

## **Торговый персонал, отвечает на вопрос бизнеса:**

### **Кто является генератором дохода компании?**

Торговый персонал - это сотрудники, которые непосредственно задействованы в работе с клиентом, это те кто ими управляет и те кто им помогает, т.е. менеджеры по продажам, торговые агенты, мерчандайзеры, супервайзеры, руководители отдела продаж, ассистенты, коммерческий директор. Именно от их работы будет зависеть непосредственно ваш успех как владельца бизнеса, потому что именно эти люди находят вам клиентов, делают им первую поставку, развивают клиентов принося тем самым прибыль. Они же могут и погубить ваш бизнес теряя клиентов, снижая представленность, создавая долги, ленясь и т.д. Все это можно охарактеризовать одним определением коэффициент полезного действия или КПД, он может быть высоким, а может быть низким, а значение КПД будет зависеть только от его руководителя.

### **Основные проблемы связанные с торговым персоналом**

- 1. Не найти нужного сотрудника, особенно на рядовые позиции – эта проблема существует в 9 из 10 компаний.** На долю одной будут приходиться лидеры отраслей, куда на работу стремятся попасть очень многие. Выход в данном случае только один, это понимание того кто вам нужен, постоянный поиск, и развитие того персонала, который у вас есть в настоящее время.
- 2. Отсутствие мотивации.** В большинстве своем корень этой беды лежит не в сотруднике, а в работодателе, т.к. именно он должен понять, что и кому необходимо для успешной деятельности в его компании.
- 3. Отсутствие ответственности сотрудника,** мы можем удивляться, почему сотрудник безответственно относится к своей работе, к выполнению поручений, и снова придется вернуться к работодателю, потому что именно он создает систему, в которой работает сотрудник. И, если, система дает такую возможность, поверьте, сотрудник ею воспользуется.

### **Не найти «нужного» человека.**

А вы знаете сами кто вам нужен? Вам нужен сотрудник, который будет все знать и уметь, самомотивироваться, самостоятельно искать пути развития вашего бизнеса, проявлять инициативу – такое мнение существует и такие есть, это вы и только. Это легко проверить, составьте объявление о такой вакансии:

*"Требуется менеджер по продажам с опытом работы в «Х» сфере не менее Х лет, который выполняет все планы, не имеет просроченной*

*задолженности, анализирует риски в работе с клиентами, занимается листингом новых SKU, проводит презентации и демонстрации клиентам, постоянно осуществляет поиск новых клиентов, имеет стратегию развития своего направления на 1 год вперед, мотивирован на достижение лучшего результата, способен организовать себя и своих коллег, готов пожертвовать личным временем для развития бизнеса. Условия: ЗП (средняя по рынку), штрафы, тычки и затрецины, ненормированный рабочий день."*

Как вы думаете сможете ли найти такого человека? Скорее всего нет.

**Более того, сегодня не вы ищите себе менеджера по продажам, а менеджер по продажам ищет подходящую для себя компанию.**

Основные моменты, которые следует учесть при поиске менеджера по продажам:

1. Менеджер по продажам.

В настоящее время у нас в стране не сформировано отношение к данному виду деятельности как к профессии, этому не учат, она не дает престижа и статуса при этом она достаточно напряженная как физически так и эмоционально. Уровень дохода, сегодня, приблизился к среднему в экономики, низкий уровень безработицы существенно снизил приток потенциальных кандидатов на эти позиции. На кого приходится рассчитывать:

- профи, которые знают себе цену;
- средняя прослойка тех, которые не становятся успешными на текущем месте и поэтому ищут новое, кочуя с места на место;
- начинающие молодые люди, которые пробуют себя в жизни.

К сожалению, кандидатов из второй группы большинство.

2. Менеджер по продажам, всегда держит «нос по ветру», у него нет (в отличии от вас – собственника/ТОРа) долгосрочного горизонта планирования, как правило его жизнь протекает от месяца к месяцу, а точнее от одного выполнения плана к другому. Как только, начинаются проблемы с выполнением, а значит и с заработной платой, менеджер начинает искать более подходящее для себя применение, и оно есть. На этом рынке всегда есть текучка.
3. Менеджер по продажам, есть и положительные стороны, но это касается только профи и тех кто проникся этой работой, они знают себе цену, знают чего могут добиться, знают технологию работы и, в принципе, не привязаны к продукту. Такие будут переходить из компании в компанию только при условии улучшений: статусных-компания, должность; доход и компенсации; наличие перспектив; более высокая заработная плата и др.

Как я уже отметил ранее сегодня менеджер выбирает компанию, а не компания выбирает менеджера.

Для успешного поиска кандидата необходимо четко определить чем данный сотрудник будет заниматься, с какими клиентами будет работать, какими навыками будет обладать, что будет должен уметь делать, т.е. необходимо четко описать функционал вводимой должности и описать профиль кандидата. Помимо этого необходимо определить его мотивацию.

### **Поиск кандидата.**

После того как вы определили кто вам нужен, и что будет делать, нужно составлять объявления о найме этого человека. Объявление не должно быть формальным, его необходимо составить как самое лучшее коммерческое предложение, прочитав которое кандидат захотел бы, как минимум, принять участие в собеседовании. Разместить объявление необходимо в большем количестве источников, это привлечет и большее количество кандидатов. Объявление должно иметь сроки для отклика иначе те, кто думает так и будут думать, а вам нужны кандидаты как можно больше и как можно скорее. Когда они все соберутся в одном месте и в одно время, то дух соревнования и жажда победы будут играть вам на руку (это работает только при отборе рядовых сотрудников).

Важно, и какой бы хороший отдел продаж у вас не был бы в настоящий момент, не останавливайте поиск кандидата, найти того кто нужен сложно, иногда просеять приходится десяток, а найти только одного, кадровый резерв всегда должен быть.

### **Обучение и адаптация сотрудников отдела продаж.**

Когда кандидат у вас появился и вы ударили по рукам для него наступает самый сложный период, он приходит к вам на работу ничего не зная о рынке, товаре, о том как устроен ваш бизнес, но при этом имеет высокий уровень мотивации. На этот период у вас должна быть предусмотрена система адаптации нового сотрудника, необходимо его обучить, показать как устроены процессы в компании, с ним должен поработать его руководитель (в т.ч. и в полях) и это должно быть в течении нескольких недель или даже месяцев, до тех пор пока вы точно не будете уверены в том, что новый сотрудник все понимает и умеет. Должен быть сотрудник/ки, к которым он всегда может обратиться с вопросом, а тот всегда должен дать на них ответит.

Важно, адаптация новых сотрудников это четкая, регламентированная система с контролем и ответственными, которая должна обеспечить качественный ввод в должность, затраты, которые вы понесете в период его адаптации необходимо расценивать как инвестиции. Уход сотрудника в этот период необходимо расценивать как потери не только связанные с выплатами данному сотруднику, но гораздо

большие, потому что в то время как вы ищите себе сотрудника, сотрудники конкурентов спокойно работают на развитие ваших клиентов.

### **Должностные инструкции, регламенты, стандарты.**

Должностная инструкция, документ, который регламентирует обязанности сотрудника, это первый документ, с которым он знакомится при приеме на работу, это правила, которые он принимает безоговорочно еще до того как знакомится с внутренней организацией вашей компании. Очень важно, что бы этот документ не был формальным, а отражал не просто суть работы менеджера по продажам, а был руководством к повседневной деятельности со всеми правами, обязанностями и ответственностью.

Для вас, как работодателя, должностная инструкция это возможность всегда вернуться к ним вместе с сотрудником и напомнить ему о том, что он с ними согласился, когда подписывал трудовой договор.

Далее по значимости идут стандарты, регламенты и процедуры, которым должен следовать сотрудник. В отличие от должностной инструкции, стандарты, регламенты и процедуры это более подробный перечень обязательных действий торгового персонала на протяжении его рабочего процесса, это детализация его рутины с момента начала рабочего дня и заканчивая его окончанием. Так если должностная инструкция – это свод правил присущих квалификационным требованиям штатной единицы, то в стандартах, регламентах и процедурах заложена специфическая особенность компании, рынка, технологии продаж, знание которых получается в ходе проводимого обучения сотрудника на рабочем месте, что так же должно быть зафиксировано (подпись сотрудника и отметка в личном деле) и получена обратная связь от него о том, что материал обучения усвоен. Это могут быть: скрипты телефонных переговоров, правила написания коммерческих предложений, количество и порядок телефонных звонков в течении промежутка времени, это порядок следования по маршруту (если в полях), это «шаги визита в торговую точку» и многое другое.

Важно помнить, что наличие должностной инструкции, стандарта, регламента не обеспечит сто процентную правильность действий, полноту и отдачу от торгового персонала. КПД торгового персонала достигается только путем четкого исполнения регламентированных действий закрепленных в нормативных документах Компании, на систематической основе, что обязательно должно быть подкреплено обучением, дисциплиной и контролем.

## **ЧЕК-ЛИСТ для экспресс оценки работы компании с торговым персоналом:**

1. Определен функционал и профили торгового персонала.
2. Должностная инструкция, стандарты, регламенты, процедуры являются инструментом повышения КПД.
3. Есть кадровый резерв.
4. Есть система адаптации новых сотрудников.
5. Есть система обучения сотрудников отдела продаж.
6. Есть система проверки компетенций сотрудников.
7. Уровень компетенций сотрудников связан с мотивацией.

## **Критерии для КРІ в работе с торговым персоналом:**

1. Период адаптации.
2. Выход новичка на полную мощность.
3. Уровень компетенций.