Однако для менеджера большое количество параметров размывает ценность каждого в отдельности. Он не сможет сосредоточиться на самом главном, будет постоянно оценивать клиентов на предмет того, с кем выгоднее работать. Кроме того, наличие в интегральном показателе параметров, требующих сложного расчета в конце периода, замедлит вычисление размеров премии и не позволит менеджеру регулярно оценивать свой заработок. Важнее сосредоточиться на основных параметрах (лучше всего взять три). Оптимальные варианты: оборот, выручка, уровень дебиторской задолженности или оборот, выручка и оценка руководителя. Рассмотрим пример расчета ИП (табл. 2).

Итоговое значение интегрального показателя рассчитывается в процентах как сумма «выполнений» каждого параметра. В свою очередь, выполнение по каждому параметру (кроме УДЗ) вычисляется по формуле:

$$\text{Выполнение} = \text{Факт периода} / \text{План периода} \times \text{Вес},$$

где периодом является любой установленный учетный отрезок времени (чаще всего месяц или квартал).

Выполнение по УДЗ рассчитывается по обратной формуле, т.к. работа менеджера тем лучше, чем меньше УДЗ, соответственно, план и факт меняем местами:

$$\text{Выполнение} = \text{План периода} / \text{Факт периода} \times \text{Вес}.$$

Полагаю, многие заметили схожесть ИП со SMART-задачами. Так и есть: интегральный показатель — это не что иное, как минимизированный упрощенный формат SMART. Постановка SMART-задач требует их постоянного обновления, создания отдельных видов отчетности, промежуточного контроля и оценки каждой задачи в конце периода, корректирующих действий по итогам выполнения. Я уже не говорю о том, что задачи имеют разные сроки выполнения и зачастую строгую последовательность действий: все это под силу не всем компаниям и руководителям. ИП лишен этих сложностей, поскольку все параметры имеют одинаковые временные рамки, всегда актуальны для компании и позволяют легко контролировать каждый параметр в любой момент времени.

ВАРИАНТЫ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ

Теперь мы можем подробно рассмотреть две стратегии плановой мотивации. Описанные выше методы расчета планового дохода и интегрального показателя будут являться общими исходными

Таблица 2. Расчет интегрального показателя менеджера за период

Параметр	Вес, %	План периода	Факт периода	Выполнение, %
Оборот	30	5000000 руб.	5500000 руб.	33
Выручка	30	5000000 руб.	4333333 руб.	26
Уровень дебиторской задолженности	20	500000 руб.	550000 руб.	18
Показатель 4 (оценка руководителя)	10	1	1	10
Показатель 5 (количество новых клиентов)	5	3	2	3
Показатель 6 (объем продаж нового бренда X)	5	800000 руб.	600000 руб.	4
Интегральный показатель периода	100			94

данными. Различия будут выражены лишь в методике расчета процента, который является основой для определения премиальной части менеджера.

У обеих стратегий есть один общий базовый принцип: проценты каждого менеджера в разных отчетных периодах отличаются. Это один из ключевых моментов, которые необходимо усвоить сотрудникам компании.

Обе стратегии позволят собственнику получить ответы на следующие вопросы.

■ Как увеличить менеджерам план, например, в полтора раза, а платить столько же, сколько раньше?

■ Как увеличить план менеджерам, например, в два раза, а платить всего на 15% больше?

■ Как заранее (на год вперед) спланировать все премиальные выплаты менеджерам так, чтобы они не выходили за рамки бюджета?

■ Как сделать так, чтобы не было больших премий в удачные периоды или период наступления сезона продаж?

■ Как мотивировать менеджера работать именно за переменную премию, а не за постоянную зарплату?

Первую стратегию назовем *мягкая*, а вторую — *жесткая*. Понятия эти здесь весьма условные и имеют отношение как к менеджеру, так и к собственнику. По мягкой системе менеджерам будет проще зарабатывать стабильный доход, но и собственнику будет проще считать и платить. В рамках жесткой системы выживает лучший и сильнейший.

Далее я дам рекомендации о целесообразности применения первой и второй стратегий.

Мягкая стратегия мотивации

Напомним, что в качестве источника премирования мы выбрали маржу (в частном случае, когда маржа менеджеру неизвестна, — выручку). Далее рассмотрим систему от маржи, в скобках будут указаны альтернативы для варианта от выручки.

Кроме того, для простоты демонстрации мы примем, что ИП рассчитывается на основе только

четырёх параметров: оборота, выручки, уровня дебиторской задолженности и оценки руководителя.

Особенности мягкой стратегии:

■ процент менеджера в каждом периоде рассчитывается от *плановых* значений дохода менеджера и маржи (выручки) в этом периоде;

■ процент менеджера в данном периоде фиксированный и не зависит от интегрального показателя, поэтому известен заранее;

■ премия менеджера рассчитывается как процент от фактической маржи (выручки) и корректируется в итоговое значение интегральным показателем.

Исходные данные стратегии:

- 1) оклад менеджера;
- 2) плановый доход менеджера;
- 3) план по обороту в данном периоде;
- 4) план по выручке в данном периоде;
- 5) план по *УДЗ*;
- 6) плановая маржинальность в данном периоде.

В табл. 3 дан пример формирования исходных данных мягкой стратегии для менеджера.

Рассмотрим формулы расчета.

■ Плановая премия:

$$ПП = ПД - О,$$

где *ПД* — плановый доход;

О — оклад менеджера.

■ План по марже:

$$M = B - (B \times 100 / (100 + МТ)),$$

где *B* — план по выручке;

МТ — маржинальность периода в процентах.

■ Процент от маржи:

$$\%M = ПП \times 100 / M.$$

■ Процент от выручки:

$$\%B = (ПД - О) \times 100 / B.$$

Факт по марже берут из финансовых отчетов компании по счетам данного менеджера.

ИП рассчитывают по алгоритму, описанному в предыдущем разделе, с использованием данных

Таблица 3. Исходные данные мягкой стратегии

ФИО	Оклад, тыс. руб.	Плановый доход, тыс. руб.	План по обороту, млн руб.	План по выручке, млн руб.	План по УДЗ, тыс. руб.	Маржинальность периода, %
	40	80	5	5	600	30

по фактам оборота, выручки и УДЗ, полученных из финансовых отчетов компании.

- Премия при 100% ИП (расчет от маржи):

$$ПМ_{100} = ФМ \times \%M,$$

где $ФМ$ — факт по марже.

- Премия при 100% ИП (расчет от выручки):

$$ПВ_{100} = ФМ \times \%B \times ИП.$$

- Премия (расчет от маржи):

$$ПМ = ПМ_{100} \times ИП,$$

где $ИП$ — интегральный показатель.

- Премия (расчет от выручки):

$$ПВ = ПВ_{100} \times ИП.$$

- Фактический доход:

$$ФД = О + ПМ \text{ или } О + ПВ$$

(в зависимости от источника премирования).

Чтобы не усложнять восприятие системы, я не буду далее вести параллельно расчет от маржи и от выручки. Расчет от выручки является частным и упрощенным случаем расчета от маржи. Это видно из табл. 4.

При расчете от выручки вы просто исключаете план по марже и вычисляете процент от плана по выручке. Все остальные формулы сохраняются.

Пример полного цикла расчета по мягкой системе

Представим, что по мягкой системе необходимо рассчитать премию небольшого отдела продаж, состоящего из трех менеджеров с разными окладами, разными планируемыми доходами, планом и фактом.

Сознательно подберем факт таким образом, чтобы $ИП$ первого менеджера стал равен 115%, второго — 99%, а третьего — 82%. Расчет ведем за квартал от маржи (в Excel). В итоге получим такие результаты (рис. 1).

Обращаю внимание, что согласно мягкой системе расчета суммарный фактический фонд оплаты труда за период составил 218 019 руб., что на 6981 руб. ниже суммарного планового дохода всех менеджеров — 225 000 руб. В следующих разделах статьи мы сравним эту разницу со значением, полученным по жесткой системе, и сделаем интересные выводы.

Отсечка

Если Вы хотите сделать систему более жесткой, то можете ввести в нее *отсечку*, т.е. такое значение $ИП$, ниже которого премия вообще не начисляется. Если, например, отсечка 80%, значит,

Таблица 4. Расчет от маржи и от выручки

	План по марже	Процент от маржи	Факт по марже	ИП	Премия	Фактический доход
От маржи	1153846 руб.	3,467	1000000 руб.	88%	30507 руб.	70507 руб.
От выручки	Не рассматривается	0,800	4333333 руб.	88%	30507 руб.	70507 руб.

Рис. 1. Пример полного цикла расчета по мягкой системе

Система мотивации [Режим совместимости] - Microsoft Excel											
N15											
Таблица 1.1 - Исходные данные											
Менеджер	Оклад	Установленные руководителем значения					Рассчитаны по формулам				
		Доли в общем доходе		Плановый доход	План по вырубке	План по обороту	Плановая маржинальность	Плановый УДЗ	Плановая премия	План по марже	% от маржи
		Оклад	Премия								
Впарин Иван	40 000р.	50%	50%	80 000р.	6 000 000р.	6 000 000р.	30%	600 000р.	40 000р.	1 384 615р.	2 889%
Ленивцев Семён	35 000р.	50%	50%	70 000р.	5 000 000р.	5 000 000р.	30%	500 000р.	35 000р.	1 153 846р.	3 033%
Кудахтина Мария	30 000р.	40%	60%	75 000р.	4 000 000р.	4 000 000р.	30%	400 000р.	45 000р.	923 077р.	4 875%
Таблица 1.2 - Фактические данные и расчёт премий											
Менеджер	Взяты из отчетов о продажах				Оценка руководителя	Рассчитаны по формулам					
	Факт по марже	Факт по обороту	Факт по выручке	Факт по УДЗ		ИП	Премия при 100% ИП	Премия	Фактический доход		
Впарин Иван	1 450 000р.	6 300 000р.	6 283 333р.	550 000р.	2	115%	41 889р.	48 265р.	88 265р.		
Ленивцев Семён	1 100 000р.	4 900 000р.	4 766 667р.	480 000р.	1	99%	33 367р.	32 866р.	67 866р.		
Кудахтина Мария	800 000р.	3 800 000р.	3 466 667р.	440 000р.	0	82%	39 000р.	31 888р.	61 888р.		
Таблица 1.3 - Расчёт интегральных показателей											
Менеджер	Показатель	Вес	План	Факт	%						
Впарин Иван	Оборот	35%	6 000 000р.	6 300 000р.	37%						
	Выручка	35%	6 000 000р.	6 283 333р.	37%						
	УДЗ	20%	600 000р.	550 000р.	22%						
	Оценка руководителя	10%	1	2	20%						
	Интегральный показатель				115%						
Ленивцев Семён	Оборот	35%	5 000 000р.	4 900 000р.	34%						
	Выручка	35%	5 000 000р.	4 766 667р.	33%						
	УДЗ	20%	500 000р.	480 000р.	21%						
	Оценка руководителя	10%	1	1	10%						
	Интегральный показатель				99%						
Кудахтина Мария	Оборот	35%	4 000 000р.	3 800 000р.	33%						
	Выручка	35%	4 000 000р.	3 466 667р.	30%						
	УДЗ	20%	400 000р.	440 000р.	18%						
	Оценка руководителя	10%	1	0	0%						
	Интегральный показатель				82%						
К выплате:											
Менеджер	Премия	Оклад	Доход								
Впарин Иван	48 265р.	40 000р.	88 265р.								
Ленивцев Семён	32 866р.	35 000р.	67 866р.								
Кудахтина Мария	31 888р.	30 000р.	61 888р.								
Фактический ФОТ за период:			218 019р.								
Плановый ФОТ:											
Менеджер	Плановый доход										
Впарин Иван	80 000р.										
Ленивцев Семён	70 000р.										
Кудахтина Мария	75 000р.										
Плановый ФОТ за период:			225 000р.								
Разница между плановым и фактическим ФОТ:										6 981р.	

менеджер, интегральный показатель которого 80% и ниже, не участвует в распределении премии.

В этом случае разница между суммарным фактическим ФОТ и суммарным плановым ФОТ может стать еще больше за счет того, что кто-то из менеджеров в каком-либо периоде не наберет необходимого минимума ИП в 81% и не получит премии вообще. Вам остается решить, приемлема такая тактика для вашей компании или нет.

Способы автоматизации расчета

Процесс соединения всех таблиц и формул на первый взгляд выглядит сложным. Однако премию, возможно, потребуется посчитать не трем сотрудникам, а многим. На самом же деле с помощью

даже такого распространенного программного продукта, как Excel, весь расчет можно свести к одному файлу с двумя закладками: в одной создать таблицу со всеми *плановыми* значениями, а во второй — финальную закладку с *фактическими* значениями и рассчитанными премиями. Это будет очень удобно, т.к. плановые значения устанавливаются обычно на год и не подвергаются изменениям в каждом отчетном периоде: соответственно, эту закладку вы не будете трогать весь год. Закладку с фактами вы будете обновлять в конце каждого расчетного периода и увидите все итоговые начисленные премии.

Все формулы расчета будут скрыты во внутренней памяти программы Excel, и обращаться к ним вам каждый раз не потребуется. При подстановке

в таблицу фактического значения программа самостоятельно рассчитает сумму премии.

Если вы располагаете более функциональными программами, то в них можно создать несложный модуль, в который вы на правах администратора будете вносить плановые данные, ваш ассистент — фактические данные, а менеджеры смогут видеть персональные сведения о начисленных премиях, вводя индивидуальный пароль.

Техническая сторона данного вопроса очень проста. Даже при отсутствии в компании IT-специалиста руководитель отдела продаж в состоянии создать такой файл Excel своими силами за один рабочий день и пользоваться им в конце каждого периода, получая итоговые цифры в течение получаса. Для этого необходимы лишь базовые навыки владения офисными программами.

Сфера применения мягкой стратегии

Мягкая стратегия может быть успешно применена в компаниях, характеризующихся следующими особенностями:

- ярко выраженная сезонность продаж;
- различная маржинальность продаж в течение года;
- неоднородность клиентских баз менеджеров;
- разный потенциал территорий менеджеров;
- различная специализация менеджеров;
- резкие всплески продаж, происходящие без влияния менеджера (естественным образом).

Рассмотрим отдельно каждый из признаков.

Ярко выраженная сезонность продаж

Наверняка многим руководителям отделов продаж на вопрос о том, почему такие низкие продажи, хорошо известны такие ответы сотрудников отдела продаж: «праздники, плохой сезон», или «пора отпусков, клиентов нет» и т.д. Ярко выраженная сезонность продаж приводит к тому, что в хороший сезон менеджеры не стараются продавать еще больше, чем это возможно, а в плохой — списывают свои неуспехи на календарь,

ухудшая и без того слабые продажи, и отдыхают на рабочем месте.

Почему же так происходит? Получая премию по обычной линейной системе (сколько продал — столько получил) в хороший сезон менеджер заработает в любом случае много, а в плохой — мало. Каким же образом предлагаемая нами система может заставить сотрудников отдела продаж работать равномерно в течение всего года?

В предлагаемой системе процент выплат переменный: его устанавливают на каждый период, исходя из плановых значений в данном сезоне. Получается, мы мотивируем менеджера не на абсолютную цифру, а на достижение максимальных продаж в текущих условиях. Даже если сезон плохой, а менеджер старается и выполнил свой план продаж, то получит он столько же, сколько в хороший сезон.

Опытные руководители могут меня спросить: «Как же избежать негодования менеджеров по поводу того, что в хороший сезон придется интенсивнее работать за те же деньги, ведь заказов, отгрузок и проблем гораздо больше?» Если вы объясните персоналу, что можно много получать и в плохой сезон (те же деньги, что и в самый хороший), то вопрос, думаю, будет снят.

Многие компании решают вопрос сезонности иначе: стараются занять своих сотрудников чем-то другим (отправляют в отпуск, организуют корпоративное обучение и отдых, проводят модернизацию программного обеспечения и т.д.). Не могу сказать, что подобная стратегия является неверной, однако даже в самый плохой период нельзя пускать продажи на самотек. Лучше лишний раз напомнить клиенту о товаре: возможно, он его уже давно ожидает.

Различная маржинальность продаж в течение года

С этим признаком все точно так же, как и с сезонностью. Маржинальность участвует в расчете плановых значений маржи на период. Плановое значение маржи учитывают при расчете процента, поэтому различная маржинальность также

будет учтена в проценте. Иными словами, даже продавая дешевле обычного, но выполняя при этом нормы компании в конкретный период, менеджер получит столько же, сколько получил бы, продавая по завышенным ценам в другое время, когда это было бы возможным.

Ситуаций, когда осмысленное завышение / снижение цен является нормальным, на практике очень много, не будем на них останавливаться.

Неоднородность клиентских баз менеджеров

Этот признак наиболее характерен для оптовых компаний, в которых несколько менеджеров могут работать на одной и той же территории. При этом клиентские базы обычно прикреплены к конкретным сотрудникам. Если на работу принимают нового работника, то ему нужно нарабатывать свою базу или развивать ту, которую ему предоставят. Как показывает практика, самых перспективных клиентов «разбирают» старые сотрудники, а новичкам достаются проблемные или малоперспективные покупатели. В этом случае несправедливо ставить всем одинаковые планы или платить один и тот же процент. Новый менеджер не обязательно слабый или неопытный, не нужно ему платить меньше, чем другим сотрудникам. Более того, формировать свою базу клиентов на уже отработанной территории новичку будет очень сложно.

Предлагаемая система позволяет поставить новичку персональный план с учетом постепенного наращивания клиентской базы. В этом случае процент будет постепенно уменьшаться по мере увеличения плана, но заработок менеджера может быть высоким с самого начала работы в компании (на уровне планового дохода).

Разный потенциал территорий менеджеров

Не всегда можно распределить сотрудников по территориям так, чтобы планы продаж были одинаковыми.

Возьмем, например, федеральные округа. Очевидно, что не все они обладают схожим потенциалом продаж. Вам придется поставить ме-

неджерам разные планы, поскольку территории могут существенно отличаться по конкурентной среде, уровню доходов населения, популярности предлагаемого товара. Вовсе не обязательно разработка территории с меньшим планом легче, чем территории с большим. Возможно, вам придется направить на «трудную» территорию с небольшим планом опытного менеджера. Соответственно, платить ему нужно больше, нежели остальным.

Предлагаемая стратегия решает эту проблему автоматически. Вы ставите опытному менеджеру небольшой, но трудный план, а система рассчитывает для него больший, чем у других, процент. Скорее всего, сотрудники начнут стремиться заполучить такую территорию, чтобы зарабатывать много.

Различная специализация менеджеров

В некоторых организациях отдел продаж состоит из разных категорий сотрудников. Например, в нашей компании менеджеры разделены на коммерческих и товарных. Коммерческие занимаются поиском новых клиентов, заключением договоров, презентациями новых продуктов имеющимся клиентам и другими подобными мероприятиями. Товарные менеджеры обеспечивают бесперебойную выписку счетов, резервирование товара, технические консультации, правильное оформление документов и отвечают за иные административные мероприятия. При этом обе категории сотрудников работают с одними и теми же клиентами, но в разных аспектах. Планы разных типов менеджеров требуют особых алгоритмов постановки и учета, однако систему мотивации для них в рамках одного отдела удобно иметь единую.

Предлагаемая система снимает эту проблему: вы ставите всем свои планы в единой системе и получаете для каждого менеджера свой процент.

Резкие всплески продаж

На практике случается так, что кому-то из менеджеров повезло: нашелся крупный клиент, купивший товара на сумму, которая перекрывает план менеджера, скажем, в два раза. У собственника

сразу возникает вопрос: платить этому менеджеру сполна или искусственно уменьшить его премию?

Если бы в системе был указан добавочный пункт «премия может быть пересмотрена в нижнюю сторону по инициативе собственника и на основании его личных мотивов», тогда все было бы честно. Однако ввод такого условия в систему мотивации идет в разрез с моральными ценностями некоторых руководителей.

На рис. 1 (в таблице 1.3) вы видите, что один менеджер перевыполнил свой план на 15%, второй выполнил его на 99%, а третий недовыполнил на 18%. При правильно поставленных планах у вас всегда большинство менеджеров будет план немного не выполнять или перевыполнять несущественно. Формируется положительная разница, которая в случае существенного перевыполнения плана одним из сотрудников частично компенсирует собственнику большую выплату этому менеджеру за счет честных «недовыплат» другим. Чем больше в отделе сотрудников, тем существеннее будет эта положительная разница. Важно только правильно ставить планы.

Если вы при этом еще решили ввести отсечку (см. выше), то у вас есть шансы увеличить эту разницу до такого значения, что «переплаты» премии не будут заметны.

Недостатки мягкой стратегии

Перечислим основные минусы мягкой стратегии:

- необходимость ставить всем менеджерам персональные планы;
- высокая требовательность системы к правильной постановке планов;
- необходимость четкой аргументации выгод данной системы менеджерам.

Рассмотрим эти недостатки подробнее.

Персональные планы

Стратегия требует оценки потенциала каждого менеджера и постановки ему персонального

(индивидуального) плана. Если менеджеров много и они работают в разных условиях, то от руководителя потребуются понимание условий работы каждого. Соответственно, планы сотрудников в идеале должны быть разными.

Далеко не все руководители принимают личное участие в продажах и поэтому не всегда в состоянии точно определить тенденции развития для каждого менеджера.

Правильная постановка планов

Точная постановка планов всем менеджерам, максимально приближенных к предполагаемым условиям работы, — ключевой момент стратегии. Именно поэтому система наиболее хороша в оптовых продажах, которые можно прогнозировать: обычно есть статистика по большому количеству клиентов-дилеров за прошлые периоды, благодаря чему несложно проследить динамику и тенденции роста продаж по каждому менеджеру и скорректировать их в соответствии с новыми условиями.

Лучше всего, когда план немного (на 10–15%) превышает прогноз. Вы создаете менеджерам условия для стремления вверх и одновременно предупреждаете появление ошибок в планировании. При этом, если большинство менеджеров будет осуществлять свои планы на 85–95%, вы будете осознавать, что это по сути означает 95–105% выполнения ваших прогнозов. Кроме того, у вас будет формироваться разница между планируемыми и начисленными премиями в пользу компании.

С учетом изначального завышения планов на 10% вероятность резкого перевыполнения плана одним или двумя менеджерами существенно снижается. Если же это произойдет, то накопившаяся разница частично покроет высокие премии этих сотрудников.

Таким образом, ваши суммарные расходы на оплату труда всегда будут находиться в рамках планируемых в начале года выплат, а система мотивации будет индивидуальной — именно это мы и хотели получить, выбирая данную стратегию.

Необходимость четкой аргументации выгод системы менеджерам

Менеджеры не всегда полностью доверяют своему руководителю. Часто они ищут подвох в предлагаемых системах мотивации, а некоторые могут просто не понимать алгоритма расчета и начисления премий (непонимание равносильно отсутствию мотивации).

Руководитель должен всем показать алгоритм расчета и ответить на возможные вопросы. С некоторыми сотрудниками можно провести персональные консультации (потренироваться рассчитывать премию на примерах их же планов и территорий).

По технической части системы произвести разъяснение несложно, а вот аргументировать сам принцип системы может быть нелегко. Менеджеры могут задавать различные, порой каверзные вопросы, например:

- «По каким критериям происходит оценка потенциала вверенной каждому менеджеру территории?»;

- «Как рассчитывается плановая сезонность продаж в течение года и почему в прошлом году в этом же сезоне план был ниже?»;

- «Почему УДЗ имеет именно такие нормы?»;

- «Для чего вводится отсечка?»

Вам необходимо подготовиться к таким вопросам и решить, как вы на самом деле будете устанавливать планы и нормы: «на глазок» или по результатам анализа тенденций. Если вы не сможете этого объяснить менеджерам, то и сами, скорее всего, не будете уверены в правильности поставленных планов.

Лучше всего сделать сначала презентацию системы всему отделу сразу, выделив в ней ключевые аспекты, влияющие на всех сотрудников. Не следует на общей презентации заострять внимание на цифрах индивидуальных показателей — это может привести к нежелательным вопросам («Почему мой плановый доход ниже, чем у него?», «Разве может план по такому-то федеральному округу быть меньше, чем по моему?» и т.д.). На эти вопросы тоже нужно быть готовым

отвечать, но делать это лучше в индивидуальных беседах или в узком кругу тех, кто остался недоволен.

ЖЕСТКАЯ СТРАТЕГИЯ МОТИВАЦИИ

Для удобства сравнения двух стратегий мотивации выберем такие же исходные условия жесткой стратегии, как и в мягкой (источник премирования — маржа, ИП рассчитывается на основе четырех параметров — оборота, выручки, уровня дебиторской задолженности и оценки руководителя).

Определим особенности жесткой стратегии.

- В каждом расчетном периоде менеджеру заранее известны лишь *базовые* значения процентов (т.е. значения при 100% интегрального показателя).

- Базовые значения процентов рассчитывается от *плановых* значений дохода менеджера и маржи в заданном периоде.

- *Фактический* процент зависит от интегрального показателя менеджера в этом периоде и рассчитывается от него как *линейная функция*.

- Формула линейной функции процента определяется *минимальным* значением ИП, ниже которого премия менеджеру не начисляется.

- Премия менеджера рассчитывается в итоговое значение как *фактический* процент от *фактической* маржи и уже не корректируется интегральным показателем.

Исходные данные во многом схожи с теми, которые мы обозначили для мягкой стратегии (табл. 5).

Добавляем два новых исходных параметра.

1. Отсечка (*b*) по интегральному показателю — минимально допустимое значение ИП, при котором премия не начисляется (процент равен нулю). Соответственно, при всех значениях ИП ниже отсечки процент тоже равен нулю.

Для примера установим *b* на уровне 80%.

2. Предел (*p*) по интегральному показателю — значение ИП, при достижении которого процент от маржи перестает расти. Соответственно, при

Таблица 5. Исходные данные жесткой стратегии

ФИО	Оклад, тыс. руб.	Плановый доход, тыс. руб.	План по обороту, тыс. руб.	План по выручке, тыс. руб.	План по УДЗ, тыс. руб.	Маржинальность периода, %
	40	80	5000	5000	600	30

всех значениях *ИП* выше предела процент будет оставаться на уровне, соответствующем пределу.

Для примера установим *p* на уровне 120%.

Для удобства восприятия менеджером метода расчета процента от маржи применяется графическое представление зависимости процента от *ИП*. На таком графике присутствуют горизонтальные участки и наклонный участок, угол наклона которого обозначается α .

Формулы расчета предлагаю следующие.

- Плановая премия при 100% *ИП*:

$$ПП_{100} = ПД - О,$$

где *ПД* — плановый доход;

О — оклад менеджера.

- План по марже:

$$M = B - (B \times 100 / (100 + МТ)),$$

где *B* — план по выручке;

МТ — маржинальность периода в процентах.

- Процент от маржи при 100% *ИП*:

$$\%M_{100} = ПП_{100} \times 100 / M.$$

- Плановая премия при 100% *ИП*:

$$ПМ_{100} = ФМ \times \%M \times ИП,$$

где *ФМ* — факт по марже.

Факт по марже берут из финансовых отчетов компании по счетам данного менеджера.

ИП вычисляют аналогично алгоритму для мягкой системы с использованием данных, полученных из финансовых отчетов компании по счетам данного менеджера.

- Тангенс угла наклона графика:

$$tg\alpha = \%M_{100} / (100 - b),$$

где *b* — отсечка по *ИП*.

- Фактический процент от маржи:

$$\%M_{факт} = tg\alpha \times (ИП - b).$$

- Премия:

$$ПМ = \%M_{факт} \times ФМ.$$

- Фактический доход:

$$ФД = О + ПМ.$$

Пример полного цикла расчета по жесткой системе

Для удобства используем плановые и фактические данные, которые уже фигурировали в мягкой системе. Добавляем в алгоритм расчета отсечку и предел. Расчет ведем за квартал от маржи в программе Excel (рис. 2, 3).

Напомню, что по мягкой системе расчета суммарный фактический фонд оплаты труда за период составил 217 831 руб. (на 7169 руб. ниже суммарного планового дохода всех менеджеров — 225 000 руб.).

По жесткой системе расчета суммарный фактический фонд оплаты труда за период составил 213 075 руб., что уже на 11 925 руб. ниже суммарного планового дохода всех менеджеров (225 000 руб.). Мы получаем некоторый перевес (незначительный) жесткой системы в пользу собственника. Чтобы оценить его более детально, необходимо моделировать расчет по большему количеству менеджеров и за несколько периодов.

Моя практика расчета премий по двум системам в течение года на примере десяти менеджеров показала, что при правильном планировании существенной разницы в ФОТ обеих систем нет. При выполнении менеджерами планов в

Рис. 2. Пример полного цикла расчета по жесткой системе

Система мотивации [Режим совместимости] - Microsoft Excel												
M11												
Таблица 2.1 - Исходные данные												
Менеджер	Установленные руководителем значения				Рассчитаны по формулам							
	Оклад	Доли в общем доходе		Плановый доход при 100% ИП	План по выручке	План по обороту	Плановая маржинальность	Плановый УДЗ	Плановая премия при 100% ИП	План по марже	% от маржи при 100% ИП	
Вларин Иван	40 000р.	50%	50%	80 000р.	6 000 000р.	6 000 000р.	30%	600 000р.	40 000р.	1 384 615р.	2,889%	
Ленивцев Семён	35 000р.	50%	50%	70 000р.	5 000 000р.	5 000 000р.	30%	500 000р.	35 000р.	1 153 846р.	3,033%	
Кудахтина Мария	30 000р.	40%	60%	75 000р.	4 000 000р.	4 000 000р.	30%	400 000р.	45 000р.	923 077р.	4,875%	
Таблица 2.2 - Фактические данные и расчёт премий												
Менеджер	Взяты из отчетов о продажах				Оценка руководителя	Рассчитаны по формулам						
	Факт по марже	Факт по обороту	Факт по выручке	Факт по УДЗ		ИП	Фактический % от маржи	Премия	Фактический доход			
Вларин Иван	1 450 000р.	6 300 000р.	6 283 333р.	550 000р.	2	115%	5,087%	73 768р.	113 768р.			
Ленивцев Семён	1 100 000р.	4 900 000р.	4 766 667р.	480 000р.	1	99%	2,806%	30 864р.	65 864р.			
Кудахтина Мария	800 000р.	3 800 000р.	3 466 667р.	440 000р.	0	82%	0,430%	3 442р.	33 442р.			
Таблица 2.3 - Расчёт интегральных показателей												
Менеджер	Показатель	Вес	План	Факт	%	К выплате:						
	Оборот	35%	6 000 000р.	6 300 000р.	37%	Менеджер	Премия	Оклад	Доход			
Вларин Иван	Выручка	35%	6 000 000р.	6 283 333р.	37%	Вларин Иван	73 768р.	40 000р.	113 768р.			
	УДЗ	20%	600 000р.	550 000р.	22%	Ленивцев Семён	30 864р.	35 000р.	65 864р.			
	Оценка руководителя	10%	1	2	20%	Кудахтина Мария	3 442р.	30 000р.	33 442р.			
	Интегральный показатель				115%	Фактический ФОТ за период: 213 075р.						
Ленивцев Семён	Оборот	35%	5 000 000р.	4 900 000р.	34%	Плановый ФОТ:						
	Выручка	35%	5 000 000р.	4 766 667р.	33%	Менеджер		Плановый доход				
	УДЗ	20%	500 000р.	480 000р.	21%	Вларин Иван	80 000р.					
	Оценка руководителя	10%	1	1	10%	Ленивцев Семён	70 000р.					
Кудахтина Мария	Оборот	35%	4 000 000р.	3 800 000р.	33%	Кудахтина Мария	75 000р.					
	Выручка	35%	4 000 000р.	3 466 667р.	30%	Плановый ФОТ за период: 225 000р.						
	УДЗ	20%	400 000р.	440 000р.	18%	Разница между плановым и фактическим ФОТ: 11 925р.						
	Оценка руководителя	10%	1	0	0%							
Интегральный показатель					82%							

диапазоне 85–105% системы дают соизмеримые данные ФОТ.

Способы автоматизации расчета

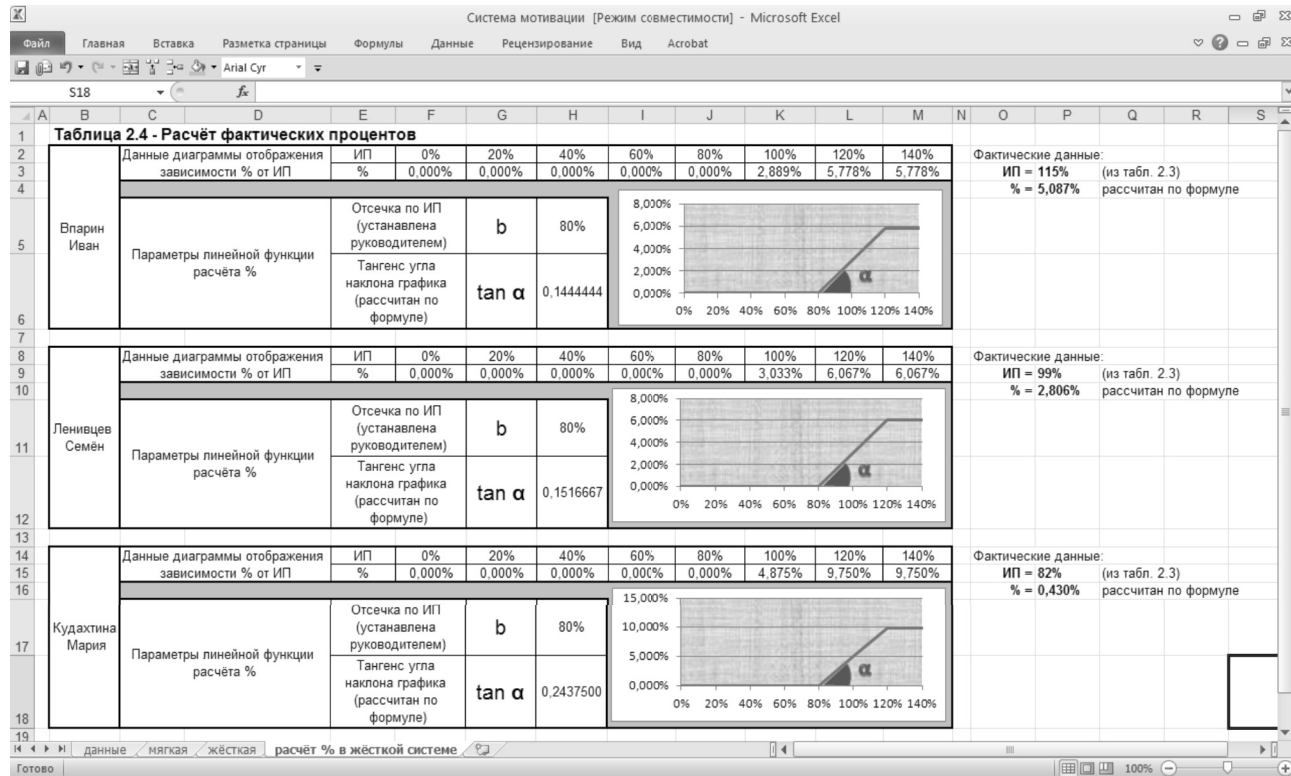
Как и в случае с мягкой системой, весь расчет можно свести к одному файлу в программе Excel, только не с двумя, а тремя закладками. В одной следует создать таблицу со всеми *плановыми* значениями, во второй — с *фактическими* значениями и рассчитанными премиями, а в третьей производить промежуточный расчет процента от маржи.

Некоторая сложность в расчете процента от маржи с применением линейной функции проявится только на этапе создания расчетного файла.

Далее все формулы будут скрыты во внутренней памяти программы Excel, и обращаться к ним каждый раз вы не будете. При подстановке в таблицу фактического значения *ИП* программа самостоятельно рассчитает процент от маржи и сумму премии.

Для жесткой системы все же удобнее использовать более продвинутые, чем Excel, программы. Это позволит вам сделать систему красивой, интересной, с графическим представлением. На правах администратора вы будете вносить плановые данные, ваш ассистент — фактические данные, а менеджеры смогут увидеть установленные для них персональные графики зависимости процента от *ИП*, фактические данные и сведения о начисленных премиях.

Рис. 3. Пример расчета фактических процентов



Если вы не располагаете подобным программным обеспечением, то можно для каждого менеджера создать свой проверочный мини-модуль расчета премии, который будет содержать его персональные плановые данные. При подстановке в этот модуль фактических данных работник сможет самостоятельно рассчитать свою премию и сверить ее с суммой, рассчитанной вами в общем файле в конце периода. Это удобно, т.к. позволит избежать ошибок: менеджеры будут вас проверять и уведомлять при появлении расхождений.

Сфера применения мягкой стратегии

Жесткая стратегия можно успешно применять практически во всех случаях, где и мягкую. И та, и

другая позволяют работать в условиях ярко выраженной сезонности, различной маржинальности, с неоднородными клиентскими базами и территориями, имеющими разный потенциал. Также обе системы по-своему страхуют собственника от риска превышения ФОТ, т.к. содержат алгоритм уменьшения / снятия премии при недостаточном выполнении плановых показателей.

Однако, как вы могли заметить, соотношение премий успешного менеджера ($ИП = 115\%$) и начинающего менеджера ($ИП = 82\%$) в системах сильно отличается. Посмотрим на сравнительную таблицу (табл. 6).

Жесткая система стимулирует менеджера перевыполнять план (недостаточное его выполнение жестоко карается). Мягкая же система активизирует

Таблица 6. Соотношение премий менеджеров

Менеджер	ИП, %	Премия, руб.	
		Мягкая система	Жесткая система
1	115	48265	73768
2	99	33367	30864
3	82	31200	3442
Итого		112832	108074

менеджера находить в заданном диапазоне выполнения от 80% до 100% (при перевыполнении плана существенной надбавки нет).

Обозначим условия применения жесткой стратегии:

- отдел продаж недавно создан;
- компания работает в условиях жесточайшей конкуренции с минимальным количеством преимуществ;
- у фирмы нет эксклюзивных прав на продажу продукта (или они ограничены);
- в компании отсутствует рекламная и маркетинговая поддержка продаж;
- отдел работает в формате агрессивных продаж или острого дефицита товара.

Рассмотрим каждый из признаков подробно.

Отдел продаж недавно создан. В новом отделе продаж структура обычно еще не сформирована: он может базироваться на одном-двух успешных менеджерах, которых перебрасывают на разные участки. В этом случае моральный дух сотрудников крайне высок, поскольку делить пока нечего, да и желающих это делать мало.

В условиях выхода на рынок менеджер может заполучить самых лучших клиентов, которые в дальнейшем будут стабильно приносить деньги. Есть примерное понимание потенциала рынка, но статистики продаж пока нет, поэтому четко обозначить планы нельзя. Руководство обычно выбирает следующую тактику: назначает высокое вознаграждение за решение трудных задач. Все это позволяет сделать жесткая система. Если в первом же периоде планы будут перевыполнены

и менеджеры получают большие премии, то их моральный дух и желание работать возрастут. План на следующий период можно будет скорректировать в сторону увеличения.

Если же в первом периоде планы не будут выполнены, энтузиазм можно будет поддержать снижением требований и тем самым вдохновить менеджеров на новые попытки. Далее действуют по обстоятельствам.

Отдел работает в условиях жесткой конкуренции. Условия жесточайшей конкуренции выдвигают на первый план человеческий фактор, навыки менеджеров. Если продавец не умеет убеждать клиента, то он не сможет добиться хороших результатов, а соответственно, большой премии. Такого сотрудника увольняют либо он уходит сам. Для компании это не большая потеря: некомпетентные работники в условиях конкуренции никак не способствуют решению поставленных задач.

Компания не располагает эксклюзивными правами продажи продукта. Наличие у компании эксклюзивных прав продажи товара упрощает менеджером работу, т.к. создает дополнительные конкурентные преимущества, особенно если продукт востребован на рынке. В данной ситуации жесткая система не нужна. Однако если таких прав нет, то остается только щедро мотивировать хороших работников. Сделать это позволят грамотное планирование и жесткая система.

В компании отсутствует маркетинговая поддержка продаж. Ситуация во многом похожа на предыдущую. В компании отсутствуют инструменты, помогающие менеджеру продвигать

продукт. Это требует от сотрудника таланта и навыков. Если в таких сложных условиях менеджер добивается высоких результатов, то вы можете быть уверены: эти результаты не являются случайными — их стоит поощрять. Вероятность того, что менеджер случайно перевыполнит свой план при отсутствии маркетинговой и рекламной поддержки, стремится к нулю. Можно смело применять жесткую стратегию мотивации.

Отдел работает в условиях агрессивных продаж или острого дефицита товара. Менеджеры вынуждены продавать то, что есть в данный момент на складе, а не необходимый клиенту товар. Этот аспект во многом похож на предыдущие: случайно продать что-то в такой ситуации невозможно. Если менеджер перевыполнил план, значит, он потрудился и заслуживает щедрой награды. В противном случае он не сможет работать в такой компании.

Недостатки жесткой стратегии

Перечислим минусы жесткой стратегии мотивации:

- необходимость набора персонала высокого уровня;
- риск привыкания собственника к проблемам компании;
- необходимость частой корректировки планов.

Рассмотрим эти недостатки подробно.

Необходимость набора персонала высокого уровня

Если по жесткой системе работает отдел с очень разным уровнем подготовки менеджеров, то разрыв между слабыми и сильными будет постоянно расти. Одни будут завидовать другим и, возможно, даже мешать работать. Сформировать хороший коллектив в таком случае крайне сложно. Требуется либо регулярная ротация слабых кадров, либо постоянно действующая система обучения (с соответствующими расходами).

Риск привыкания собственника к проблемам компании

Если оптовая компания не располагает эксклюзивными конкурентными преимуществами, не имеет рекламной и маркетинговой поддержки, работает в формате агрессивных продаж и в условиях острого дефицита товара, то ее никак нельзя назвать идеальной. Наличие хотя бы одной из перечисленных особенностей свидетельствует о проблеме. Если же собственник не видит никаких недостатков, то он способен хотя бы определить направление или бизнес-процессы, которые необходимо развивать.

Жесткая система позволяет некоторое время сохранять высокие показатели отдела продаж даже при наличии явных проблем или недостаточно отработанных бизнес-процессов. В этом случае человеческий фактор и жажда менеджеров заработать отодвигают эти недостатки на второй план. Продажи попадают в сильную зависимость от персональных качеств сотрудников. Собственник, видя хорошие показатели, может не уделять проблемам должного внимания и откладывать их решение. В результате компания рискует перейти в такую фазу, когда устранять недостатки будет уже поздно. Если в этот момент штат квалифицированных менеджеров уйдет к конкурентам, то организация столкнется с серьезными проблемами сохранения своей доли на рынке, а весь процесс развития придется проходить сначала.

Необходимость частой корректировки планов

Жесткая система позволяет щедро наградить менеджера при перевыполнении плана. Чтобы поощрение не становилось обыденным явлением, необходимо ставить труднодостижимые задачи, практически на грани возможного.

Если планы в компании устанавливаются на год вперед, то руководителю будет сложно спрогнозировать их в каждом периоде с высокой точностью. Вероятны ошибки и связанные с ними переплаты премиальных. Чтобы обойти эту проблему, нужно при необходимости корректировать планы

продаж в каждом периоде с учетом тенденций рынка и возможностей компании. Для большинства организаций это либо невозможно, либо требует наличия у руководителя отдела продаж особых привилегий и доверия со стороны собственника.

Психологические аспекты внедрения жесткой системы

При определении оптимального варианта системы мотивации начальник отдела продаж может столкнуться с проблемой непонимания со стороны руководителей других подразделений. Чаще всего такая проблема возникает в больших компаниях, где между менеджерами и собственником существует еще целый ряд всевозможных промежуточных подразделений (отдел маркетинга, финансовый отдел, кадровая служба, коммерческий директор, бухгалтерия, отдел логистики и т.п.), которые, как правило, являются обслуживающими, с клиентами работают редко (или вообще не работают). Однако они считают необходимым выдвигать свои условия и требования.

Руководители обслуживающих подразделений стараются по возможности решить свои проблемы во взаимоотношениях с менеджерами по продажам с помощью системы мотивации. Обычно это делается путем различного рода предложений собственнику о том, чтобы включить в систему мотивации продавцов всевозможные показатели, зачастую не относящиеся к работе с клиентами.

Причиной такого поведения обслуживающих подразделений обычно является наличие множества бюрократических процедур. Из-за них сотрудники перестают ориентироваться в ситуации,

в которой находится компания в данный момент. Клиентам присвоен какой-либо номер в базе, соответствует какая-либо история по документам (долги, переплаты, возвраты, пересортица и т.д.), а их особенностей и нюансов отношений с ними они не знают.

Обслуживающие подразделения зачастую оказывают большое влияние на собственника, который прислушивается к мнениям работников, действуя как глобальный стратег. Система мотивации обязательно пройдет этап согласования со всеми руководителями основных обслуживающих подразделений. Это произойдет либо официально (в формате регламента согласования), либо неофициально (на собрании или планерке).

Сами менеджеры свои интересы защищать не смогут, т.к. они являются лицами заинтересованными. Согласовывать и отстаивать разумную систему мотивации придется руководителю отдела продаж. Именно от его компетентности и настойчивости будет зависеть эффективность принятого решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенные стратегии принесут наилучшие результаты в области оптовых продаж. Для успешного внедрения предложенных систем необходимо переосмыслить понятие «процент менеджера» и спроецировать его на общие задачи компании и отдела в заданном периоде.

Несмотря на то что система мотивации должна быть направлена в первую очередь на менеджеров, участие руководства в выборе самой системы мотивации и поддержании ее актуальности в разные периоды развития компании необходимо.



Журналы по управлению персоналом

Управление развитием персонала

Первое специализированное российское издание, посвященное различным аспектам профессионального развития и обучения персонала. «Управление развитием персонала» — это журнал о новых технологиях, формах и методах управления профессиональным развитием, теории и практике обучения, планировании карьеры и управлении знаниями, а также об отечественных новинках и свежих зарубежных веяниях в области HR-менеджмента.

Основные темы журнала

- Роль кадровой политики и стратегии развития персонала
- Управление инвестициями в человеческий потенциал
- Современные технологии оценки и диагностики персонала
- Организация работы с кадровым резервом и введение в должность кандидатов
- Процесс адаптации и его мероприятия
- Планирование карьеры как основа развития человеческого ресурса
- Оценка эффективности корпоративного обучения
- Анализ человеческого капитала и его саморазвитие
- Методы профессионального обучения персонала компании
- Программы дополнительного образования: семинары, тренинги, наставничество, коучинг
- Методические разработки и новые инструменты развития человеческого потенциала
- Командообразование и построение отношений
- Построение внутрифирменных коммуникаций
- Разработка корпоративных стандартов работы с персоналом и клиентами
- Составляющие бизнес-имиджа: образование, лидерство, конфликтность, стрессоустойчивость
- Зарубежный и российский опыт в области обучения и развития персонала

Цель издания: предоставить специалистам в области управления человеческими ресурсами и развития персонала новейшую информацию о технологиях, формах и методах развития персонала. Дать возможность познакомиться на страницах журнала с новыми и интересными людьми, обмениваться практическим и теоретическим опытом, освещать российские и зарубежные тенденции в области эффективного развития персонала.



Главный редактор:
Рогачева Марина Ивановна — научный сотрудник Университета Санкт-Галлен (Швейцария), преподаватель авторского курса «Управление персоналом» ИПК РАГС (г. Москва), член Национального союза кадровиков и автор ряда статей в сфере эффективного управления персоналом.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85032
«Пресса России» 12027
«Почта России» 79793

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ЛИЧНЫХ ПРОДАЖАХ

В данной статье речь пойдет о ремесле продаж и влиянии на него личности продавца, об умении обучаться, создавать и совершенствовать собственные алгоритмы. Также автор дает описание полного цикла работы специалиста по продажам.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: потребность, продажа, привлекательность, личность, лицо, компания



Закиров Геннадий Хаматнурович — генеральный директор объединения «Биолика» (г. Харьков, Украина)

Ребенок — идеальный покупатель. Каждый раз, когда он капризничает, он требует удовлетворить возникшую у него потребность, и мы в большинстве случаев можем ее определить: накормить, сменить подгузник, купить игрушку и т.д. Потребности изменяются с возрастом, чем взрослее становится человек, тем менее точно мы можем определить его потребности по его поведению. Физиологические потребности остаются, но отступают на второй план, и продавец обязан выявить, понять и удовлетворить текущую и новую потребность человека, а порой и создать ее.

Авторитет компании-продавца не создается по мановению волшебной палочки, он формируется за некий период времени: для одной он будет кратким, для другой — длительным, а для некоторых «без срока давности». Данное утверждение верно для каждого предприятия, поскольку любой бизнес — это торговля, любой человек — продавец.

Неважно, собрали ли вы потенциальных инвесторов (соучредителей), пришли на собеседование, знакомитесь с человеком, разговариваете с детьми или супругой(ом), — в этот момент вы, так

или иначе, продаете себя (как и ваши визави). Процесс купли-продажи происходит постоянно и чаще всего неосознанно. Процесс покупки или продажи не всегда подразумевает трату денег и получение взамен товара или услуги. Купля-продажа — прежде всего отношения.

Вы находитесь в процессе продаж, но не продаете? Можно бесконечно задавать себе и консультантам вопрос о том, кто виноват. Между тем уместнее задаться вопросами, почему так происходит и что делать. Технология отношений — это не только личностные отношения между представителями продавца и покупателя (не путайте с отношениями между собственниками бизнеса), но и отношения между людьми внутри компаний продавца и покупателя.

Некоторые примеры организации отношений внутри бизнеса были описаны нами ранее¹. Мы уверены, что каждый бизнес может и должен использовать накопленный опыт других и создавать свои оригинальные решения.

Летом 1999 г. мы решили усовершенствовать блок CRM внутреннего программного продукта, т.к. посчитали, что личностные отношения укрепляют связи, повышают в глазах партнеров уровень привлекательности фирмы и ее сотрудников. Мы стали фиксировать не только факт (план) проведения переговоров и встреч, их содержание, но и личную информацию о покупателе: дни рождений и значимые даты, сведения о детях, домашних животных и т.п. Максимальное количество даже случайно полученной информации позволяло представителю нашей фирмы налаживать менее формальные отношения, сближать продавца и покупателя, эффективно удовлетворять появляющуюся у покупателя потребность.

Сначала процесс сбора информации и заполнения базы данных был встречен молчаливым сопротивлением персонала: одни не желали делиться лично собранной информацией («это мое и принадлежит мне!»), другие боялись или не знали ненавязчивого способа сбора такого рода информации.

Большинство же сотрудников просто не умели эффективно применять собранную информацию.

Для решения этих проблем можно было нанять тренеров либо провести тренинг самим. Мы пошли по второму пути: своими силами организовали активное обучение персонала с передачей личного опыта ведения переговоров и использования информации (топ-менеджеры компании неделю работали наставниками в отделе продаж, корректируя действия коллег после каждого телефонного контакта). Новые знания и навыки позволили продавцам поднять взаимоотношения с покупателями на новый уровень, увеличить личные объемы продаж и премиальных. Ежедневно применяя ранее собранную и систематизированную информацию, мы повышаем «продажность» персонала и компании в целом.

Кого-то оскорбляет термин «продажность»? Уверены, что в бизнесе «продажность» и «привлекательность» — синонимы. На наш взгляд, термин «продажность» более емкий и для фирмы, и для продающего специалиста, чем термин «торговый(ая)». Мы не торгуем какими-либо продуктами или услугами, мы «продаем» компанию через наше внимательное отношение к покупателю.

Приведем пример: случается так, что ваш поставщик звонит вам в ваш день рождения (юбилей фирмы), забывая вас поздравить. Такой звонок вызовет раздражение, и вы предпочтете работать с теми, кто не забывает о ваших памятных датах.

Для постоянной работы с партнером важно верно подобрать (или вовремя сменить) своего представителя (специалиста по продажам, руководителя проекта). Естественно, что обучение, контроль (и самоконтроль) выполнения внутренних процедур и правил будет способствовать улучшению сервиса и отношений. Исключения из правил возможны, если они приводят к созданию новых правил. Работа вне алгоритмов приводит к снижению эффективности и сотрудников, и всего бизнеса. В Приложении приведен алгоритм работы специалиста по продажам.

¹ Закиров Г.Х. Эффективные решения — лучшие результаты // Управление продажами. — 2009. — №3. — *Прим. авт.*

Формализация и технологичность правил работы специалиста по продажам обеспечивает успех при условии взаимной «продажности» контрагентов. При этом важно соблюдать границу между достижением обоюдной выгоды от использования открытой информации и применения манипулятивных технологий. С их помощью можно быстро достичь результата (разового или долговременного). Необходимо помнить, что только долговременный результат, устойчивое партнерство — обязательный залог успеха. Однако в данном случае важно не переступить черту, что достаточно сложно. Не менее сложным является умение выделить и отличить попытки манипуляции, и этому необходимо обучать своих продавцов.

Чего мы добьемся, манипулируя своим ребенком, другом, партнером? Кто-то скажет, что так можно достичь многих целей. Подумайте, готовы ли вы сохранять и поддерживать отношения с человеком, который манипулирует вами. С ребенком вы можете серьезно поговорить, после чего его поведение, возможно, изменится, друга вы, возможно, сохраните, а вот бизнес-партнера потеряете.

Если вы готовы повышать эффективность своего бизнеса, то дарите, «продавайте» максимальное количество открытой информации своим бизнес-партнерам. Те из них, кто настроен на долговременное сотрудничество, в свою очередь предоставят вам такую же информацию о себе. Повышение уровня доверия позволит выстроить партнерские отношения. Это же касается и правил работы с информацией внутри компании: бояться падения объема продаж при смене персонала — последнее дело, поскольку ротация работников является естественным процессом. Собранная ранее информация, соблюдение правил ведения бизнеса и преемственность традиций обеспечивают сохранность и приумножение сложившихся отношений «продавец — покупатель».

Настоящий продавец — лидер, который верно определит тактику и схему поведения со своим покупателем. Найти лидера сложно, потерять

легко, особенно если вам не нравится, что ваш специалист знает больше вас, и вы пытаетесь поставить его на место. Вы собственник бизнеса и, нанимая персонал, не покупаете работника, а совершаете взаимовыгодную сделку: вы продаете специалисту возможность самореализации, а он вам — свои услуги.

Увеличивая «продажность» своей компании, вы подбираете людей по многим параметрам: возраст, диплом, опыт работы (по записям в трудовой книжке), пройденные тренинги. Необходимо помнить, что возраст и диплом не определяют успешность будущего продавца. В практике можно найти примеры успешной работы 20- и 60-летних продавцов как с высшим образованием, так и с неполным средним. Для нас критичны иные параметры: обучаемость, адаптивность, открытость и честность в предоставлении покупателю информации. Сохранение служебной информации и «ложь во спасение» находятся на одной планете, но на ее разных полюсах, ложь — яд для продаж. Если компания не может выполнить обязательства, то именно продавец, используя личностный фактор, принимает удар на себя и, руководствуясь интересами покупателя, назначает новые дату и время поставки, при необходимости инициирует повышение статуса переговоров, но доводит сделку до завершения.

Применение лжи (обмана, хитрости) относится к области манипуляций и может привести к единичному успеху (максимум к нескольким). Считать окружающих глупее себя — непозволительная ошибка продавца. Во многих случаях, когда со стороны менеджмента введен запрет на предоставление покупателю открытой информации о срыве или переносе поставки, настоящий («продажный») продавец предоставит ее клиенту и приведет в вашу компанию очередного постоянного покупателя, уверенного в ее деловой честности и стабильности.

Отношения «продавец — покупатель» строятся на личностных отношениях двух людей, обычных работников двух компаний. При отсутствии таких отношений и имя компании, и ее

авторитет, наработанный годами, может стать пустым звуком. Продавец — это «интерфейс» вашего бизнеса. В своей частной жизни вы имеете полное право быть снобом, скрягой или рубахой-парнем, но в сфере продаж вы обязаны спрятать свои особенности в самый дальний угол персонального сейфа. Будьте истинно «продажным»: собирайте и предоставляйте информацию, продавайте не товар или услугу, а компанию и себя.

Покупателем рождается каждый из нас, правда, не всегда мы успешны в этом деле. Продавцом же не рождается никто. Для успеха в деле продаж мало одного желания стать продавцом, продажи — это и призвание, и искусное ремесло. Учитесь и используйте чужой опыт, алгоритмы работы при ведении продаж, слушайте и стремитесь услышать покупателя, станьте его советником. Только тогда покупатель станет вашим и расскажет вам, чего он хочет.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Алгоритм работы специалиста по продажам центрального офиса

Настоящий алгоритм описывает полный цикл работы специалиста центрального офиса отдела по обслуживанию клиентов ООО «ААА». Под полным циклом подразумеваются ежедневные действия специалиста, направленные на максимальное удовлетворение потребностей клиента, работа с внешними (клиенты) и внутренними (службы и подразделения группы компаний) контрагентами.

1. Работа с внешними контрагентами.

- Поддержка клиента путем информирования:
 - о поступлениях товаров, отсутствовавших некоторое время в предложении фирмы;
 - о необходимости закупки товаров, наиболее часто им приобретаемых;
 - о поступлениях новых товаров на склад предприятия;
 - об изменениях цен заводов-производителей;
 - о лучших предложениях по отдельным товарным позициям;
 - о товарных предложениях рекламируемых заводов;
 - об акциях, проводимых фирмой;
 - об акциях, проводимых партнерами;
 - о способах и видах доставки заказов клиентам;
 - о необходимости возврата документов, ранее полученных клиентом;
 - о подходящих сроках платежа за ранее поставленную продукцию;
 - о времени и способе доставки заказа;
 - об изменении времени доставки заказа (по согласованию с клиентом);
 - об отказах в поставке каких-либо товаров (временной интервал с момента приема заказа и информирования устанавливается по согласованию с клиентом);
 - о способе и времени доставки ранее недопоставленных товаров;
 - о передаче электронных копий документов клиенту (в установленное клиентом время по указанному им адресу);

- о передаче бумажных / электронных прайс-листов клиенту удобным для него способом;
- об изменениях лицензионных требований, иных актов государственного регулирования.
- Подготовка к работе с клиентом:
 - подготовка предложения по ранее уточненным потребностям;
 - анализ информации о наиболее часто покупаемых клиентом товарах;
 - проверка, какие были отказы в поставках при оформлении прошлых сделок (их причины), подготовка по ним предложения;
 - проверка наличия значимых дат для клиента (использовать при ведении переговоров);
 - подготовка данных о подходящих сроках платежа, просроченных платежах, вопросах по документообороту;
 - ознакомление с протоколами последних трех переговоров (контактов) с клиентом;
 - настройка на темпоритм закупщика клиента (поиск в базе данных).
- Работа с клиентом:
 - использовать ранее заготовленные материалы;
 - при возникновении вопросов, не входящих в вашу компетенцию, немедленно информировать начальника отдела продаж и соответствующую службу фирмы;
 - при опасности возникновения конфликтной ситуации, проявлении клиентом явного недовольства вашей работой немедленно информировать начальника отдела продаж либо по возможности немедленно передавать дальнейшее ведение переговоров старшему специалисту / начальнику отдела продаж;
 - уточнить время и способ доставки заказа, потребность в электронных копиях документов;
 - поблагодарить за размещение заказа, уточнить время следующего звонка (если впоследствии возникли отказы, то необходимо подготовить дополнительное предложение по новым поступлениям).

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Алгоритм работы специалиста по продажам центрального офиса (продолжение)

Для общения с клиентами по размещению заказа выработайте индивидуальный почерк. Важно, чтобы ваше обращение по размещению заказа воспринималось клиентом как услуга по решению его вопросов (задач / проблем). Например: «Здравствуйтесь, Вера Сергеевна. Это Настя из компании «ААА». Как всегда, мы готовы...»

■ Постклиентская работа:

- установить в заказе клиента необходимый вид доставки, транспортный адрес;
- отметить тип оплаты;
- указать необходимость доставки с заказом прайс-листа, других документов;
- передать заказ на обработку складской службе;
- внести важную информацию в журнал событий базы данных;
- выслать клиенту электронные копии документов (при необходимости);
- передать в отдел закупок информацию о специальных потребностях клиента.

2. Работа с внутренними контрагентами.

■ Отдел развития:

- прием от специалиста по развитию информации о клиенте (полное заполнение раздела базы данных «Карта клиента»);
- учет в работе с клиентом всей новой информации, поступающей от специалиста по развитию;
- поручение отделу развития найти и привлечь к сотрудничеству новых клиентов на территории деятельности фирмы;
- контроль качества работы специалиста развития по привлечению новых клиентов в указанных населенных пунктах, полноте предоставления информации по клиенту;
- координация работы специалиста по развитию улучшения покрытия потребностей клиента в товарах и сервисе.

■ Служба маркетинга:

- запрос и получение от службы маркетинга информации о ценовой политике конкурентов,

общих трендах рынка, проводимых и планируемых акциях, специальных предложениях фирмы;

- информирование службы маркетинга о встречной информации, полученной от клиента.

■ Отдел закупок:

- запрос информации о возможности специальных закупок товаров по заказам клиента;
- требование своевременного покрытия внутренних дефектов через начальника отдела продаж;
- информирование отдела закупок о более низких ценах в предложениях конкурентов.

■ Складская служба и логистика:

- информирование о способе и времени доставки заказа клиенту (путевой лист);
- информирование о порядке расчетов;
- сообщение о необходимости дополнительной поставки товаров, передаче дополнительных документов, прайс-листов, специальных поздравительных посылок;
- контроль дополнительной поставки товаров;
- контроль исполнения заданий службой доставки (путевой лист);
- сообщение о необходимости получения возврата от клиента (наименование, количество товара), причине возврата.

■ Бухгалтерия:

- запрос и получение актов сверок;
- контроль возвратности документов.

■ Финансовая служба:

- запрос и получение информации о подходящих сроках оплаты по сделкам, должникам;
- контроль качества учета поступающих от клиентов платежей.

3. Работа с документами.

■ Контроль возвратности поступления первичных документов от клиентов.

■ Запрос и отправка (по необходимости) дубликатов расходных и иных документов клиенту.

■ Передача в бухгалтерию всех первичных документов, по какой-либо причине поступивших в отдел продаж.

ПРИЛОЖЕНИЕ.

Алгоритм работы специалиста по продажам центрального офиса (продолжение)

4. Планирование.

- Ежемесячно (до 25 числа) планировать финансовые показатели продаж на следующий месяц (понедельно).
- Еженедельно отслеживать выполнение установленного плана.
- Ежедневно планировать работу по поддержанию личностных отношений с клиентом (контроль дней

рождений, важных дат и событий в жизни клиента и его близких).

- Еженедельно планировать работу с клиентами по размещению заказов, своевременности платежей, возвратности документов, обеспечению дополнительных потребностей клиентов в товарах и сервисных услугах.
- Ежедневно планировать работу на следующий рабочий день.



Журналы по маркетингу

Управление продажами

Уникальное специализированное издание для профессионалов в области координирования сбыта и для руководителей предприятий, поднимающее вопросы, важные для отечественного рынка. Журнал подробно рассматривает проблемы, касающиеся управления продажами, с практической точки зрения применительно к российским условиям.

Основные темы журнала

- Управление продажами в условиях кризиса
- Спрос и предложение: теория и практика
- Купля-продажа — содержание процесса
- Поведение потребителей на рынке и их стимулирование
- Организационные структуры сбытовых подразделений и торговых фирм
- Управление продажами (подбор персонала, мотивация, планирование работ и контроль)
- Психология и техника продаж
- Оптовая и розничная торговля
- Юридические аспекты продаж
- Компьютерные программы и электронная торговля
- Аудит сбытовой деятельности

Цель издания: обмен практическим опытом управленческой деятельности между руководителями отделов продаж промышленных предприятий, менеджерами торговых фирм, экспертами консалтинговых компаний и иными специалистами в данной области.

Аудитория журнала: руководители и сотрудники отделов продаж, менеджеры по маркетингу российских и зарубежных компаний, коммерческие директора, т.е. все те, кого интересуют профессиональные вопросы организации и управления сбытом.

Авторы: практики, имеющие обширный позитивный опыт в деле управления продажами и готовые поделиться им со своими коллегами. В частности, это руководители отделов сбыта, региональные и национальные коммерческие директора, менеджеры предприятий оптовой и розничной торговли, сотрудники консалтинговых фирм, преподаватели известных бизнес-школ, авторы тренингов.



Главный редактор:
Чинарьян Рубен,
директор по маркетингу
и стратегическому развитию
ГК «Промстройконтракт»,
академик Международной
академии инвестиций
и экономики строительства,
член-корреспондент
Международной академии
информатизации.

Объем журнала: 64–68 стр.
Периодичность: 6 выпусков в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80176
«Пресса России» 41435
«Почта России» 79788

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

ПРАВИЛА РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ИХ ЛОЯЛЬНОСТЬ

Что такое лояльность? Как повысить потребительскую лояльность? Автор статьи отвечает на эти вопросы, предлагая вниманию читателей правила работы с клиентами, направленные на повышение их лояльности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: потребительская лояльность, программа лояльности, клиенты, партнеры



Палавин Кирилл Валерьевич — менеджер по маркетингу ЗАО «Компания «ЭР-Телеком» (г. Нижний Новгород)

Сегодня, в условиях жесткой конкуренции, на многих сформировавшихся рынках количество новых потребителей уменьшается, в то же время привлечение каждого нового покупателя обходится компаниям все дороже, а вопрос удержания существующих клиентов становится все более актуальным. Предприятия начинают вкладывать все больше денежных средств в формирование и повышение лояльности потребителей, но, как оказывается, не всегда успешно.

Среди российских компаний уже есть те, которые добились определенных успехов на пути укрепления и развития отношений со своими клиентами. К сожалению, большинство отечественных предприятий пока еще тратят свои силы и деньги впустую, а иногда и сами разрушают лояльность клиентов. Основные проблемы в области формирования потребительской лояльности связаны с неправильным представлением менеджера по маркетингу о программе лояльности.

Прежде чем говорить о потребительской лояльности, необходимо разобраться с определением данного понятия. Что же такое лояльность?

По данным свободной интернет-энциклопедии «Википедия», «*лояльность* (от фр. или англ. *loyal* — «верный») — это корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо».

Вот еще ряд определений данного термина, которые нам встречались:

- *лояльность* — это доверие плюс положительные эмоции;
- *лояльность* — это положительное отношение к компании, ее услугам и продуктам;
- *лояльность* — это эмоция клиента, который приходит в конкретный магазин, несмотря на наличие других, финансово более выгодных предложений на рынке.

Таким образом, можно сделать вывод: лояльность отражает позитивное отношение потребителя к товару / услуге, способствует формированию открытых доверительных взаимоотношений между организацией и ее клиентами и создает имидж компании.

Теперь, когда мы понимаем, что такое лояльность, давайте сформулируем несколько правил работы с клиентами, следуя которым можно повысить этот важный показатель.

ПЕРВОЕ ПРАВИЛО: СПРОСИТЕ У КЛИЕНТА

Первое, с чего нужно начинать работу по повышению лояльности, — это установление обратной связи с потребителем. Не стесняйтесь спросить у клиента, почему он выбирает именно вас, что ему нравится в ваших продуктах / услугах и что вам необходимо улучшить. Формат обратной связи может быть любым: анкета из пяти-шести вопросов на ресепшен, запись в книге отзывов, телефонный звонок, личная беседа. Главное, чтобы клиент говорил. Если он молчит, значит, что-то идет не так.

Однажды мы услышали от клиента у стойки ресепшен, что ему негде присесть. Через неделю у нас уже стояли два дивана, телевизор и журнальный столик, на котором были выложены информационные буклеты с описанием всех наших

продуктов. Количество заказов на дополнительные услуги возросло.

Выбирая автошколу, я просил показать книгу отзывов и предложений. Только в одной из четырех автошкол мне дали ее сразу. Я был приятно удивлен тем, что книга была исписана наполовину. Конечно же, я выбрал именно эту автошколу и после окончания обучения тоже оставил запись в ней. А где вы храните книгу отзывов и предложений? Как давно вы в нее заглядывали? Как много в ней записей? Показывайте ее покупателям, предлагайте им оставлять в ней комментарии и отклики, читайте их и совершенствуйтесь. Положительный отзыв — это хорошо, но он всего лишь тешит ваше самолюбие, отрицательный отзыв — это сигнал к действию, не оставляйте его незамеченным.

Посмотрите на свой офис глазами клиента: грязный пол, в туалете нет мыла и полотенца, отсутствует вода в офисном кулере, невымытые чашки, закончился кофе. Исправьте это немедленно — и положительный эффект не заставит себя ждать.

ВТОРОЕ ПРАВИЛО: ОБЕЩАЕШЬ — ВЫПОЛНЯЙ!

Любого клиента вашей компании в первую очередь интересует результат, а не обещания. Ситуации, когда какие-либо обязательства не выполняются в срок или выполняются некачественно, к сожалению, стали обыденными. Никакие дополнительные услуги и сервисы, скидки и бонусы не будут представлять ценность для клиента, если вы не сдержите свои обещания. Если вы обязались доставить товар сегодня — сделайте это. В силу каких-то причин вы не успеваете привезти клиенту заказ в назначенный день? Сообщите ему об этом, объясните причину задержки, назовите точный срок доставки и предложите скидку на следующую покупку или какой-либо бонус, например доставку за ваш счет.

Не давайте клиенту невыполнимых обещаний — будьте честными!

ТРЕТЬЕ ПРАВИЛО: НЕ ЗАБЫВАЙТЕ О БОНУСАХ И СКИДКАХ

На сегодняшний день существует масса различных дисконтных программ. Отличный пример — так называемые бонусные программы лояльности. Все, что необходимо для их реализации, — это база данных клиентов, система начисления бонусов и тираж пластиковых карт. Покупатель получает карту, активирует ее каждый раз при оплате товара / услуги и получает скидку. Это больше похоже на программы по стимулированию сбыта.

Как же повышать лояльность с помощью бонусных программ? Продемонстрируем это на простых примерах. Допустим, вы приехали на автомобильную мойку рядом с домом в третий раз и вам бесплатно почистили салон машины. Куда вы приедете мыть автомобиль в следующий раз? Или другой пример: вы в очередной раз пришли на обед в кафе рядом с работой, а вам принесли фирменный десерт от шеф-повара за счет заведения. Приятно, не правда ли?

В условиях постоянно меняющегося рынка вам наверняка приходилось изменять цены на товары / услуги, использовать специальные предложения и дополнительные бонусы для привлечения новых потребителей. Сообщали ли вы об этом своим старым клиентам? Если вы снизили цены, проинформируйте об этом покупателя — и он станет приобретать больше продукции / услуг. Клиент долго сотрудничает с вами? Предоставьте ему постоянную скидку или окажите услугу бесплатно. Это окупится, поверьте!

ЧЕТВЕРТОЕ ПРАВИЛО: КЛИЕНТ — ВАШ ДРУГ

Очень здорово, если после заключения договора вы поддерживаете дружеские отношения с клиентом: звоните ему несколько раз в месяц, интересуетесь качеством предоставляемых товаров / услуг, предлагаете новинки или просто спрашиваете, как у него дела.

Одни из моих партнеров (а теперь и хорошие друзья) звонят мне или встречаются со мной не реже двух раз в месяц, а то и чаще. Обычно мы разговариваем о новых планах и дополнительных услугах или они спрашивают мое мнение об уже реализованных проектах, но при этом мы не забываем задать друг другу пару вопросов о семье и планах на выходные. Стоит ли говорить о том, что мы заключили с партнерами контракт на год вперед и я с удовольствием участвую во всех предлагаемых ими проектах, как платных, так и бесплатных.

Как часто вы приглашаете своих партнеров на мероприятия, где ваша компания выступает как организатор или генеральный спонсор? Мои партнеры делают это регулярно. Мастер-классы, семинары, дискуссионные клубы — вот лишь небольшой список мероприятий, на которые меня регулярно приглашают. Я в свою очередь вношу вклад в развитие наших отношений, увеличивая объем заказов.

Помните: маленькие подарки помогут завоевать большую любовь ваших клиентов. Приглашайте их на ваши праздники, корпоративные мероприятия, приезжайте к ним в офис или зовите к себе. Клиенты это оценят!

ПЯТОЕ ПРАВИЛО: ПОЗДРАВЛЯЙТЕ КЛИЕНТОВ

Многие привыкли поздравлять клиентов и партнеров с тремя главными праздниками: Новым годом, Днем защитника Отечества и Восьмым марта. Мы пошли дальше и стали поздравлять клиентов с их профессиональными праздниками: Днем банковского работника, Днем юриста, Днем российской печати и т.д.

Сегодня стоимость такого поздравления стремится к нулю. Почти у каждого клиента есть адрес электронной почты, а вам необходимо лишь разработать дизайн виртуальной открытки, остальное — дело техники. Тогда почему этим ресурсом пользуются до сих пор не все?

Поздравлять можно не только с профессиональными праздниками, но и, например, с днем

рождения самого клиента или его компании, годовщиной заключения договора, открытием очередного филиала и др. Не забывайте эти даты — это поможет вам сформировать хорошие отношения с клиентом. Помните: клиент ценит внимание.

На следующий день после рождения моего ребенка ко мне в офис приехали почти все партнеры. Каждый из них лично поздравил меня с этим событием и подарил подарок моей новорожденной дочери. Этого я никогда не забуду. Я взял этот жизненный опыт на вооружение.

ШЕСТОЕ ПРАВИЛО: ГОВОРИТЕ СПАСИБО

Написать благодарственное письмо или выразить признательность по телефону занимает не так много времени, как кажется, но человек, которому вы скажете спасибо, может долго об этом помнить.

Кроме этого, благодарственное письмо от вас, вывешенное в офисе вашего клиента, — это дополнительная реклама для вашей компании. Аналогичное письмо на стене в вашем офисе — это способ привлечения новых клиентов.

Полгода назад мы стали собирать благодарственные письма от наших заказчиков и вывешивать в отделе по работе с клиентами и отделе продаж. Мы неоднократно наблюдали за тем, как клиенты, прогуливаясь вдоль стен, читали эти благодарности. Это облегчило работу менеджеров по продажам: заказчики сами предлагают подключить им дополнительные услуги и сервисы, а количество писем со словами признательности увеличивается из месяца в месяц.

СЕДЬМОЕ ПРАВИЛО: ДАРИТЕ ПОДАРКИ

Пожалуй, самый дорогой способ повышения лояльности — это подарки и сувениры. Каждый клиент — индивидуальность. Что же подарить ему на день рождения? Ответ на этот вопрос можно найти в его офисе: кто-то коллекционирует марки, кто-то любит зеленый чай, у кого-то шкаф запол-

нен медными статуэтками. Дарите клиенту то, что ему нравится, он это оценит.

Если вы не знаете увлечений клиента, подарите что-нибудь универсальное. На наш взгляд, лучший универсальный подарок — это книга. Не забудьте, что на всех подарках должна быть символика вашей компании.

Поздравить сразу большое количество клиентов (например, с Новым годом) вам помогут оригинальные идеи. Их воплощение в жизнь обходится чаще всего недорого. Например, на Восьмое марта мы дарили своим клиенткам баночку «бабушкиного» варенья с прикрепленной поздравительной открыткой. Им понравилось.

Мои партнеры на новый, 2008 год — год Крысы — подарили мне компьютерную мышь с логотипом компании и кусочек сыра, упакованные в деревянный ящик, запечатанный сургучной печатью. Снаружи все выглядело как советская посылка. Я до сих пор пользуюсь этой мышкой.

Помните: взаимодействие компании и клиента осуществляется прежде всего в процессе личного общения. Очень важны гостеприимство, внешний вид вашего офиса и сотрудников, общающихся с покупателями. И главное здесь вовсе не богатство обстановки, а скорее удобство и комфортность офисного пространства. Персонал вашей компании, взаимодействующий с клиентами, должен знать правила делового этикета, которые предусматривают вежливый тон и внимательное отношение к покупателям.

Каждый потребитель, обращающийся в компанию, является потенциальным распространителем информации о ней. Один лояльный клиент расскажет о вашей фирме еще троим, а один недовольный отговорит от сотрудничества с вами десятир. Клиенту должно у вас понравиться, он должен захотеть прийти еще раз и пригласить своих партнеров. Если у вас не так, то ваша программа лояльности не работает.

В заключение отметим: описанные выше правила можно применять как комплексно, так и отдельно друг от друга при формировании вашей программы лояльности.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Автор рассказывает об организации непрерывного процесса развития персонала в дистрибьюторских компаниях на основе опыта международных компаний Gillette, Colgate, Braun, Duracell, Oral-B, Parkera. Статья особенно полезна для руководителей фирм, не имеющих собственного HR-департамента, и для менеджеров, желающих по собственной инициативе улучшить ситуацию в области развития персонала. Читателям предложены примеры заполнения основных форм для организации управления эффективностью подчиненных.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аттестация в коммерческих подразделениях, оценка деятельности торгового персонала, разработка, внедрение и проведение оценки персонала, наставничество в торговых подразделениях



Уманец Юрий Викторович — директор по продажам и маркетингу Videxim Holding — UMT Russia (г. Москва)

В своей статье я хочу поделиться опытом разработки системы управления эффективностью работы торгового персонала, которая в дальнейшем была реализована в ООО «Мир Детства».

В 2005 г. я принял предложение компании «Мир детства» (далее МД) развить бизнес в регионах Российской Федерации. Имея положительный опыт подобной работы и хорошую базу знаний, полученную за время карьеры в компании Gillette, я начал активную деятельность. Отдавая должное менеджменту компании, отмечу, что предлагаемые новшества всегда обсуждались конструктивно. В целом, в компании была создана атмосфера, способствующая проведению изменений.

Однако все было гладко до поры до времени. Разработанные документы, касающиеся политики, процедур и систем мотивации, отчетности, стандартов работы, должностных обязанностей, были приняты и разъяснены, проведены тренинги и торговые конференции, переговоры с торговыми партнерами. Эти мероприятия дали положительный эффект для всего бизнеса компании. Однако ценой за корректную и дающую эффект

работу новой системы был постоянный и чрезмерный контроль правильного исполнения всех предписаний и процедур, отнимающий много ресурсов. Проблема усугублялась большими расстояниями от головного офиса до региональных команд, желанием территориальных менеджеров выйти из-под контроля путем искажения информации в отчетности и их стремлением восстановить status quo, существовавший в компании ранее. Коммуникация с дистрибьюторами приобрела характер «испорченного телефона», руководство выражало недоумение и, как следствие, насторожилось.

Ранее я не сталкивался с подобной ситуацией, т.к. работал в структурированных компаниях с четко отлаженными процессами на всех уровнях. Проблема заключалась в отсутствии у торгового персонала МД мотива к развитию как самого бизнеса, так и самих себя в качестве специалистов и профессионалов. Мотивация изначально строилась на традиционных критериях: продажи и «дебиторка». Позже, ее, конечно, усовершенствовали (например, были введены целевые показатели по группам товаров и задачи по дистрибуции), однако это не сделало из региональных сотрудников людей, живущих проблемами и успехами своей компании.

Итак, проблема была очевидна, и ее надо было ликвидировать.

В больших компаниях есть HR-департамент, который должен заниматься подобными вопросами. На практике так бывает не всегда: часто соответствующих специалистов нет или они занимаются только вопросами оформления на работу и увольнений, что и происходило в МД.

Мне при поддержке своих коллег удалось убедить топ-менеджеров компании в необходимости своими силами немедленно приступить к разработке системы управления эффективностью работы торгового персонала. Приступая к делу, мне пришлось основательно подготовиться, т.к. я хоть и имел опыт управления эффективностью персонала, все-таки пользовался уже готовым и адаптированным продуктом.

Прежде чем приступить к делу, я призвал на помощь авторитеты и их разработки. Список некоторых из этих основополагающих документов дан в конце статьи. Далее я расскажу о порядке построения самой системы управления эффективностью работы торгового персонала. Вы увидите, что она универсальна. Ее можно брать за основу в любой российской компании, занимающейся дистрибуцией и имеющей в своем штате торговые команды.

Надеюсь, я окажу существенную помощь тем менеджерам, которые хотят организовать эффективное управление в своих компаниях, сократить издержки, высвободить ресурсы для других задач и мотивировать сотрудников развиваться и стремиться совершенствовать бизнес.

Введение системы меняет содержание менеджмента организации в лучшую сторону. Особенно это заметно в тех организациях, где ранее не было ничего подобного. Скорее всего, возникнут трудности, связанные с умением менеджеров правильно донести идею выгоды как до высшего руководства компаний, так и до подчиненных.

Все примеры в таблицах, которые представлены ниже, взяты из реально существовавшей на момент разработки ситуации в компании МД.

Итак, все начинается с анализа действующей практики управления эффективностью работы торгового персонала, а также подготовки, организации и проведения аттестации сотрудников и использования ее результатов (табл. 1).

Из элементов предполагаемой системы в компании уже создана аттестация торгового персонала. Необходимо провести анализ этого элемента, чтобы понять, насколько она эффективна и формализована (табл. 2).

Делаем следующий вывод. Компания осуществляет процесс аттестации своих сотрудников и старается привязать к результатам этой процедуры уровень будущего вознаграждения работников. Вместе с тем к значимости воздействия регулярной оценки персонала с целью увеличения эффективности его работы относятся формально. В связи с этим сотрудникам ставят некорректные

Таблица 1. Анализ действующей практики управления эффективностью торгового персонала

Характеристика	Описание
Состав процесса	Хаотичен, не систематизирован
Элементы процесса, которым уделяют внимание	Есть процесс аттестации персонала (только в департаменте продаж)
Коэффициенты, нормативы, индикаторы работы	Отсутствуют

Таблица 2. Анализ действующей системы аттестации торгового персонала

Характеристика	Описание
Описание процедуры	Отсутствует
Периодичность	Один раз в год
Время проведения	Январь-февраль каждого года
Форма проведения	Комиссия с заслушиванием аттестуемого сотрудника. Вопросы зачастую не соотносятся с назначением аттестации
Кто организует	Начальники отделов
Место проведения	Головной офис компании в Москве
Участие HR-отдела в процессе аттестации	Не участвует
Корпоративное название процедуры аттестации в компании	«Проведение собеседований»
Корпоративная цель	Не обозначена
Понимание значения аттестации руководителями	Поверхностное («так надо»)
Отношение к процессу аттестации со стороны организаторов	Как к обязательному запланированному мероприятию, которым можно при возможности пренебречь
Отношение к процессу аттестации со стороны аттестуемых сотрудников	Как к моменту обязательного объявления о повышении зарплаты на следующий год
Подготовка к аттестации обеих сторон процесса	Не осуществляется
Документирование	Ведется аттестующей стороной непосредственно на собеседовании
Хранение аттестационных форм	Не осуществляется
Постановка целей и задач по результатам аттестации	Формально. Цели не конкретизированы, не имеют сроков и не поддаются подсчету
Индивидуальный план развития по результатам аттестации	Не составляется
Степень значимости в процессе управление персоналом	Стремится к нулю

и зачастую невыполнимые задачи. Впрочем, результатами никто не интересуется.

Таким образом, руководство компании само лишило себя возможности эффективно влиять на персонал. К тому же сказывается отсутствие направляющего действия и помощи со стороны HR-отдела, а этот неудачный опыт может привести к разочарованию и полному устранению данных процессов, т.к. они только отнимают время.

Аттестация персонала в компании «Мир детства» является больше модным веянием, нежели рабочим инструментом. Мы сформировали следующие предложения по улучшению существующей ситуации.

- Определить зоны ответственности каждого сотрудника и поставить ему цели на год.

- На основе достижения годовых целей и профессионализма (оцениваемого по степени развития компетенций) оценить эффективность работы в целом.

- Создать и использовать индивидуальный план развития (ИПР).

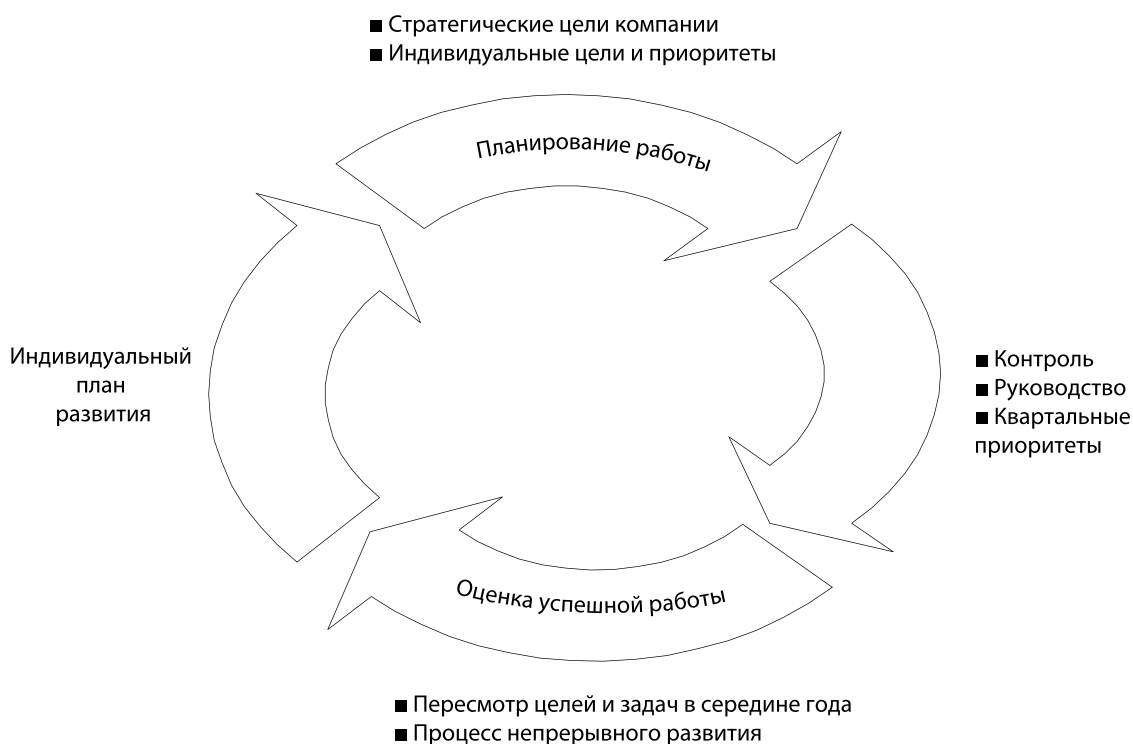
- Создать цикл управления эффективностью работы и наладить процесс непрерывного развития, сделать их постоянно используемыми инструментами управления персоналом.

Рассмотрим детально эти предложения. Начнем с последнего пункта: раскрыв его суть, мы осознаем все предыдущие.

Итак, на рис. 1 представлена схема цикла управления эффективностью работы.

В декабре-январе осуществляется планирование цикла управления эффективностью работы

Рис. 1. Цикл управления эффективностью работы



торгового персонала и постановка индивидуальных целей на следующий год. Целеполагание осуществляется сверху вниз. Для этого необходимо знать цели компании (рис. 2).

Индивидуальная цель должна соответствовать следующим критериям:

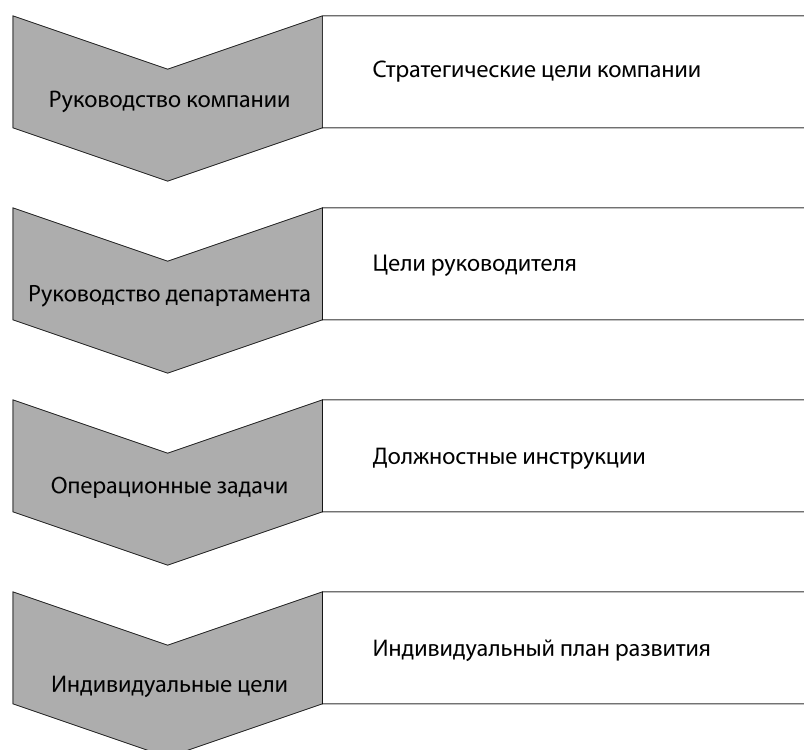
- это большой проект или значительная должностная обязанность;
- в формулировке указан желаемый результат;
- есть приоритет, на котором необходимо сосредоточиться;
- это важная часть работы в планируемом году;
- она количественно измерима;
- следует из стратегических целей компании и департамента.

Цели ставит руководитель, для того чтобы можно было измерить и оценить индивидуальный вклад в успех бизнеса каждого сотрудника, согласовать и связать индивидуальные цели с целями департамента и бизнеса.

Обозначенные и озвученные цели также снимают напряжение в процессе обсуждения оценки эффективности работы после завершения года деятельности, т.к. информация не будет сюрпризом для оцениваемого сотрудника.

Важно, чтобы в процесс постановки целей руководитель вовлекал сотрудников. Нужно запланировать индивидуальные встречи с каждым из своих непосредственных подчиненных и провести с ними хорошо подготовленное интервью, а затем обсудить и сформировать цели на год.

Рис. 2. Порядок целеполагания



Безусловно, инициатива должна исходить от менеджера, но много нового и интересного вы можете узнать и от работников. Это общение в некоторых случаях может существенно подкорректировать выставляемые вами цели. При умелом руководстве с вашей стороны вы только выиграете от такой демократии.

Целей не должно быть более 12. Их разносят по зонам ответственности: финансовые показатели (1), выполнение плана по продажам (2); показатели дистрибуции (3) и т.д.

Поставленные цели заносят в специальную форму индивидуального процесса непрерывного развития (табл. 3). Она является важной частью ИПР сотрудника.

Хочу напомнить, что цели должны:

- описывать желаемые результаты (specific);
- содержать количественный измеритель (measurable);
- являться достижимыми (affainable);
- лежать в сфере ответственности работника (relevant);
- содержать даты окончания (time-bound).

К сожалению, практика показывает, что этим важным правилом пренебрегают 80% российских менеджеров. В качестве примера применения принципов SMART приведу фрагмент заполненной формы процесса непрерывного развития (табл. 4).

Помните, что *цели + стандарт работы = SMART*.

Далее необходимо определить вес для каждой поставленной вами цели и зоны ответственности. Для этого непосредственный руководитель

вместе с подчиненным и своим линейным руководителем проводят встречи, которые необходимо заранее планировать. Вес каждой цели не должен быть менее 5%. В сумме все веса должны равняться 100%.

На практике во многих компаниях, где проводят аттестацию персонала, постановка целей зачастую является единственным мероприятием во всем процессе управления эффективностью торгового бизнеса. Многие только в конце года разочаровываются в полученных результатах.

К достижению поставленных целей подчиненных придется вести. Начинается время супервайзеров торговых команд и менеджеров. Только под контролем, с регулярным анализом ситуации и необходимыми коррективами процесса, возможно достичь успехов в бизнесе. Именно поэтому вторым этапом цикла управления эффективностью работы является *наставничество*.

Наставничество = контроль достижения цели и развития компетенций + направление и поддержка.

Деятельность менеджера на данном этапе включает в себя:

- контроль достижения целей;
- контроль развития компетенций по триаде «ситуация (задача) — действие — результат»;
- руководство процессами для достижения успеха, его закрепления и улучшения работы;
- постановка приоритетов на каждый квартал.

Контроль заключается в сборе информации об эффективности работы и доведении этой информации до подчиненного. Предусматривается также самоконтроль со стороны работника, для

Таблица 3. Форма индивидуального процесса непрерывного развития

Годовые цели				Предстоящий год			
ФИО		Дата		ФИО руководителя			
Зона ответственности	Цели	Вес, %	Стандарт работы	Рейтинг		Взвешенный рейтинг	
				Собственный	Начальника	Собственный	Начальника

Таблица 4. Пример заполнения формы индивидуального процесса непрерывного развития

Зона	Цели	Вес, %	Стандарт работы
1.0 Финансовые показатели	Улучшить финансовое положение бизнеса в целом путем приведения финансовых показателей к уровню ведущих компаний на рынке	30	
	1.1. К четвертому кварталу снизить количество брака на фабрике в соответствии с новым производственным стандартом компании	10	Количество брака не должно превышать 2% от произведенной продукции

принятия решений на основе собранной о своей работе информации. Это дает возможность:

- менеджеру (и подчиненному) управлять своей работой (добиваться целей);
- решать проблемы до того, как они выйдут из под контроля;
- использовать полученную информацию для оценки работы.

Контроль достижения целей и развития компетенций осуществляется по простому принципу: для целей — достиг / не достиг; для оценки развития компетенций — как действовал в конкретных ситуациях сотрудник (ситуация (задача) — действие — результат).

Очень важно регулярно организовывать обратную связь, когда нужно исправление или повторение действия (своевременно), в середине года и по достижении цели.

Обратная связь должна учитывать конкретные примеры, характеризующие работу, своевременность, направленность на будущее, сбалансированность, и допускает реакцию. В процессе обратной связи менеджер демонстрирует заботу о подчиненном.

Руководство — процесс инструктирования, направления и поощрения людей, нацеленный на достижение и улучшение результатов в их работе. Необходимо ставить сложные, но интересные задачи и обязательно показывать возможности для их решения.

В процессе руководства необходимо проявлять заботу о людях, с которыми работаете. Для

достижения высокой эффективности менеджер должен делиться информацией, которой могут не обладать другие. Важно поощрять людей самостоятельно решать проблемы и принимать решения.

При правильном руководстве поставленных целей достигают с большей вероятностью и самым эффективным способом. Подчиненный чувствует заботу о себе и заинтересованность со стороны руководителя, за счет чего происходит направленное развитие работника.

Однако злоупотреблять властью и излишне опекать исполнителей не стоит, чтобы не демотивировать их. Руководство необходимо, когда требуется улучшить работу, закрепить успешные действия сотрудника, и для достижения успеха.

Итак, если менеджер считает, что работу необходимо улучшить и добиться значительного успеха, то процесс должен быть непрерывным (но не тотальным), должен давать ответы сотрудникам на вопросы о том, как справляться с будущей ситуацией и улучшить работу.

Обоюдная заинтересованность топ-менеджеров и работников в процессе руководства — залог его эффективности.

Особо необходимо отметить тонкость в руководстве при закреплении достигнутого успеха подчиненными. Сотрудники должны знать, что руководитель и / или кто-то другой заметили это.

На этапе закрепления достигнутых успехов менеджер должен помнить, что поощрение

мотивирует и способствует дальнейшей активной деятельности. Необходимо использовать конкретные примеры, проявлять чуткость и помнить, что для каждого человека — своя похвала.

В процессе контроля нужно использовать конкретные инструменты. Важнейший из них — система квартальных приоритетов (табл. 5).

По сути это годовые цели, разбитые поквартально. Такое распределение упрощает управление процессом достижения целей, помогает отслеживать прогресс и дает прекрасную возможность для наставничества.

В конце каждого квартала необходимо:

- отслеживать прогресс достижения целей вместе с руководителем, который также поясняет, как были достигнуты результаты (развиты компетенции);

- обсуждать вопрос о приоритетах на следующий квартал (табл. 6).

Система определения рейтингов может быть следующей.

- 0 — ничего не выполнено.
- 20 — неудовлетворительно (< 25% выполнено).
- 40 — частично выполнено (25–50% выполнено).
- 60 — большая часть выполнена (50–85% выполнено).
- 80 — практически выполнено (> 85%) или полностью, но поздно.
- 100 — все выполнено.
- > 100 — превзошел планируемые результаты.

Обсудим следующий этап цикла управления эффективностью работы — оценку успешности. Он включает в себя:

Таблица 5. Форма системы квартальных приоритетов

Должность:	ФИО:		Квартал:	ФИО руководителя:	
	Приоритет	Вес (0–100%)	Дата завершения	Рейтинг	Взвешенный рейтинг (0–100%) Комментарии
1.0					
2.0					
3.0					
4.0					
5.0					

Таблица 6. Пример заполнения формы системы квартальных приоритетов

Приоритет	Вес (0–100%)	Дата завершения	Рейтинг	Взвешенный рейтинг (0–100%)	Комментарии
1.0. План продаж, тыс. руб.	70	30.06.2006			
Товары для новорожденных	50		80	40	
Коляски	20		60	12	
2.0. Дисплеи	30	30.06.2006			
Установка напольных дисплеев, шт.	20		100	20	
Установка напольных дисплеев, шт.	10		40	4	

1) пересмотр целей и задач в середине года;
2) процесс непрерывного развития (оценку достижения годовых целей, компетенций, общий рейтинг).

В середине года руководитель должен пересмотреть цели и задачи, т.к. они, как правило, требуют корректировки в связи с динамичностью рынка, погрешностями и другими обстоятельствами.

При этом менеджер делает следующее:

- оценивает прогресс в достижении целей;
- сопоставляет прогресс в соответствии с индивидуальным планом развития сотрудника;
- дает четкую обратную связь.

В конце года происходит окончательная оценка работы персонала и присвоение рейтингов. Последовательность мероприятий будет следующей:

- 1) оценка годовых целей (должна быть в целых числах);
- 2) оценка компетенций;
- 3) определение окончательного рейтинга.

Сначала необходимо присвоить рейтинги (табл. 7).

Пример заполнения форма оценки, которая учитывает рейтинг сотрудника, приведен в табл. 8.

Далее определяем взвешенный рейтинг: *вес х рейтинг = взвешенный рейтинг*.

Сумма взвешенных рейтингов = оценка достижения годовых целей.

Общий рейтинг сотрудников можно записать следующим образом (табл. 9).

В табл. 10 дан пример того, как определить порядок и принципы оценки компетенций торгового персонала.

Компетенция — это знания, навыки и поведение, которые связаны с успехом в работе (то, как мы добиваемся поставленной цели).

Пример оценки компетенции «Достижение результатов»: действия и решения подчиненного направлены на достижение поставленных задач. Сотрудник сфокусирован на наиболее важных вещах для развития бизнеса, нетерпим к отсутствию прогресса в работе, проявляет активность и действует для преодоления препятствий в работе, ищет пути решения проблем.

Если данная компетенция сильно развита, то сотрудник преодолел ряд серьезных препятствий для достижения целей и задач, следует намеченному плану действий, по мере необходимости вносит изменения в план до тех пор, пока не достигнет цели.

Если компетенция достаточно развита, то работник достигает установленных в компании стандартов работы, преодолевает возникающие препятствия для достижения цели; если нуждается в улучшении, то сотрудник не может преодолеть препятствия для достижения целей, не способен действовать в неясной

Таблица 7. Система рейтингов при оценке персонала

Рейтинг	Стандарты достижения целей
5	Задача значительно перевыполнена
4	Цель полностью достигнута и превышены некоторые параметры
3	В целом цель достигнута
2	Выполнение задачи не привело к убыткам
1	Очень низкий уровень выполнения

Таблица 8. Пример заполнения формы оценки с учетом рейтинга сотрудников

Годовые цели:		Предстоящий год:					
ФИО:		Дата:					
		ФИО руководителя:					
Зона ответственности	Цели	Вес, %	Стандарт работы	Рейтинг		Взвешенный рейтинг	
				Собственный	Начальника	Собственный	Начальника
		30					
1. Финансы	1.1	15		3	4		0,6
	1.2	15		4	3		0,6
		50					
2. Продажи	2.1	25		2	3		0,75
	2.2	25		2	2		0,5
		20					
3. Маркетинг	3.1	10		4	4		0,4
	3.2	10		4	4		0,4
Total							3,25

Таблица 9. Общий рейтинг сотрудника

Оценка годовых целей	Общий рейтинг
4,51–5	Выдающиеся достижения
3,71–4,5	Превосходит ожидания
2,21–3,7	Удовлетворяет ожиданиям
1,41–2,2	Нуждается в улучшении
1–1,4	Неприемлемо

Таблица 10. Пример компетенций и формы их оценки у торгового персонала в зависимости от занимаемой должности

	Уровень развития компетенций				
	Компетенции, которые необходимо оценивать		Оценка компетенций		
	Для торгового представителя	Для супервайзера	Нуждается в улучшении	Достаточно развиты	Сильно развиты
Адаптируемость	+	+		+	
Инновация	+	+		+	
Развитие успешной команды		+			+
Построение стратегических рабочих отношений	+	+		+	
Коммуникация	+	+		+	
Стратегическое лидерство / принятие решений		+		+	
Достижение результатов	+	+		+	
Ориентир на клиента	+	+		+	
Наставничество		+			+
Поддержка в восприятии изменений	+	+	+		
Поддержание эффективности работы для достижения успеха	+	+		+	
Лидерство в соответствии с миссией и ценностями компании		+		+	
Определение и развитие высокопотенциальных работников		+		+	
Профессионально-технические знания и навыки	+	+			+

ситуации или при отсутствии полной информации.

После оценки результатов годовой деятельности и развития компетенций определяем окончательный рейтинг: *окончательный рейтинг = оценка достижения годовых целей + оценка компетенций.*

Оценка достижения годовых целей может быть пересмотрена и изменена на основании оценки

компетенций (только в случае пограничных значений — $\pm 0,1$). Изменение рейтинга — не более одного пункта в год.

Окончательный рейтинг сотрудника также заносят в форму, являющуюся частью ИПР сотрудника (табл. 11).

Итак, мы подошли к завершающей стадии цикла управления эффективностью работы

сотрудника. На основании результатов годовой деятельности и данных им оценок сотрудник получает план индивидуального развития на будущий год.

Оценив подчиненных, менеджер совместно с ними приступает к разработке планов индивидуального развития каждого сотрудника.

Индивидуальный план развития включает в себя:

- потребность в обучении (развитие компетенций);
- цели;
- даты выполнения;
- способы развития компетенции;
- необходимую поддержку;
- метод отслеживания прогресса.

Обычно указывают не более трех компетенций (технических и поведенческих). Возможные их источники: оценка компетенций, зоны ответственности и цели на следующий год, компетенции, необходимые для профессионального роста.

План индивидуального развития необходим для помощи в развитии компетенций и технических навыков, требующихся для текущей должности и построения карьеры, а также является инвестицией в будущее.

План развития согласовывается с подчиненным и заносится в форму ИПР сотрудника (табл. 12).

Напомню об инструментарию менеджера, который стоит использовать для дальнейшего развития своих подчиненных:

- наставничество;

- проведение тренингов;
- учебный центр компании или совместная работа с департаментом развития и обучения;
- внутренний сайт компании.

Таким образом, мы получили обновленную команду сотрудников и менеджеров. У нас есть полноценный и циклический процесс непрерывного развития, имеющий формализованное выражение в виде индивидуального плана развития сотрудника. Его содержание может быть таким, как показано в табл. 13.

Прежде чем закончить свой рассказ, должен предупредить о возможной проблеме — отсутствии культуры, ориентированной на эффективность работы. Не приступайте к разработке и тем более внедрению системы управления эффективностью работы торгового персонала, пока в вашей компании не будет создана среда, способствующая внедрению подобных проектов.

Во время работы над системой я понимал, что в МД условия для реализации предлагаемых процедур созданы лишь наполовину (если так можно сказать), поэтому я предложил руководителям компании начать организационное строительство для формирования корпоративной культуры, ориентированной на эффективность деятельности (рис. 3).

Подводя общий итог, хочу отметить, что внедрение системы управления эффективностью работы торгового персонала потребует от вас усилий административного характера лишь на начальном этапе. В дальнейшем этот процесс станет неотъемлемой частью ежедневной работы

Таблица 11. Форма окончательного рейтинга сотрудника

Окончательный рейтинг (поставьте + в нужную клетку)
Неприемлемо
Нуждается в улучшении
Отвечает ожиданиям
Превосходит ожидания
Выдающиеся достижения
Комментарии

Таблица 12. Форма окончательного рейтинга сотрудника

Потребность в обучении / компетенция	Цели	Дата достижения	Как развивать	Необходимая поддержка	Метод отслеживания прогресса
Иностранный язык (английский)	Достаточный для бизнес-общения уровень	Декабрь 2006 г.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Самоподготовка ■ Продолжение обучения в Language Link 	Предоставление возможности регулярного обучения	Тестирование и отзывы клиентов
Современные методы управления	Овладеть современными методами управления	Июнь 2006 г.	Самостоятельное изучение и отработка «в полях»	Предоставление необходимой методической литературы	<ul style="list-style-type: none"> ■ Тестирование ■ Наблюдение за работой ■ Прогресс в результатах деятельности

Таблица 13. Содержание индивидуального плана развития сотрудника

Часть I	Оценка достижения годовых целей
Часть II	Оценка компетенций
Часть III	Окончательный рейтинг
Часть IV	Карьерные интересы
Часть V	Подписи
Часть VI	Личные данные
Часть VII	Постановка целей на следующий год

менеджера, в результате которой вы заметите, что стало меньше суеты, конфликтов, собраний после окончания рабочего дня и другой подобной деятельности, которая может характеризовать нас как непрофессиональных управляющих. Через какое-то время компанию покинут случайные люди, причем безо всяких скандалов (что-либо предъявить или возразить им будет нечего).

Надеюсь, что мой опыт не только поможет вам правильно организовать систему годовой оценки

персонала, но и станет основой для создания культуры работы, которая позволит:

- находить, развивать и удерживать лучших работников;
- действовать согласованно с вашими коллегами, четко разделяя зоны ответственности и делегируя полномочия;
- поощрять людей за эффективную работу, а не за ее видимость;
- открыть и развивать индивидуальный и организационный потенциал всей вашей компании.

Рис. 3. Схема предложения по глобальному управлению эффективностью работы персонала



* LDP — local distribution point (распределение ответственности между головным руководством и удаленными работниками).

ЛИТЕРАТУРА

1. Карташова Л.В. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 2005.
2. Руководство для территориального менеджера по работе с командой торговых представителей. — М.: Colgate, Train Department, 2001.
3. Специфика управления менеджерами среднего звена: Семинар-практикум. — SRC Consulting Group, 2003.
4. *Development Process* (1998). AMEE Group Gillette Company, London.
5. *Efficiency and Productivity* (2001). Train Department, Gillette Group, Moscow.
6. *Learning & Development Guide* (2001). HR, Gillette Group, Kiev.

ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ

В статье пойдет речь о необходимом количестве документов в отделе продаж, а также об оценке эффективности их внедрения на примере различных предприятий (работающих на разных товарных рынках, с различной организацией продаж, разной длительностью существования отдела продаж и пр.). Также читателям предлагаются образцы форм отчетности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: формы отчетности, отдел продаж, базы данных клиентов, организация работы, менеджер продаж, эффективность реализации, отчет о контактах, отчет менеджера, учет входящих заявок, журнал учета, график типовых мероприятий



Шевченко Татьяна Васильевна — советник директора по маркетингу компании SMT. Имеет опыт работы в качестве специалиста по маркетинг-менеджменту на рынках b-2-b и b-2-c на ведущих предприятиях Харькова более 15 лет (г. Харьков, Украина)

ВВЕДЕНИЕ

Руководитель довольно часто высказывает пожелание маркетологу оказать помощь в организации работы отдела продаж. Кроме того, иногда аналитическая работа отдела маркетинга идет медленно из-за отсутствия надлежащих документов отчетности и планирования в отделе продаж, и обстоятельства вынуждают маркетолога заниматься вопросами, которые имеют к нему, казалось бы, косвенное отношение.

В литературе, посвященной организации работы отдела продаж, есть достаточно много рекомендаций по формированию документов отчетности. Однако исходя из своего опыта могу сказать, что количество, объем и вид документов планирования и отчетности отдела продаж, а также скорость их внедрения на предприятии зависят от следующих факторов.

■ Специфика предприятия (государственное, коммерческое, длительность существования предприятия, длительность существования отдела продаж и т.п.).

- Специфика продаваемого товара (объемный / малогабаритный, товар длительного пользования или повседневного спроса, технически сложный или простой, редко или часто ремонтируемый / возвращаемый на обмен или по гарантии и т.д., стоимость, производитель и т.п.).

- Виды продаж (розница, корпоративные продажи).

- Техническая оснащенность рабочих мест менеджеров продаж.

- Наличие баз данных (БД клиентов по типам: потенциальные, реальные; БД поставщиков по типам: потенциальные, реальные; бухгалтерские БД).

- Виды баз данных (бумажные БД: личные БД каждого менеджера; общедоступные электронные БД: личные БД каждого менеджера; локальные БД, доступные для работников одного подразделения; общедоступные БД).

- Программная оболочка для формирования электронных БД.

- Доступ к имеющимся базам данных (доступ к локальным базам данных в ручном режиме (запись локальной БД на внешний носитель и доставка внешнего носителя в другое подразделение); доступ к локальным базам данных в автоматизированном режиме).

- Территориальная отдаленность подразделений предприятия от головного офиса.

- Сложившаяся на предприятии организационная структура отдела продаж (подчиненность отдела / отдельных сотрудников руководителю среднего звена / руководителю высшего звена).

- Организация текущего управления деятельностью отдела продаж и контроль работы менеджеров.

- Организация работы менеджеров продаж.

- Готовность руководства предприятия идти на изменения, которые влияют на работу отдела продаж (изменение оргструктуры, повышение технической оснащенности рабочих мест сотрудников, передача и перераспределение полномочий, степень, в которой сам руководитель владеет ПК, ПО, новейшими средствами связи, и т.п.).

- Степень участия менеджера продаж в логистических операциях (доставка товара, получение / отпуск товара со склада / из торгового зала и пр.).

Рассмотрим вопросы необходимости и достаточности документов в отделе продаж, а также оценим эффективность их внедрения на примерах различных предприятий на рынках b-2-b, b-2-c за период 2004–2008 гг.

При описании ситуаций на различных предприятиях будем придерживаться предложенного перечня влияющих факторов. Ниже предложены четыре примера.

КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ

Поговорим о том, как строилась работа на предприятии, реализующем бытовую технику.

- *Специфика предприятия.* Предприятие коммерческое, организовано группой акционеров в новых рыночных условиях. К моменту моего прихода предприятие работало более пяти лет. Отдел продаж существовал три года.

- *Специфика товара.* Бытовая техника импортного производства, малогабаритная и крупногабаритная, дорогостоящая, брендированная. В советское время товар не импортировался. Возврат на замену и в ремонт производится редко.

- *Виды продаж.* Осуществляются розничные продажи в собственном фирменном магазине и продажи через сетевые супермаркеты бытовой техники. Также есть подразделение корпоративных продаж (продажи в основном по городу, по области мало). Количество продаж: единичные за неделю, за месяц — около 20–30 единиц товара, в том числе с учетом расходных материалов.

- *Техническая оснащенность.* Четыре ПК на 12 человек. Выход в Интернет — на один ПК в отделе продаж.

- *БД.* Сведения по осуществленным сделкам (реальные клиенты) заносят в бухгалтерскую БД в электронном виде. В этой БД содержатся

минимальные сведения о клиентах в объеме, необходимом для бухгалтерских проводок.

Менеджеры ведут собственные БД по реальным и потенциальным клиентам либо в Excel, либо у себя в тетрадке / блокноте. Обязательных требований к ведению таких БД нет. Главное — наличие продаж.

■ *Доступ к бухгалтерской БД* имеют менеджеры корпоративных продаж и продавцы розницы, не имеют его маркетолог и стажеры. Доступ к БД отдельных менеджеров имеют директор и руководитель отдела продаж.

■ *Программная оболочка*. БД, используемая в отделе продаж и в бухгалтерии, сформирована на основании мало распространенного специализированного ПО отечественной разработки (не 1С, не «Парус»).

■ *Имеющиеся планы / отчеты в отделе продаж*. Руководитель отдела корпоративных продаж готовит в Excel простейшие сводки о продажах за неделю / месяц (объем продаж за период, товар — лидер продаж за месяц, общие данные по отделу добавляются к данным о динамике продаж по месяцам за год). Старший менеджер розницы получает данные о продажах в сетевых супермаркетах по телефону, записывает их бумаге и отдает менеджеру корпоративных продаж для набора в электронном виде, т.к. сам не владеет ПК.

В связи с особенностью и ценой продукта продаж за неделю немного. Отчет по потенциальным клиентам принимает директор предприятия лично. При этом менеджер рассказывает, с какими клиентами были контакты и когда они обещают купить товар. Директор по-отечески хвалит или журит сотрудников.

Планы менеджерам ставят в виде суммы продаж. Что именно работник продает — его дело. Единой формы отчетности для каждого менеджера в письменном виде нет.

■ *Оргструктура, текущее управление*. Организационная структура фактически построена по горизонтальному принципу, т.е. каждый сотрудник подчиняется директору (хотя менеджеры и стажеры отдела корпоративных продаж

формально зависят от руководителя отдела корпоративных продаж).

Руководитель отдела корпоративных продаж сам участвует в процессе продаж. Его основная задача — личные сделки с VIP-клиентами. В этом деле он преуспел, т.к. осуществляет основной объем продаж в отделе. При этом руководитель не интересуется работой менеджеров корпоративного отдела в течение рабочего дня и недели — ему некогда. От менеджеров в конце недели или месяца ему нужны лишь цифры по результатам продаж, если они были.

Стажеру определяют период стажировки, оплату на это время, желательный план продаж на месяц. Потом работник практически предоставлен самому себе.

■ *Организация работы менеджеров*. Активными продажами занимаются руководитель отдела продаж и некоторые из недавно работающих менеджеров. Те, кто работает давно, надеются на старые связи. От стажеров ожидают привлечения новых клиентов, однако никакой системы и методичности при поиске нет ни у опытных менеджеров, ни у стажеров. Скорее, это случайно обнаруженные клиенты или знакомые сотрудников.

■ *Контроль работы менеджеров*. Директор предприятия осуществляет контроль работы отдела на основании отчетов (см. выше). Также периодически он совершенно неожиданно появляется в торговом зале и проверяет, кого нет на рабочем месте, спрашивает у других сотрудников, где отсутствующий и когда будет. Присутствующие хором начинают объяснять, где тот и что делает.

■ *Логистика*. Менеджеров корпоративных продаж привлекают для приема / отгрузки товара со склада не только для своих клиентов, но и для клиентов розницы. Проход на склад — через улицу в другое помещение.

Постановка задачи для маркетолога: помочь в организации эффективной работы отдела продаж. Решение задачи я разбила на несколько этапов.

На первом этапе были разработаны и согласованы следующие предложения (на это ушло два дня).

■ Ввести единую форму «Отчет о контактах за неделю». Сделать обязательным ее заполнение всеми менеджерами в любом виде (бумажном или электронном). Сдача — в оговоренные сроки (Приложение 1).

■ Ввести единую форму «План / отчет менеджера о мероприятиях за неделю». Сделать обязательным ее заполнение всеми менеджерами в любом виде (бумажном или электронном). Сдача — в оговоренные сроки (Приложение 2).

Примечание. «Отчет о контактах» содержит более подробную информацию о конкретных контрагентах. На основании данного документа можно формировать определенную статистику (общее количество фирм, с которыми были контакты за неделю, количество контактов по их видам, можно выделить виды клиентов и т.п.).

«План / отчет» содержит данные о мероприятиях с материальными затратами (выездами за пределы офиса). Поскольку фирма возмещает менеджеру затраты на выезды, руководство хочет знать, насколько они эффективны с точки зрения достигнутого результата. Кроме того, это позволило вести учет рабочего времени вне офиса (раньше уходящий просто сообщал, что он пошел к клиенту).

После внедрения даже этих документов директор, безусловно, был доволен. Это позволило сэкономить время, наладить контроль.

Отмечу: подобного рода документы существовали и до моего прихода, но не было человека, который бы регулярно напоминал руководителю отдела корпоративных продаж, чтобы он заставлял менеджеров эти отчеты заполнять.

За две-три недели менеджеры освоились с новыми документами. К концу месяца появилась модифицированная форма отчетности по одному из документов: «Отчет о контактах модифицированный», еженедельный и ежемесячный, в произвольной форме — электронной или бумажной (Приложение 3).

Эффективность реализации. Менеджеры были приучены к новым формам отчетов, но сдавали их

в разном виде. Директора такое положение вещей устраивало. Руководитель отдела корпоративных продаж интересовался этим мало. Старший менеджер розницы начал учиться вводить свои данные в Excel. С начала преобразований в сфере отчетности в отделе продаж прошло два месяца, но серьезных изменений все еще не было.

Мне очень хотелось сделать что-то еще и ускорить процесс. Меня не устраивали подобные темпы развития после розницы, где я упражнялась в составлении все новых и новых форм отчетов по продажам в восьми торговых точках, в которых продавалось более 5 тыс. наименований продукции, продажи в неделю исчислялись сотнями и даже тысячами и можно было организовать продажи по дисконтным картам.

Конечно, я стала формировать новые предложения по отчетности в продажах. На их подготовку ушло не более недели. Гораздо дольше мне пришлось искать встреч с руководителем отдела корпоративных продаж. Он согласился выслушать новые идеи лишь спустя три месяца с начала моей работы в компании.

На втором этапе были предложены следующие формы отчетности.

■ Электронная база данных единого формата с расширенными данными (как реальных, так и потенциальных клиентов). Вести БД в электронном виде должны были все без исключения менеджеры. Цели: дистанционный контроль работы менеджеров в текущем режиме, возможность подготовки отчетных документов не в ручном, а в автоматическом режиме, более тщательный учет и преемственность работы сотрудников, возможность отследить историю клиентов и т.д.

Форма базы данных приведена в Приложении 4. Поскольку на данном этапе не стоял вопрос создания единой БД для всех подразделений компании на базе единого ПО, было предложено вести БД клиентов отдела продаж в Excel. Этот формат удобен по многим причинам. Он известен всем: и стажерам, и менеджерам, БД отдельных сотрудников отдела продаж можно легко объединить в общую базу. При необходимости Excel

позволяет получить на основании имеющихся в базе данных различную статистику и аналитику. Для успешного внедрения подобной БД были сформулированы правила ее заполнения, ведения и регламент подачи отчетных документов менеджеров (Приложение 5).

■ «План / отчет ожидаемых оплат». Помимо отчета о продажах руководство предприятия интересовало, какие оплаты и в какой срок ожидаются. До внедрения данной формы все это обсуждали с каждым менеджером. Регламент: еженедельный и ежемесячный отчет в электронном виде (Приложение 6).

■ «Журнал учета ожидаемых оплат» содержит сводные данные «Плана / отчета ожидаемых оплат» каждого менеджера. Ведется в бумажном виде как журнал, хранится у старшего менеджера отдела корпоративных продаж (Приложение 7).

Кроме того, была предложена схема стажировки менеджеров (не является темой обсуждения в данной статье).

После изложения всех этих предложений руководитель отдела корпоративных продаж сказал мне: «Мы сделаем очень большое дело, если все это удастся внедрить. Думаю, на это уйдет не менее трех-четырёх месяцев, а то и полгода». Наконец-то мы стали единомышленниками, и он рассчитывал на мою помощь.

Эффективность реализации. К сожалению, в силу некоторых причин вместе над внедрением моих предложений нам удалось поработать недолго. Однако мои предложения со временем начали работать, т.к. предприятие перешло на современный электронный документооборот. Знаю также, что без меня дело продвигалось долго.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

Далее я расскажу о своей работе с одним издательским домом.

■ *Специфика предприятия.* Издательский дом (ИД) к моменту моего появления работал около полугодя. Отдела продаж не было.

■ *Специфика товара.* Товаром является рекламное место в изданиях в соответствии с несколькими проектами: телефонный справочник — годовое информационно-справочное общегородское издание, информационный портал (БД) как электронная версия справочника, рекламно-информационный журнал (еженедельник). Проекты являлись коммерческими, все были созданы с нуля. Количество клиентов на размещение рекламы — от единиц до десятков в неделю.

■ *Виды продаж.* Личные продажи менеджеры осуществляют только в городе.

■ *Техническая оснащённость.* Четыре ПК на 25 менеджеров, стажеров, редакторов. Выход в Интернет — только на ПК секретаря.

■ *БД в формате Word,* подготовленном для печати текстовых данных для справочника, представляла собой простые списки всех выявленных фирм / ЧП / организаций с минимумом данных (название, адрес, телефон).

■ *Доступ к БД в формате Word* не ограничен. К бухгалтерской БД менеджеры никакого доступа не имеют.

■ *Программная оболочка* — MS Office.

■ *Имеющиеся планы / отчеты в отделе продаж.* Отчетность не формализована и осуществляется путем устных отчетов или в виде бланков заключенных договоров.

■ *Оргструктура, текущее управление.* Горизонтальная оргструктура. Среди продавцов рекламных площадей — менеджеры по VIP-клиентам, а также менеджеры по обычным клиентам и стажеры. Все задачи сотрудникам ставит директор, он же контролирует их выполнение (сроки регламентированы не были).

Вход в компанию — одна общая дверь, проходные комнаты, поэтому директор (если появлялся на рабочем месте) осуществлял текущий контроль и управление каждый раз по ходу движения в кабинет (последняя комната в анфиладе).

■ *Организация работы менеджеров.* Территория города поделена между менеджерами. Клиентов обзванивают, приходят к ним лично.

■ *Контроль работы менеджеров.* Поскольку директор сам принимает участие в процессе продаж (ищет VIP-клиентов), то большую часть времени сотрудники контролируют результаты работы сами. Предполагается, что лучшей формой контроля является рубль: сколько принесешь договоров на рекламу — столько и заработаешь на процентах.

Постановка задачи для маркетолога: организовать работу отдела продаж под проекты «Информационный портал» и «Рекламно-информационный журнал», разработать оргструктуру, внести четкость в управленческое планирование и организовать контроль работы отдела продаж, формализовать процесс постановки задач и текущего контроля.

Решение задачи. Для начала был составлен перспективный план работ маркетолога, разбитый на несколько этапов с учетом сроков и задач, касающихся отдела продаж.

Поскольку отдела продаж как такового не было и к моменту моего прихода в очередной раз набирали стажеров на должности менеджеров, то переучивать никого не пришлось.

На первом этапе было сделано следующее. Документы внедряли сразу целым пакетом (в отличие от первого примера).

■ «График типовых мероприятий для стажера». В качестве типовых мероприятий в графике регламентированы часы присутствия на рабочем месте и др. (Приложение 8). Кстати, по аналогии с данной формой можно составить график типовых мероприятий для любого сотрудника. Удобная вещь.

■ Затем был сформирован документ, модифицированный для нужд данной организации — «База данных реальных и потенциальных клиентов» (аналогично Приложению 4).

Поскольку ПК не хватало на всех менеджеров, то документ для заполнения выдавали в бумажном виде. Порядок ведения и подачи — в соответствии с регламентом ведения БД (аналогично Приложению 5).

■ «Журнал учета ожидаемых оплат». Несколько модифицированный под нужды данной

организации документ (см. Приложение 7). Его вели в бумажном виде.

■ «Журнал учета рабочего времени». У руководства созрело желание как-то отрегулировать порядок, особенно с приходом новых сотрудников. Кроме того, по результатам анализа присутствия работников надо было определиться с необходимым числом рабочих мест и количеством ПК. Журнал вели в обычной школьной тетрадке (Приложение 9).

Директор сразу согласился со всеми предложениями, и их начали внедрять буквально в течение первой же недели.

Эффективность реализации. Поскольку очередной набор стажеров совпал с моим приходом в компанию, то обязать новых сотрудников вести БД и соблюдать распорядок рабочего дня в соответствии с графиком типовых мероприятий не представляло особого труда. Они сразу начали работать в данном режиме, некоторые даже вели БД в двух экземплярах (черновик для себя и чистовик для проверки в конце недели). Контроль их работы над отчетностью частично вела я (правильность заполнения БД, подготовка ее к отчету к концу недели).

Нелегко было переучивать ранее работавших сотрудников на новый лад: они уклонялись под разными предлогами, да директор особо и не настаивал.

Второй этап был следующим. Через месяц директор сам, в соответствии с ранее начертанным перспективным планом работ маркетолога, решил реформировать оргструктуру.

Один из менеджеров по VIP-клиентам был назначен на должность начальника отдела продаж. Предполагалось, что на него будут возложены функции постановки задач стажерам и менеджерам, контроля их текущей работы в рамках заданных требований, подготовка отчетов (продажи, ведение БД). В соответствии с пожеланием директора я разработала новую оргструктуру и составила должностные инструкции. Кроме того, была утверждена схема стажировки, которая предполагала активное участие начальника отдела продаж.

Однако была допущена фатальная ошибка. Новый начальник отдела продаж согласился на предложенную должность исключительно для повышения самооценки и статуса в глазах окружающих. Что же касается ответственности и изменения собственного режима работы в связи с возложенной ответственностью, то в его планы такой расклад не входил. Он не настолько хорошо владел ПК, чтобы начать создание своей БД в электронном виде, а также проверять и объединять БД подчиненных. Кроме того, контроль работы подчиненных подразумевал бы большее время нахождения в офисе, появились бы обязанности — кого-то обучать и т.д.

Эффективность реализации. На мой взгляд, решение с выбором кандидатуры с самого начала было обречено на провал. Хороший менеджер по продажам VIP-клиентам совершенно не обязательно годится на роль начальника подразделения. Не прошло и недели, как повторилась ситуация с руководителем отдела продаж, описанная в первом примере.

Таким образом, внедрение новой оргструктуры организации и нового порядка управления в отделе продаж данного проекта потерпело фиаско. Сотрудники передавали управленческие функции друг другу, пока проект не был закрыт окончательно в силу отсутствия инвестиций.

ТОРГОВЫЙ ДОМ

Ниже я расскажу о ситуации, при которой недостатки в подготовке документов отчетности и планирования отдела продаж влияют на эффективность работы отдела маркетинга.

■ *Специфика предприятия.* Торговый дом (ТД), обеспечивающий реализацию продукции производственного предприятия (завод создан более 60 лет назад, входил в машиностроительный комплекс СССР). К моменту моего прихода ТД работал около пяти лет, столько же существовали два отдела продаж.

■ *Специфика товара.* Продукция производственного назначения (комплектующие и готовые

изделия из металла). Товары от мелкогабаритных до крупногабаритных, весом от 500 г до сотен кг, даже тонн.

■ *Виды продаж.* Розничные продажи отсутствуют. Присутствуют крупнооптовые продажи, которые организуют менеджеры двух отделов продаж. Поставки осуществляются на территории РФ и Украины. Количество реальных клиентов — два-три десятка за год.

■ *Техническая оснащенность.* ПК и выход в Интернет есть у каждого менеджера отдела продаж.

■ *БД.* Собственные в каждом подразделении, без единых требований к ведению. Наиболее полные базы данных оформляют по реальным сделкам. Допускается ведение части данных в бумажном виде. В силу указанных причин данные разных подразделений за один и тот же период по одному и тому же клиенту могут отличаться, поэтому надо проводить их сверку в ручном режиме. Вид данных о продажах — выборка по предоставленному шаблону. Часть данных может быть получена только в ручном режиме. Период получения данных от каждого подразделения — от 2 до 14 рабочих дней.

Формализованная БД по потенциальным клиентам отсутствует.

■ *Доступ к БД.* Менеджеры разных отделов продаж имеют доступ только к собственным данным. Доступ маркетолога — каждый раз только по визе директора ТД, по одной товарной группе из нескольких источников (два территориально разделенных отдела продаж и, соответственно, две территориально разделенных бухгалтерии; данные из электронных БД, данные из бумажных БД).

■ *Программная оболочка.* MS Office. БД бухгалтерии — отечественная разработка на базе Excel.

■ *Имеющиеся планы / отчеты в отделе продаж* простейшие: в них указаны лишь данные о менеджере, клиенте, объеме продаж.

■ *Оргструктура, текущее управление.* Существует несколько уровней иерархии: директор ТД,

заместитель директора по маркетингу; два отдела продаж (со специализацией по товарным группам; один в офисе, второй на заводе); производство — отдельно (со своей собственной иерархией); один на всех отдел маркетинга и рекламы.

Управленческие функции строго соответствуют оргструктуре. Постановка задач четко разделена: директор (заместитель) — руководители подразделений — сотрудники. Подача отчетных документов осуществляется в обратном порядке.

Директор (заместитель) при необходимости вызывает менеджера одного или с руководителем подразделения для разъяснения ситуации. Топ-менеджеры компании сами по подразделениям не ходят.

■ *Организация работы менеджеров.* Поскольку заказы в связи со спецификой производства должны быть крупных объемов, на значительные суммы, то заключением больших договоров со старыми клиентами, а также поиском новых клиентов занимаются директор ТД и два-три старших менеджера. Рядовые менеджеры отдела продаж обеспечивают поставки этим клиентам в течение года согласно утвержденному плану (сроки, количество). Поиск мелких новых клиентов осуществляется при наличии свободного времени, бессистемно.

■ *Контроль работы менеджеров.* Текущий контроль деятельности рядовых сотрудников входит в обязанности руководителя подразделения. Контроль прихода / ухода всех работников осуществляется при помощи магнитных стретч-карт.

■ *Логистика.* Склад находится в отдельном помещении. Менеджеры отдела продаж должны участвовать в приеме / отпуске товара. Однако зачастую сам директор ТД вынужден звонить на завод и договариваться о возможности въезда / выезда с территории грузового автотранспорта с продукцией, хотя на заводе есть отдел продаж, наделенный всеми необходимыми полномочиями, начальник отдела продаж и ответственный менеджер.

Постановка задачи маркетологу: подготовить план маркетинга по назначенной товарной группе.

Решение задачи. Несмотря на то, что к моему приходу и ТД, и отдел маркетинга существовали около пяти лет и здесь неоднократно составляли документ под названием «План маркетинга», в него не включали некоторые обязательные разделы. Так, никто не проводил детального анализа структуры продаж, в том числе по ассортименту, группам клиентов, территориям и т.п. Возможно, это было связано с вышеуказанными особенностями в ведении БД и порядком доступа к данным.

Мне пришлось проявить определенную настойчивость для их получения, особенно от удаленного отдела продаж, расположенного на территории завода. С одной стороны, от меня этого анализа никто не требовал, т.к. его никто до меня не проводил, но, с другой стороны, как я поняла, это была проверка на прочность: если удастся добыть данные, тогда меня оставят в этой организации.

На получение данных (которые включали сведения о продажах, но не исчерпывались ими), их анализ и написание плана маркетинга в нескольких версиях ушло 2,5 месяца.

Оказалось, что, несмотря на многие внешние признаки крупной корпорации (служба персонала со своим штатом, обновляемый два-три раза в неделю сайт, вход по магнитным картам, корпоративная газета, охрана у входа в здание и на каждом этаже и т.д.), организация работы с информацией на предприятии была поставлена из рук вон плохо. В то время не шло даже речи о переходе организации на единую БД, к примеру, на основе общераспространенной 1С и о доступе к любым данным в режиме онлайн.

Вскоре для маркетологов были обозначены сроки подготовки новых аналитических документов. Следовало срочно упорядочить процедуру получения данных о продажах и ускорить сроки их получения.

Мои предложения об улучшении организации работы отделов продаж заключались в следующем.

■ Организация и ведение БД отделов продаж по реальным и потенциальным клиентам в

едином формате, только в электронном виде (см. Приложение 4).

- Ведение и контроль за ведением БД менеджерами продаж в соответствии с регламентом (см. Приложение 5).

- Обеспечение устойчивой интернет-связи с удаленным отделом продаж на территории завода.

Эти предложения утвердили в течение двух-трех дней. Маркетологи как наиболее заинтересованная сторона должны были контролировать процесс внедрения.

Эффективность реализации. Увы, но указанные предложения так и не были реализованы. Сначала причиной был период отпусков, который растянулся на несколько месяцев, затем начался период интенсивной работы и пертурбаций во всех подразделениях: подготовка новых видов отчетности, заданных сверху, от учредителей, сокращение сроков подготовки отчетности, увольнение заместителя директора по маркетингу, перерегистрация самого ТД, назначение новых руководителей отделов продаж и, соответственно, внедрение их предложений, перераспределение функций между оставшимися директорами и т.п.

ЧАСТНАЯ КОМПАНИЯ

Последний пример относится к частной компании.

- *Специфика предприятия.* Частная компания по торговле сырьем для производства, работа с юридическими лицами. Срок существования компании до моего прихода — 10 лет. Отдел продаж отсутствует.

- *Специфика товара.* Товар в основном крупногабаритный и тяжелый. Единичные сделки в течение месяца.

- *Виды продаж.* Розничные продажи отсутствуют. Мелкооптовые продажи организуют менеджеры. Поставки осуществляются по городу, по территории Украины.

- *Техническая оснащенность.* ПК у менеджеров продаж отсутствуют. Компьютер есть у

бухгалтера и маркетолога, доступ в Интернет — только у маркетолога.

- *БД.* Учет поступающих заявок ведется по телефону, данные заносят в амбарную книгу (причем по одному клиенту из десяти). Остальные заявки менеджеры фиксируют в записных книжках или на листочках, которые при увольнении с предприятия забирают с собой.

- *Доступ к БД.* Доступ к книге учета поступающих заявок не ограничен, к бухгалтерской БД менеджеры доступа не имеют.

- *Имеющиеся планы / отчеты в отделе продаж* в виде документов отсутствуют.

- *Оргструктура, текущее управление.* Оргструктура горизонтальная (сотрудники подчиняются директору).

- *Организация работы менеджеров.* Директор ищет крупных клиентов, занимается внешними контактами от имени фирмы, поэтому появляется в офисе к концу рабочего дня. Менеджеры в основном работают в пассивном режиме, отвечая на входящие звонки. Поток входящих звонков организуется за счет постоянной рекламы в бумажных СМИ, которые распространяются по Украине. Поиск новых клиентов в активном режиме менеджеры ведут неохотно, новички вынуждены формировать базу сами.

- *Контроль работы менеджеров.* Директор периодически звонит в офис и проверяет, кто и как работает. Большую часть времени работники предоставлены сами себе.

- *Логистика.* Склады находятся в городе, вдали от офиса (7–10 км). Отгрузка / прием товара производится только при личном участии менеджера. При поставках из других городов менеджеры заказывают автотранспорт и выезжают на сделки.

Постановка задачи маркетологу: помочь в организации более эффективной работы менеджеров продаж.

Решение задачи. Мои предложения строились на имеющихся данных о том, что рабочие места менеджеров не предполагается компьютеризировать в обозримом будущем. Директора

интересовал более тщательный учет работы менеджеров в его отсутствие.

Предложения по формам отчетности для менеджеров были достаточно простыми.

■ Форма «Учет входящих заявок» (Приложение 10).

■ «План / отчет менеджера на день» (Приложение 11).

Оба документа подготовили и внедрили за пару дней. Директор лично следил за исполнением проекта в течение всего года, пока я работала в данной компании.

Эффективность реализации. Заполнять формы должны были все сотрудники, которые находились в офисе: менеджеры, экспедитор, маркетолог. Исключение сделали только для бухгалтера: он делал записи на обычных листах и только в тех случаях, когда в офисе больше никого не было, сдавал данные для внесения одному из менеджеров. В конце недели указанные формы отчетности сотрудники сдавали руководителю.

Часть информации менеджеры по-прежнему не успевали или ленились записывать. Все сотрудники постоянно уходили, и мне приходилось подменять то одного, то другого довольно долгое время. Наконец директор обратил внимание, что у меня, маркетолога, записей больше, чем у остальных работников вместе взятых. Когда я ему предоставила цифры по стоимости одного входящего звонка, на который могут не ответить (при том, что новых клиентов в активном режиме сами менеджеры почти не ищут), руководитель компании провел соответствующую беседу с указанием возможных штрафных санкций.

Таким образом, директор на основании этих простых форм отчетности имел достаточно полную картину по многим параметрам: кто из сотрудников и как работает, каков спрос на различные товарные позиции, какова эффективность рекламных затрат, фирмы с каких территорий ищут у нас товар и т.д. Информации для анализа и принятия управленческих решений достаточно. Как оказалось, руководителю

удобнее работать с бумажной формой отчетности, хотя он прекрасно разобрался в ПК и возможностях MS Office.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Перечислим основные выводы.

■ Несмотря на широкий выбор технических и программных средств для автоматизации работы менеджеров степень оснащенности фирм на сегодняшний день весьма различна. Соответственно, виды и количество документов отчетности по продажам будут различаться.

■ На многих фирмах значительную часть работ по-прежнему ведут вручную. В этих случаях вполне достаточно довольно примитивного учета результатов работы менеджеров продаж.

■ Создание документов отчетности отдела продаж и скорость их внедрения зависят от степени владения руководителем предприятия / подразделения современными знаниями в области менеджмента и маркетинга.

■ Наиболее успешно внедрение документов отчетности для отдела продаж идет в тех организациях, где руководители получили систематизированное образование в сфере менеджмента или маркетинга.

■ Потребность в определенных отчетных документах, их виде и количестве, помимо указанных в начале статьи факторов, зависит от степени мобильности и динамичности бизнеса и качества руководителя.

■ Инициатива создания определенных документов планирования / отчетности может принадлежать как сотрудникам самого подразделения (в частности, если приходит новый начальник отдела продаж), но может исходить и от руководства предприятия. В то же время нередко их формируют исходя из нужд других подразделений в подобной документации. Эти обстоятельства также влияют на скорость внедрения и на эффективность реализации предложений.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

Отчет о контактах за неделю

Менеджер _____ Дата _____

Дата	Название фирмы	Вид деятельности	Координаты	Контактное лицо	Вид контакта (звонок, факс, встреча)	Примечание
% выполнения плана:		Сумма:				

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

План / отчет менеджера о мероприятиях за неделю

Менеджер _____

№	Наименование мероприятия	Сроки исполнения (факт)	Сроки исполнения (план)	Материальные затраты (факт)	Ожидаемый результат	Фактический результат

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Отчет о контактах модифицированный

Менеджер _____

№	Дата контакта	Название фирмы (полное, сокращенное)	Вид деятельности	Координаты	Контактное лицо (ФИО, должность, время присутствия на рабочем месте)	Вид контакта (звонок, факс, встреча)	Результат контакта, настроение контактного лица к концу разговора	Дата следующего контакта
% выполнения плана:				Сумма:		Подпись:		

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Форма базы данных, объединенная по всем менеджерам

Повторять при каждом контакте,
добавляя к таблице справа

Дата следующего контакта (число, месяц, год)

Ранг предприятия (0 — не покупал и покупать не будет; 1 — возможно, купит; 2 — купил один раз и больше не обращался; 3 — купил не у нас, но ТО и расходные материалы у нас; 4 — купил у нас, ТО и расходные материалы у нас; 5 — VIP-клиент)

Результат контакта; настроение контактного лица к концу контакта (решительный отказ, согласен на дальнейшие контакты и т.п., настроен дружелюбно, негативно, нейтрально, не в настроении)

Вид контакта (звонок, факс, встреча)

Контактное лицо (ФИО, должность, время присутствия на рабочем месте)

Сайт

Электронная почта

Факс

Телефон

Код телефона / факса

Адрес

Город (сначала название области, затем город, поселок, село и т.д.)

Сфера деятельности

Название фирмы полностью, затем указать юридическую форму (АО, ООО, ЧФ и т.п.), затем (если есть) — сокращенное название

Дата контакта (формат 00.00.00)

ФИО менеджера

Источник информации о БД

№

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Порядок формирования электронной базы данных клиентов в отделе корпоративных продаж компании N

1. Каждый менеджер должен заполнить форму базы данных (БД) клиентов в электронном виде по всем имеющимся клиентам (первичная БД, БД потенциальных клиентов, БД реальных клиентов) за весь период работы в компании.

Место хранения формы для заполнения БД: «... / Marketing / Новые формы отчетности». Ее необходимо скопировать и вести по образцу собственную базу клиентов в своем ПК.

2. На своем ПК менеджер ведет и хранит собственную БД в специально созданной папке «База». База данных ведется в соответствии с требованиями, указанными в шапке таблицы (указания формулировка, вид вводимой информации, последовательность введения данных). Это даст возможность последующей автоматизированной обработки данных таблицы.

3. В первичной БД хранится информация обо всех клиентах, с которыми когда-либо был произведен контакт в любой форме, с любым результатом («не купит», «возможно, купит», «купил»). Соответственно, ранг всех клиентов (см. столбец «Ранг предприятия») в первичной БД может быть от 0 до 5.

Если клиент согласен на дальнейшие контакты, проявляет заинтересованность в технике или материалах, которые мы предлагаем, строку с его данными копируют и вносят в БД потенциальных клиентов. О потенциальном клиенте собирают расширенные данные. На их основании менеджер обязан сделать выводы о потребностях предприятия в столбце «Общие выводы о потребностях предприятия в оборудовании и средствах для...». Соответственно, ранг всех клиентов в БД потенциальных клиентов — 1.

Менеджер обязан вести всю историю переговоров с клиентом в соответствующих столбцах по контактам. Если клиент совершил покупку, блок с его данными копируем и переносим в БД реальных клиентов. Из БД потенциальных клиентов купивший клиент исключается. В БД реальных клиентов вносят всех клиентов, совершивших какую-либо покупку. В зависимости от того, каково было приобретение, им присваивают ранг от 2 до 5. Менеджер обязан вести всю историю контактов с клиентом после покупки, отмечая контакт по своей инициативе или по инициативе клиента в соответствующих столбцах.

4. Срок первой сдачи заполненной БД в электронном виде: дата, 15.00.

Срок второй сдачи заполненной БД в электронном виде: дата, 15.00.

В дальнейшем БД нужно заполнять постоянно в течение рабочей недели. Срок подачи менеджерами заполненной БД в электронном виде — пятница, 15.00.

5. Каждый менеджер имеет доступ только к собственной базе данных, несет ответственность за неразглашение сведений о своей базе данных и за доступ к ней других сотрудников отдела.

6. В случае увольнения менеджер обязан отчитаться перед руководителем отдела по своей базе данных. Окончательный финансовый расчет при увольнении может быть произведен только после того, как руководитель отдела примет заполненную базу данных в электронном виде по состоянию на дату увольнения.

7. Доступ к полной базе данных имеют:

*Руководитель отдела корпоративных продаж...
С документом ознакомлен: (ФИО) (подпись) (дата)*

ПРИЛОЖЕНИЕ 6.

План / отчет ожидаемых оплат

Менеджер _____

№	Дата ожидаемых оплат	Сумма ожидаемых оплат	Наименование организации	Наименование модели товара	В случае неоплаты — причина	Дата, на которую перенесена ожидаемая оплата

ПРИЛОЖЕНИЕ 7.

Журнал учета ожидаемых оплат

№	ФИО менеджера, ведущего заказ	Дата записи в журнале	Дата ожидаемых оплат	Сумма ожидаемых оплат	Наименование организации	Наименование модели товара	Отметка руководителя отдела об оплате	В случае неоплаты — причина	Дата, на которую перенесена ожидаемая оплата

ПРИЛОЖЕНИЕ 8.

График типовых мероприятия для стажера

	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница
09:00–10:00	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе
10:00–11:00	Устный отчет за предшествующую неделю. Прием задач на текущую неделю				
11:00–12:00					
12:00–13:00					
13:00–14:00					
14:00–15:00					
15:00–16:00					
16:00–17:00	Отчет по БД; запись в «Журнале ожидаемых оплат»				
17:00–18:00	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе	Обязательное присутствие в офисе
18:00–19:00					
19:00–20:00					

ПРИЛОЖЕНИЕ 9.

Журнал учета рабочего времени

ФИО менеджера	Название организации, куда идет менеджер	Цель посещения организации	Время ухода	Подпись	Ожидаемое время прихода	Фактическое время прихода	Подпись

ПРИЛОЖЕНИЕ 10.

Учет входящих заявок

Менеджер _____ Месяц _____ Год _____

Дата	Время	День недели	Содержание запроса	Фирма	Город	Контакты	Контактное лицо	Примечание

ПРИЛОЖЕНИЕ 11.

План / отчет менеджера на день

Дата _____ Менеджер _____

№	Планируемые действия	Содержание действий	Результат	
			% выполнения (самооценка)	% выполнения (оценка руководителя)

МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Мировой финансовый кризис ощутимо ударил по российской экономике. Многие еще не до конца осознали весь масштаб его разрушительных последствий. В такой ситуации особенно важно обозначить новые ориентиры, понять, в чем причина несостоятельности рухнувшей экономической системы, найти в себе силы отказаться от сложившихся стереотипов ведения бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: менеджер по продажам, наемный персонал, организация сбыта, психологическая перестройка



Хусенский Иосиф Абрамович — бизнес-тренер, автор и ведущий «Школы продаж Иосифа Хусенского» (г. Санкт-Петербург)

Перед тем как приступить непосредственно к обсуждению заявленной темы, хотелось бы привести пару цитат из «Википедии», дабы внести ясность в терминологию и избежать разночтений.

■ *Мотивация персонала* — один из способов повышения производительности труда. Мотивация персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации офисных сотрудников является «мотивация на результат». Результаты работы офисных сотрудников определяют с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). Мотивация персонала и KPI позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Большинство теоретиков, изучавших системы мотивации, приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает выплату вознаграждений и дает сотрудникам возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости от приложенных усилий. Выделяют следующие виды мотивации персонала:

- материальная мотивация;
- социальная мотивация;

■ психологическая мотивация.

■ *Продавец* — это человек (организация), который предлагает товар или услугу в обмен на соответствующую плату.

За последние десять лет в российской сфере продаж сложилась примерно такая практика: продавец-одиночка становится хозяином постепенно растущей коммерческой организации (бизнеса). Он является единственным настоящим продавцом в своей компании, а менеджеры по продажам, по сути — сопутствующим персоналом для сопровождения совершенной им сделки (обслуживания покупателя).

Незаметно в отечественной бизнес-среде (особенно это характерно для сектора b-2-b) произошла подмена понятий: исполнителя мелких поручений в офисе стали «величать» менеджером по продажам, т.е. продавцом. Однако различия между этими двумя специальностями огромные. Профессия «продавец» очень сложная, креативная и многокомпонентная: продавец одновременно должен быть психологом, артистом, лектором, товароведом, технологом, тренером, юристом, экономистом, частным предпринимателем, спортсменом, сценаристом, режиссером, диспетчером, телефонистом и, конечно же, опытным офисным сотрудником или менеджером по продажам. Обычно последнюю составляющую и делегируют наемному персоналу.

Настоящий продавец — это человек, сильный духом, руководствующийся высокими этическими нормами, обладающий высокой самооценкой и гармонично развитый. При первом общении (и в дальнейшем) он производит на собеседника самое благоприятное впечатление: простой, спокойный, доброжелательный, честный, умный, компетентный, открытый, слушающий партнера. С таким собеседником можно и хочется общаться сколь угодно долго.

Настоящего продавца как профессионала характеризует количество сделок, которые он заключает в любых условиях, даже при низком или нулевом спросе. Дело в том, что он умеет не только удовлетворять уже имеющийся спрос, но и, что

самое ценное, стимулировать его. Такой специалист умеет договариваться с покупателем, который доверяет продавцу и отдает без сожаления свои деньги именно ему.

Конечно, при большом желании практически любой может произвести на незнакомого человека благоприятное впечатление, однако в идеале продавец должен в действительности ему соответствовать. Кристально честных людей (в нашем случае продавцов) в принципе мало, а после 70 лет социализма таких в стране практически не осталось. Это косвенно привело к тому, что множество наемных менеджеров по продажам, хотя бы частично обладающих навыками продавца и предпринимательской жилкой, со временем уходило от своего хозяина, чтобы создать собственную компанию. Уходили, прихватив с собой базу данных, конфиденциальную информацию, собственные и чужие наработки, а затем открывали бизнес-«клон» и становились конкурентами прежнего работодателя. Подобное интеллектуальное (и не только) воровство привело к бурному росту компаний-близнецов. Соответственно, резко возрос спрос на менеджеров по продажам и офисные помещения. Это явление коснулось всех сфер экономики, кроме, пожалуй, естественных монополий.

Вспомните, что происходило в 1990-е гг. в сфере розничной торговли. Сначала в людном месте появлялся один ларек, потом два, три, а через год 15–20 одинаковых ларьков продавали одни и те же товары. Нечто подобное повторилось в 2000-е гг., только не с ларьками, а с торгово-закупочными компаниями. Все они закупали продукцию у одного и того же оптового поставщика, фактически становясь его дистрибьюторами, предлагающими товар по одинаковой розничной цене.

До кризиса у основного продавца — хозяина компании было много клиентов. Поток продаж был таким большим, что возникала реальная потребность в наемных менеджерах по продажам. Им делегировались вторичные и малозначимые функции, которые при этом требовали больших временных затрат и человеческих ресурсов:

оформление документации, учет движения товара, контроль за отгрузкой продукции и своевременностью ее оплаты. Настоящие продавцы, перешедшие из наемных менеджеров в частные предприниматели, по мере роста своего бизнеса становились богаче, обзаводились секретарем и заместителями. Появлялся офис (лицо компании), который тоже требовал некоторого дополнительного персонала...

В период кризиса продажи резко упали или прекратились вовсе, предложение многократно превысило спрос. Хозяева / собственники бизнеса стали избавляться от офисного «балласта», а менеджеров по продажам оставили и по инерции ожидали, что те обеспечат сбыт товара, т.е. рассчитывали получить новых покупателей. Желая активизировать этот процесс, руководители стали искать пути и методы стимулирования (мотивации) менеджеров.

Это очень опасное заблуждение¹. Еще И. Крылов в одной из своих знаменитых басен описал подобное явление: «А вы, друзья, как ни садитесь / Все в музыканты не годитесь». Не могут наемные менеджеры по продажам продавать, т.е. находить новых клиентов и заключать новые сделки. Они этого делать не умеют и никогда не умели. Выписать счет и поработать на компьютере — это совсем не то же самое, что совершать полноценную продажу.

Остроту и масштаб проблемы сбыта усиливает то, что и сами хозяева, хорошие продавцы до кризиса, оказывается, не умеют продавать в новых условиях жесткой конкуренции. Им нужно срочно переучиваться или повышать свою квалификацию продавца, а для этого нужен веский мотив.

Получается, что в ситуации кризиса необходима мотивация не наемного персонала, а самого руководителя / владельца бизнеса. Однако реализовать процесс самомотивации, т.е. психологически перестроиться из «сытого хозяина жизни» в «голодного рядового сотрудника», чрезвычайно

сложно. Такие метаморфозы прекрасно описаны Спенсером Джонсоном в поучительной истории «Где мой сыр?»².

Прежде всего нужно ответить на вопрос: можно ли с помощью мотивации заставить тельца стать волком? Пытаться заставить менеджеров по продажам делать то, чего они не умеют, и надеяться на положительный результат — большая ошибка. Ни к чему, кроме потери времени и денег, это не приведет.

Мотивация в условиях кризиса сводится к двум ключевым моментам: вопросу самомотивации и вопросу создания государством условий, стимулирующих самомотивацию предпринимателя. О том, что должно делать государство, написано достаточно, а вот о самомотивации поговорить стоит. Что необходимо сделать собственнику малого или среднего бизнеса, который терпит крах в новых экономических условиях?

1. *Осознать, что возврата к старому уже не будет.* Парадигма постсоветского бизнесмена лежит в плоскости психологии люмпена, поэтому тезис «что не запрещено, то разрешено» воспринимается им весьма своеобразно: разрешено все, что взбредет в голову, пока не остановят компетентные органы. Данная проблема коренится в нашем советском прошлом, когда было разрешено то, что в нормальном мире делать нельзя («грабь награбленное»), и запрещено то, что в свободном мире делать можно и нужно (заниматься частным предпринимательством). Отказавшись от принципов социалистической экономики, мы так и не пришли к нормальному рынку и развитому капитализму, застряли на стадии бандитско-чиновничьего диктата, где самый прибыльный бизнес — «пилить» бюджет и отбирать чужую собственность.

В 2000-е гг. страну охватил настоящий «экономический бум». Огромные потоки шальных денег по псевдолегальным схемам хлынули в страну и экономику. Данная ситуация была обусловлена следующими факторами.

¹ О мотивации наемных менеджеров по продажам автор подробно писал год назад (см.: Хусенский И. Как адаптировать систему оплаты труда «продажников» // Управление сбытом. — 2009. — №1. — С. 46). — *Прим. авт.*

² Джонсон С. Где мой сыр? / Пер. с англ. С. Ананина. — Минск: Попурри, 2008.

■ Деньги, взятые в кредит на Западе под 3–4%, пройдя через отечественную банковскую систему и потребительское кредитование, принесли 60–70% дохода. Наркобизнесу такое и не снилось — деньги из воздуха и никакого риска.

■ Заоблачные цены на сырье генерировали огромный финансовый поток в бюджет, львиная доля которого разворовывалась (в ходе строительства дорог и реализации прочих госзаказов).

■ Потребность сохранения необъятных доходов, не вывозимых за границу, побуждала инвестировать деньги в строительство и всю сопутствующую новострою индустрию.

Понятно, что такими благоприятными возможностями воспользовались нечистые на руку люди. Однако денег было так много и они так легко доставались, что «халява» доходила почти до всех.

Как только мировой финансовый кризис сделал невозможным получение дешевых кредитов на Западе и цены на отечественное сырье резко упали из-за спада в мировой экономике, поток легких денег иссяк и всероссийская «прачечная по отмывке криминальных денег» остановилась: отмывать стало нечего.

По мнению автора, экономика, выстроенная в 2000–2007 гг., умерла. Конечно, катастрофа затронула не всех, но подавляющая часть представителей бизнес-сообщества осталась не у дел. Круг лиц, имеющих доступ к финансам и госзаказам, резко сузился (как минимум в три-четыре раза). Это означает, что 60–80% всех ранее успешных и стабильных отечественных компаний фактически уже «мертвы». Еще не осознав этого до конца, они продолжают строить объекты, выпускать продукцию и т.д.

Первое, что должен сейчас сделать собственник компании, это перестать мыслить категориями прошлого. Чем быстрее предприниматель увидит реальную картину происходящего и оценит масштабы перемен, тем больше у него шансов остаться в бизнесе.

2. *Понять, что прежние принципы осуществления продаж неэффективны.* Руководители и собственники среднего и крупного бизнеса, хорошо вписавшиеся в докризисную экономическую

модель, не понимают и не признают других правил и приемов ведения дел. Они по-прежнему ищут выгодные, многократно переплаченные заказы, надеясь только на себя и свои старые связи.

Вместо того чтобы потратить усилия, чтобы самим научиться чему-то новому или найти несколько высококлассных специалистов и доверить им организацию сбыта, они продолжают настойчиво искать нужного человека с нужным предложением, используя при этом только один инструмент — свои старые проверенные связи и «откат» как главный аргумент сделки.

Однако на дворе не 2007 г., а начало 2010-го. Ситуация абсолютно другая, и теперь на одного «ценного человека» приходится десятки, если не сотни «откатодателей», страдающих вождельной преференции. О росте ценности услуг (кредиты, госзаказы, выкуп обесцененной собственности) таких «полезных людей» косвенно свидетельствует постоянное повышение размера «отката», да и число таких людей резко поубавилось. Для этого есть и объективные (кризис), и субъективные причины (чиновники стали действовать осторожнее якобы из-за борьбы с коррупцией).

3. *Принять новые правила игры.* По мере продвижения уцелевших остатков нашей экономики к цивилизованному рынку и уменьшения коррупционной составляющей определяющим фактором станет не размер «отката» и степень приближенности к нужному человеку, а конкурентная цена товара. Выигрывать конкурс будет тот продавец, который сможет предложить за идентичный товар минимальную цену, но не себе в убыток. Для этого уже сейчас нужно обратить пристальное внимание на весь цикл движения товара — от появления идеи до непосредственной передачи покупателю.

Нам необходима тотальная модернизация производства, логистики и сбыта. При комплектации штата главным критерием должен являться профессионализм сотрудника / кандидата, а не дружеские или родственные связи.

Особенное внимание следует уделить организации сбыта. Не секрет, что раньше в рамках данного процесса ключевая роль отводилась проведению

дорогостоящей рекламной кампании и формированию имиджа, а персонал отдела продаж набирали по остаточному принципу. Даже в условиях развитой западной рыночной экономики при традиционном сбыте доля рекламы в стоимости товара иногда достигает 85% (92% стоимости бутылки Coca-Cola составляют расходы на рекламу). В свое время из-за просчета в рекламной кампании обанкротилась фирма Adidas, затратившая на рекламу кроссовок \$1,5 млрд.

Сейчас самый разнообразный товар продвигают на рынок, используя современные методы. Это и интернет-маркетинг, и сетевой маркетинг, и многое другое, в том числе и новые подходы к организации сбыта.

В условиях рыночной экономики существует только один острый дефицит — дефицит покупателей, а товаров и продавцов всегда избыток. Сегодня невозможно без ущерба для репутации бизнеса договориться об одних условиях сделки, а затем в одностороннем порядке их изменить, если они вдруг стали невыгодны продавцу. Покупатель всегда знает себе цену. Правила игры одинаковы для всех продавцов. Побеждает не сильнейший / наглейший / свой, а тот, кто предложит покупателю наиболее выгодные условия и докажет свою надежность, преданность и честность.

Доверительные отношения складываются годами, но даже один случай нечистоплотности и обмана со стороны продавца может разрушить их мгновенно и навсегда. Репутация честного и надежного партнера — одно из важнейших конкурентных преимуществ продавца.

4. *Начать самостоятельно переучиваться и осваивать навыки продажи в современных рыночных условиях.* Для того чтобы победить на этом «конкурсе жизни», мало «почетного звания» бывшего сослуживца или хорошего знакомого по общей тусовке — нужно срочно приобретать навыки эффективного продавца. Это означает спуститься с уровня большого начальника, пойти в ученики и беспрекословно довериться бизнес-тренеру (теоретику или мелкому собственнику). В реальной жизни пережить подобную трансформацию

психологически очень сложно, но, только став ментально другим человеком и освоив навыки бесконфликтного делового общения, можно спасти свой бизнес и даже развить его.

5. *Переоценить свой личный опыт и оставить только те навыки, которые востребованы в новых условиях.* Известный американский миллионер и автор многих бестселлеров Роберт Кийосаки не перестает повторять, что ошибки и неудачи в бизнесе — это очень ценный опыт. Финансовые потери в период кризиса, конечно, неприятны, но не смертельны, если относиться к ним как к временному явлению и своеобразному уроку. Придется на время отказаться от многих дорогостоящих привычек и значительно изменить свой образ жизни. Однако существуют вещи, которые одинаково ценны везде: частная инициатива, решительность, умение брать на себя ответственность, принимать непростые решения, планировать свое время и действия, организовывать бизнес-процесс, управлять персоналом, сдерживать свои желания, знание законов рынка и многое другое.

6. *Адаптироваться к новым условиям и решить для себя, имеет ли смысл заниматься бизнесом дальше.* Значительное число предпринимателей в свое время открыли бизнес, пользуясь протекцией влиятельных знакомых и эксклюзивным доступом к финансовым ресурсам. Очевидно, что их компании уже «мертвы», а сами владельцы — рудименты совковой экономической системы — не могут продолжать свою деятельность, поскольку то, чем они раньше занимались, называется как угодно, но только не предпринимательством. Они привыкли делить и отнимать, а в бизнесе нужно уметь суммировать и умножать.

Компании другого типа предлагают товар, который нужен рынку. Однако он нужен не в таких количествах и не по такой цене. Им необходима капитальная реконструкция бизнес-процессов. Для владельцев этих компаний адаптация в новых условиях будет крайне тяжелой. Проведение глубинных преобразований требует много времени, денег, сил, энергии и, самое главное — огромного желания.

Наконец, существуют компании, нуждающиеся в небольшом «косметическом ремонте» в сфере управления. Они предлагают хороший товар по конкурентной цене. Значит, дело за реорганизацией системы сбыта и поиском новых связей и контактов. Владельцы таких компаний, по сути, хорошие бизнесмены, только им необходимо изучить и принять новые правила игры и освоить рыночные механизмы сбыта товара, т.е. научиться самим активно продавать, так сказать, повысить квалификацию.

7. Реально оценить свое новое положение и ментально принять его. Еще Ходжа Насреддин заметил: «Сколько ни говори «халва» — во рту слаще не станет». Можно посыпать голову пеплом и плакать от горя, а можно успокоиться, взять себя в руки и осознать, что легкие времена безвозвратно ушли, начались тяжелые будни. Еще вчера вы могли позволить себе все: планировали переехать в больший дом, купить очередную машину, открыть новый филиал компании, перевести офис в более престижный бизнес-центр. Вам не хватало товара, чтобы удовлетворить потребности всех желающих, все искали дружбы с вами... А сегодня ваш склад завален никому не нужным товаром, горы неоплаченных счетов за чрезмерные накладные расходы, нечем заплатить строителям за работу и материалы, стройка остановилась, и неизвестно, будет ли она когда-нибудь продолжена.

Какими словами можно описать то состояние, в котором вы находитесь? Депрессия, стыд, разочарование, страх, неуверенность в завтрашнем дне...

Тот, кто сможет быстро оправиться от эмоционального шока и начать все сначала, тот и победит. Читатель скажет: легко давать советы другим. Однако автор сам неоднократно испытывал описанное состояние и не понаслышке знает, каково это. Всем известна истина, что время лечит. Вопрос только в том, есть ли у вас это время. Чем быстрее вы спуститесь на землю и перестанете обманывать себя и окружающих, чем быстрее вы перестанете жалеть себя и проклинать кризис,

тем быстрее наступит оздоровление и появятся силы для нового рывка в бизнесе.

8. Перестроить систему сбыта в собственной компании. До кризиса в типовом успешном бизнесе при организации сбыта доминирующую роль играл отдел маркетинга (реклама, имидж, оформление товара, связи с общественностью, презентация фирмы и товара, выставки, исследования рынка и пр.). По значимости и общему бюджету он многократно превосходил отдел продаж. При этом продавцам в общем процессе движения товара от производителя к потребителю отводилась второстепенная роль. Основная задача продавца (менеджера по продажам) была сродни функциям официанта — вежливо и качественно обслуживать клиента, который сам пришел в ресторан.

В современных условиях необходимо поменять акценты, а в случае необходимости дополнительного сокращения общего бюджета и вовсе ликвидировать отдел маркетинга.

9. Переложить функцию сбыта на профессиональных продавцов. Как уже отмечалось в начале статьи, раньше во многих компаниях лучшим и единственным продавцом был сам хозяин. Теперь ему приходится заниматься другими жизненно важными делами. Отдел продаж нужно укомплектовать настоящими профессионалами, ни в чем не уступающими своему руководителю.

Если владелец бизнеса психологически не готов принять такую схему, он не потерпит рядом с собой никого, кто лучше и профессиональнее его самого. Следовательно, для создания современного отдела продаж, укомплектованного настоящими продавцами, хозяин фирмы или начальник отдела продаж должен внутренне быть / стать настоящим бизнесменом, т.е. человеком, способным видеть вокруг себя людей, превосходящих его с профессиональной точки зрения, способным поставить интересы дела выше соображений самолюбия.

Для подобной трансформации личности требуются годы (минимальный срок, по мнению Р. Кийосаки, — пять лет) практической деятельности и переобучения.

10. *Найти новые стимулы.* Понятно, что для такой масштабной личностной работы необходимы мощнейшие стимулы. Чтобы уже сейчас предприниматель смог поступать как настоящий бизнесмен, требуется очень весомый мотив и эмоциональный прорыв. Если конкретному предпринимателю нужен совет и помощь в данном вопросе, ему следует обратиться к опытному психологу или психотерапевту.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы относительно методов улучшения функционирования бизнеса:

- бизнес-среда докризисного периода и существующая в данный момент значительно различаются;
- прежде чем выбирать мотивационную методику, необходимо выяснить, на кого она должна быть направлена;
- типичный менеджер по продажам в секторе b-2-b не является и не может быть продавцом, поэтому мотивировать его бесполезно;
- для того чтобы сохранить свой бизнес, предприниматели должны изменить свой менталитет и обучиться реальным навыкам продаж в рыночных условиях.



Журналы по управлению персоналом

Управление корпоративной культурой

Новый журнал Издательского дома «Гребенников», посвященный вопросам организационной культуры компании, роли корпоративной культуры в конкурентоспособности компании и успешности бизнеса.

Основные темы журнала

- Теория. История. Тенденции. Обзоры
- Методология. Методы и инструменты управления корпоративной культурой
- Практика отечественная, зарубежная (переводы). Обмен опытом

Основная цель журнала — на примерах из российского и зарубежного опыта показать определяющую роль корпоративной культуры в гармоничном развитии и эффективности каждой компании; предоставить читателям конкретные практические методики и инструменты, позволяющие сформировать уникальное социально-экономическое пространство компании.

Авторы: руководители предприятий, руководители службы персонала, специалисты по корпоративным коммуникациям, стратегическому и организационному развитию, HR-менеджеры, преподаватели известных бизнес-школ.

Аудиторию журнала составляют руководители и специалисты в области управления человеческими ресурсами, руководители компаний, HR-отделов, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники образовательных учреждений, студенты и аспиранты, научные работники.



Главный редактор:
Соломанидина Татьяна Оттовна — д. э. н., профессор кафедры управления человеческими ресурсами Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Является научным консультантом компаний «Адидас», Pro-Vision Communication, «Власта-консалтинг». Академик Российской академии естественных наук. Член Национального союза кадровиков — ВКК. Лауреат премии Правительства Российской Федерации 2005 г. в области образования. Победитель четвертого Общероссийского конкурса «Университетская книга», 2008 г.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 48740
«Пресса России» 43540
«Почта России» 83480

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАЮТ МАЛО?

От работы отдела продаж любой компании зависит прибыльность всего бизнеса. Можно разработать грамотную индивидуальную систему мотивации, щедро наградив сотрудников. Однако в любом случае наступает момент стагнации, когда рост продаж приостанавливается. Почему менеджеры продают мало? На этот вопрос автор ответит в данной статье.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продажи, мотивация персонала, тренинги, корпоративная книга продаж



Пятирикова Жанна Викторовна — бизнес-тренер в направлении искусства продаж и личного роста (г. Волгоград)

ВВЕДЕНИЕ

Проработав в должности начальника отдела продаж в крупной корпорации — производителе продуктов питания, я смогла найти ответ на вопрос о том, почему менеджеры продают мало. Отличная прогрессивная стимуляция, систематическое обучение приводят в конце концов к одному и тому же результату: достигнув определенного уровня, менеджер перестает «расти», привыкает к своему статусу. В итоге рост продаж останавливается.

Прежде чем разрабатывать новые методы мотивации, нужно разобраться в причинах такого явления. Чтобы болезнь вылечить, необходимо точно поставить диагноз. Итак, почему в компаниях менеджеры продают мало и продажи эти нельзя назвать ни искусством, ни ремеслом?

Причин может быть множество. Перечислим самые главные из них:

- неуверенность в себе;
- слабое знание продукта или ассортимента;
- незнание техник и методов продаж;
- неумение разбираться в психологии клиента;
- отсутствие веры в компанию, продукт;

- слабая стимуляция труда со стороны руководства;
 - отсутствие цели и внутренней мотивации;
 - непоследовательные действия;
 - низкая энергетика менеджера.
- Внимательно рассмотрим каждый симптом этой распространенной менеджерской «болезни».

НЕУВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Семья и школа редко формируют человека гармонично развитого и готового к покорению карьерных вершин. Чаще всего молодые менеджеры не уверены в себе, своих силах и знаниях. Типаж «всезнайки» и «мачо» (такие есть в каждом коллективе) — тоже своего рода защитная реакция неуверенного человека. Ему ежедневно нужно доказывать себе и другим, как он велик и значим, хотя на самом деле всего боится.

Масса внутренних комплексов мешает менеджеру и проводить переговоры, и искать новых клиентов, и уверенно завершать сделки. Любая неудача порождает еще больше неуверенности и ведет к быстрому профессиональному «выгоранию».

Менеджер по продажам — самая стрессовая профессия на рынке труда. Сколько раз в день он получает отказы? Над ним постоянно довлеет план, он — часть команды и не имеет права ее подвести. Работа в полях, огромное количество информации, вечный цейтнот, постоянное напряжение внимания — все эти факторы напрямую влияют на физическое и психологическое состояние, поэтому часто можно увидеть в офисе продаж уставшие лица, услышать по телефону невнятную речь.

Что делать? В любой компании есть менеджер по подбору персонала. Если он психолог по образованию, лидер по натуре и позитивный человек по характеру, руководителю такой фирмы крупно повезло. В обязанности этого сотрудника можно смело вменить диагностику персонала и профилактику эмоционального «выгорания», регулярное проведение тренингов личностного роста. Неуверенность

в себе очень быстро «лечится», если человек осознает свое предназначение и поймет, что он на верном пути. Закрепление его успехов и побед даст положительные результаты. Любой навык отрабатывается в течение определенного времени. Все перечисленные ниже приемы требуют времени, системы и выработки автоматизма.

СЛАБОЕ ЗНАНИЕ ПРОДУКТА ИЛИ АССОРТИМЕНТА

В компаниях новичку иногда назначают опытного наставника, которому за текучкой некогда его обучать. Чаще же ему просто дают огромное количество инструкций, прайсов и дружески хлопают по плечу: мол, опыт нарабатывается практикой. Так начинается стандартный путь в профессию среднестатистического менеджера.

Иной раз новичок и спросить боится, до всего доходит сам. Если у молодого сотрудника есть навык грамотного поиска информации, компания от этого только выигрывает: рано или поздно менеджер сам поймет плюсы и минусы коммерческого предложения. Однако часто на презентациях можно услышать совершенно нелепые факты о товарах и услугах. Как такое получается? Оказывается, сам сотрудник придумал несуществующие характеристики, чтобы привлечь внимание клиентов.

Отправляя своего менеджера «в самостоятельное плавание», неплохо бы провести контрольный экзамен на знание продукта, специфики рынка, расставить акценты и показать все реально существующие плюсы предложения. Плох тот руководитель, который не понимает, что любой сотрудник компании — ее визитная карточка, лицо. От поведения каждого менеджера зависит успех / провал предприятия на рынке.

В нашей корпорации тренинг по продукту проводился два раза в неделю. Ассортиментный ряд не был столь обширен, чтобы постоянно узнавать что-то новое. Однако каждый раз мы открывали тонкости технологии, проникались миссией компании и чувствовали себя частью команды. Один-два

часа в неделю для опытных менеджеров и три-четыре для новичков следует непременно уделять продуктовому тренингу. О своем товаре каждый сотрудник должен знать все или почти все. Это прибавит ему авторитета в глазах покупателей и поможет взрастить внутреннюю уверенность в том деле, которым он занимается.

НЕЗНАНИЕ ТЕХНИК И МЕТОДОВ ПРОДАЖ

В наше время не знать секретов продаж может позволить себе только очень смелый и самоуверенный новичок. Продажи — огромный интересный мир энергообмена покупателя и продавца, высокое искусство, наука, ремесло. Настоящий менеджер по продажам — диагност и дипломат, актер и переговорщик, оратор и слушатель, лидер и шоумен. Каждый ли может стать таковым?

По психологической типологии Юнга, существует предрасположенность того или иного человека к профессии. Кому-то по душе мечтательность и мягкость, а кто-то решителен и тверд в своих убеждениях и поступках. Менеджер по продажам должен не только иметь массу навыков и умений, а обладать определенным набором личностных качеств.

Техник и методов продаж существует множество, схематично весь процесс можно разложить на шесть основных ступеней. На каждом этапе нужны определенные качества.

1. При *поиске клиентов* менеджер должен обладать творческим началом, аналитическими способностями, поскольку иногда только так можно уйти от шаблонов и найти новую целевую аудиторию. К тому же именно на этом этапе пригодятся настойчивость и систематичность действий, усидчивость и умение довести дело до конца.

2. На этапе *установления контакта* менеджер обязан уметь произвести неизгладимое первое впечатление, создав положительный образ компании. Для этого понадобятся большая внутренняя энергия, коммуникабельность и позитив.

3. При *разведке потребностей* сотруднику нужны настоящие шпионские задатки. Ведь не зря в школе разведчиков учат психологии отношений практически по той же схеме, как и в школе менеджеров. Порой так трудно разговорить клиента и понять, что ему предложить. Чувство такта, терпение, наблюдательность — на данном этапе все эти качества могут оказать неоценимую помощь.

4. На этапе *презентации* менеджер должен стать настоящей звездой, блистательным оратором. Только заразив своим оптимизмом окружающих, можно продать товар. Тут необходимо красноречие и образное мышление. Умение нарисовать картины выгоды от будущего приобретения мгновенно делает начинающего менеджера настоящим асом продаж. Главное — не увлечься, чтобы не показаться Мюнхгаузеном, а зарекомендовать себя истинным экспертом своего дела.

5. Многие менеджеры по продажам панически боятся *этапа возражений*. Однако опытные сотрудники понимают, что настоящая продажа начинается именно на этой ступени. Учитывая слабые стороны продукта, стоит подготовить презентацию таким образом, чтобы часть противоречий была снята сразу. Ответы на часто встречающиеся возражения необходимо подготовить заранее. Это поможет даже новичку достойно держать удар. На данном этапе работы менеджеру необходимы качества лидера, прекрасная выдержка, стрессоустойчивость, умение грамотно выйти из любой ситуации и ответить на самый коварный вопрос достойно и спокойно. Клиенты бывают разными, и каждого нужно понять.

6. Если все возражения сняты, можно незаметно, но смело подталкивать клиента к покупке, *завершать продажу*, ставить логическую точку. Тут нужны решительность и твердость, готовность помочь сомневающемуся или быстро оформить товар уверенному клиенту.

Сегодня на рынке образовательных услуг существует масса обучающих программ для менеджеров любой степени подготовки, есть много опытных тренеров и школ. Систематическое обучение

менеджеров — часть корпоративной культуры предприятия. Без этого развитие компании останавливается.

НЕУМЕНИЕ РАЗБИРАТЬСЯ В ПСИХОЛОГИИ КЛИЕНТА

Чтобы понять другого, нужно прежде всего разобраться в себе. Почему одни люди нам симпатичны, а другие, совсем незнакомые, вызывают негативные чувства? Как работать с такими клиентами? На все эти вопросы отвечает практическая психология. Курсы личностного роста, психологические тренинги и семинары помогут и в этом случае.

Во многих западных компаниях в последнее время набор сотрудников осуществляют только опытные психологи строго по определенным признакам. Есть специальные программы, которые тестируют людей и при приеме на работу, и при осуществлении повседневных действий. В коллективах, сформированных должным образом, отсутствует внутренний конфликт, что влечет за собой высокую эффективность труда. Со временем, после регулярных тренировок, каждый сотрудник отдела продаж легко умеет «читать» людей, как книгу. Это помогает продавать в разы больше, чем в компаниях, не применяющих такие методы.

ОТСУТСТВИЕ ВЕРЫ В КОМПАНИЮ И ПРОДУКТ

Мне всегда жалко случайных людей в таком замечательном процессе, как продажи. Мучается человек, занимаясь нелюбимой работой, и каждый день для него — каторга, звонок клиенту — пытка, отчет — мука. Виной всему недоверие: сотрудник не любит компанию, сам не пользуется ее продукцией. Как же он должен продавать товар другим?

Диагностику предпочтений своих сотрудников нужно проводить еще на этапе формирования отдела продаж. Почему человек пришел в компанию?

Какова причина его увольнения с предыдущего места работы? Какова внутренняя мотивация? На эти вопросы стоит ответить в первую очередь.

Каждый руководитель должен отдавать себе отчет, что, принимая на работу случайных людей, он ставит под удар саму идею создания компании. Вялый, безынициативный сотрудник наносит огромный ущерб общему делу.

Заставить любить компанию и продукцию насильно невозможно, поэтому нужны другие способы, например профилактика. Для этого существуют корпоративные книги продаж, тренинги по командообразованию, совместные мероприятия, цель которых — воспитание культуры отношения к компании. Обозначая в корпоративной книге продаж миссию и историю создания, развития фирмы, вы формируете ее авторитет в глазах сотрудников. Пока новый работник не почувствует себя частью целого, не осознает, что он значимая часть большой команды, хороших результатов ждать бесполезно.

Понимание того, что топ-менеджеры и руководство ведут компанию в правильном направлении, принимают верные решения, имеют четкое видение будущего, порождает у сотрудника уверенность.

СЛАБАЯ СТИМУЛЯЦИЯ ТРУДА

Стандартная стимуляция труда (оклад и премия за выполненный объем работ) давно не работает. Можно дать сотрудникам план и требовать его выполнить во что бы то ни стало. Однако исходит такое задание всегда от директора или начальника и воспринимается подчиненными как насилие.

Я столкнулась с этой проблемой в период работы на должности начальника отдела продаж. Материальная часть стимуляции труда постоянно дорабатывалась и усовершенствовалась, но однажды был достигнут «потолок», после чего началась мучительная стагнация.

Отдел практически не развивался, менеджеры находили массу отговорок, начиная от емкости

рынка до агрессивной политики конкурентов. Нужно было что-то срочно предпринимать. Вместе с начальниками ведущих отделов мы разработали интересную и эффективную систему стимуляции продаж, внутренней мотивации сотрудников.

Если менеджер сопротивляется навязанному сверху плану, значит, нужно идти «от противного», давать свободу выбора. Мы предоставили сотрудникам возможность осуществить их мечты. Был организован тренинг, на котором мы предложили каждому сформулировать самое заветное желание, которое можно осуществить за деньги. Это вызвало бурю оживления, поскольку упражнение было досконально продумано и представлено в форме яркого спектакля.

Трудно описать ту бурю эмоций, которые вызвало это действие. Давно забытые мечты облеклись в словесную форму. Сотрудники, по сути дела, сами себе поставили четкую и ощутимую цель. Теперь нужно было «привязать» ее к конкретной дате и определить необходимое количество финансов. Как только сумма была озвучена, мои подчиненные сникли. Мечты были значительны и требовали солидных вложений. Однако я им предложила посмотреть на ситуацию под другим углом зрения.

Целеустремленность нужно было чем-то подкрепить. Сконцентрировав внимание на конкретной сумме, мы вместе разделили ее на сегодняшнюю зарплату менеджера. Получилась многомесячная череда ожидания. Не изменится ли ситуация, если начать продавать больше? Стали считать, и оказалось, что у многих мечта вполне осуществима уже в этом году — нужно лишь увеличить товарооборот на определенную сумму.

Чего мы добились? Менеджеры сами себе сформировали план, зная, для чего он им нужен, стали воспринимать работу не как отбывание наказания, а творческий процесс. Знаете ли вы, сколько новых клиентов нашли мои подчиненные в первый же месяц и как выросла дистрибуция? Им перестала мешать емкость рынка, и конкуренты вдруг поутихли.

Этот метод помог достичь очень больших объемов продаж, поскольку у каждого менеджера

перед глазами была картина реальной и достижимой цели. Кому-то нужна была престижная ино-марка, кто-то давно хотел получить дополнительное образование, поехать на знаменитый курорт или сделать пластическую операцию. Обозначив цель, мы повесили в офисе большой плакат с цифровой нужного объема продаж и стали ежедневно отмечать ступени ее достижения. Визуализация результата вырабатывала рефлекс цели.

Давно замечено, что незаписанная цель так и остается мечтой, эфемерной и неосозанной. Детали, эмоциональные ощущения от обладания какой-то желанной вещью или получения услуги делают мечту реальной. Эффект от данного метода трудно описать словами, сделать это гораздо легче. Главное — мотивировать сотрудников поставить задачи и показать пути их реализации. Когда каждый из них осознает, что теперь все зависит только от него самого, дела идут быстрее, а рутинный процесс превращается в игру.

Приемов нематериальной стимуляции для молодых сотрудников существует множество. Среди них можно выделить следующие:

- молодой состав отдела продаж, где можно найти друзей;
- удобный график работы, желательна ненормированный рабочий день;
- демократичный внешний вид и отсутствие униформы;
- поощрение руководством новых идей и творческого начала;
- возможность стабильного и постоянно растущего заработка;
- уверенный карьерный рост.

ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛИ И ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ

Это один из самых больших просчетов планирования бизнес-процессов. Часто в больших компаниях рядовые сотрудники ничего не знают о проектах руководства, получают задания, оторванные от общей стратегии. Такое положение

дел не способствует формированию внутрифирменной культуры отношений, созданию корпоративной этики и сплочению команды.

На мой взгляд, в демократичной компании каждый сотрудник должен четко знать, к чему стремится его фирма, какие задачи перед собой ставит и как лично он может внести посильную лепту. Нет конкретных цифр — нет серьезных достижений.

Внутренняя мотивация у сотрудника будет только тогда, когда он увидит личные перспективы развития в этой компании вместе с ее ростом на рынке. Главный секрет удачной карьеры — четко поставленная цель и конкретные критерии по ее достижению.

В любой компании менеджер по персоналу еще на этапе рекрутинга должен сверять вектор развития соискателя с задачами своей фирмы. Зачем и почему новый сотрудник ищет работу в этой фирме? Ему все равно, где работать, или же он хочет трудиться именно в этой компании? Что для него важнее: карьерный рост, высокая зарплата или решение личных проблем? Что легче: научить менеджера продавать продукт компании на уровне психолога или психолога научить продавать? И в том, и в другом случае нужна солидная внутренняя мотивация, т.е. совокупность движущих сил, побуждающих человека действовать.

Как мотивировать сотрудников стремиться достичь высоких результатов? В 2002 г. американский профессор Дэниэл Канеман получил Нобелевскую премию за открытие новой науки — психологической экономики — и выведение формулы идеального управления. В официальном заключении Нобелевского комитета сказано, что ученому присуждена награда за «интегрированное воздействие психологии на экономическую науку, в особенности в том, что касается человеческих суждений и принятия решений в условиях неопределенности». В упрощенном варианте формула управления Канемана выглядит так: «Управление = Организация + Контроль = Постановка задачи + Контакт с людьми». К задаче нужно относиться жестко, к людям — мягко.

Формула Канемана, определяющая успешного бизнесмена, представляет собой следующую схему: «Успех в экономике = Знания + Интуиция – Эмоции».

Исходя из этого можно порекомендовать основные приемы мотивации сотрудников:

- создание возможностей для раскрытия творческого потенциала;
- культивирование карьерного роста;
- уход от строгих стандартов в сторону демократичного общения и стиля в руководстве;
- грамотный подбор персонала, формирование отдела продаж по психотипам, создание комфортных условий труда;
- организация бесплатного питания, отдыха, корпоративных льгот;
- постоянный сбор и анализ всех креативных идей сотрудников;
- уважительное отношение к каждому менеджеру независимо от ранга и звания, вклада и достижений;
- гарантии своевременной оплаты труда;
- демонстрация достижений компании и каждого сотрудника, моральное поощрение;
- четкая постановка целей и задач, контроль их исполнения;
- позитивные командные ценности;
- регулярные корпоративные мероприятия.

Люди — главная ценность любой компании, и только при создании соответствующих условий труда можно добиться от каждого из них значительного вклада в общую копилку достижений.

НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Суэта и хаос еще никогда не приносили хороших результатов. Поведение менеджера по продажам в течение определенного отрезка времени должно быть последовательным. В любом демократичном и успешном коллективе есть четко определенный цикл, выработана грамотная система продаж. Каждый клиент должен осознавать, что менеджер компании продемонстрирует готовность

идти до конца, мудро преодолевая трудности, выполнит обещания и даст ответ на любой вопрос.

В день менеджеру приходится контактировать с несколькими десятками людей. В таком обилии информации неподготовленный сотрудник может потеряться. На первом этапе ввода в профессию наставнику или директору по персоналу необходимо расставить приоритеты и довести до новичка четкий алгоритм последовательных действий.

В этом помогут знание законов тайм-менеджмента, умение планировать свой рабочий день и достигать результата.

Непоследовательность действий ключевых топ-менеджеров компании ведет к недоверию сотрудников к корпорации в целом. Неуважительное отношение к ценностям со стороны руководства может сыграть злую шутку с подчиненными, поскольку для многих менеджеров характерно подражание более успешным начальникам.

Руководитель ставит задачу, но забывает проверить результат, проконтролировать исполнение. Он обещает собрать сотрудников на совещание, но не успевает этого сделать. Совещание собирает как пятиминутку, а затягивает его на два часа. Примеров непоследовательности, суеты и неорганизованности можно привести множество. Все это формирует стиль руководителя, неумелый и безграмотный менеджмент. Отдел продаж быстрее других служб в коллективе отмечает просчеты своего начальства, берет с него пример. Эффективность бизнеса начинается с порядка.

НИЗКАЯ ЭНЕРГЕТИКА МЕНЕДЖЕРА

Порой у менеджера много знаний, умений и желаний, а физические возможности совсем слабые. К вечеру такой сотрудник становится вялым и апатичным, даже трубку для приема входящего звонка поднимает с трудом. Причина тому — незнание основ энергосбережения, неумение противостоять постоянным стрессовым факторам. Накричал начальник, сорвалась сделка, опоздал на переговоры из-за пробок, нерегуляр-

ные перерывы на обед, невозможность заниматься спортом и т.д. Список можно продолжать бесконечно. У взрослого человека за жизнь накапливается огромное количество всевозможных страхов. Они порождают низкий энергетический уровень человека. Подавленное настроение, депрессия, апатия, низкая самооценка, неуверенность в себе — все это признаки слабой энергетики сотрудника. Таким человеком легко манипулировать не только руководству, но и клиентам. Эту «болезнь» нужно лечить немедленно. Конечно, легче всего набрать в команду бодрых оптимистов, но стрессовая ситуация может и из них без должной профилактики быстро сделать вялых пессимистов.

Александр Свияш когда-то очень точно сказал: «Энергичный человек — значит уверенный в себе, полный сил и энергии». Как же повысить энергетический потенциал коллектива? Регулярные занятия по восстановлению энергетики, освоение простых упражнений набора энергии извне и поиск резервов внутри себя помогут в этом.

Слабая энергетика порождает болезни и неудачи в личной и трудовой жизни. Профилактика поможет избежать оплаты больничных и решит массу проблем, мешающих здоровому процессу развития компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы менеджер продавал много, ему нужно создать соответствующие условия. Грамотная система стимуляции труда может стать для компании конкурентным преимуществом на рынке, таким же как низкая себестоимость и цена продукта, выгодная география расположения предприятия и уникальность выпускаемой продукции. Создание нематериальных условий мотивации удержит грамотного менеджера в коллективе. Правильно организованные продажи — половина успеха общего дела. Если отдел продаж не будет функционировать должным образом, всем остальным службам попросту нечего будет делать.

ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАЮТ МАЛО?

Менеджеры по продажам только тогда будут продавать много и «красиво», когда все вышперечисленные «болезни» будут вылечены.

Если хотя бы одна из них обосновалась в коллективе, компания вряд ли сможет выйти в лидеры.



ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРЕМИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ СБЫТА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Общеизвестно, что материальная заинтересованность работника является одним из важнейших факторов роста доходности деятельности предприятия. Наиболее действенный способ мотивации на повышение производительности труда — внедрение на предприятии гибкой системы премирования сотрудников. На примере конкретной организации — МПО «Электротехника» — авторы рассматривают возможность оптимизации работы сбытового подразделения за счет привязки показателей выполнения плана продаж к размеру материального поощрения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система премирования, виды премирования, комиссионные выплаты, бонусы, план объема продаж, коэффициент выполнения индивидуального плана продаж

В условиях мирового финансово-экономического кризиса, влияние которого в той или иной степени ощутили российские производители, выпускающие самую разнообразную продукцию, руководство предприятия должно максимально эффективно использовать все внутренние резервы, в том числе потенциал своих сотрудников. За долю рынка, которую еще вчера компания занимала, казалось, достаточно прочно, в ситуации снижающегося потребительского спроса приходится усиленно бороться. При обострении конкурентной борьбы существенно повышается экономическая ценность каждого заказа.

Для обеспечения стабильной доходности и прибыльности предприятия необходимо направлять усилия на поиск новых заказчиков: выходить на новые сегменты рынка, по возможности расширять сферу применения выпускаемой продукции, предлагать потенциальным покупателям более привлекательные условия продаж. Сотрудники предприятия должны дорожить каждым клиентом, заботиться о том, чтобы наладить с ним долгосрочные отношения, которые

Попко Анатолий Дмитриевич — начальник отдела цифровых технологий института «Реакомп», ранее занимал должность начальника отдела маркетинга и продаж ООО «МПО «Электротехника» (г. Москва)

Чардымский Максим Георгиевич — к. э. н., доцент кафедры теории маркетинга, экономики и социологии труда Российского государственного социального университета (г. Москва)



в конечном итоге будут гарантией достижения приемлемых объемов продаж.

Особую роль при реализации продукции, безусловно, играет служба сбыта. Очевидно и то, что для получения максимальной отдачи от каждого ее сотрудника необходимо создать условия, обеспечивающие высокую заинтересованность работника в конечных результатах своего труда (в данном случае в объемах продаж), а это требует формирования *продуманной системы премирования*.

Премирование представляет собой переменную часть вознаграждения работника, которую ему выплачивают в зависимости от степени выполнения им заранее согласованных условий [3].

Наряду с поддержанием определенного уровня производительности труда сотрудников и их мотивацией система премирования призвана решать следующие задачи:

- привлечение персонала;
- снижение текучести кадров;
- поддержка приоритетов предприятия и корпоративной культуры;
- управление стоимостью ресурсов.

Систему премирования сотрудников службы сбыта формируют следующие элементы:

- основания для премирования;
- виды премиальных выплат;
- база для определения размера премиальных выплат;
- размер и механизм расчета вознаграждения.

Основаниями для премирования сотрудников службы сбыта на промышленном предприятии служат достижение или превышение установленного объема продаж выпускаемой продукции в течение определенного периода времени, а также надлежащее выполнение предписанных должностных обязанностей.

К основным *видам премиальных выплат* относятся комиссионные выплаты, собственно премии и бонусы. *Комиссионные выплаты* представляют собой процентную долю от достигнутого сотрудником (подразделением) объема продаж, которую начисляют в качестве денежного вознаграждения по результатам деятельности. На российских

промышленных предприятиях комиссионные выплаты менее распространены, чем в сфере торговли. *Премии* выплачиваются за выполнение плана продаж либо за особые заслуги (привлечение новых клиентов, перевыполнение плановых показателей в период экономического спада, каталогизацию товаров и др.). *Бонусами* называют очки, которые присуждаются работнику за каждую продажу или размещенный дополнительный заказ. По достижении определенного количества бонусы можно обменять на ценные подарки, предлагаемые по специальному каталогу [1]. Начисление бонусов на отечественных промышленных предприятиях — самая редкая форма премирования.

Базой для определения размера премиальных выплат служат важнейшие количественные показатели результатов коммерческой деятельности предприятия. Главным среди них является объем реализованной продукции. При премировании агентов по сбыту или менеджеров по продажам учитывают индивидуальный объем продаж, совершенных каждым работником, а при премировании руководителей службы сбыта — совокупный объем продаж соответствующего структурного подразделения. В качестве базовых величин для расчета премиальных выплат можно применять и иные показатели, отражающие степень достижения тех или иных целей. Например, если руководством предприятия поставлена задача расширения клиентской базы, то такими показателями выступают число новых клиентов и сумма первой сделки (или нескольких сделок за установленный временной период) с новым покупателем.

Размер премиального вознаграждения должен некоторым образом соотноситься с размером должностного оклада работника. Так, сумма ежегодной премии сотрудника отдела сбыта на практике обычно бывает не столь высокой и составляет от одного до трех месячных окладов [1]. Комиссионные выплаты в большей степени зависят от профессиональных способностей и навыков сотрудника и зачастую в несколько раз превышают его должностной оклад. Механизм расчета премиального вознаграждения может

быть различным. Сумма некоторых видов поощрения является фиксированной, в других случаях она зависит от результатов деятельности работника или всей службы сбыта. При установлении размера вознаграждения в зависимости от объемов продаж можно использовать плоскую, прогрессивную или регрессивную шкалы.

Перечисленные элементы системы премирования персонала описаны во многих учебных и научных изданиях, посвященных проблематике экономики труда, менеджмента и маркетинга, поэтому мы не будем подробно останавливаться на рассмотрении данного вопроса. Большой интерес представляет изучение практического опыта создания системы премирования сотрудников службы сбыта в условиях российской экономики ввиду его недостаточной освещенности в литературе. В качестве примера рассмотрим систему премирования работников, от которых непосредственно зависят результаты коммерческой деятельности предприятия, предложенную одним из авторов настоящей статьи, в прошлом начальником отдела маркетинга и продаж московского производственного объединения «Электротехника», специализирующегося преимущественно на выпуске электроустановочных изделий: электрических розеток, выключателей и др.

Премиальные выплаты в МПО «Электротехника» производятся из фонда заработной платы.

Перечислим основания для премирования:

- для менеджеров по продажам:
 - выполнение индивидуального плана продаж;
 - поиск и привлечение новых клиентов, в том числе подготовка и рассылка коммерческих предложений, телефонные переговоры с потенциальными и существующими клиентами, организация встреч;
 - подготовка аналитических справок и отчетов;
 - тщательное фиксирование сведений о клиенте и его представителях в клиентской карточке;
 - проведение опросов клиентов в рамках выполнения текущих заданий подразделения

маркетинга и других заинтересованных служб предприятия;

- для заместителя начальника отдела маркетинга и продаж:
 - эффективное распределение обязанностей подчиненных;
 - контроль за выполнением индивидуального плана продаж каждого менеджера и отношением к своим обязанностям вспомогательного персонала подразделения продаж;
- для начальника отдела маркетинга и продаж:
 - коммерческие показатели деятельности предприятия;
 - уровень организации работ, планирование деятельности структурных подразделений, входящих в состав отдела.

Совокупный трудовой доход менеджеров по продажам состоит из трех слагаемых:

- 1) фиксированной заработной платы;
- 2) индивидуальных поощрений;
- 3) премий за выполнение ежемесячного, ежеквартального и/или ежегодного плана продаж.

Фиксированная заработная плата выплачивается ежемесячно вне зависимости от результатов деятельности предприятия в расчетном периоде и начисляется пропорционально отработанному времени. Размер фиксированной заработной платы устанавливается трудовым договором.

Система индивидуального поощрения включает в себя коэффициент выполнения индивидуального плана продаж и различные бонусы (конкретные показатели деятельности менеджеров в отчетном периоде). Общую сумму премиального вознаграждения образует сумма произведений коэффициента выполнения индивидуального плана на абсолютные величины бонусов. При превышении максимального нормативного объема продаж менеджерам также начисляются коммиссионные выплаты.

Расчет суммы премиального вознаграждения менеджеров производится по шкале, представленной в табл. 1.

Таблица 1. Система индивидуального поощрения менеджеров по продажам по итогам месяца

Объем продаж, тыс. руб.	Менее 2400	2401–3200	3201–3800	3801–4300	4301–4700	Более 4700
Коэффициент выполнения индивидуально-го плана, %	0,3	0,6	0,9	1,1	1,4	1,5 + 2% от суммы, превышающей 4700 тыс. руб.

Установленная базовая ставка премиального вознаграждения в размере 3 тыс. руб. является основным корректировочным параметром системы премирования менеджеров по продажам. По итогам месяца базовую ставку умножают на коэффициент выполнения индивидуального плана продаж.

За каждого привлеченного клиента, информации о котором нет в текущей клиентской базе данных, менеджер получает единовременную выплату, зависящую от суммы заказа, отгруженного данному покупателю (с учетом скидок), размер выплаты определяют по шкале, представленной в табл. 2.

Помимо единовременного вознаграждения менеджер, привлечший нового клиента, получает 1% от суммы первого заказа, отгруженного новому покупателю, 1,5% — от суммы второго заказа, 1,8% — от суммы третьего.

Дополнительное поощрение предусмотрено в целях уменьшения складских запасов готовой продукции. При реализации готовой продукции, хранящейся на складе предприятия более полугода, менеджер получает 5% от ее стоимости. Сумма, полученная в результате произведения стоимости реализованных складских остатков на процент денежного вознаграждения менеджера, также умножается на коэффициент выполнения индивидуального плана продаж, что увеличивает общую сумму вознаграждения.

Депремирование менеджеров по продажам имеет место в следующих случаях:

- при недостаточно ответственном подходе к оформлению документации (неоплаченные счета без комментариев, отсутствие отчетов о проделанной работе, незаполненные анкеты и т.д.);

- при отсутствии необходимых сведений от клиентов;

- при нарушении стандартов делового общения с клиентами как при личной встрече, так и по телефону.

Возможность премирования руководителей отдела маркетинга и продаж — начальника отдела и его заместителя — рассматривают по итогам деятельности данной службы за месяц. Размер премиального вознаграждения руководителей отдела исчисляют в процентах от должностного оклада и рассчитывают по шкале, представленной в табл. 3. При превышении максимального нормативного объема продаж руководителям также начисляют комиссионные выплаты.

По результатам сбытовой деятельности сотрудники отдела маркетинга и продаж могут получать дополнительную ежемесячную, ежеквартальную и/или ежегодную премию, размер которой устанавливается генеральным директором производственного объединения.

Данный пример иллюстрирует гибкий подход к построению системы премирования сотрудников службы сбыта, предусматривающий различные основания для премирования и дифференциацию размера премиальных выплат в зависимости от достигнутых объемов продаж. Отдельные параметры предложенной системы могут

Таблица 2. Система индивидуального поощрения менеджеров по продажам за привлечение новых клиентов

Сумма отгрузки, тыс. руб.	20–30	31–40	41–50	51–60	Более 60
Сумма премии, руб.	100	200	300	400	500

Таблица 3. Система премиального вознаграждения руководителей отдела маркетинга и продаж (по итогам месяца)

Объем реализованной продукции, тыс. руб.	Менее 6500	6501–7000	7001–7500	7501–8000	8001–8500	8500–9000
Размер премиального вознаграждения (в % от должностного оклада)						
Начальник отдела	Не выплачивается	18	40	60	75	90 + 1,5% от суммы, превышающей 9000 тыс. руб.
Заместитель начальника отдела	Не выплачивается	15	35	55	70	85 + 1,3% от суммы, превышающей 9000 тыс. руб.

варьироваться с учетом стоимости единицы продукции, размеров предприятия, общих объемов продаж, числа сотрудников отдела продаж, сложившегося уровня оплаты труда в отрасли или регионе. В то же время в целях создания условий, способствующих повышению заинтересованности сотрудников службы сбыта в улучшении результатов коммерческой деятельности промышленного предприятия, следует помнить

о принципах комплексности, нацеленности работы на долговременный конечный результат, приспособления к рыночной среде, и тогда товаропроизводитель (разумеется, если он выпускает не безнадежно устаревшую продукцию) сможет пережить любой финансово-экономический кризис с минимальными потерями, а выйдя из него, — иметь постоянную клиентскую базу и прочные позиции на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голубкова Е.Н. Маркетинговые коммуникации: Учеб. пособ. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финпресс, 2003.
2. Наумов В.Н. Маркетинг сбыта: Учеб. пособ. / Под науч. ред. Г.Л. Багиева. — СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
3. Поляков Д.Ю. Система премирования сотрудников компании: работающий инструмент или неизбежные проблемы. — http://www.jobsmarket.ru/?get_page=239&content_id=6628342.



Журналы по управлению персоналом

Управление человеческим потенциалом

Журнал освещает основные подходы, новые тенденции и разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами компании, дает системный взгляд на управление кадровым потенциалом в рамках управления бизнесом в целом, показывает взаимосвязь (взаимовлияние) «мягких» и «жестких» факторов бизнеса.

Основные темы журнала

- Поиск, удержание и развитие талантливых, высокопрофессиональных сотрудников
- Оптимизация штата и издержек на персонал, повышение эффективности
- Проведение изменений в компании. Поиск возможностей для развития бизнеса
- Управление в сложных условиях (неопределенной ситуации, дефицита ресурсов, кризиса)
- Адаптация современных технологий к потребностям российских компаний
- Корректная оценка деятельности HR-служб и отдачи от вложений в персонал
- Кадровый маркетинг: мониторинг и управление отношениями с внутренним и внешним рынком человеческих ресурсов
- Оценка кадровой ситуации в компании, прогнозирование изменений и стратегическое планирование
- Юридические вопросы и проблемы кадровой безопасности компании
- Эффективное взаимодействие центрального офиса и региональных представительств / филиалов
- Инструменты и системы управления человеческим потенциалом компании

Цель издания: ознакомить читателей с российским и зарубежным практическим опытом, знаниями и новыми технологиями в области управления человеческими ресурсами компании; предоставить максимально широкому кругу экспертов возможность поделиться практическим опытом.

Авторы: профессионалы, обладающие практическим опытом управления человеческими ресурсами компании и готовые поделиться наработками в этой области: топ-менеджеры, руководители HR-служб, консультанты, специализирующиеся в области кадрового консалтинга.



Главный редактор:
Кольцова Людмила,
руководитель проектов, консультант «Аксима: Консультирование, Исследования, Тренинги». Имеет опыт работы более 20 лет HR-директором в российских и западных компаниях.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 85028
«Пресса России» 12026
«Почта России» 79808

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАМЕТКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

С каждым годом нам приходится все чаще говорить о слабой эффективности сбытовых подразделений. Как сформировать хорошую команду? Какие из теорий применить на практике? Какими критериями пользоваться при оценке работы подразделения? В данной статье автор делится своим опытом организации и оценки эффективности отдела сбыта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: отдел продаж, функции, структура, формирование отдела продаж, показатели эффективности

Как известно, руководителей «от рождения» не существует. Практически все стали управлять большими или маленькими отделами, пройдя трудный путь по карьерной лестнице. Нам вверяют в управление отдел продаж, только когда мы получаем необходимый коммерческий опыт и достигаем весомых личных результатов. Принимая решение о повышении, руководитель понимает, что сотруднику необходимо некоторое время для адаптации. Все мы помним те ошибки, которые совершили по причине неопытности в первое время на новой должности.

На мой взгляд, нет такого директора, который бы был полностью доволен работой сбытовых структур. Почти всегда необходимо что-то улучшать, исправлять. В статье я проанализирую различные ситуации, опираясь на собственную практику, чужой опыт, литературу, посвященную практике и теории управления и формированию сбытовых подразделений. Речь пойдет о моделях, работоспособность которых была подтверждена.

Исходя из своей практики, могу сказать, что основной набор требований к работе руководителя



Бугаёв Арсений Сергеевич — руководитель отдела дилерских продаж компании «Эргодата» (г. Москва)

отдела продаж всегда стандартный (вне зависимости от структуры компании и положения на рынке): увеличение объема продаж, маржинальность сделок, доля рынка, создание эффективного подразделения и т.д. Однако всегда нужно учитывать особенности компании и индивидуализировать логику работы и организационную структуру подразделения, чтобы определить требования к кандидатам, портрет сотрудника, показатели оценки его деятельности и, конечно, факторы мотивации.

Охарактеризовать отдельно какой-либо из блоков работы руководителя отдела продаж сложно: они взаимосвязаны и взаимозависимы. В этой статье я постараюсь подробно представить свои практические выводы и решения таких задач, как принципы организации и оценка эффективности работы отдела продаж.

Каковы основные функции и задачи, зоны влияния отдела продаж? Ответив на этот вопрос, мы сможем очертить круг обязанностей, сформируем необходимую структуру подразделения и определим параметры, по которым будем оценивать его эффективность.

На мой взгляд, ключевые функции отдела продаж следующие:

- *продажа* товара, исследование канала сбыта, организация обратной связи для планирования дальнейшей работы;
- *обеспечение сервисного обслуживания*, контроль над осуществлением гарантийного обслуживания, контроль качества обслуживания в вопросах логистики и бухгалтерии, предложения по улучшению сервиса;
- *подготовка информации*, анализ положения дел на вверенной территории, подготовка данных для отдела маркетинга;
- *административная работа*, обработка входящей и исходящей документации, контроль дебиторской задолженности и обеспечение организационной поддержки.

Конечно, без четкой структуры подразделения, однозначно распределенных ролей сотрудников, системы постановки задач и постоянного контроля над их выполнением, часть этих функций будут

либо выполнены некачественно, либо вообще забыты.

Структура отдела продаж формируется для решения одновременно нескольких задач:

- захват (агрессивное ценообразование, гонка за количеством новых клиентов и т.д.);
- удержание (ориентация на постоянных клиентов, работа с лояльностью, расширение ассортимента и т.д.);
- развитие (работа с каналом сбыта партнера, консультации в формировании складских остатков, ассортимента и т.д.).

Анализ многочисленных ошибок помог сформулировать два принципа, без которых результаты работы были недостаточно качественными:

- 1) прежде чем начать что-либо, нужно четко разделить зоны ответственности между отделом маркетинга, отделом закупок и отделом продаж, обозначить ключевые функции, роли, обязанности;
- 2) работу отдела организуют так, чтобы клиенты всегда были разделены по географическому признаку, предпочтениям и особенностям каналов сбыта.

Добиться полного решения задач удастся редко, т.к. в любой компании есть устоявшиеся правила. Задавая вопрос о том, почему отдел продаж, а не финансовый департамент занимается сверкой балансов и рассылкой бухгалтерских документов, я слышу один из следующих стандартных ответов:

- «Так исторически сложилось»;
- «Главному бухгалтеру так удобней»;
- «У нас и так слишком большой штат, директор по персоналу постоянно думает только о том, как сократить фонд заработной платы».

Необходимо строить коммуникации таким образом, чтобы максимально четко обозначить границы влияния и зоны ответственности для вверенного нам отдела.

Следующий этап — аудит существующего канала сбыта. Очень часто клиентские базы у сотрудников сформированы по принципу «кому что досталось». Подобные отношения между продавцами и клиентами не всегда позволяют

провести четкие географические распределения. Придется идти на риск, ведь смена менеджера может привести к спаду продаж.

Получив указания от руководства и уяснив географию канала сбыта для подразделения, можно выстраивать структуру работы. Иногда нужно реструктурировать отдел полностью, временами достаточно легкой корректировки, однако на оценку и реструктуризацию отдела уходит достаточно много сил и времени.

Ключевыми контрольными точками при формировании структуры для меня всегда являлись *роли сотрудников, система отчетности и система документов*, регламентирующих работу сотрудника как с клиентом, так и со смежными подразделениями (финансовым департаментом, складом, отделами маркетинга, закупок и логистики).

В компаниях, где мне доводилось работать, отдел маркетинга, отдел продаж и отдел закупок были вынесены в самостоятельные структуры, но всегда имели сильно размытые зоны влияния и ответственности. Отделу продаж приходилось выполнять работу еще и за коллег.

Как добиться требуемых результатов и при этом сильно не увеличивать штат?

Для решения этого вопроса нужно четко понимать, что численность сотрудников отдела продаж зависит от ассортимента предлагаемой продукции, количества клиентов, географического охвата клиентской базы, качества организации и слаженности работы всех структур компании.

Наиболее эффективная, на мой взгляд, структура отдела продаж такова:

- руководитель отдела;
- аккаунт-менеджер;
- дилер-менеджер;
- менеджер по развитию.

Схема достаточно универсальна и мобильна, позволяет достигать поставленных целей в заданные сроки и не увеличивать штат отдела. В течение года цели могут меняться, необходимо и удерживать существующий канал, и заниматься развитием одновременно.

Существуют различные модели построения структуры подразделения:

- отдел сегментируется по географическому признаку ответственности, формируются региональные группы со старшим продавцом, на которого помимо прямых обязанностей возлагается набор административных функций низшего уровня;

- отдел реорганизуется в некие блоки («менеджер — помощник менеджера»);

- отдел реорганизуется по матричному признаку (блок «менеджер по продажам — бренд-менеджер»).

В зависимости от целей и задач каждый из этих вариантов имеет право на существование и в определенные моменты времени дает результаты. Сейчас, на мой взгляд, более эффективна первая модель. Это обусловлено резким снижением потребительской активности населения, сокращением объемов продаж. Работа на падающем рынке требует от линейного менеджера по продажам не только стандартных навыков, но и высокой компетентности. Несколько лет назад ставилась задача сформировать отдел, выполняющий фиксированный набор действий изо дня в день, с возможностью быстрой замены сотрудников без потери объема продаж и канала сбыта. На сегодняшний день эффективность менеджера стала напрямую зависеть от умения самостоятельно работать в быстро изменяющейся среде. Продавец должен иметь навыки самостоятельного принятия решений по ценообразованию и по вопросам качественного и количественного анализа своей клиентской базы. На мой взгляд, в ближайшее время основной ценностью любого отдела продаж будут являться не столько показатели прироста новых клиентов, сколько стабильное количество постоянных (лояльных) клиентов с положительным трендом развития, чего невозможно добиться без опытных специалистов, продавцов-экспертов.

Матричная система построения отдела не позволяет добиться быстрой реакции на изменяющийся рынок, подвержена бюрократическим

влияниям. Сегодня реакция на желание клиента должна быть моментальной: слишком сильно и резко упал спрос.

Структура «менеджер — ассистент» подразумевает групповую ответственность за результат. Практика показывает: все, что является общим, по сути ничье. Показатели эффективности данной структуры с течением времени падают именно по этой причине.

Роли в выбранной мною структуре достаточно просты:

- аккаунт-менеджер работает в основном с ключевыми клиентами;
- дилер-менеджер работает с клиентами среднего сегмента, как правило, региональными партнерами;

■ работа менеджера по развитию на 80% состоит из поиска и привлечения новых клиентов.

Данная структура также позволяет развить преемственность в работе с новым клиентом.

Рассмотрим пример формирования структуры отдела.

Цель — увеличение прибыли.

Задача — увеличение оборота и количества постоянных клиентов посредством максимального охвата территории.

Логика работы отдела — активный поиск и более качественное обслуживание постоянных клиентов.

Роли сотрудников будут выглядеть следующим образом.

■ Менеджер по развитию (агрессивный захват новых клиентов посредством контролируемого ежедневного поиска).

■ Аккаунт-менеджер (качественная работа с существующим каналом сбыта, ввод в продажи большего ассортимента продукции).

■ Дилер-менеджер (качественная работа с существующей базой дилеров и партнеров, увеличение качества канала сбыта).

■ Руководитель (контроль, постановка целей, задач, планов).

Обязанности сотрудников отдела выглядят следующим образом.

1. Менеджер по развитию:

- ищет и привлекает новых клиентов;
- выявляет потребности у потенциальных клиентов и готовит проект коммерческого предложения;
- проводит первичные переговоры и подводит клиента к осознанию необходимости услуг компании;
- передает клиента аккаунт-менеджеру;
- сохраняет всю историю работы по поиску и информацию по привлеченным клиентам;
- организует обратную связь для планирования закупок.

2. Аккаунт-менеджер:

- занимается продажей товара;
- выполняет план продаж по клиентской базе;
- проводит ключевые переговоры с клиентом, контактные данные которого были переданы менеджером по развитию;
- разрабатывает мероприятия по осуществлению закрытия потребностей клиента (поставка товара, получение оплаты, контроль качества поставки товара и услуг, гарантийного обслуживания);
- организует обратную связь для планирования закупок;

■ готовит данные для отдела маркетинга;

■ контролирует дебиторскую задолженность.

3. Дилер-менеджер:

- осуществляет продажу товара;
 - выполняет план продаж по вверенной ему дилерской сети;
 - полностью контролирует закрытие потребностей клиентов, обеспечивает выполнение договоренностей с ними;
 - разрабатывает мероприятия по увеличению количества и качества клиентов во вверенной территории;
 - участвует в проведении дилерских конференций;
 - готовит данные для отдела маркетинга;
 - контролирует дебиторскую задолженность.
- Такое распределение ролей и обязанностей сотрудников позволяет удерживать существующий

канал, увеличивать продажи и производить захват территорий конкурентов. Безусловно, мотивационные блоки и набор еженедельных целей для каждой роли разные (как и психологический портрет сотрудника). Отмечу, что каналы сбыта, вне зависимости от роли продавца, должны формироваться с опорой на график «колокол», т.е. равномерное распределение Гаусса. Управление и формирование персональных каналов сбыта можно смело включать в отдельную статью «Каналы сбыта отдела продаж». На первый взгляд, требование не столь важно, тем не менее, не структурировав персональные каналы сбыта, мы подвергаем риску стабильность канала продаж отдела целиком.

Методов расчета количества сотрудников также достаточно много. Для определения количества аккаунт-менеджеров и дилер-менеджеров я использую *метод распределения* и *метод загрузки*. При наличии ограничений они позволяют оперативно оценивать и эффективность работы персонала, и динамику развития канала сбыта.

1. *Метод распределения*. Количество продавцов рассчитывается как отношение прогноза объема продаж к примерной производительности сотрудника.

Существующие ограничения:

- усилия персонала должны определять объем продаж, а не объем продаж должен определять размер штата;

- расчет зависит от субъективной оценки производительности персонала;

- никак не учитывается прибыль.

2. *Метод загрузки*. Суть метода — в наложении прогнозируемого объема продаж сегмента клиентов на статистику по времени затрат на проведение сделки (продажи, учеба, поиск клиента, обработка новых входящих клиентов и т.п.).

Существующие ограничения:

- не учитываются внутренние различия в клиентах (при сегментировании клиентов происходит выведение «средней температуры по больнице»);

- нет явного представления прибыльности работы продавца;

- отсутствует оценка индивидуальности продавца.

Для определения количества менеджеров по развитию я использую следующий метод.

Допустим, что сотрудник в состоянии совершить в день не больше 15 качественных звонков и провести эффективные переговоры не более двух раз (под качественным звонком я подразумеваю звонок при понимании менеджером того, кому звонить, наличии плана разговора и конкретно поставленной цели).

Предположим, только 30% телефонных звонков приводят к сделке. Первые сделки всегда имеют минимальный объем, примем его равным (к примеру) 10 000 руб.

Таким образом, менеджер по развитию может принести компании средний оборот порядка 1 млн руб в месяц. Отсюда можно рассчитать количество сотрудников, необходимое для достижения поставленной цифры прироста оборота от новых клиентов. Конечно, метод не гарантирует успеха на 100%, однако он ни разу еще не подводил.

Безусловно, все эти методы применимы только в рамках бюджета подразделения. Именно бюджет накладывает ограничения, как «сверху» по количеству сотрудников, так и «снизу» по количеству приносимой прибыли от подразделения. При определении штатного расписания используется достаточно большое количество исходных данных и требований. Выделю несколько основополагающих: планируемый оборот по каналу сбыта (обязательно в отношении представленных товарных групп или производителей), требуемый минимальный объем наценки, минимальный размер канала сбыта в количественном эквиваленте. В зависимости от построения структуры бизнеса компании достаточно просто определить минимальное количество клиентов, с которым продавец в состоянии качественно работать.

Как я упоминал выше, нужно четко отслеживать персональные клиентские базы. Это поможет

обезопасить отдел продаж от резкого провала в случае потери нескольких крупных клиентов или утраты одного или нескольких сотрудников подразделения. Выбранная мною для описания структура отдела эффективна еще и по причине возможности постоянного поддержания хорошего психологического климата в коллективе. Отдел, состоящий только из «звезд», потеряет свою эффективность в кратчайшие сроки. В хорошем отделе всегда есть и лидеры, и отстающие. Это позволяет проводить политику наставничества, что положительно сказывается на профессиональном росте сотрудников.

Анализ остальных данных и оценка эффективности происходят либо в режиме реального времени, либо на еженедельных (ежедневных) собраниях подразделения.

О должностных инструкциях детально говорить нет особого смысла, т.к. это стандартный (и в то же время индивидуальный) набор документов для любой компании. Единственное, что хотелось бы выделить, так это зачастую небрежное отношение к данным документам, что недопустимо в компании, рассчитывающей на лидирующее место в своем сегменте. Эти документы являются основой для формирования эффективного сбытового подразделения. Когда штат организации превышает 50 человек, без основополагающих четко описанных «правил игры» невозможно добиться существенных результатов.

Даже при идеально построенной структуре отдела и организованном канале сбыта без постоянной оценки эффективности работы сотрудников персонально и подразделения в целом результат будет намного хуже ожидаемого.

Как определить эффективность работы сотрудника и отдела в целом? По каким критериям производить оценку оборота, подсчитывать прибыль, определять количество сделок за период, среднюю сумму сделки, степень удовлетворенности сотрудников отдела, клиентов, соблюдение пунктуальности при выполнении поставленных задач, лояльность руководителя отдела к руководству, распределение рабочего времени

сотрудника отдела? Должны ли эти параметры коррелировать с оценочными критериями других подразделений? Должна ли оценка отдела производиться в составе аналитики бюджета организации?

Это только малая часть вопросов, которые возникают перед руководством при попытке оценить эффективность отдела продаж. Однозначно можно утверждать только одно: *без понимания того, как управлять продажами, провести оценку эффективности невозможно.*

Выделю три составляющие управления.

1. Планирование:

- прогнозирование спроса (оценка потенциала рынка и продаж, прогнозирование продаж) реализуется при участии отдела маркетинга;

- планирование товарной матрицы (зачастую отдел продаж участвует в нем только косвенно, что неверно);

- составление бюджета продаж (полностью находится в зоне ответственности руководителя отдела);

- прогнозирование территории и канала продаж;

- формирование структуры отдела;

- планирование количества клиентов, объемов продаж;

- оценка прибыльности сделок.

2. Администрирование:

- организационная структура и организационные связи;

- должностные инструкции, подбор и обучение персонала;

- мотивация персонала, стимулирование сотрудников, наблюдение;

- анализ процесса оформления сделок, иногда с использованием метода «воронка продаж».

3. Оценка и контроль:

- анализ объема продаж, оценка эффективности по разделенным данным;

- оценка деятельности сотрудника, работы персонала, объема усилий, затраченных на персонал;

- контроль;

■ автоматизация процесса продаж.

Каждый из этих блоков управления видоизменяется и модифицируется в зависимости от выбранной тактики продаж и оценки требуемых показателей эффективности. На первый взгляд способ анализа достаточно странен. Напомню классическую схему из теории организации личного времени. Только акцент на важных, но не срочных делах дает ощутимые результаты. Также не стоит забывать, что сегодняшний результат зависит от вчерашних усилий и вкладов.

При выработке тактики действий мы приходим к выбору способа работы с каналом сбыта и определению модели продаж, опираясь в основном на экономический цикл в данном периоде (падающий / растущий рынок и т.п.) и качественную оценку потенциального канала сбыта.

Безусловно, для оценки эффективности надо понимать, что мы подразумеваем под словом «продажа». Необходимо осознавать степень влияния внешних, внутренних и личных факторов на результат работы подразделения. Кроме того, важно всегда помнить причины потери клиентов.

Приведу набор общепринятых (на мой взгляд) показателей эффективности сбытового подразделения:

- отношение выручки к общему количеству сотрудников отдела продаж;
- отношение затрат на отдел продаж к выручке;
- отношение затрат на фонд заработной платы к выручке;
- отношение расходов при проведении сделок к выручке;
- среднее время реагирования на запрос клиента;
- количество сделок, проводимых сотрудником отдела продаж за данный период;
- средняя сумма сделки за период;
- среднее количество позиций в сделке;
- время на оформление сделки;
- маржинальный доход в расчете на одного сотрудника отдела;
- отношение размера дебиторской задолженности к обороту;

■ отношение просроченной дебиторской задолженности к общей дебиторской задолженности;

■ интегрированные показатели в зависимости от стратегических и тактических целей бизнеса.

Более конкретно оценить работу отдела продаж можно с помощью следующих показателей (табл. 1).

Сформулировав для себя основные требования к работе отдела продаж, достаточно легко выделить ключевые показатели работы сотрудника (точки оценки). Ниже приведу некоторые из них (табл. 2). Опираясь на данный перечень, мы можем оперативно реагировать на качество работы сотрудников и вовремя вносить коррективы.

В нашей жизни существует только один невозполнимый ресурс — время. Руководитель должен в сжатые сроки провести планирование работы, обеспечить подразделение требуемыми ресурсами и проводить регулярный контроль выполнения поставленных задач. Очень часто мы больше внимания уделяем количественным показателям работы, а не оценке времени, затраченного на достижение той или иной цели. В итоге ориентация на процесс становится важнее результата: нескончаемые планерки, совещания, формирование рабочих групп и т.д.

Последствия хорошо известны: нет демотиватора хуже, чем подтверждение руководством нашей несостоятельности как менеджера, осознание провала из-за неэффективно использованного времени.

Управление рабочим временем персонала и контроль его использования можно выделить в отдельную статью. Мне не приводилось количественно (в денежном эквиваленте) оценивать потери организации от временных затрат персонала на решение личных проблем. Могу сказать одно: помимо прямых убытков от сорванных сделок, пропущенных контактов или не предоставленных вовремя отчетов существует еще и подводная часть айсберга — упущенные возможности. Руководству необходимо разработать распорядок рабочего дня сотрудника и постоянно контролировать данный процесс. В компаниях это

**Таблица 1.** Основные требования к работе отдела продаж

№	Показатель	Что анализирует
1	Отношение количества сделок к количеству контактов	Использование возможностей
2	Средний объем сделки	Учет ценности товара или услуги
3	Отношение количества потенциальных клиентов / запросов / предложений к количеству сделок	Учет производительности деятельности
4	Отношение количества звонков к количеству предложений	Настойчивость
5	Отношение количества основных клиентов к общему объему продаж	Качественный состав канала сбыта
6	Количество товарных групп	Реализация ассортимента товаров
7	Количество звонков на одного клиента	Уровень обслуживания
8	Отношение количества новых клиентов к количеству существующих клиентов	Умение искать клиентов
9	Отношение заключенных договоров к потенциалу рынка	Учет рынка

Таблица 2. Ключевые показатели работы сотрудника

KPI продаж, персонально		
№	Показатель	Что анализирует
1	Количество организаций с адресом и телефоном	Организации, квалифицированные как потенциальные покупатели
2	Количество телефонных звонков	Количество разговоров с покупателями
3	Количество телефонных звонков	Количество назначенных встреч
4	Количество разговоров с покупателями	Количество назначенных встреч
5	Количество потенциальных покупателей	Количество контактов с лицом, принимающим решение (руководителем отдела закупок)
6	Количество встреч	Количество запланированных встреч
7	Количество встреч	Количество коммерческих предложений
8	Процент продаж от новых клиентов	Процент продаж от существующих клиентов
9	Процент продаж по продукту 1*	Процент продаж по продукту 2
10	Процент продаж по региону 1	Процент продаж по региону 2
11	Количество заказов в исполнении	Количество заказов в состоянии ожидания

* При широкополосной дистрибуции компания оперирует большим количеством товарных групп и представляемых брендов; важно проводить анализ продаж этих параметров в том или ином федеральном округе РФ.

осуществляют по-разному: начиная от сканирования монитора сотрудника с периодичностью раз в минуту и заканчивая требованием ежедневной отчетности в формате «фотография рабочего дня».

В случае продаж в канале b-2-b, на мой взгляд, допустимо следующее распределение видов деятельности:

- телефонные продажи — 70%;
- поездки на встречи — 2%;
- личные встречи — 5%;

- администрирование — 10%;
- координация поддержки и обслуживания — 3%.

Опираясь на эти показатели, достаточно легко формировать цели для персонала на ближайшие периоды и контролировать их достижение.

В завершение хочу отметить, что оценка эффективности подразделения будет проще и качественней только в случае постоянного контроля



текущих процессов и этапов выполнения поставленных задач. Мы научились ставить задачи перед сотрудниками, некоторые из нас даже используют SMART-модели, однако достаточно часто дальше этого дело не идет. Почему-то постановка задачи уже подразумевает ее выполнение. Это ошибочное мнение и с точки зрения логики, и с точки зрения управления подразделением. Контроль над выполнением задачи, промежуточная и конечная оценка полученного результата — это не только обязательное требование для эффективной работы, но и публичная / персональная оценка сотрудников, предоставление им обратной связи от руководства, корректировка текущих планов.

Отмечу главные черты эффективного контроля:

- стратегическая направленность;
- ориентация на результат;

- соответствие делу;
- своевременность;
- гибкость;
- простота;
- экономичность.

Своевременный контроль позволит избежать кризисной ситуации и закрепить достигнутые успехи, что так необходимо в рамках существующей реальности избыточной конкуренции и стагнации покупательской способности.

Конечно, данные модели организации и оценки эффективности отдела продаж не являются идеальными схемами, готовыми к применению. Мы работаем в мире изменений, и каждый успешный руководитель обязан пройти свой путь, найти эффективные методы работы и практические решения поставленных задач именно для своей компании.



Журналы по маркетингу

Маркетинговые коммуникации

Журнал посвящен различным аспектам эффективных маркетинговых коммуникаций.

Читатели найдут для себя ответы на ряд важных вопросов по управлению, планированию, организации, контролю, оценке эффективности маркетинговых коммуникаций.

Основные темы журнала

- Выбор каналов коммуникации
- Интегрированные маркетинговые коммуникации
- Инструменты маркетинговых коммуникаций
- Создание эффективного обращения / создание идеи коммуникации
- Механизмы (принципы) построения обратной связи в коммуникациях
- Определение бюджета, оптимизация бюджета
- Оценка эффективности коммуникаций
- Маркетинговые коммуникации в сфере услуг, торговой сфере, промышленности
- Маркетинговые коммуникации в области b-2-b, b-2-c
- Нестандартные маркетинговые коммуникации
- Планирование маркетинговых коммуникаций
- Управление маркетинговыми коммуникациями

Цель издания: способствовать формированию у читателей представления о едином коммуникационном пространстве и его эффективном использовании, предоставляя максимально широкому кругу специалистов возможность поделиться друг с другом профессиональным опытом.

Аудитория журнала: специалисты, занимающиеся разработкой и осуществлением маркетинговых коммуникаций («коммуникатор», marcom-manager), сотрудники как российских компаний и представительств, так и маркетинговых агентств.

Авторы: профессионалы, имеющие практический опыт построения или анализа маркетинговых коммуникаций и готовые поделиться им со своими коллегами.



Главный редактор:
Бакалец Татьяна —
административный директор
агентства Itella Connexions.

Объем журнала: 64–68 стр.
Периодичность: 6 номеров в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 80177
«Пресса России» 29531
«Почта России» 79714

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikovOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikovOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru

Grebennikov
Business career





LEARNING ORGANIZATION: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Общеизвестно, что успех в конкурентной борьбе во многом определяется профессионализмом персонала компании. Одним из способов развития интеллектуального потенциала сотрудников является внедрение системы Learning Organization, особенности формирования которой и рассматривает автор статьи.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: Learning Organization, корпоративные ценности, профессиональные компетенции, развитие персонала

Говоря о розничной компании, в первую очередь следует упомянуть об имидже, который формируют ее сотрудники. От их профессионализма зависят взаимоотношения компании с потребителями.

Методология современного бизнеса сводится к конкуренции, основанной на знаниях и профессиональных компетенциях. Недостаточно просто хорошо делать свое дело, необходимо находиться в постоянной динамике. Мир, по мнению А. Тоффлера, — это «мерцающие имиджи», а бизнес — это постоянная циркуляция мнений, идей, смена деловых моделей реагирования. В этой ситуации пребывание персонала на одном и том же уровне нерентабельно для компании.

Таким образом, приоритетным направлением в деятельности организации должно стать развитие и обучение сотрудников.

Верное понимание целей и стратегии организации позволяет персоналу эффективно осуществлять свою трудовую функцию, а руководству — контролировать и измерять результаты деятельности сотрудников.



Ивченко Алина Петровна — к. флс. н., MBA, психолог-консультант, практикующий бизнес-тренер, директор по обучению, АО «LogyCom» (г. Алматы)





Некоторые компании пренебрегают важностью работы с человеческими ресурсами, а ведь развитие персонала — это основа стабильного существования бизнеса. Данное направление деятельности организации является наиболее важным, поскольку содействует формированию работоспособной и эффективной команды.

Попробуем проанализировать текущее состояние и дальнейшие перспективы торговой компании, в которой не продумана система развития и обучения персонала. В качестве инструмента возьмем SWOT-анализ (табл. 1).

Слабости и угрозы — это потенциальные риски, с которыми можно существовать, но сложно выбиться в лидеры, при этом ценные работники будут переходить в компании-конкуренты. При усовершенствовании работы организации необходимо ориентироваться на возможности и потенциал ее сотрудников. Одним из шагов, направленных на оптимизацию деятельности компании, является построение системы Learning Organization (рис. 1).

ПЛАН СТАНОВЛЕНИЯ LEARNING ORGANIZATION

Цель: формирование профессионального кадрового резерва.

Задачи: проведение мероприятий в рамках внедрения системы Learning Organization (табл. 2).

Одним из основных условий качественной и эффективной работы системы Learning Organization является формирование корпоративной целостности. Для решения этой задачи необходимо осуществить следующие шаги.

Формирование ценностных ориентиров — корпоративные компетенции компании

Возможный вариант: план по отбору и приему персонала (разработка и использование квалификационных карт и карт компетенций).

■ *Квалификационная карта* — набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать сотрудник, занимающий определенную

Таблица 1. SWOT-анализ перспектив развития компании

Силы	Слабости
<ul style="list-style-type: none"> ■ Определенная позиция на розничном рынке, имя компании (бренд) ■ Наличие сети сбыта продукции: широта охвата рынка ■ Квалифицированный персонал на ключевых позициях ■ Широкая ассортиментная линейка ■ Репутация поставщика качественной продукции ■ Репутация надежного партнера 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Отсутствие четко структурированной организационной системы ■ Отсутствие четко регламентированных интерперсональных коммуникаций ■ Недостаток внимания к личностному развитию персонала ■ Отсутствие аспекта нематериальной мотивации ■ Отсутствие анализа и качественного кадрового планирования ■ Отсутствие кадрового резерва и работы по развитию и обучению персонала
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> ■ Внедрение системы качественной внешней и внутренней коммуникации: формирование имиджа для внутренних и внешних (партнеры, потребители) клиентов ■ Разработка четкой системы HR-обеспечения — повышение интеллектуального уровня персонала и как результат увеличение стоимости компании на рынке ■ Формирование Learning Organization ■ Развитие бизнеса с меньшими рисками за счет имеющейся качественной базы 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Потеря квалифицированных сотрудников ■ Потеря имиджа на рынке, обусловленная низкой квалификацией работников ■ Потеря ключевых клиентов: снижение прибыли, увеличение издержек ■ Потеря общей динамики в развитии



Рис. 1. Стратегия становления Learning Organization

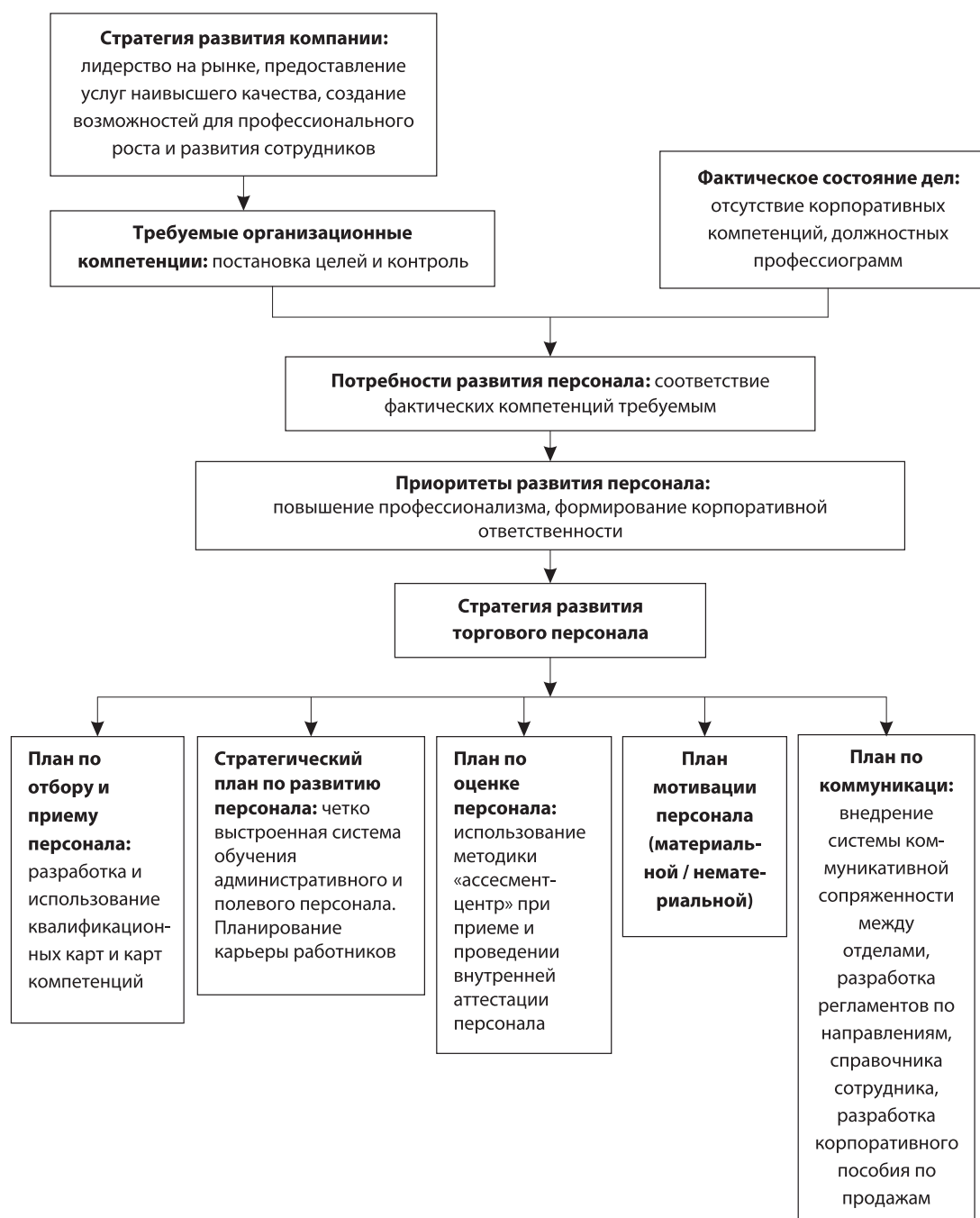




Таблица 2. Основные шаги по становлению Learning Organization

Необходимые действия	Проект реализации	Планируемые затраты и результаты
1. Формирование кадрового резерва, являющегося интеллектуальным и профессиональным базисом компании		
Обеспечение кадровой стабильности компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка моделей кадровых компетенций, внедрение профессиограмм. 2. Проверка соответствия персонала требуемому уровню (анализ перспектив и оценка трудового потенциала сотрудников). 3. Отбор и наем персонала, соответствующего предъявляемым требованиям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оплата труда. 2. Затраты на качественный рекрутинг специалистов (ключевые позиции) <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимизация организационной структуры компании. 2. Разграничение полномочий и ответственности путем формализации требований к руководителям и сотрудникам
2. Разработка и внедрение качественной системы стандартов и контроля за их соблюдением		
Внутриорганизационный маркетинг персонала. Разработка стандартов деятельности персонала	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение полного пакета тестовых методик для отбора персонала. 2. Разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, отвечающих целям и задачам компании (переход от формальных должностных инструкций к реальным). 3. Разработка сетки материальных затрат на осуществление дисциплинарных взысканий и поощрений. 4. Внедрение стандартов работы торгового персонала. 5. Внедрение корпоративного пособия для торгового персонала («Корпоративная книга продаж») 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на издание корпоративного пособия. 2. Затраты на корпоративную библиотеку <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уменьшение материальных, моральных и временных издержек на адаптацию сотрудников. 2. Формирование положительного имиджа на рынке работодателей
3. Стратегия развития компании: план по профессиональному совершенствованию персонала		
Мониторинг профессионализма персонала. Формирование системы рационального использования профессионального потенциала сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление карты-схемы направлений по обучению. 2. Внедрение методики «ассесмент-центр», внутренняя аттестация персонала. 3. Профессиональная и психологическая диагностика персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты на профессиональное (техническое / инженерное) обучение сотрудников. 2. Затраты на обучение sales-managers. 3. Затраты на обучение управленческого состава компании <hr/> <p>Стремление персонала выполнить поставленные задачи наиболее эффективно и с минимальными издержками</p>
4. Внедрение четкой структуры коммуникационной сопряженности отделов		
Построение интерперсональных коммуникаций в компании. Внедрение единых коммуникативных стандартов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование системы обратной связи — создание эффективных партнерских взаимоотношений. 2. Техническая поддержка — обеспечение возможности быстрого и легкого доступа к информации, прозрачность коммуникативных потоков в компании. 3. Внедрение системы электронного обучения e-learning, формирование системы мониторинга процесса обучения на предмет соответствия целям и задачам компании 	<p>Затраты на внедрение системы электронного обучения</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность быстрого обучения и распространения информации. 2. Сокращение временных затрат на развитие необходимых знаний и компетенций сотрудников



Таблица 2. Основные шаги по становлению Learning Organization (продолжение)

Необходимые действия	Проект реализации	Планируемые затраты и результаты
5. Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников		
Внедрение социальной политики, учитывающей интересы работника, повышение эффективности труда персонала, рост прибыли компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ознакомление персонала с историей и корпоративной культурой компании. Формирование у сотрудников желания участвовать в осуществлении миссии организации. 2. Разработка четкой системы адаптации сотрудников. 3. Формирование норм регуляции социального поведения работников. Получение обратной связи. 4. Мотивация персонала: <ul style="list-style-type: none"> ■ участие работников в принятии решений определенного формата (решения, касающиеся работы конкретного отдела и его сотрудников); ■ постановка SMART-целей; ■ признание заслуг сотрудников — мотивация вербального характера, документально оформленные поощрения (презентационные доски с информацией о лучших продавцах); ■ размещение фото отличившихся сотрудников на стенде в центральном офисе, на корпоративном сайте, в корпоративном издании; ■ инициативы администрации по продвижению сотрудников по карьерной лестнице; ■ пропаганда среди персонала образа стабильной и конкурентоспособной компании; данная работа проводится начальниками отделов, директорами магазинов, а также посредством позиционирования компании на рынке; ■ своевременная и полная оплата труда 	<p>Затраты на реализацию социальной политики и формирование компенсационного пакета:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ медицинское страхование; ■ повышение квалификации сотрудника; ■ поощрение ведения здорового образа жизни; ■ предоставление внутренних кредитов или ссуд <p>Лояльность сотрудников</p>
6. Внедрение системы планирования карьерного роста сотрудников как основы стабильности кадрового резерва		
Планирование карьеры сотрудников (специализированная лестница продвижения)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрение принципа Organizational Career: планирование роста сотрудников с учетом интересов компании. 2. Внедрение специальной программы по исследованию карьерных ожиданий сотрудников, формирование личного плана развития сотрудника. 3. Формирование внутриорганизационного консультативного центра по управлению карьерой 	Сокращение временных, моральных и материальных расходов на создание работоспособной, эффективной команды
<p>должность (формальные характеристики кандидата).</p> <p>Квалификационная карта директора по продажам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) образование: высшее (техническое); 2) опыт работы: три года (желательно по специальности); 	<ol style="list-style-type: none"> 3) навыки стратегического планирования; 4) знание системы принятия заказов и обслуживания клиентов; 5) навыки подготовки документации; 6) отличное знание продукции и услуг; 7) навыки работы с системой «1С:Бухгалтерия»; 8) опыт работы с документами; 	

- 9) опыт ведения отчетов о продажах;
- 10) опыт формирования прайс-листов;
- 11) опыт создания клиентской базы.

■ *Карта компетенций* — набор личностных характеристик сотрудника, его способностей к выполнению тех или иных функций (табл. 3):

- 1) склонность к системному мышлению;
- 2) практический интеллект;
- 3) адаптационная мобильность;
- 4) эмоциональное и деловое лидерство;
- 5) профессиональная уверенность;
- 6) навыки организации работы персонала.

Формирование системы внутрикорпоративных ротаций — становление взаимоотношений «компания — внутренний клиент»

Возможный вариант: планирование карьеры сотрудников (специализированная лестница продвижения).

■ **Задачи:**

- 1) анализ перспектив и оценка трудового потенциала сотрудников;
- 2) разработка критериев оценки профессионализма специалистов (тест на логическое мышление, IQ); база данных с результатами по тесту необходима для стратегического планирования

профессионального и карьерного роста работников компании;

3) отслеживание фактов повышения квалификации в профессиональной биографии сотрудника (технические спецификации);

4) формирование структуры карьерной лестницы;

5) разработка плана профессионального продвижения для группы кадрового резерва.

■ **Средства достижения:**

1) внедрение принципа Organizational Career Planning — планирование роста сотрудников компании с учетом ее интересов;

2) изначальное тестирование профессиональных устремлений сотрудников на этапе собеседования (диагностическое интервью, другие методики);

3) проведение мониторинга деятельности перспективного специалиста (HR, начальники подразделений).

■ **Карьерная лестница менеджера по продажам:** менеджер по продажам — старший менеджер по продажам — директор магазина (другой вариант: менеджер отдела закупок — менеджер дилерского отдела — менеджер отдела корпоративных продаж — тренинг-менеджер).

Продвижение сотрудника среднего звена менеджмента по карьерной лестнице невозможно

Таблица 3. Карта компетенций директора по продажам

Компетенция	Описание компетенции	Степень развития компетенции (1 — полностью, 5 — зачаточное состояние)
Стратегическое управление	Понимание основных факторов динамики внешней среды	
Постановка и реализация тактических задач подразделения		
Мотивация сотрудников		
Решение проблем	Мониторинг информации внешне-тактического и внутритактического уровня	
Принятие управленческих решений		

без повышения его профессионального и образовательного уровня. Для этого необходима диагностика знаний, умений, навыков.

Основные критерии компетентности сотрудника среднего звена менеджмента:

1) *способность к управлению* — умение отслеживать и стабилизировать ситуацию, осуществлять контроль в целях достижения результата (выявляется с помощью тестов на логическое мышление, методика «ассесмент-центр»);

2) *инициативность* — умение инициировать деятельность, направленную на выполнение поставленной задачи (используется методика Case Situation);

3) *организационные способности и тайм-менеджмент* (применяется психологическая диагностика);

4) *умение принимать управленческие решения* (методика Case situation).

Внедрение специальной программы, помогающей сотрудникам определять приоритеты своего профессионального развития

Суть данной программы заключается в исследовании карьерных ожиданий сотрудников. Раз в полгода сотрудник осуществляет самостоятельное ранжирование заданных компетенций по степени значимости для своей работы. По результатам такой процедуры определяются приоритеты по рангам и составляется портрет профессиональных предпочтений, в соответствии с которыми работнику даются рекомендации.

Аспект персонального развития

■ Оценка сотрудником своих целей и их сравнение с интересами и возможностями компании:

- 1) оценка своего карьерного положения;
- 2) определение качеств и ресурсов, необходимых для дальнейшего развития;
- 3) самостоятельное создание проекта своего развития в рамках компании;

- 4) определение долгосрочных целей развития;
- 5) постановка краткосрочных задач по развитию.

■ Обсуждение с руководителем или представителем HR-отдела своих карьерных возможностей:

- 1) поиск ресурсов, необходимых для развития (проведения программы обучения);
- 2) установление сроков обучения;
- 3) выбор адекватных путей профессионального продвижения.

Формирование личностных и профессиональных навыков как основы корпоративной ответственности

Одним из способов формирования подобных навыков является внедрение системы обучения персонала (табл. 4).

Для эффективной работы компании нужно выработать конкретные алгоритмы деятельности сотрудников. Тренинговые мероприятия должны обеспечить их необходимым минимумом знаний и умений, которые в виде уже сформированных схем и инструкций помогут выстроить рабочий процесс.

Обучение в компании должно проходить в соответствии со следующими принципами.

1. Обучение руководящего состава компании, развитие управленческих навыков (один тренинг, разбитый на две-три сессии, проводимый раз в три месяца). Форма обучения: информационные семинары.

2. Развитие профессиональных компетенций ключевых сотрудников — программы обучения для среднего менеджмента и особо ценных специалистов (один тренинг для одной группы, раз в два месяца). Форма обучения: тренинги-семинары.

3. Обучение и развитие полевого персонала (постоянная тренинговая работа). Форма обучения: игровые тренинги.

Игровые ситуации, используемые в тренинге в качестве основного инструментария, предполагают внешнее проявление поведения как управляющих (проявление скрытого потенциала), так и

**Таблица 4.** Четко выстроенная система обучения сотрудников

Специфика розничной торговли	Необходимые действия
Географическая «разбросанность» сотрудников	Использование единой для всей сети системы обучения
Большая текучесть кадров	<ul style="list-style-type: none"> ■ Передача знаний и навыков, которые позволят сотрудникам быть более уверенными в себе и не менять место работы ■ Применение оптимальных по срокам и стоимости моделей быстрой подготовки новых сотрудников
Быстрое изменение потребностей	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и использование учебных материалов, которые можно достаточно быстро адаптировать к сложившейся ситуации ■ Контроль версий учебных программ и продуктов, актуальные описания продуктов
Измерение результатов обучения	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разработка и применение систем отслеживания достигнутых результатов, проведение анализа процесса обучения ■ Анализ зависимости показателей эффективности бизнеса от результатов обучения

менеджеров среднего звена, т.е. сотрудников, которые в обозримом будущем собираются занять должности в топ-менеджменте.

Если говорить о руководителях высшего звена, то здесь необходимы квалификационные семинары по заявленным темам, где дается наиболее полный «пакет» знаний. В плане саморазвития необходимы тренинги психологического толка: тренинги по стрессоустойчивости, личностному росту, самоконтролю и тайм-менеджменту.

Что касается обучения управляющих (среднее звено), то можно предложить следующий вариант.

Начинаем с определения корпоративной компетенции и, отталкиваясь от нее, проводим диагностику следующих способностей:

- способности управляющего понимать самого себя (что предполагает осознание мотивов в профессиональной деятельности, поведенческих паттернов);

- способности понимать подчиненных (что предполагает осознание и принятие потребностей, мотивов других людей, особенностей их поведения, психологической защиты);

- способности принимать решения и нести за них ответственность;

- способности понимать взаимоотношения людей (что означает способность адекватно

воспринимать ситуации управленческого общения как по горизонтали, так и по вертикали, осознавать собственное влияние на процесс общения, понимать и анализировать причины возникающих трудностей);

- способности прогнозировать межличностные ситуации (что предполагает своевременное разрешение нестандартных ситуаций в коллективе).

Целью тренинговых мероприятий может быть повышение уровня социально-психологической компетентности управляющих, развитие управленческих навыков.

Задачи могут быть следующими:

- 1) устранение неэффективных способов взаимодействия с сотрудниками, замена их на более продуктивные способы межличностного взаимодействия;

- 2) развитие умений выявления и поэтапного решения производственных проблем;

- 3) формирование навыков установления и поддержки контакта с группой сотрудников.

ЭЛЕКТРОННОЕ ОБУЧЕНИЕ

Необходимо отметить, что традиционные формы обучения, такие как семинары, конференции



для руководящего состава и тренинги для полевого персонала, должны быть синтезированы с новыми технологиями предоставления информации — дистанционными. Отличная альтернатива — электронное обучение, при котором информация будет четко структурирована и ориентирована по целевым группам. Данная модель обучения подходит как малому бизнесу, так и крупным компаниям и холдингам, в которых необходимо постоянно повышать квалификацию полевого персонала.

Обучение персонала — это важный шаг в направлении оптимизации деятельности компании. Наличие внутреннего обучающего портала заметно облегчит задачу по созданию внутрикорпоративной коммуникации, влияние которой рассматривается в контексте общей жизнедеятельности компании: корпоративной целостности, корпоративной компетентности, наличия общего базисного стандарта в обучении и работе.

Следует заметить, что электронное обучение не может и не должно заменить традиционных форм преподавания. Это в первую очередь способ оптимизации обучения в компании, который позволит своевременно предоставлять материалы и отслеживать эффективность учебного процесса. В любом деле необходим контроль, и данная система предоставляет отличную возможность мониторинга дисциплины обучающихся и ревизии учебных материалов.

Основные функциональные задачи при разработке веб-портала электронного обучения

1. Выбор политики в отношении информационного наполнения портала, разработка стандарта по заполнению базы знаний.
2. Оформление информационного материала и занесение его в базу знаний.
3. Защита базы знаний от сторонних вмешательств и изменений, передача знаний без искажений, которые могут быть внесены сторонними посредниками.

4. Обеспечение возможности своевременно обновлять базу знаний (такую возможность должны иметь только сотрудники учебного центра).

5. Обеспечение доступа в базу данных в масштабе всей компании.

6. Портал должен функционировать таким образом, чтобы работать с базами можно было в любое время независимо от удаленности.

7. Формирование критериев оценки знаний.

8. Содержание электронных курсов должно при необходимости делиться на модули и подгруппы.

Предназначение веб-портала

Учебный процесс в торговых розничных сетях в основном необходимо ориентировать на полевого персонал. Таким образом, основное предназначение веб-портала — повышение профессиональной квалификации сотрудников компании посредством непрерывного проведения обучающих мероприятий (круглые столы, форумы — сообщества по профессиональным интересам, видеоконференции) и создания библиотеки обучающих материалов — базы знаний.

Задачи веб-портала:

- 1) улучшение результативности продаж у менеджеров;
- 2) повышение качества обслуживания клиентов;
- 3) увеличение объемов продаж магазинов.

Портал электронного обучения предоставляет полный спектр необходимых знаний и профессиональных компетенций. Учебные материалы для занятий должны разрабатывать внутренние тренеры. Материалы, предоставляемые сторонними производителями, следует адаптировать под стандарты сети.

Основные направления работы веб-портала:

- 1) учебный процесс (использование базы знаний);
- 2) проверка знаний (тестирование).

Процесс обучения в компании необходимо построить таким образом, чтобы иметь возможность

подробно проанализировать профессиональные качества, умения и навыки каждого сотрудника и в случае необходимости корректировать их.

План внедрения веб-портала электронного обучения

1. Определение аудитории. Возможны следующие варианты:

- *новички* («школа продавца 1») — предоставление полного пакета первичных знаний для новых сотрудников магазинов;

- *менеджеры, имеющие опыт работы в магазине* («школа продавца 2») — получение более углубленных и расширенных знаний относительно характеристик товара и процесса продажи в целом;

- *директора по продажам и старшие менеджеры* — тренинг «Эффективный директор».

2. Определение последовательности и периодичности предоставления обучающего материала:

- *директора по продажам и старшие менеджеры* — один обучающий материал для одной группы раз в два месяца;

- *менеджеры по продажам* — постоянное пополнение базы знаний.

В процессе обучения в обязательном порядке должен проводиться мониторинг усвоения знаний. Зависимость размера заработной платы полевого персонала от результатов мониторинга создает дополнительную мотивацию на участие в обучении.

Структура базы знаний

Информационно-теоретический блок

Данный блок включает в себя следующие модули.

1. *Модуль «Психологический материал»*, содержащий всю информацию касательно психологии и стратегии продаж. В качестве элементов данного модуля можно указать следующие:

- презентационные материалы («Техника и психология продажи для менеджеров», «Техники

эффективного руководства для директоров», «Искусство корпоративных продаж», «Основы закона о защите прав потребителей»);

- раздаточные материалы на те же темы;

- видеотренинги «Техника и психология продажи».

2. *Модуль «Обучение по 1С»*. Содержит основные правила, стандарты и рекомендации по работе в программе 1С:

- раздаточные материалы (для менеджеров, кассиров, товароведов, сервис-инженеров);

- видеотренинги «Особенности работы в 1С».

3. *Модуль «Технический материал»*. Содержит всю информацию для менеджеров и директоров о функционале товара компании:

- презентационные материалы (подпапки по категориям товара);

- раздаточные материалы (подпапки по категориям товара).

4. *Модуль «Программы»*. Содержит всю информацию касательно программ, предлагаемых к использованию:

- презентационный материал;

- раздаточный материал.

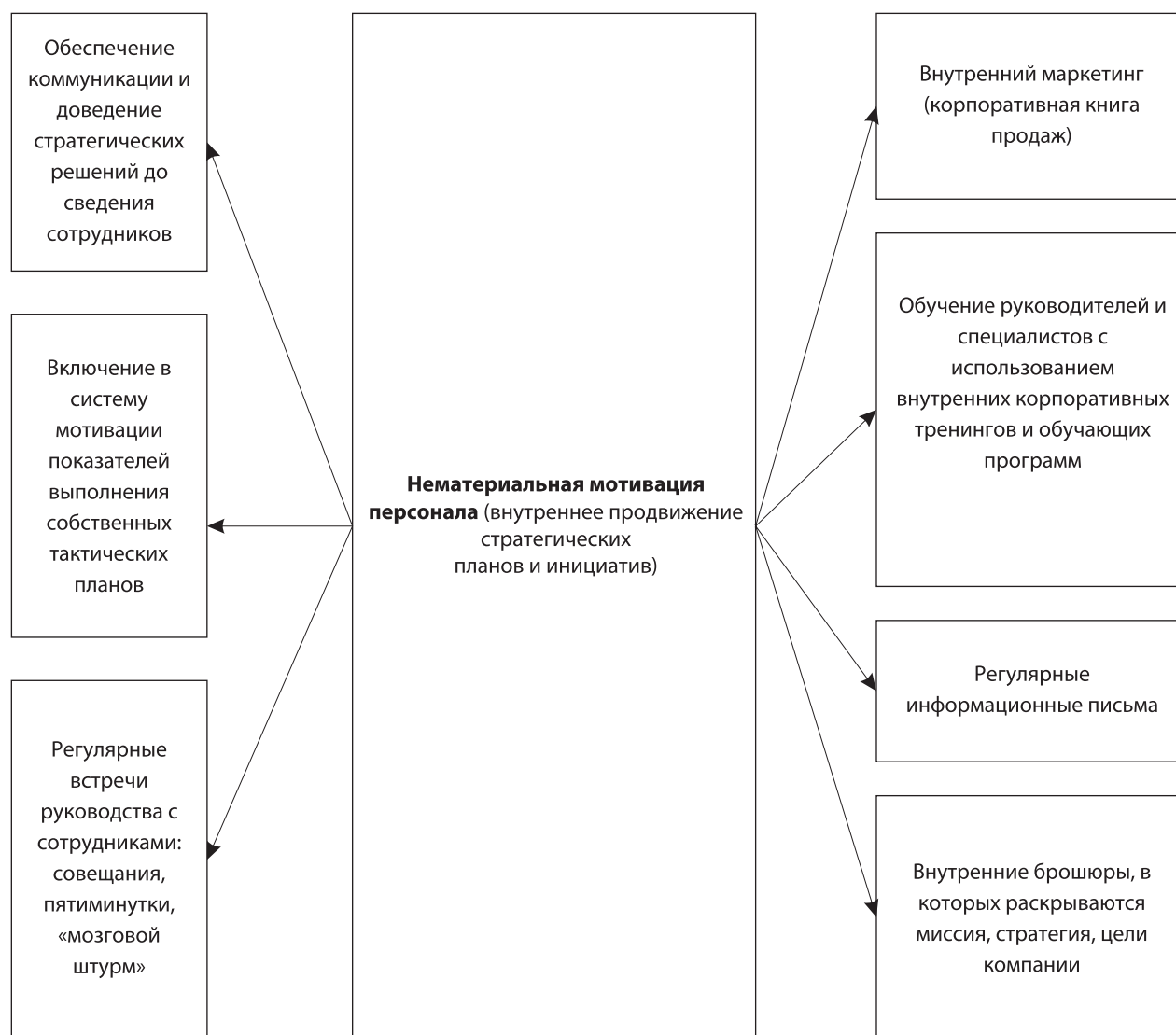
Практический блок

Данный блок предоставляет возможность проведения видеоконференций (видеоуроки в режиме реального времени), круглых столов на заданную тему (форумов), а также возможность получения обратной связи с пользователями в режиме «вопрос — ответ».

Блок проверки знаний

В рамках данного блока осуществляется мониторинг действий пользователей (регистрация, ознакомление с выложенным материалом, предпочтительные маршруты по веб-порталу).

Создание в компании единого интерактивного коммуникационного пространства позволит сотрудникам развиваться, взаимодействуя, взаимодополняя друг друга, организуя сообщества по интересам, которые впоследствии могут стать основой НИОКР. В итоге компания придет

Рис. 3. Схема работы по развитию персонала

к эффективному использованию интеллектуальных и производственных ресурсов, что увеличит ее конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность.

Таким образом, в результате целенаправленной работы по развитию торгового персонала (рис. 3) мы получим четко выстроенную систему его нематериальной мотивации.



Журналы по управлению персоналом

Мотивация и оплата труда

Издание предназначено для специалистов в области мотивации и вознаграждения, освещает основные подходы, методики, разработки, российский и зарубежный опыт решения вопросов, связанных с построением систем мотивации и вознаграждения.

Цели журнала

1. Описание подходов, знаний и методов, российского и зарубежного опыта в решении проблем, связанных с системой мотивации и вознаграждения. Многие методики и теории, рассматриваемые в издании, универсальны, поэтому статьи журнала актуальны в межотраслевом разрезе. В частности, будет рассматриваться и отраслевая специфика с учетом особенностей отдельных видов деятельности.
2. Обеспечение системного подхода. Различные аспекты мотивации и вознаграждения будут рассматриваться не изолированно друг от друга, а в системе (чего не обеспечивает в настоящее время ни одно издание).
3. Обеспечение практической помощи руководителям и HR-специалистам. Статьи носят практический (а не академический) характер.

Аудитория журнала: руководители и специалисты в области управления человеческими ресурсами, руководители компаний, решающие в процессе профессиональной деятельности вопросы мотивации и вознаграждения, сотрудники исследовательских и консалтинговых компаний, сотрудники институтов, образовательных учреждений, студенты и аспиранты, научные работники.

Авторы: HR-специалисты (менеджеры и директора по персоналу), руководители предприятий, руководители и сотрудники консалтинговых и исследовательских организаций, преподаватели известных бизнес-школ.



Главный редактор:
Корпачева Любовь Григорьевна — обладатель степени MBA МИРБИС по специализации «стратегический менеджмент». Имеет многолетний опыт работы HR-директором в ТД «МАК-ДАК», ТД «Снежная королева», строительной компании «Ремпуть», ЗАО «Эркафарм» (сеть аптек «Доктор Столетов»).

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 85031
«Пресса России» 12033
«Почта России» 79732

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career



РАБОТОСПОСОБНОСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ, УСПЕХ И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

Часто на этапе постановки цели и выбора стратегии ее достижения многие руководители уделяют недостаточно внимания определениям и понятиям, вследствие чего исполнители действуют, не задумываясь о том, что один и тот же результат может быть получен при различной эффективности деятельности. В статье рассматриваются термины и определения, которые необходимо знать, чтобы обеспечить взаимопонимание топ-менеджеров и подчиненных.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: правильные цели и задачи менеджера по продажам, степень достижения цели, работоспособность человека, результативность специалиста, успех, личная эффективность менеджера по продажам



Захаренко Геннадий Парфенович — к. т. н., доцент Санкт-Петербургского университета сервиса и экономики (г. Санкт-Петербург)

ОТ РЕДАКЦИИ

В рубрике будут рассмотрены вопросы, касающиеся того, как следует формулировать правильные цели и задачи при осуществлении продаж, каким образом прогнозировать и планировать сбыт, как анализировать стратегии достижения успеха и выбирать наиболее оптимальные из них. Будут затронуты темы улучшения личных качеств и развития умения быстро адаптироваться к изменениям внешней и внутренней среды в современных условиях, подбора торговых агентов и работы с ними, мотивации менеджеров по продажам, особенностей взаимодействия с важнейшими и второстепенными клиентами (будет принята попытка выяснить, всегда ли работает принцип 80/20). Кроме того, будут рассмотрены традиционные и новые уловки и приемы повышения личной эффективности менеджеров по продажам, искусство реализации товара, результативность продавцов, нацеленность на успех, методы создания и поддержания ваших репутации и имиджа. Статьи содержат конкретные примеры и практические рекомендации.



В условиях финансового и экономического кризиса объединение, организация, фирма, предприятие выживут или преуспеют, если менеджеры по продажам, специалисты по закупкам, секретари, делопроизводители и другие сотрудники будут работать слаженно, результативно и эффективно. Вместе с тем с учетом практики преодоления прошлых кризисов за рубежом и в нашей стране, в том числе мирового кризиса 1929 г. и событий августа 1998 г., этого сегодня уже недостаточно. В настоящее время процессы интеграции и глобализации затронули все развитые и развивающиеся страны, они оказались в определенной степени зависимыми друг от друга. В связи с этим финансовый и экономический кризис, который продолжает усугубляться, затронет все отрасли хозяйства этих государств, в той или иной степени коснется всех без исключения жителей этих стран.

Важнейшим условием выживания как отдельного человека, так и фирм, организаций, предприятий и даже отдельных государств прежде всего будет повышение эффективности их деятельности. Для этого, что особенно актуально в настоящее время, в сфере любой производственной, торговой и иной деятельности необходимо более тщательно и методично осуществлять применение интегрального подхода. С позиции автора данный способ базируется на трех подходах [3]:

- 1) системном;
- 2) процессном;
- 3) ситуационном.

При рассмотрении и изучении любого объекта — объединения, организации, фирмы, предприятия — он может, а иногда и должен быть описан с различных позиций. С одной стороны, каждый объект является системой (системный подход), с другой — представляется как процесс (процессный подход), наконец, с третьей — характеризуется с учетом постоянно изменяющихся внешней и внутренней сред (ситуационный подход). Другими словами, речь идет о процессе, происходящем в объекте как в системе, зависящем от ситуации в данный момент времени.

Очевидно, что это положение можно применить ко всем предприятиям, организациям, их службам и подразделениям, включая менеджеров отделов продаж.

Сегодня, в условиях финансового и экономического кризиса, особое внимание необходимо уделять вопросам личной эффективности каждого сотрудника, начиная от генерального директора, его заместителей, заканчивая рядовыми работниками. С учетом этого в данной статье рассматриваются вопросы, касающиеся мер, направленных на повышение эффективности деятельности менеджеров по продажам в сложившейся ситуации.

В СМИ, в профессиональной и научно-популярной литературе по менеджменту, маркетингу, логистике часто употребляют термины «работоспособность», «результативность» и «эффективность» по отношению к различным объектам. В некоторых случаях эти понятия имеют разное толкование, а иногда даже противоречат друг другу. Причем можно привести множество примеров, когда это происходит в пределах одной публикации. Нередко в рамках конкретной статьи один термин подменяется другим, что для малосведущего читателя не так важно. Кроме того, путаница в терминологии, к сожалению, наблюдается даже в ГОСТах, например, в ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001–2001) [2]. Однако для специалистов в определенной области и в смежных отраслях использование верной терминологии является немаловажным моментом. Иногда применение неправильных терминов приводит к ошибкам разработчиков приборов, устройств, установок. Вследствие этого возникают сложности, с которыми приходится сталкиваться менеджерам по продажам при объяснении покупателям тонкостей использования данного устройства и того, какие неисправности он может устранить сам, а при каких дефектах следует обращаться в сервисную мастерскую для осуществления гарантийного ремонта устройства. Кроме того, могут возникнуть ошибки при практическом применении этих агрегатов потребителями. Порой мы не



задумываемся, что термины «работоспособность», «результативность» и «эффективность» для кого-то не являются синонимами и имеют существенные и принципиальные различия.

Смысл термина «работоспособность» применительно к любому человеку довольно прост — это способность данного индивидуума осуществлять деятельность в определенных условиях. Однако при одинаковом уровне работоспособности эффективность одного специалиста иногда может быть во много раз выше, чем эффективность другого. Первый менеджер по продажам работает результативно, а второй просто трудится. Наконец, два специалиста могут выполнять одну работу одинаково результативно, но с различной эффективностью, касающейся достижения определенной цели. Под последней в данном контексте будем понимать следующее.

Цель — это то, к чему кто-то или что-то стремится, хочет достичь. В общем случае будем считать, что цель — состояние, в которое желает перейти система (фирма, предприятие, организация, государство) под управляющим воздействием некоторого субъекта. Например, можно говорить о цели менеджера по продажам, отдела сбыта, предприятия относительно расширения ассортимента товаров и услуг.

Любая рассматриваемая цель фирмы, подразделения продаж, менеджера по продажам и любого специалиста обязательно должна отвечать следующим требованиям:

- иметь четкую и ясную формулировку;
- однозначно трактоваться;
- быть правильной, а не ошибочной;
- быть реальной;
- быть конкретной;
- быть достижимой;
- быть логически построенной;
- иметь алгоритм для ее достижения;
- быть измеримой качественно или количественно (более желательно и качественно, и количественно);
- быть стимулом для некоторых или всех сотрудников фирмы;

- обязательно иметь конечную, фиксированную дату ее достижения;

- быть сформулированной (определенной) письменно.

Каждая сформулированная цель должна быть понятной исполнителям. Кроме того, желательно, чтобы она была осознанной. Не должны присутствовать неясности, двусмысленности, всевозможные толкования и т.п. У любой цели может быть только одна трактовка.

ПРАВИЛЬНЫЕ И ЛОЖНЫЕ ЦЕЛИ

Каждая цель может быть правильной или ложной. Конечно, всегда хочется верить, что любая цель, которую формулирует руководство или мы ставим перед собой или коллективом, верная. К сожалению, в практической деятельности менеджеров по продажам цели не всегда бывают правильными. Однако выявить, какая цель была поставлена перед нами, мы можем в случае, если добились либо не достигли результата. Очень часто мы понимаем, что пришли не туда, когда потратили значительные финансовые, материальные, трудовые, эмоциональные и временные или иные ресурсы.

Поставленных целей добьется идущий по дороге жизни человек, а не сидящий на ее обочине специалист!

При выполнении работ по достижению поставленных конкретных целей или реализации задач необходимо знать методы, приемы и способы, позволяющие добиваться высокой результативности, существенной эффективности при сохранении желательного уровня работоспособности. На какие вопросы необходимо найти ответы для решения проблем повышения и/или сохранения работоспособности, результативности и эффективности каждого специалиста, в частности менеджера по продажам? Их, конечно, очень много, но в данной работе мы рассмотрим некоторые из них. Что такое работоспособность ин-

дивидуума вообще и каким образом ее измерять? Как определить личную эффективность любого человека, работающего в той или иной сфере? Как рассчитать личную эффективность каждого специалиста, в частности руководителя или менеджера по продажам? Как оценить личную работоспособность каждого сотрудника? Какие существуют методики расчета работоспособности и личной эффективности руководителя или менеджера по продажам? Как повысить работоспособность и эффективность выполнения своих функций специалистами, в частности отмеченными сотрудниками?

В первую очередь целесообразно уточнить, какой физический, экономический или технический смысл будет вкладываться в каждый используемый в данной статье термин. Для наглядности обратимся к определению понятия результативности, приведенному в ГОСТ Р ИСО 9000–2001 [1].

Результативность — это степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

При детальном анализе становится понятно, что термин требует как минимум уточнения и сложен для использования в практической деятельности. Однако даже при явной неточности в определении или при допущении того, что оно является правильным, очевидно, что результативность зависит от множества различных факторов.

Вследствие этого для дальнейшего понимания статьи дадим определение следующих терминов:

- работоспособность человека;
- результативность работника;
- эффективность специалиста.

Работоспособность человека в целом — это индивидуальная способность человека выполнять конкретную работу в определенных условиях с качеством не ниже заданного в течение какого-то периода времени.

Под *результативностью работника* мы будем понимать степень достижения отдельным сотрудником поставленной цели или выполнения конкретной задачи с заданным качеством в установленный срок.

Под *эффективностью специалиста* мы будем подразумевать отношение полученных результатов к затратам на ресурсы, которые понадобились для достижения данным сотрудником всех поставленных целей или конкретных задач.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА И СПОСОБЫ ЕЕ ИЗМЕРЕНИЯ

Работоспособность специалиста, в частности менеджера по продажам, — это его способность осуществлять определенную квалифицированную деятельность с заданным качеством в течение фиксированного периода времени. Показатель работоспособности каждого человека является индивидуальным и зависит от многих личностных, профессиональных и внешних факторов. Ваша работоспособность зависит также от того, к какой категории людей вы принадлежите, кто вы: «жаворонок», «сова» или «голубь». Также она будет значительно меняться в зависимости от времени суток. Утром, днем, вечером или ночью ее уровень может существенно различаться.

Большое влияние на работоспособность каждого человека оказывают биологические ритмы, которые связаны с физиологическим, эмоциональным и интеллектуальным циклами. Как известно, они имеют различную периодичность, но интервалы для всех людей одинаковы. Следует отметить, что особое влияние циклы оказывают на нас, когда совпадают, суммируются их положительные и отрицательные максимальные значения. В позитивные моменты мы ощущаем взлет, подъем, прилив энергии, а иногда и эйфорию. При совмещении пиков отрицательных волн циклов мы испытываем депрессию, дискомфорт, а иногда и полную апатию ко всему происходящему.

Кроме того, работоспособность каждого человека, что неоднократно научно доказано и всеми многократно испытано на себе, зависит, как было сказано, от времени суток, дня недели, месяца, года и даже одиннадцатилетнего цикла. Автор этих строк и вы сами можете подтвердить, что

это изменение работоспособности не только во времени, но и при перемещении в пространстве существует.

Измерять индивидуальную работоспособность конкретного человека можно, например, с помощью показателя количества проданных товаров или оказанных услуг за конкретный период времени. Очевидно, что каждый индивидуум обладает определенной персональной работоспособностью, которая не является какой-то постоянной величиной.

РАБОТОСПОСОБНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Работоспособность менеджера по продажам — это способность данного специалиста качественно выполнять определенные функции согласно должностной инструкции и штатному расписанию в течение фиксированного периода времени.

Сегодня известны многие способы повышения личной работоспособности любого сотрудника. Они содержат физическую, психологическую и эмоциональную составляющие, используемые в процессе подготовки менеджеров по продажам. Как правило, эти методы включают различные приемы повышения производительности и стрессоустойчивости специалистов с учетом специфики их деятельности. В последние годы появилось много книг и статей, в которых изложены разнообразные способы повышения личной работоспособности менеджеров по продажам.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Результативность менеджера по продажам — это степень достижения определенной цели или реализации конкретных задач отдельными специалистами в заданный срок. В нашем случае мы можем говорить о количестве и качестве выполненных дел менеджером по продажам за фиксированный

период времени. В зависимости от специфики работ, выполняемых данным специалистом, отрасли, в которой он осуществляет деятельность, вида продаж (оптовая или розничная) можно выделить основные показатели, достигаемые за заданный период времени, например:

- объем продаж в натуральных или экономических показателях;
- количество проведенных переговоров с оптовыми или розничными клиентами;
- количество входящих и исходящих звонков;
- количество составленных, подготовленных, изданных и отправленных рекламных обращений;
- количество заключенных договоров.

Личная результативность менеджера по продажам прежде всего обусловлена уровнем его образования, профессиональными и личностными качествами, целеустремленностью, навыками по достижению поставленных руководством целей, знанием предметной области, практическим опытом работы, в том числе в данной должности. Личная результативность такого сотрудника определяется умением правильно и эффективно организовывать свою работу, а при необходимости и деятельность подчиненных. Менеджер по продажам должен обладать уникальной способностью одновременно удовлетворять потребности сразу нескольких клиентов, не теряя при этом выдержку и самоконтроль. Кроме того, он должен иметь в распоряжении определенный багаж знаний относительно использования стандартных приемов в типовых условиях и уметь быстро находить решения в случае возникновения нестандартных ситуаций.

ОЦЕНКА СТЕПЕНИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Особого внимания заслуживает вопрос оценки и измерения уровня реализации цели. В конечном счете всех нас, как менеджеров по продажам, так и руководителей тех или иных уровней, интересует результат — мера или степень достижения цели. Очевидно, что результат может быть

и положительным, и отрицательным. Результат, связанный с достижением, превышением установленной руководством или вами планки, или степень невыполнения поставленной цели прежде всего необходимо уметь количественно измерять или по крайней мере качественно оценивать. Кроме того, как показывает практический опыт, метод, способ оценки, измерения уровня достижения цели должны быть выбраны на начальном этапе ее формулирования. В какой степени достигнута или не реализована цель, можно определить при помощи количественного или качественного критерия.

Например, вы хотели бы войти в десятку (двадцатку, тридцатку, сотню) лучших оптовиков по продаже каких-либо продуктов (товаров, услуг) в России. Количественная оценка полученного результата может быть связана с запланированным сроком получения конкретного дохода вследствие работы отдела или предприятия за текущий период, увеличением охвата территории на определенное количество процентов, созданием конкретного числа филиалов в других городах. В конце намеченного срока, сопоставив между собой установленные и полученные показатели, вы легко сможете определить результативность своей деятельности и реалистичность планирования. Проведенный анализ покажет, насколько вы оказались близки или далеки от намеченных целей.

Таким образом, по результатам деятельности можно установить, насколько велик или ничтожен успех. Вполне возможно, что в этот раз вас постигла неудача или помешали форс-мажорные обстоятельства, поэтому вы не достигли запланированной цели.

УСПЕХ

Понятие «успех» является одним из ключевых при анализе степени достижения поставленных целей менеджерами по продажам, в то же время, на взгляд автора, далеко не таким простым, как

кажется. Что представляет собой успех в работе специалиста по продажам и всего коллектива отдела сбыта в целом?

В специальной и научно-популярной литературе предлагается несколько определений данного понятия, каждое из которых правильное, но обычно отражает только одну сторону этого многозначного термина. Попробуем формализовать понятие успеха в работе менеджеров по продажам, используя подход и терминологию, достаточно подробно изложенную в статье «Комплексная система мотивации персонала» [2].

Как было отмечено выше, результат — это мера или степень достижения цели, он может быть как положительным, так и отрицательным. Что представляют собой успех и неудача с этой позиции? Если вы уже имеете опыт работы менеджера по продажам, то, скорее всего, задумывались об этом. Успех — это мера или степень превышения запланированного показателя (цели) в абсолютных или относительных единицах. Неудача, провал, фиаско — это различные степени проявления отрицательного результата, связанного с невыполнением цели.

Успех, так же как неудача, может измеряться с помощью материальных, нематериальных показателей либо посредством и тех, и других. Он может определяться на основе конкретных достижений менеджера по продажам в любой заданной области с учетом обязанностей, указанных в должностной инструкции, в тот или иной промежуток времени.

Философ Томас Карлейль рекомендовал: «Думайте об успехе и вы будете иметь его!» Отметим: как показывает практика всех ведущих специалистов по продажам, ничто более не способствует достижению высоких результатов, чем предыдущий удачный опыт. Именно так писал Марио Оховен в своей книге «Магия энергичных продаж» [6]: «Ничто не способствует успеху больше, чем предыдущий успех». Совершенно справедлива в отношении деятельности менеджеров по продажам поговорка: «Успех рождает успех». Каждая незапланированная или сопро-

вождавшаяся сложностями продажа является мощным стимулом для дальнейшей деятельности. При достижении успеха к вам приходит вдохновение, которое затем передается всем окружающим, а потом возвращается к вам «в еще большем объеме». С каждой новой удачей вы становитесь все более сильными, предприимчивыми и энергичными. Однако даже несостоявшаяся продажа может послужить значимым мотиватором. Если вам удастся сконцентрироваться на решении какой-либо задачи или достижении цели, касающейся продаж, и вы знаете эту предметную область лучше своих конкурентов, ваш успех гарантирован. Вы можете смело заявить о 100%-ном успехе, если достигли поставленной цели. Можно говорить о том, что успех достигнут на 105%, если превышен результат, например запланированный доход в результате продаж или прибыль оказались на 5% больше ранее определенного.

Вам как менеджеру по продажам необходимо знать и понимать главное: без цели нет успеха в любой сфере вашей деятельности, а без плана и разработанной стратегии достижения цели могут потребоваться огромные ресурсы.

МОТИВАЦИЯ

Если вы являетесь руководителем и желаете, чтобы ваши менеджеры по продажам максимально эффективно трудились на благо организации, то обязательно следует уделить пристальное внимание вопросам материальной и моральной мотивации. Практическое решение этой проблемы, возможно, является наиболее сложным из всех проанализированных ранее. Необходимо с учетом наиболее желаемого итога работы всей организации создать механизм стимулирования для сотрудников в целом или только для менеджеров по продажам, отвечающих за конечный результат деятельности фирмы. Комплексная система мотивации достаточно подробно рассмотрена в работе «Тайм-менеджмент» [3].

ФИКСИРОВАННАЯ ДАТА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

Из литературы и личного опыта консультирования собственников, владельцев бизнеса, фирм, менеджеров по продажам известно, что цели должны быть достигнуты не вообще когда-либо, а в течение конкретного периода времени при многих ограничениях, касающихся использования необходимых ресурсов.

В связи с этим можно привести пример. Владелец бизнеса поставил перед коммерческим директором и сотрудниками отдела продаж задачу по увеличению объема сбыта, решение которой необходимо для выигрыша в конкурентной борьбе с двумя ближайшими соперниками, но при этом не указал срок достижения цели. Необходимо отметить, что во время постановки задачи конкуренты незначительно опережали данную фирму по объему продаж. Через три месяца владелец на 50% снизил размер премии коммерческому директору в связи с невыполнением его распоряжения. Естественно, топ-менеджер возмутился: срок не был зафиксирован и он считал, что реализация данного указания рассчитана вообще на перспективу.

В других случаях руководители, как правило, не уделяют достаточного внимания анализу имеющихся ресурсов для достижения намеченных целей в заданный период. Возникают ситуации, когда сроки работ срываются или она выполняется не с тем качеством, поэтому начинается «разбор полетов» и поиск виноватых. Вместе с тем срыв реализации задачи часто связан непосредственно с действиями самого топ-менеджера, а не исполнителей.

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНДИВИДУМА И СПОСОБЫ ЕЕ ИЗМЕРЕНИЯ

Существует множество определений понятия эффективности специалиста и вообще термина «эффективность». Данное слово происходит от



латинского *effectivus* — творческий, деятельный, созидательный — и означает свойство или характеристику определенных сущностей и/или явлений, выражающуюся в соизмеримости результатов (например, работы) с затратами (например, на осуществление деятельности). Эффективная работа, будь то труд руководителя компании или деятельность студента, подразумевает преимущество результата по сравнению с расходами.

Личная эффективность индивидуума — это, по нашему мнению, получение результата при минимальных издержках ресурсов. Например, если при достижении конкретного показателя деятельности возможны различные варианты, то наиболее эффективным будет тот, при котором будет затрачен меньший объем средств.

В идеале показатель затрат стремится к нулю, а показатель эффективности — к бесконечности. При этом справедливым с математической точки зрения является японское крылатое выражение: «Эффективность — это мудрая лень».

Под личной эффективностью индивидуума мы будем понимать отношение полученных результатов к затратам, связанным с использованием различных видов ресурсов, которые понадобились для достижения всех или конкретной цели данным субъектом.

ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

Личная эффективность менеджера по продажам обуславливается его профессиональными и личными качествами, проявляющимися при достижении поставленных руководством целей при минимальном объеме затраченных ресурсов, наличии практического опыта работы, знании предмета деятельности, стандартных приемов действия в типовых (штатных) ситуациях, умении быстро находить решения в случае возникновения нестандартных условий. Кроме того, личная эффективность менеджера по продажам определяется его способностью правильно планировать

и выполнять дела с учетом их важности, срочности при оптимальном использовании различных ресурсов, и в первую очередь времени.

Таким образом, личная эффективность индивидуума (специалиста) — это отношение конкретного результата, выраженного с помощью показателя объема продаж, полученной прибыли, к затратам, которые потребовались для решения данной задачи. Поскольку для владельцев бизнеса и руководителей различного ранга личная эффективность сотрудников, в том числе менеджеров по продажам, является важнейшим аспектом, то рассмотрим этот вопрос более подробно.

Задачи руководителей, связанные с повышением личной эффективности сотрудников

В условиях экономического и финансового кризиса повышение личной эффективности всех сотрудников должно стать наиболее приоритетным направлением в деятельности любой организации. Руководству в первую очередь необходимо предпринять следующее:

- 1) провести анализ долгосрочных, среднесрочных целей и миссии фирмы, организации, учреждения;
- 2) уточнить или скорректировать стратегию (пути достижения целей) с учетом изменившейся внешней среды;
- 3) рассмотреть возможные сценарии развития событий в текущий период и в ближайшем будущем;
- 4) при необходимости уточнить, сформулировать и озвучить цели предприятия;
- 5) разработать стратегию достижения каждой цели;
- 6) утвердить среднесрочные и краткосрочные цели и ознакомить с ними всех сотрудников;
- 7) повысить личную эффективность всех сотрудников путем обучения и посредством различных видов мотивации.

Процесс повышения личной эффективности сотрудников можно рассмотреть на различных



этапах жизненного цикла компании. Мы перечислим методы и способы увеличения личной эффективности менеджеров по реализации на этапе планирования продаж.

Повышение личной эффективности менеджеров на этапе планирования продаж

Этап планирования работ, связанных с продажами, является самым важным с точки зрения повышения эффективности деятельности и снижения затрат на ресурсы, поскольку ошибки и недочеты на данной стадии стоят значительно дороже, чем на остальных. Для достижения максимальной личной эффективности менеджеров по продажам прежде всего необходимо знать о существующих в настоящее время методах планирования. Их количество известно и ограничено, каждый из способов имеет как определенные преимущества, так и некоторые недостатки. В отечественных и зарубежных публикациях многие методы достаточно хорошо описаны. Подробно мы поговорим о них в одной из следующих статей. Речь идет прежде всего о широко известных методах и системах планирования, а именно о:

- методе простого планирования;
- методе приоритетного планирования;
- методе «шести задач»;
- методе ABC;
- методе Эйзенхауэра;
- авторском методе ACBD;
- системе управления временем Б. Франклина;

- системе учета времени А.А. Любищева;
- принципе Парето, используемом при планировании;
- системе управления временем на основе правила 80/20;
- системе управления временем на основе принципа 60/20/20.

ВЫВОДЫ

Одной, возможно, основной ошибкой практически всех руководителей является то, что они уделяют недостаточно внимания терминам и определениям. В результате этого подчиненные, в частности менеджеры по продажам, не могут уяснить принципиальное различие между понятиями «работоспособность», «результативность» и «эффективность». Как следствие некоторые специалисты не способны правильно формулировать верные цели и задачи относительно реализации товаров / услуг, выбирать оптимальные или рациональные стратегии достижения успеха. Кроме того, в современных условиях у менеджеров по продажам должны иметься такие качества, как умение быстро адаптироваться к изменениям внешней и трансформациям внутренней среды. На первое место сегодня выходят понимание ситуации, способность приспосабливаться и только потом знания, умения и навыки. В период кризиса смогут выстоять и преуспеть те сотрудники и те фирмы, которые будут быстро и эффективно реагировать на стремительное изменение конъюнктуры на рынке.

ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Изд-во стандартов, 2001.
2. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во стандартов, 2001.
3. Захаренко Г.П. Выставка: техника и технология успеха. — М.: Вершина, 2006.
4. Захаренко Г.П. Комплексная система мотивации персонала // Личные продажи. — 2008. — №3. — С. 196–203.
5. Захаренко Г.П. Тайм-менеджмент. — СПб.: Питер, 2004.
6. Оховен М. Магия энергичных продаж. — М.: Интерэксперт, 2003. — 255 с.



Журналы по маркетингу

Маркетинг и маркетинговые исследования

Журнал посвящен практическим аспектам современного маркетинга. Лучшее издание, освещающее вопросы маркетинга, по итогам третьего ежегодного опроса Гильдии Маркетологов и Российской ассоциации маркетинга (2003 г.). Награжден дипломом Торгово-промышленной палаты РФ и Союза журналистов России как лауреат конкурса «Экономическое возрождение России». Организатор конференции «Маркетинг и исследования».

Основные темы журнала

- Управление маркетингом
- Маркетинговые исследования
- Потребительское поведение
- Брендинг
- Промоушен-микс
- Директ-маркетинг
- Интернет-маркетинг
- Логистика

«Маркетинг и маркетинговые исследования» — это единственное в России издание, которое сотрудничает с зарубежными коллегами: Journal of Marketing, Marketing Management, Journal of Consumer Research, Harvard Business Review, Business Horizons, Journal of Advertising Research. На страницах журнала вы сможете найти статьи Филипа Котлера, Дэвида Аакера, Чарльза Нобея, Стивена Брауна, Линды Хэллофс, Кевина Келлера, Тима Амблера и других всемирно известных специалистов в области маркетинга.

Цель издания: способствовать обмену позитивным опытом маркетинговой деятельности в России среди производственных и торговых предприятий и организаций, распространять практически ценную маркетинговую информацию о методах маркетинговой деятельности и маркетинговых исследований.

Авторы: маркетологи-практики — директора и менеджеры по маркетингу российских и транснациональных производственных и торговых предприятий, руководители и сотрудники исследовательских фирм и рекламных агентств.



Главный редактор:
Скоробогатых Ирина Ивановна — к. э. н., завкафедрой маркетинга РЭА им. Г.В. Плеханова. Читает курсы «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Международный маркетинг», «Маркетинг услуг» на русском и английском языках для студентов, слушателей программ профессиональной подготовки. Имеет большой опыт проведения проектов маркетинговых исследований по заказу отечественных и международных компаний.

Объем журнала: 88–92 стр.
Периодичность: 6 выпусков в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Распечатать» 47552
«Пресса России» 40529
«Почта России» 79700

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru





ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ В РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖАХ

В статье характеризуются сильные и слабые стороны так называемых продавцов от бога, говорится о том, как распознать таких специалистов при приеме на работу, каким образом их обучать и мотивировать. Несмотря на то что рассматриваются особенности деятельности сотрудников, осуществляющих продажи в торговом зале, публикация также будет интересна топ-менеджерам других сфер продаж.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продавцы от бога, особенности подбора продавцов, ключевые задачи обучения, важнейшие этапы продаж, корпоративные стандарты в области продаж

При всех возможных индивидуальных, национальных и прочих отличиях у хороших продавцов много общих черт, причем они являются одновременно наиболее значимыми. Иными словами, продавцы от бога схожи в главном, а отличаются друг от друга в чем-то второстепенном. Именно этот факт позволяет сформулировать некие общие правила и схемы эффективного управления такими сотрудниками. Главное, что эти принципы не зависят от специфики региона, ситуации на рынке и сферы бизнеса, в которой вы трудитесь.

Таким образом, в статье мы будем говорить об универсальных механизмах управления продавцами. Сделаем всего одну оговорку: под сотрудниками, о которых пойдет речь, подразумеваются люди, работающие непосредственно в торговом зале, занимающиеся прежде всего розничной торговлей и взаимодействующие с конечными потребителями. К иным сферам бизнеса и специалистам, осуществляющим другие виды продаж (торговые, медицинские представители, работники, занимающиеся корпоративными продажами), предлагаемые рекомендации относятся в меньшей степени. Рамки статьи не позволят нам



Соколов Александр Валентинович — бизнес-тренер, консультант с многолетним стажем работы (г. Ростов-на-Дону)



подробно описать все нюансы и тонкости, но основные моменты мы сможем отметить.

ХАРАКТЕРИСТИКА СОТРУДНИКОВ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

В первую очередь обозначим, кого мы подразумеваем под сотрудниками розничной торговли, и отметим главные черты, которые их объединяют.

На протяжении деятельности в качестве бизнес-тренера и специалиста в области управления персоналом мне приходилось взаимодействовать (для решения самых разных вопросов) с несколькими сотнями продавцов, из них представителей розничной торговли было примерно около трехсот человек. За время обучения этих специалистов, изучения условий труда и особенностей компаний, в которых эти люди работают, из наблюдений за поведением продавцов на рабочем месте, а также вне его (на тренингах, собраниях, аттестациях, корпоративных мероприятиях) мне удалось сделать ряд существенных выводов.

Следует сказать, что продавец больше чем должность, это определенный тип личности. Разумеется, все слышали о торговцах от бога, употребляя это словосочетание, я ничего нового не сказал. Однако давайте попробуем выяснить, что это за тип личности и какие черты ему присущи, а также подумаем, каким образом мы можем использовать данную информацию.

Итак, продавцы от бога (или специалисты, наиболее подходящие для осуществления розничных продаж) — это люди:

- гипербобщительные (способные найти общий язык с кем угодно);
- самоуверенные, с завышенной самооценкой;
- эгоцентричные одиночки;
- негативно относящиеся к любым правилам и нормам;
- имеющие конкретный тип мышления (в противовес абстрактному мышлению);

- очень эмоциональные;
- стремящиеся к личной выгоде, что является для них главной ценностью;
- способные продать любому покупателю товар, который ему совершенно не нужен.

Вспомните всех продавцов, с которыми вам приходилось когда-либо иметь дело, и убедитесь, что дело обстоит именно таким образом.

Важно отметить, что перечисленное — не просто список свойств, которыми один сотрудник обладает в полном объеме, а другому они присущи только отчасти. Это именно комплекс взаимодействующих качеств, позволяющий охарактеризовать конкретный тип личности. Конечно, данный факт не означает, что индивидуальные отличия не существуют или они не важны. Однако если вы руководитель и вам приходится иметь дело с коллективом, который составляют продавцы, то обычно вы взаимодействуете не с отдельными личностями и их уникальными особенностями, а с группой людей, обладающих именно этими качествами. Поскольку, как уже было сказано выше, эти люди относятся к определенному типу (для удобства в дальнейшем этот тип личности будем обозначать словом «торговец»), то продажами они занимаются не только на рабочем месте. Они являются продавцами всегда и везде. Конечно, не все ваши сотрудники — торговцы, но если вы и/или ваша служба персонала правильно подбираете людей, то торговцев среди ваших работников будет большинство, т.к. эти люди созданы именно для того, чтобы перевыполнять планы розничных продаж и сбывать самый лежалый товар по высокой цене.

ПОДБОР ПРОДАВЦОВ ОТ БОГА

Мы определились, с кем имеем дело, далее попробуем разобраться с тем, что следует из сказанного. Другими словами, попытаемся выяснить, как людей рассматриваемого типа мотивировать, обучать и удерживать в корпоративных рамках, для того чтобы они выполняли свои

функции, т.е. повышали показатели продаж и угождали клиентам.

Сначала поговорим о том, как подбирать продавцов от бога. Я не буду заострять внимание на том, где их искать, отмечу лишь, что необходимо поэкспериментировать с размещением объявлений в СМИ. Отследите, на какое из объявлений, опубликованное в конкретном издании, откликнулось большинство интересных вам людей. Это даст возможность выбрать оптимальный информационный канал. Кроме того, можно задействовать связи ваших сотрудников: попросите их пригласить своих знакомых. Часто этот метод также дает определенные результаты.

Проведение собеседования с кандидатом не вызывает каких-то сложностей. Прежде всего вам стоит опираться на свои ощущения. Общаясь с кандидатом (или сразу после его ухода), ответьте самому себе на несколько вопросов.

■ Насколько вам комфортно общаться с претендентом? Не возникает ли неприязнь по отношению к нему?

■ Насколько быстро собеседник ориентируется в ситуации и адаптируется к ней?

■ Как кандидат реагирует на сложные и провокационные вопросы?

■ Активно ли ведет себя кандидат?

По сути, вам нужно выбрать людей, легко вступающих в контакт, быстро адаптирующихся к изменяющейся ситуации, которых трудно смутить, и, конечно, они должны очень любить деньги. Стоит отметить, что сегодня, в условиях кризиса, подбор нужных вам специалистов не является большой проблемой.

ОБУЧЕНИЕ ПРИНЯТЫХ СОТРУДНИКОВ

Далее поговорим об обучении принятых вами продавцов. Стоит ли вообще заниматься их обучением, ведь сейчас на рынке труда можно найти готовых специалистов? Верно, вы действительно можете взять таких сотрудников, однако их готовил под себя, потребности и специфику

своей компании кто-то другой. Если вы хотите, чтобы ваши продавцы действовали с учетом ваших корпоративных стандартов, а главное, максимально качественно обслуживали каждого клиента (что в условиях значительно снизившейся покупательской активности приобретает особую актуальность), то обучать персонал все-таки придется.

В настоящее время расценки на тренинговые услуги значительно снизились и договориться с профессионалом можно, предложив совершенно незначительную сумму, тем более вам не нужен «тренер-звезда», вам требуется квалифицированный специалист.

Трудности при подготовке и организации обучения заключаются в другом. Если вы спросите своих продавцов, какой вид обучения они считают наиболее предпочтительным, скорее всего, большинство ответит, что лучшим вариантом будет тот, при котором вы сумму оплаты за проведение тренинга разделите поровну и выдадите им в качестве премии. Такой подход не является неверным, это нормальная реакция. Кроме того, этот ответ означает, что вы в свою торговую сеть набрали правильный персонал, тех самых продавцов от бога.

Торговцы не любят учиться и не собираются этого скрывать. В целом это обусловлено двумя причинами:

1) они считают себя самыми умными и способными любого научить продавать;

2) клиент существует для них только непосредственно в момент сделки, до ситуации продажи и после этого потребителя нет, поэтому ролевые и деловые игры в тренинге воспринимаются торговцами негативно.

Добиться эффекта при обучении можно только в том случае если тренеру удастся указать участникам на их проблемы и суметь заставить их осознать, что им все же есть чему поучиться. По этой причине трудно мотивировать ваших продавцов к обучению. После того как вы все же сумели убедить персонал в необходимости этого, возникает следующая трудность. Вам нужно

определить, какие именно навыки продавцов прежде всего нуждаются в развитии. Это необходимо, чтобы обучение было эффективным, а время и деньги не были потрачены зря. Казалось бы, в данном случае нет ничего сложного, можно просто опросить сотрудников. Однако, как уже было сказано, настоящий торговец говорит именно то, что от него хотят услышать. Таким образом, продавцы очень часто руководителю высказывают одно мнение, тренеру и менеджеру по персоналу — другое, а в кулуарах обсуждают третье. По этой причине стандартные диагностические процедуры, такие как заполнение предтренинговых и посттренинговых анкет, мало что дают при определении реальной картины эффективности того или иного тренинга.

Вместе с тем указанное анкетирование дает возможность получить полезную информацию, если сочетать этот способ с анализом отчетов по итогам проверок с помощью «тайных» покупателей. Такая практика контроля работы продавцов приносит хорошие результаты, кроме того, использование данного метода позволяет держать ваших продавцов в тонусе. Не станем писать об этом подробно, скажем только, что выстроить систему работы «тайных» покупателей несложно и обходится она недорого. Для этого вам даже не нужно нанимать отдельного специалиста: с поставленной задачей вполне смогут справиться сотрудники службы персонала. Если вы не практикуете применение данного метода, то вам стоит задуматься об этом.

Итак, придется провести тщательное исследование потребности продавцов в обучении. Укажем, на какие аспекты вам в любом случае стоит обратить внимание. Как отмечалось в начале статьи, торговцы розничных сетей имеют характерные особенности, и какова бы ни была специфика вашей компании, какими бы уникальными ни являлись ваши сотрудники, в любом случае наибольшие трудности и наиболее существенные провалы в их работе будут связаны с тремя сферами. Это:

1) недостаточная работа по выявлению потребностей клиентов;

2) низкое мастерство при обработке возражений клиентов;

3) частое нарушение корпоративных стандартов продаж при работе с клиентами.

Перечисленные проблемы являются типичными для отрасли розничных продаж. Почему они возникают? Обычный розничный торговец особенно не старается выявлять потребности клиента и компенсирует это количеством попыток продать товар многим потребителям, т.е. он старается добиться максимальной прибыли для себя с помощью обращений к множеству клиентов в противовес повышению качества обслуживания одного конкретного потребителя. Другими словами, он предпочитает количество попыток продаж качеству каждой из них (это свойственно даже самым лучшим сотрудникам). Торговец хочет продать продукт в минимальный срок и с меньшими затратами сил и энергии. Он не понимает, для чего необходимо выявлять потребности, если он уже задал пару вопросов и все про этого клиента понял.

Разумеется, в условиях кризиса количество потенциальных покупателей сокращается (иногда очень значительно), следовательно, навыки выявления потребностей становятся наиболее значимыми, поскольку качество работы с конкретным покупателем уже нельзя компенсировать за счет количества попыток.

РАБОТА ПРОДАВЦОВ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ КЛИЕНТОВ

Количество типичных возражений клиентов вполне измеримо, как правило, их порядка десяти. Однако рассчитывать на то, что ваши торговцы по собственной инициативе будут устраивать «мозговой штурм» с целью формулирования шаблонных ответов на стандартные возражения клиентов, по меньшей мере наивно. Скорее всего, они будут отвечать на возражения клиента так, как считают нужным, т.е. некорректно и не в соответствии с декларируемой компанией политикой продаж.

Например, на реплику со стороны клиента: «Слишком дорого» — можно услышать все, что угодно: как слова: «Ну идите и ищите, где подешевле», так и фразу: «Ну, в общем, может быть, у нас дороговато, но зато у нас качество хорошее».

Задача тренера заключается как раз в том, чтобы продавцы усвоили алгоритм работы при общении с потребителями и создали шаблоны ответов, соответствующие корпоративным стандартам в области продаж, на типичные возражения. В результате этого сотрудники смогут интерпретировать их, находясь в торговом зале, но не прибегать к «отсебятине». Это основной этап продаж, и на отработку именно навыков общения при возражениях вам следует обратить особое внимание.

Другие этапы, такие как вступление в контакт, презентация и завершение сделки, обычно не вызывают никаких затруднений у правильно подобранных службой персонала продавцов от бога, поэтому времени для закрепления в процессе тренинга этих навыков они требуют значительно меньше. Вам важно лишь проследить, чтобы соответствующие действия на этих этапах продаж сотрудники отрабатывали с учетом правил, принятых в компании.

Многие торговцы считают, что ситуации, анализируемые на тренингах, оторваны от реальной практики продаж. Эта претензия является отчасти обоснованной. Часто при обучении рассматриваются разного рода типологии клиентов. Обычно в качестве одной из них по умолчанию выступает так называемая типология ведущей потребности, разработанная на основе известной пирамиды потребностей А. Маслоу. Как известно, он исследовал человеческую мотивацию и выделил пять видов потребностей, которые управляют поведением людей. К ним относятся:

- физиологические потребности (еда, сон, одежда, крыша над головой);
- потребность в безопасности (уверенность в завтрашнем дне);
- потребность в принадлежности к определенной социальной группе;

- потребность в признании (социальный статус);
- потребность в самореализации.

А. Маслоу считал, что потребности имеют иерархическую структуру. Так, потребность в самореализации возникает только после того, как удовлетворены предыдущие четыре вида потребностей. Обычно при адаптации данной типологии к продажам считается, что клиент с ведущей физиологической потребностью будет говорить о низкой цене и искать наиболее дешевые товары; потребитель с ведущей потребностью в безопасности будет интересоваться надежностью товара, сроком гарантии и уровнем сервиса, предоставляемым компанией-продавцом, и т.д.

Рассмотрим, к какому результату может привести учет этой типологии в условиях реальных продаж. Продавец, которого убедили использовать в работе типологию ведущей потребности, закономерно отнесет клиента, говорящего в основном о цене и дешевизне, к типу потребителей с физиологическими потребностями и будет подбирать для этого покупателя самый дешевый и простой товар. В то же время коллега этого продавца, не обремененный знанием этой типологии, может выявить скрытую мечту данного клиента и в итоге продаст ему гораздо более дорогой аналог.

Выше приведен негативный пример. Может ли типология А. Маслоу или любая другая типология людей (рассматриваемая на тренинге продаж) сыграть позитивную роль в работе продавца? Это мне неизвестно, поскольку я ни разу не сталкивался с ситуациями их применения в процессе продажи. Мною было опрошено много знакомых продавцов по поводу того, используют ли они какие-то типологии при работе с клиентами, типизируют ли они потребителей. Я пытался найти ответ на этот вопрос при проведении тренингов, анкетировании и даже на разного рода собраниях рабочего коллектива, задавал этот вопрос также и в менее официальной обстановке (в кулуарах, курилке, на рабочем месте при отсутствии клиентов). Однако из сотен опрошенных людей лишь несколько человек припомнили ту

или иную типологию, но и они скептически отнеслись к утверждению относительно ее практической ценности. Один продавец ответил на этот вопрос так: «Типизировать клиента — значит лишать себя творчества, а клиента — лица». Продавцы от бога вообще не любят абстрактные схемы, они предпочитают распознать ключевую эмоцию конкретного клиента, подстроиться под нее и с помощью управления ею заставить клиента совершить покупку. Характерным является тот факт, что очень немногие из продавцов смогут вам объяснить, каким образом они это делают. Процесс управления эмоциями проходит на подсознательном уровне, потому человек слабо может фиксировать свои конкретные действия, он действует как бы экспромтом и по наитию. Другими словами, во-первых, высококлассный торговец мало осознает тонкости самого процесса, во-вторых, он никогда об этом не задумывается. Для того чтобы раскрыть суть, можно привести аналогию с поведением детей. Даже самые маленькие из них, которые еще не научились говорить, могут мастерски управлять своими родителями. Это происходит посредством эмоций, однако осознать эти вещи дети, разумеется, не могут.

Таким образом, можно констатировать интересный факт: разного рода типологии клиентов практически по умолчанию рассматриваются примерно в 80% предлагаемых на рынке программ обучения продажам, при этом продавцы данные классификации почти никогда не используют. Единственный ли это недостаток типичных программ обучения продавцов? Конечно, нет. Обычно тренинги также изобилуют многочисленными данными исследований, разного рода теоретическими отступлениями и концептуальными вставками, кроме того, используются различные игры (например, созданные по мотивам русских народных сказок). С чем это связано? Отчасти такое происходит из-за того, что структура тренинга продаж давно стала традиционной и никто не задается вопросом относительно того, зачем в ней присутствует тот или иной элемент. Однако если заказчик потребует исключить из

программы обучения, например, блок, связанный с рассмотрением типологии клиентов, то тренер, скорее всего, не будет возражать, т.к. желание клиента для него — закон.

НАРУШЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ

Теперь давайте поговорим о частом нарушении корпоративных стандартов. В начале статьи, когда мы приводили характеристику продавца от бога, упоминалась его нелюбовь к правилам. Однако более точно можно обозначить этот тезис фразой: «Правила существуют для того, чтобы их нарушать». У обычного торговца по отношению к любому правилу всегда возникает желание его нарушить или хотя бы попытаться обойти, часто он не может удержаться от этого, даже если знает, что в результате не получит никакой выгоды.

Например, в одной торговой компании, где я работал специалистом по обучению персонала, существовал корпоративный стандарт, касающийся внешнего вида продавцов. Его содержание было примерно таким.

Рекомендуется носить:

- *пиджаки нейтральных тонов, при этом должны быть светлый верх и темный низ;*
- *качественную одежду, при взгляде на которую не должна появляться мысль о ее высокой цене;*
- *ремни хорошего качества;*
- *для женщин также обувь на каблуке, который не должен быть очень высоким; изящные серьги, не слишком длинные и не бренчащие.*

Запрещается носить:

- *джинсы любых расцветок, форм и фирм-производителей;*
- *спортивные брюки, юбки в спортивном стиле, спортивную обувь;*
- *свитера и пуловеры (исключение — под пиджак в холодное время года);*
- *блузки ярких расцветок, с крупным рисунком, полупрозрачные, с глубокими вырезами;*
- *броские украшения.*

Летом 2007 г. постоянно приходилось штрафовать продавцов за нарушение этого стандарта, а именно за то, что в торговом зале они находились в пляжных шлепанцах. При этом у всех оштрафованных одежда была классического стиля. Разумеется, данные сотрудники и сочувствующие им возмущались, заявляя, что летом очень жарко ходить в закрытой обуви. При этом в каждом магазине имелся кондиционер, что позволяло персоналу добиться установления в помещении наиболее комфортной температуры. Тем не менее в течение всех летних месяцев то в одной, то в другой торговой точке постоянно происходили одни и те же нарушения, причем некоторые работники были оштрафованы дважды за лето.

Давайте подробнее остановимся на рассмотрении содержания корпоративных стандартов и их внедрении в компании.

Если ваша торговая политика не подразумевает, что покупатели при входе в магазин должны видеть перед собой человека, похожего на бойца отряда батки Махно с манерами самого бойкого продавца с сельскохозяйственного рынка, то использование корпоративных стандартов в области продаж вам необходимо. Охарактеризуем их более подробно.

В стандарт не следует включать более 10–15 правил. Их формулировки должны быть предельно краткими, содержать суть недопустимого действия и размер штрафа. Не нужно усложнять их обоснованиями или добавлениями из корпоративного кодекса, касающимися миссии, лояльности и клиентоориентированности. Стоит отразить некоторые рекомендации относительно того, что поощряется в компании, а от чего необходимо воздерживаться.

О правилах следует сообщать каждому новичку, вступающему в дружные ряды ваших сотрудников. О соблюдении стандарта необходимо периодически напоминать на собраниях и посредством рассылки по электронной почте. Также лист с правилами должен быть вывешен в служебном помещении каждой торговой точки

(желательно, чтобы текст умещался на странице формата А4).

В правилах ни в коем случае не должно быть исключений, за каждое нарушение следует предусматривать наказание. Если пренебрежение одним из правил кем-то из продавцов не повлечет санкций со стороны руководства, то возникнет масса обид и очень эмоциональных обвинений в стиле: «Почему вы меня наказываете, а Петрова нет? Чем я хуже?» Если же руководство пропустит или не заметит несколько нарушений, то правила вообще начнут игнорировать.

Разумеется, ваши продавцы всегда будут испытывать на прочность эту систему. Они не враги себе и не станут сознательно нарушать правила, рискуя быть подвергнутыми наказанию (во всяком случае это будет происходить нечасто), однако они будут действовать хитрее, пытаясь найти лазейки и обойти правила.

МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ

О «кнуте» мы поговорили, теперь давайте поговорим о «прянике», т.е. о том, каковы оптимальные подходы к мотивации продавцов. Не стоит ожидать, что я скажу что-то новое, перечислю лишь основные принципы стимулирования, которые условно можно обозначить следующим образом:

- 1) «арифметика процентов»;
- 2) соревнование.

В некоторых компаниях мотивируют продавцов, максимально используя эти принципы, но чаще всего их применение происходит стихийно и какой-то из них присутствует в большей степени или вообще отсутствует в политике фирм.

Принцип «арифметика процентов» подразумевает прозрачность структуры формирования вознаграждения и доступность для продавца в такой степени, чтобы он по итогам дня мог самостоятельно рассчитать, сколько денег заработал за определенный период. Данный процесс будет его мотивировать лучше всего, причем сам по себе, вам даже не нужно в него вмешиваться.



Принцип соревнования также является сильным стимулом. Розничные продавцы — люди азартные, они с удовольствием будут участвовать в состязаниях «Кто за этот месяц продаст товар X в максимальном количестве» или «Кто делает лучшую кросс-продажу в этом квартале». Однако есть несколько важных дополнений.

■ Ваши люди будут действительно вовлечены в соревнование только тогда, когда будет существовать реальный материальный приз. Впрочем, при определенных обстоятельствах сотрудники могут поучаствовать в формировании призового фонда.

■ Соревнование должно проводиться в течение конкретного периода, т.е. на протяжении реального срока, не превышающего квартальный период, а лучше всего этот принцип работает в пределах месяца.

■ Освещение хода соревнования должно быть регулярным и эмоционально насыщенным, ответственность за этот процесс, а также

за награждение победителя лежит сугубо на руководителе.

■ Ни у одного из участников (конкретного продавца или какой-либо торговой точки) не должно быть заведомого и явного преимущества, иначе возникнет противоположный результат. Внимательно относитесь также к содержанию (и названию) объявляемого соревнования, чтобы не возникло двусмысленностей и разночтений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение хотелось бы еще раз отметить, что продавцы — люди очень эмоциональные, а от их настроения зависит многое. Можно сказать, что плохое настроение ваших торговцев — грубость и пренебрежение по отношению к клиентам, а хорошее настроение сотрудников — залог отличных продаж.



КАК МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ЗАВИСИТ ОТ ЦЕННОСТЕЙ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?

В статье приведены материалы, позволяющие понять, насколько эффективна в компании материальная мотивация продавцов, какие типичные ошибки допускают руководители и какие изменения необходимы в материальной мотивации отдела продаж.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: материальная мотивация отдела продаж, оклад, бонус, прогрессивная система оплаты труда, мотивационные схемы



Приходько Екатерина Викторовна — директор и ведущий бизнес-тренер тренинг-центра «Ледокол» (г. Краснодар)

Сегодня уже практически нормой стало то, что зарплата менеджера по продажам складывается из оклада и процента от прибыли. Большинство работодателей знают, что в наше время продавца невозможно мотивировать ни высоким процентом, ни хорошим окладом, даже в этом случае продавцы могут работать не в полную силу. Сегодня выходят на первый план такие значимые факторы, как командная работа, групповая поддержка, равнение на лидера и другие показатели. Современные компании подбирают сотрудников в отдел продаж согласно сложившимся ценностям.

Существует несколько основных мотивационных схем.

Мотивационная схема №1. Стимуляция командной работы. Не так давно в ряду российских компаний стало модным ставить в зависимость гибкую часть зарплаты продавцов (т.е. проценты, бонусы и т.д.) не только от личных продаж, но от общего плана отдела продаж.

Например, все продавцы за месяц должны заключить сделки на 3 млн руб. При достижении этой суммы каждый сотрудник получает оклад и 15% от личных продаж. Если же рубеж в 3 млн руб.



остаётся недостижимым, вознаграждение каждого сотрудника складывается из оклада и 5% от личных продаж. Такая мотивационная схема называется *стимуляцией командной работы*, она прижилась во многих российских компаниях и хорошо себя зарекомендовала. Данная схема подразумевает обязательное наличие хороших отношений между продавцами, потому что только в этом случае продавец, выполнив свой план продаж, будет стараться перевыполнить его, если другой продавец не справляется со своими обязанностями.

Такой способ мотивирования сотрудников успешно внедряется, когда у компании высокие плановые показатели и распределить план между всеми сотрудниками и озвучить его означает вызвать у продавцов стресс и окончательно снизить мотивацию к работе: любой руководитель знает, что планы должны быть достижимы. Общий план для отдела продаж в этом случае выглядит менее пугающим.

Однако практика других российских компаний показала, что не всегда достаточно хороших отношений между продавцами, чтобы стимуляция командной работы была успешной. Наши наблюдения за внедрением данной мотивационной схемы в компаниях показывают, что эта схема эффективна в тех компаниях, где сотрудники отдела продаж работают в основном на выезде на территории клиента и собираются в офисе для того, чтобы обсудить общие проблемы.

Мотивационная схема №2. Стимуляция групповой поддержки. Если сотрудники все время работают в офисе, общаясь с клиентами преимущественно по телефону, схема стимулирования командной работы, как ни парадоксально, не работает. Это связано с различным «коэффициентом полезного действия» сотрудников отдела продаж — у каждого продавца он свой. И когда продавец с высоким КПД видит, как работает продавец с низким КПД (т.к. они работают в одном помещении), у первого пропадает всякое желание работать в команде. Сотрудник с низким КПД вовсе не виноват, он старается как может, но больше он сделать просто не в состоянии.

Именно для отделов продаж, в которых сотрудники все время проводят вместе, а план слишком высок для того, чтобы делать его индивидуальным для каждого продавца, применяют мотивационную схему *стимуляции групповой поддержки*. В этом случае также существует общий план продаж на отдел, например, 30 млн руб. При использовании данной схемы необходимо разделять командный и личный процент. Например, при достижении заявленного показателя каждый сотрудник получает оклад, и 10% от личных продаж, и 10% от результата работы команды. Если планка в 30 млн рублей не достигнута, сотрудник отдела продаж получает только оклад и 10% от личных продаж.

В обоих случаях в отдел продаж набирают сотрудников, для которых приоритетна ценность командной работы. Однако большинство руководителей знают, что есть продавцы-одиночки, для которых ощущение работы в команде совершенно не имеет значения. Они привыкли рассчитывать на свои силы, им не чужды карьеристские устремления.

Мотивационная схема №3. Прогрессивная.

Если в отделе продаж работают продавцы-карьеристы, то применяется прогрессивная процентная ставка. Например, сотрудник должен выполнить план в 1 млн рублей. При достижении этого показателя ему выплачивают оклад и 5% от суммы продаж, если он продал товара на 1,3 млн руб., получает 6%, если сумма продаж 1,5 млн руб. — 7% и т.д. Продавец, собравший максимальную сумму за месяц, становится героем: в компании вывешивают его фотографию, ему дарят ценные подарки и т.д. Такая система мотивации называется *прогрессивной*.

Однако эта схема имеет опасную ловушку: она эффективна только в том случае, когда отдел продаж состоит только из одних карьеристов. Именно в таких отделах перед принятием сотрудника на работу идет многократная проверка на стрессоустойчивость, целеустремленность, воспитывается воля к победе.

К сожалению, атмосфера «равнения на лидера» не может долго существовать в компании.



При этом возможно три варианта. Первый — выделяются наиболее сильные и слабые сотрудники, отдельные сотрудники постепенно уходят и перестают быть карьеристами, начинают «проповедовать» другие ценности, и отдел продаж уже имеет смешанный состав. Второй вариант развития событий: наиболее успешные карьеристы создают свои компании и уводят часть клиентов. Исход третий — при высокой постоянной нагрузке отдел продаж постепенно распадается, приходится постоянно набирать и обучать новых сотрудников.

Мотивационная схема №4. Бонусное стимулирование активной работы. Если в отделе продаж смешанный состав сотрудников и продавцы придерживаются различных ценностей, тогда схема равнения на лидера работает очень слабо. В случае если сотрудники отдела имеют различные ценности, применяется схема *бонусного стимулирования активной работы*, которая предполагает поощрение не только за результат продаж, но и за активное выполнение должностных обязанностей. При этом заработная плата специалиста по продажам будет состоять из оклада, прогрессивного процента от продаж и бонуса. Например, специалисту по продаже рекламы нужно в неделю провести 8 встреч и сделать 50 звонков клиентам. Каждую неделю сотрудник сдает отчет о проделанной работе. Если продавец выполняет норму встреч и звонков в неделю, он получает оклад 15 000 руб., бонус — 15 000 руб. и процент от продаж по прогрессивной шкале. Если же норма встреч-звонков не выполняется, продавец бонуса не получает.

Особенность этой схемы мотивации заключается в том, что бонус должен быть равен или сопоставим с окладом, иначе у продавца не будет

стремления осуществлять необходимое количество встреч. Еще один важный момент этой схемы мотивации — наличие у предлагаемого продукта реальных конкурентных преимуществ, т.к. в этом случае количество встреч пропорционально количеству заключаемых сделок. Если у продукта нет реальных конкурентных преимуществ и продажа полностью зависит от харизмы продавца, бонусное стимулирование может стать невыгодным для руководителя.

Мотивационная схема №5. Бонус коэффициента эффективности работы. При использовании схемы *бонус коэффициента эффективности работы* поощрение делается не за количество, а за качество звонков. Например, продавец совершает 100 звонков и это позволяет сделать 2 продажи. В этом случае коэффициент эффективности (КЭ) работы составляет $2 / 100 = 0,02$, или 2%. Заработная плата продавца составляет:

Оклад + Оклад × КЭ × 10 + процент от продаж.

Например, $30\ 000 + 30\ 000 \times 0,02 \times 10 + \text{процент от продаж} = 36\ 000 + \text{процент от продаж}$.

Таким образом, у продавца есть стимул работать не столько на количество звонков, сколько на качество переговоров с каждым клиентом, т.к. при повышении коэффициента эффективности размер бонуса возрастает (табл. 1).

Особенность этой схемы состоит в том, что продавец практически имеет двойную материальную мотивацию: получает процент от продаж и бонус эффективности. Компании, которые придерживаются данной схемы мотивации, культивируют стремление к повышению профессиональных навыков, приветствуют обучение и часто

Таблица 1. Зависимость оплаты продавца от коэффициента эффективности

Оклад	Коэффициент эффективности	Размер бонуса	Зарплата
30 000	0,02	6 000	36 000 + %
30 000	0,03	9 000	39 000 + %
30 000	0,04	12 000	42 000 + %
30 000	0,05	15 000	45 000 + %



обсуждают методы и технику работы с клиентами. Именно такие компании часто выдвигают обязательным условием для соискателей прохождения тренингов продаж перед приемом на работу.

Обязательным условием при работе данной мотивационной схемы является жесткий контроль за количеством звонков, которые совершают продавцы, т.к. ради повышения коэффициента эффективности некоторые продавцы склонны скрывать истинное количество отказов.

Мотивационная схема №6. Хозрасчетная схема мотивации. Схема бонусного стимулирования не спасает, когда уверенный карьерист собирается открыть собственную компанию и увести часть ваших клиентов. В этом случае крупные западные компании создают опционы и стараются оставить ценных сотрудников у себя, сделав их соучредителями. Этот способ мотивации не подходит простым руководителям отделов продаж и владельцам обществ с ограниченной ответственностью, ведь они не выпускают акций, и сделать продавца, хоть и успешного, совладельцем компании не так просто.

В этом случае применяется *хозрасчетная схема мотивации*: продавец уходит вовсе не из-за того, что он мало зарабатывает, и даже не потому, что он самостоятельно заработает больше (даже если он так думает). В большинстве случаев продавцы открывают свои фирмы потому, что их одолевает жажда деятельности, для них интересен новый этап профессионального развития. В этом случае возможно предоставить менеджеру преимущества хозрасчета.

Например, с 1 ноября продавцу Иванову предоставляется возможность возглавить направление по продаже гаек и болтов. Подразделение господина Иванова выделяется в самостоятельную структурную и экономически независимую единицу: Иванов сам отвечает за объем продаж, набирает людей, рассчитывает продажную стоимость продукции. Из подразделения теперь уже руководителя Иванова вычитаются стоимость аренды, зарплаты, налогов и прочих расходов. Бухгалтерию продолжает вести бухгалтер предприятия, часть

работы которого теперь уже тоже нужно оплачивать. Однако Иванов может рассчитывать на поддержку хозяина предприятия, предоставление определенных контактов. За эти услуги Иванов отдает хозяину 20–50% прибыли.

Практика показывает, что в 80–85% случаев при помощи хозрасчетной схемы удается удерживать ценных сотрудников в компании и сделать ее сильнее.

Мотивационная схема №7. Удержание применением долгосрочных планов. У компании не всегда есть возможность удерживать опытных сотрудников путем предоставления им возможности действовать экономически самостоятельно. Иногда бывает очень сложно определить отдельное направление и оценить личный вклад каждого продавца в развитие этого направления. Именно в этих случаях ценный сотрудник должен видеть возможности роста для себя в данной компании, что является стимулом продавать гораздо больше.

Западные компании активно применяют годовые планы продаж. Так, каждый сотрудник знает, что ему нужно не только выполнить ежемесячный план, но и в конце года достичь определенных показателей.

Например, годовой план продаж одного сотрудника отдела продаж составляет 3,6 млн руб. По итогам года продавцу полагается премия, сопоставимая с полугодовым окладом, или ценное поощрение (путевка за рубеж, абонемент в спортзал и т.д.).

Почему в данном случае применяется не месячная, а годовая цель? Не всегда все зависит от менеджера, бывают ситуации, которые могут помешать ему приблизиться к намеченному числовому показателю (сезонность, форс-мажорные обстоятельства).

В течение года есть такие моменты, когда менеджеру элементарно везет. Именно благодаря тому, что есть возможность восстановить баланс, продавец может показать свою работу и стремиться к выполнению годового плана.

Есть еще одна причина для достижения годовых показателей. Например, за неделю до окончания



месяца менеджер выполнил поставленный месячный план. У него также остались клиенты, которые готовы к покупке в следующем месяце, но могут купить также и в этом, если их поторопить. Продавец не спешит перевыполнять месячный план, т.к. эти сделки — резерв на следующий месяц. Годовой план позволяет стимулировать менеджера продавать даже тогда, когда выполнен месячный план продаж.

Также при использовании этой мотивации многие компании предлагают значительные премиальные в случае перевыполнения годового плана продаж. Вместо премиальных можно использовать ценные подарки (автомобиль, моторная лодка и т.д.).

Мотивационная схема №8. Личное первенство по продажам. Данная схема подходит для тех компаний, в которых выполняются два условия: первое — они располагают достаточно широким ассортиментом продукции, что снижает влияние сезонного фактора, и второе — у них есть постоянные клиенты.

Смысл данной мотивационной схемы заключается в том, что продавец, нарабатывая клиентскую базу, постепенно увеличивает свою премиальную

часть. Опасность состоит в том, что рано или поздно каждый продавец начинает зарабатывать столько, сколько ему достаточно для нормальной жизни, и в этот момент он перестает искать новых клиентов или ищет их довольно вяло. При этом бизнес перестает развиваться, а значит, начинает регрессировать, поскольку рынок не дремлет.

В этом случае используется коэффициент прироста. Например, в прошлом месяце объем продаж менеджера по продажам составил 1 000 000 рублей. В этом месяце менеджер продал товара на 1 100 000 руб. Коэффициент прироста составил в этом случае:

$$1\ 100\ 000 - 1\ 000\ 000 / 1\ 000\ 000 = 0,1.$$

От коэффициента прироста зависит процент продаж. Например, если оклад менеджера по продажам составляет 30 000 руб., заработная плата будет начисляться в зависимости от коэффициента прироста (табл. 2).

Если менеджер не продает больше, чем в предыдущем месяце, ему выплачивается оклад и компенсационная выплата, которая рассчитывается на основе коэффициента компенсационной выплаты (табл. 3).

Таблица 2. Зависимость заработной платы менеджера по продажам от коэффициента прироста

Оклад менеджера по продажам, руб.	Объем продаж предыдущего месяца, руб.	Объем продаж последнего месяца, руб.	Коэффициент прироста	Начисленный процент от продаж	Заработная плата, руб.
30 000	1 000 000	1 100 000–1 199 999	0,1	0,05	30 000 + 55 000
30 000	1 000 000	1 200 000–1 299 999	0,2	0,07	30 000 + 84 000
30 000	1 000 000	1 300 000–1 399 999	0,3	0,09	30 000 + 117 000

Таблица 3. Расчет компенсационной выплаты в зависимости от объема продаж

Объем продаж предыдущего месяца, руб.	Объем продаж последнего месяца, руб.	Коэффициент компенсационной выплаты	Заработная плата, руб.
1 000 000	1 000 000	1	30 000 + 30 000
1 000 000	950 000–999 999	0,5	30 000 + 15 000
1 000 000	900 000–949 999	0,3	30 000 + 9 000
1 000 000	850 000–899 999	0,1	30 000 + 3 000



Коэффициент компенсационной выплаты измеряется относительно размера оклада. Потери клиентов более чем на 15% считаются недопустимыми, и никаких бонусов и премиальных в этом случае менеджер по продажам не получает.

Стоит отметить что данная система мотивации очень эффективна, однако только для крупных и средних компаний, уверенно занимающих свою позицию на рынке.

Еще один недостаток данной мотивационной схемы в том, что менеджер имеет предел физических и временных возможностей, поэтому в дальнейшем должно быть предусмотрено повышение наиболее успешных менеджеров до руководителей направлений. В этом случае мотивация направлений должна быть также построена на коэффициенте прироста.

Мы рассмотрели базовые схемы мотивации, которые эффективно работают в условиях современного рынка. На практике их намного больше, однако за основу всегда взята одна из названных схем.

До сих пор во многих компаниях существует вопрос, каким должно быть соотношение оклада и процентной части. В некоторых организациях до сих пор существуют такие крайности, как заработная плата, зависящая только от процентов, или просто оклад. Специалисты нашего центра считают, что такие мотивационные схемы себя изжили и в любом случае необходимы оклад и гибкая процентная часть. Их соотношение может колебаться от 30:70 до 70:30, на наш взгляд, сегодня это соотношение является оптимальным.

При распределении процентной и окладной частей должно действовать одно простое правило: чем больше продажа зависит от менеджера, тем должен быть меньше размер окладной части, и наоборот, чем больше компания продумала маркетинговых ходов и идей и чем меньше ситуация зависит от продавца, тем большую долю должен составлять оклад.

Всегда стоит помнить, что любая система мотивации имеет свой жизненный цикл на предприятии и то, что было эффективно год или полгода

назад, не всегда является удачным нынешним решением. Очень часто руководители отделов продаж на предложения внешних консультантов поменять систему мотивации отвечают: «У меня эта система уже четыре года достаточно хорошо работает, и менять я ничего не буду». Отчасти они правы, потому что при смене мотивации есть ряд ошибок, которые означают резкое снижение мотивации и понижение лояльности сотрудников к компании, в которой они работают.

Но все-таки мотивационные схемы, применяемые в компании, менять нужно. Руководитель отдела продаж должен понимать: мотивационная схема меняется для стимуляции сотрудников отделов продаж работать успешнее. Новая мотивационная схема считается эффективной, если с ее помощью удалось поднять продажи на 5–10% и более, а издержки увеличились не более чем на 5%. Оптимальная частота изменения мотивационной схемы на предприятии — один раз в год или один раз в полгода. Если руководитель все-таки решил поменять материальную мотивацию сотрудников отдела продаж, то он должен следовать простым правилам.

Перед тем как изменять систему материальной мотивации на предприятии, следует четко понимать, деятельность каких именно сотрудников будет стимулировать новая схема. Здесь возможно два пути: первый — повышение объемов продаж за счет стимулирования наиболее активных сотрудников, второй — повышение лояльности сотрудников отдела пассивных продаж.

В первом случае часто применяется снижение оклада и повышение процентной ставки в таком соотношении, чтобы в сумме наиболее активные сотрудники получали больше, чем до изменения мотивации. В противном случае новая система мотивации будет воспринята в штыки передовыми сотрудниками и мотивация всего отдела может резко понизиться.

На этом этапе возможно увольнение продавцов со средним потенциалом и тех сотрудников отдела продаж, у которых нет стимула зарабатывать, а есть стимул получать. Расстраиваться не



стоит: на объемах продаж это практически никак не скажется.

Главная задача повышения процентной ставки и понижения оклада — показать сотрудникам отдела продаж, что размер их заработка напрямую зависит от их усилий. Такая смена мотивации удерживает и стимулирует наиболее сильных продавцов.

К сожалению, сильных специалистов среди всех сотрудников отдела продаж не более 20–30%. Руководитель, проводя такую смену мотивационных схем, должен быть готов к тому, что он может потерять до 80% сотрудников.

Второй путь изменения соотношения «оклад — процентная ставка» направлен на повышение лояльности работающих сотрудников компании. В этом случае повышается размер оклада и снижаются процентные ставки до такого уровня, чтобы сотрудник отдела продаж со средним потенциалом почувствовал, что при нормированном и хорошо организованном рабочем дне заработная плата будет выше.

Такая мотивация подходит для крупных компаний, где отдел продаж в основном занимается тем, что выписывает товарные накладные, отвечает на звонки и делает продажи в пассивном режиме.

В этом случае процентные ставки заменяются на премии за хорошее обслуживание клиентов, быструю выписку документов, оперативную помощь клиентам в трудной ситуации. Повышение оклада расценивается сотрудниками как свидетельство, что их в компании ценят, они начинают работать еще усерднее и становятся преданными сотрудниками.

Смена мотивационных схем применяется по отдельности в зависимости от того, каких людей хочет видеть руководитель в отделе продаж. Эти схемы можно внедрять и одновременно, если в компании есть возможность разделить активную и пассивную часть отдела продаж. Практика показывает, что это самый эффективный вариант.

Ошибка многих руководителей состоит в том, что они внедряют понижение окладов, когда компания еще не готова к разделению отдела

продаж на активный и пассивный, и компания теряет значительную часть сотрудников, от которых зависело до 50% оборота.

Однако что делать, если нет возможности разделить активные и пассивные продажи, чтобы разных людей можно было по-разному мотивировать? Как быть, если отдел продаж должен все время работать в активном режиме?

Существует важное правило: нельзя понижать оклад или процентную ставку. В этом случае просто повышается план продаж и применяется прогрессивная система процентных ставок.

Часто бывает так, что система мотивации, которая хорошо работала раньше, со временем теряет свою эффективность. Как быть, если экономически прежняя схема является самой рентабельной, но на сотрудников она уже не имеет влияния?

В этом случае опытные руководители понимают, что необходима нематериальная или индивидуальная мотивация каждого сотрудника. Существует множество методов нематериальной мотивации от предоставления корпоративного автомобиля и оплаты сотовой связи до бонусных поездок за рубеж и бесплатного посещения спортзала. Однако при нематериальной мотивации в крупных компаниях есть один серьезный недостаток.

По нашим данным, только 10–15% компаний не только постоянно занимаются своими сотрудниками, выявляя их сильные и слабые стороны, но и обращают внимание на их жизненные цели и ценности. Остальные 85–90% компаний принимают во внимание цели и ценности сотрудника только в момент приема на работу. Как правило, после принятия на работу личные мотивы и цели сотрудника уже никого не интересуют.

Также нельзя отменить факта существования корпоративной культуры и ее влияния на сотрудников. Не всегда цели работников компании остаются неизменными.

Приведу типичный пример для всех консалтинговых компаний. Организация звонит в торговую фирму с предложением пройти тренинг продаж. Трубку берет менеджер по продажам,



который не так давно пришел в эту компанию, и проявляет интерес к предложенной услуге. Он сообщает руководству об этой беседе и надеется на то, что скоро в компании проведут тренинг продаж. Проходит время, приблизительно 9–12 месяцев. Тренинги продаж в этой торговой фирме не были проведены, но продавец тренингов продолжает звонить этому менеджеру и предлагать сотрудничество. В итоге выясняется, что для менеджера по продажам за год работы в компании обучение перестало быть ценностью. Это не значит, что он упал духом, просто он «впитал» корпоративную культуру своей компании.

Рассмотрим эту же ситуацию с другой стороны. Компания принимает на работу менеджера по продажам, у которого есть явная тяга к обучению и личному развитию. Он с удовольствием прошел бы тренинг, но руководитель считает, что в этом нет необходимости и вложение денег в нового сотрудника себя не окупит. Через какое-то время менеджер показал хорошие результаты, достиг своего «пика» и начал уставать. У него наступил период стагнации. Руководитель помнит, что менеджер проявлял интерес к бизнес-обучению, и в период стагнации отправляет его на тренинг продаж. Менеджер вроде бы доволен, однако ожидаемого результата он не получил. Дело в том, что за время работы в компании менеджер активно перенимал корпоративную культуру, его приоритеты поменялись.

Можно сделать вывод: прежде чем выбирать методы поощрения сотрудника, нужно четко знать, что для него важно.

Есть такое правило: руководитель часто выбирает сотрудников, которые похожи на него. Например, та же консалтинговая компания звонит и предлагает тренинг продаж для сотрудников. Руководитель говорит: «Пока в этих «балбесов» я не готов вкладывать деньги, у них мало желания учиться». Сотрудник компании понимает руководителя и говорит о том, что у них есть не только тренинги для продавцов, но и серьезные тренинги для руководителя, на что руководитель отвечает: «Да у уже все знаю».

Консалтинговые компании, которые на рынке уже не один год, знают, что на таких клиентов тратить время не нужно, потому что, если руководитель сам не имеет мотивации на обучение, вряд ли сотрудники, которые уже долго работают в этой компании, будут ценить обучение и развитие. Итак, руководитель должен знать, что ценно для каждого из сотрудников.

Многие консалтинговые компании специально рассказывают своим клиентам страшные примеры, чтобы активно продвигать кадровый аудит, и немало компаний принимают подобные услуги. Мое мнение таково: кадровый аудит должен проводиться не сторонними специалистами, а самим руководителем. При всей своей загруженности он должен найти время для того, чтобы понять каждого сотрудника.

Приведу пример. Компания по продажам металлоизделий наняла консультантов для проведения кадрового аудита. Ситуация была такова, что показатели работы отдела продаж еще не были выведены, конкретные цифры отсутствовали. Консультанты, некоторое время поработав в компании, выяснили, что у отдела продаж есть слабые места. Одна из сотрудниц практически не имела необходимых качеств для работы с клиентами, причем это подтверждали все сотрудники отдела продаж, что еще больше убедило консультантов в своей правоте. Консультанты представили руководителю компании отчет о кадровом аудите. Руководитель был удивлен приведенным данным. По итогам квартала сотрудница, о которой шла речь, показала хороший результат. Работа консультантов была оценена как неудовлетворительная.

Оказалось, что эта сотрудница была подругой начальника отдела продаж и он отдавал ей все хорошие заказы, причем так, что другие сотрудники об этом даже не догадывались. Результаты работы этой сотрудницы были хорошими. В следующем квартале руководитель пригласил других консультантов для проведения кадрового аудита. По стечению обстоятельств эти консультанты быстро выяснили причину, однако по



морально-этическим соображениям, не решились разглашать обнаруженные факты. Они просто выставили этой сотруднице положительную оценку. Руководитель компании остается доволен, кадровый аудит состоялся. Остается нерешенным лишь один вопрос: за что платил деньги руководитель компании?

Можно сделать вывод: любое исследование поведения персонала компании — это дело руководителя компании. Многие руководители привлекают службу персонала, которая может помочь, но опорные моменты руководитель должен выяснить сам.

Этот пример с кадровым аудитом и тренингами продаж связан со схемами мотивации напрямую. Если у компании нет средств, чтобы увеличивать процентную ставку или оклад, нужно действовать индивидуально, учитывая ценности и цели ваших сотрудников. Иначе деньги будут потрачены впустую.

В 1990-х гг. авторы многих исследований писали о том, что для человека в первую очередь важна нематериальная мотивация, а уже только потом материальная. Позволю себе с этим не

согласиться. Сегодня в России самый главный вопрос при выборе работы все-таки материальный. 80% выгоды сотрудник видит в том, сколько он будет получать.

Однако также очень важно, чтобы сотрудник чувствовал, что он способен повлиять на жизнь компании, от него что-то зависит. Не менее важна атмосфера в коллективе. При работе с персоналом 80% усилий должно тратиться на поддержание атмосферы и признание заслуг каждого из сотрудников. Традиционно этим занимаются менеджеры по персоналу. Однако, если руководитель отдела продаж хочет создать рабочую атмосферу, какая будет подходящей именно для него, работа с коллективом — это его святая обязанность. И при всей своей нагрузке руководитель должен вкладывать не только ум, но и душу в развитие отдела продаж.

Могу сказать, что в этом случае результат эмоционального управления коллективом превзойдет все ваши ожидания. Увеличится не только объем продаж, но и ответственность каждого сотрудника, усилится командная сплоченность и направленность на достижение результата.



Журналы по маркетингу

Личные продажи



Главный редактор:
Дмитрий Иванович Норка — один из самых востребованных и популярных бизнес-тренеров России. Эксперт в области продаж и управления продажами с многолетним стажем. Автор и координатор интернет-проекта «Стратегии и тактики продаж» (www.nogca.ru). Собственный опыт продаж, управления продажами и руководства компаниями с 1990 года. За один год проводит более 100 тренингов и консультаций. Со своими программами объездил более 50 городов. На семинарах и тренингах ежегодно обучается более 750 сотрудников различных компаний.

Основные темы журнала

- Организация и проведение корпоративного обучения в отделе продаж
- Специфические особенности продаж товаров и услуг
- Навыки торгового персонала в условиях жесткой конкуренции
- Современные технологии в службе продаж
- Техники NLP в продажах
- Корпоративные стандарты работы торгового персонала
- Привлечение и удержание клиентов
- Взаимодействие отдела продаж с другими подразделениями компании
- Наставничество и коучинг в отделе продаж
- Методика оценки деятельности торгового персонала
- Телемаркетинг и телефонные продажи
- Ответность и документооборот отдела продаж

В журнале печатаются оригинальные статьи, ранее не публиковавшиеся на русском языке, а также переводные материалы из американских и европейских журналов сходной тематики: Interactive Marketing, Journal of Marketing Communications и др.

Цель издания: предоставить читателям практические, конкретные методики и инструменты, позволяющие организовать эффективно работающую службу сбыта товаров и услуг, которая оперативно реагирует на все изменения на рынке, дать возможность систематизировать свои знания, опыт, навыки и получить основу для их дальнейшего совершенствования.

Авторы: практики, имеющие обширный позитивный опыт в области продаж и управления продажами и готовые поделиться им со своими коллегами; руководители отделов сбыта, маркетинга, региональные и национальные коммерческие директора, менеджеры предприятий оптовой и розничной торговли, сотрудники консультационных компаний.

Аудитория: руководители торговых и производственных предприятий, директора по продажам, предприниматели, руководители отделов продаж и служб сбыта, менеджеры корпоративного обучения.

Объем журнала: 84–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 81731
«Пресса России» 39450
«Почта России» 79698

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
Business career





ПОЛЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Темой статьи является полевое обучение: цели, этапы, разновидности полевой работы, механика и принципы проведения оценки компетенций торгового представителя как один из этапов полевой работы, схема полевого обучения для супервайзера. Материал содержит четкую структуру и может применяться в полевой работе супервайзером, менеджером, тренинг-менеджером, HR-специалистом, а также может служить базой для написания тренинга для наставников компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: полевое обучение, тренинг, полевое сопровождение, торговый представитель, супервайзер, полевой тренер, оценка компетенций, обратная связь, наставничество, система обучения, стандарты компании

Материал статьи адресован в основном руководителям, а также HR-специалистам производственных и дистрибьюторских компаний рынка FMCG.

Обучение — это процесс формирования знаний (усвоение информации), умений (способность сознательно выполнять действия, знания о которых уже есть) и навыков (способность выполнять действия практически бессознательно). На аудиторных тренингах можно получить лишь знания и умения. Навык же формируется только в процессе многократного повторения похожих действий в ходе *полевого индивидуального обучения*.

По приоритетам работа в поле делится на две большие категории. Если целью полевого тренера (супервайзера) является отработка каких-либо профессиональных компетенций, такая работа называется *полевым тренингом*. А если же целью совместного выезда в поле является решение бизнес-задач, эта деятельность называется *полевым сопровождением*. При этом мы подразумеваем, что необходимые навыки уже есть.

Полевое обучение (полевой тренинг) — это процесс обучения и контроля, отработки профессиональных компетенций торгового представителя



Клименко Маргарита Ринатовна — корпоративный бизнес-тренер немецкой страховой компании «ЭР-ГО Жизнь», внешний тренер российских и иностранных дистрибьюторских компаний (г. Москва)



ПОЛЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

через совместные визиты с полевым тренером в торговые точки.

Полевое сопровождение — помощь в решении бизнес-задач через совместные выезды в торговые точки торгового представителя с полевым тренером.

Во время проведения полевого тренинга руководитель заполняет специальный бланк (см. таблицу).

В дистрибьюторских компаниях, как правило, обучаемый — торговый представитель, а тот, кто обучает, — супервайзер или полевой тренер.

Таблица. Бланк для оценки компетенций (навыков) торгового представителя

АТ			_____																		
Менеджер по вопросам ВКДиУ			_____																		
			Дата _____																		
№	Название ТТ	Адрес ТТ	Представленность			Мерчандайзинг				Навыки продаж											
			Соблюдение стандартов присутствия (количество SKU согласно категории ТТ)	Мягкие	Твердые	Майонезы	Соблюдение стандартов размещения POS	Соблюдение стандартов выкладки	Единый корпоративный блок	Ротация продукции	Дополнительные места выкладки	Наличие ценников	Соблюдение рекомендованных цен	Доминирование	Постановка цели перед визитом в ТТ	Снятие остатков	Правило 1,5	Самостоятельный заказ	Торговая презентация	Техника работы с возражениями (соблюдение этапов)	
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
			% выполнения стандарта по каждому критерию оценки (сумма «единичек» по критерию / количество ТРТ × 100%)																		
			% выполнения стандартов по блокам оценки «Представленность», «Мерчандайзинг», «Навыки продаж»																		

В разных компаниях могут быть другие названия должностей, отличается и методика проведения полевого обучения. Построение методики проведения полевого обучения зависит от специфики бизнеса, особенностей работы отделов.

Цели проведения полевого обучения:

- обучение торгового представителя на маршруте, развитие торгового представителя и соблюдение стандартов компании в торговой точке;

- проведение объективной оценки навыков торгового представителя, определение сильных сторон в работе и компетенций, требующих развития;

- отслеживание динамики развития торгового представителя.

При полевом обучении можно выделить этапы:

- выявление потребности в обучении с помощью оценки компетенций на маршруте, по результатам оценки намечается план обучения и развития торгового представителя;

- обучение и развитие навыков торгового представителя, как правило, за одно совместное посещение отрабатывается не более двух навыков;

- контроль с помощью оценки компетенций.

Механика и принципы проведения оценки компетенций торгового представителя:

- оценка компетенций проводится совместно с торговым представителем на маршруте соответствующего дня посещения;

- оценка проводится минимум по десяти торговым точкам на маршруте торгового представителя, оцениваются торговые точки категорий, по которым установлены стандарты представленности продукции;

- оценка проводится по трем основным блокам: представленность, мерчандайзинг, навыки продаж;

- оценка проводится по каждому пункту бланка полевого обучения в каждой торговой точке. Соответствие стандартам компании отмечается цифрой 1, несоответствие — 0.

По окончании полевого обучения определяется средний процент эффективности работы торгового представителя на маршруте:

- не допускается комментировать и корректировать действия торгового представителя в торговой точке;

- при необходимости полевой тренер (супервайзер) может корректировать действия торгового представителя, но только в промежутках между визитами в торговые точки;

- бланк оценки компетенций заполняется после визита в торговую точку;

- по итогам оценки полевой тренер обязан сообщить результаты по оценке, поставить перед ним цели по улучшению качества работы как в целом, так и по конкретным торговым точкам с указанием сроков выполнения задач;

- по итогам проведенного мероприятия бланк оценки компетенций (обе стороны) подписывается менеджером и торговым представителем. Копия передается торговому представителю.

Определение эффективности работы торгового представителя проводится в три этапа:

- 1) определение процента эффективности по каждой компетентности (отношение количества единиц в колонке к общему количеству посещенных торговых точек);

- 2) определение процента эффективности по каждому из трех блоков: представленность, мерчандайзинг, навыки продажи (среднее арифметическое значений колонок в каждом блоке);

- 3) определение общей эффективности работы торгового представителя (среднее арифметическое значений трех блоков).

Существует две разновидности полевого обучения: наставничество («Делай как я!») и полевой коучинг (не передача знаний и умений торговому представителю, а побуждение его к самостоятельному их добыванию).

Процесс наставничества включает в себя четыре стадии (рассказ, показ, практика, оценка).

1. **Рассказ.** Объясните тренируемому, что и как будет происходить, например, можно использовать технику «Я — Мы — Вы»: «Я расскажу вам о технике эффективной презентации новой линейки вин, мы вместе потренируемся в ролевой игре, вы отработаете эту технику на практике».

2. Показ. Демонстрация того, что ваши требования к торговому представителю выполнить реально:

- продемонстрируйте новое действие или навык в ходе реального визита;
- соблюдайте последовательность, которую вы представили на этапе объяснения;
- если возможно, комментируйте свои действия в ходе демонстрации;
- используйте ролевые игры;
- после демонстрации проверьте полное понимание торговым представителем задачи.

3. Практика:

- дайте возможность тренируемому попробовать выполнить, что вы продемонстрировали;
- проведите ролевую игру и наблюдайте за ним.

4. Оценка / Обсуждение:

- оцените результаты тренируемого — укажите на моменты, которые были сделаны хорошо, и покажите области для улучшения;
- этот этап должен немедленно следовать за этапом «Практика», чтобы быть максимально полезным тренируемому;
- фокусируйте внимание только на конкретном навыке, который вы тренируете сегодня;
- оценка должна проходить пошагово: сначала торговый представитель дает обратную связь — указывает моменты, которые удались хорошо, и области, которые можно улучшить, затем супервайзер.

Схема полевого обучения для тренера (супервайзера).

1. Подготовка к полемому обучению.

Важно:

- проанализировать записи предыдущего полевого обучения;
- предупредить заранее торгового представителя;
- во время встречи снять напряжение, например рассказать анекдот, поговорить о жизни;
- поставить цели и задачи;
- определить роли, то, как представлять полевого тренера в торговой точке;

- мотивировать;
- получить подтверждение.

Приведем пример подготовки к полемому обучению. Ситуация: торговый представитель — новичок, супервайзер собирается проводить полевое обучение. Перед выездом супервайзер готовит торгового представителя: «Цель нашего совместного выезда — отработка навыка «Самопрезентация», поскольку это очень важный этап продажи. Это займет весь рабочий день. В торговой точке представляй меня как стажера компании. Я буду только наблюдать и делать записи, а после каждого визита в торговую точку мы будем обсуждать результаты по следующей схеме: сначала — что получилось, а затем — что нужно улучшить. Также хочу отметить, что моя цель — развитие твоих навыков, а не оценка. Не нужно бояться делать ошибки, т.к. мы на них учимся».

2. Полевое обучение.

Важно:

- активно слушать и слышать;
- наблюдать;
- фокусировать на цели.

3. После полевого обучения.

Важно:

- провести «разбор полетов» и дать обратную связь;
- поставить новые цели и задачи на развитие торговой точки и навыков торгового представителя;
- поддерживать настрой на успех.

Приведем примеры обратной связи. Ни в коем случае обсуждение нельзя устраивать в торговой точке. Торговый представитель с супервайзером могут обсудить все, например, в машине.

Торговый представитель: «Я поздоровался, представился, назвал компанию, цель моего визита, т.е. действовал по схеме, в следующий раз можно добавить в самопрезентацию должность».

Супервайзер: «Молодец! Вы действительно действовали по схеме, помните об улыбке и поддерживайте зрительный контакт с клиентом, это создаст более благоприятную атмосферу для переговоров».



Обратная связь должна быть мотивирующей. На ошибки нужно указывать осторожно в позитивной форме и объяснять, что будет, если сделать по-другому, т.е. «продать» свои замечания.

Данная методика полевого обучения включает в себя три цикла: выявление потребностей с помощью оценки компетентности, обучение и контроль — и является уникальной. Главное, чтобы мероприятия были не разовыми, развитие персонала происходило систематически. Для большей эффективности помимо внедрения данной методики

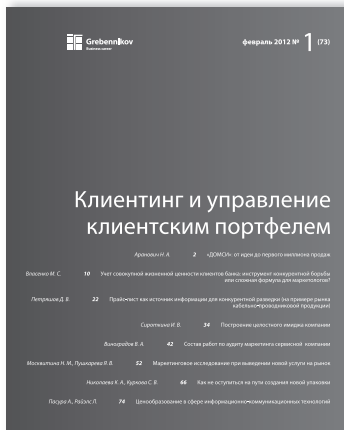
необходимо проводить также ряд других мероприятий, таких как аттестация торговых представителей, подготовка полевых тренеров, аудиторские тренинги, на которых можно учиться друг у друга, обсуждение на собраниях.

Таким образом, если компания ставит своей целью быть всегда успешной и реагировать на изменения во внешней среде, быть реактивной, т.е. опережать изменения, то обучение просто необходимо. Индивидуальное полевое обучение помогает компании отвечать на вызов бизнес-среды.





Новый журнал по маркетингу



Журналы по маркетингу

Клиентинг и управление клиентским портфелем

выходит в 2012 году

Уникальное специализированное издание для профессионалов в области управления клиентами.

Авторы: специалисты и практики, ученые и эксперты в области продаж, маркетинга, сервиса, стратегического и информационного развития, управления качеством, управления инновациями. Преподавательский состав бизнес-школ и авторы книг, топ-менеджеры крупных российских предприятий, представительство западных компаний; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм.

Аудитория: предприниматели, генеральные директора, директора и специалисты по продажам, маркетингу, сервису, производству, логистике, качеству, стратегическому и организационному развитию, консультанты, преподаватели, студенты и аспиранты экономических вузов.

Основные рубрики журнала

- Управление клиентским портфелем. Поиск, привлечение, удержание клиентов. Отвоение клиентов у конкурентов. Возвращение потерянных клиентов. Расширение клиентской базы. Избавление от невыгодных клиентов. Анализ причин ухода клиентов. Управление лояльностью клиентов.
- Клиенты целевые. Клиенты ключевые, управление ключевыми клиентами. Клиенты стратегические, управление стратегическими клиентами.
- Потребители, покупатели, клиенты. Клиенты внешние и внутренние. Заинтересованные и причастные стороны. Типология клиентов. Классификация клиентов. Профиль идеального клиента.
- Развитие клиентов. Управление продажами. Процесс продаж. Воронка продаж. Продажи сложные. Продажи повторные. Продажи дополнительные. Продажи перекрестные. Управление обслуживанием клиентов. Клиентский сервис и логистика, послепродажное обслуживание.
- Сбор, хранение, обработка и анализ информации о клиентах. Автоматизация управления клиентскими отношениями. Управление отношениями с клиентами (CRM). Управление клиентским опытом (CEM).
- Жизненный цикл клиента. Управление поведением покупателей. Управление потреблением.
- Стратегии и концепции отношений с клиентами. Концепция ориентации на клиента (клиенто-ориентированность). Концепция фокусирования на клиенте. Клиенто-центричность. Маркетинг взаимодействия. Доверительный маркетинг. Маркетинг отношений. Клиентский маркетинг.



Главный редактор:
Чинарьян Рубен,
директор по маркетингу
и стратегическому развитию
ГК «Промстройконтракт»,
академик Международной
академии инвестиций
и экономики строительства,
член-корреспондент
Международной академии
информатизации.

Объем журнала: 80–88 стр.
Периодичность: 4 выпуска в год

Подписка:

По каталогам агентств:
«Роспечать» 83350
«Пресса России»
«Почта России»

В редакции:
(495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru





ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ ДЛЯ СУПЕРВАЙЗЕРОВ (FMCG)

Часто ли ваши подчиненные понимают то, что вы хотите им сказать? Каковы КПД совещаний с супервайзерами и дальнейший результат работы торговых представителей в полях? Каким образом вы их контролируете, как ставите SMART-задачи и как часто ваши подчиненные считают, что поставленные задачи нереальны и сумасбродны? Данная статья посвящена процессу «смартования» задач в торговой компании.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: SMART-задачи, стандартная единица номенклатуры, FLASH-задачи, набор продуктов для определенных групп клиентов, FMCG, ключевые индикаторы



Катернюк Алексей Валерьевич — директор BraVo Consultant Ltd. (г. Владивосток)

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ ДЛЯ КОМАНДЫ ПРОДАЖ. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

На протяжении более восьми лет работы в качестве коммерческого директора дистрибьюторских (FMCG) компаний мне не раз приходилось сталкиваться с одной достаточно серьезной проблемой — нечеткостью выполнения задач, поставленных перед торговым персоналом.

Когда данная проблема возникла в очередной раз, я попытался, выражаясь словами Козьмы Пруткова, узреть корень данной проблемы и путем нехитрых умозаключений пришел к выводу, что корень «всех зол» заключается не в «нерасторопности», «природной лени и глупости» торговых представителей (по мнению супервайзеров), а в том, кто ставит торговому персоналу задачи.

Оказалось, что торговые представители в большинстве случаев совершали невозможное, пытались выполнить одновременно массу самых несуразных распоряжений супервайзеров. И как это ни парадоксально, у них в большинстве случаев получалось.

Супервайзер передавал своим подчиненным полученное от руководства распоряжение,



перевирая или просто неверно интерпретируя его. На возникающие вопросы супервайзер ответить не мог, не понимая сути проблемы (или не удосужившись в ней разобраться), либо говорил какой-то бред и спихивал всю ответственность на вышестоящее руководство. В результате, проходя по торговому отделу, постоянно чувствуешь на себе неодобрительные взгляды торгового персонала.

Можно, конечно, подойти к проблеме «хирургическим путем» (т.е. уволить супервайзеров, не выполняющих свои обязанности), и это даст на некоторое время определенный результат: оставшиеся супервайзеры пару месяцев выкладываются на работе на 100%. Но, проверив степень понимания торговыми представителями стоящих перед ними задач, можно прийти к следующему выводу: они стали понимать еще меньше, ими движет животный страх наказания «неизвестно за что». В итоге начинает расти текучка торговых представителей, которые, убегая от непонимания, переходят в другие компании, однако недостатка в торговом персонале нет и не ожидается — получается замкнутый круг.

Мне бы хотелось остановиться на двух важных моментах, которые порой упускают руководители коммерческих служб:

1) постановка SMART-задач и контроль их понимания менеджерами среднего звена (супервайзерами);

2) работа коммерческого директора по паблисити (созданию благоприятного образа среди торгового персонала), которая необходима, для того чтобы получать информацию напрямую, минуя промежуточное звено — супервайзеров.

В настоящей статье мы рассмотрим первый вопрос, а ко второму вернемся в одном из последующих номеров журнала.

ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ. ПРОБЛЕМЫ ВОСПРИЯТИЯ

Давайте рассмотрим пример, иллюстрирующий неадекватную постановку задачи и ее выполнение.

На вечере памяти Островского в Ленинграде выступал замечательный артист Андрей Толубеев.

В советское время было принято предварительно согласовывать тексты своих выступлений в нескольких инстанциях, так что окончательный вариант речи иногда попадал в руки оратора только перед трибуной.

Толубеев по пути к трибуне по привычке протянул руку, в которую стоявший рядом деятель Всероссийского театрального общества (ВТО) рассеянно сунул бумажку с текстом.

«В первый раз я познакомился с творчеством Островского в Лебедяни», — начал Толубеев. После чего углубился в бумажку: «Пьеса Рыткина «Забавное недоразумение» была дана на рецензию критику Митькину, который подчеркнул идейную и художественную слабость решений. Пьеса была возвращена автору и доработана им, автору были выплачены 60% гонорара. Театр же отказался ставить это произведение. Жалоба автора была отклонена, но ему выплатили 100% гонорара...» и т.д. и т.п. Выступление завершилось фразой: «Первый раз я познакомился с творчеством Островского в Лебедяни и был покорен его драматургией».

Под недоуменные хлопки Толубеев сошел с трибуны и столкнулся с организатором вечера. «Неужели Вы не поняли, что это случайная бумажка, не имеющая отношения к Островскому?» — закричал тот. «Я думал, что Вы, начав издали, выведете меня на Островского...» — ответил Толубеев.

Этот пример наглядно показывает, как изначально неверно заданная цель, вернее, непонимание того, чего от тебя добывается твой руководитель (особенно когда он сам путает все), способна вызвать только смех окружающих и абсолютно непрогнозируемый результат.

Чтобы делегированная задача была выполнена в соответствии с исходным замыслом и в установленные сроки, она должна соответствовать SMART-принципам (англ. smart — умный).

SMART-задача должна быть:

■ *конкретной* (Specific) — настолько ясной и точной, чтобы не оставалось места для ее неправильного или множественного толкования;

■ *измеримой* (Measurable) — отражать количественно все, что можно (и преимущественно субъективные ожидания); необходимо зафиксировать, каким будет результат в случае достижения цели;

■ *достижимой* (Achievable) — и начальник, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная задача реально достижима;

■ *согласованной* (Related или Realistic) — соотноситься с общей стратегией, целями организации, интересами ее исполнителя;

■ *определенной во времени* (Time-bound) — иметь четко обозначенные сроки получения результатов.

Если хотя бы один из критериев нарушен, задачу невозможно решить полноценно.

В компаниях, где персонал знаком с данной технологией, подчиненный может заявить начальнику, давшему некорректное задание: «Задача не «смартовая», за качество и сроки исполнения отвечать не могу!» Это выводит некоторых руководителей из себя, но специалисты настаивают, чтобы сотрудники в первую очередь требовали постановки SMART-задач.

Ставя перед подчиненным задачу, многие руководители не проверяют, насколько верно он ее понял. В итоге сотрудник уходит выполнять задание. Но *то*, которое понял *он*, а не *то*, которое имел в виду руководитель. Однако задавать вопрос: «Все понятно?» — в большинстве случаев бессмысленно. Подчиненный автоматически скажет «да», ведь в любом случае что-то он понял. А нужно добиться подробного описания сотрудником того, что ему поручено.

В процессе восприятия обращения (или указания) важное значение имеет уровень умственных способностей объекта в сочетании с прилагаемыми для восприятия данного указания умственными усилиями. Действительно, нам иногда просто лень утруждать себя.

Исследования, целью которых было установить зависимость понимания полученных указаний от числа их повторений, дали несколько противоречивые результаты. В самом деле, специалисты считают, что повторения оказывают:

1) позитивное влияние на неопытного работника (имейте это в виду в начале и в конце рабочего дня);

2) негативное влияние на опытного (занятого в данный момент вашим же поручением);

3) не имеют значения, если ваш подчиненный «администратор» (т.е. повторяет ваши распоряжения своим подчиненным и требует «самим продумать, исполнить и доложить»);

4) меняют отношение с позитивного на негативное (по достижении определенной точки убедительность снижается, а усталость и раздражение накапливаются).

Наиболее убедительным объяснением влияния повторов обращений на выполнение является концепция двухступенчатой модификации отношения потребителей информации, предложенная Качиоппо и Петти. В процессе первого контакта с информацией человек получает возможность оценить *содержание* объявления. Но затем наступает второй этап, когда преобладающим становится вопрос, как это исполнить (этапы, ресурсы, время, качество). Обычно люди на работе (как показывает практика) без дела не сидят. Это означает, что в тот момент, когда вы обращаетесь к сотруднику с новой информацией, он полностью поглощен старой. Сможет ли он мгновенно оставить начатое и заняться другой работой? Для работника, занимающегося однообразной операцией (как на конвейере Форда), это, пожалуй, не составит труда. А для выполнения интеллектуальной или творческой работы?

Здесь мы рассматриваем скорее способы обучения нашего партнера восприятию новой информации. Обучение — это процесс, приводящий к изменению знаний, отношений или поведения потребителей информации.

Это определение отражает позиции двух школ в понимании сути процесса обучения. Согласно *познавательному подходу*, обучение — это изменение знаний. Следовательно, упор делается на понимании психологических процессов, определяющих, как люди усваивают информацию (переход из оперативной в долгосрочную память).

Бихевиористский подход к проблеме обучения касается исключительно наблюдаемого поведения и подбора на его основе определенных стимулов. Психологические процессы, которые нельзя наблюдать, но приходится изучать (основываясь на логике), зачастую просто игнорируются. Обучение представляется как изменение в поведении, обусловленное развитием ассоциаций между стимулами и реакциями на них (например, «не исполнишь — можешь не показываться в офисе»).

Как уже говорилось ранее при познавательном подходе, обучение рассматривается как совокупность определенных психологических процессов. Они могут включать в себя разные действия — от усвоения информации до решения проблемы.

Суть повторения заключается в мысленном «прокручивании» информации или, говоря формально, в циркуляции информации в краткосрочной памяти. Повторение выполняет две основные функции. Во-первых, оно позволяет удерживать информацию в краткосрочной памяти. Вторая функция — перенос информации из краткосрочной памяти в долгосрочную. Усиленное повторение увеличивает след, остающийся в долгосрочной памяти, повышая вероятность того, что этот след можно будет впоследствии восстановить.

Степень актуализации, которая достигается при обработке стимула, определяет объем происходящего обучения подчиненных. На низких уровнях актуализации стимул обрабатывается в той же форме, в которой он встретился. На более сложных уровнях актуализации происходит более глубокое усвоение информации. Иными словами, чем больше человек осмысливает информацию, тем выше число связей, устанавливаемых между новой информацией и той, что уже хранится в памяти.

Степень актуализации, которая достигается при обработке информации, в значительной мере зависит от мотивации и способностей подчиненных. *Мотивация* подчиненного в момент контакта с новой информацией оказывает значительное

влияние на ее запоминаемость (например, «сделаешь это — получишь 100 руб., а вот это — 200 руб.»; вопрос в том, сколько усилий надо приложить для достижения каждой цели и стоят ли они указанных денег).

В зависимости от уровня мотивации различают *направленное и случайное обучение*. Направленное обучение имеет место тогда, когда обучение является основной целью обработки информации. Случайное обучение представляет собой обучение, происходящее даже тогда, когда оно не является целью обработки информации.

Знания являются важным фактором обучения, поскольку помогают человеку производить более сложную актуализацию при обработке информации (поэтому любые обучающие семинары и тренинги полезны уже сами по себе). Даже при высоком уровне знаний способность к обработке информации может оставаться низкой. Это происходит из-за того, что способности зависят как от индивидуальных факторов, так и от сопутствующих обстоятельств. Наличие взаимосвязи между элементами стимула увеличивает их запоминаемость (разделение основной цели на подцели с объяснением, для чего это делается и как достичь основной цели).

Кроме того, взаимосвязи могут увеличить количество и силу ассоциаций между определенной информацией, хранящейся в памяти, и другой имеющейся информацией, что, согласно моделям ассоциативной сетки памяти, должно увеличить вероятность извлечения этой информации из памяти.

Другое объяснение основывается на вероятности того, что информация может храниться как в текстовой, так и в визуальной формах. Информация, которая хранится в обеих формах, может извлекаться из памяти вдвойне эффективно.

Существуют два объяснения невозможности восстановить информацию из долгосрочной памяти или активизировать ее (т.е. причин, по которым сотрудник постоянно перевирает ваши указания, если, конечно, он не делает этого специально). Согласно *теории угасания след в памяти*

исчезает с течением времени (рис. 1а). Восстановления информации не происходит, когда этот след становится слишком слабым. Но даже через одинаковые промежутки времени забывание происходит по разному. Например, за то время, когда человек спит, он забывает меньше информации, чем когда он бодрствует. Кроме времени на забывание влияют и другие факторы.

Согласно *теории интерференции*, забывание происходит в силу усвоения новой информации. Одна из форм интерференции, когда новая информация подавляет восстановление старой, называется *ретроактивным подавлением* (рис. 1б).

Интерференция может принимать форму и *проактивного подавления*, когда имеющиеся

знания мешают усвоению и припоминанию новой информации (рис. 1в).

Обе формы подавления были обнаружены в ходе одного из исследований рекламы: ученые пришли к выводу, что запоминание рекламного объявления ухудшалось, когда наряду с ним испытуемым показывали рекламу конкурентов.

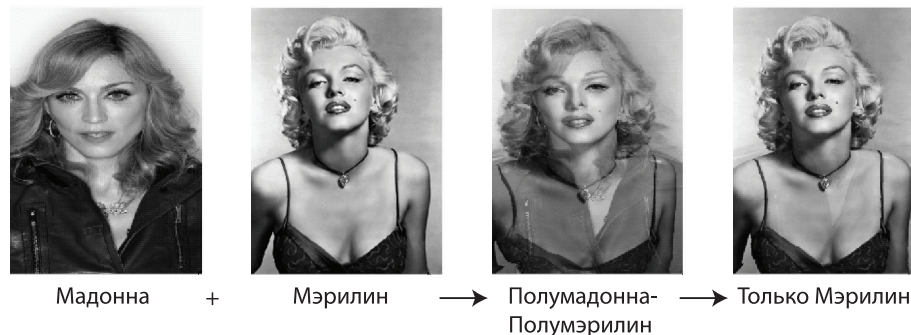
И наконец, возможна такая форма интерференции, когда свойства двух объектов необъяснимым образом смешиваются (мутируют), образуя объекты, содержащие частично свойства старого объекта, частично свойства нового. При этом в воображении потребителя информации формировалась достаточно стойкая «картина» (рис. 1г).

С этой точки зрения информация может находиться в памяти (след в памяти достаточно силен),

Рис. 1а. Пример забывания с течением времени



Рис. 1б. Пример забывания в силу ретроактивного подавления



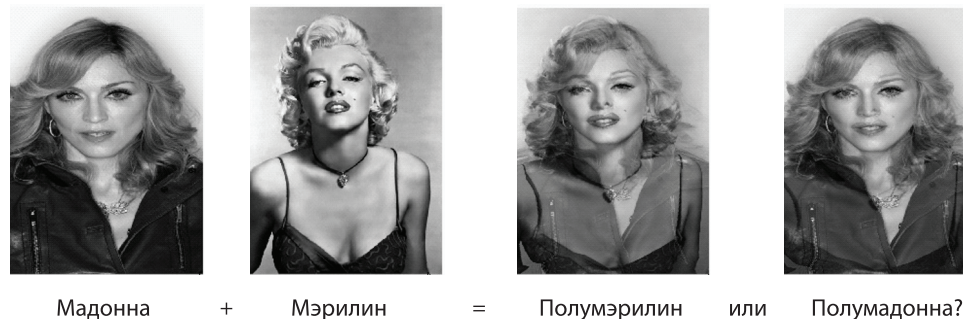


ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ ДЛЯ СУПЕРБАЙЗЕРОВ (FMCG)

Рис. 1в. Пример забывания в силу проактивного подавления



Рис. 1г. Пример мутирования информации



но все равно быть недоступной для извлечения в полном объеме (т.е. какие-то менее доминирующие части старой информации затираются другими, более важными для потребителя частями новой информации, образуя смеси — мутации). Это явление замечено достаточно давно и приводит к тому, что при увеличении объема информации растет вероятность ошибки, которую совершит, к примеру, торговый представитель.

Пример искажения информации описан французским исследователем А. Модем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала — солдатам.

1. *Капитан — адъютанту*: «Как Вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. *Адъютант — дежурному сержанту*: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда это явление состоится в казарме».

3. *Дежурный сержант — капралу*: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на



плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».

4. *Дежурный капрал — солдатам:* «Завтра в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. *Один солдат — другому:* «Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм опережающего понимания. Приведенный пример весьма утрированно иллюстрирует факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому.

Итак, тщательное, даже несколько навязчивое отношение к тому, что понял сотрудник, должно войти в привычку. Желательно, конечно, чтобы формулировки отличались от «повседневных», например: «Иван Иванович, мне очень важно знать, насколько правильно Вы меня поняли. Повторите, пожалуйста, что конкретно вам предстоит сделать». Некоторых сотрудников это может обижать, но гораздо хуже, если через три дня результат окажется не тем и время будет потрачено впустую.

Еще один способ «смартовать» задачу — записать на бумаге весь процесс делегирования. При этом отдельно фиксируется требуемый результат. Если задача особенно важна, ее желательно оформить в виде документа, который на стадии контроля позволит избежать недоразумений и взаимных упреков. Кроме того, сотрудник часто работает с огромным количеством информации, выполняет параллельно несколько задач, поэтому лучше не доверять его памяти и зафиксировать все указания. В особо «продвинутых» компаниях менеджеры, получая задание, заполняют

типовой бланк, который так и называется — Бланк делегирования, задания в нем записываются именно в виде SMART-критериев (рис. 2).

Помимо уже указанных SMART-задач, имеются так называемые FLASH- (или импульсные) поручения от руководителей. Цель данных поручений в том, чтобы подчиненный сделал что-то определенное прямо сегодня. Например, SMART обычно формулируется в качестве задания на месяц (например, выставить определенное количество единиц номенклатуры (SKU — Standard Key Unit) в десяти супермаркетах города). Эта же задача в формате FLASH является объектом текущего контроля, например каждый из десяти супермаркетов должен быть обработан к определенному времени с указанием названия данного магазина, привязкой к конкретному исполнителю, тому, кто дал поручение, и времени контроля.

ДОВЕРЯЙ, НО ПРОВЕРЯЙ. И СНОВА ПРОВЕРЯЙ...

Часто в силу многих причин нам приходится доверяться нашим подчиненным. Хотим мы этого или нет, мы просто не в силах быть одновременно в десяти местах, например при проведении аудита торговых точек. Опять-таки, проблема качественной обработки полученной информации заключается в том, что, имея пять сотрудников отдела продаж, мы еще справляемся со своими задачами, а вот шесть уже «не тянем» из-за информационной перегрузки (см. рис. 1).

Широко известная и использовавшаяся некоторыми руководителями для планирования организационной структуры своих компаний (числа своих подчиненных) формула (закон Парето) « 7 ± 2 » (дающая возможность одному управленцу руководить коллективом от пяти до девяти человек) сегодня полностью устарела, все зависит от стиля руководства самого менеджера и, соответственно, от объема информации, которую ему необходимо перерабатывать ежедневно (рис. 3а, 3б). В реальной жизни уже не редкостью стало

ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ ДЛЯ СУПЕРВАЙЗЕРОВ (FMCG)

Рис. 2. Фрагмент мотивационного протокола торгового представителя (с указанием SMART- и FLASH-задач)

Мотивационный протокол менеджера ТП				(запланировано)	
Дата	Апрель, 2008	Количество рабочих дней:	22	Начисления:	
Ф.И.О.	Иванов А.В.	Фактически отработано дней	22		
Регион	VIP	Менеджер:	Катерина	Бонусная часть (согласно 1 разряду составляет 20 тыс. руб.)	
Разряд	1	Фиксированная часть оклада, 100%, руб	5000		
Компенсация авто, 100%, руб	4000	Компенсация моб. телефона, 100%, руб	1000		
ВСЕГО Бонус за 100% выполнения плана, руб			20000		
%	30	Бонус за выполнение плана продаж, руб	6000	6000	
Продукция	План всего, руб.	Выполнение плана по факту, руб	Выполнение в %		
План всего	410 295	410 295	100		
%	20	Бонус за выполнение SMART-задач	4000	4000	
SMART-задачи	Деление	На SMART-задачи в данной мотивационной таблице отведено 20% от общей суммы в 20 тыс. руб. (согласно 1 разряду)	Комментарии:	Выполнение в %	Бонус в руб.
1. Продажа Energizer = 360000 руб.				100	800
2. Продажа Philips = 50295 руб.				100	800
3. Количество активных ТТ = 55				100	800
4. Установить полки под Philips = 5	20%			100	800
5. Собрать дебиторку под «0»	20%			100	800
ИТОГО	100%				4000
%	10	Бонус за ежедневные задачи	2000	2000	
FLASH-задачи (Дата)	Кто поставил	На бонусную часть за ежедневные FLASH-задачи приходится 10% от общей суммы в 20 тыс. руб. (согласно 1 разряду). При этом число данных задач может быть неограниченным, они просто добавляются в форму (вставляется новая строка). Выполненные задачи помечаются в графе «Бонус» цифрой 1, а невыполненные — цифрой 0. Макрос просто делит сумму на общее число всех поставленных задач и умножает на число выполненных (со знаком «1»).			Бонус в руб.
22.02.20	Бонус за активность				1
23.02.20	(количество) общих продаж				1
24.02.20	= АКБ (все активные ИТОГО: клиенты) x 4 недели				1
ИТОГО					1,00
%	30	Все просто!			6000
Вид оценки	Всего задач				Бонус в руб.
Активность посещений					6000
%	10				2000
Вид оценки	Всего задач				Бонус в руб.
Результативность посещения	220	220	100	2000	
Сбор денежных средств и спецпроекты:					
1. Общая дебиторская задолженность торговых представителей	Бонус за результативность		410 295		
2. Просроченная дебиторская задолженность ТП (на отгрузки) в каждую торговую точку	(размер минимальной отгрузки)		0		
3. Собранная дебиторка (на отгрузки) в каждую торговую точку	Бонус за сбор дебиторки		410 295	10 257	
Штрафы и вознаграждения					
1. Опоздание на работу (-50 руб.)	Ор.	9. Отсутствие (или недобросовестное заполнение) ежедневного отчета о работе	Ор.	0	0
2. Утреннее согласование маршрутов (-100 руб.)	Ор.	10. Оформление отгрузок позже 18.30 (-100 руб.)	Ор.	0	0
3. Убытие из офиса до 9.30 (-50 руб.)	Ор.	11. Ложно поданная отчетность (-300 руб.)	Ор.	0	0
4. Прибытие с отчетом о работе до 17.00 (-50 руб.)	Ор.	12. Сознательное неисполнение распоряжения (-500 руб.)	Ор.	0	0
5. Нарушение в следовании по маршруту (-100 руб.)	Ор.	13. Нанесение материального вреда (по неосторожности)	Ор.	0	0
6. Нарушенные отношения с клиентом (-500 руб.)	Ор.	14. Нарушение внутренних нормативов	Ор.	0	0
7. Восстановл. отношения с клиентом (150 руб.)	Ор.				
8. Нахождение нового клиента (100 руб.)	Ор.				
ИТОГО НАЧИСЛЕНО ТП:					#ЗНАЧ!

соотношение «один руководитель (блок административных вопросов) — один подчиненный (блок исполнительных вопросов)».

В случае если руководитель получает от подчиненных информации больше, чем может обработать, начинаются так называемые информационные перегрузки (проще говоря, руководитель работает гораздо медленнее, не успевая обрабатывать падающий на него массив данных; говоря языком системщиков, он начинает «грузиться»).

Суть вопроса в том, чтобы оптимизировать затраты времени на анализ ситуации — принятие управленческого решения — постановку его перед подчиненными (супервайзеры) — контроль

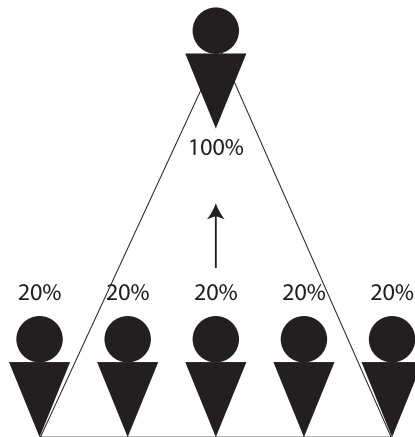
исполнения — получение результатов от внедрения управленческого решения. Нас (начальников торговых отделов и коммерческих директоров) прежде всего волнуют вопросы, связанные с контролем четкости выполнения поставленных нами задач:

- 1) правильно ли поняли нас супервайзеры;
- 2) правильно ли поняли их торговые представители;
- 3) правильно ли они сделали то, что мы от них хотели?

Так ли это проблематично для коммерческого директора? Попробуем определить это на простом примере. Имея на каждом из приведенных трех

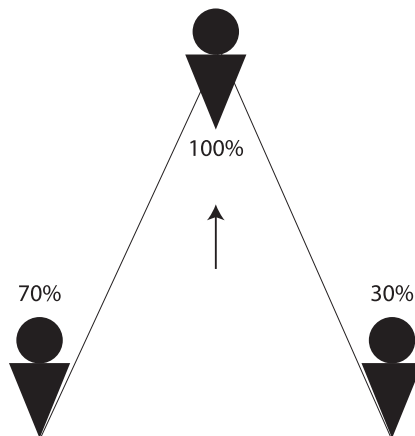


Рис. 3а. Равномерно распределенный поток информации



Примечание: пример организационной структуры, в которой каждый из пяти подчиненных предоставляет руководителю по 20% от своего объема информации ($5 \times 20\% = 100\%$). Руководитель загружен на 100%.

Рис. 3б. Неравномерно распределенный поток информации



Примечание: пример организационной структуры, в которой один подчиненный «сбрасывает» на руководителя 70% своей работы, а другой 30% ($70\% + 30\% = 100\%$).

этапов вероятность «понимания» порядка 70% (как мы могли убедиться из практики бизнеса, 100% понимания невозможно добиться никогда),

на выходе мы получаем следующий результат (см. таблицу).

Итак, «цель, с которой совершалось управляющее воздействие», может быть достигнута с вероятностью в 34% (т.е. 1 к 3). Заметим, что «критическим звеном» является именно супервайзер, который служит источником по приемке и передаче информации. Стоит ли после этого удивляться, что большинство наших указаний попадает напрямик в «мусорную корзину»!

С учетом взаимосвязи, обусловленной современными условиями функционирования предприятий, проблемы подразделяются на *ключевые*, вызывающие или обостряющие другие проблемы, *узловые*, зависящие от чего-либо, но одновременно вызывающие и обостряющие другие проблемы, *результатирующие*, являющиеся следствием других проблем, *автономные*, достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами (рис. 4).

Из данного деления следует, что все силы на предприятии следует бросить именно на поиск ключевых проблем. В этом случае необычайно возрастают ответственность каждого менеджера за принятие того или иного фактора в качестве базового, значимость его точки зрения (view-point) на проблему.

Подготовка и запоминание полученной информации блоками, включающими в себя сгруппированные по отдельным микротемам вопросы, — кластеризация — техника очень древняя, восходящая к временам классических ораторов Греции и Рима.

Существует недостоверное предание о некоем римском ораторе, обладавшем необыкновенной памятью (возможно, речь идет о Цицероне). Этот оратор часто выступал на римском форуме без подготовки и говорил часами, не обращаясь ни к каким записям. Его секрет заключался в технике запоминания, которую используют до сих пор. Давайте представим себе следующий диалог, в котором он объяснил бы этот способ любопытному ученику.

«Оратор: Ты спрашивал меня, как могу я говорить последовательно и подробно, не обращаясь



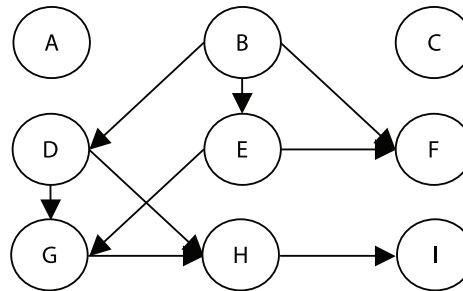


ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ ДЛЯ СУПЕРВАЙЗЕРОВ (FMCG)

Таблица. Вероятность правильного выполнения распоряжения

Этапы реализации	Вероятность, %	Накопленная вероятность
Правильно ли поняли вас супервайзеры	70	0,7
Правильно ли их поняли торговые представители	70	$0,7 \times 0,7 = 0,49$
Правильно ли они сделали то, что вы от них хотели	70	$0,7 \times 0,7 \times 0,7 = 0,34$
ИТОГО		34%

Рис. 4. Взаимосвязь различных видов проблем



Проблема	На какие влияет	От каких зависит	Вид проблемы
A	—	—	Автономная
B	D, E, F	—	Корневая
C	—	—	Автономная
D	G, H	B	Узловая
E	G, F	B	Узловая
F	—	B, E	Результирующая
G	H	D, E	Узловая
H	I	D, G	Узловая
I	—	H	Результирующая

к письменным заметкам. Заметил ли ты, как ходил я сегодня по форуму, когда говорил?

Ученик: Конечно, заметил, я заключил, что Вы это делали для того, чтобы Вас слышали все присутствующие.

Оратор: Отчасти да. Но была еще одна причина, более важная. В то время как я ходил по окружности форума, я останавливался то в одной, то в другой точке, около шести разных мраморных

колонн. Эти колонны поддерживают мою память. Каждая из них символизирует и напоминает мне об одной группе идей. Таким образом, вместо запоминания нескольких дюжин различных частей мне нужно было только вспомнить 6 ключевых идей. Каждая из этих ключевых идей вызывает к жизни все связанные с ней детали».

Пользовался ли Цицерон на самом деле этой техникой две тысячи лет назад? Никто точно не



знает. Но сегодня ею пользоваться необходимо, т.к. кластеризация позволяет сократить 40 или 50 идей, заполняющих ваш лист бумаги, до 4 или 5 (можно меньше) «римских колонн» — ключевых идей, блоков, организующих все остальное (назовем их SMART-задачами). Каждая такая колонна объединяет группу зависимых от нее идей.

Глядя на лист бумаги, заполненный разными положениями, вы увидите ключевые блоки (кластеры), появляющиеся из хаоса. Если окажется, что некоторые идеи не имеют никакого отношения к «римским колоннам», самое время задаться вопросом, а являются ли эти идеи действительно подходящими и необходимыми? Может быть, они не заслуживают того, чтобы их включили в число рассматриваемых? Это совершенно нормальное явление.

Как можно заметить, техника кластеризации начинает привносить логику в подготовку SMART-задач.

В процессе выработки задач такого рода существуют три важных составляющих:

1) *концентрация* — повышение способности к восприятию, умение отключаться от окружающих событий;

2) *создание ассоциаций* — создание образных связей нового материала с информацией, глубоко закрепленной в памяти;

3) *повторение* — вторичное восприятие, необходимое для того, чтобы не забыть выученное; при заучивании и повторении нужны перерывы, во время которых идет подсознательное усвоение материала.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Управленческий контроль — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель независимо от своего ранга должен осуществлять его как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

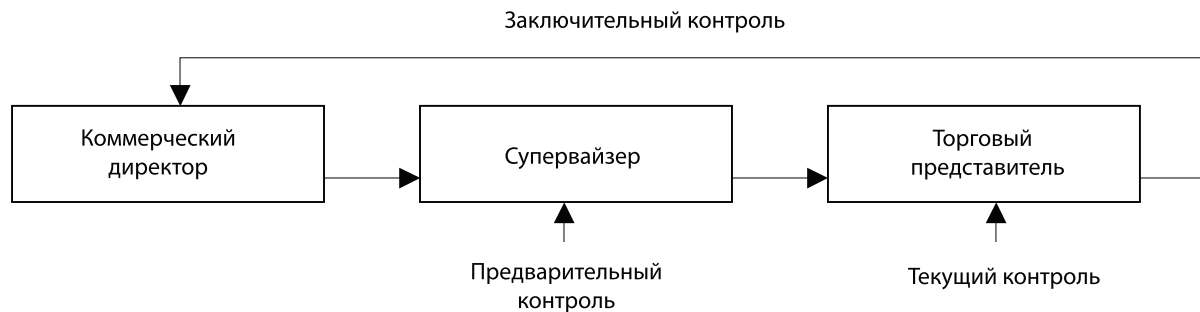
Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: *предварительным, текущим и заключительным* (рис. 5). По форме осуществления все эти виды контроля схожи, т.к. имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. *Текущий контроль* осуществляется, когда работа уже идет, и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. *Заключительный контроль* проводится после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время. Текущий и заключительный контроль основываются на обратных связях.

Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся



Рис. 5. Основные этапы процесса управленческого контроля



измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления по всем ключевым областям его деятельности, которые определяются при планировании.

На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

Таковыми действиями могут быть изменения некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен. Контролю прежде всего должны подвергаться ключевые проблемы.

ПРОВЕРКА АДЕКВАТНОСТИ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ

Управление по целям — это очень просто. Во-первых, надо правильно поставить цель. Кроме того, важно, чтобы ее достижение можно было измерить и чтобы она не достигалась автоматически. Формат, используемый для постановки целей, может быть различным: простым (SMART-задачи) или более сложным (BSC).

Суть метода от формата не зависит: неизмеримых и автоматически достижимых целей не бывает (за редким исключением).

Второй важный аспект целевого управления — это умение достигать поставленной цели.

Человек записал свои планы на бумаге и через месяц обнаружил, что не сделал ничего. И хотя он ходил на работу, общался с коллегами, встречался с руководителями, все эти процессы были на самом деле бесполезны, т.к. он не достиг поставленной цели. Из этой ситуации есть два возможных выхода.

Первый — свалить ответственность за недостижение цели на других, найти внешние причины, которыми можно объяснить невозможность достижения цели, убедить в этом коллег, руководителя и себя.

Другой вариант развития событий — принять на себя ответственность за невыполнение планов, осознать, что и когда было сделано или не



сделано, сформулировать выводы на будущее, скорректировать свое поведение, выявить свои слабые стороны, наметить планы по самообучению и саморазвитию.

Получается, что для того, чтобы сотрудник мог развиваться (обнаруживать свои «точки роста»), он должен не выполнять некий разумный процент согласованных задач (5–20%).

На практике, как правило, список SMART-задач формируется до 25 числа месяца, предшествующего плановому, с учетом предложений сотрудника (с тем чтобы его можно было своевременно внести в мотивацию каждого ТП). Список ежемесячных SMART-задач и должностная инструкция являются неотъемлемым приложением к трудовому договору и описывают важнейшие параметры найма как сделки «работа — оплата».

В этих трех документах сформулированы ключевые бизнес-результаты и соответствующие бизнес-процессы, ради которых сотрудник нанимается на работу.

Как уже говорилось выше, пытаясь «смартовать» деятельность компании в целом, мы решили начать с наиболее критического звена — супервайзеров (или линейных менеджеров команд продаж), для чего использовали три представленных далее этапа «смартования» задач: вертикальный, горизонтальный и смешанный.

Вертикальное управление

Казалось бы, очень легко все задачи поставить сверху вниз. Сильному руководителю не сложно в формате SMART записать, кто и что должен сделать в его организации. Но сотрудники не хотят быть роботами, четко и безупречно выполняющими волю руководства. Рано или поздно нам придется предоставить им большую свободу в формулировании своих SMART-задач.

Рекомендую следующий алгоритм постановки SMART-задач. Каждый уровень управления генерирует список задач (желательно 15–20) в формате SMART, для того чтобы зафиксировать ключевые шаги и действия, необходимые для достижения и улучшения своих KPI (Key Performance

Indicator — ключевой фактор успеха). Затем сотрудник пытается утвердить этот перечень задач у своего руководителя. Руководитель же утверждает только те задачи, которые:

- соответствуют формату SMART;
- помогают выполнить его собственные SMART-задачи, предварительно утвержденные на вышестоящем уровне.

В том случае, если сотруднику не удалось утвердить достаточное количество задач (не более 10), он возвращается к первому этапу. Иногда руководитель может указать сотруднику на те задачи, которые он готов утвердить, но не рекомендует «давить» на него в этом плане.

Посмотрим, как это было реализовано в нашей компании.

Автор (он же коммерческий директор) усадил всех своих супервайзеров (десять человек) в круг и попросил заполнить форму, представленную на рис. 6а (не показывая предварительно остальные формы). Как показала практика, супервайзеры начинали писать «под копирку», переписывая одно и то же в трех — пяти вариантах, что указывало на отсутствие понимания целей на предстоящий месяц.

После этого им предлагалось еще раз внимательно все просмотреть и вычеркнуть дублирующиеся пункты задач. Сделали это два человека, вычеркнув по одному пункту.

Второй этап состоит в том, чтобы расписать каждую из целей в форме, представленной на рис. 6б.

Среди супервайзеров прокатился гул: все поняли, что сейчас им предстоит придумывать обоснование написанным ранее глупостям. Было предложено еще раз — вычеркнуть лишние или дублирующиеся задачи. Это сделали четыре человека (два супервайзера, которые уже вычеркивали задачи, плюс два новых супервайзера), остальные крепко и отважно «размазывали манную кашу по тарелке».

На последнем этапе всем было предложено заполнить форму, в которой нужно было перечислить факты, указывающие на то, что поставленная цель достигнута (рис. 6в).

Рис. 6. Управление по целям

а)

Напишите десять конкретных целей на октябрь

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

б)

А теперь распишите, как именно вы планируете их добиваться по шагам:

Цель №1

в)

Как вы определите, что каждая из выбранных ранее целей достигнута?

- | | |
|----------|-----------|
| 1. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 7. _____ |
| 3. _____ | 8. _____ |
| 4. _____ | 9. _____ |
| 5. _____ | 10. _____ |

Горизонтальное управление

Важный момент — это горизонтальное согласование целей. Речь идет о процессе согласования SMART-задач между сотрудниками или смежными подразделениями организации.

Для этого рекомендуется перед окончательным утверждением списка задач для сотрудников соответствующих горизонтальных групп

проводить процедуры «публикации» списков задач с последующим обсуждением и утверждением.

В данном случае задачи должны быть завизированы не только руководителем, но и другими сотрудниками либо утверждены на соответствующих собраниях или опубликованы в интранете организации.

Облегченный вариант горизонтального согласования — согласование задач сотрудников происходит между их непосредственными руководителями. Например, сотрудник отдела продаж дает задачу сотруднику склада через руководителя отдела продаж. Тот, при согласии коммерческого директора, делегирует ее начальнику склада, а начальник склада ставит ее в список задач своего подчиненного.

Вернемся к нашим супервайзерам. Каждый из них (это обычно руководители отдельных команд продаж) по просьбе коммерческого директора передвинул заполненные листы форм своему соседу слева. После чего нужно было проставить знак «+» рядом с теми пунктами, с которыми согласен супервайзер, и знак «-» — с которыми он не согласен. После того как листы прошли по кругу и вернулись к своим хозяевам, было предложено еще раз их просмотреть и с учетом внесенных другими поправок вычеркнуть цели или переформулировать их содержание (это сделали пять человек, остальные отстаивали свою правоту).

Смешанное управление

После всей проведенной работы супервайзеры должны были попытаться разбить цели на группы: с определением ключевых, узловых, промежуточных и автономных проблем.

Каждого супервайзера попросили составить проект, в котором будет раскрыт ход достижения указанных целей, и оформить его в виде презентации в PowerPoint. Даты защиты проектов были расписаны по дням недели (по два проекта в день) с таким расчетом, чтобы все было закончено до начала следующего (планируемого) месяца.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, задача поставлена. Остается определить сроки ее исполнения и то, как будет контролироваться ход работ. Для этого определяются *точки контроля* — форма и время промежуточных отчетов сотрудника. Количество точек контроля определяется сложностью задания, компетентностью сотрудника (чем сотрудник компетентнее, тем меньше проверок) и т.д. По форме это могут быть устные или письменные отчеты на просьбы руководителя: «Покажите, что у Вас имеется на текущий момент», «Покажите проект в его нынешнем состоянии», «Расскажите мне о пунктах 3 и 10 этого проекта» и т.д. Главное — обязательно запланировать место и время следующей встречи с подчиненным, а также определить желаемый промежуточный результат, который должен представить сотрудник. Важно готовиться к отчетным встречам: освобождать время в расписании, восстанавливать в памяти сами задания.

Как показывает практика, основная проблема на этапе контроля заключается в том, что руководители либо не планируют его вообще (не устанавливают точки контроля: «что он, маленький, что ли?»), либо небрежно относятся к составленному плану.

Например, сотруднику поручили собрать определенную информацию, срок — неделя. Но через три дня оказывается, что времени необходимо больше, а от ряда пунктов плана придется отказаться вообще: нужный человек в командировке, в ряде фирм отказали и т.п. Сотрудник пытается сообщить шефу, но у того нет времени в плотном расписании. К моменту отчета задание остается выполненным наполовину. Так накапливаются взаимные претензии: сотрудника упрекают в недостаточной компетентности, руководителя — в самодурстве и придирчивости. А если бы время контрольной встречи было точно установлено, начальник смог бы узнать о трудностях исполнителя и вовремя помочь сотруднику, например на своем

уровне договориться о новых встречах или скорректировать задание.

Контроль может показаться процессом обременительным, но нужно помнить, что это время, инвестированное в человека. Потом подчиненного не нужно будет контролировать, получив новые навыки, он будет выполнять делегированную задачу сам.

Если выполнение делегированной задачи проходит успешно, настает день, когда сотрудник готов представить окончательный отчет. Приходит время оценки полученных результатов, соотнесение их с поставленными задачами. Оценка результатов — это по сути мотивирование человека на дальнейшую работу и развитие: сотрудник получил новые умения, расширен круг его компетентности и полномочий, появились новые перспективы карьерного роста, а руководитель освободил для себя драгоценное время.

Но оценкой полученных результатов процесс делегирования для руководителя не заканчивается. После того как подчиненный, окрыленный своим успехом, уходит, необходимо осмыслить произошедшее: что бы я мог сделать по-другому, устраивает ли меня то, что получилось, как прошло взаимодействие, тот ли это человек, который мне нужен. Это этап самоанализа. Если в ходе работы были отмечены сбои, необходимо вернуться назад этап за этапом. Первое, что нужно оценить, — точки контроля. Возможно, их было слишком много (давление на сотрудника) или они вообще отсутствовали (контроля не было). Если на этом этапе ошибок не выявлено, то возвращаемся к этапу постановки задачи: оцениваем корректность постановки, правильность выбора сотрудника и его готовность выполнять данное задание.

Итогом правильного делегирования задания должны стать новые умения и полномочия сотрудника и высвобожденное время руководителя.

Следует помнить, что полноценное делегирование невозможно, если пропущен хотя бы один из этапов управленческой коммуникации. В целом



ПОСТАНОВКА SMART-ЗАДАЧ ДЛЯ СУПЕРВАЙЗЕРОВ (FMCG)

желание и умение делегировать во многом зависят от представления руководителя о своих функциях. Опасения («без меня же потом обойдутся» или «этим ничего поручить нельзя, все

испортят») загоняют руководителей в бесконечную карусель оперативного управления. Регулярно откладываемые «на понедельник» планы остаются только планами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. — М.: Финстатинформ, 1995. — 112 с.
2. Баззел Р.Д., Кокс Д.Ф., Браун Р.В. Информация и риск в маркетинге. — М.: Финстатинформ, 1993. — 280 с.
3. Брискин В.В. Математические модели маркетинга. — Новосибирск: Наука, 1992. — 280 с.
4. Голубков Е.П., Секерин В.Д., Голубкова Е.Н. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М.: Экономика, 1993. — 222 с.
5. Дэниелс Дж.Д., Радеба Л.Х. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. — М.: Дело, 1994. — 746 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: РДЛ, 1998. — 768 с.
7. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: Инфра-М, 1995. — 288 с.
8. Кунаев А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. — М.: МГУК, 2008. — 348 с.
9. Кунц Г., О'Доннел С. Управление системой и ситуационный анализ. — М.: Инфра-М, 1989. — 420 с.
10. Лайс Г. Маркетинг: Пособие для практикумов. — М.: Машиностроение, 2002. — 122 с.
11. Хруцкой В.Е. Современный маркетинг. — М.: ФиС, 1991. — 252 с.





ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ В СИСТЕМУ ПРОДАЖ: СЕМЬ ШАГОВ К УСПЕХУ

На основе рассмотрения практического примера в статье показано, как корпоративные стандарты могут быть использованы для эффективного внедрения болезненных изменений системы продаж компании. В материале охарактеризованы семь основных этапов проведения преобразований с использованием корпоративных стандартов работы торгового персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: организационные изменения, корпоративные стандарты, кейс, стандарты продаж, процесс продаж

Проблема организации труда торгового персонала является одной из наиболее значимых при создании системы эффективных продаж в компании. В решении этого вопроса хорошо зарекомендовали себя стандарты, связанные с регламентацией отдельных видов деятельности: продаж, обслуживания, оплаты, управления клиентской базой и т.п. в противовес положениям, регулирующим работу подразделений и сотрудников (организационных единиц). Корпоративные стандарты, ориентированные на создание и управление процессом продаж и его отдельными этапами, помогают предприятиям найти оптимальное решение вопроса организации труда в условиях хаоса и бюрократии. Необходимость создания и использования собственных стандартов компаний в области продаж не вызывает возражений, более того, рассматривается как общепринятое правило. Тем не менее надежды многих организаций на использование корпоративных стандартов в сфере продаж остаются неоправданными, т.к. последние часто не позволяют компаниям и их руководителям достичь желаемых результатов. Поясним, о чем идет речь.



Семенцов Алексей Борисович — к. э. н., директор, ведущий тренер и консультант Школы эффективного бизнеса (г. Екатеринбург)





СТАНДАРТИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА И СВЯЗАННЫЕ С ЭТИМ СЛОЖНОСТИ

Одним из мотивов и, как следствие, желаемым результатом стандартизации деятельности торгового персонала является закрепление требований руководства относительно порядка и методов работы. Кроме того, логично предположить, что внутренние стандарты продаж должны позволять не только регламентировать ранее не регулируемую область («серые зоны»), но и облегчать внедрение измененных требований в тех сферах, где подобные правила уже существуют. В первом случае регламентация часто проходит без сопротивления и возникновения конфликта, особенно если достигнут консенсус относительно содержания будущего стандарта. Даже если взаимного согласия нет, на первых порах сотрудники сбытового подразделения относятся к создаваемому документу положительно, считая (часто справедливо), что стандарт станет своеобразным «сводом благих намерений», не обязательным для исполнения. Первые «прозрения» и конфликты произойдут в момент установления контроля исполнения и наложения санкций за несоблюдение стандарта. Второй случай, когда стандарт, который может быть как официальным, так и неписанным, нарушает уже сложившуюся практику и порядок работы, представляется более сложным. Торговый персонал имеет возможность немедленно сравнить предлагаемый набор требований с существующими в действительности и оценить масштаб и вероятные последствия изменений. Результатом такого сопоставления и анализа часто становятся активное сопротивление нововведениям, возникновение организационного конфликта, сложности и длительность процесса внедрения новых требований в практику работы. К чему это ведет?

Следствием сложностей, с которыми приходится сталкиваться при попытке внедрения новых требований в практику работы, становится отрицание стандартов как эффективных инстру-

ментов организации труда торгового персонала. Иногда это выливается в негативное восприятие любых подобных документов как способа подменить прямое аргументированное обсуждение вопросов организации труда представленным на бумаге регламентом, иногда — в фактический отказ от принципов привычной работы, когда стандарты формально существуют, но основой для осуществления деятельности не являются. Даже если удастся избежать крайностей при развитии событий, то страх перед документацией, содержащей корпоративные стандарты работы, развивается до того, что охватывает руководителей компании. Стандарты начинают восприниматься в организации как неизбежное зло, которого, к сожалению, невозможно избежать, но которое неизменно ассоциируется со скукой, непониманием, неприятием и сопротивлением сотрудников всех уровней. Неужели стандарты являются скорее модной тенденцией и ими нужно «переболеть», чтобы понять их слабую применимость?

В действительности стандарты могут помочь в деле внедрения обновленных требований к работе торгового персонала, а также при проведении любых организационных преобразований, однако для этого необходимо соблюдение определенного порядка осуществления изменений на основе корпоративных стандартов. Ситуация, описанная во врезе, позволяет сформулировать этот алгоритм и понять особенности его применения на практике. Автор специально выбрал из своей практики один из наиболее болезненных и вызывающих особое сопротивление сотрудников случаев изменения правил работы, когда меняются правила урегулирования клиентской задолженности.

Оптовый отдел компании — продавец автокомпонентов и запчастей изменяет свой подход к решению проблемы клиентской задолженности. Данная организация является одним из ведущих оптовых и розничных реализаторов упомянутых товаров в регионе.

Оптовое направление обслуживает отдел продаж в составе 15 человек. Все менеджеры оптового подразделения работают более года, имеют сложившийся круг клиентов, которыми являются мелкооптовые торговцы, розничные мага-



зины, станции технического обслуживания автомобилей и т.д. Основная работа данных сотрудников связана с обслуживанием потока заявок по существующим рамочным соглашениям, а также с поддержанием и развитием отношений со своими заказчиками.

Руководители компании были обеспокоены сложившейся ситуацией, касающейся задолженности клиентов: как ее общим уровнем, так и структурой (текущая, просроченная и проблемная задолженность).

Топ-менеджеры компании совместно с руководителем отдела оптовых продаж при содействии юридического отдела и отдела маркетинга разработали комплекс мероприятий, которые должны позволить улучшить состояние клиентской задолженности. Эта совокупность действий включает в себя как разовые меры (проведение сверок, инициирование расследований с привлечением службы безопасности и т.п.), так и изменения подхода к процессу продаж вообще, включая рассмотрение вопросов текущего взаимодействия менеджеров отдела продаж с клиентами.

Руководитель отдела оптовых продаж предполагал, что насильственное проведение предлагаемых мероприятий, особенно тех, которые являются периодическими и должны стать частью практической работы каждого менеджера, может вызвать определенные сложности: скорее всего большинство сотрудников постараются максимально отодвинуть начало применения этих изменений по отношению к своим клиентам. Набор возможных «инструментов» такой отсрочки привычен: ссылка на недостаток времени, исключительность клиента / сделки / ситуации, скрытие фактов несвоевременной оплаты, приведение аргументов относительно возможной потери заказчиков и объемов при изменении условий работы и т.д.

Для минимизации сопротивления руководство компании предложило следующее решение. В первую очередь был разработан учебный пример (кейс), описывающий проблемную ситуацию с задолженностью клиентов в вымышленной организации. При этом были использованы все основные параметры, свойственные собственной компании, но описанная несуществующая фирма имела иную отраслевую принадлежность, отличалась по уровню оборота и структуре сбыта.

Менеджеры отдела оптовых продаж были разделены по желанию на три группы. Им было объявлено, что в отделе проводится обучение, целью которого является улучшение навыков разработки принятия тактических сбытовых решений. Каждой команде был выдан кейс, а также пакет справочных материалов (статей, обзоров, глав книг и т.п.), посвященных методам урегулирования клиентской задолженности. Был определен срок (15 дней), после чего каждая группа должна была предложить свое решение, а команда-победитель получала символический приз — мойку автомашин менеджеров за счет предприятия. В течение указанного периода любая группа могла обратиться за консультацией к начальнику отдела, юристам и маркетологам компании.

По истечении срока подготовки решений каждая команда в присутствии руководителей и представителей других отделов описала свое решение. В результате оказалось, что два из них в большей степени касались осуществления разовых мероприятий, а одно означало концентрацию на еженедельной и ежемесячной работе менеджера по предотвращению и урегулированию задолженности.

Единовременные меры компания могла реализовать вне зависимости от поддержки или сопротивления менеджеров оптового отдела, поэтому победителем была признана команда, предложившая определенный процесс работы с задолженностью. Сотрудники отдела маркетинга и начальник отдела оптовых продаж, комментируя свое решение, сделали акцент на необходимости постоянной работы с клиентами-должниками и роли менеджеров в этой деятельности.

Также на презентации выступили топ-менеджеры компании и рассказали о своих планах улучшения ситуации с долгами клиентов, однако суть подготовленного решения озвучена не была.

Менеджерам выигравшей группы было предложено стать главными участниками проектной команды по разработке стандарта урегулирования задолженности для собственной компании. Также в состав этой группы могли войти все желающие сотрудники отдела. Решение кейса, признанное наиболее правильным, должно было лечь в основу такого стандарта. Окончательная численность команды составила семь человек.

Проектной команде дали неделю на разработку содержания стандарта. После этого документ дорабатывали топ-менеджеры, целью чего являлось отражение всех принципиальных моментов, определенных на начальном этапе. Однако из предложенного менеджерами в стандарт вошло многое. Получившийся документ с указанными в нем правилами был представлен на общем собрании сотрудников оптового отдела и официально введен в действие с начала следующей недели.

Действительно, новый подход к урегулированию задолженности оказал влияние на взаимоотношения с частью клиентов компании. Однако эти прецеденты не послужили толчком к осуждению или оспариванию стандарта менеджерами оптового отдела. Более того, сотрудники приняли стандарт к исполнению сразу после официального введения, никакого дополнительного объяснения правил или аргументации со стороны руководства в пользу следования им не потребовалось.

Какое заключение можно сделать из приведенного примера? Основной вывод состоит в том, что стандарты могут «зажить полной жизнью» с самого начала работы с ними. Однако это требует соблюдения определенного порядка и следования некоторым принципам. В первую очередь необходимо определить алгоритм реализации подхода к внедрению организационных изменений на основе корпоративных стандартов. Он включает в себя семь обязательных шагов, которые должны быть выполнены с сохранением их последовательности.

ПОРЯДОК РЕАЛИЗАЦИИ ПОДХОДА К ВНЕДРЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ОСНОВЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ

Шаг 1. Разработка решения

Решение, которое должно быть внедрено в форме корпоративного стандарта, следует подготовить в первую очередь. На его основе будут вы-

полнены все последующие шаги — от подготовки кейса и методических материалов до выбора победителей и т.д. Если принципиального решения нет, то даже при написании кейса можно ошибиться в расстановке акцентов. В конечном счете вся дальнейшая работа имеет простую цель: убедить торговый персонал в том, что предложение топ-менеджеров — естественный и единственно верный выход из сложившейся ситуации. Кейс также должен «работать» на достижение этой цели.

Шаг 2. Подготовка учебной ситуации (кейса) и методического материала

После того как основные параметры решения определены, можно приступить к разработке учебной ситуации (кейса). Кейс должен содержать все основные черты, характерные для реальной ситуации в компании. Чтобы отделить существенное от второстепенного, можно воспользоваться простым методом: вспомнить и отразить в кейсе все факторы, которые, очевидно, повлияли на выбор конкретного решения. Несмотря на то что существует возможность «угадать», чей прообраз положен в основу кейса, само описание ситуации должно подразумевать некую стороннюю организацию (реальную или выдуманную). Кейс должен быть кратким, хорошо структурированным и, как следствие, легким для понимания и использования с целью разработки решения. Не бойтесь излишне упростить ситуацию. Во врезе «Пример учебного кейса «Урегулирование клиентской задолженности: найти выход из кризиса» приводится приблизительное описание исходной проблемной ситуации и формулировки задач для команд, состоящих из сотрудников отдела оптовых продаж.

Шаг 3. Организация работы групп

Торговый персонал (возможно, и сотрудники различных подразделений компании), которого коснутся предполагаемые изменения в системе продаж, должен быть проинформирован об ор-

ганизуемом обучении и мотивирован к участию (которое не всегда может быть добровольным). Важным аспектом является создание конкурентной ситуации, когда несколько команд соревнуются между собой посредством поиска наиболее оптимального решения задачи, сформулированной в кейсе. Группы также должны получить доступ к общей информации о существующих путях решения описанных в кейсе проблем. Учитывая то, что торговый персонал может не иметь навыков эффективного нахождения информации, желательно обеспечить каждую команду сотрудников одинаковым набором справочных материалов. Руководитель отдела должен помочь в организации групповой работы: как минимум такая поддержка включает в себя предоставление помещений и материальных средств. Кроме того, практика показывает, что существует ряд вопросов относительно налаживания работы команды, т.е. сотрудникам необходима помощь со стороны при:

- организации обсуждения;
- структурировании задачи и разбиении ее на составные части;
- распределении частей задачи для поиска решения между членами группы;
- сведении результатов работы отдельных участников группы в общее предложение;
- оформлении презентации разработанного решения.

Важен также промежуточный контроль выполнения задания, необходимо, чтобы все группы имели к обозначенному сроку вариант решения для презентации.

Шаг 4. Презентация решений и выбор победителя

Презентация решений должна проходить перед представительной аудиторией. Обязательно присутствие всех сотрудников отдела, его руководителя и представителя администрации компании, который может выступить также в качестве стороннего

эксперта для оценки решений, подготовленных группами. Желательно, чтобы на презентации были представители или руководители подразделений, которые априори участвуют в обсуждаемом процессе. Если речь идет, как в нашем случае, об урегулировании клиентской задолженности, то значимым может оказаться присутствие персонала отдела маркетинга, юридического отдела, бухгалтерии, службы безопасности.

Состав жюри должен быть определен заранее. Как правило, в него входят начальник отдела продаж, представитель администрации и, возможно, руководитель какого-либо из отделов компании.

После проведения презентации всех предложений члены жюри должны отметить положительные стороны каждого из решений и по результатам короткого совещания присудить победу предложению, в наибольшей степени совпадающему с предварительно разработанным комплексом организационно-технических мероприятий по изменению ситуации.

Шаг 5. Формирование проектной команды для разработки стандарта

Основу проектной команды должны составить сотрудники победившей группы. Однако проектная команда не является закрытой, в нее могут войти все желающие сотрудники отдела, а также представители других подразделений компании. Рекомендуется обеспечить участие в этой группе как минимум одного представителя каждой из участвовавших в разработке решения задачи команд.

Руководителем проекта должен быть назначен один из топ-менеджеров, роль которого заключается не в корректировке содержания (это произойдет позднее), а в обеспечении соблюдения сроков подготовки стандарта и в оказании помощи проектной группе: указании места сбора, методов проведения дискуссии, способов документирования результатов обсуждения и т.д.

Шаг 6. Разработка и корректировка корпоративного стандарта

На разработку решения и оформления его в качестве корпоративного стандарта должно быть отведено строго определенное время. Этот процесс ни в коем случае не должен быть затянут, иначе положительный эффект от вовлечения персонала сойдет на нет и возникнет опасность столкнуться с теми проявлениями сопротивления сотрудников, которые предполагалось избежать. Добровольное участие в проектной команде не означает отсутствие строгих правил и сроков выполнения этой работы.

На данном этапе также важно обеспечить соблюдение правил оформления и изложения содержания корпоративных стандартов. Желательно познакомить участников проектной команды с этими правилами, а не просто принять результаты их деятельности в любом формате для последующей переработки. Это необходимо для того, чтобы члены команды смогли «опознать» свою работу, что будет весьма сложно сделать, т.к. помимо корректировки содержания их предложения будет изменен его формат. Нет необходимости скрывать то, что в разработанный документ будут внесены добавления или изменения, важно, чтобы они появились после, а не до появления предложения проектной команды.

Шаг 7. Презентация и официальное внедрение стандарта

Для презентации окончательного варианта корпоративного стандарта нет необходимости устраивать шоу. Содержание этого документа должно быть озвучено на оперативном совещании работников отдела его руководителем. Далее следует поступить так, как принято в конкретной организации. Как правило, сотрудникам дается время на ознакомление со стандартом, потом руководитель отдела отвечает на возникшие вопросы и документ вместе с пред-

усмотренными механизмами планирования, координации и контроля вступает в силу.

Дополнительные шаги

Важным дополнением к приведенной системе привлечения сотрудников к изменениям правил работы путем внедрения корпоративных стандартов может быть шаг по «освоению языка». Это означает, что перед началом этапа разработки решений группами работников (шаг 3) рекомендуется провести краткий (в течение трех-четырех часов) методический семинар, на котором персонал можно познакомить с правилами и подходами к оформлению создаваемых предложений. Такой подход обеспечивает единство оформления и представления решений всеми группами, что увеличивает возможность сравнения полученных результатов, причем не только членами жюри, но и самими участниками. Кроме того, за счет вводного обучения можно сразу приблизить форму и структуру предлагаемых решений к форме и структуре принятых в компании внутренних стандартов и облегчить таким образом переход от учебной ситуации к реальной, когда будет осуществляться подготовка проекта собственного корпоративного стандарта.

Пример учебного кейса «Урегулирование клиентской задолженности: найти выход из кризиса».

Оптовая торговая компания относится к пятерке лидеров на рынке реализации парфюмерно-косметической продукции и бытовой химии на территории Екатеринбурга и Свердловской области. Ассортимент составляет 7–8 тыс. наименований. Организация напрямую работает как с отечественными, так и с зарубежными производителями, а также с субпоставщиками. Сочетание групп товаров с низкой торговой наценкой и значительным товарооборотом и групп с высокой наценкой и низким товарооборотом позволяет поддерживать «оп-

тимальный прайс», достигать целей компании, касающихся оборота и валовой прибыли. Среди клиентов фирмы — крупные сетевые предприятия, работающие только в данном регионе, розничные магазины любых форматов, а также несколько мелкооптовых организаций.

На текущий момент руководителей компании беспокоит ситуация с дебиторской задолженностью. Организация не использует сложных схем предоставления отсрочки платежа, имея один стандартный договор поставки и один стандартный период отсрочки (21 день). На сегодня объем текущей и просроченной дебиторской задолженности равен объему стоимости половины товарных остатков.

Отдел продаж, персонал которого составляют операторы, торговые представители и супервайзеры, объясняет сложившуюся ситуацию, используя следующие аргументы:

- такая общая тенденция на рынке — кредитовать клиентов;
- попытка оказать давление на клиентов приведет к ухудшению отношений с ними и невозможности достигать показателей по обороту;
- сотрудники отдела продаж слишком загружены другой работой;
- сотрудники, работающие в «поле», не обладают актуальной информацией о состоянии дебиторской задолженности.

Топ-менеджеры компании отчасти согласны с этими аргументами, им известно, что у компаний-конкурентов, находящихся в похожей рыночной ситуации, положение с дебиторской задолженностью значительно лучше.

Предложите решение по улучшению ситуации с дебиторской задолженностью в компании. Представьте свое решение в форме:

- плана разовых мероприятий;
- набора операций, которые периодически должны выполнять сотрудники организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автор статьи постарался показать читателям, каким образом при правильном применении корпоративные стандарты становятся не проблемой, а, наоборот, решением многих задач. Использование этих документов имеет важное значение при внедрении изменений в систему продаж. Четкое следование подробно описанным в публикации семи шагам позволяет сделать процесс таких преобразований гораздо более быстрым, легким и результативным.



МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА — ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ

Автор предлагает свое видение практических подходов к управлению мотивацией сотрудников на основе собственной практики управления в компаниях торговой отрасли.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мотивация, программы развития персонала, мотивационные инструменты, опционные программы, система Pay for Performance, рейтинг ценностей сотрудников



Шлянчак Дмитрий Борисович — директор по развитию и обучению персонала группы компаний «ДИКСИС», член экспертной комиссии по выработке стандартов в области управления персоналом в РФ, социальный психолог, бизнес-тренер, преподаватель ряда московских вузов (г. Москва)

Шестьдесят лет назад был создан, пожалуй, самый цитируемый консультационный инструмент системы мотивации, известный как пирамида Маслоу. Думаю, что Абрахам Харольд Маслоу удивился бы актуальности собственного сооружения: ветры перемен не смогли сгладить грани пяти основных ступеней созданного им исполина.

Но современное общество довольно сильно изменилось с 1943 г. На какой из ступеней пирамиды оказался бы олигарх, не задумывающийся ни о быте, безопасности, с одной стороны, ни о смысле жизни — с другой; куда податься дауншифтеру, выбравшему аскетичный и бесполезный для общества способ жизни и просто живущему для себя, не имеющему потребностей высшего порядка; как оценить трудоголиков, годами страдающих синдромом менеджера, отказывающих себе в базовых потребностях во имя иных личных запросов?

Данные примеры — лишь комментарий к фактам невнимательного исследования природы человеческого поведения, реалий нынешнего стремительно изменяющегося мира.



Анализ многих специализированных форумов, круглых столов, конференций по этой теме убеждает, что мало кто задумывается над реальными механизмами мотивации в условиях современного состояния бизнес-среды.

С трибун докладчики вещают, что мотивация у нас на недосягаемой для других высоте, в большинстве случаев имея в виду систему материального стимулирования, оформившуюся еще при Советском Союзе. Почти 20 лет той страны нет, но на вопрос о мотивации юные и не очень руководители бодро рассказывают об индексации зарплат, путевках, бонусах, грейдинге с таким видом, как будто ранее не было прогрессивки, профсоюзных здравниц, тринадцатой зарплаты и тарифной сетки.

В 2005 г. на международном карьерном форуме владелец нескольких сотен продуктовых магазинов, восхищаясь с трибуны отлаженными бизнес-процессами компании Toyota и планируя их применение в своем бизнесе (интересно, каким образом), возмущался, что один из его сотрудников-экспатов просил подарочную корзину к Рождеству, а также тем, что новая сотрудница требовала на свое рабочее место жидкокристаллический монитор вместо обычного тогда CRT-монитора. При этом тема его выступления как раз непосредственно касалась мотивации. Тогда на мой комментарий о персональной природе мотивации отреагировал другой достаточно известный акционер, заявив, что в его компании все менеджеры-новички сразу начинают пользоваться жидкокристаллическими мониторами. Но разве дело в мониторе?

Вот так и по сей день, не разбираясь в сути процессов, связанных с мотивацией, мы продолжаем внедрять кажущиеся нам оптимальными управленческие решения, создавая одинаковые условия для всех сотрудников, не интересуясь мнением каждого из них и даже не узнавая и не обобщая мнения групп сотрудников. Результат — наше же возмущение: зарплаты корректируем, бонусы платим, фитнес предоставляем, страховку даем — и ничего.

Наверное, не только мне не раз приходилось слышать фразу: «А я зарабатываю достаточно». Что делать в этом случае — убеждать, что ты можешь заработать еще больше? Даже самые совершенные системы материального стимулирования здесь бессильны. Есть серьезный повод задуматься и оценить ситуацию, учитывая ряд основных факторов.

Важным фактором в результате перефокусировки мотивации с материальных на нематериальные аспекты становится объективный учет макроэкономической ситуации и ее последствий для российского бизнеса.

Отток кредитных средств с российского рынка, их удорожание, снижение рентабельности бизнеса в различных отраслях в результате перераспределения (снижения) спроса населения, ценовых войн, слияний и поглощений рано или поздно приведет к тому, что акционеры пересмотрят отношение ко многим статьям бюджета, и в том числе к финансированию программ развития и лояльности персонала.

В этих условиях руководителю необходимо сосредоточиться на самых важных потребностях своих сотрудников на основе детального анализа.

Маслоу, Маклелланд, Херцберг, Халл и другие предоставили нам много эффективных подходов к созданию системы мотивации сотрудников. Но в любом случае независимо от того, какая теоретическая установка кажется более уместной, организаторам этого процесса следует строить свою систему мотивации, основываясь на собственных возможностях и интересах сотрудников.

Принцип «кафетерия», применяемый для мотивации сотрудников компаниями, имеющими в своем активе преимущественно иностранный капитал и использующими международную штаб-квартиру, является достаточно затратным и нерациональным в финансовом отношении в условиях борьбы с издержками.

Финансирование различных программ может определяться основными ценностными ориентациями сотрудников, выявляющимися при помощи

опросов. В этом отношении наши потребности существенно отличаются от запросов граждан других государств, о чем свидетельствуют показатели, представленные в таблице.

С определенной степенью вероятности в российский список можно включить если не собственный дом, то по крайней мере благоустроенную квартиру. Но здесь мы имеем парадоксальную картину: наиболее состоятельные российские граждане жилье уже имеют, а вот представители так называемого «следующего миллиарда», т.е. среднего класса, вынуждены за еще не построенные квадратные метры без отделки платить колоссальные деньги, занимая средства у банков по все растущим ставкам социальной ипотеки. И если они могут стать участниками ипотеки, то остальная, более многочисленная часть российских граждан вынуждена смириться с устрашающими условиями ипотечного кредитования и смотреть на этот процесс со стороны.

Некоторые компании предоставляют своим сотрудникам возможность участия в программах жилищного строительства. Об этом в разное время заявляли Газпром, ряд компаний нефтегазового сектора, компания «Х5 Ритейл Групп». Однако проекты по строительству жилья даже в случае

частичного финансирования связаны со значительными расходами для бизнеса.

При этом более рациональным мотивационным инструментом является корпоративная пенсия. Программа социальных отчислений имеет для большинства сотрудников отсроченный по времени характер и способствует формированию у них личных долгосрочных целей в данной компании.

Ценность корпоративного финансирования желаемых покупок также важна для организаторов мотивационных программ. В крупных компаниях, имеющих зарплатные договоренности с банковскими учреждениями, данные проекты могут быть реализованы без дополнительного привлечения корпоративных финансов. Многие банки готовы предложить в таких условиях корпоративные программы кредитования с более гибкими и выгодными для сотрудников условиями.

Как ни странно, и потребность иметь собственный бизнес может быть реализована внутри компании, способствуя значительному усилению лояльности персонала и удержанию ключевых сотрудников. Это не что иное, как предоставление возможности сотрудникам стать на льготных условиях акционерами предприятия. Меня всегда

Таблица. Ранжирование определения финансового успеха в странах мира

Страна	1-е место	2-е место	3-е место
США	Отсутствие долгов	Позволить себе отпуск в любом уголке мира и хорошую машину	Вкладывать средства в недвижимость, акции и пр.
Германия	В этом месяце хватит денег на еду и домашнее хозяйство	Помогать семье и откладывать на черный день	Иметь собственный дом
Нидерланды	Покупать, что хочется, не думая о цене	Помогать семье и откладывать на черный день	Не иметь долгов
Аргентина	Помогать семье и откладывать на черный день	Иметь собственный дом	Оплатить детям университетское образование
Россия	Обеспечить себе безбедную старость	Покупать, что хочется, не думая о цене	Иметь собственный бизнес
Малайзия	Помогать семье, откладывать на черный день	В этом месяце хватит денег на еду и домашнее хозяйство	Иметь собственный дом

удивляли странности опционного подхода многих успешных российских компаний, когда его участниками становились всего лишь несколько десятков топов и ключевых средних менеджеров. Непонятно, почему опционную программу нельзя распространить на остальной персонал, причем делая это грамотно, т.е. с возможностью отсроченного приобретения акций по фиксированной льготной цене в зависимости от коэффициента трудового участия, стажа работы, статуса, грейда. Данный инструмент не повлечет тотальных затрат для бизнеса и приоритетных выплат, а будет зависеть от решения собственников об объеме предполагаемой эмиссии (допэмиссии), акций компании и тщательности разработки данной стимулирующей системы.

В целом же применение любых способов оплаты труда, известных как система Pay for Performance (PFP), или плата за исполнение, при корректной реализации, объективном анализе возможностей и правильных критериях остается действенным инструментом материального стимулирования, однако практически не учитывает возможность действия персональных мотиваторов. По некоторым данным, разработка и внедрение эффективных PFP-программ может повысить организационную продуктивность почти в полтора раза, а доходы сотрудников — почти на треть.

В условиях недостатка финансирования подобных программ компании следует сосредоточиться на сфокусированных предложениях, способствующих персональной удовлетворенности сотрудников и росту их мотивации. Благо все элементы трудовой мотивации давно выверены и описаны, остается только спросить сотрудников и обобщить их мнения, сосредоточив затем усилия на основных аспектах мотивации сотрудников конкретной компании.

Для этого целесообразно организовать опрос на основе специально разработанной анкеты. Для обеспечения достоверности и объективности результатов следует выполнить ряд условий. Мы должны понимать, что обеспечить исполнение всех требований, предъявляемых к проведению

анкетирования, в условиях работающего бизнеса вряд ли удастся, но основополагающие моменты соблюдать необходимо. Например, проводить анкетирование лучше, лично контролируя процесс организации опроса, привлекая ответственных доверенных лиц, вне рабочей среды, с соблюдением принципов реальной анонимности. Необходимо продумать выступление руководителя и организатора опроса с разъяснением важности исследования, его содержания и условий. В нашем случае опрос проводился перед началом обучающих мероприятий на территории учебного центра. Результаты в обобщенном виде предоставлялись руководству компании в виде служебной записки с выводами и предложениями. Сам факт такого опроса сам по себе служит для части сотрудников средством лояльности к компании.

На основе подсчета оценок по категориям в фактическом и процентном отношении с учетом удельного веса приоритетных выборов в течение трех лет нами исследовался рейтинг ценностей сотрудников торговых предприятий, влияющий на показатель удовлетворенности трудом и лояльность к компании.

В качестве примера приведу результаты одного из опросов 62 рядовых сотрудников разных торговых предприятий из одной компании в период с февраля по март 2005 г. в Москве и Московской области (табл. 2).

Регулярный (раз в полгода) опрос линейных менеджеров и контактного персонала магазинов позволил нам при сравнении результатов констатировать стабильность лидеров и аутсайдеров рейтинга и сосредоточить внимание на основных проблемах. Дополнительное обращение к вопросам необходимых условий труда выявило, что основными аспектами являются продолжительность рабочей смены, гибкость графика работы, удобство корпоративной формы и рабочих мест, помещений для отдыха и личной гигиены, качество питания. Эти вопросы были отражены в пункте анкеты, предоставляющем сотрудникам возможность предложить свои идеи для улуч-

Таблица 2. Рейтинг ценностных предпочтений сотрудников универсамов

Всего (баллы рейтинга)	Место (рейтинг)	Мотивационные факторы
76	1	Условия работы
73	2	Справедливая оценка труда
50	3	Деньги
47	4	Интересная работа (содержание)
36	5	Грамотный, справедливый руководитель
31	6	Возможность продвижения по службе
24	7	Безопасность, стабильность
22	8	Причастность к коллективу, работа в коллективе
10	9	Лояльность, забота со стороны компании
5	10	Сочувствие в сложной ситуации

шения работы и условий труда. Большинство предлагаемых сотрудниками решений были направлены на улучшение бизнес-процессов и системы контроля, уже упомянутых условий работы и принципов взаимодействия и взаимоотношений в трудовом коллективе. Сравнительно большое внимание было уделено вопросам профессионального образования и корпоративного отдыха. К нашему удивлению, лишь менее 5% обработанных анкет во всех опросах, несмотря на их анонимность, содержали предложения об улучшении материального стимулирования.

Анализ результатов опросов позволял и позволяет нам фокусировать внимание при выработке управленческих решений на актуально отраженные проблемы. Так, например, планировалась работа в конкретном магазине, если в рейтинге при опросе увеличивался вес фактора «грамотный справедливый руководитель» одновременно с повышением относительно средних данных числа согласий с утверждениями «забота о персонале отсутствует», «мой начальник хоть и хорошо знает свою работу, но является слабым руководителем». В этом случае анализировались причины оценок, фокусировалось внимание

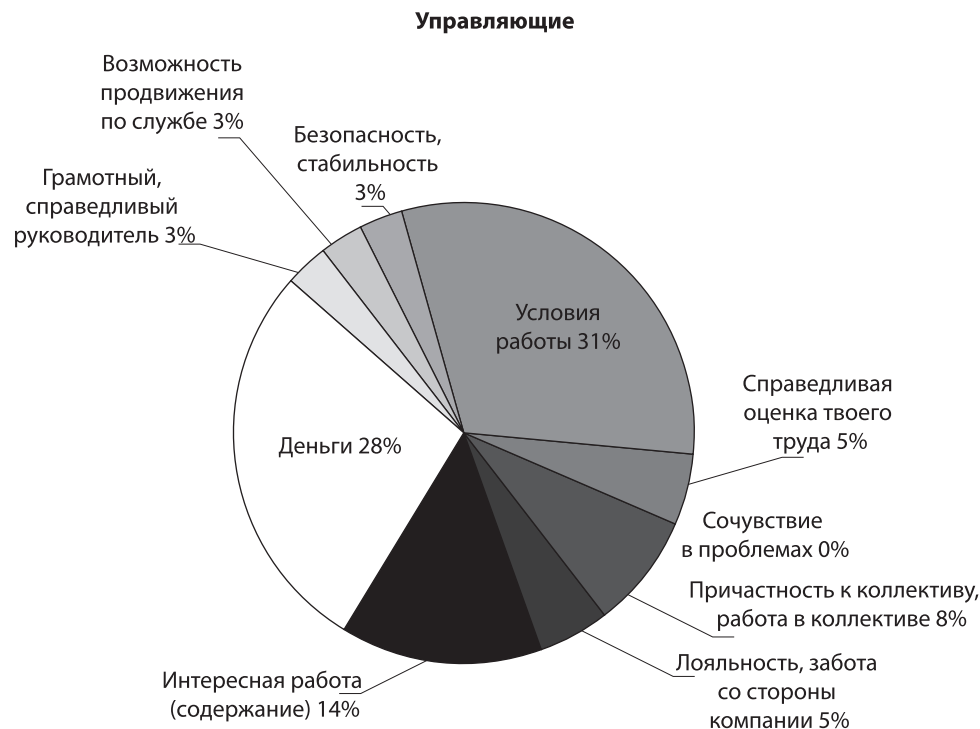
на стиле и методах руководства, проводилось обучение, а в отдельных случаях — ротация руководителей.

Срез по опросу уже в нынешней компании («ДИКСИС») с помощью данного инструмента в апреле текущего года показал следующий рейтинг персональных ценностей среди линейных менеджеров магазинов (рис. 1).

В целом же вопрос участия профессионального менеджера в системе управления мотивацией сотрудников, особенно в нынешних условиях, приобретает все большую важность. На уже упомянутом выше кадровом форуме представитель большой торговой (ныне близкой к банкротству) компании упомянул, что в системе их мотивационных решений было (цитирую): «похлопывание руководителем сотрудников по плечу». Эту форму позитивного контекста можно логически увидеть в абсурдных ситуациях.

В целом в компаниях редко проводятся объективные исследования ожиданий персонала в отношении своего руководителя. Поэтому даже по показателям зарубежной статистики, где оценивают чаще и качественнее, складывается не радужная картина (рис. 2).

Рис. 1. Анализ ценностных предпочтений управляющих салонов сотовой связи (по результатам опроса в апреле 2008 г. в Москве и Московской области)



Некоторые решения менеджеров по управлению мотивацией сотрудников часто копируют зарубежные «мотивирующие упражнения» и также вызывают сомнения в их полезности. Например, утреннее исполнение корпоративного гимна с выбором лозунга дня, ставшее когда-то нормой для персонала международной сети отелей и большой иностранной торговой сети, было выбрано в качестве мотивирующего инструмента и известной российской продуктовой сетью. Никто из руководства не задумался, в каких случаях уместно петь иностранному гражданину и в каких — россиянину, хотя ответ был очевиден. Проведение анонимного опроса сразу расставило все на свои места, и руководству все же хватило управленческой воли, чтобы отменить демомотивирующее многих упражнение.

Крайне важными для сотрудников, как свидетельствовали опросы, оказались вопросы справедливой оценки их труда. В условиях отлаженных бизнес-процессов базой для этого послужит разработка и внедрение профессиональных стандартов. На их основе формируются KPIs, которые служат оперативным и объективным инструментом оценки деятельности сотрудников, в частности в торговле. В качестве оценивающих в нашем случае выступают тренеры, стажеры, выезжающие в магазины. Mystery Shopping с помощью специализированной внешней компании тоже применим, но в силу долгосрочности обобщения и предоставления данных утрачивается оперативность обратной связи и управленческих решений по итогам подобной оценки. Сомнительным с точки зрения объективности

Рис. 2. Соотношение рейтинга ожиданий сотрудников от управленческих действий руководителя с практикой их применения



методом является заполнение руководителем оцениваемого торгового объекта чек-листов, применяемое в известной сети торговли детскими товарами. Трудно представить, насколько велико должно быть самосознание и лояльность к компании управляющего магазином, чтобы выносить сор из своей избы, рискуя своим доходом и спокойствием.

Очень часто при разработке и организации мотивационных программ игнорируется главный принцип обучения взрослых: разъяснение смысла проводимых мероприятий. Поэтому дефицит разъясняющей информации в сознании многих оставляет странное ощущение, подавляет инициативу активной части сотрудников, рождает слухи и резко снижает эффективность внедряемых программ.

16% сотрудников сети продуктовых супермаркетов в Москве, опрошенных в 2005 г., заявили, что не знают целей компании, несмотря на то

что все они прошли блок базового обучения. По результатам опроса персонала 9 универсамов этой компании в Санкт-Петербургском филиале в 2006 г. более 350 сотрудников оценивали свой уровень информированности о событиях в компании в 5 баллов по 10-балльной шкале. Сходные оценки, полученные в других регионах, привели нас тогда к выводу, что информирование должно быть систематическим и оперативным, с четким разделением информационных потоков на внешние (для партнеров и клиентов) и внутренние (для сотрудников).

Здесь наиболее доступными инструментами являются: корпоративный интранет-портал, систематические корпоративные информационные рассылки по электронной почте, корпоративная периодическая печать. В этом же ключе следует рассматривать возможность установления прямого диалога с менеджерами компании.

Не случайно опрошенные в Петербурге сотрудники в первой тройке важнейших для них традиций упомянули открытое общение с руководством.

В условиях группы компании «ДИКСИС» любой сотрудник, заходя на внутренний интранет-портал, получает возможность задать вопрос непосредственно генеральному директору, обратившись к персональным контактам руководства, размещенным на сайте, а также выразить свое мнение на любом из многочисленных внутренних форумов.

Необходимо также помнить, что среди мотивов трудоустройства в компанию (мотивация типа «А») и мотивов удержания сотрудника (мотивация типа «В») одним из важнейших выступает близость места работы к дому. Учет этого фактора при распределении сотрудника вкпе с гибким графиком работы является мощным инструментом персональной мотивации сотрудника, зачастую превосходя по эффективности применение схем материального стимулирования.

Следует упомянуть и о карьерной мотивации. В среде ученых, исследующих сферу управления персоналом, до сих пор популярна мысль о том, что карьерный рост в системе персональной мотивации занимает ведущее место у каждого сотрудника. Вне конкретной работы это, пожалуй, верно. Мотив власти актуален для мотивации большинства из нас, но до тех пор, пока мы не конкретизируем этапы собственной карьеры в определенной компании (организации). В 2005 г. более четверти линейных сотрудников известной федеральной сети универсамов отметили, что не рассчитывают на карьерный рост, т.к. им это не нужно, лишь 6% продавцов наших московских салонов связи признали, что для них имеет большое значение возможность продвижения по службе.

В целом же в торговле в системе карьерного продвижения контактного персонала магазинов просматривается интересная картина. В качестве объектов карьерного движения для большинства опрошиваемых редко выступают должности управляющих. Более интересной является офисная работа, деятельность с минимальным

количеством подчиненных, закупочная активность, т.е. такая работа, где менее актуальна ответственность за людей и собственные действия.

Для старта программ подготовки кадрового резерва для нас всегда была актуальна проблема формирования групп, часто буксовавшая по причине недобора в группу тех сотрудников, у которых оптимально сочетались бы важнейшие качества: желание карьеры управляющего, инициатива, профессиональные компетенции и личный потенциал. Возможно, что среди причин этого была недостаточная популяризация должности управляющего, негативная информация о последующих перемещениях этой категории сотрудников, неопределенность дальнейших возможностей для карьерного роста. Очень многие торговые компании, довольно четко определяя этапы карьеры сотрудника внутри магазина, не дают более далеких перспектив. Целесообразно сфокусировать внимание на повышении статуса управляющего, установив ориентировочные временные границы и обозначив конкретные пути дальнейшей персональной карьеры для этой категории менеджеров.

В целом же современные подходы к управлению мотивацией сотрудников представляют собой пока во многом незавершенные решения, отдавая предпочтения материальным аспектам стимулирования. Но есть немало возможностей для их совершенствования, в первую очередь посредством приоритетного внимания к мнению самих сотрудников и учету персональных потребностей. Слово за руководителями и практиками в области управления человеческим капиталом.

Согласно опросу The Daily Telegraph (от 18.09.2008), термин remuneration («вознаграждение») стал третьим из двадцати самых трудных для произнесения в Соединенном Королевстве. Возможно, вскоре в российском лексиконе его произношение перестанет однозначно предусматривать материальную составляющую. Термин же «мотивация», несмотря на простоту произношения, остается одним из самых сложных для понимания в управленческой деятельности.



Журналы по маркетингу

Интернет-маркетинг

Первое в России профессиональное издание, посвященное продвижению товаров и услуг в Сети.

Журнал освещает практические вопросы использования Интернета для продвижения товаров и услуг предприятий.

Основные темы журнала

- Продвижение товаров и услуг с помощью Интернета
- Организация электронной торговли
- Рекламные носители в Интернете
- Особенности Интернета как среды маркетинговых коммуникаций
- PR в Интернете
- Особенности достижения целевой аудитории
- Использование виртуальных сообществ
- Таргетинг

Цель издания: дать возможность традиционным рекламным и маркетинговым агентствам (а также отделам маркетинга заинтересованных компаний) ознакомиться с приемами использования Интернета как рекламной среды и среды для проведения различных маркетинговых мероприятий; распространять практически ценную информацию о продвижении товаров и услуг во Всемирной сети, о создании более эффективных связей между продавцом и покупателем; сделать Интернет понятной и привычной средой для маркетологов и рекламистов.

Авторы: специалисты, работающие в рекламном и интернет-бизнесе; директора и менеджеры российских интернет-компаний; медиадиректора рекламных агентств; руководители и сотрудники исследовательских и консалтинговых фирм; сотрудники и руководители отделов маркетинга.

Аудитория: руководители предприятий и их коммуникационных подразделений, отвечающие за маркетинг, рекламу, сбыт, руководители и сотрудники российских интернет-компаний, информационных порталов, рекламных и PR-агентств, консалтинговых фирм.



Главный редактор:

Андрей Себрант, директор по маркетингу сервисов компании «Яндекс». Кандидат физико-математических наук. Являлся директором по маркетингу одной из первых российских интернет-компаний «Гласнет», коммерческим директором отделения компании «Голден Телеком», директором по стратегии и PR российского филиала крупнейшего европейского интернет-портала Lycos Europe. Работал в американском портале About.

Объем журнала: 64–68 стр.

Периодичность: 6 выпусков в год

Подписка:

По каталогам агентств:
 «Роспечать» 80179
 «Пресса России» 29530
 «Почта России» 79696

В редакции:
 (495) 926-04-09
podpiska@grebennikov.ru
www.grebennikOff.ru

Статьи журнала online:
www.grebennikOn.ru

www.grebennikov.ru

119034, Москва, Сеченовский пер, д. 5, стр. 2,
 тел.: (495) 926-04-09, mail@grebennikov.ru


Grebennikov
 Business career

