

Оглавление

Вводная часть.....	2
Глоссарий	3
Введение в курс. Место место продаж в системе маркетинга компании	4
1. Долгосрочное планирование продаж	7
8 принципов эффективного долгосрочного планирования продаж	7
Чек-лист № 1	8
2. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ	10
7 принципов эффективного оперативного планирования продаж	10
Чек-лист № 2	11
3. Структура продаж.....	12
5 принципов организации эффективной структуры продаж.....	12
Чек-лист № 3	13
4. Технология продаж	14
5 принципов эффективной технологии продаж	15
Чек-лист № 4	16
5. Оперативный контроль продаж	18
5 принципов эффективного оперативного контроля продаж.....	20
Чек-лист № 5	21
6. Мотивация торгового персонала.....	22
8 принципов эффективной материальной мотивации продавцов.....	22
Чек-лист № 6	24
7. Вовлечение торгового персонала.....	25
7 принципов эффективного вовлечения торгового персонала	25
Чек-лист № 7	27
8. Обучение менеджеров по продажам.....	28
5 принципов эффективного обучения торгового персонала	28
Чек-лист № 8	29
9. Реорганизация системы продаж.....	30
Принципы эффективной реорганизации продаж	30
Чек-лист № 9	30
10. Проект улучшений в продажах вашей компании.....	32
Список литературы.....	33

Вводная часть

Главная цель:

Усовершенствовать на основе материала курса систему продаж в собственной компании таким образом, чтобы СУЩЕСТВЕННО улучшить текущие экономические результаты

Задачи:

1. Понимание закономерностей построения и управления системой продаж
2. Осознание собственной роли и ответственности в отношении продаж в собственной компании
3. Проведение оценки собственной системы продаж
4. Разработка проекта совершенствования собственной системы продаж

Программа курса

Теория (название тем и краткое описание)
Введение в курс. Понятие продаж и системы продаж. Задачи и структура курса: оценка и совершенствование системы продаж в собственной компании
Место продаж в работе предприятия. Целевая функция продаж Отдел продаж и процесс продаж. Связь продаж с другими функциями предприятия. Продажи и маркетинг: связи и различия
Структура продаж. Типы продаж: операционные, консультационные и партнерские продажи. Каналы продаж. Кто фактически продает в компании? Задачи менеджеров по продажам?
Структура управления продажами. Задачи собственника, генерального директора и начальника отдела продаж
Годовое планирование продаж. Сбытовая стратегия. Структура и содержание годового плана продаж. Процесс стратегического планирования продаж. Методы прогнозирования сбыта.
Оперативное планирование продаж. Распределение ответственности за оперативное планирование. Планирование работы с ключевыми клиентами компании.
Контроль продаж. 3-х ступенчатая система контроля продаж. Методы контроля продаж. Показатели результативности продаж. Критические контрольные точки в сбыте. Воронка продаж.
Процесс продаж. Продажи как бизнес-процесс. 4 подпроцесса продаж: поиск клиентов, выполнение заказов клиентов, закрытие сделок, удержание и развитие клиентов. Обязательные требования и рекомендации
Документирование процесса продаж. Автоматизация и документирование продаж. 5 типов документов. Стандарты продаж. Корпоративная книга продаж.
Мотивация торгового персонала. Принципы современной материальной мотивации. Основные ошибки при мотивации торгового персонала.
Вовлечение торгового персонала. Назначение и методы вовлечения персонала. Специальные принципы вовлечения торгового персонала.
Модели и методы обучения продавцов. Важнейшие темы для обучения торгового персонала. Методы обучения торгового персонала.
Управление изменения системы продаж. Принципы изменения системы продаж. Порядок разработки проекта по реорганизации системы продаж.
Поиск новых возможностей для сбыта. Голубые океаны в сбыте. 10 важнейших факторов внешней среды бизнеса, оказывающих влияние на сбыт.

Глоссарий

- **Активные продажи** – это полновесные содержательные продажи, включающие все компоненты продажи плюс поиск клиентов и их «созревание» с помощью торгового агента.
- **База данных о покупателях** – список потенциальных клиентов, подобранный с учетом специфики предлагаемой агентом продукции.
- **База клиентов (клиентская база)** – это список действующих покупателей, уже пользующихся услугами данной компании, в которой работает менеджер.
- **Дистрибуция** – оптовая закупка с последующей реализацией.
- **Канал продаж** – стратегия продаж, выбранная для распространения данной услуги в данное время (в зависимости от канала бывают прямые и телефонные продажи).
- **Клиент** - это объект, создающий спрос, удовлетворение которого - основная задача торгового агента.
- **Коммерческое предложение** – краткий наглядный пакет информации о компании и ее услугах, содержащий контактные данные, рекламный материал, ценовые характеристики, выгоды и т.д. Выдается или отсылается потенциальному клиенту.
- **Лояльность покупателя** – приверженность покупателя к определенной компании, торговой марке.
- **Пассивные продажи** – продажи, дающие покупателю возможность ознакомиться с услугой или товаром и приобрести его только путем самостоятельного обращения в компанию.
- **План** – определенная во времени работа с указанием четких целей и задач, методов, последовательности и сроков выполнения.
- **Прямые продажи** – это активные продажи, которые подразумевают демонстрацию товара непосредственному конечному потребителю.
- **Торговый агент** - это лицо компании для клиента, человек непосредственно осуществляющий продажу, базовое звено в отделе продаж.
- **Целевая аудитория** – группа потенциальных потребителей, на которых направляются маркетинговые программы.

Введение в курс. Место продаж в системе маркетинга компании

ПРОДУКТ (PRODUCT)	ЦЕНА (PRICE)
ДОСТУП (PLACE)	ПРОДВИЖЕНИЕ (PROMOTION)

Рис. Схема модели маркетинга «4P»

РЕКЛАМА	ПРОДАЖИ
СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ	СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Рис. Комплекс методов продвижения

ПРОДАЖИ В УЗКОМ СМЫСЛЕ СЛОВА, КАК ОБМЕН ТОВАРА НА ДЕНЬГИ			
ПОИСК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ	ПОЛУЧЕНИЕ И ОБРАБОТКИ ЗАЯВКИ КЛИЕНТА	ЗАКРЫТИЕ СДЕЛОК ПО ДЕНЬГАМ И ДОКУМЕНТАМ	УДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ КЛИЕНТОВ
ПРОДАЖИ В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ СЛОВА, КАК ЛЮБОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОНКРЕТНЫМ КЛИЕНТОМ			

Рис.. Продажи в узком и в широком смысле слова

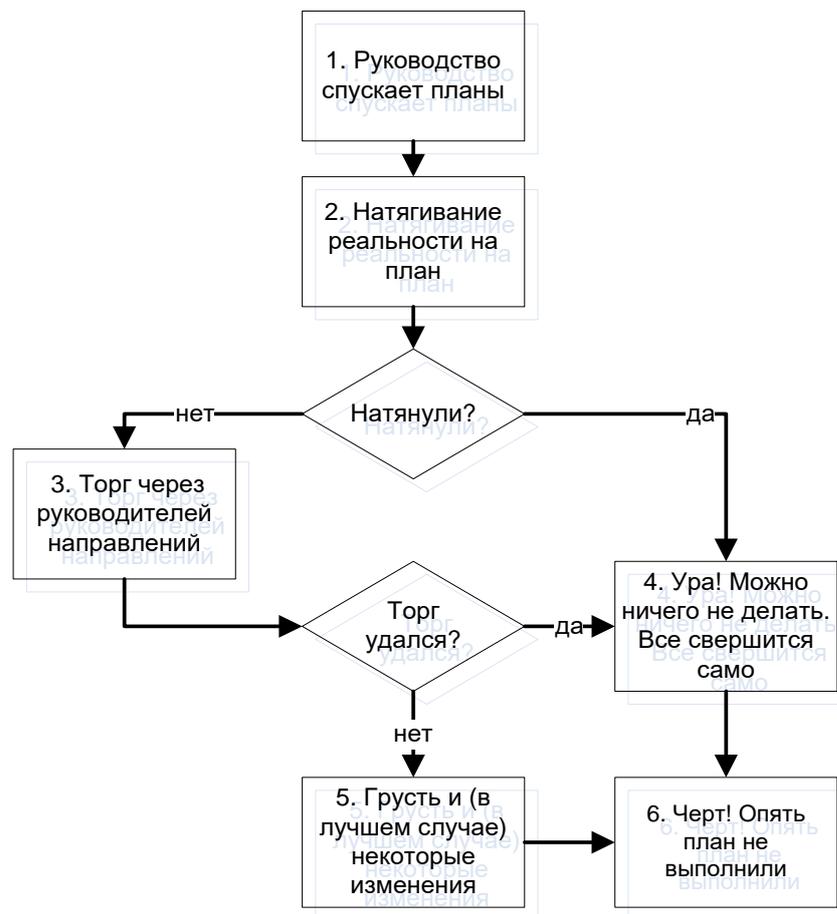
9 ключевых факторов успеха в продажах

1. **Долгосрочное планирование продаж.** Речь идет о том, как компания определяет свои сбытовые результаты, что и как она планирует на долгосрочный период (как правило, на год вперед). Ключевые вопросы можно сформулировать так: Чего компания хочет в сфере сбыта? Каким путем были определены эти цели и планы?
2. **Оперативное планирование продаж.** Этот фактор подчеркивает значение того механизма, который обеспечивает перевод плановых цифр по продажам в конкретные действия конкретных исполнителей. Ключевые вопросы: Как определяется то, что менеджеры по продажам должны делать сегодня, завтра, на следующей неделе и т.д.? Как действия менеджеров по продажам связаны с выполнением финансовых планов?
3. **Структура продаж.** Здесь важно задаться вопросами распределения обязанностей по продажам в компании. Кто фактически продает в компании? Чем должны заниматься менеджеры по продажам и чем на самом деле занимаются?
4. **Технология продаж.** Этот важнейший фактор связан всего с одним вопросом: Как продавать? Однако ответ должен быть получен для продаж в целом: начиная от поиска клиентов и заканчивая их удержанием и развитием с ними отношений.
5. **Оперативный контроль продаж.** Речь идет о механизме, позволяющем компании получать сведения о фактических сбытовых результатах, а также о механизме использования этих сведений для улучшения ситуации в продажах. Здесь мы имеем дело с вопросами: Что контролировать? Как контролировать? Как добиться эффективного контроля? Как правильно использовать результаты контроля?
6. **Материальная мотивация торгового персонала.** Фактор связан с выбором оптимального подхода к определению размера, расчету и выплате вознаграждения продавцам. Актуальные вопросы: Как платить? Сколько платить? За что именно следует платить?
7. **Вовлечение продавцов.** В данном случае проблема касается необходимости нематериальной мотивации торгового персонала, которая позволила бы добиться от сотрудников реального вовлечения и отдачи. Соответственно, задаемся вопросами: Как добиться того, чтобы менеджеры по продажам реально вкладывались в свою работу? Как задействовать персональные мотивы торгового персонала?

8. **Обучение торгового персонала.** Обучение следует рассматривать в качестве важного фактора успеха в продажах. Мы должны найти ответы на вопросы: Кого учить? Чему учить? Какие форматы обучения являются наиболее подходящими?
9. **Реорганизация системы продаж.** Последний фактор подразумевает правила и принципы, в соответствии с которыми будут вноситься изменения в систему продаж. Часто руководители верно определяют проблемное звено в продажах, но ошибаются в подходе к реализации изменений, что и приводит к неудаче всего проекта. Здесь наиболее актуальны следующие вопросы: Как правильно провести преобразование своей системы продаж? Что следует изменить в первую очередь? Как снизить риск неудачи при изменении в продажах?

1. Долгосрочное планирование продаж

Долгосрочное планирование — это процесс определения планов и нормативов по основным показателям сбытовой деятельности компании на определенный срок, включающий формирование документа — годового (или ограниченного другим периодом) плана.



8 принципов эффективного долгосрочного планирования продаж

Принцип 1. В компании существует **определенный процесс долгосрочного планирования продаж**. То есть в компании определена процедура (порядок), участники, формат разработки, согласования, утверждения и доведения до исполнителей годового плана продаж.

Принцип 2. **Планирование осуществляется «сверху вниз»**. Инициатива и ответственность за процесс долгосрочного планирования лежат на высшем руководстве компании. Именно оно отвечает за то, чтобы процесс долгосрочного планирования продаж состоялся и в результате план продаж был выполнен. Кроме ответственности за процесс в целом и его результат, данный принцип также предполагает, что высшее

руководство должно добиться покрытия планом продаж текущих и перспективных потребностей компании.

Принцип 3. **Исполнители являются участниками процесса долгосрочного планирования продаж.** В компании четко определено, как, когда, в какой форме и на каком уровне должностной иерархии (начальники отделов или простые продавцы) исполнители могут высказать свое отношение к плану продаж. Также этот принцип подразумевает, что нулевая степень участия исполнителей является недопустимой.

Принцип 4. **Наличие механизма контроля исполнения и корректировки долгосрочного плана продаж.** Такой механизм означает, что компания имеет возможность оценить степень выполнения плана продаж и с определенной целесообразной периодичностью пересматривает годовой план.

Принцип 5. **Выбор методов прогнозирования.** Компания четко и однозначно определила, какие именно методы прогнозирования продаж используются в процессе долгосрочного планирования. Это могут быть как количественные, так и качественные методы. Кроме того, данный принцип означает, что компания не может исключить этап прогнозирования из процесса долгосрочного планирования, а также то, что прогнозные и плановые величины четко отделены друг от друга.

Принцип 6. **Наличие плана мероприятий, обеспечивающих достижение амбициозных целей в сфере продаж.** Создание планов мероприятий, включающих как простые задачи, так и комплексные проекты, является частью существующей системы долгосрочного планирования продаж.

Принцип 7. **Набор показателей.** Существующая система долгосрочного планирования использует все значимые показатели и не включает лишних. По каждому из используемых показателей определены расчетная база (откуда берутся данные для расчета показателя), формула расчета, период расчета, ответственный за проведение расчета.

Принцип 8. **План продаж отражает стратегию компании.** Все, к чему компания стремится, отражается через систему плановых показателей. Если у компании есть стратегия и стратегические цели в сфере продаж, то каждая цель должна быть отражена как минимум через один плановый показатель.

Чек-лист № 1

№	Вопросы для оценки вашей компании	Балл

2.ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ

Если долгосрочное планирование представляет собой, прежде всего, набор чисел, выражающих ожидаемый (требуемый) результат, то оперативное планирование связано с определением действий конкретных исполнителей, отвечающих за реализацию плана, то есть обеспечивающих достижение результата продаж.

Вопрос	Ответ
1. Каков личный план продаж на текущий месяц?	
2. Каково выполнение плана на текущую дату?	
3. Каков объем гарантированных продаж	
4. Каков объем случайных продаж?	
5. Каков «сухой остаток»?	
6. Кто отдаст деньги?	
7. Как я заберу деньги?	
8. Когда я заберу деньги?	

7 принципов эффективного оперативного планирования продаж

Принцип 1. **Индивидуальный план продаж.** Базовый принцип. Необходимо планировать так, чтобы каждый менеджер по продажам индивидуально отвечал за достижение какого-либо конкретного результата.

Принцип 2. **Активная роль исполнителей.** Принцип подчеркивает значение активной роли, которую должны играть исполнители в разработке оперативных планов. Если в случае долгосрочного планирования можно выбрать различную степень участия исполнителей в процессе планирования, то в оперативном планировании основная нагрузка возлагается именно на исполнителей — менеджеров по продажам.

Принцип 3. **Наличие планов по клиентам.** Расстановка приоритетов в работе с клиентами подчиняется задаче выполнения основных плановых показателей. В каждый отрезок торгового периода, на который осуществляется планирование, менеджер по продажам должен знать, с какими клиентами или клиентскими группами следует работать.

Принцип 4. **Наличие планов действий.** Оперативное планирование продаж должно быть доведено до уровня планов по действиям. Это означает, что, определив

3. Структура продаж

В широком смысле **структура** — это внутреннее устройство; в нашем случае структура есть организация работы и управления в компании или в отдельном ее подразделении. Основными элементами структуры в компании являются должности и подразделения. Регламентируют работу структуры такие документы, как схема организационной структуры, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции.

Варианты распределения обязанностей в отделе продаж

Распределение обязанностей	Когда используется?
По этапам продаж	<ul style="list-style-type: none">• Если разные этапы продаж требуют разной квалификации• При продаже продукции массового спроса с большим объемом продаж (стандартность заказа/ относительная неважность клиента)• На этапе завоевания рынка
По продукту	<ul style="list-style-type: none">• Сложный продукт, требующий специальных знаний• Большой продуктовый ассортимент
По клиентам (сегментам)	<ul style="list-style-type: none">• Ориентация продаж компании на различные сегменты• Специфика работы с сегментами• Если у компании есть ключевые клиенты
По каналам продаж	<ul style="list-style-type: none">• Существует несколько отличных друг от друга каналов продаж• Отдельные каналы продаж требуют специфической квалификации
По территориям (география)	<ul style="list-style-type: none">• Региональная специфика продаж• Для избегания конфликтов между менеджерами по продажам• Когда достигается значительный объем продаж на определенной территории

5 принципов организации эффективной структуры продаж

Подводя итоги по проблеме организации структуры продаж в компании, можно выделить пять основных принципов *эффективной* структуры продаж.

Принцип 1. **Ориентация на реальных продавцов.** Компания должна очень четко представлять, кто фактически участвует в продажах, какую роль он играет и какой вклад вносит. Фактическая структура продаж гораздо важнее структуры формальной (наличия отдела продаж как такового).

Принцип 2. **Участие руководства в продажах должно быть четко определено.** Хотя и нет общей формулы оптимального участия руководства в продажах, существует ряд вопросов, ответы на которые должны быть тщательно продуманы: какие руководители участвуют в продажах, что именно они делают, чего они не делают. Особое значение это имеет для компаний, где руководители вносят существенный вклад в торговые результаты.

Принцип 3. **Управление реальной структурой продаж.** Все фактические участники процесса продаж должны быть соответствующим образом обучены, мотивированы, а их работа должна учитываться при планировании и контроле продаж.

Принцип 4. **Оптимальный набор обязанностей менеджеров по продажам.** Этот принцип требует, чтобы набор функциональных обязанностей сотрудников отдела продаж был тщательно подобран. Как минимум, функциональные обязанности, не связанные напрямую с продажами, не должны мешать торговой деятельности, а как максимум — помогать продавать.

Принцип 5. **Обоснованное распределение сбытовых функций компании.** Распределение ответственности за сбыт между сотрудниками компании должно определяться объективными особенностями процессов продаж, клиентов и продуктов компании.

Чек-лист № 3

№	Вопросы для оценки вашей компании	Балл

4.Технология продаж

Под **технологией** обычно понимаются правила выполнения какой-либо деятельности. При этом предполагается, что эти правила известны исполнителям и являются действительно целесообразными.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ПРОДАЖ			
ПОИСК И ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ	ПОЛУЧЕНИЕ И ОБРАБОТКИ ЗАЯВКИ КЛИЕНТА	ЗАКРЫТИЕ СДЕЛОК ПО ДЕНЬГАМ И ДОКУМЕНТАМ	УДЕРЖАНИЕ И РАЗВИТИЕ КЛИЕНТОВ
ПРОДАЖИ В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ СЛОВА, КАК ЛЮБОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КОНКРЕТНЫМ КЛИЕНТОМ			

Рис. Бизнес-процесс продаж

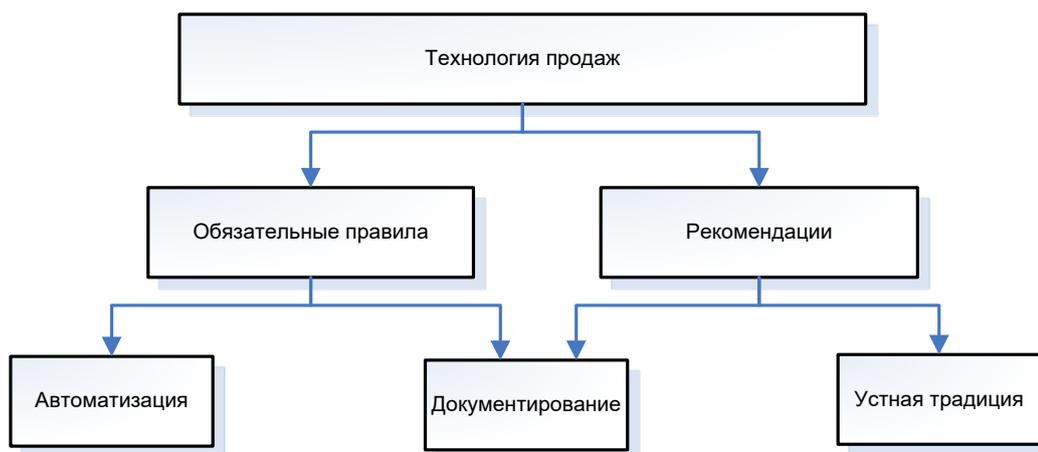


Рис. Варианты закрепления технологии продаж

Примерная структура стандарта по процессу продаж

Элемент стандарта	Содержание элемента стандарта
Наименование	По названию вопроса, который рассматривается
Цель и показатели процесса	Основные результаты процесса, а также показатели, используемые для их планирования и контроля. Иногда указывается, кем, где и когда устанавливаются планы и создаются отчеты по этим показателям
Область применения	Кто и когда обязан применять стандарт, в отношении каких

	территорий, клиентов или продуктов
Операционная карта	Графическое или табличное представление основных операций процесса/ подпроцесса, их последовательности и ответственности за их выполнение (см. следующий пример)
Документооборот	Сведение о документах, которые используются (руководящая документация) или создаются в ходе процесса (записи). Как правило, в табличной форме
Правила выполнения отдельных операций	Изложение требований к отдельным операциям процесса/ подпроцесса. Как правило, в табличной форме
Показатели процесса	Основные контролируемые параметры процесса. Сюда могут относиться показатели, характеризующие активность участников процесса (количество звонков, встреч, сумма коммерческих предложений и т.п.), качество выполнения этапов процесса (ошибки, удовлетворенность клиента и т.п.), временные параметры (сроки, трудоемкость и т.п.), стоимостные параметры (лимиты и т.п.)
Управление	Табличное или текстовое описание системы управления процессом/ подпроцессом продаж
Альтернативы	Описание возможных отклонений от стандартного хода процесса, а также условия, когда такие отклонения допустимы
Приложения	На усмотрение организации. Приложения могут содержать, например, формы и образцы заполнения документов, создаваемых в ходе процесса. Иногда прилагаются расчетные таблицы, дополнительные методики или инструкции.

5 принципов эффективной технологии продаж

Принцип 1. *В компании определена технология продаж по каждому из 4 подпроцессов процесса продаж* (поиск и привлечение клиентов, обработка конкретных заявок клиентов, сопровождение и закрытие сделок, удержание и развитие клиентов). Суть этого принципа в том, что компания должна четко понимать, как продавать, и это касается всего процесса продаж. Часто компания детально продумывает технологию выполнения какого-то одного подпроцесса (как правило, речь идет об обработке заявки или о работе с дебиторской задолженностью), но такой односторонний подход оказывается

недостаточным, чтобы с помощью технологии продаж добиваться превосходных торговых результатов.

Принцип 2. *Технологии охватывают работу всех фактических участников процесса продаж.* Принцип призывает сконцентрироваться на технологии процесса продаж, вместо того чтобы стараться тщательно продумать работу одних только профессиональных продавцов. Это особенно важно в связи с тем, что в правилах и рекомендациях больше нуждаются не те сотрудники, для кого продажи — основной род занятий, а те, кто участвует в процессе продаж, но порой не рассматривает свою работу как продажи и не знает, как правильно ее выполнять с точки зрения результативных продаж.

Принцип 3. *Технология продаж включает как обязательные требования, так и рекомендации по эффективному взаимодействию с клиентами.* Здесь подчеркивается важность не только наличия обеих частей в технологии продаж, но также и тщательного разграничения их друг от друга.

Принцип 4. *Технологии продаж должны быть надлежащим образом закреплены в компании.* Имеется в виду, что используется оптимальное сочетание различных способов закрепления технологии продаж: автоматизации, документирования и устной традиции. Конкретный вариант: что автоматизируется, что документируется, а что передается от сотрудника к сотруднику, — определяется самой компанией.

Принцип 5. *Технология периодически анализируется и изменяется по мере необходимости.* Хотя и может показаться, что все подходы к продажам определены давным-давно, но набор конкретных методов работы с клиентами, порядок применения этих методов, а также конфигурация процесса продаж могут меняться достаточно часто. Среди наиболее очевидных факторов, вызывающих изменения в продажах, можно считать изменение рынков присутствия компании, изменения в продуктивном ассортименте, изменение конкурентной среды. Можно сказать, что компания должна, как минимум, один раз в год подвергать всестороннему анализу технологию всех четырех подпроцессов продаж.

Чек-лист № 4

№ п/п	Вопросы для оценки вашей компании	Балл

5. Оперативный контроль продаж

В источниках понятие «контроль» рассматривается с разной степенью емкости и лаконичности. Проанализировав различные определения, можно выделить два существенных аспекта.

Во-первых, контроль непосредственно связан с получением сведений о фактическом состоянии дел (в нашем случае, например, это информация о выполнении планов) в решении поставленных задач и соблюдении установленных правил и стандартов. Во-вторых, что представляется не менее важным, контроль подразумевает обратную связь задействованных в процессе субъектов (того, кто контролирует, и того, кого контролируют): то есть персонал знает, что за его деятельностью наблюдают, получает информацию о результатах этого наблюдения (проверки) и предпринимает шаги по устранению выявленных в ходе контрольной деятельности недочетов или ошибок. На мой взгляд, второй аспект как раз и определяет свойство контроля как метода управления персоналом.

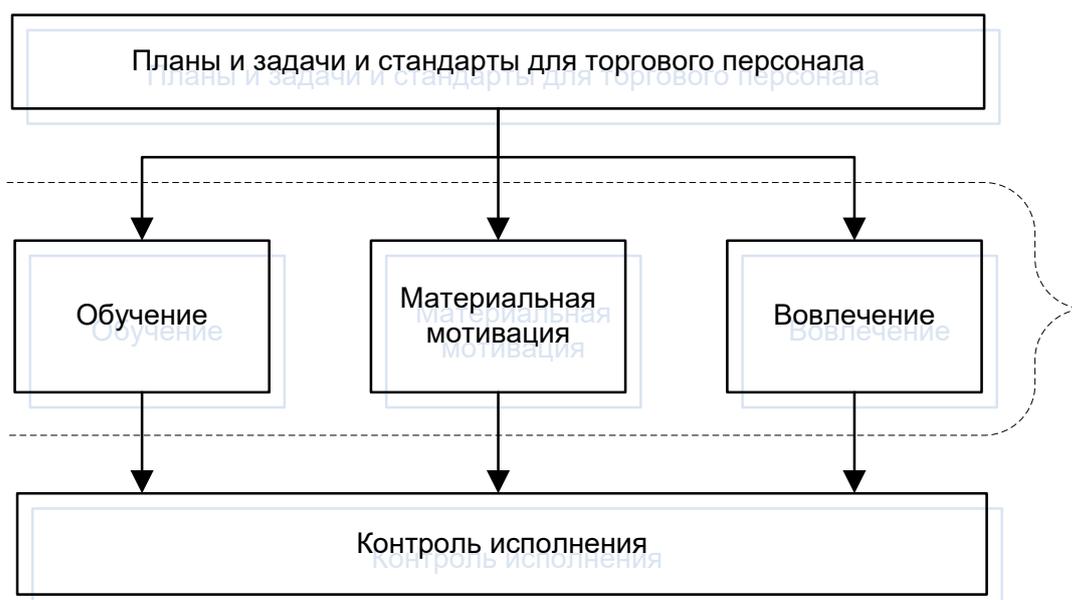


Рис. Система обеспечения выполнения планов и соблюдения стандартов



Рис. Объекты оперативного контроля продаж

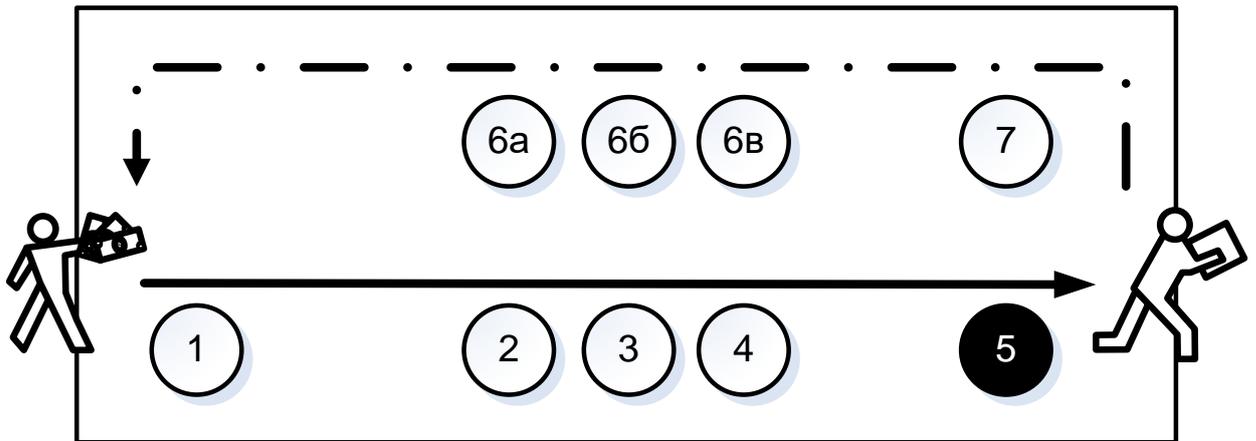


Рис. Показатели торгового процесса в магазине



Рис. Статистика процесса продаж

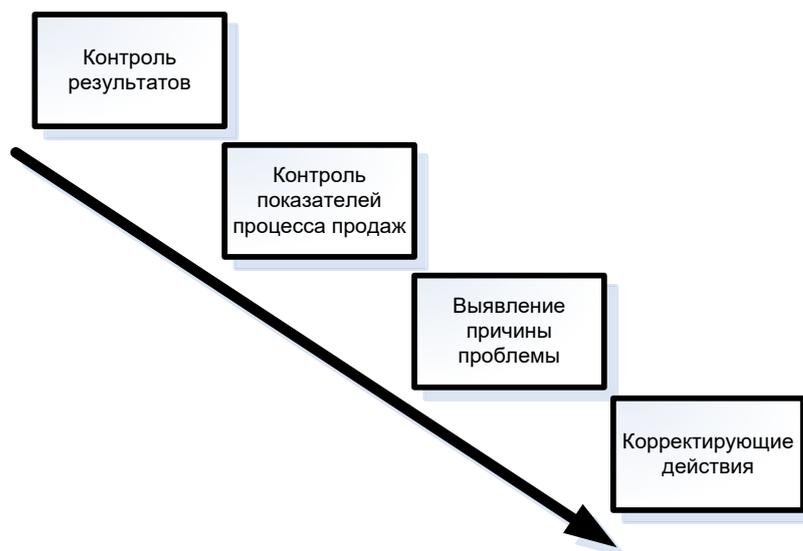


Рис. Четыре ступени оперативного контроля продаж

5 принципов эффективного оперативного контроля продаж

- Принцип 1. **Контроль результатов, качества и активности.** Система контроля должна включать контроль и оценку результатов продаж (показатели из плана продаж), контроль качества работы и контроль активности торгового персонала.
- Принцип 2. **Использование процессных показателей для контроля продаж.** В компании должны быть определены показатели, на основе которых осуществляется контроль процесса продаж (качество работы и активность работы продавцов). Использование процессных показателей подразумевает, что показатель четко определен, ясна методика расчета каждого показателя, определены источник данных и период расчета показателя.
- Принцип 3. **Определение причин проблем.** Этот принцип означает, что проблемы в продажах анализируются, а их причина выясняется с помощью заранее определенных методов, включающих работу как с персоналом, так и с клиентами компании.
- Принцип 4. **Принятие решений по результатам контроля.** Принцип обращает наше внимание на необходимость не просто обнаружить причину проблемы в продажах, но разработать меры по ее устранению (корректирующие действия) и реализовать эти меры на практике. Желательно разрабатывать меры таким образом, чтобы снизить вероятность повторного возникновения проблемы.
- Принцип 5. **Информированность персонала о результатах контроля продаж.** Торговый персонал компании должен получать сведения о результатах контроля от руководителей. В этом заключается обратная связь, и она позволяет торговому

персоналу понять, требует ли его работа коррекции. Важным также оказывается предоставление информации о решениях руководства, принятых по итогам контроля, включая как поощрение и наказание, так и меры по системному улучшению в продажах.

Чек-лист № 5

№	Вопросы для оценки вашей компании	Балл

6. Мотивация торгового персонала

Система материальной мотивации торгового персонала — это совокупность подходов и политик, используемых компанией для расчета и начисления денежного вознаграждения сотрудникам, отвечающим за продажи.

Факт работы	Выполнение требований к процессу	Достиженные результаты
-------------	----------------------------------	------------------------

Рис. Трехсоставная система вознаграждения торгового персонала

Различные формы вознаграждения и наказания для разных частей системы мотивации

Составляющие системы мотивации	Факт работы	Выполнение требований к процессу	Достиженные результаты
Формы вознаграждения/ Наказания	Оклад	Премия	Процент
		Штраф	Премия

8 принципов эффективной материальной мотивации продавцов

Принцип 1. **Система материальной мотивации продавцов должна быть результативной.** Это означает, что какая-либо часть вознаграждения менеджеров по продажам зависит от конечных результатов его работы. При этом как доля такого вознаграждения, так и сами торговые результаты и выражающие их показатели могут очень сильно различаться от компании к компании.

Принцип 2. **Каждый элемент системы мотивации должен быть значимым.** Люди обладают ограниченной рациональностью, поэтому учесть все мельчайшие факторы и составляющие результативности довольно сложно. Если какой-то элемент системы мотивации представляется нам незначительным, то мы не будем прилагать усилия к его достижению.

Принцип 3. **Система мотивации торгового персонала должна включать оценку качества и активности сотрудника.** В противном случае отсутствует стимул к соблюдению стандартов работы и нормативов усилий, установленных компанией.

Принцип 4. *Соотношение между вознаграждением за результат и за процесс определяется характером работы.* Если сотрудник может лично повлиять на результаты торгового процесса, то доля вознаграждения, выплачиваемого за результаты работы, должна быть значительной. Если же влияние на результаты торгового процесса невелико, то основная доля переменной части вознаграждения рассчитывается исходя из качества и активности работы сотрудника.

Принцип 5. *Размер оклада определяется необходимостью привлечения нового торгового персонала.* Если компании требуется найм нового торгового персонала, то она должна предлагать привлекательную относительно рынка постоянную часть оплаты труда. Для уже работающих сотрудников размер оклада не имеет значения, так как они в основном обращают внимание на общую сумму вознаграждения, вне зависимости от соотношения ее отдельных частей.

Принцип 6. *Использование разных форм вознаграждения с целью налаживания однозначной обратной связи.* Попытка подвести все, за что мы хотим вознаградить торговый персонал, к общему знаменателю в виде одной универсальной формы вознаграждения (например, премии) не облегчает дело, а запутывает его. В результате менеджеры по продажам не получают от руководства четкой и однозначной обратной связи по поводу того, что они делают правильно и результативно, а что следует делать иначе. В первом кейсе этот принцип был нарушен за счет объединения в премии разнородных показателей. Во втором кейсе вообще различная по своему характеру работа оценивается единым образом.

Принцип 7. *Исключение двойного вознаграждения и наказания.* Вместо того чтобы за одну и ту же работу или за один и тот же результат платить дважды, а то и трижды путем начисления разнообразных премий, бонусов и иных поощрений, надо просто увеличить размер одного-единственного вознаграждения за то, что мы хотим поощрить. Либо же сделать весомым размер наказания в случае, когда мы хотим продемонстрировать сотруднику, что он должен действовать иначе, чем сейчас.

Принцип 8. *Сумма вознаграждения менеджера по продажам должна соотноситься с рыночным уровнем вознаграждения.* Выбор здесь, как, собственно, и в отношении всех других принципов, остается за руководством компании. Но выбор этот: платить больше, меньше или столько же, сколько предлагает рынок труда, должен быть абсолютно осознанным. Когда я в качестве консультанта проверяю применение в компании этого принципа, я обычно спрашиваю, известно ли руководству, какой уровень вознаграждения предлагает рынок за аналогичную работу. Отсюда вытекают также и вопросы: известно ли, с кем компания должна себя сравнивать, как часто это делается или

7. Вовлечение торгового персонала

Вовлечением, или нематериальной мотивацией, традиционно принято обозначать комплекс мер, предпринимаемых компанией для мотивации персонала, за исключением передачи сотруднику благ в материальной форме. К таким благам, разумеется, относятся и деньги (монетарная мотивация). По существу нематериальная мотивация представляет собой попытку задействовать внутренние мотивы человека, чтобы он работал «не за страх, а за совесть».

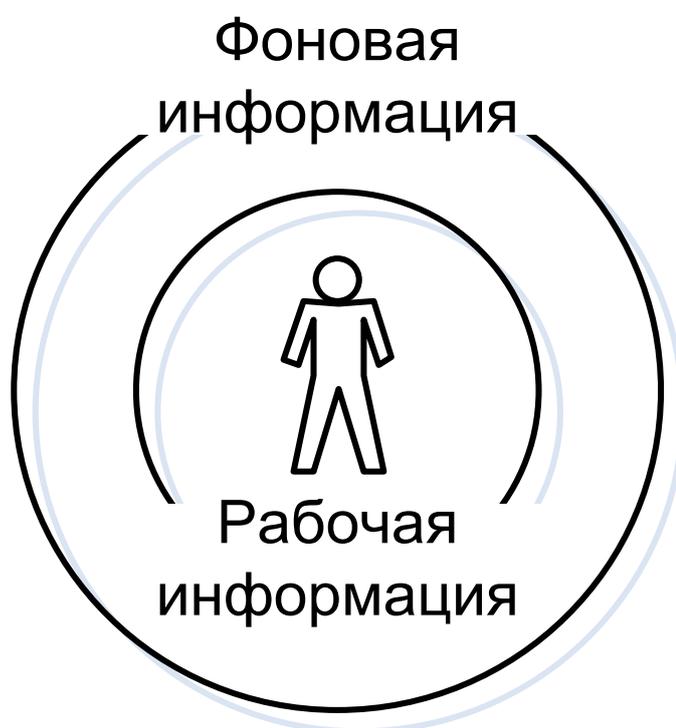


Рис. Два вида информации, необходимых для психологического комфорта персонала в компании

7 принципов эффективного вовлечения торгового персонала

Принцип 1. Наличие системы вовлечения. Этот принцип указывает на важность системного подхода к вовлечению. Слишком часто за вовлечение выдаются отдельные разрозненные мероприятия, которые при этом даже не решают никакой мотивационной задачи. Сюда попадают корпоративные турниры по боулингу, дни рождения и выезды на природу. Когда мы говорим о системе вовлечения, это подразумевает, что в компании определены:

- цели вовлечения, включая перечисленные выше (снижение напряженности труда, повышение лояльности, повышение сплоченности);
- методы вовлечения;

- аудитория (кого именно мы стремимся вовлечь).

Принцип 2. **Система внутреннего информирования.** Здесь подчеркивается важность *адекватной* системы внутреннего информирования. Разумеется, для большого предприятия и для малой фирмы внутреннее информирование не может быть одинаковым. Однозначно лишь можно сказать, что предоставление сотрудникам фоновой информации обязательно в любой компании. Помимо уже сказанного надо иметь в виду, что именно информация из сферы продаж часто и является основной фоновой информацией.

Принцип 3. **Идеология продаж.** Речь идет о принципах торговой деятельности, которые компания определила для себя и своего торгового персонала. Также важно, чтобы эти принципы были задекларированы, известны персоналу и конкретизированы до уровня практической деятельности. Одним из вариантов идеологии продаж может быть так называемая военная идеология, основанная на стремлении победить конкурентов и завоевать рынок.

Принцип 4. **Модель лидерства.** Звучит, казалось бы, слишком высокопарно, однако принцип имеет абсолютно практический смысл: каждая компания должна определиться с набором лидерских компетенций, наличие которых она намерена требовать от руководителей, в частности от руководителей в сфере продаж.

Принцип 5. **Игры и соревнования.** Прежде всего, этот принцип обращает внимание на возможность добавить в продажи игровой элемент, который мог бы облегчить психологическую нагрузку торгового персонала. Также этот принцип указывает на необходимость оценить соревновательный потенциал, характерный для продаж в компании.

Принцип 6. **Личный пример руководителя.** Для каждого руководителя компании, отвечающего за тот или иной участок процесса продаж, важно обдумать возможность и необходимость демонстрации личного примера в выполнении продаж. Это не означает, что каждый руководитель должен сам продавать. Однако решение о возможности заниматься продажами лично должно базироваться не на предпочтениях руководителя, а на объективном анализе ситуации в компании и в отделе продаж.

Принцип 7. **Командная работа.** Этот принцип указывает на необходимость наладить эффективное командное взаимодействие там, где оно необходимо. Применительно к продажам часто оказывается, что работа внутри отдела продаж носит скорее соревновательный характер, и возможность сотрудничества очень ограничена. При этом командное взаимодействие и командная сплоченность оказываются необходимы внутри группы сотрудников, совместно участвующих в том или ином подпроцессе

8. Обучение менеджеров по продажам

Обучение — это деятельность, направленная на формирование и развитие каких-либо знаний, умений и навыков. Такое определение, может быть, не совсем полно с точки зрения педагогики и психологии, но для нас оно является вполне рабочим.

Тема обучения	Формат обучения			
	Обучение с тренером	Самообразование	Наставничество	Обучение с руководителем
<i>Продукт</i>				
<i>Бизнес-процесс продаж</i>				
<i>Навыки коммуникации с клиентом: технологии продаж</i>				
<i>Навыки коммуникации с клиентом: сценарии продаж</i>				
<i>Самоменеджмент</i>				
<i>Менеджмент ключевых клиентов (key account management)</i>				
<i>Психология продаж</i>				
<i>Маркетинг (для менеджеров по продажам в b2b)</i>				
<i>Сервисное поведение (для продавцов в b2c)</i>				

5 принципов эффективного обучения торгового персонала

Принцип 1. **Системность обучения продажам.** Этот принцип обращает внимание на то, что в компании должна быть выстроена система обучения торгового персонала, которая предполагает, как минимум, продуманные ответы на следующие вопросы: кого мы учим (аудитория обучения), чему мы учим (тематика обучения), как мы учим (форматы обучения), как мы проверяем результативность обучения (контрольные процедуры и мероприятия).

Принцип 2. **Выбор тематики обучения.** В компании должны быть определены темы обучения торгового персонала, а также последовательность преподавания этих тем.

9. Реорганизация системы продаж

Принципы эффективной реорганизации продаж

Принцип 1. **Целевой ориентир.** Любые изменения затеваются с какой-либо целью. Это очевидно. Если у проекта изменений нет внятной цели, то для его существования нет оснований.

Вопрос состоит, однако, в том, насколько конкретно следует формулировать цель проекта. Классический подход к проектному управлению учит нас, что должны быть определены не только цель и задачи проекта, но и как можно более четкие критерии, которые позволили бы оценить степень достижения цели и выполнения задач.

Принцип 2. **Предпочтение малобюджетных мероприятий.** Продажи, как и многие другие сферы, подвержены масштабным и ярким преобразованиям, таким как обновление штата отдела продаж или внедрение автоматизированной CRM-системы.

Принцип 3. **Независимость инициатив.** Отдельные мероприятия, связанные с реорганизацией, должны быть по возможности независимы друг от друга.

Принцип 4. **Комплексный подход.** Комплексный подход к реорганизации продаж означает, что в совокупности с собственно сбытовыми мероприятиями должны быть рассмотрены мероприятия, относящиеся как к другим методам продвижения (изменения в рекламе, стимулировании сбыта и т.д.), так и к маркетингу в целом (изменения в ассортименте, ценовой политике и т.д.).

Принцип 5. **Сфокусированность проекта изменений в продажах.** Если стратегию нужно долго и пространно объяснять, то, вероятно, у нее нет достаточной фокусировки, то есть стратегия представляет собой не более чем набор плохо согласованных между собой мероприятий. Эта идея в полной мере соответствует подходу к реорганизации в продажах.

Принцип 6. **Распространение проекта изменений в продажах на персонал.** Можно даже сказать, успех проекта преобразований в продажах часто зависит не от сотрудников отдела продаж, а от сотрудников других подразделений компании. Если они будут не в курсе, почему к ним предъявляются новые требования или почему они должны выполнить какие-то дополнительные задачи, то их вовлеченность и отдача будут низкими.

Чек-лист № 9

№ п/п	Вопросы для оценки вашей компании	Балл

6		

10. Проект улучшений в продажах вашей компании

- Шаг 0. Перепроверим вашу оценку системы продаж
- Шаг 1. Разберемся с единицами!
- Шаг 2. Определяем границы проекта изменений в продажах
- Шаг 3. Выбираем направления изменений
- Шаг 4. Формулируем цель изменений
- Шаг 5. Планируем отдельные мероприятия
- Шаг 6. Тестируем наш проект изменений в продажах

Список литературы

Основная литература:

- Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования
- Рекхэм Н., Винсентис Дж. Де ПРОДАЖИ: новое мышление
- Рекхэм Н., Рафф Р. Управление большими продажами

Дополнительная литература

- Томпсон К.Т. Автоматизация продаж
- МакДональд М., Смит Б., Ворд К. Должная проверка маркетинга. Переориентация стратегии на стоимость компании
- Горчелс Л., Мариен Э., Уэст Ч. Управление каналами дистрибуции
- Джоббер Б., Ланкастер Дж. Управление продажами
- Джонстон М.У., Маршалл Г.У. Управление отделом продаж
- Леманн Д.Р., Винер Р.С. Управление товаром
- Марн М.В., Рёгнер М.В., Завада К.К. Ценовое преимущество
- Сичелли Д. Компенсации сбытовому персоналу
- Спиро Р. Л, Стэнтон Г.А., Рич Г.А. Управление продажами

Полезные Интернет-ресурсы:

1. <http://www.e-xecutive.ru/>
2. <http://grebennikon.ru/journal-4.html> (Журнал «Управление продажами»)