**Парадоксы современного сэйлза: здравый смысл или отчетность?**

Александр Дорохин

Открыв любой журнал по поиску работы, нетрудно определить: вакансия "торговый представитель" – одна из самых востребованных на рынке труда, а набор торгового персонала – одна из острых проблем компаний. Руководители отделов продаж заинтересованы в полной укомплектованности команды торгового персонала, силами которого выполняются поставленные компанией задачи. Но текучесть кадров достаточно высока, и в штате торговых представителей регулярно появляются "дыры", которые необходимо заполнять новыми сотрудниками.

Итак, желаемый результат компании – укомплектовать штат торговыми представителями. Финансовые ресурсы для достижения данной цели, как правило, ограничены и определяются из расчета среднестатистического размера заработной платы торгового представителя.

Требования, которые предъявляют к кандидатам, зачастую завышены и не соответствуют имеющимся финансовым ресурсам:

опыт работы от двух лет (иногда данное требование конкретизируется в рамках определенных товарных групп или каналах сбыта);

наличие клиентской базы;

наличие автомобиля;

высшее образование

И как следствие возникает проблема набора торгового персонала.

Кандидатов на вакансию "торговый представитель" условно можно разделить на три группы:

Торговые представители с опытом продаж от пяти лет (минимальный стартовый оклад, на который они готовы пойти, начинается от 30–36 тыс. рублей).

Торговые представители с опытом продаж от двух лет. Их требования по заработной плате – от 27 тыс. рублей.

Кандидаты с минимальным опытом работы торговым представителем или мерчандайзером либо без опыта вообще. Их пожелания относительно заработной платы – от 15 до 21 тыс. рублей.

Предлагаю разобраться в критериях, по которым будут оцениваться претенденты, и выделить наиболее оптимальные, соответствующие ресурсам, задачам и структуре компании.

Опыт продаж играет существенную роль только в случае отсутствия в штате должности супервайзера либо при нехватке времени у руководителя отдела на теоретическое и практическое обучение нового торгового персонала. Во всех остальных случаях этим критерием можно пренебречь.

Теоретическая часть обучения новичков возлагается на руководителя и занимает не более 3–5 рабочих дней. Практическое, "полевое" обучение проводит либо супервайзер, либо руководитель отдела продаж. Это еще 3–5 дней. После "курса молодого бойца" новоиспеченный торговый представитель обретает первоначальные навыки продаж. И здесь важно не допустить ошибку, которая может стоить и знаний, и дальнейшей профессиональной судьбы сотрудника: следует контролировать его действия и результат. Но контролировать доброжелательно, то есть не с целью уличить в неправильных действиях, а с целью поощрения достижений и корректировки ошибок (естественно, в рамках должностной инструкции и трудового распорядка дня).

Следующее требование – клиентская база – предъявляется компаниями, которые впервые выходят на рынок. Но наличие у кандидата этого пункта абсолютно не гарантирует горячего желания сотрудничать со стороны клиентов, угодивших в его список.

Плюсы личного автотранспорта очевидны – возможность обслуживать большее количество клиентов на большей территории с большей эффективностью, мобильность, то есть высокий КПД в работе. Минус – доплата за использование автомобиля.

Последний критерий, на мой взгляд, не дает ни плюса, ни минуса и подходит разве что "для галочки" в анкете.

Если ваша компания на рынке FMCG не один день (опускаем требование "наличие клиентской базы"), в структуру отдела продаж входят руководитель и супервайзеры (исчезает критерий "опыт продаж"), которые считают, что торговый представитель может передвигаться и на общественном транспорте (нет пункта "наличие автомобиля"), то целесообразна замена ненужных требований на новые, которые соответствуют:

структуре компании;

задачам отдела продаж;

материальным ресурсам.

Какие же требования надо предъявлять к кандидатам на позицию "торговый представитель"? Кандидат без опыта работы должен:

иметь желание работать в должности "торговый представитель";

уметь привлекать внимание и располагать к себе собеседника;

уметь общаться с людьми;

уметь проявлять настойчивость.

Этими качествами обладают все лучшие торговые представители в любых компаниях.

Так почему бы не забыть об опыте работы и не набрать кандидатов, личностные качества которых соответствуют характеристикам лучших сотрудников вашего отдела продаж?

Парадокс 1. "Хотим полный штат, но не хотим ничего сделать, чтобы удержать сотрудников"

Итак, руководитель отдела продаж набрал подающих надежды торговых представителей, полагая, что они СО ВРЕМЕНЕМ станут "монстрами сделок", привлекут новых клиентов и заставят кривую продаж идти вверх по диаграмме месячных оборотов отдела.

Парадоксом является тот факт, что компания ожидает определенных результатов от новичков, а действия в отношении них никак не способствуют достижению этих самых результатов, то есть противоречат желаемому.

Пример

В одной компании перед отделом продаж стояла задача укомплектовать две команды эксклюзивных торговых представителей на базе дистрибьюторов.

Согласно выбранной стратегии набирали сотрудников преимущественно без опыта работы, с последующим обучением. Объявление вызвало приличный поток кандидатов – за две недели набрались около 12 претендентов. Им преподавали теорию, далее – практические задания и в конце была аттестация на профпригодность. В конце третьей недели в руки супервайзеров были переданы две команды по пять человек. В последующие четыре месяца в первой команде был заменен один торговый представитель, но в другой за этот же период сменились шесть (!) сотрудников. Ее супервайзер постоянно жаловался на неквалифицированный персонал и требовал новых кандидатов.

Поначалу все воспринимали это как должное и списывали данное обстоятельство на высокую текучесть кадров во время испытательного срока. Но когда в конце пятого месяца уволились сразу три из четырех оставшихся торговых представителей, руководитель отдела продаж взял эту ситуацию под свой контроль.

В ходе беседы с оставшимся "в живых" торговым представителем выяснились причины высокой текучести персонала:

противоречивые цели и задачи (требует поиск новых клиентов, спрашивает за объем продаж по рабочим точкам);

бесполезные ежедневные собрания, длительность которых достигала двух часов (нудные разбирательства по каждому клиенту с каждым торговым представителем);

отсутствие поддержки со стороны супервайзера (не обучал, не помогал);

немотивированно высокие требования со стороны супервайзера (надо сделать и все тут).

Уверен, что подобные ситуации возникали и в других компаниях.

Первые контакты с клиентами не всегда проходят гладко. Новоиспеченные торговые представители, приступая к работе, ожидают поддержки и помощи в своих начинаниях от руководителя. Как рассказывал один супервайзер: "Когда я только начал работать торговым представителем, в один день меня "послали" 25 раз! В конце рабочего дня, когда меня уже просто трясло, приехал мой начальник. Посмотрев на меня, он сразу понял мое настроение и решил о работе не заикаться, а просто посидеть в кафе, пообщаться. Если бы он заикнулся – я бы уволился..."

К сожалению, чаще встречается прессинг со стороны как супервайзера, так и руководителя отдела продаж в отношении новичков, на которых компания возлагала большие надежды.

Парадокс 2. "Не с того отдела спрашиваете"

Главный и неразрешимый парадокс отдела продаж – зона его ответственности. За что отвечает отдел продаж? Первое, что приходит на ум, – это объем продаж.

Не так ли?

Нет!

Каково же будет удивление, когда я выскажу тезис: "ОТДЕЛ ПРОДАЖ НЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА ОБЪЕМ ПРОДАЖ! ЗА ОБЪЕМ ПРОДАЖ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА!"

Для аргументации достаточно ответов на следующие вопросы:

Будет ли торговая точка повторять заказы и увеличивать объем закупок на продукт, который не продается, так как не интересен покупателям?

Может ли отдел продаж повлиять на мнение покупателей относительно продукта?

Какой отдел обязан заставить покупателя думать о продукте и приобретать его?

Какой отдел владеет инструментами воздействия на конечного потребителя?

Какой отдел должен нести ответственность за увеличение спроса со стороны конечного потребителя?

Объем продаж всегда является следствием. И на него можно воздействовать, только изменяя причину – покупательскую активность

А за что же тогда должен отвечать отдел продаж?

1. За доступность продукта конечному потребителю.

2. За представленность продукта в розничных торговых точках.

Какие бы задачи ни ставили перед отделом продаж – представленность продукции в торговых точках (качественная дистрибуция), количество рабочих торговых точек (количественная дистрибуция), планы продаж, рентабельность отдела и т. п., с него в любом случае будут спрашивать объем продаж! Объем продаж увеличивается – отдел работает хорошо, падает – работает плохо.

И никогда с него эту несправедливую ответственность не снимут. Я не знаю ни одной компании FMCG, которая бы не требовала объема продаж с отдела продаж, эта проблема неразрешима.

Что такое система заработной платы?

Это набор стимулов в денежном эквиваленте, которые направляют поведение сотрудника на достижение желаемого результата. И для того чтобы полученный результат был максимально приближен к ожидаемому, необходимо правильно использовать рычаги воздействия.

Есть обязательные требования, которые предъявляются к системе начисления заработной платы:

1. ОНА ДОЛЖНА ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОС: "ЧТО МЫ ХОТИМ ПОЛУЧИТЬ ОТ СОТРУДНИКА?"

Правильная схема отражает цели и задачи компании в деятельности отдельного сотрудника.

В одной организации положение "О начислении заработной платы торговым представителям" гласило:

"Основными показателями качественной работы торгового представителя являются:

объем продаж;

выполнение индивидуальных планов продаж;

количественная дистрибуция (количество обслуживаемых торговых точек);

качественная дистрибуция в магазинах категории А и В".

В самой же схеме было всего два бонуса – процент с продаж и бонус за выполнение плана. Эти критерии отражали только два первых показателя количественной, но никак не качественной работы торгового персонала.

2. ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОЗРАЧНОЙ И ПОНЯТНОЙ.

Иначе торговый персонал будет пребывать в неведении, за что и как ему начисляют заработную плату, что снизит его эффективность.

3. КРИТЕРИЕВ, ПО КОТОРЫМ БУДУТ НАЧИСЛЯТЬСЯ БОНУСЫ, ДОЛЖНО БЫТЬ НЕ БОЛЕЕ ПЯТИ.

В противном случае внимание сотрудника распыляется, снижается концентрация, что в итоге отрицательно отражается на эффективности и результативности его деятельности.

4. СОТРУДНИК МОЖЕТ ЛЕГКО ПРОСЧИТАТЬ, СКОЛЬКО ОН ЗАРАБОТАЛ БОНУСОВ ЗА ДЕНЬ И ЗАРАБОТАЛ ЛИ.

Это позволяет сотрудникам ежедневно контролировать выполнение поставленных на месяц задач и управлять своей работоспособностью.

На практике, увы, все четыре пункта соблюдаются крайне редко.

Пример из практики:

Компания-производитель внедряла новую систему управления продажами, в которой не последнее место отводилось отчетам торговых представителей. Отметим тот факт, что ранее сотрудники отдела продаж вообще никаких отчетов не заполняли. Новые требования были восприняты крайне негативно, а потому процветал саботаж внедрения отчетности. Руководство решило снизить недовольство, стимулируя персонал начислением премий за сданные отчеты. Это обстоятельство быстро смягчило агрессивный настой, тем более что размер премии был практически сопоставим с размером бонуса за объем продаж.

На каждом собрании уделялся максимум внимания отчетам, качеству их заполнения и важности при построении новой системы управления продажами. В итоге отчеты стали заполнять все торговые представители. Спустя некоторое время продажи потеряли свою положительную динамику и стали падать. Анализируя данную ситуацию, компания обращала внимание на агрессивность конкурентов, на количество торговых точек, на качество работы торговых представителей (данные показатели они получали из новых отчетов). Но значительных отклонений не обнаружили.

Понять причину падения объемов продаж руководство компании смогло только после серии полевых аудитов с торговыми представителями. Налицо была определенная пассивность в торговых точках. Пропали настойчивость, целеустремленность, креатив, с помощью которых сотрудники расширяли ассортимент, дополняли заказы необходимыми позициями, выбивали лучшие места для продукта.

Но при этом торговые представители продолжали ХОРОШО заполнять требуемые отчеты. Еще бы: при почти равных бонусах за результаты работы и отчеты на выходе сил и времени на поддержание и увеличение объемов продаж требовалось гораздо больше, чем на заполнение требуемой документации. И сотрудники со временем стали пренебрегать объемом продаж, компенсируя потерю этого бонуса поощрением за отчетность. Тем более что и руководство основной упор делало именно на последнее.

Чтобы восстановить показатели продаж, компания изменила систему начисления заработной платы торговым представителям, бонусирование за отчетность и частично саму отчетность.

Требования к продажам никогда и ни при каких обстоятельствах не снимаются. Но порой забывая об их важности, нам пытаются предъявить другие требования, так называемый балласт, который мешает объемам продаж подниматься вверх.

Самые популярные требования, предъявляемые сотрудникам отдела продаж, которые отнимают много времени и МАЛО ВЛИЯЮТ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ РАБОТЫ:

ежедневные собрания;

отчеты;

инкассирование;

процедуры принятия решений.

Такого рода парадоксы вводят сотрудников отдела продаж в ступор, и, как следствие, резко снижаются работоспособность и эффективность торгового персонала. Решать эти вопросы придется в первую очередь руководству, но реализация этой программы начнется с организации тренингов