

## Рекомендации по преодолению слабых сторон системы сбыта

Начать наши рекомендации, наверное, стоит с определения понятия «слабых сторон», используемого в данном проекте. Под слабыми сторонами системы продаж мы будем понимать те аспекты управленческой деятельности сбыта, которые снижают эффективность использования потенциала компании в процессе достижения ее целей. Другими словами, анализ слабых сторон позволяет оценить соотношение реального использования резервов компании, обусловленных как внутренними (финансы, знания, опыт, персонал...), так и внешними (недостатки конкурентов, тенденции рынка и т.п.) факторами воздействия, к заложенным в них возможностям. Отсюда предлагаемые рекомендации по сути своей указывают наиболее вероятные пути достижения компанией максимальной прибыли с учетом имеющихся возможностей с точки зрения специалистов, работавших над проектом диагностики. В тоже время рекомендации носят общий характер, поскольку четкая стратегия достижения заявленной цели требует дополнительных исследований и решений по каждому из положений рекомендаций, что безусловно является прерогативой руководства компании.

В процессе диагностики были выявлены следующие слабые стороны системы сбыта компании:

1. Система постановки целей
2. Организационно-функциональная структура
3. Маркетинговая стратегия
4. Кадровая политика
5. Система контроля деятельности

Рассмотрим возможные пути их преодоления:

**1. Система постановки целей.** В общем случае принято выделять 4 уровня иерархии постановки целей:

- Миссия компании.
- Стратегические цели и планы.
- Тактические цели и планы.
- Операционные цели и планы.

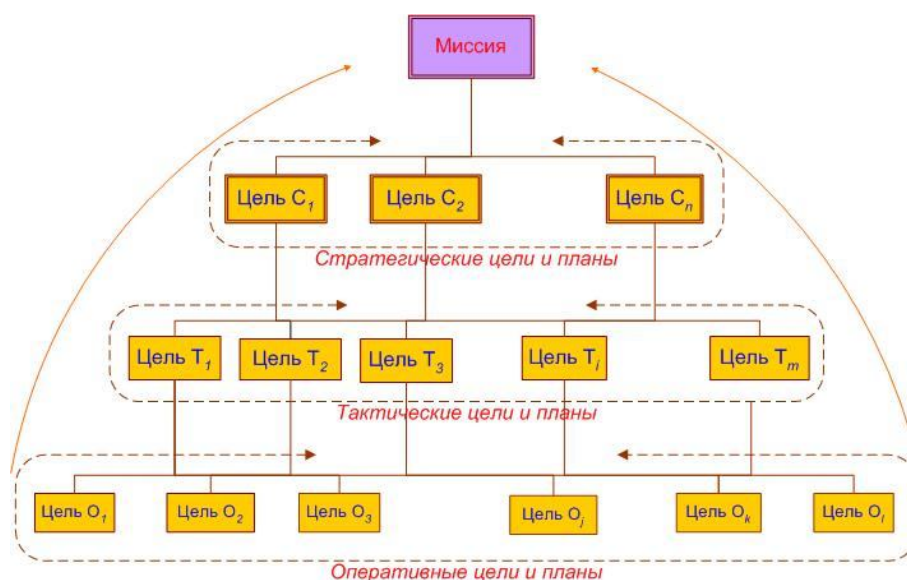


Рисунок 1. Иерархия системы постановки целей.



Планы каждого уровня направлены на достижение целей того же уровня, а цели каждого из уровней направлены на реализацию, в конечном счете, целей вышестоящего уровня, т.е. оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – решение стратегических. Отметим, что на эффективность работы компании влияет наличие или отсутствие в ней каждого из представленных уровней постановки целей. При этом характеристиками эффективного процесса постановки целей являются следующие их свойства:

- *Конкретность и измеримость;*
- *Охват всех ключевых результатов;*
- *Трудность и в тоже время реальность достижения;*
- *Четко определенный период времени достижения;*
- *Непосредственная связь с уровнем вознаграждения.*

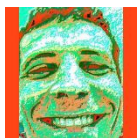
Отмеченный в отчете интуитивный характер постановки целей не обладает всеми перечисленными свойствами. Конкретизация целей должна идти, начиная с верхнего уровня иерархии. Так заявленная цель «Увеличение объема продаж до бесконечности» может быть конкретизирована путем установления срока по истечении, которого руководство могло бы провести оценку деятельности компании, корректировку и/или пролонгацию поставленных целей. Кроме того, желательно уточнить и понятие «объема продаж». В рамках постановки целей это может быть, как увеличение оборота (за определенный срок), так и определенная доля рынка, которой хотелось бы достичь. Возможны и другие варианты, но в любом случае конкретизация постановки целей потребует проведения некоторого анализа рынка, построения прогнозов и некоторой субъективной оценки руководства.

Описанная конкретизация целей позволит выстроить систему планов их достижения. Наличие такой системы повысит степень контроля ситуации руководством, поскольку предоставит с одной стороны механизм оценки эффективности деятельности сотрудников, а с другой – данные для корректировки дальнейшего поведения компании на рынке. Кроме того, наличие конкретных планов для продавцов может привести и к совершенствованию системы их материальной заинтересованности.

**2. Организационно-функциональная структура.** Организационная и функциональная структуры определяются стоящими перед компанией целями. Однако, в данном случае, учитывая размер и тип деятельности компании, от окончательной формулировки цели больше зависит функциональная структура, состоящая, по сути, в четком разграничении функций сотрудников и подробном описании каждого рабочего места (отметим, что должностная инструкция, в классическом понимании данного термина, не требуется). Основной проблемой структуры организации в настоящий момент являются ее управленческие связи. Независимо от цели компании необходимо устранить двойное подчинение сотрудников путем разграничения зон ответственности руководства. Так, например:

- за *Президентом* можно закрепить стратегическое управление (планирование, оценка результатов) и финансовое регулирование;
- *Ген. Директору* поручить тактическое управление (политика скидок, технология продаж) и работу с персоналом;
- *остальным участникам* оставить уже имеющиеся у них роли при условии уже упомянутого четкого и однозначно интерпретируемого разграничения обязанностей, компетенций и схем взаимодействия с остальными участниками процесса продаж.

Предложенные рекомендации приведут с одной стороны к разгрузке руководителей, снижению вероятности конфликта мнений высшего руководства относительно методов реализации, стоящих перед компанией задач, с другой стороны – к снижению меры неопределенности рядовых сотрудников в их повседневной работе.



Кроме того, эффективная структура невозможна без эффективной системы коммуникаций в компании. Информирование должно происходить достаточно быстро и в необходимом объеме. Каждый сотрудник должен обладать всеми необходимыми для своей деятельности знаниями и информацией или иметь возможность быстро ее получить. Как уже говорилось, каждый сотрудник должен четко знать о своих функциях, обязанностях, стоящих перед ним задачах и целях. Кроме того, эффективная система коммуникаций должна поддерживать сплоченность коллектива. Желательно построить систему так, чтобы работающие автономно продавцы чувствовали себя частью единого целого и своими коллегами считали не продавцов с соседних точек, а продавцов и других сотрудников компании Г. В качестве основы данного взаимодействия можно использовать диалоговые формы обучения и обмена опытом.

**3. Маркетинговая стратегия.** В данном случае под маркетинговой стратегией понимается деятельность по разработке торгового предложения и доведения его до конечного потребителя. Эффективность данной деятельности также напрямую зависит от поставленных стратегических целей компании и по своей сути отвечает на вопросы типа «что надо сделать, чтобы завоевать определенную долю рынка?», «что надо сделать, чтобы продать определенной целевой аудитории?»... Необходимый минимум стратегии может быть разработан и на основе собственного опыта компании и ее сотрудников. Так, эффективные продажи невозможны без четкой идентификации целевой аудитории, и направленной именно на нее работы продавцов и рекламы. Необходимую для такой идентификации информацию в компании можно получить, проведя работу по анализу проводимых продаж: кто чаще покупает, от кого больше оборот, выделение характерных и общих черт таких потребителей и т.п. Данная работа, в конечном итоге, и позволит построить политику продаж, ориентированную именно на определенных покупателей. Разумеется, такую политику необходимо рассматривать как гипотезу, а, следовательно, необходимо будет провести еще ряд мер по оценке ее эффективности и сравнения с другими возможными гипотезами.

Эффективные продажи также невозможны без четкого выделения конкурентных преимуществ, более того, как минимум одно из таких преимуществ должно явно выделять компанию и/ или ее торговую точку среди хотя бы прямых конкурентов. Возможно на том рынке, на котором действует компания такое преимущество невозможно выделить. В этом случае необходимо создать его искусственно, как некоторый фактор узнаваемости компании и/ или ее торговой точки.

Важно отметить, что упомянутая выше информация (идентификация целевого потребителя и четкое выделение конкурентных преимуществ) будет иметь смысл только в том случае, если она одинаково воспринимается всеми участниками процесса продаж, что должно обеспечиваться упоминавшимся ранее эффективным информационным взаимодействием.

**4. Кадровая политика.** В рамках рассматриваемой в данном проекте ситуации видятся два направления возможного повышения эффективности кадровой политики:

- *разработка эффективной системы мотивации продавцов и*
- *разработка критериев оценки их профессиональной пригодности.*

Как было отмечено, окладная часть дохода продавца компании достаточна для обеспечения его прожиточного минимума, что снижает степень его мотивации на повышение качества продажи. В тоже время, сокращение окладной части, являющейся *неизменной* и *основной* статьей дохода продавца, скорее всего, приведет к замещению «старых» продавцов *новыми*, обладающими более низкими профессиональными и личностными качествами. В решении данной проблемы частично может помочь разработка системы планирования, о которой говорилось в начале настоящих рекомендаций; точнее привязка материальной мотивации к планам продавца. Здесь существенную роль будет играть такой критерий эффективной цели как



трудность, но в тоже время реальность (достижимость) поставленных целей, поскольку является вызовом для достаточно целеустремленных личностей, наиболее эффективно показывающих себя в процессе продаж.

Кроме того, мотивацию продавцов можно завязать и на результаты их *аттестации*, производимой с определенной периодичностью. *Во-первых*, система аттестации персонала необходима для обеспечения эффективного контроля деятельности компании, о чем подробнее будет сказано в следующем разделе. *Во-вторых*, она поддерживает рабочий тонус продавца, что само по себе является неплохим элементом мотивации. Ну, и, *в-третьих*, дает дополнительный параметр расчета его материальной заинтересованности или, говоря другими словами, послужит основанием для увеличения или уменьшения оклада того или иного сотрудника в открытую.

Основным элементом системы аттестации является набор критериев оценки профессиональной пригодности. Причем нужно уметь оценить профессиональную пригодность не только уже работающего сотрудника, но и кандидата на данную должность. Разумеется, критерии оценки в этих двух случаях должны отличаться. Наличие критериев отбора кандидатов, безусловно, может существенно замедлить процедуру их поиска, но в тоже время повысит вероятность получения достаточно квалифицированного и/или адекватного задачам сотрудника, с одной стороны, а с другой – обеспечит мотивацию сотрудника уже с первых шагов его в компании. Проблему же срочности набора сотрудников можно решить, если производить постоянный поиск необходимых кандидатов (разумеется, с определенной периодичностью) или заключить соглашение по данному вопросу с каким-либо кадровым агентством, чтобы этот поиск производили они (в соглашении можно также предусмотреть и ответственность агентства за квалификацию предложенного персонала).

**5. Система контроля деятельности.** Эффективная система контроля призвана предоставить инструмент для оценки деятельности и воздействия на нее с точки зрения достижимости (а возможно и корректировки) целей компании. Для обеспечения такой системы необходимо наличие двух составляющих:

- *общий контроль*, при котором руководство оценивает и корректирует деятельность всей компании и ее функциональных компонент;
- *самоконтроль*, при котором каждый сотрудник сам оценивает и корректирует свою деятельность.

Для реализации *общего контроля* в первую очередь необходимо разработать систему отчетности, включающую в себя критерии оценки деятельности, а также период, форму и канал передачи. Другим важным элементом общего контроля является система аттестации персонала, позволяющая оценивать, влиять и прогнозировать возможности компании с точки зрения профессиональной пригодности ее сотрудников.

Для обеспечения *самоконтроля* должна быть разработана система индивидуальных целей и планов в совокупности с системой их донесения. Должна также быть разработана система предоставления необходимой информации о том, как можно эффективно достигать индивидуальные цели (обучение). Кроме того, для эффективного самоконтроля продавцы должны знать точно какому покупателю (портрет клиента) и что они продают, а также свои преимущества (как продаваемого товара, так и компании). Для получения этой информации, как уже отмечалось, нужно провести сбор информации о характерных чертах покупателя. При этом, желательно, чтобы такая деятельность проводилась регулярно, поскольку данная информация является базовой в стратегическом планировании.

В заключение еще раз отметим, что для непосредственной реализации представленных рекомендаций требуется разработка конкретных методов и стратегий их применения