

ОАО «БОЛЬШЕВИК»



***ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ КОМАНДЫ
СИСТЕМА ПРОДАЖ
КОМПАНИИ «БОЛЬШЕВИК»***

Москва

2004 г.

I. СПРАВОЧНИК ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

I.1 Тренинг по продукту

I.2 Мерчендайзинг продукта

I.3 Организация работы на территории:

- - распределение ролей;
- - Должностная инструкция торгового представителя
- - постановка целей;
- - отчетность.

I.4 8 шагов эффективного визита к клиенту.

I.5 Роль менеджера в вашем обучении и развитии:

- адаптация;
- наставничество;
- обратная связь;
- оценка профессионального развития (ПДР).

I.6 Ваш бланк Обзора Личного Развития (ПДР).

I.7 Глоссарий.

II. СПРАВОЧНИК СИТИ-МЕНЕДЖЕРА.

II. 1 Набор и адаптация ТП:

- основные компетенции торговых представителей;
- технология отбора;
- адаптация.

II. 2 Обзор личного развития (ПДР):

- постановка целей;
- оценка результатов;
- обратная связь.

II. 3 Обучение и наставничество :

- обучение и развитие ТП;
- наставничество на маршруте;
- обучение в аудитории.

II. 4 Управление командой:

- постановка целей;
- меры по отслеживанию и контролю;
- проведение эффективных собраний команды;
- маршрутизация.

II. 5 Работа с дистрибьютором:

- структура цен и продаж на территории;
- золотая линейка;
- товарные запасы и обязательный ассортимент дистрибьюторов;
- отчетность;
- проведение мотивационных программ;
- документооборот в компании «Большевик».



І.1 Тренинг по Продукту





1.2 Мерчендайзинг Продукта



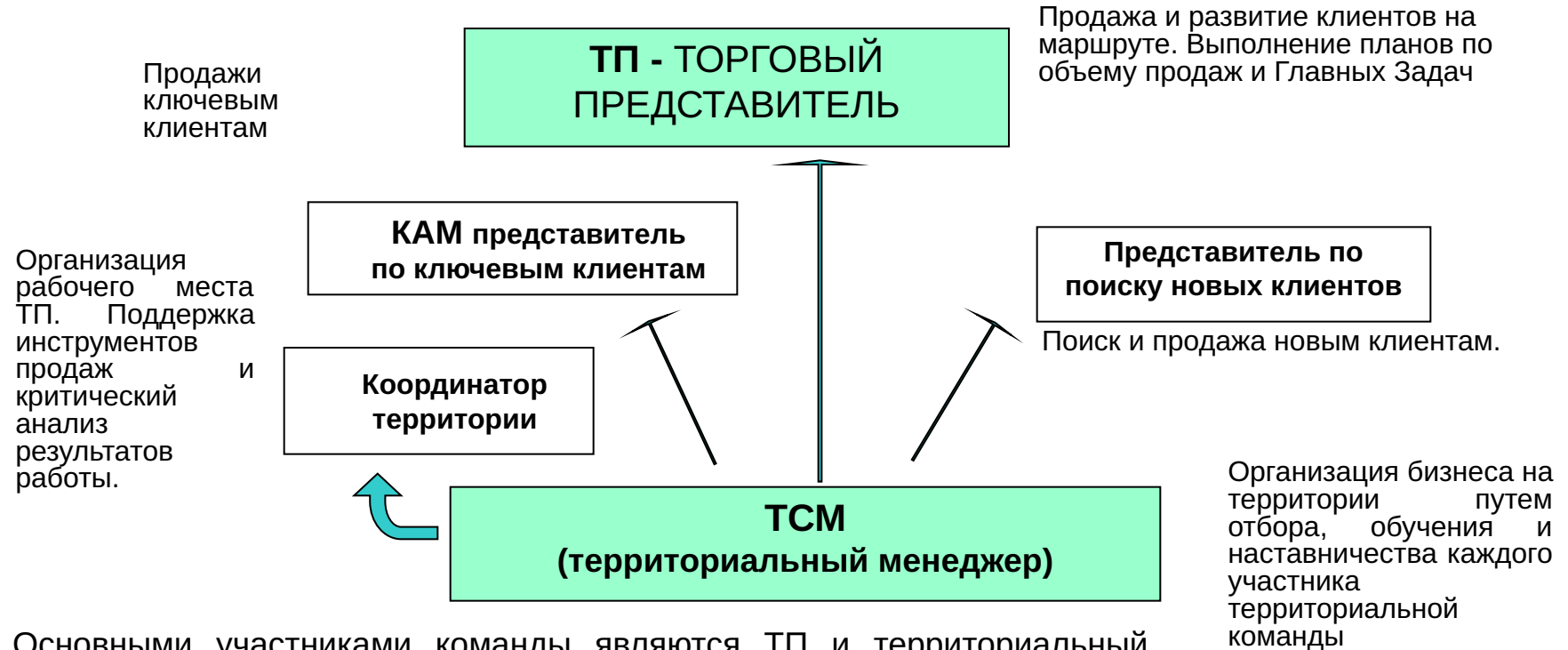


1.3. Организация работы на территории. Распределение ролей.



Роли участников территориальных команд

Территория – активные и потенциальные клиенты на одной географической территории или в одном канале продаж. Важно четко понимать роль каждого участника территориальной команды. Роли в команде направлены на поддержку ТП, работающих непосредственно с клиентами на территории.



Основными участниками команды являются ТП и территориальный менеджер. Остальные должности вводятся при дальнейшем развитии бизнеса (поэтапно, с 2006). В отсутствии координатора, его обязанности принимает на себя ТСМ, роль представителя по поиску новых клиентов принимает на себя ТП, роль КАМа распределяется между ТП и ТСМ.

За распределение ролей внутри команды в зависимости от её структуры отвечает ТСМ.

Территориальный менеджер (ТСМ)

Роль:

- организация и развитие бизнеса на территории
- наращивание и использование потенциала своей территории
- наставничество территориальной команды
- поддержка основных рабочих процессов

Должностные обязанности:

Постановка Задач

- Ежемесячная, еженедельная и ежедневная постановка и разъяснение задач каждому участнику территориальной команды
- Оперативное управление и совершенствование процессов работы с целью достижения максимальных результатов бизнеса.

Отслеживание Результатов

- Ежедневное, еженедельное и ежемесячное отслеживание достигнутых результатов в сравнении с поставленными задачами
- Контроль ежедневного обновления информации на Доске Показателей
- Разъяснение и контроль ведения отчетности участниками территориальной команды

Наставничество

- Развивать возможности ТП путем совместной работы на маршрутах
- Моделировать желаемое поведение и навыки ТП путем демонстрации
- Вести записи о совместной работе на маршрутах, а также о целях и результатах персонального развития работников (папка совместных работ с ТП)
- Проводить еженедельные собрания территориальной команды

Поддержка территории

- Поддерживать эффективную маршрутизацию, контролировать следование ТП по маршруту.
- Обеспечивать Торговых Представителей необходимыми средствами продаж и материалами для размещения их на маршрутах
- Нанимать, обучать и мотивировать постоянных и временных работников.

Торговый Представитель (ТП)

Роль:

Обслуживание и развитие территории путем ежедневной работы по продажам клиентам на маршруте. Постоянное повышение объемов продаж.

Обязанности:

Работа с клиентами:

- Выполнять ежемесячные и ежедневные планы по объему и Главные Задачи
- Добиваться продаж 100 клиентам в течение месяца
- Ежедневно посещать 25 торговых точек согласно маршруту
- Делать на маршруте 15 заказов в день
- Выполнять 8 шагов Эффективного Визита к каждому клиенту
- Следовать Стандартам Мерчендайзинга и Золотой Линейки у каждого клиента
- Добиваться продаж новым клиентам на маршруте
- Использовать при работе на маршруте формы отчетности (Маршрутный лист, Карты клиентов, Личный планировщик, и тд)

Поддержка территории

- Ежедневно вносить данные по продуктивности работы на маршруте на Доску Показателей
- Своевременно вносить изменения в маршрут
- Активно участвовать в еженедельных собраниях



Danone - Bolshevik

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ Торгового Представителя

• Объём продаж

Выполнять перевыполнять Цель по объёму продажи Главные Задачи

Поддерживать уровень запаса у клиентов

- у клиента товар постоянно должен быть в наличии
- не допускать отсутствия товара

• Эффективность маршрута

- посещать торговые точки в соответствии с маршрутом

- обслуживать 150 торговых точек на маршруте

- добиваться продаж 100 клиентам в месяц

- ежедневно посещать 25 торговых точек

- делать 15 заказов в день

• Мерчендайзинг

- располагать товар внутри магазина согласно Стандартам мерчендайзинга

- использовать Р.О.С. Материалы

- размещать продукцию в каждой торговой точке лучше, чем конкуренты

• Клиенты

- выполнять 8 шагов Эффективного Визита к каждому клиенту

- обеспечивать наличие "Золотой Линейки" у каждого клиента

- создавать и поддерживать доброжелательные отношения с клиентами

- добиваться продаж новым клиентам на маршруте

• 10 Администрирование

- использовать при работе Маршрутный лист, Карты клиентов, Личный планировщик

- ежедневно вносить данные по продуктивности работы на маршруте на Доску Показателей

• Контроль оплат

- контролировать платежи клиентов согласно условиям поставок

Координатор территории

Роль:

- организация рабочего места Торгового Представителя
- обеспечение эффективного взаимодействия со смежными службами
- поддержка средств отображения и инструментов продаж
- критический анализ результатов работы команды

Должностные обязанности:

Организация рабочего места Торгового представителя

- Обеспечивать каждого ТП всей информацией, необходимой для ежедневной работы
 - маршрутные листы
 - база клиентов со списком контактных лиц
 - состояние дебиторской задолженности по клиентам
 - доверенности на получение денег в торговых точках
 - бланки накладных для продажи товара с кузова
 - остатки товара на складе
- Координировать взаимодействие ТП и смежных служб
- Обеспечивать ТП необходимыми средствами продаж и POS материалами

Повседневные обязанности на территории

- Обеспечивать ежедневное «закрытие» всех маршрутов, организация экстренных маршрутов в случае необходимости
- Обеспечение закрытия маршрута ТП, находящегося в отпуске (на больничном)

Поддержка территории

- Ведение базы клиентов территории
- Поддержка эффективной маршрутизации

Меры по отслеживанию и решению проблем

- Выявление повторяющихся проблем с целью усовершенствования процессов
- Активное участие в решении проблем
- Обеспечение сбора информации по продуктивности команды и помещение ее на Доску Показателей



Представитель по ключевым клиентам

Роль:

Разрабатывать и реализовывать новые возможности с ключевыми (современная и организованная торговля) клиентами на территории. Продажи ключевым клиентам на территории.

Должностные обязанности:

Клиенты

- добиваться роста продаж и представленности продукции Компании у ключевых клиентов
- вести переговоры по установке дополнительного оборудования, паллетной выкладки у ключевых клиентов
- продавать новые продукты, проводить мотивационные программы по ключевым клиентам
- проводить работу и обеспечивать заключение Соглашений о представленности продукции и месте на полках у ключевых клиентов
- использовать при работе на маршруте средства отображения работы (Маршрутный лист, Карты клиентов, Личный планировщик)
- выполнять поставленные планы по объему и Главные Задачи

Поддержка территории

- обеспечивать работу мерчендайзеров
- активно участвовать в еженедельных собраниях

Представитель по поиску новых клиентов

Роль:

Поиск и продажа новым клиентам. Разрабатывать и реализовывать новые возможности с отдельными потенциальными клиентами на территории.

Должностные обязанности:

Клиенты

- Основная задача - добиваться продаж новым клиентам
- продавать новые продукты
- использовать при работе на маршруте средства отображения работы (Маршрутный лист, Карты клиентов)
- выполнять поставленные планы по объему и Главные Задачи

Поддержка территории

- ежедневно вносить данные по продуктивности работы на Доску Показателей
- поддерживать актуальность маршрутов, своевременно вносить изменения в маршрут
- активно участвовать в еженедельных собраниях



Постановка целей и задач



Постановка целей и задач

Перед каждым Торговым Представителем на один календарный месяц ставится Цель по объему продаж и не более трех Главных Задач по развитию продаж. Цели по Объему Продаж и Главные Задачи по Развитию Продаж ставятся перед каждым участником команды. Задачи по Развитию Продаж для различных каналов могут отличаться (отдельные задачи для опта, традиционной торговли, современной торговли).

Пример Главной Задачи

Обеспечить в мае наличие АБВГД-йки в 55% торговых точек на маршруте -

Каждая буква в АБВГД йки соответствует нескольким СКЮ из разных категорий продукции, например,

А – 3 СКЮ печенья «Причуда»,

Б – 2 СКЮ пряников «Юбилейное»,

В – 3 СКЮ кекса «Юбилейный»,

Г – 1 СКЮ вафлей «Причуда»,

Д – 2 СКЮ воздушного печенья «Сердечки»

Задача направлена на создание роста у ключевых клиентов за счет представления у них наибольшего количества категорий. Поэтому категории выбираются те, увеличения количества клиентов по которым действительно необходимо.

55 % ТТ на маршруте ТСМ каскадирует на уровень конкретных клиентов,

Например, при 100 активных точках на маршруте АБВГД должна быть

- В 20-ти торговых точек из ТОП 20 (отмечаете в Личном планировщике)
- В 10-ти торговых точках из целевых 15 (отмечаете в Личном планировщике)
- И, соответственно, в $(100 \cdot 55\%) - 20 - 10 = 25$ остальных торговых точках на маршруте.

Задача Торговым Представителем будет выполнена, если в течении месяца АБВГД-йка в заданном количестве СКЮ будет отгружена не менее, чем в 55 ТТ на маршруте (выполнение отслеживается либо по компьютерной базе, либо при проверке ТСМ-ом на маршруте)





Пример каскадирования задач


**Владелец
компании**

1. Выиграть чемпионат Гран-При
2. Получить спонсорство 3 всемирно известных компаний

**Менеджер
компании**

1. Участие в 90% всех квалификационных заездов
2. Обеспечить взаимодействие с PR-службами 8 всемирно-известных компаний

**Технический
директор**

- 
1. Выиграть 75% заездов
 2. Занять крайнюю внутреннюю дорожку в 50% заездов

гонщик

1. Не более 2-х поломок во время заездов с неограниченным временем
2. Не допускать поломок в заездах на время
3. Обеспечить полное использование заданных технических характеристик автомобилей

Инженер

Обеспечить соответствие характеристик двигателя не менее, чем на 98%

**Команда по замене
шин**

Выполнять полную замену шин не более, чем за 5 секунд

Заправщик

Поддерживать скорость заправки не менее, чем 10 литров в секунду

КАСКАДИРОВАНИЕ



Ключевые показатели деятельности на территории.

Плановый объем продаж на месяц:

выставляется в рублях, исходя из общих задач команды на месяц, и учитывает развитость территории, её потенциал и предыдущие результаты работы на ней.

Плановый объем ежедневных продаж:

получают делением планового объема месячных продаж на количество рабочих дней в этом месяце.

Фактический объем ежедневных продаж:

сумма фактически принятых за день заказов на маршруте

Запланированное количество визитов на день:

определяется менеджером для каждого торгового представителя, исходя из маршрута, его особенностей, типа клиентов и времени, затрачиваемого на визит для выполнения всех поставленных задач. Стандарт по количеству визитов в день – 25 торговых точек

Фактическое количество визитов в день:

количество визитов, которое фактически совершает торговый представитель, выполняя весь комплекс мер по работе с клиентом.

Количество заказов в день:

количество заказов, самостоятельно сделанных в торговой точке при наличии всего комплекса мер по обслуживанию клиента.

Доля результативных визитов:

отношение количества заказов к фактическому количеству визитов.

Средний размер заказа:

отношение объема заказов за день в рублях к количеству заказов.

Количество активных клиентов за месяц:

количество реально отгруженных клиентов в течении календарного месяца

Количество «смешанных» магазинов на территории:

количество магазинов «смешанного» типа на территории



Отчетность

Отчетность ТП

Маршрутный лист

- Ежедневное планирование посещения торговых точек
- Фиксирование результатов каждого визита
- основа для заполнения Доски показателей

Доска Показателей территории:

- Планирование и контроль выполнения Цели по Объему и Главных Задач
- Ежедневно отображение продуктивность работы ТП
- Подсчет выполнения и сравнение с планом

Список новых клиентов

- Фиксирует новых клиентов

Личный планировщик исполнения

- Выделяет 35 наиболее важных клиентов на маршруте
- Планирование выполнения Главных Задач по конкретным клиентам маршрута
- Отражение и контроль хода выполнения Главных Задач по конкретным клиентам маршрута

Маршрутный лист

Маршрутный лист для Торгового представителя это:

- ежедневный **план посещений** торговых точек
- **отчет о работе**
- основа для заполнения **Доски показателей**

Как заполнять Маршрутный лист?

- После каждого визита ТП в процессе Администрирования (восьмой шаг визита в торговую точку) вносит в Маршрутный лист итоги визита:
 - сумму заказа в графу «ЗАКАЗ» (если заказ был сделан)
 - отметки о выполнении Главных Задач в графы «ЗАДАЧИ» («+» если задача выполнена)
 - — отметка, что точка посещалась, но не были достигнуты цели визита
- В конце дня ТП подводит в Маршрутном листе итоги дня, подсчитывает общее количество посещений;
 - общее количество посещений;
 - итоги выполнения Главных Задач;
 - сумма полученных заказов;
 - общее количество полученных заказов.
- В конце недели ТП использует Маршрутный лист при планировании визитов на следующую неделю
 - в графе заказ отмечает карандашом планируемые цели визитов:
 - З - получение заказа
 - Д - получение денег
 - в графах «ЗАДАЧИ» точками отмечает планируемое выполнение Главных Задач

Бланк Маршрутного листа

день недели **Вторник**

ТП **Никишин Д**

Месяц		Дата посещения		название и фактический адрес торговой точки																									
№	ТИП ТТ	тип посещ.	Название клиента	Адрес клиента	ЗАКАЗ		задачи		3	АЕ	ке	СТС	3	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи			
					ЗАКАЗ	задачи	ЗАКАЗ	задачи						ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		
1	ПМ	0	ЧП Соломахин	пр-т Победы, 3																									
2	ММ	0	ООО ПКФ УПТК	пр-т Победы, 4																									
3	СМ	0	ЧП Севостьянова	пр-т Победы, 5																									
4	ПМ	1	ЧП Сухарученко	пр-т Победы, 6																									
5	ПМ	0	ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35																									
6	П	0	ЧП Минасян	пр-т Победы, 8																									
7	ПМ	2	ЧП Солдатенко	пр-т Победы, 9																									
8	ПМ	0	ЧП Тамашева	пр-т Победы, 10																									
9	ПМ	0	ЧП Ключина	пр-т Победы, 11																									
10	ПМ	1	УралПромРесурс	пр-т Победы, 12																									
29	ПМ	0	ЧП Борушко	б-д ВЛКСМ, 13																									
30	ПМ	2	ЧП Лобанова И.М.	пр-т Победы, 11 П «Гуливер»																									
31	ПМ	3	ООО Континент	Ш.Металлургов, 70 В																									
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ																													
ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ																													
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ																													

порядок посещения торговых точек

ТОП 20 выделены жирным шрифтом и цветом

Целевые 15 выделены курсивом и цветом

тип торговой точки:
 СМ - супермаркет;
 ММ - минимаркет;
 ПМ - продуктовый магазин прилавочной торговли
 П - павильон

частота посещения торговой точки :
 0 - еженедельно;
 1 - по четным неделям;
 2 - по нечетным неделям;
 3 - один раз в месяц,



				МАЙ																				
				11 мая				18 мая																
№	ТП	тип посещ	Дата посещения	Название клиента	Адрес клиента	ЗАКАЗ	задачи			ЗАКАЗ	задачи			ЗАКАЗ	задачи			ЗАКАЗ	задачи		ЗАКАЗ	задачи		
							АБВГД	кексы	стойки		АБВГД	кексы	стойки		АБВГД	кексы	стойки		АБВГД	кексы		стойки	АБВГД	кексы
1	ПМ	0		ЧП Соломахин	пр-т Победы, 3	350				3 Д		*												
2	ММ	0		ООО ПКФ УПТК	пр-т Победы, 4	2900	+	+		3														
3	СМ	0		ЧП Севостьянова	пр-т Победы, 5	1700	+	+		3														
4	ПМ	1		ЧП Сухарученко	пр-т Победы, 6					3 Д		*	*											
5	ПМ	0		ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35	900		+		3		*												
6	П	0		ЧП Минасян	пр-т Победы, 8					3 Д		*												
7	ПМ	2		ЧП Солдатенко	пр-т Победы, 9	900		+	+															
8	ПМ	0		ЧП Тамашева	пр-т Победы, 10					3 Д		*	*											
9	ПМ	0		ЧП Ключина	пр-т Победы, 11	800			+	3		*												
10	ПМ	1		УралПромРесурс	пр-т Победы, 12					3 Д		*	*											
11	ПМ	0		ЧП Привалова	пр-т Победы, 13	950			+	3 Д		*												
12	ПМ	0		ЧП Кнапский	пр-т Победы, 14					3 Д		*	*											
13	ПМ	0		ЧП Давыдова	пр-т Победы, 15	700			+	3		*												
14	ММ	0		Уралочка	Вишнегорская, 17	1200		+	+	3 Д		*												
29	ПМ	0		ЧП Борушко	51 лет ВЛКСМ, 13					3 Д		*	*											
30	ПМ	2		ЧП Лобанова И.М.	пр-т Победы, 111 «Гуливер»	700	+	+																
31	ПМ	3		ООО Континент	Ш.Металлургов, 70-В					3 Д		*												
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ																								
ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ						13550	7	12	1															
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ						16																		

отмечено выполнение Главных Задач

сумма сделанного заказа

Д - отметка, что получены деньги

отмечено, что при визите не получен ни заказ, ни деньги

Запланированы цели визитов на следующую неделю

заполнены итоги дня



Список контактных лиц

Торговые представители, каждый по своему маршруту, обязаны поддерживать актуальность информации в списке контактных лиц, сообщая ТСМ об изменениях контактных лиц, телефонов, дня посещения клиентов.

ТСМ заносит информацию в Список контактных лиц по всей территории, также он распечатывает список для каждого Торгового Представителя. На основе Списка контактных лиц составляются Маршрутные листы.

Торговый Представитель	День посещения	№	тип ТТ	тип посещ	Название клиента	Адрес клиента	Контактные лица	Телефон	Доп. инф.	ТОП 20+15	Продажи за последний месяц
Никишин Д.	1 пон	1	ПМ	2	ЧП Лобанова Турист	Комарова, 110	Ареева Наталья	23-25-26	нал\факт		2 870р.
Никишин Д.	1 пон	2	ПМ	0	ЧП Цыцыркин	Комаровского, 7	Осокина Лена	35-56-67	б\н 7 дней	ТОП 20	17 890р.
Никишин Д.	1 пон	3	СМ	0	ЧП Абдулина	Комаровского, 4	Петрова Ирина	54-78-09	нал\факт		3 470р.
Никишин Д.	1 пон	4	СМ	0	ЧП Шабрина	Комаровского, 4	Орезова Оля	22-22-22	б\н 7 дней	ТОП 20	26 540р.
Никишин Д.	1 пон	5	СМ	0	ЧП Щупило	Ш.Металлургов, 43	Веселкина Татьяна	34-57-58	нал\факт		4 765р.
Никишин Д.	1 пон	6	СМ	0	ЧП Габдулин	Обухова, 6	Сталк Анна Ивановна	32-16-80	нал\7 дней		3 789р.
Никишин Д.	1 пон	7	СМ	0	ЧП Миркин	Обухова, 8	Котина Марина	23-21-23	нал\факт	ТОП 20	14 800р.
Никишин Д.	1 пон	8	ПМ	0	ЧП Захаров	Первоозерный	Копейкин Вадим	32-65-98	нал\факт		3 610р.
Никишин Д.	1 пон	9	ПМ	0	ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35	Петров Петр	43-56-98	б\н 14 дней	КП 15	4 500р.
Никишин Д.	1 пон	10	ПМ	0	ЧП Фомин	Хмельницкого, 22	Китапов Олег	23-64-98	нал\факт		4 900р.
Никишин Д.	1 пон	11	ПМ	0	ЧП Заварухина Феникс	Жукова, 46	Рублев Анатолий	32-12-12	нал\7 дней		3 600р.
Никишин Д.	1 пон	12	ПМ	0	ЧП Вяги	Сталеваров, 11	Камаева Светлана	33-44-55	нал\факт		5 400р.
Никишин Д.	1 пон	13	ПМ	0	ЧП Кочетова	60 лет Октября, 3	Панина Женя	25-65-56			0р.
Никишин Д.	1 пон	14	ПМ	0	ЧП Чебыкин	60 лет Октября, 7	Гусева Екатерина	23-34-43	б\н 7 дней		23



Данные
о команде

Заполнение Доски показателей территориальным менеджером

ДОСКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИИ													
Менеджер:	Павлов	Месяц:	Май	План по объему, руб	Задача 1:	Кол-во активных клиентов на ТП	Среднее кол-во визитов в день:	% результатив визитов:	Средний размер заказа:				
Город:	Ивановск	Количество раб. дней:	20	960 000р.	АБВГД-йка у 45 активных клиент	100	25	60%	640р.				
Маршрут:	Никишин Д.	План на месяц	Показатели за 1-ю неделю					Показатели за 2-ю неделю			Показатели за 3-ю неделю		
		192 000р.	пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от			
Ежедневный объем продаж		9 600р.						план по объему продаж в руб.			три Главные Задачи на месяц		
Выполнение задач:		Плановые показатели для всей команды											
Продажи АБВГД-йки 45% клиентов		45											
Клиенты, купившие 3 СКЮ кекса "Юбиле		80											
Разместить стойки у 13 клиентов		13											
Дневная производительность:													
Кол-во визитов по плану:		25											
Кол-во визитов фактическое:													
Кол-во заказов:		15											
% результативных визитов:		60%											
Средний объем заказа:		640р.											
Васильева О.		180 000р.	План по ежедневному объему продаж в рублях					Плановые показатели для каждого ТП					
Ежедневный объем продаж		9 000р.											
Выполнение задач:		Главные Задачи на месяц и их количественные значения											
Продажи АБВГД-йки 45% клиентов		42											
Клиенты, купившие 3 СКЮ кекса "Юбиле		85											
Разместить стойки у 10 клиентов		10											
Дневная производительность:													
Кол-во визитов по плану:		25											
Кол-во визитов фактическое:													
Кол-во заказов:		15											
% результативных визитов:		80%											
Средний объем заказа:		600р.											
Выполнение командой плана по объему													
Выполнение с начала месяца													
План с начала месяца													
"+ \-" от плана													

Заполнение Доски показателей Торговым Представителем

Ежедневно ТТ вносит на доску показателей

результаты работы за день

ДОСКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИИ

Менеджер:	Павлов	Месяц:	Май	План по объему, руб:					объем продаж за день в руб					
Город:	Ивановск	Количество раб. дней:	20	960 000р.					АБВГ Д-йки у 43%					
Маршрут:	Никишин Д.	План на месяц:	192 000р.	Показатели за 1-ю неделю					выполнение Главных Задач					
Ежедневный объем продаж	9 600р.	пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от плана	пн	вт	ср	чт	пт
Выполнение задач:		9 000р	11 400р	8 900р	10 200р	10 400р	49 900р	48 000р	+	4	3	5	2	3
Продажи АБВГ Д-йки 45% клиентов	45	5	4	5	3	4	21	45	-24	4	3	5	2	3
Клиенты, купившие 3 СКЮ кекса "Юбилей"	80	6	7	5	8	3	29	80	-51	4	8	6	5	7
Разместить стойки у 13 клиентов	13			1	1		2	13	-11	2	1	1		
Дневная производительность:														
Кол-во визитов по плану:	25	24	25	25	26	25	125	125	+0	24	25	25	26	25
Кол-во визитов фактическое:		24	25	25	25	26	125	125	+0	24	26	25	25	25
Кол-во заказов:	15	15	16	14	16	16	77	75	+2	16	17	16	18	15
% результативных визитов:	60%	63%	64%	56%	62%	64%	62%	60%	+2%	67%	68%	64%	69%	60%
Средний объем заказа:	640р.	600р.	713р.	636р.	638р.	650р.	648р.	640р.	+8р.	613р.	853р.	750р.	628р.	647р.
Маршрут:	Васильева О.	План на месяц:	180 000р.	Показатели за 1-ю нед.					количество сделанных за день заказов					
Ежедневный объем продаж	9 000р.	пн	вт	ср	чт	пт	факт	план		пн	вт	ср	чт	пт
Выполнение задач:		9 000р	8 700р	8 900р	9 000р					800р	9 700р			
Продажи АБВГ Д-йки 45% клиентов	42	3	4	3	3	5	18	42	-24	2	4	6	4	6

• **средний размер заказа**
 объем продаж за день / кол-во заказов

25



Заполнение Доски показателей Торговым Представителем

В конце недели ТП подсчитывает и вносит на Доску показателей результаты работы за неделю

показатели за неделю

- объем продаж
- выполнение Задач
- кол-во визитов по плану
- фактические визиты
- кол-во заказов

суммируются и вносятся в колонку «факт»

ДОСКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ТЕРРИТОРИИ

Менеджер:	Павлов	Месяц:	Май	План по объему, руб:	960 000р.	Задача 1:	по плану
Город:	Ивановск	Количество раб. дней:	20			в колонку план по задачам вносятся установленная на месяц цель по Задаче	

Маршрут:	План на месяц:	Показатели за 1-ю неделю									Показатели за 2-ю неделю									Итог с нач. месяца		
		пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от плана	пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от плана	факт	план	+/- от плана	пн	
Никишин Д.	192 000р.																					
Ежедневный объем продаж	9 600р.	9 000р	11 400р	8 900р	10 200р	10 400р	49 900р	48 000р	+1 900р	9 800р	14 500р	12 000р	11 300р	9 700р	57 300р	48 000р	+9 300р	107 200р	96 000р	+11 200р	9 700р	
Выполнение задач:																						
Продажи АБВГ Дйки 45% клиентов	45	5	4	5	3	4	21	42	-24	4	3	5	2	3	17	45	-28	38	45	-7	3	
Клиенты, купившие 3 СКЮ кекса "Ю билей"	80	6	7	5	8	3	29	80	-51	4	8	6	5	7	30	80	-50	59	80	-21	5	
Разместить стойки у 13 клиентов	13			1	1		2	13	-11		2	1	1		4	13	-9	6	13	-7	2	
Дневная производительность:																					0	
Кол-во визитов по плану:	25	24	25	25	26	25	125	125	+0	24	25	25	26	25	125	125	+0	250	250	+0	24	
Кол-во визитов фактическое:		24	25	25	25	26	125	125	+0	24	26	25	25	25	125	125	+0	250	250	+0	24	
Кол-во заказов:	15	15	16	14	16	16	77	75	+2	16	17	16	18	15	82	75	+7	159	150	+9	18	
% результативных визитов:	60%	63%	64%	56%	62%	64%	62%	60%	+2%	67%	68%	64%	69%	60%	65%	60%	+6%	63,6%	60,0%	+4%	75,0%	
Средний объем заказа:	640р.	600р.	713р.	636р.	638р.	650р.	648р.	640р.	+8р.	613р.	853р.	750р.	628р.	647р.	699р.	640р.	+59р.	674р.	640р.	+34р.	539р.	

факт результативности визитов вычисляется:
 Кол-во заказов в неделю / кол-во визитов за неделю

записывается разница **ФАКТ -- ПЛАН**

Со второй недели определяются итоги с начала месяца:
 • суммируются **ФАКТ** ы по предыдущим неделям
 • суммируются **ПЛАН** ы по предыдущим неделям
 • высчитывается разница **ФАКТ -- ПЛАН**

Маршрут:	План на месяц:	Показатели за 1-ю неделю									Показатели за 2-ю неделю									Итог с нач. месяца		
		пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от плана	пн	вт	ср	чт	пт	факт	план	+/- от плана	факт	план	+/- от плана	пн	
Никишин Д.	192 000р.																					
Ежедневный объем продаж	9 600р.	9 000р	11 400р	8 900р	10 200р	10 400р	49 900р	48 000р	+1 900р	9 800р	12 000р	9 300р	9 800р	9 700р	50 600р	45 000р	+5 600р	96 100р	90 000р	+6 100р	9 700р	
Выполнение задач:																						
Продажи АБВГ Дйки 45% клиентов	42	3					42	42	-24	2	4				25	45	-23	250	250	+0	3	
Клиенты, купившие 3 СКЮ кекса "Ю билей"	85	8					85	85	-47	7	6				25	85	-60	250	250	+0	5	
Разместить стойки у 10 клиентов	10			1			10	10	-9		2				4	10	-6	250	250	+0	24	
Дневная производительность:																					24	
Кол-во визитов по плану:	25	24	25	25	26	25	125	125	+0	24	25	25	26	25	125	125	+0	250	250	+0	24	
Кол-во визитов фактическое:		24	25	25	25	26	125	125	+0	24	26	25	25	25	125	125	+0	250	250	+0	24	
Кол-во заказов:	15	16	17	14	16	18	81	75	+6	15	14	16	15	15	75	75	+0	156	150	+6	18	
% результативных визитов:	60%	67%	68%	56%	62%	72%	65%	60%	+5%	63%	56%	64%	58%	60%	60%	60%	+0%	62,4%	60,0%	+2%	75,0%	
Средний объем заказа:	600р.	563р.	512р.	636р.	563р.	550р.	562р.	600р.	-38р.	653р.	857р.	581р.	653р.	647р.	675р.	600р.	+75р.	616р.	600р.	+16р.	639р.	




Личный планировщик исполнения задач

Лицевая сторона

 **Danone - Bolshevik**

маршрут		торговый представитель			месяц	
20 Ключевых клиентов	Задача 1	Задача 2	Задача 3	Рекомендации менеджера	Выполнение Рекомендаций	
	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
	8					
	9					
	10					
	11					
	12					
	13					
	14					
	15					
	16					
	17					
	18					
	19					
	20					
Итого план по ТОП 20						
Выполнение по неделям						

Оборотная сторона

 **Danone - Bolshevik**

15 Целевых клиентов		Задача 1	Задача 2	Задача 3	Рекомендации менеджера	Выполнение Рекомендаций
		1				
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
Итого план по Целевым						
Выполнение по неделям						

Личный планировщик исполнения

Danone - Bolshevik		маршрут			торговый представитель			месяц		
2		Никишин Дмитрий			май					
20 Ключевых клиентов	Задача 1	Задача 2	Задача 3	Рекомендации менеджера	Выполнение Рекомендаций					
	Продажа АБВГД-йки *	Продажи 3 СКЮ кекса Ю билейный	Разместить стойки у 13 клиентов							
1	ЧП Лобанова Турист	+ / +	+ / +	+ / +	Установка дасплея по по тортам у касс	+				
2	ЧП Козина	+ / +	+ / +	+ / +						
3	ЧП Сигаи	+ / +	+ / +	+ / +	Разместить мини-торты в прикассовой зоне	+				
4	ЧП Цыцыркин	+ / +	+ / +	+ / +						
5	ООО ПКФ УПТК	+ / +	+ / +	+ / +	Подписать соглаш о 60% места на полке	+				
6	ЧП Койков	+ / +	+ / +	+ / +						
7	ЧП Милантьева	+ / +	+ / +	+ / +	Паллетная выкладка тортов	+				
8	ООО Русь	+ / +	+ / +	+ / +	Подписать соглаш о 70% места на полке	+				
9	ЧП Абдулина	+ / +	+ / +	+ / +						
10	ЧП Севостьянова	+ / +	+ / +	+ / +	Участие в листовке печ Причуда	+				
11	ЧП Бинько	+ / +	+ / +	+ / +	Переместить выкладку тортов на Зол. Полку	+				
12	ЧП Шабрина	+ / +	+ / +	+ / +						
13	ЧП Росомахин	+ / +	+ / +	+ / +	Подписать соглаш о 70% места на полке	+				
14	ЧП Щупило	+ / +	+ / +	+ / +						
15	ЧП Габдулин	+ / +	+ / +	+ / +						
16	ООО Ариадна	+ / +	+ / +	+ / +	Двойные фейсинги кексов	+				
17	ЧП Миркин	+ / +	+ / +	+ / +	Разместить 6 СКЮ печ Причуда	+				
18	ЧП Ударярова	+ / +	+ / +	+ / +						
19	Каменный	+ / +	+ / +	+ / +						
20	Захаров С.И.	+ / +	+ / +	+ / +						
Итого план по ТОП 20		20	18	8						
Выполнение по неделям		11 18 20 20	11 16 17 18	1 3 7 8						

Личный планировщик исполнения используется для каскадирования и контроля выполнения Задач ТП на уровне конкретных клиентов. В начале месяца ТСМ заносит Задачи для выполнения на маршруте. ТП в течении месяца отмечает выполнение Задач.

В Личный планировщик заносятся:

- Список **20 ключевых клиентов (20 ТОП)** - первые 20 клиентов маршрута по объему продаж
- Список **15 целевых клиентов** - важных с точки зрения потенциала для роста продаж (затрачивая время на которых, вы можете получить наибольший прирост продаж)
- Три Главные Задачи на месяц
- План выполнения Главных задач по клиентам
- Рекомендации менеджера по развитию конкретных Ключевых и Целевых клиентов
- Отметки о выполнении Задач.
- Информация о количестве клиентов, у которых

Задача выполнена.

Территориальный менеджер вносит

- три Главные Задачи на месяц
- список Ключевых клиентов
- план выполнения по клиентам
- рекомендации по развитию клиентов

Торговый представитель в течении месяца

- ставит отметки (+) о выполнении Задач
- подсчитывает выполнение Задач по неделям

Личный планировщик исполнения



Danone - Bolshevik

15 Целевых клиентов		Задача 1				Задача 2				Задача 3				Рекомендации менеджера	Выполнение Рекомендаций
		Продажа АБВГД-йки *		Продажи 3 СКО кекса Юбилейный		Разместить стойки у 13 клиентов									
1	Бессарабский	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Горизонтальные фейсинги тортов	+	
2	ЧП Вихарев	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
3	ЧП Татаринов	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
4	ЧП Калинина	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Подписать соглаш о 60% места на полке	+	
5	ЧП Минасян	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
6	ЧП Привалова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Разместить сэндв Принц в прикассовой зоне	+	
7	ЧП Солдатенко	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
8	Уралочка-3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Паллетная выкладка кексов	+	
9	ЧП Маситова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Дублировать выкладку Сердечек в хлебном отд	+	
10	УралПромРесурс	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
11	Уралочка	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Подписать соглаш о 60% места на полке	+	
12	Пекарочка	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
13	ЧП Давыдова	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Разместить всю линейку Юбилейного	+	
14	ЧП Лобанова И.М.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	Переместить выкладку тортов на Зол. Полку	+	
15	ЧП Есин	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Итого план по Целевым		15				14				5					
Выполнение по неделям		10	12	13	15	7	9	12	13	1	3	5	5		

* АБВГД-йка: А- 9 видов тортов Причуда, Б- 4 вида печенья Причуда, В- 6 видов печенья Юбилейное, Г - 2 вида пряников, Д- 3 вида печенья Сердечки

Территориальный менеджер вносит

- три Главные Задачи на месяц
- список Целевых клиентов
- план выполнения по клиентам
- рекомендации по развитию клиента

Торговый представитель в течении месяца

- ставит отметки (+) о выполнении Задач
- подсчитывает выполнение Задач по неделям

Личные планировщики исполнения вывешиваются рядом с Доской показателей.

ТП ежедневно, по итогам работы на маршруте, отмечает выполненные в течение дня Задачи и рекомендации по клиентам. В конце недели ТП подсчитывает и вносит в Личный планировщик текущее выполнение по Задачам.

Правильное ведение Планировщика – показатель того, что торговый представитель понял и распланировал выполнение Главных Задач на маршруте.

В течении месяца Территориальный менеджер контролирует

- правильность ведения Личного Планировщика
- соответствие указанной информации о выполнении и истинного положения дел “в поле”.



1.4

8 шагов эффективного делового визита к клиенту



Зачем нужны 8 шагов делового визита?

Каждый день мы делаем множество дел (не только по работе).

Многие из них мы производим безотчетно (когда в последний раз Вы задумывались, как завязать шнурки?)

Определённый порядок упрощает работу, делает ее легче и производительней. Когда Вы учились водить машину, то Вас научили выполнять определенную последовательность, и сейчас не надо задумываться как водить машину.

В нашей компании тоже существует определенный порядок работы, в частности, мы придерживаемся определенных шагов при посещении клиентов.

Шаг 1:Подготовка

в начале дня:

Цель:

- Залог успешной работы в течении дня, позитивный настрой и правильная подготовка перед выездом на маршрут.

Процедура

- Исправный заправленный чистый автомобиль
- Опрятный, деловой внешний вид
- Папка с документами (карты клиентов, маршрутный лист, ежедневник, прайс-лист, личный планировщик и др.)
- Укомплектованный презентор
- Рекламные материалы
- Образцы продукции
- Важно позитивно настроиться на работу и нести только позитивные эмоции

Шаг 1: Подготовка

перед визитом:

Цель:

Постоянно выявлять возможности выполнения задач и целей в каждой торговой точке, четко и убедительно представлять идеи вашим клиентам. Определить цели визита, приготовить аргументы для ее достижения

Процедура:

Просмотрите данные по клиенту (Карта клиента, Личный планировщик)

- определите лицо, принимающее решение
- определите потребности клиента в нашей продукции
- оцените предварительно возможности в торговой точке

Поставьте цель на визит (заказ + идеи по развитию клиента)

- подготовьте аргументы для достижения цели визита
- предусмотрите возможные возражения, подготовьте варианты их преодоления

Подготовьте и возьмите с собой инструменты продаж

- Укомплектованный презентор
- Карта клиента
- Папка с необходимыми документами(прайс-лист, бланк заказа)
- Ручка, калькулятор, скотч, визитная карточка
- Рекламные материалы

Шаг 2: Приветствие.

Цель шага:

Наладить предварительный контакт с клиентом. Расположить к себе клиента, задать тон беседы. Обозначить свои ожидания от посещения, правильно определить время для продажи.

Процедура:

Представьтесь

- кто вы, какую организацию представляете

Поясните, чего вы ждете от посещения

- «Как мы и договаривались, я пришел к Вам по заказу сегодня, в среду к 11»

Определите время, когда будете представлять ваши идеи

- «Сейчас я сделаю выкладку и посмотрю остатки по нашему товару, и подойду к Вам через 10 минут – мы согласуем заказ и еще у меня есть хорошая новость..»
- «Спасибо, что переставили пряники, как мы и договаривались в прошлый раз...»

Поинтересуйтесь делами клиента, решите его срочные вопросы

- «Есть ли у Вас какие-то срочные вопросы, которые необходимо решить сегодня?»

Шаг 3: Осмотр торговой точки.

Цель шага:

Получить информацию о ситуации у клиента. Выявить возможности для увеличения объемов продаж и выполнения задач.

Процедура:

Осмотрите торговый зал

- Наличие и ассортимент продукции на полках
- Наличие и ассортимент продукции на складе
- Присутствие конкурентов
- Определите объем работ, необходимых на шаге мерчендайзинга

Осмотрите складские помещения.

- Наличие и ассортимент продукции.
- Сроки годности
- Условия хранения

Оцените выполнение Главных задач и Золотой линейки

- соответствие представленного ассортимента и выкладки стандартам мерчендайзинга и Золотой линейки для данного типа торговой точки
- возможности для расширения ассортимента и увеличения продаж
- место под размещение заказа
- место под возможное размещение POS материалов

Скорректируйте первоначальные цели визита в соответствии с фактической ситуацией в торговой точке

Подготовьте новые аргументы для презентации

Шаг 4: Мерчендайзинг

Цель шага:

обеспечить доступность продукции для целевой аудитории, выделить среди конкурентов, обеспечить наилучшее восприятие каждого вида покупателем, максимально использовать торговую площадь клиента.

Процедура:

- Произведите **ротацию** продукции на полках и складе
- **Пополните запасы** продукции на полках торговой точки
- Осуществите **выкладку** продукции на всех полках
- **Уберите** поврежденную продукцию, продукцию с истекшим сроком годности
- Проверьте **соответствие ценников** на все виды продукции
- Разместите необходимый **POS материал** (если его размещение требует особых согласований – согласуйте размещение с руководством)
- при проведении мерчендайзинга старайтесь свести к минимуму нарушение нормальной работы торговой точки
- Подробно стандарты мерчендайзинга рассматриваются в разделе мерчендайзинг в начале книги

Шаг 5: Определение заказа.

Цель шага:

Подготовить предложение клиенту по пополнению запаса каждого вида продукции, необходимое для поддержания полного ассортимента продукции «Большевик» в торговой точке.

Процедура:

1. Определите текущие остатки по каждому SKU

- остаток = запас на полках+запас на складе
- занести остатки в карту клиента

2. Определите по карте клиента продажи торговой точки по каждому SKU продукции

- продажи = предыдущие остатки + последний заказ – текущие остатки

3. Определите предлагаемый вами заказ

- Потребность в пополнении остатков – текущие остатки = предполагаемый заказ
- При определении потребности учитывайте факторы:
 - Текущие сроки годности
 - Сезонность, праздники и др. события, влияющие на изменения спроса
 - Сроки доставки в торговую точку
 - Наличие продукции на складе дистрибьютора
 - Планируемая промоактивность

4. Подготовьте часть презентации, которая коснется заказа для клиента.

- Внести предлагаемый заказ в карту клиента, чтобы обсудить ее с клиентом.

Шаг 6: Убедительная Презентация

- Поможет организованно подать информацию и продавать идеи
- Поможет продемонстрировать профессионализм
- Можно использовать в любой сфере в вашей жизни – это метод убеждения, которые можно постоянно использовать и совершенствовать.
- Сэкономит время

Т.к. это важнейший шаг, то подробно рассмотрим его в конце

Шаг 7: Анализ

Цель шага:

Оценить результаты визита

Процедура:

- **Сравнить поставленные цели на визит и достигнутые результаты**
 - Что получилось хорошо?
 - Что не получилось?
 - Как при следующем визите это исправить?
- **Подготовить идеи по улучшению качества работы с клиентом в ходе последующих визитов**
 - Запланируйте и занесите в маршрутный лист и ежедневник цель на следующий визит
- **обсудите достижения с наставником** (в случае совместной работы)
 - оценка перспектив работы с клиентом
 - возможность помощи вашего наставника

Шаг 8: Администрирование

Цель шага:

Документально оформить всю необходимую информацию о клиенте. Убедиться, что вы выполняете обещания, данные вашим клиентам, отследить результаты и подготовиться к последующим визитам

Процедура:

1. Администрация визита

- Занесите информацию в маршрут
- проконтролируйте правильность заказа в Карте клиента
- Запишите обещания, данные вашему клиенту, в ежедневник

2. Ежедневная территориальная административная работа

- Заполнение Личного планировщика
- Организация доставки заказа
- Заполнение Доски показателей

Шаг 6: Убедительная Презентация

Цель шага:

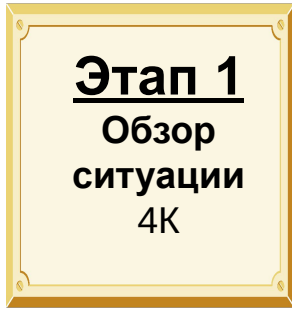
представить клиенту идеи, позволяющие достичь цели данного визита.

Основы успешного достижения цели:

- идеи соотнесены с потребностями клиента
- направлены на развитие его бизнеса
- знание ситуации в торговой точке



Шаг 6: Убедительная Презентация



Открытые и закрытые вопросы

- ОТКРЫТЫЕ вопросы требуют расширенного ответа
- Начинаются с вопросительных слов КТО, КОГДА, КАК, КАКОЙ, ЧТО, ГДЕ, ПОЧЕМУ
- ЗАКРЫТЫЕ вопросы используются для получения ограниченного ответа, как правило, ДА или НЕТ
- Закрытые вопросы можно использовать для получения конкретной информации и/или уточнения или проверки договоренностей

Задавайте вопросы и слушайте

- Дайте клиенту говорить и задавайте ему открытые вопросы о бизнесе
- Ваша задача – вместе определить конкретную ситуацию клиента по четырем критериям:
 1. Категория (продаваемого товара)
 2. Конкуренция (другие магазины)
 3. Компания (наши сильные стороны)
 4. Клиент (варианты поведения покупателей)

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 1

Обзор
ситуации
4К

Используйте 4 К в вопросах для прояснения ситуации клиента

Категория

Каковы тенденции продаж кексов и рулетов в Вашем магазине?

Конкуренты

Что, по Вашему, привлекает покупателей в соседних магазинах?

Компания

Как в Вашем магазине продаются кексы Юбилейные?

Цент

На что ориентируются Ваши покупатели при покупке кексов и рулетов?

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 1

**Обзор
ситуации
4К**

Активное слушание

- понять и в некоторых случаях поддержать клиента
- получить информацию о потребности и мотивации

Вербальные приемы:

- уточнение – «Уточните, пожалуйста, что вы понимаете под...»
- сообщение о состоянии своем или клиента – «Понимаю Ваше сомнение \ удивление \ беспокойство ...»
- пересказ - «то есть Вы хотите сказать ...», «Если я Вас правильно понял...»
- дальнейшее развитие мыслей клиента – проговаривание подтекста высказываний клиента

Невербальные приемы:

- внимательное молчание
- отзеркаливание
- легкий наклон, покачивание головой
- улыбка
- открытая поза
- контакт глазами

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 1

Обзор
ситуации
4К

Используйте 4 К для показа возможности

Категория

«Объем продаж кексов и рулетов вырос за последний год на 30%»

Конкуренты

«В соседних магазинах благодаря кексам Юбилейное товарооборот по группе поднялся на 20 %»

Компания

«Наш сервис позволит Вам иметь привлекательную выкладку и разгрузить Ваш персонал»

Клиент

«Все больше семей покупают кексы Юбилейное для домашнего чаепития»

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 2

ОБЪЯВИТЬ ИДЕЮ

- Убедительно, доступно, коротко
- Должна увязывать потребности и возможности
- Должна предполагать конкретное действие

Привлеките внимание клиента «ВЕСКИМ УТВЕРЖДЕНИЕМ»

- Напомните клиенту о приоритетах, используя его собственные слова
- Подчеркните, что Вы знаете одно из решений

«Вы говорили мне, что ... (потребность)

Я думал об этом и знаю как ... (возможность)»

«Вы говорили мне, что хотели бы увеличить «средний размер чека». Я думал об этом и знаю один из путей как увеличить количество дополнительных покупок»

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 3

Объяснить,
каким образом
идея
осуществляется

Кто, что, где, когда делает

«Мы с Вами рассматриваем мое предложение, Вы закупаете пробную партию Кексов, я вам их привожу, выставляю на полке, обучаю ваших продавцов и слежу за тем, чтобы их (кексов, а не продавцов) было нужное количество»

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Характеристики и Выгоды

- Характеристика – важная для потребителя объективная черта товара, неотделимая от него (например, размер, цвет, упаковка, качество, рекламная поддержка)
- Выгода – это то, что покупатель получает в связи с характеристикой товара или услуги (например, прибыль, товарооборот, экономия времени, решение проблем, поддержание товарных запасов, увеличение числа покупателей, имидж)

Характеристика

,следовательно

,поэтому

,а это значит

Выгода

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Характеристики и Выгоды

ХАРАКТЕРИСТИКА	Связка	ВЫГОДА
Вас постоянно обслуживает профессиональный торговый агент	Поэтому	Вам предоставляются широкие возможности увеличения прибыли
Представляемая нами продукция фабрики Большевик занимает весь спектр бисквитного рынка	Поэтому	Вы сможете удовлетворить вкусы всех покупателей
Мы предоставляем дистрибьютора компании-производителя	Поэтому	Вы получаете полную гарантию качества
Продукция поставляется небольшими партиями	Поэтому	Вам гарантирован быстрый оборот денег
Мы организуем доставку за свой счет	Поэтому	Вы экономите время и деньги
Мы осуществляем регулярные визиты	Поэтому	Вам обеспечено постоянное пополнение ассортимента
Мы обеспечиваем всеми необходимыми документами	Поэтому	У Вас не будет проблем с контролирующими органами
Мы осуществляем профессиональную выкладку нашей продукции	Поэтому	Вы экономите время и силы



Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Реакции клиентов

- В ходе презентации можно наблюдать разные реакции клиента на предложения относительно товара или услуги:
 1. **Согласие**-одобряет и принимает выгоду вашего товара –услуги
 2. **Скептицизм**- сомневается в выгоде вашего товара или услуги
 3. **Безразличие**-не испытывает потребности в выгоде вашего товара или услуги
 4. **Возражение**-отвергает что-либо в вашем товаре или услуге
- Причины возражений клиента можно разделить на две категории:
 - A) **Незнание или неточное знание** вашего товара или услуги из-за отсутствия информации
 - B) **Реально существующий недостаток** вашего товара или услуги,которым недоволен или неудовлетворен клиент,и который вы не можете устранить
- Эти реакции необходимо классифицировать и определить как вести себя продавцу в каждой ситуации

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Реакции клиентов - скептицизм

Когда клиент сомневается, что ваш товар действительно имеет те выгоды, которые вы представили, в таком случае, вы приводите доказательства, ссылаясь на **источник доказательства**.

Это может быть любая рекомендация или информация.

- Брошюры
- Фотографии
- Данные исследований
- Демонстрации
- Журнальные статьи
- Рекомендательные письма
- Ссылки на партнеров.

Желательно начать приведение доказательств с фраз, которые облегчают построение доказательств.

- «Я могу понять, почему Вы заинтересованы»
- «Позвольте мне более детально представить»
- « Вас могут заинтересовать»

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Реакции клиентов - безразличие

Проблема с безразличным клиентом заключается в том, что он не видит потребности в вашем продукте или услуге.

В данной ситуации важно уметь выявить скрытые потребности.

Для этого необходимо продолжить диалог, используя технику открытых и закрытых вопросов выявить возможности, а затем помочь клиенту «увидеть» потребности.

Несколько причин безразличного поведения клиентов.

- **удовлетворенность системой или процедурой, разработанной самим предприятием.**

Для преодоления необходимо владеть информацией о возможных сбоях Существующей системы, фактическое и потенциальное недовольство и сравнительные выгоды ваших товаров или услуг.

- **Удовлетворенность товаром или услугой конкурирующей фирмы, которые он имеет сейчас.**

Для преодоления важно знать продукцию конкурента, реальные или потенциальные проблемы данного товара или услуги и соответствующие выгоды вашего товара-услуги.

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Реакции клиентов - ВОЗРАЖЕНИЕ

Возражение - волнующие заказчика причина или аргумент, выдвинутые против плана, идеи или продукта.

Почему возражения являются хорошим знаком?

- Показывают интерес и внимание клиента
- Клиент запрашивает больше информации
- Возражения позволяют лучше понять клиента
- Возражения – это вызов, который можно урегулировать при правильном подходе
- В случае преодоления могут привести к долгосрочным отношениям

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

Определите
Реальное
возражение

Поймите
Возражение

Подтвердите
Понимание

Предложите
объяснение,
удовлетворяющее
клиента

- Признайте и перескажите своими словами
- Задавайте «открытые» вопросы и слушайте
- Покажите клиенту ваше понимание возражения
- Примените факты или покажите выгоды, «перевешивающие» возражение

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

ОПРЕДЕЛИТЕ РЕАЛЬНОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

- Важно изолировать ложные возражения заранее для того, чтобы избежать потерь времени на их преодоление
- Ложные возражения могут быть выдвинуты по многим причинам:
 - желание обойти настоящую причину;
 - нежелание что-то менять;
 - не в компетенции принять решение;
 - перенести решение на завтра;
 - не понял идею;
 - взволнован другими проблемами
- Вы должны быть уверены, что решаете главные проблемы, когда вы выяснили все возражения и выбрали важнейшее.

Вы считаете, что наша продукция займёт много места на полке, это всё, что Вас беспокоит?

Если я решу эту проблему, тогда Вы примете мое предложение?

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

ОПРЕДЕЛИТЕ РЕАЛЬНОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

- I. У меня всё есть, мне ничего не надо!
- II. Нет места на полках!
- III. Вашу продукция у меня не будут покупать – она дорогая!
- IV. Сейчас у меня нет времени!

...Не могли бы Вы определить самое главное из перечисленных возражений?

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

ПОЙМИТЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

Печенье "Причуда" не будет продаваться здесь никогда!	→	Я хотел бы уточнить, почему Вы считаете, что Ваши посетители не будут покупать это печенье?
Я не могу Вам выделить это место на полке	→	Я Вас понимаю. Как Вы предполагаете использовать это место?
У меня нет места под Ваше печенье!	→	Я Вас понимаю. Как Вы считаете, какое пространство нужно для нашей продукции?
Я продаю торты местного производства, наличие Вашей продукции уменьшит прибыль	→	Я Вас понимаю. Как Вы считаете, почему наличие наших тортов на полке уменьшит Вашу прибыль?

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

ПОДТВЕРДИТЕ ПОНИМАНИЕ

Клиент будет продолжать повторять возражение пока вы его не примите, раздражаясь все больше и больше.

Мои покупатели ничего не знают о печенье "Причуда"	→	Насколько я понял, Вы опасаетесь, что посетители не будут покупать незнакомый продукт. Это так?
Я предполагаю использовать это место под другой продукт, т.к. дополнительная выкладка Вашего продукта ничего не даст.	→	Итак Вы считаете, что выделение дополнительных площадей не даст прироста продаж. Это правильно?
Выставив Ваше печенье, я буду вынужден уменьшить пространство под весовой товар.	→	Как я понял, основное пространство Вы занимаете весовой продукцией
При наличии Ваших тортов, я буду вынужден уменьшить ассортимент дешевых тортов, а это уменьшит мою прибыль	→	Я понял, Вы опасаетесь уменьшения прибыли за счет уменьшения продаж более дешевого продукта.

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений ПРИМЕРЫ 1 и 2

1) ПОДТВЕРДИТЕ ПОНИМАНИЕ / ПОВТОРИТЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

Итак, как я понял, Вы не хотите брать нашу продукцию, потому что она есть во всех соседних магазинах?

ПРЕДЛОЖИТЕ ОБЪЯСНЕНИЯ (ФАКТЫ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЫГОДЫ)

Все соседние магазины, действительно, успешно продают нашу продукцию. При этом, они являются частными. А как Вам известно, частник будет заниматься только прибыльным товарам. Среди Ваших покупателей, наверняка, есть любители нашей продукции. Предложив им ее, Вы получите дополнительную прибыль и, возможно, завоюете новых покупателей.

2) ПОДТВЕРДИТЕ ПОНИМАНИЕ / ПОВТОРИТЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

Итак, как я понял, Вы полагаете, что у Вас все есть, и ничего больше не нужно?

ПРЕДЛОЖИТЕ ОБЪЯСНЕНИЯ (ФАКТЫ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЫГОДЫ)

Да, когда я увидел Ваш ассортимент, у меня было такое же первое впечатление. Но наша продукция широко известна потребителю, поэтому дополнив ее Ваш замечательный ассортимент, Вы сможете еще больше увеличить Ваш товарооборот.

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Преодоление возражений **ПРИМЕР 3 и 4**

3) ПОДТВЕРДИТЕ ПОНИМАНИЕ / ПОВТОРИТЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

Итак, как я понял, Вы планируете купить только 2 самых популярных вкуса?

ПРЕДЛОЖИТЕ ОБЪЯСНЕНИЯ (ФАКТЫ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЫГОДЫ)

Да, я понимаю Ваш выбор, на эти вкусы приходится 60 % продаж. Но на остальные 4 вкуса приходится 40 %, поэтому, включив их в заказ, Вы на 40 % увеличите Вашу прибыль в этой категории.

4) ПОДТВЕРДИТЕ ПОНИМАНИЕ / ПОВТОРИТЕ ВОЗРАЖЕНИЕ

Итак, как я понял, вы не брали нашу продукцию, т.к. она дорогая, а ваши клиенты покупают только дешевое?

ПРЕДЛОЖИТЕ ОБЪЯСНЕНИЯ (ФАКТЫ, ХАРАКТЕРИСТИКИ И ВЫГОДЫ)

Да, это весьма распространенный подход. Но продавая только дешевые товары, вы привлекаете в свой магазин только определенный тип покупателя. Наша продукция – высококачественная и цена соответствует качеству, поэтому, продавая ее, вы привлечете новых покупателей с деньгами, которые увеличат вашу прибыль.

И соседние магазины полностью убедились в этом, начав продавать нашу продукцию.

Шаг 6: Убедительная презентация

Этап 4

Подчеркнуть
выгоды от
внедрения
идеи

Сигналы к покупке

Вербальные

Утверждение, вопрос со стороны клиента:

- 👍 Мне это нравится
- 👍 Цена вполне приемлема
- 👍 Сколько штук в коробе?
- 👍 Сколько это стоит?
- 👍 Когда привезёте?
- 👍 ...Ваши примеры

Невербальные

Непосредственно действия:

- 👍 Клиент утвердительно кивает головой
- 👍 Наклоняется к Вам
- 👍 Улыбается
- 👍 Трогает или перекладывает продукт

Услышав/увидев сигнал к покупке,
НЕМЕДЛЕННО завершайте сделку!

Шаг 6: Убедительная Презентация

Этап 5

**Предложить
простой план
ближайших
действий**

- **Предложить понятные собеседнику действия** для начала осуществления обсужденного плана
- **Предложить свою помощь** в этих действиях
- **Иметь заранее подготовленные материалы**, необходимые для практического претворения идеи в жизнь (например, бланк с рекомендованным заказом, “рыбу” договора и т.д.)
- **Закрыть сделку**

ВИДЫ ЗАКРЫТИЯ СДЕЛКИ:

1.Позитивное - четкое утверждение о том, что должно произойти

«Сделанный заказ привезут Вам завтра»

2.Альтернативное

«Когда Вам привезти заказ в субботу или понедельник?»»

3.«Уступка»

«Хорошо, Вы это получаете, и я оформляю Ваш заказ»

4.Подведение итогов (Summary)

«Итак, мы с Вами договорились о том, что Вы делаете заказ на сумму 2 000 руб., мы его привозим Вам завтра, выкладываем продукцию на полке согласно нашим предложениям, затем через неделю Вы оплачиваете этот заказ, мы просчитываем уходимость и делаем новый заказ»

5.Критическое – вежливо надавить или «запугать» клиента.

«Берите сегодня – завтра цены повысятся»

Шаг 6: Убедительная Презентация

Можно ли «перепрыгивать» через шаги
убедительной презентации?

Только в одном случае – если клиент сказал вам:

«Я согласен с Вашим предложением!»

После этого ОБЯЗАТЕЛЬНО:

- кратко повторите суть предложения (убедитесь, что клиент понял его правильно и в полном объеме); если он согласен –
- переходите к последнему шагу (действиям),
- после достижения цели НЕМЕДЛЕННО благодарите, прощайтесь и уходите!
- Учтите – лишняя болтовня может утомить клиента, а также вызвать новые вопросы и возражения



1.5

Роль менеджера в Вашем обучении и развитии



Роль менеджера в вашем обучении и развитии

Адаптация

Ваш менеджер искренне заинтересован в том, чтобы Вы как можно быстрее достигли успеха в продажах.

Для этого предусмотрена специальная программа адаптации, обеспечивающая вашу быструю ориентацию, обучение и вхождение в должность.

Базовый план адаптации приводится на следующей странице. Ваш личный план ваш менеджер должен вручить вам в 1-й день вашей работы.

С момента, как вы обсудили план адаптации со своим менеджером, вы несете равную ответственность за ваше обучение и успешное выполнение плана адаптации.

Помните, от того, насколько успешно пройдет ваша адаптация зависят результаты вашей работы, а также оценка менеджером вашего потенциала.

После выполнения программы адаптации вам предстоит сдать квалификационный зачет по тому, чему вы научились.

После этого, ваш менеджер вместе с вами составит план вашего дальнейшего обучения.

Программа адаптации Торгового Представителя

день	Программа	Ответственный	Дата проведения	Подпись ТП
день 1	1 Административное оформление	кадровая служба дистрибьютора		
	2 Знакомство с планом адаптации	ТСМ		
	3 Вводный тренинг (о компании Большевик, о дистрибьюторе)	ТСМ		
	4 Роль и должностные обязанности ТП	ТСМ		
	5 Тренинг по Продукту	ТСМ		
<i>ТП получает справочник ТП</i>				
<i>Домашнее задание - ознакомиться с материалами Справочника, подготовиться к тесту по Продукту</i>				
день 2	7 Тест на знание Продукта	ТСМ		
	6 Тренинг по Мерчендайзингу, Золотая Линейка	ТСМ		
	8 Тренинг по технике продаж (8 шагов визита)	ТСМ		
	9 Тренинг Убедительная презентация, Преодоление возражений	ТСМ		
<i>Домашнее задание - подготовиться к тесту по Мерчендайзингу и 8 шагам Визита</i>				
день 3	10 тест по Мерчендайзингу	ТСМ		
	11 проверка знаний по 8 шагам визита	ТСМ		
	12 Организация работы на территории (Отчетность. Финансовый контроль. Ценообразование.)	ТСМ		
	13 Знакомство со структурными подразделениями дистрибьютора	ТСМ		
день 4	14 Работа с опытным ТП 1	ТП команды		
	15 Обратная связь по работе с ТП 1	ТП+ТСМ		
день 5	16 Работа с опытным ТП 2	ТП команды		
	17 Обратная связь по работе с ТП 2	ТП+ТСМ		
день 6	18 Работа на своем маршруте с ТСМ. Визиты первой половины дня проводит ТСМ, визиты второй половины - ТП, ТСМ выступает в роли Наставника	ТСМ		
	19 Подведение итогов и обсуждение планов на следующий день	ТП+ТСМ		
день 7	20 Работа на своем маршруте с ТСМ. Все визиты проводит ТП самостоятельно. ТСМ выступает в роли Наставника	ТСМ		
	21 Квалификационный зачет по программе адаптации	ТСМ		
	22 Проведение ПДР	ТСМ		

Роль менеджера в вашем обучении и развитии

Обучение и наставничество

Практика приводит к совершенству?

Только если это совершенная практика!

В компании «Большевик» принят свой подход к практике продаж, организации работы на территории, администрированию и отчетности.

На протяжении вашей работы ваш менеджер будет помогать вам осваивать передовые и эффективные технологии, способствующие достижению вами высоких результатов в продажах.

Для этого, Ваш менеджер будет периодически тренировать Вас, выезжая вместе с Вами по маршруту.

Расписание таких поездок вы можете найти в Календаре Наставничества, рядом с Доской Показателей в вашем офисе. Список приоритетных тем обучения вы найдете на следующей странице.

Время от времени Ваш менеджер может проводить обучение в аудитории для Вас и ваших коллег.

Приоритетные темы обучения в полях

- **8 шагов визита к клиенту**
Вы научитесь правильной последовательности действий при работе с клиентом. Это позволит вам добиться наибольшего заказа за минимум времени.
- **Убедительная презентация**
Освоив эту технику продаж, вы сможете убедить клиента купить ваш товар, опираясь на знание его ситуации и делая упор на выгоды, которые он получит
- **Преодоление возражений**
Возражения клиента естественны для любой сделки. Вы научитесь преодолевать их с помощью техники преодоления возражений.
- **Осмотр торговой точки**
Этот навык поможет вам грамотно составлять заказ для клиента.
- **Мерчендайзинг**
Большинство покупателей принимает решение о покупке нашего товара стоя перед полкой в магазине. Мы должны добиться того, чтобы наш товар смотрелся лучше, чем у конкурентов и чтобы все виды товара были представлены на полке. Тренинг по мерчендайзингу поможет вам освоить этот навык.

Овладев вышеперечисленными технологиями и знаниями вы сможете добиться супер-результатов в продажах, и стать продавцом экстра-класса! Это, естественно, отразится на ваших доходах и перспективах, а также принесет Вам заслуженное удовлетворение от успехов! Удачи!

Роль менеджера в вашем обучении и развитии

Обратная связь

Обратная связь – завтрак чемпионов!

Ваш менеджер обязан регулярно обсуждать с Вами то, как выглядят ваши результаты и действия со стороны, чтобы Вы имели возможность скорректировать свое поведение и улучшить результаты.

Задача менеджера – своевременно сообщать вам и о том, что вы делаете хорошо, и о том, что необходимо улучшить. Чем чаще вы получаете обратную связь от менеджера, тем больше шансов, что вы быстро устраните недостатки в работе и будете успешны.

Если Вам не хватает обратной связи – не стесняйтесь обращаться к своему менеджеру. Тем самым вы покажете инициативу и желание улучшить результаты.

Обратная связь может быть неформальной (повседневной) и формализованной – в виде регулярных встреч по оценке деятельности (ПДР).

И помните: Ваш менеджер тоже нуждается в обратной связи от Вас для того, чтобы более эффективно поддерживать Вас в достижении целей!

Обзор личного развития (ПДР)

Для того, чтобы Вы знали критерии успеха своей работы и видели направления повышения своего профессионализма, проводится ПДР.

После прохождения программы адаптации, Вам предстоит пройти первый ПДР, на котором Вы совместно с менеджером определите Ваши профессиональные задачи до конца года и составите план дальнейшего профессионального развития.

Затем каждый квартал Вы будете проходить промежуточный ПДР - аттестационное собеседование, на котором Вы определяете, насколько Вы продвинулись в выполнении годовых целей.

На годовом ПДР, в январе, происходит аттестационное собеседование, на котором оценивается выполнение Вами годовых целей и выставление целей на будущий год, оценивается Ваш уровень профессионального развития и составляется план развития на следующий год, соответствие компетенциям.

По итогам ежегодного собеседования может пересмотрен уровень Вашей заработной платы.

На следующей странице Ваш бланк ПДР. Заполните его совместно с Вашим менеджером.

Оценка профессионального развития и достижений

за _____ год

Торгового представителя

Фамилия, Имя, Отчество

компании _____ и ОАО Большевик

дистрибьютор

работает в команде с _____

месяц, год начала работы

Представитель Большевика: _____

Представитель Дистрибьютора: _____

Дата собеседования по результатам работы: _____

Дата собеседования по постановке целей: _____

Цель:

- помочь сот рудникам улучшить качество своей работы
- стимулировать их профессиональное развитие

Сроки проведения:

- ежеквартно в январе собеседование по профессиональному развитию и проделанной работе за год, выявление годовых целей.
- ежеквартально промежуточная оценка достижений, корректировка годовых целей.

Вопросы, обсуждаемые на собеседовании:

1. Результаты работы сот рудника за прошедший период (за год на ежегодном собеседовании, за прошедший квартал при промежуточном собеседовании)
2. Определение профессиональных задач на следующий год (пересмотр, по необходимости, задач при промежуточном собеседовании)
3. Оценка компетенций сот рудника.
4. Формулировка планов профессионального и индивидуального развития.

Подготовка к собеседованию руководителем и Торгового представителя:

1. За 2 недели до собеседования руководитель предоставляет форму оценки
2. На собеседование и руководитель, и ТП приходят с предварительно заполненными формами.
3. В процессе собеседования руководитель и ТП обсуждают результаты деятельности ТП за прошедший период, занесут итоговую оценку в форму
4. Руководитель объясняет и фиксирует в форме цели на год для ТП.

Проделанная работа

В этой части и определяются профессиональные задачи на год и среднее их достижение. Если собеседование проводится впервые, заполняет сотрудник а часть Б, где определяют профессиональные задачи.

1. ЗАДАЧИ НА ГОДИ ИХ ВЫПОЛНЕНИЕ	
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАДАЧА 1	Вес задачи
<ul style="list-style-type: none"> Ежемесячно выполнять цель и три задачи по продажам Обеспечивать своевременный возврат денег по отгруженным заказам 	40%
ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ 1	Насколько реализована задача
	A: превышел
	B: выполнил
	C: частично выполнил
	C: не выполнил
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАДАЧА 2	Вес задачи
ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРШРУТА: <ul style="list-style-type: none"> 100 акт ивных клиентов в месяц посещение 25 торговых точек ежедневно 15 заказов в день 	40%
ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ 2	Насколько реализована задача
	A: превышел
	B: выполнил
	C: частично выполнил
	C: не выполнил
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАДАЧА 3	Вес задачи
Владеть эффектом ивно пользоваться тактикой продаж (8 шагов визита, эффект ивная презентация, мерчендайзинг) и документацией компании	40%
ВЫПОЛНЕНИЕ ЗАДАЧИ 3	Насколько реализована задача
	A: превышел
	B: выполнил
	C: частично выполнил
	C: не выполнил
Комментарии Руководителя	
Сильные стороны	Возможности для развития
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Компет енции

Компет енции оценивают ся на еж едном собеседрвании.

По каж дой компет енции необходимо рассмат риват ь не менее 7 рех примеров

1. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Профессиональные компет енции

Оценка

A B C D

1. Нацеленность на результат

- Достигает перспективных целей путем упорной работы по решению конкретных задач.
- Сосредоточен на задачах, связанных со своей непосредственной работой.
- Поддерживает устойчивый высокий уровень результатов своей работы.
- Работает в соответствии с правилами компании.
- Стремится повысить эффективность своей работы.

A B C D

2. Умение убеждать

- Говорит ясно и четко.
- Разговаривает с убежденностью, способен заставить других изменить их точку зрения и отношение
- Умеет объяснять понятно и доходчиво
- Проявляет настойчивость в процессе продажи, ищет и приводит существенные аргументы.

A B C D

3. Отношения с клиентами

- Строит и поддерживает профессиональные отношения с клиентами.
- Активно задает вопросы и выслушивает клиента, чтобы лучше узнать его и понять его запросы и потребности.
- Проявляет участие к клиенту.
- Пользуется доверием клиентов и имеет с ними открытые отношения.
- Убедительно предлагает клиенту новые идеи.

A B C D

4. Умение планировать свое время

- Работает быстро и организованно
- Достигает поставленных целей, выполняя все в срок.
- Дисциплинирован в выполнении маршрута.
- Контролирует собственные действия, чтобы убедиться, что он не отстывает от сроков и графиков.

A B C D

5. Инициативное поведение

- Действует энергично, активно, с энтузиазмом.
- Постоянно стремится работать лучше и нести полную ответственность за свои действия
- Преодолевает препятствия для решения текущих проблем.
- Быстро и четко принимает решение в нестандартной ситуации

A: исключителен, может быть примером для других

B: соответствует требованиям

C: соответствует некоторым требованиям

D: не соответствует требованиям

Профессиональное развитие

1. КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКА

Сильные стороны сотрудника

1.	
2.	
3.	

В чем труднее всего развиваться или совершенствоваться

1.	
2.	

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКА

Каким образом можно повысить профессионализм сотрудника?

Организация работы на территории		
Тренинг 8 шагов визита (в классе)		
Навыки применения 8 шагов визита на практике		
Выполнение Золотой линейки на маршруте		
Навыки убедительной презентации		
Навыки ответов на вопросы		
Навыки преодоления возражений		
Мерчандайзинг		
Маршрутизация		
Документоборот		
Дистанционный оборот		

какое обучение пройдено?

Какое обучение необходимо?

ПОДПИСИ

--

Сотрудник

Непосредственный руководитель

Представитель Дистанционного обслуживания

Представитель Бюро

--

--

--

--



Глоссарий



- **СКЮ** (SKU - Shelf Kipping Unit) - одно наименование продукции с ее характеристиками в ассортиментном перечне производителя (например, арт. 0502 – печ. «Юбилейное традиционное» в бумажной упаковке 126 г)
- **Золотая полка** - полка, находящаяся на уровне взгляда покупателя (на высоте от 1,2 м до 1,7 м)
- **Супермаркет** (Supermarket) - магазин с торговой площадью более 500 кв. м. Тип обслуживания – самообслуживание или смешанное обслуживание, имеют более 2-х кассовых аппаратов, широкий (от 20000 наименований) ассортимент, торгуют как продовольственными, так и непродовольственными товарами (которые занимают от 20% и более торговой площади или товарооборота) . Как правило, оборудованы сканерами, имеют современный дизайн и длительное время работы. (Если торговая площадь меньше 500 кв. м - **минимаркет**)
- **Гипермаркет** - магазин самообслуживания с торговой площадью свыше 3500 кв.м, имеют более 10 кассовых аппаратов, торгуют как продовольственными, так и непродовольственными товарами широкого ассортимента (от 20000 наименований) высокую степень механизации и автоматизации погрузочно-разгрузочных работ.
- **Дискаунтер** - магазин самообслуживания с минимальным уровнем торговых наценок, с ограниченным ассортиментом, товар выставляется в зале как правило в транспортной упаковке (предпродажная подготовка товара минимальна или отсутствует),
- **Кеш & Керри (Cash&Carri)** - торговая точка складского типа, где большинство товаров продается с поддонов и стеллажей оптовыми/мелкооптовыми партиями.
- **Универсам** (Universam) - магазины традиционного типа, с торговой площадью более 300 кв. м. Тип обслуживания покупателей – обслуживание через прилавки или смешанное, имеют более 2-х кассовых аппаратов, торгуют как продовольственными, так и непродовольственными товарами
- **Продовольственный магазин** (Food stores) - торговые точки с торговой площадью менее 300 кв. м, торгующие широким ассортиментом продуктов питания - мясомолочных, хлебобулочных, бакалейных и кондитерских товаров, а также алкогольных и безалкогольных напитков. Непродовольственные товары также могут входить в ассортимент продаж данной торговой точки, занимая не более 20 Тип обслуживания покупателей – обслуживание через прилавки или самообслуживание.

- **Павильон** (Pavilion) - нестационарная торговая точка, где покупатель может войти внутрь. Размер площади таких точек, как правило, превышает 12 кв. м. Специализируются на продаже импульсных товаров (сигареты, напитки, шоколадные и кондитерские изделия, жевательная резинка и т.д.)
- **Киоск** (Kiosk) - нестационарная торговая точка, где торговля происходит через окошко. Размер данной торговой точки не превышает 12 кв. м. Специализируются на продаже импульсных товаров (сигареты, напитки, шоколадные и кондитерские изделия, жевательная резинка и т.д.).
- **Открытые рынки** (Open markets) - группа торговых мест, сконцентрированных на одной территории и управляемых единой администрацией. Торговые места могут относиться к различным типам торговых точек (киоски (ларьки), лотки, павильоны, палатки и др.) и реализовывать продовольственные и/или непродовольственные товары. Исключение составляют открытые рынки, реализующие крупно-оптовые партии и товары не повседневного спроса.

Места торговли на открытых рынках определяются следующим образом:

Киоск/Павильон - нестационарная торговая точка, с возможностью хранения товаров внутри помещения в нерабочее время.

Лоток - нестационарная (временная) торговая точка с прилавком. Обычно состоит из палатки и столика. Палатка собирается и разбирается каждый рабочий день. Современная торговля (Modern Trade)

- **Организованная торговля** - торговые точки, объединенные в сети Общими для сетей являются основной организационный признак: наличие центра, ответственного за стратегию и системную поддержку (логистика, информация, закупка или обработка товаров, реклама).
- **Современная торговля** - канал продаж, включающий супермаркеты, гипермаркеты (по признаку использования в торговом процессе современных методов и форм обслуживания покупателей - самообслуживание, современный дизайн торговых площадей и организацию торгового процесса предоставление расширенного ассортимента товаров и услуг покупателям как правило объединены в сети

- **Традиционная торговля** - канал продаж, включающий торговые точки традиционного типа универсамы, продовольственные магазины, булочные, павильоны (по признаку торговли через прилавков)
- **Смешанные магазины (Mixed Stores)** - понятие, применяемое в отчетах ACNielsen, включающее торговые точки современной и традиционной торговли - супермаркеты, гипермаркеты, универсамы продовольственные магазины и булочные (не включает Киоски, Павильоны и Открытые рынки)
- **ACNielsen** (Нильсен)- маркетинговое агентство, производящее аудит розничной торговли и анализ полученных данных. Сбор информации осуществляется сотрудниками агентства непосредственно в торговых точках специально подобранной розничной панели. Она охватывает супермаркеты, гипермаркеты, универсамы, аптеки, открытые рынки, специализированные магазины, предприятия общественного питания (рестораны, кафе, бары). Анализ собранной позволяет Агентству отслеживать объемы товарных рынков, доли торговых марок, дистрибуцию, розничные цены, товарные запасы и многие другие важнейшие показатели. Один раз в два месяца ACNielsen предоставляет отчеты о продажах и анализ полученных данных.
- **Нумерическая дистрибуция (NET DISTRIBUTION NUMERIC)** процент магазинов, в наличии у которых была продукция на момент аудита сотрудником агентства. Процент рассчитывается от общего количества точек в канале.
наименования позиций и должностей:
- **АСМ (ASM – Area Sales Manager)** - региональный менеджер
- **СМ (СМ – City Manager)** - менеджер по продажам, зона ответственности которого город (несколько городов) и прилегающая область (области)
- **ТСМ (TSM – Territory Sales Manager)** - менеджер по продажам отвечающий за конкретную территорию, в подчинении которого находится территориальная команда ТП (эксклюзивная или смешанная)
- **КАМ (Key Account Manager)** - менеджер по работе с ключевыми клиентами



II. Справочник СИТИ-МЕНЕДЖЕРА



II.1

**Набор и адаптация
ТП**



Основные компетенции торговых представителей



Что такое компетенции?

Компетенции – это качества, проявляющиеся в поведении успешных торговых представителей «Большевика». Самыми основными из них являются:

- **Нацеленность на результат**
- **Умение убеждать**
- **Ориентация на клиента**

Компетенции – от слова компетентность, профессионализм.

Существует четкая взаимосвязь между тем, насколько хорошо развиты у ТП вышеописанные качества и результатами его работы.

При наборе ТП менеджеры должны стремиться отобрать тех людей, которые обладают необходимыми компетенциями.

В дальнейшем, менеджер может ориентировать ТП на развитие тех или иных компетенций. Оценка компетенций также является частью оценки ПДР.

Компетенции для оценки ПДР формулируются более точно, чем для набора ТП, поскольку появляется возможность оценить проявление данных компетенций в работе.

Для отбора кандидатов в ходе компетенционного интервью используется более общее понимание компетенций.

Основные компетенции ТП команды «Большевика».

- **НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ**
 - Ставит себе четкие, амбициозные цели.
 - Берет на себя ответственность за результат
 - Всеми способами стремится достичь цели, активно преодолевает препятствия
 - Доводит дело до конца, не останавливается на пол-пути
 - Постоянно ищет лучшие способы добиться результатов
- **УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ**
 - С помощью вопросов хорошо узнает потребности\ситуацию собеседника
 - Умеет выслушать, прежде чем утверждать свою точку зрения.
 - Четко, ясно и доходчиво выражает свои мысли, приводит убедительные аргументы
 - Умеет найти подход к различным людям, используя разный стиль общения.
 - Находит главную причину возражения и преодолевает его.
- **ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА**
 - Понимает потребности других людей (клиентов, если был опыт работы)
 - Строит и поддерживает долговременные продуктивные отношения с партнерами
 - Заинтересован в том, чтобы его партнеры добились успеха, поддерживает их.
 - Находится в хороших отношениях с большим количеством людей (партнеров, клиентов)
 - Пользуется доверием у тех, с кем взаимодействует.

Это общее описание компетенций используется для интервью при наборе персонала. Далее, в разделе о ПДР вы найдете более подробное описание компетенций, которое применяется при оценке деятельности.

Нацеленность на результат

Ставит себе четкие, амбициозные цели.

Берет на себя ответственность за результат

Всеми способами стремится достичь цели, активно преодолевает препятствия

Доводит дело до конца, не останавливается на пол-пути

Постоянно ищет лучшие способы добиться результатов

Положительные признаки

- Понимает связь между своей работой и успехом бизнеса
- Получает удовольствие от процесса продажи
- Работает на перспективу, расширяя клиентскую базу
- Регулярно выполняет и перевыполняет намеченные планы
- Стремится выполнять задания, намеченные на месяц (например, объем продаж, задачи по продажам, мерчендайзинг)
- Ищет решения, идущие на пользу и организации, и клиенту
- Стремится улучшить свои умения и навыки, приобрести новые
- Ставит честлюбивые цели и добивается их
- Стремится добиться результата во всем, за что берется
- Стремится улучшить качество своей работы

Отрицательные признаки

- Не ищет путей увеличения результатов
- Менее других стремится к достижению целей и выполнению поставленных задач
- Недостаточно проявляет стремление к поиску новых возможностей для бизнеса или расширению клиентуры
- Редко выполняет намеченные планы
- Оформляет документацию компании несвоевременно / неверно; не прилагает значительных усилий для того, чтобы работать так, как нужно
- Находит решения, выгодные только одной стороне
- Не работает над улучшением своих умений и навыков или приобретением новых, не может определить, что именно требует улучшения
- Ставит себе легкие задачи

Умение убеждать

С помощью вопросов хорошо узнает потребности / ситуацию собеседника

Умеет выслушать, прежде чем утверждать свою точку зрения.

Четко, ясно и доходчиво выражает свои мысли, приводит убедительные аргументы

Умеет найти подход к различным людям, используя разный стиль общения.

Находит главную причину возражения и преодолевает его.

Положительные признаки

- Говорит ясно и понятно
- Пользуется фактами для подтверждения своей позиции или изменения мнения собеседника
- Говорит по существу, не отвлекаясь
- Говорит убежденно
- Умеет активно слушать, внимательно прислушивается к потребностям собеседника
- Изменяет стиль общения в зависимости от конкретного собеседника
- Добивается обещаний собеседника
- Стремится добиться положительной реакции собеседника
- Избегает употреблять жаргонные слова и выражения

Отрицательные признаки

- Говорит тихо, его трудно понять
- Не пользуется фактами для подтверждения своих идей, недостаточно аргументирует свою позицию
- Часто отвлекается от основной темы разговора
- Говорит недостаточно уверенно; менее убедителен, чем другие
- Не умеет активно выслушивать точку зрения собеседника
- Не изменяет стиль общения в зависимости от конкретного собеседника
- Не добивается обещаний собеседника
- Не стремится получить реакцию собеседника на высказанное им мнение
- Употребляет жаргонные слова и выражения

Ориентация на клиента

*Понимает потребности других людей (клиентов, если был опыт работы)
Строит и поддерживает долговременные продуктивные отношения с партнерами
Заинтересован в том, чтобы его партнеры добились успеха, поддерживает их.
Находится в хороших отношениях с большим количеством людей (партнеров,
клиентов)*

Пользуется доверием у тех, с кем взаимодействует.

Положительные признаки

- Активно задает вопросы и выслушивает клиента, чтобы лучше узнать его и понять его запросы и потребности
- Приспосабливает свое поведение к потребностям клиента, например, если нужно, называет его по имени
- Проверяет выкладку ассортимента товаров, чтобы оценить потребности клиента
- Проявляет понимание позиции клиента, например, наличия экономических ограничений
- Предлагает клиенту новые идеи или мнения, стремится работать на положительный результат
- Пользуется доверием клиентов и имеет с ними открытые отношения
- Быстро налаживает отношения с людьми

Отрицательные признаки

- Не умеет полностью оценить потребности клиента – делает предположения, вместо того, чтобы напрямую задать вопрос клиенту; упускает важную информацию
- Ведет себя/разговаривает всегда одинаково, без учета особенностей конкретного клиента
- Не предпринимает особых усилий, чтобы убедиться в том, удовлетворены ли потребности клиента, например, не проверяет товарный ассортимент
- Дает клиенту почувствовать, что потребности клиента для него не важны
- Регулярно разочаровывает клиента, спорит с клиентом о точках зрения
- Не пользуется доверием клиентов, не имеет с ними открытых отношений
- Для установления контактов с людьми ему требуется время

Шкала оценки компетенции

Шкала оценки нацеленности на результат

1	3	5
Не переживает, если не достигает целей; недостаточно настойчив в преследовании возможностей расширения деловой активности; нечетко видит достигнутое	Получает удовольствие от хорошей работы; склонен развивать возможности расширения деловой активности; успешно добивается поставленных целей в 50% случаев	Хочет выиграть; проявляет инициативу в поисках возможностей расширения деловой активности; всегда перевыполняет намеченные цели

Шкала оценки умения убеждать

1	3	5
Запинается, говорит невнятно; его плохо слышно; не слушает собеседника; отвечая на вопросы, отклоняется от темы; использует неподходящие выражения во время интервью; не убеждает сотрудника, проводящего интервью, в своей способности справиться с работой В жизни редко убеждал кого-то в своей точке зрения.	Говорит четко, но иногда отвечает, не дослушав до конца вопрос; слушает, что говорит ему сотрудник, проводящий интервью; во время интервью говорил хорошим языком; дал основание предположить, что справится с порученной работой Приводит довольно убедительные примеры того, как убеждал других людей.	Говорит складно и выразительно; проверяет понимание задаваемых ему вопросов; ясно и уверенно излагает свои взгляды; убеждает сотрудника, проводящего интервью, в своих возможностях Имеет большой опыт в убеждении других, может убедить кого угодно в чем угодно.

Шкала оценки ориентации на клиента

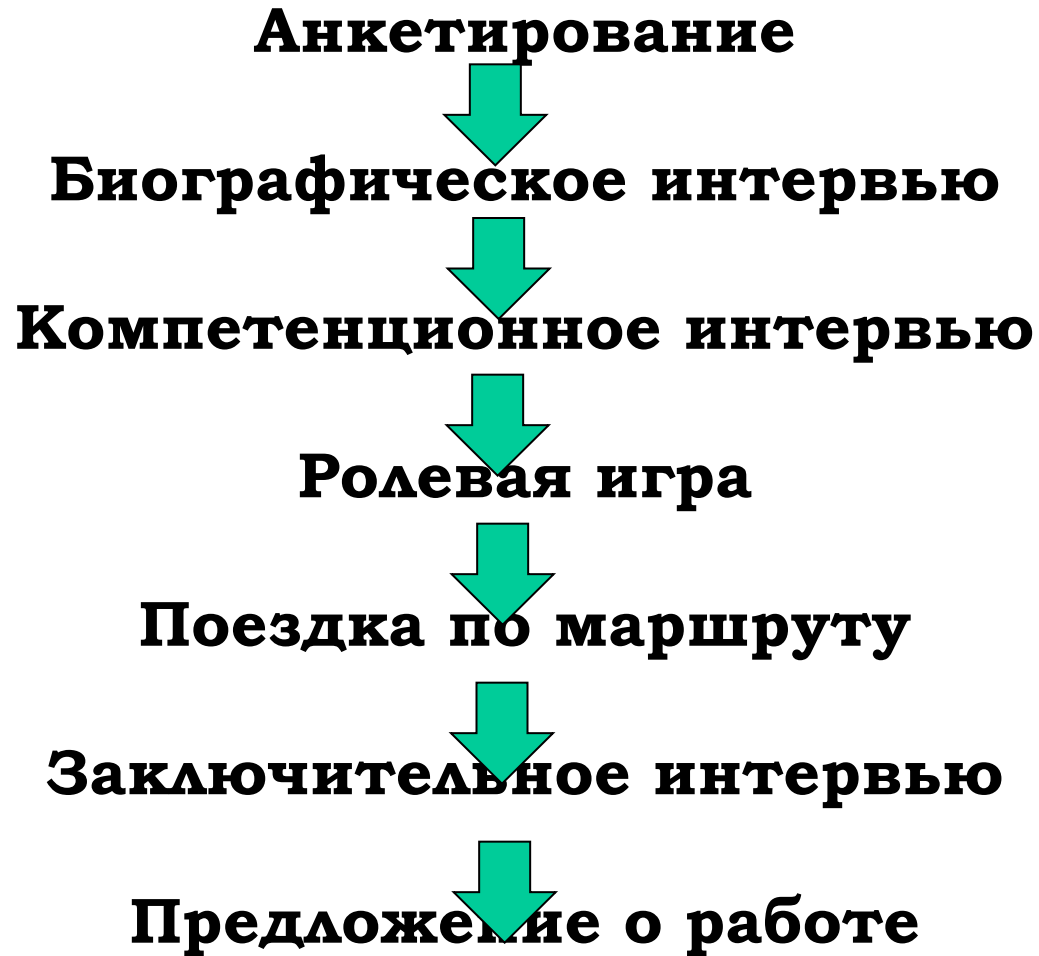
1	3	5
Не обращает внимание на отношения с партнерами, не создает продуктивных долговременных отношений.	Стремится понять интересы партнера, готов решать проблемы клиента, демонстрирует опыт в налаживании и поддержании продуктивных отношений.	Постоянно ищет возможности улучшить отношения с клиентами (другими партнерами); активно стремится узнать о клиентах (других людях) побольше – работает над тем, чтобы они выиграли от общения с ним.



Технология отбора ТП



Технология отбора ТП в «Большевик»



Технология отбора ТП в «Большевик»

Анкетирование

На данном этапе основная задача – отобрать людей, удовлетворяющих базовым биографическим критериям, таким как:

- возраст
- образование
- наличие опыта работы
- наличие водительских прав
- адекватность ожиданий по поводу ЗП

И т.д.

Типовая форма анкеты приводится на следующей странице.

Выберите наиболее привлекательных кандидатов и проведите с ними краткое биографическое интервью, с целью уточнить анкетные данные.

Анкета - стр.1

АНКЕТА

на вакансию	
-------------	--

Личная информация

Фамилия	
Имя, отчество	
Дата и место рождения	
Семейное положение	
Дети	
Адрес проживания	
Адрес прописки	
Телефон	

Образование

Год поступления /год окончания	Наименование учебного заведения	Специальность, квалификация по диплому

Обучаетесь ли в настоящее время

Год поступления /год окончания	Наименование учебного заведения	форма обучения (очно, заочно, вечерний, факультет)

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги)

Год обучения	Название обучающего заведения	Тематика

Наличие водительских прав		
Наличие личного автомобиля		
Опыт вождения		

Размер последней зарплаты		
---------------------------	--	--

Анкета - стр.2

Опыт Работы

укажите в обратном хронологическом порядке

	Название организации, направление деятельности, должность. функциональные обязанности
Дата приема	
Дата увольнения	
Причина увольнения	

	Название организации, направление деятельности, должность. функциональные обязанности
Дата приема	
Дата увольнения	
Причина увольнения	

	Название организации, направление деятельности, должность. функциональные обязанности
Дата приема	
Дата увольнения	
Причина увольнения	

Желаемый уровень заработной платы	
Как Вы узнали о вакансии	
Почему Вас заинтересовала вакансия	
Какие знания и навыки Вы хотели бы приобрести?	
Что Вы знаете о Компании Большевик	

Дата: "___" _____ 200__ г.

Подпись: /





Биографическое интервью

Цель биографического интервью – уточнить анкетные данные кандидата и убедиться в его заинтересованности в работе. Биографическое интервью можно провести лично или по телефону. Вот примерный перечень тем для беседы.

1. Опыт работы
2. Образование
3. Занятия в свободное время и здоровье
4. Семейные обстоятельства
5. Цели и планы на будущее
6. Ответы на вопросы кандидата
7. Краткие итоги

Если Вы проводите интервью по телефону, сначала позвоните и предварительно договоритесь о времени звонка. Скажите, что Вас заинтересовала анкета кандидата и Вы хотели бы получить дополнительную информацию.

Биографическое интервью

1. **Опыт Работы** - ключевая часть интервью. На что надо обратить внимание:
 - Деятельность и должностные обязанности – для определения умений и моделей поведения кандидата, используемых им при выполнении своей работы.
 - Основные результаты, которых он достиг.
 - Проблемы, с которыми он столкнулся, и как он их преодолевал.
 - Какую подготовку он получил, как он применяет полученные знания к своей работе.

Вначале поговорить о последнем месте работы, затем об остальной карьере, начав с самого ее начала и продвигаясь в хронологическом порядке. Важно установить, почему кандидат оставил ту или иную должность или организацию.

Примерные вопросы

1. Расскажите о вашей нынешней работе. Что входит в ваши обязанности?
2. По каким критериям, признакам Вы определяете, что добились успеха? Приведите конкретные примеры вашего успеха в профессиональной деятельности.
3. Назовите три достижения в вашей работе, которыми Вы гордитесь больше всего?
4. Получали ли Вы премии, бонусы по итогам работы?
5. С какими проблемами вы сталкиваетесь (сталкивались) на работе? Как вы их решаете?
6. Какую профессиональную подготовку в области продаж вы имеете? Как эти знания и навыки применялись в вашей работе?
7. Какие у Вас есть внешние контакты (клиенты, поставщики,...).
8. С кем непосредственно вы работали?

Биографическое интервью

2. **Образование** – время, отведенное на эту часть зависит от возраста кандидата. Для выпускников школ или студентов - больше времени, так как это было их главным занятием. Кандидатов с опытом работы тоже нужно расспросить об образовании, оценить его стремление учиться и совершенствоваться, но не стоит сильно углубляться в детали.

Примерные вопросы

- Почему были выбраны именно эти учебные заведения?
- Дополнительные занятия, связанные и не связанные с обучением.
- 2. Что изучалось и как это соотносится с ожидаемой/прошлой работой?

3. Занятия в свободное время и здоровье

Занятия в свободное время и интересы кандидата могут дать информация о его способностях, мотивации и личных качествах. Они также могут потенциально вступить в противоречия с требованиями работы.

Обычные вопросы о состоянии здоровья относятся к количеству дней отсутствия на работе по болезни, например, за последние два года, заболеваниям, перенесенным операциям, которые могут повлиять на физическую способность выполнять работу.

4. **Семейные обстоятельства** – вопросы о семейных обстоятельства задаются, если они имеют отношение к требованиям, предъявляемым работой

Примерные вопросы

- Готовы ли вы выходить на работу по субботам для выполнения плана?
 - Насколько вы готовы работать 11 часов в день ?
 - Как часы работы будут сочетаться с вашими другими обязательствами?
- Здесь также можно уточнить, служил/подлежит призыву в армию кандидат или нет.

Биографическое интервью

5. **Цели и планы на будущее** – необходимо узнать, насколько кандидат заинтересован в получении работы, уровень дальнейших притязаний. Можно также спросить у кандидата, какие другие варианты работы он сейчас рассматривает.

Примерные вопросы

- Почему Вас заинтересовала вакансия в нашей компании?
- Как Вы думаете, какие качества нужны для этой работы?
- Насколько, по вашему мнению, Вы отвечаете требованиям, предъявляемым этой работой?
- Что должна предоставить Вам компания, чтобы получить от Вас полную отдачу в работе?
- Какой зарплаты по вашему мнению Вы заслуживаете?
- Как долго Вы планируете работать в нашей компании?
- Где Вы видите себя через пять лет?
- С какими компаниями Вы еще беседовали?
- Если Вам будет сделано предложение о работе, то как вы будете решать, принять его или нет?
- В конце этого этапа узнайте, что еще кандидат может о себе добавить, также предоставьте кандидату возможность задать вопросы о предлагаемой работе и компании в целом.

6. **Вопросы кандидата** – ответьте на вопросы кандидата относительно компании, продукции, содержания работы, условий работы. Избегайте ответа на вопрос по заработной плате – этот вопрос конфиденциальный, вы обсудите его при личном интервью.

7. **Краткие итоги** В конце интервью следует убедиться, что кандидат не потерял интереса к должности, включая вопросы ожидаемой заработной платы и места работы. Установить, сможет ли кандидат прийти на повторное интервью, какой срок он должен отработать на прежнем месте, а также обсудить детали рекомендаций/характеристик. В заключение объяснить, что будет происходить дальше, закончить интервью и после того, как кандидат уйдет, оформить записи хода интервью и ее оценку.



Интервью по компетенциям

Цель интервью по компетенциям для компании – проверить, обладает ли кандидат такими качествами, как:

- Нацеленность на результат
- Умение убеждать
- Ориентация на клиента

Цель интервью для кандидата – получить информацию для принятия верного карьерного решения, составить впечатление о компании.

Интервью по компетенциям проводится менеджером лично, в офисе компании.

ВАЖНО: После интервью, независимо от его результатов, у кандидатов должно остаться чувство, что у них действительно была возможность продемонстрировать свои лучшие качества и с ними обойдутся справедливо. Относитесь к кандидатам как к нашим покупателям. **ОНИ И ЕСТЬ НАШИ ПОКУПАТЕЛИ!**

Интервью по компетенциям

Подготовка к интервью

- Приготовьтесь сосредоточить ВСЕ свое внимание на кандидате.
- Изучите предварительную информацию о кандидате.
- Обратите внимание на пропущенную информацию в анкете \ резюме
- Приготовьте план интервью и формы интервью
- Если вы ведете интервью вместе с другим сотрудником, заранее согласуйте с ним его план (определите роли, поделите между собой вопросы по темам либо определите, кто из вас будет задавать вопросы, а кто вести записи ответов на них).
- Узнайте основную информацию о компании и о предлагаемой вакансии.
- Узнайте, какие последующие шаги кандидату предстоят после интервью.
- Приготовьтесь делать заметки.

Интервью по компетенциям

СТРУКТУРА : ОДИН ЧАС НА ИНТЕРВЬЮ

- | | |
|---|----------|
| – Вступление - установление контакта | 5 минут |
| – Сбор информации | 40 минут |
| – Ответы на вопросы кандидата и рассказ о компании и вакансии | 10 минут |
| – Завершение интервью | 5 минут |

Интервью по компетенциям

Вступление – установление контакта

Будьте открыты и спокойны - ВЫ-ЛИЦО КОМПАНИИ !

Поприветствуйте кандидата и сделайте все, чтобы разрядить напряжение.

Найдите какую-либо общую для вас тему, чтобы завоевать доверие кандидата.

Представьтесь, расскажите о том, как будет проходить интервью:

- ваше имя и должность, почему именно вы проводите интервью
- цель интервью;
- продолжительность интервью;
- формат (тип) интервью;
- указание на то, что вы будете вести записи;
- предложение кандидату задать свои вопросы в конце интервью.

Интервью по компетенциям

Сбор информации - принципы

1-й ПРИНЦИП СБОРА ИНФОРМАЦИИ Прошлое – Настоящее – Будущее.

Если человек активно пользуется в жизни каким-либо интересующим нас свойством - например, умением убеждать, - тому есть конкретные примеры в его прошлом. Если таких примеров нет - следовательно, человек этим свойством не пользовался или на данный момент это свойство в нем не развито до такой степени, в которой это нужно нам. Если примеры есть - мы можем сравнивать кандидатов между собой, и выбирать того, у кого примеры сильнее.

2-й ПРИНЦИП СБОРА ИНФОРМАЦИИ Отделение сбора информации от оценки.

Точно также, как во время суда присяжных сначала слушается дело, разбираются все показания, и только потом выносится вердикт. Это делается для того, чтобы избежать тенденции оценки по первому впечатлению, или субъективной оценки.

3-й ПРИНЦИП СБОРА ИНФОРМАЦИИ Используйте единый подход к оценке кандидатов. Оценивайте одни и те же компетенции, пользуйтесь одной и той же технологией, иначе вы не сможете объективно сравнить кандидатов. В случае, если кандидата интервьюируют несколько человек, они также должны придерживаться единого подхода.

Интервью по компетенциям

Умение задавать вопросы.

Прежде всего, интервьюеру необходимо научиться задавать открытые вопросы.

Открытые вопросы – это вопросы, подразумевающие развернутый ответ. Они начинаются со слов что, как, зачем, почему, и т.д. На открытый вопрос нельзя дать односложный ответ «да» или «нет» Вопрос «Вы хорошо провели выходные?» - закрытый. Вопрос «Как вы провели выходные? – открытый»

На интервью надо стараться использовать как можно больше открытых вопросов в начале, так как они провоцируют кандидата на рассказ. Сравните два вопроса:

Вы опытный руководитель? (закрытый вопрос)

Какой опыт руководства у вас был? (открытый вопрос)

Очевидно, что из ответа на второй вопрос мы узнаем гораздо больше.

Напротив, **закрытые вопросы** стоит использовать ближе к концу рассказа кандидата, для уточнения, подведения итогов. «Вы еще где-нибудь работали?», «Есть ли еще что-то, что мы пока не обсудили?»

Также, закрытые вопросы хороши как **парафраз** – повторение сказанного собеседником: «Правильно ли я понял, вы сказали, что хорошо водите машину?» Кандидат видит, что его слушают внимательно. Это располагает его к дальнейшему рассказу.

Интервью по компетенциям

Умение задавать вопросы

Открытые вопросы помогают нам собрать информацию о кандидате. Однако, нам нужна не любая информация, а информация о прошлом опыте кандидата. Точнее, о его (ее) **результативных действиях**. Для этого существуют так называемые ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ вопросы.

Поведенческие вопросы, это вопросы направленные на выяснение результативных действий, которые совершил кандидат. Например, «Что случилось в прошлую субботу?» - вопрос не поведенческий. Вопрос «Что вы делали в прошлую субботу?» - поведенческий вопрос.

Открытые поведенческие вопросы максимально эффективны для сбора информации. Поэтому, интервью следует начинать с максимально открытых вопросов. **«Расскажите о том, как вы...»**, затем переходить к уточняющим

Открытый поведенческий вопросам «Что именно вы сделали, чтобы...» , и завершать интервью закрытыми вопросами «Мы можем встретиться еще раз?» «Как вы поступили в этой ситуации?»	Открытый не поведенческий «Как вы понимаете лидерство?»
Закрытый поведенческий «Вы решили эту проблему?»	Закрытый не поведенческий «Вы аккуратный человек?»

Вопросы для оценки компетенции

Нацеленность на результат

НАЦЕЛЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТ

Ставит себе четкие, амбициозные цели

Берет на себя ответственность за результат

Всеми способами стремится достичь цели, активно преодолевает препятствия

Доводит дело до конца, не останавливается на пол-пути

Постоянно ищет лучшие способы добиться результатов

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Опишите случай, когда вам удалось достичь очень трудной цели.

Что это была за цель ? Что именно вы сделали? Каких результатов достигли?

2. Расскажите, когда в последний раз вы смогли заметить возможность для расширения вашей деловой активности.

Как вы обнаружили эту возможность? Какие действия вы предприняли?

Что стало результатом ваших действий?

3. Расскажите о ситуации, когда вы планомерно шли к намеченной цели, несмотря на серьезные препятствия.

Было ли у вас желание бросить задуманное? Как вы действовали? Удалось ли достичь цели?

Вопросы для оценки компетенции

Умение убеждать

УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ

С помощью вопросов хорошо узнает потребности\ситуацию собеседника

Умеет выслушать, прежде чем утверждать свою точку зрения

Четко, ясно и доходчиво выражает свои мысли, приводит убедительные аргументы

Умеет найти подход к различным людям, используя разный стиль общения

Находит главную причину возражения и преодолевает его

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ВОПРОСЫ:

- 1. Расскажите о случае, когда вам удалось убедить других в чем-то важном.**
Что это была за ситуация? Что именно вы делали? Каков был результат?
- 2. Расскажите о ситуации, когда вам пришлось убеждать самых разных людей принять вашу точку зрения по какому-либо вопросу.**
Чем каждый из них отличался от других? Как вы действовали в каждом случае?
Насколько успешны были ваши действия?
- 3. Расскажите о случае, когда вы вели важные переговоры с кем-либо.**
Как вы это делали? Каков был результат?

Н.В. Умение кандидата убеждать можно также оценить по тому, насколько он убедителен в ходе интервью.

Вопросы для оценки компетенции

Ориентация на клиента

ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

Понимает потребности других людей (клиентов, если был опыт работы)

Строит и поддерживает долговременные продуктивные отношения с партнерами

Заинтересован в том, чтобы его партнеры добились успеха, поддерживает их.

Находится в хороших отношениях с большим количеством людей (партнеров, клиентов)

Пользуется доверием у тех, с кем взаимодействует

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Расскажите о случае, когда вам пришлось налаживать отношения с клиентом.

Почему эти отношения были важными?

Как вы укрепляли эти отношения? Какова была реакция клиента?

2. Приведите пример случая, когда вам нужно было очень внимательно выслушивать клиента.

Как вы убедились в том, что понимаете, что он рассказал?

Как вы показывали ему, что слушаете его?

3. Приведите пример случая, когда вам пришлось помогать клиенту.

Как вы узнали о том, что именно ему нужно?

Почему он обратился именно к вам? Что вы сделали?

Насколько вам удалось сделать то, что он хотел?

4. Что вы делали в прошлом для того, чтобы улучшить отношения с другими людьми?

В каком состоянии сегодня эти отношения?

Интервью по компетенциям

Технология Кадр

Как собрать полную, объективную информацию?

С помощью концепции Кадр (“кадр”).

Ка- контекст

Д- действие

Р- результат.

КОНТЕКСТ содержит краткое описание ситуации

Пример: *«Прошлым летом я поставил себе цель заработать 2500 долларов на машину. Город, где я живу – небольшой, найти высокооплачиваемую работу не просто.»*

ДЕЙСТВИЕ – описание того, что сделал кандидат в этой ситуации

Пример: *«Я искал работу разными способами: по знакомым, с помощью объявлений, и наконец сам обошел офисы крупных компаний. В конце концов меня взяли в отдел по поиску новых клиентов для мобильной связи. Пришлось много работать – искать клиентов. Сначала не получалось, а потом работа пошла.»*

РЕЗУЛЬТАТ – какого результата кандидат добился.

Пример: *«В результате, за то лето я заработал необходимые 2500 долларов и купил машину, как и хотел.»*

СОБЕРИТЕ ПО 2 ПОЛНЫХ КАДРА НА КАЖДУЮ КОМПЕТЕНЦИЮ, ЗАПИШИТЕ ИХ, ОТРАЗИТЕ ФАКТЫ, НЕ ОЦЕНКИ.

Интервью по компетенциям

Завершение Интервью

После того, как собрано достаточно информации о кандидате (по 2 полных КаДРа от кандидата на каждую компетенцию) нужно закончить интервью.

В конце интервью нужно дать кандидату возможность задать вопросы и получить базовую информацию о компании. Кандидату нужна объективная, правдивая информация для принятия важного карьерного решения. Честно расскажите ему о трудностях и достоинствах работы ТП. Упомяните о том, что работа в команде «Большевика» - это хорошая школа профессионализма.

Прежде чем кандидат уйдет, договоритесь о следующих шагах – кто кому звонит, когда и как кандидат узнает о результатах интервью.

Вежливо попрощайтесь с кандидатом, проводите его. Помните, что любой кандидат это потенциальный покупатель, поэтому он должен уйти с хорошим впечатлением о компании.

Интервью по компетенциям

Оценка кандидата

После интервью сразу же приступайте к оценке ответов кандидата по каждой из компетенций. Стремитесь быть объективным и не поддаваться следующим распространенным стереотипам неверной оценки:

ЭФФЕКТ ОБОБЩЕНИЯ

Кандидат оценивается не на основе оценки каждого критерия, а на основе общего впечатления.

То, что кандидат силен в одном из критериев еще не значит, что он также силен и во всех остальных.

ЭФФЕКТ СХОДСТВА

Предпочтение отдается кандидатам, которые похожи на нас.

Избежать этого помогает самоанализ.

ЭФФЕКТ ЛЮБИМОЙ ОЦЕНКИ

Вывод по кандидату делается на основе оценки по “любимому” критерию. (например - внешность, знак зодиака)

Чтобы избежать ошибок ориентируйтесь на объективные оценки, пользуйтесь ШКАЛОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Интервью по компетенциям

Оценка кандидата

После того, как оценен каждый конкретный фактор, необходимо принять решение по кандидату в целом. Для этого определяются «критерии найма».

Критерии найма – это «проходной балл» для кандидата на ту или иную позицию.

Например, для позиции Торгового Представителя может быть принят следующий проходной балл:

- не менее, чем 3 балла по нацеленности на результат,
- не менее, чем 5 баллов по умению убеждать
- не менее, чем 3 балла по ориентации на клиента.

В сумме: не менее 11 баллов.

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

Стандартная процедура оценки такова. Каждый интервьюер интервьюирует нескольких кандидатов и оценивает их, затем все интервьюеры встречаются и обсуждают каждую кандидатуру.

Для того, чтобы избежать эффекта влияния высказывания одного интервьюера на оценку другого при обсуждении, каждый интервьюер заранее записывает свои оценки и свое решение на бланке интервью.

Памятка интервьюеру

Поза Сидите прямо, не разваливаясь на стуле, слегка наклоняясь вперед, показывая, что вы заинтересованы в том, что вам говорят.

Смотрите в глаза Это покажет вашу заинтересованность и поможет контролировать ситуацию, но не забывайте о том, что некоторых кандидатов ваш пристальный взгляд смущает и даже пугает!

Выражение лица Постарайтесь, чтобы выражение вашего лица говорило о вашей заинтересованности; не позволяйте показывать скуку, раздражение или недоверие

Голос. Говорите ровно, не быстро и не медленно. Время от времени вставляйте слова: "да", "ясно", "понятно" - особенно когда кандидат рассказывает о чем-то подробно и долго. Но избегайте таких подбадривающих слов, как "отлично" и "очень хорошо"

Контролируйте ход интервью:

- придерживайтесь структуры и не позволяйте собеседнику увести вас в сторону от темы беседы;
- при необходимости вежливо перебивайте кандидата и возвращайтесь к заданному вопросу или теме обсуждения;
- если кандидат отвечает очень долго – задайте более конкретные вопросы;
- используйте невербальное поведение, чтобы показать кандидату, что его ответы очень пространны или что он не отвечает на поставленный вопрос (например, отведите взгляд, положите ручку, перестаньте делать записи)

Слушайте внимательно - не позволяйте себе отвлекаться!

В этом вам может помочь ведение записей.



РОЛЕВАЯ ИГРА

Еще одним этапом Выбора, рекомендуемое в ходе процедуры отбора, является Ролевая игра.

В Ролевых играх кандидаты взаимодействуют с Вами (вашим помощником), играющим роль клиента. Ролевые игры эффективны при измерении Компетенций (умения убеждать, нацеленность на результат, отношения с клиентом)

Модель НРКО

Задача наблюдателей в ролевой игре - получение объективной оценки поведения участников, в котором проявляются оцениваемые компетенции

Основные шаги при проведении подобной оценки могут быть суммированы в виде модели НРКО:

Наблюдай - присутствовать при разговоре участников, смотреть и слушать их разговор, не вмешиваясь в него и не мешая им.

Регистрируй - делать заметки, отмечая как вербальное, так и невербальное поведение, которое вы наблюдаете, чтобы потом представить точный отчет о поведении участников.

Классифицируй - группировать виды поведения по конкретным компетенциям, указывая, являются ли они положительными или отрицательными признаками той или иной компетенции.

Оценивай - сопоставлять соответствующие виды поведения для получения тщательно взвешенного решения о том, насколько эффективно действовал участник, проявляя ту или иную оцениваемую компетенцию.

РОЛЕВАЯ ИГРА

Почему надо использовать метод НРКО?

Большинство людей склонны быстро составлять мнение о тех, с кем они встречаются, и затем делать выводы о мотивах или намерениях, лежащих в основе поведения.

Например, наблюдая за встречаей, вы можете решить, что один из присутствующих ведет себя агрессивно. Это будет оценкой, или истолкованием наблюдаемого поведения.

Разные люди могут истолковывать одно и то же поведение по-разному. Кто-то другой, наблюдая то же самое поведение, скажет, что человек, чье поведение вы назвали "агрессивным", держится "уверенно и целеустремленно".

НРКО - это систематический процесс. Он заставляет вас не спешить с вынесением решения о людях, а подождать, пока у вас не будет достаточно фактов. Это помогает сделать решения более справедливыми и объективными.

Наблюдение

Возьмите листы бумаги и ручки, экземпляр вводной Инструкции для кандидата, которую можно при необходимости просмотреть.

Если ролевая игра проводится с кандидатом один на один, сядьте так, чтобы вы могли незаметно следить за его поведением. Следует избегать ситуации, когда вы можете встретиться с ним взглядом.

РОЛЕВАЯ ИГРА

Регистрация поведения.

В начале ролевой игры включите секундомер и заметьте время еще по одним часам (наручным или настенным).

Во время беседы детально записывайте вербальное и невербальное поведение. Вербальное поведение - это то, что говорит участник, и как он это говорит. Невербальное поведение - это жесты и движения участника.

Помните о том, что качество записей определит качество окончательной оценки, которую вы будете давать. В ваших заметках вам старайтесь зафиксировать стиль межличностного общения участника (Не забывайте о том, что регистрировать надо поведение, а не его оценку или мнение).

Слушайте молча, делая записи, пока не истекут 15 минут или участники не закончат игру. Поблагодарите участника и соберите все использовавшиеся материалы. Когда участник выйдет, проведите классификацию собранного материала и оцените его.

Классификация

После окончания игры расклассифицируйте отмеченные вами виды поведения, отмеченные в ходе ролевой игры, по оцениваемым компетенциям. Например, решите, является ли данное поведение примером Умения убеждать или Отношения с Клиентами.

В листе наблюдений их можно фиксировать в виде простого кода (например, "У.У. +" - положительный признак поведения, относящегося к компетенции Умение убеждать). Если отдельный вид поведения является очень сильным положительным или отрицательным признаком компетенции, поставьте два плюса ("+ +") или два минуса ("- -").

РОЛЕВАЯ ИГРА

Иногда одно и то же поведение может быть отнесено более, чем к одной компетенции. Будьте внимательны, так как при тщательном рассмотрении большинство видов поведения можно признать преимущественным проявлением только одной компетенции.

Для классификации видов поведения по компетенциям используйте определения компетенций с примерами положительных и отрицательных "признаков поведения" для каждой из компетенций, приведенные ранее.

Не следует считать, что приведенный перечень признаков поведения исчерпывает все варианты, относящиеся к каждой компетенции. Это всего лишь средство, помогающее наблюдателям давать более однотипные оценки.

Оценка

Последним этапом является оценка расклассифицированных типов поведения участника. Обычно это делается с помощью оценочной шкалы.

Выставление баллов

Рассмотрев положительные и отрицательные признаки фактически проявленного поведения по каждой компетенции, вы можете оценить ее в баллах, показав общую оценку компетенции, проявленной данным участником. Обычно используют пятибалльную шкалу.

Чем больше поведение участника "совпадает" с определением компетенции, тем выше будет его оценка в баллах.

Описание данных

После того, как вы дали заключительную оценку в баллах каждой компетенции, напишите короткий комментарий по каждой компетенции, суммируя отмеченные факты.

Эти комментарии должны подкреплять и обосновывать данную вами оценку, а также суммировать ключевые моменты, но не повторно описывать каждое проявление того или иного поведения.

РОЛЕВАЯ ИГРА

Потенциальные источники ошибок при оценке поведения

Наблюдая за ролевой игрой, помните о потенциальных источниках ошибок при оценке поведения:

Эффект "Нимба" - тенденция распространять один положительный аспект на оценку всего поведения (видеть во всем только хорошее - "нимб святого").

Эффект "Рогов" - тенденция распространять один отрицательный аспект на оценку всего поведения (видеть во всем только плохое - "рога черта").

Основная тенденция - тенденция при оценке зачастую выбирать "среднее" значение, так чтобы избежать необходимость обосновывать слишком низкие или слишком высокие баллы.

Снисходительность - тенденция в целом смотреть на то, как ведут себя окружающие, положительно.

Суровость - тенденция в целом смотреть на то, как ведут себя окружающие, отрицательно.

Первые впечатления - тенденция опираться в основном на первые впечатления и не принимать во внимание последующие факты, свидетельствующие об обратном.

Свежие впечатления - тенденция опираться в основном на последние впечатления и не принимать во внимание ранее полученные факты, свидетельствующие об обратном.

Стереотипы - тенденция позволять личным пристрастиям и предубеждениям, основанным на стереотипных взглядах в отношении тех или иных групп людей, исказить оценку фактически наблюдаемого поведения.

Ролевая игра

Ситуация: Представьте магазин офисной техники и канцелярских принадлежностей. На полках магазин представлен широкий ассортимент товаров различных производителей. Расположен в центре города. Это район с большим числом административных зданий, помещения в которых заняты офисами различных компаний. Открытие прошло 10 дней назад.

Задача: Вы торговый представитель. Ваша компания уже давно работает на данном рынке. Она имеет договора поставки практически со всеми магазинами данного профиля в городе. Недавно компания получила продукцию нового производителя, не представленного на рынке города.

Вам необходимо продать партию новых степлеров.

Условие: Вы не можете менять два условия продажи: Стоимость степлера – 10 у.е., условия продажи – оплата по факту. Все остальные условия вы можете изменять самостоятельно.

Время игры: 15 минут.

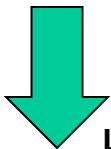
Доп. Информация: Вы можете задать 5 вопросов, ответы на которые помогут вам в заключении сделки с данным магазином.

Кандидат должен иметь возможность узнать дополнительную информацию от вас. Дайте ему возможность задать вам несколько вопросов, какие он считает нужными для проведения ролевой игры. По задаваемым вопросам вы сможете оценить подготовку кандидата в качестве ТП.

Примеры вопросов:

- Какова мин. Партия доставки?
- Цветовая гамма степлеров?
- Время доставки заказов клиентам? И т.д.

ПОЕЗДКА ПО МАРШРУТУ



ЦЕЛЬ

ознакомить кандидата с работой Торгового Представителя (ТП), позволив ему:

- наблюдать за повседневной работой Торгового Представителя; помогать Торговому Представителю в работе; попробовать самому сделать то, что каждый день делает ТП; проверить склонность кандидата к такой работе.

РЕЗУЛЬТАТ

Менеджер составляет точный портрет кандидата:

- склонен ли кандидат к такой работе; понимает ли природу работы и той среды, в которой ему придется действовать; проявляет ли осознанный интерес к предложенной должности?

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ : один день

Рекомендации для территориального менеджера

1. Позвоните кандидатам, успешно прошедшим интервью. Пригласите каждого из них на поездку по маршруту.
2. Поясните им, что поездка по маршруту поможет им лучше понять работу ТП. Скажите кандидату, что ПМ занимает целый день. Попросите его внимательно следить за действиями ТП и разрешите, если захочет, помогать ему.
3. Согласуйте дату, время и место, имя ТП, с которым ему будет нужно встретиться.
4. Сообщите ТП дату поездки по маршруту. Убедитесь, что ТП знает,

как правильно провести работу на маршруту с кандидатом:

Показать, что включает работа ТП

дать возможность помогать в работе

наблюдать за поведением кандидата

по окончании поездки по маршруту ТП описать поведение кандидата, дать свою оценку кандидату



ПОЕЗДКА ПО МАРШРУТУ

Заключительное интервью с кандидатом

Сразу же после завершения поездки по маршруту нужно провести беседу с кандидатом, чтобы оценить понимание кандидатом работы и оценить специальные знания, которые он приобрел в процессе поездки по маршруту

Вопросы интервью с Кандидатом после Поездки по маршруту

- Какое у вас впечатление от Поездки по маршруту?
- Каковы ваши первые впечатления от этой работы?
- Опишите одно из посещений магазина во время Поездки по маршруту.
- Какова была структура посещения?
- Чему вы научились?
- Что бы вы сделали по-другому?
- Проведя день в непосредственной работе, кого вы считаете основными конкурентами компании?
- На основании какой информации вы делаете такое заключение?
- Почему, по вашему мнению, наши клиенты выбирают продукцию Большевик, а не продукцию наших конкурентов?
- Каковы преимущества для клиентов наших товаров перед товарами конкурентов?
- Насколько важны, по вашему мнению, эти знания для должности ТП?
- Какие новые продукты (производства компании и ее конкурентов) вы заметили во время Поездки по маршруту?
- Опишите типичных покупателей в магазинах, которые вы посетили.
- Как магазин мог бы привлечь больше покупателей?

ПОЕЗДКА ПО МАРШРУТУ

Заключительное интервью с ТП

Также побеседуйте с ТП, проводившим поездку по маршруту. Выясните, помогал ли кандидат ТП, что именно делал, как проявлял интерес к содержанию работы.

На основании полученной информации примите решение о кандидате.

Вопросы интервью с Торговым Представителем после Поездки по маршруту

- Проявлял ли кандидат интерес к ходу визитов?
- Задавал ли кандидат вопросы в процессе поездки? Какие?
- Интересовался ли кандидат особенностями позиционирования продукции в торговых точках?
- Спрашивал о преимуществах нашего товара перед конкурентами?
- Интересовался правилами мерчендайзинга?
- Помогал кандидат во время Поездки по маршруту?
- Что именно он делал?
- Помогая, кандидат старался выполнять все до конца или оставлял работу незаконченной?
- Жаловался кандидат на усталость?
- Как вы оцениваете способность кандидата успешно работать Торговым Представителем?

Затем, суммировав всю полученную информацию, примите решение о кандидате.

Предложение о работе

ЛИЧНО И КОНФИДЕНЦИАЛЬНО

« ____ » _____ 2004 года

Уважаемый _____!

Мы рады предложить Вам позицию Торгового представителя в компании _____ в г. _____ (далее Компания), который _____

Данная позиция открыта с « ____ » _____ 2004 г.

Мы надеемся, что работа в нашей Компании будет способствовать Вашему профессиональному и карьерному росту.

В Ваши непосредственные обязанности будет входить осуществление продаж Продукции Большевик и _____ на закрепленном за Вами маршруте (150 торговых точек), выполнение поставленных целей и задач по продажам, развитие клиентов на территории, поиск новых клиентов.

Компания предлагает Вам следующий компенсационный пакет:

Зарботная плата

Ваша заработная плата будет составлять

- оклад: _____ рублей в месяц (до вычета подоходного налога);
- ежемесячный бонус за объем продаж при условии 100% выполнения цели в размере _____ рублей (до вычета подоходного налога);
- ежемесячные бонусы за выполнение трех задач по продажам, по _____ рублей (до вычета подоходного налога) за каждую выполненную задачу.

Зарплата и бонусы начисляются и выплачиваются ежемесячно.

Компенсационные выплаты

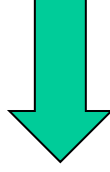
Для осуществления непосредственных обязанностей (ежедневные визиты в торговые точки) Компания компенсирует Вам расходы на бензин и содержание автомобиля в размере _____ руб. в месяц.

Предусмотрена оплата мобильной связи в пределах _____ руб. в месяц.

Праздники и отпуск

Компания соблюдает официальные и выходные и праздничные дни, установленные законодательством России. В соответствии с российским законодательством Вам предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней.

С уважением,





Адаптация (первичное обучение)



Адаптация ТП

Адаптация Торгового Представителя - теоретическое и практическое обучение базовым знаниям и навыкам, необходимым Торговому Представителю для начала самостоятельной работы в полях по продажам продукции Большевик.

Адаптацию ТП проводит Территориальный менеджер по продажам (ТСМ)

Программа адаптации ТП

Часть 1 Базовые знания

- О компании Большевик и дистрибьюторе
- Тренинг по Продукту
- Мерчендайзинг продукта
- Золотая линейка

Часть 2 Организация работы на территории

- Обязанности ТП. Должностная инструкция.
- Цели и задачи.
- Отчетность.
- Структура отдела продаж дистрибутора. Контактные лица дистрибутора и их функциональные обязанности. Процедура оформления заказа. Финансовый контроль. Заключение договоров с новыми клиентами. Условия поставки товара клиентам. Конкуренты.

Часть 3 Основы продаж

- 8 шагов эффективного визита к клиенту

Часть 4 Обучение практике продаж

- Работа на маршруте с опытным ТП по всем категориям торговых точек.
- Совместная работа на маршруте с ТСМ

Самостоятельная работа ТП на своем маршруте

Программа адаптации Торгового Представителя

день	Программа	Ответственный	Дата проведения	Подпись ТП
день 1	1 Административное оформление	кадровая служба дистрибьютора		
	2 Знакомство с планом адаптации	TSM		
	3 Вводный тренинг (о компании Большевик, о дистрибьюторе)	TSM		
	4 Роль и должностные обязанности ТП	TSM		
	5 Тренинг по Продукту	TSM		
<i>ТП получает справочник ТП</i>				
<i>Домашнее задание - ознакомиться с материалами Справочника, подготовиться к тесту по Продукту</i>				
день 2	7 Тест на знание Продукта	TSM		
	6 Тренинг по Мерчендайзингу, Золотая Линейка	TSM		
	8 Тренинг по технике продаж (8 шагов визита)	TSM		
	9 Тренинг Убедительная презентация, Преодоление возражений	TSM		
<i>Домашнее задание - подготовиться к тесту по Мерчендайзингу и 8 шагам Визита</i>				
день 3	10 тест по Мерчендайзингу	TSM		
	11 проверка знаний по 8 шагам визита	TSM		
	12 Организация работы на территории (Отчетность. Финансовый контроль. Ценообразование.)	TSM		
	13 Знакомство со структурными подразделениями дистрибьютора	TSM		
день 4	14 Работа с опытным ТП 1	ТП команды		
	15 Обратная связь по работе с ТП 1	ТП+TSM		
день 5	16 Работа с опытным ТП 2	ТП команды		
	17 Обратная связь по работе с ТП 2	ТП+TSM		
день 6	18 Работа на своем маршруте с TSM. Визиты первой половины дня проводит TSM, визиты второй половины - ТП, TSM выступает в роли Наставника	TSM		
	19 Подведение итогов и обсуждение планов на следующий день	ТП+TSM		
день 7	20 Работа на своем маршруте с TSM. Все визиты проводит ТП самостоятельно. TSM выступает в роли Наставника	TSM		
	21 Квалификационный зачет по программе адаптации	TSM	124	
	22 Проведение ПДР	TSM		



II.2 Обзор Личного Развития – ПДР



Обзор личного развития (ПДР)

Проведение ПДР – важный элемент управления командой Торговых Представителей, дающий возможность Территориальному менеджеру Поставить каждому участнику территориальной команды профессиональные цели на год
Оценить результаты каждого ТП

Активно участвовать в развитии участников команды

Участнику территориальной команды

Знать четкие критерии успеха

Целенаправленно заниматься собственным развитием

Сроки проведения ПДР

Ежегодно в январе - годовое собеседование по профессиональному развитию и проделанной работе за прошедший год, выставление целей на год

В конце каждого квартала – ежеквартальная промежуточная оценка достижений, при необходимости – корректировка годовых целей

Порядок проведения ПДР

За две недели до собеседования менеджер распечатывает и раздает аттестационные формы каждому торговому (для подготовке к собеседованию)

Менеджер назначает дату и время проведения собеседования для каждого ТП

В процессе аттестационного собеседования менеджер и ТП обсуждают результаты работы и развития ТП, приходят к согласованной оценке

Если необходимо, переустанавливают цели.

Менеджер заполняет аттестационную форму, один экземпляр предоставляет ТП, один оставляет у себя

Постановка целей

ТСМ ставит перед сотрудником 3 профессиональные задачи на год, являющиеся критерием успеха и ожидаемым результатом работы. ТП. ТСМ должен объяснить ТП задачи и критерии их достижения, добиться понимания торговым представителем поставленных задач.

При постановке задач впервые, заполняется форма ПДР 2 и 4 стр, один заполненный экземпляр передается ТП. В течении года профессиональные задачи могут быть пересмотрены, если необходимы какие-либо корректировки

Перед ТП выставляются критерии успеха в должности ТП = профессиональная задача 1 - объем продаж

- Достижение ежемесячной цели по объему продаж
- Ежемесячное выполнение трех Главных задач
- Своевременный возврат денег по отгруженным заказам

профессиональная задача 2 - эффективность маршрута

- 180 ТТ на маршруте
- 100 активных клиентов в месяц
- 120 активных клиентов за 3 месяца
- Посещение 25 ТТ ежедневно
- 15 заказов в день

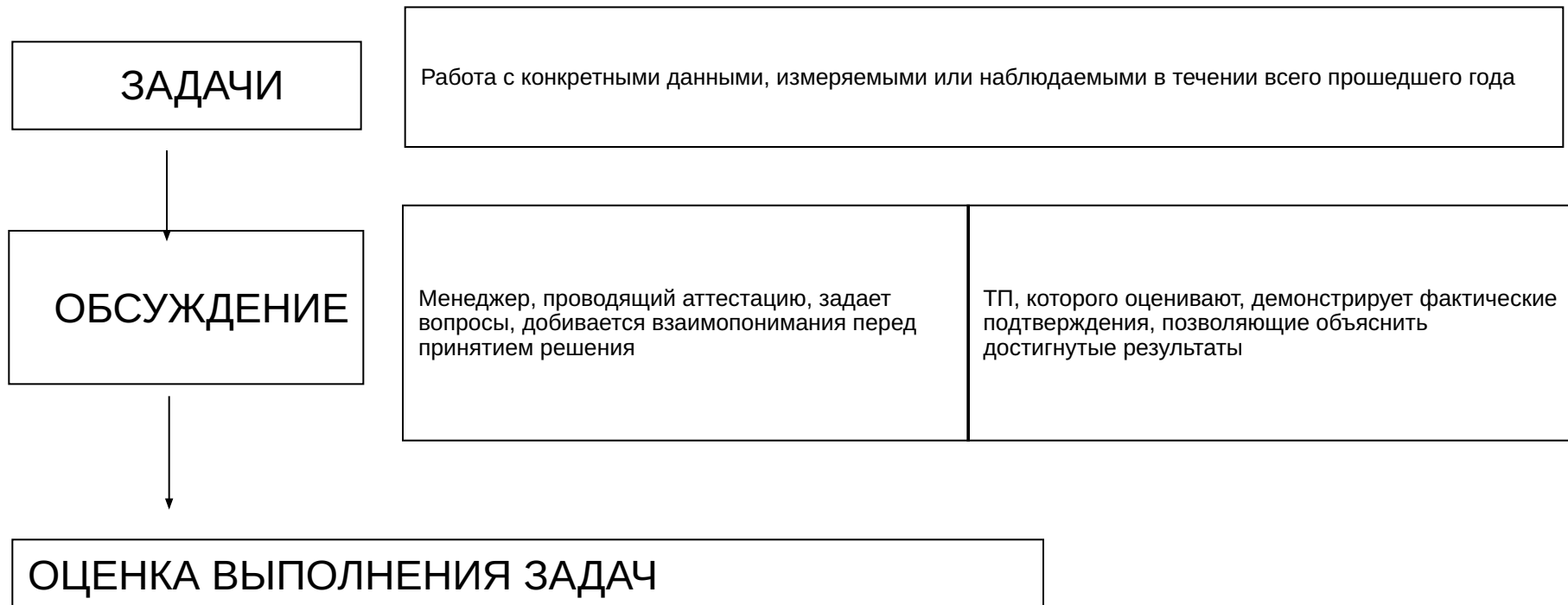
профессиональная задача 3 - профессиональные навыки

- 8 шагов эффективного делового визита
- Эффективная презентация
- Мерчендайзинг продукта в различных типах ТТ
- Ведение отчетности

Как оценивать проделанную работу

Менеджер

Торговый представитель





НАВЫКИ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ



Обратная связь: что это такое и для чего она нужна?

Что такое «обратная связь»?

Менеджер осуществляет обратную связь с участником команды, когда он хочет дать ему/ей более полное представление о или результатах его/ее работы и поведении, а также в тех случаях, когда его просят об обратной связи. С помощью обратной связи сотрудники могут узнать, как их работы выглядят со стороны и какой эффект производят их действия.

Осуществлять и получать обратную связь очень важно для того, чтобы убедиться, что цели каждого сотрудника и всей организации соответствуют друг другу. Без обратной связи нет прогресса.

Каковы цели обратной связи?

- Улучшать обучение и стимулировать прогресса
- Обеспечивать возможность продемонстрировать признание и увеличение вклада сотрудников в работу организации
- Сеансы обратной связи позволяют экономить время, т.к. помогают устранить проблему в зародыше
- Обратная связь побуждает к большей открытости и доверию

Типы обратной связи.

Позитивная – положительные отзывы о работе – им часто не придается значения!

Негативная/ критическая - обычно осуществляется плохо или избегается совсем – часто способствует ухудшению ситуации

Конструктивная - может служить для критики или похвалы – важно убедиться, что она способствует прогрессу – с использованием принципов наставничества.

В любом случае, обратная связь – это важная функция обучения и улучшения результатов работы и, являясь таковой, она должна быть сфокусирована как на результатах предпринимаемых действий, так на самом процессе, который привел к этому результату.

Структурированная модель обратной

<p>1. Подготовка сеанса обратной связи</p> <p>СВЯЗИ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • необходимо четко определить цели работы, а также образцы поведения и навыки, которые нужно усилить или улучшить • Необходимо учесть факторы, которые повлияли на результат работы
<p>2. Предложение участнику команды оценить результаты собственной работы</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поощряйте самооценку, рассматривайте сильные и слабые стороны компетенции • Сделайте ясными цели и ожидания, как Ваши, так и участника команды • Обеспечьте поощрение
<p>3. Сообщение Вашего собственного видения</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуницируйте Вашу реакцию, а также влияние на организацию результатов работы и наличие навыков: <ul style="list-style-type: none"> - определения должны быть четкими и специфическими - говорите о модели поведения, а не о конкретной личности
<p>4. Анализ ситуации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Вместе с участником команды проанализируйте и согласуйте мотивы для работы (как сильные, так и слабые стороны). Попросите сотрудника их объяснить; слушайте внимательно. • Убедитесь, что сотрудник может контролировать эти мотивы
<p>5. Поиск решений совместно с участником команды</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поощряйте обмен идеями, чтобы находить решения и строить работу
<p>6. Определение целей и плана действий</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Согласуйте цели, задачи, план действий и сроки для улучшения • Установите план наставничества и согласуйте даты для последующих сеансов обратной связи, чтобы следить за прогрессом • Определите потенциальные препятствия • Убедитесь, что сотрудник достаточно уверен и мотивирован для того, чтобы показывать соответствующие результаты и делать изменения в работе.
<p>7. Дальнейшее наблюдение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечьте руководство и наставничество • Наблюдайте, оценивайте и обеспечивайте текущую обратную связь

Осуществление обратной связи: что следует и чего не следует делать.

Следует	Не следует
<p>Говорить наглядно и конкретно «Я никогда не видел, чтобы ты улыбался другим в течение дня»</p>	<p>Говорить неопределенно, слишком обобщать «У тебя все в порядке» «Проблема в твоём отношении к работе»</p>
<p>Приводить примеры поступков, действий и результатов «Ты уступил всего после нескольких минут переговоров»</p>	<p>Переходить на личности «Ты на это не способен»</p>
<p>Быть позитивным и вносить предложения «Иногда ты перебиваешь меня, до того, как я закончил говорить. Я знаю, ты делаешь это, потому что ты полон энтузиазма, но мне было бы намного проще с тобой работать, если бы ты позволял мне договорить до конца»</p>	<p>Быть неконструктивным «Ты не умеешь слушать»</p>
<p>Осуществлять обратную связь так, чтобы сотрудники могли предпринять что-либо конкретное «Текст на твоих слайдах был такой мелкий, что я ничего не мог прочесть»</p>	<p>Быть недружелюбным «Разве ты не видишь??»</p>
<p>Быть готовым проверить, как были восприняты обратная связь «Как ты понял то, что я сейчас сказал?»</p>	<p>Стараться, чтобы последнее слово оставалось за Вами «Ведь я прав, не так ли?»</p>
<p>Осуществлять обратную связь так, чтобы она была полезна другому человеку.</p>	<p>Осуществлять обратную связь просто «ради галочки»</p>

Получение обратной связи: что следует и чего не следует делать.

Следует	Не следует
<p>Слушать и убеждаться, что Вы все правильно поняли «Ты можешь привести хороший пример?»</p>	<p>Отвечать импульсивно «Да, но...»</p>
<p>Исследовать обратную связь «Что заставляет тебя так говорить?»</p>	<p>Вставать в оборонительную продукцию «Ты совершенно неправильно меня понял, Я просто хотел объяснить...»</p>
<p>Соглашаться с положительной обратной связью «Спасибо»</p>	<p>Минимизировать позитивную обратную связь «Я уже столько раз это делал раньше!»</p>
<p>Оставлять за собой выбор «Могу я подумать над тем, что ты сказал?»</p>	<p>Принимать или отвергать безоговорочно «У меня никогда не получится...» или «У тебя свои взгляды, а у меня свои...»</p>

9 советов для получения эффективной обратной связи:

- Осуществляйте обратную связь так быстро, как только возможно, после того как произошло событие или стал известен результат
- Говорите описательно и конкретно. Избегайте высказывать мнения или делать обобщения
- Вовлекайте сотрудников в процесс осуществления обратной связи; давайте им возможность выражать свои мысли
- Отдавайте приоритет положительной обратной связи, чтобы сшить работу на сильных сторонах сотрудников
- Предусматривайте одобрение, поощрение и поздравления, когда это возможно, даже в присутствии других людей
- Делайте критическую обратную связь конструктивной, обеспечивайте поддержку и избегайте недооценивания сотрудника
- Давайте критическую оценку за закрытыми дверями, обеспечивая поддержку
- Не будьте эмоциональны когда осуществляете критическую обратную связь – не позволяйте своим чувствам влиять на оценку
- Соблюдайте баланс в Ваших высказываниях; приводите по несколько примеров на каждое Замечание.



II.3 Обучение и наставничество



Обучение и развитие

Обучение и развитие ТП территориальной команды - важная задача и непосредственная обязанность ТСМ.

Цель обучения и развития ТП - наращивание и эффективное использование потенциала территориальных команд для увеличения роста продаж.

Для обучения и развития ТП применяются следующие формы

- **Обучение знаниям**

- **Лекция (обучение в аудитории)** - изложение информации (теории) в виде рассказа или презентации, сопровождаемое наглядными материалами. Обучение в форме лекции проводится для обеспечения ТП знаниями или информацией по какой либо теме, разъяснения процедур, практик.

- **Обучение навыкам**

- **Тренинг в аудитории** - отработка применения полученных теоретических знаний в повседневной работе. Тренинги проводятся для формирования навыков у ТП (моделирования применения теории) на практике

- **Тренинг при совместной работе в поле (Наставничество на маршруте)** - индивидуальное закрепление навыков, достижение применения полученных знаний и навыков в повседневной работе ТП. Наставничеству принадлежит ключевая роль в развитии Торговых Представителей.

Обучение в аудитории проводится при первичном обучении новых ТП, и для уже работающих - по мере появления новой информации или «освежения»\дополнения знаний.

Тренинги при совместной работе в полях - непрерывная форма обучения (это не разовое мероприятие!). В начале каждого месяца ТСМ составляет план проведения совместных работ с ТП - Календарь Наставничества. По каждой совместной работе с ТП заполняется **Контрольный лист совместной работы**.

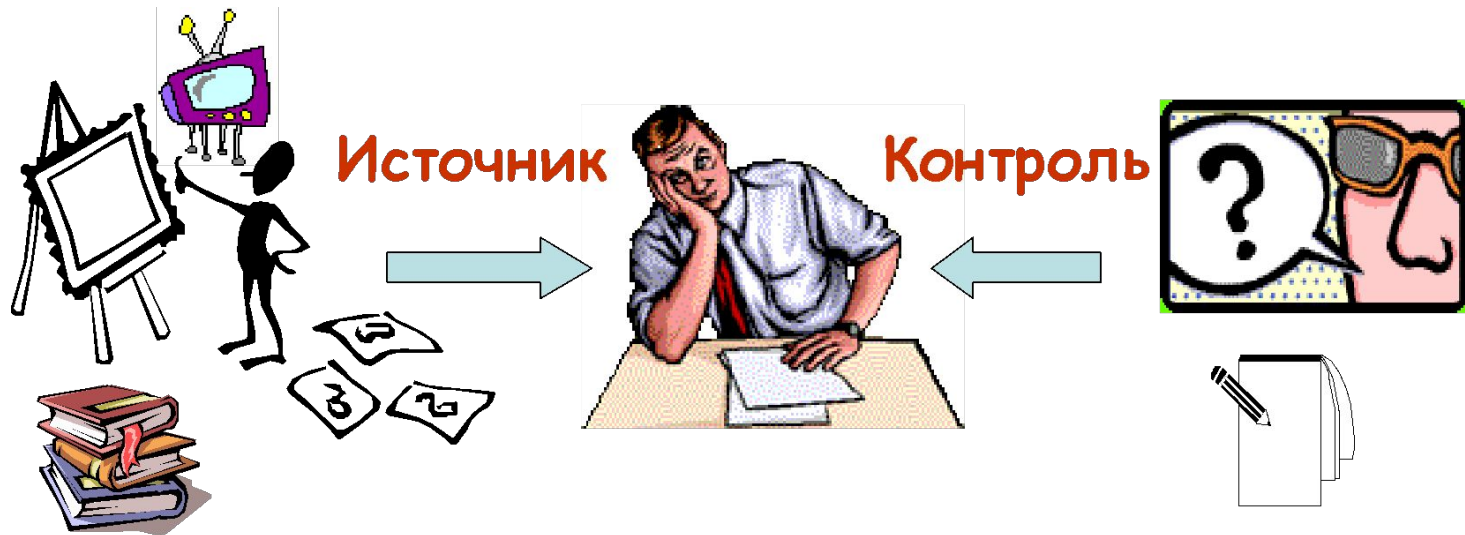


Обучение в аудитории



Обучение в аудитории

Обучение знаниям



В процессе обучения знаниям в аудитории Вы даете ТП информацию или факты, необходимые им для работы (например, информация о продукте, правила мерчендайзинга, правила заполнения отчетности...).

Обязательной частью обучения знаниям является контроль усвоения полученной информации в виде устных и/или письменных вопросов, тестов, упражнений - это не только проверка, но и закрепление полученной информации.

Также важно подготовить и предоставить ТП раздаточные материалы по теме обучения в виде краткого содержания (тезисов), схем, примеров заполненных отчетов.

Структура процесса обучения знаниям в аудитории

1. Подготовка.

Подготовьтесь к обучению знаниям ТП

- просмотрите материал (убедитесь в собственном знании материала)
- подготовьте текст
- подготовьте необходимые образцы/изображения продукции, РОС материалы
- распечатайте раздаточные материалы (части Справочника для Торговых Представителей)

2. Подача информационного материала

- в начале назовите тему (темы), краткое содержание (или канву) материала
- обозначьте актуальность и важность темы для ТП
- определите продолжительность, запланированные перерывы и их время
- определите правила
 - ТП должны быть сосредоточены на восприятие информации,
 - активно включаться в обучение, участвовать в обсуждении
 - вовремя возвращаться с перерывов (если они запланированы)
 - отключить мобильные телефоны
- собственно подача информационной части тренинга

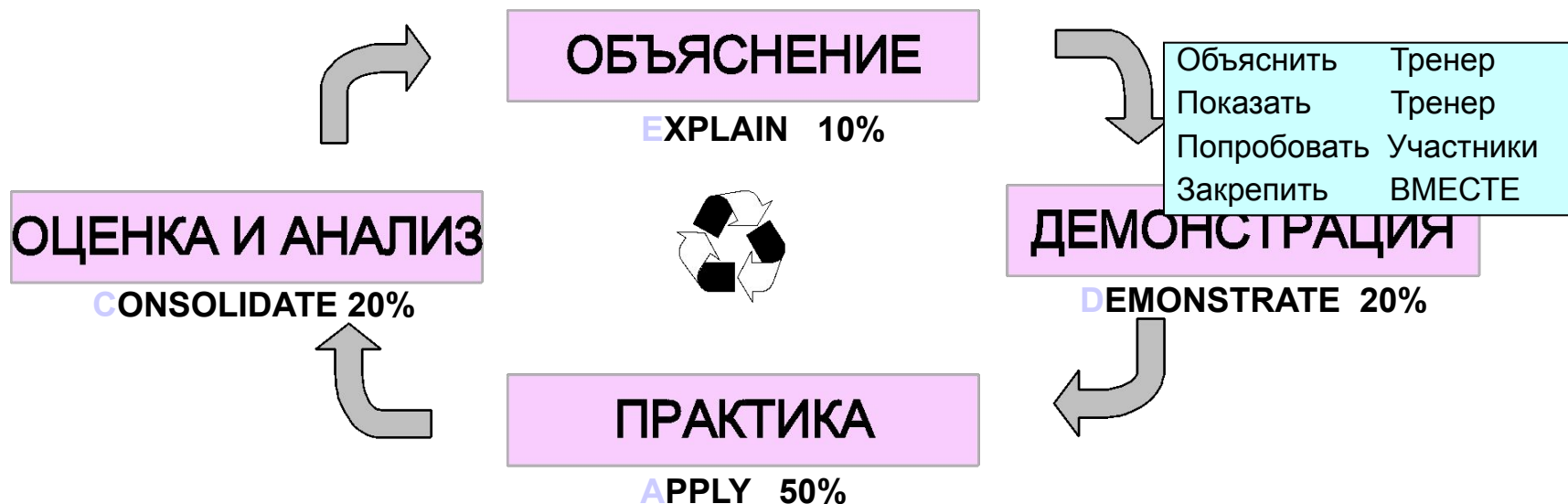
3. Контроль усвоения информации

- после каждого блока информации, задавайте вопросы ТП по ключевым моментам только что рассказанной информации (например, рассказав об ассортименте печенья, выпускаемого фабрикой, спросите ТП: какие виды печенья Юбилейного с глазурью выпускается? Какие фасовки?...).
- в конце тренинга контролируйте усвоение информации ТП с помощью письменных тестов и контрольных вопросов

Обучение навыкам в аудитории

Цель обучения навыкам в аудитории - научить ТП применять теоретические знания, подготовить ТП к использованию их на практике продаж.

Методика обучения навыкам



Объяснение - сначала нужно объяснить /повторить ключевое содержание теорию по тренируемому навыку. Объяснение должно быть кратким, четким и понятным. Для этого полезно разделить процесс на основные составляющие части, обрисовать его структуру. По времени объяснение должно занимать не более 10 % от времени тренинга.

Обучения навыкам в аудитории

Демонстрация - на этом этапе нужно продемонстрировать навык. Это обычно происходит с помощью ролевой игры.

Вы участвуете в ролевой игре в роли ТП и сами демонстрируете навык или правильное, эффективное поведение. После ролевой ситуации Вы резюмируете все детали и шаги своего поведения в ситуации.

Практика - теперь в ролевой ситуации участвуют обучаемые. Задача для остальных участников а вас - наблюдать за ситуацией и фиксировать верное\неверное поведение участников в ролевой ситуации.

Оценка и анализ по завершении игровой ситуации участники и Вы должны проанализировать поведение во время ролевой игры, отвечая на вопросы:

- Ситуация В чем состояла ситуация?
- Действие Что было сделано\сказано, чтобы справиться с ситуацией?
- Результат Каковы были последствия этого действия, что изменилось в лучшую\худшую сторону?
- Рекомендация Что конкретно нужно было сделать, чтобы ситуация завершилась успешно (либо что привело к успешному результату).

Затем, чтобы закрепить «правильный» алгоритм действий, используйте сходную по типу ролевую ситуацию. Важно, чтобы участники от ошибок переходили к верным формам поведения

Формы обучения

Презентация

- Не более 20 минут
- Коротко, по делу, интересно
- «Истории» вместо теории
- Примеры из жизни
- Диалог с аудиторией
- Эмоционально, открыто
- Структурированно (блоки по 6 мин.)

Дискуссии, групповая работа

- Выполняется во всей аудитории, или в малых группах
- Контролировать ход обсуждения
- Стремиться, чтобы все высказывались по очереди, слушая друг друга
- Не затягивать
- Своевременно подводить итоги

Иллюстрации и видео-иллюстрации

- Используются для наглядной демонстрации, или подтверждения вашей точки зрения «авторитетным» источником (видео)
- Не более 10 минут в случае, если вы показываете что-то сами, и не более 5 минут, если это видео-пример
- Необходимо пояснять, что демонстрируется, можно попросить группу прокомментировать, что она видит

Формы обучения

Упражнения

- Давайте задание четко, в настоящем времени. «По моей команде вы делаете...»
- Повторите инструкцию несколько раз и убедитесь, что все поняли, что делать
- Укажите, сколько времени отводится на это упражнение
- Следите, чтобы все были включены в процесс
- Если упражнение смысловое, по окончании сделайте «разбор полетов»

Ролевые игры

- Дайте (лучше напишите и раздайте) четкие инструкции играющим и наблюдающим
- Укажите время, отведенное на игру и контролируйте его
- Следите за ходом игры и мягко корректируйте участников если необходимо
- По окончании проведите «разбор полетов»

Кейс-стади

- Как правило в группах по 4-6 человек
- Удобный объем материала – 3-5 страниц (можно изучить за 20 минут)
- Очень важна адекватность материала
- Прежде чем озвучивать «мнение экспертов» рекомендуется выслушать все группы.

Тесты

- Удобно применять для проверки усвоения материала.
- Знание о том, что в конце будет тест - дисциплинирует
- Можно проводить в виде соревнования, индивидуального или командного, с раздачей призов.

Работа с группой

Что нужно знать о группе:

- Группа состоит из индивидуальностей
- Они все разные
- Они имеют разную скорость восприятия
- Одни активны, другие пассивны
- У них разный уровень подготовки
- Одни любят слушать, другие спорить, а третьи делать упражнения
- Одним вы будете нравиться, другим нет.

Золотые правила тренера

- Контролируйте группу, с ее позволения.
- Сохраняйте 100% желание научить .
- Направляйте процесс самообучения.
- Активно вовлекайте участников, пассивного приглашения недостаточно.
- Помните о содержании тренинга , чему вы хотите научить.
- Командуйте парадом ! Принимайте решения в процессе тренинга, не голосуйте.



Наставничество на маршруте (совместная работа)



Цели Совместной Работы

Целью совместной работы является изменение поведенческой модели торгового представителя у клиента. Как правило, оно идет через изменение его самооценки. Соответственно, совместная работа должна воздействовать на

- Навыки (могу)
- Мотивацию (хочу)

Типичные ошибки торговых представителей, которые мы хотим исправить

- Несоблюдение 8 шагов – не вся работа по обслуживанию клиента выполнена
- Презентацию начинают с решения – низкая степень успеха презентации
- Не анализируют визиты – повтор ошибок
- Не решают «срочные вопросы», что и приводит к конфликтам между клиентами и дистрибьютором
- Неумение слушать – не узнают потребности клиента
- Нет администрирования – плохо прогнозируют посещения

Темы полевых тренингов

Определение темы тренинга:

- Тема полевого тренинга выбирается та, которая может максимально увеличить продажи данного ТП на данной территории и данном маршруте.
- Просмотреть отметки предыдущих совместных работ (по папке совместных работ с ТП)
- Выбрать день проведения тренинга для этого проанализировать текущие данные Доски показателей по ТП (помочь на слабых или нестабильных маршрутах), его Личный планировщик (улучшить ситуацию у ключевых клиентов).
- Учитывать индивидуальные потребности в развитии ТП.

Возможные следующие темы для совместных тренингов:

1. Последовательность делового визита (8 шагов);
2. Осмотр торговой точки;
3. Навыки мерчендайзинга;
4. Убедительная презентация;
5. Техника преодоления возражений.

Этап 1: Перед Совместной работой

- За неделю напомнить Торговому Представителю о дате совместной работы (полевого тренинга).
- Объявить Торговому Представителю тему полевого тренинга, предоставить теоретический материал для подготовки (повторения темы). К дате тренинга ТП должен знать теорию по теме тренинга.
- Перед совместной работой Торговый Представитель рассказывает наставнику теорию по теме тренинга. При необходимости наставник повторно объясняет ТП теорию по теме тренинга.
- Убедитесь, что обучаемый хорошо понимает цель и план визита и согласен с ним
- Спросите у ТП как и насколько улучшение навыков по теме тренинга будут способствовать росту продаж на его территории

Этап 2: В процессе совместной работы

До визита в торговую точку:

- Спросите у ТП:
 - ⇒ его цель по продажам на визит
 - ⇒ соответствует ли тема тренинга цели по продажам на визит
 - ⇒ как правильное исполнение отработываемой темы будет способствовать росту продаж в данном магазине
- Распределите роли на время визита:
 - ⇒ как ТП представляет наставника
 - ⇒ участие наставника в процессе визита
 - 1) ТП проводит визит самостоятельно
 - 2) предполагается участие наставника
 - 3) наставник демонстрирует визит (на этапе адаптации ТП демонстрация визита проводится чаще, чем при отработке навыков у опытного ТП).
- Согласуйте случаи вмешательства наставника в процесс продажи, когда ТП, заранее условленным знаком (кивком головы или взглядом), просит помощи.

Этап 2: В процессе Совместной работы

Во время визита в торговую точку:

- Наблюдайте за ТП, а не клиентом.
- Не вмешивайтесь в процесс продажи, если вы этого не запланировали перед визитом.
- Не делайте замечаний ТП в присутствии клиента.
- Вносите отметки в Лист совместной работы.

Этап 2: В процессе Совместной работы

После визита в торговую точку:

- Проанализируйте визит (сначала ТП самостоятельно, затем наставник):
 - достигнута или нет цель визита по продажам, почему
 - что удалось сделать по теме тренинга правильно
 - какие возможности для развития остаются по теме тренинга
- Не «давите» статусом.
- Фокусируйтесь именно на теме тренинга. 1 день = 1 тема тренинга
- Убедитесь, что обучаемый согласен с Вашими замечаниями
- Покажите на практике, как можно добиться улучшения
- Проследите за правильностью заполнения документации
- Продолжайте тренинг до тех пор, пока не будут посещены все точки по Маршрутному листу ТП на день
- Если Вы видите возможности по развитию территории, несовпадающие с темой тренинга, прокомментируйте их обучаемому на конкретных примерах, внесите комментарии в Лист совместной работы.

Этап 3: После Совместной работы

- Просмотрите записи в Листе совместной работы. Добавьте необходимые отметки.
- Попросите ТП самого проанализировать рабочий день, тренинг, рассказать что получилось или не получилось, почему.
- Самостоятельно проанализируйте сильные стороны визитов и возможности по развитию за весь день (обсуждайте конкретные слова или действия ТП, а не его личность!)
- Спросите ТП, усвоил ли он тему тренинга.
- Уточните у ТП, необходима ли для него работа по этой теме еще, или можно переходить к следующей.
- Согласуйте с ТП тему на следующий тренинг.
- Ответьте на вопросы ТП
- Подшейте Лист по проведённой Совместной работе в папку ТП, себе оставьте копию.

Календарь наставничества

- используется для планирования совместных работ на месяц, вывешивается в начале месяца на Доску Показателей

При составлении Календаря наставничества учитывайте:

- чтобы все торговые Представители участвовали в тренингах в течении месяца
- Торговые Представители, работающие на маршруте непродолжительное время, в большей степени нуждаются в совместных работах.



Danone - Bolshevik

КАЛЕНДАРЬ НАСТАВНИЧЕСТВА		Территория г. Ивановск	Менеджер Ваченко И.	Месяц АВГУСТ
1 ПОНЕДЕЛЬНИК Работа с: Иванов В.	2 ВТОРНИК Работа с: Петров С.	3 СРЕДА Работа с: Сидоров К.	4 ЧЕТВЕРГ Работа с:	5 ПЯТНИЦА Работа с: собрание команды
8 ПОНЕДЕЛЬНИК Работа с: Петров С.	9 ВТОРНИК Работа с:	10 СРЕДА Работа с:	11 ЧЕТВЕРГ Работа с: Петров С.	12 ПЯТНИЦА Работа с: собрание команды
15 ПОНЕДЕЛЬНИК Работа с: Сидоров К.	16 ВТОРНИК Работа с: Петров С.	17 СРЕДА Работа с: Иванов В.	18 ЧЕТВЕРГ Работа с:	19 ПЯТНИЦА Работа с: собрание команды
22 ПОНЕДЕЛЬНИК Работа с: Петров С.	23 ВТОРНИК Работа с: Иванов В.	24 СРЕДА Работа с:	25 ЧЕТВЕРГ Работа с:	26 ПЯТНИЦА Работа с: собрание команды
29 ПОНЕДЕЛЬНИК Работа с:	30 ВТОРНИК Работа с: Сидоров К.	31 СРЕДА Работа с: Петров С.	1 ЧЕТВЕРГ Работа с: Иванов В.	2 ПЯТНИЦА Работа с: собрание команды

Определите дни совместных работ на маршруте.

Определите дни проведения собраний





II.4 Управление командой





Постановка целей



Постановка целей и задач

Процесс постановки задач:

- Преобразование целей команды в конкретную деятельность на уровне клиента (каскадирование целей и задач)
- Постановка конкретных, измеримых целей и задач
- Разъяснение задач
- Предоставление возможности сравнивать результаты работы с целями

Принципы постановки целей и задач перед командой Торговых Представителей:

- Цели и Задачи ставятся на один календарный месяц.
- Задачи для ТП команды определяются путем **каскадирования** Главных Задач на период.
- Цели и Задачи ставятся перед каждым участником команды
- Перед каждым ТП ставится Цель по объему продаж и не более трех Главных Задач по развитию продаж (для смешанной команды задач может быть две)
- В сумме Цели по объему продаж каждого участника команды должны быть равны общей цели команды.
- Задачи для разных каналов могут отличаться (отдельные Задачи для опта, традиционной торговли, современной торговли).
- Задачи должны быть SMART (ответственный – Сити-менеджер)

Принципы SMART при постановке задач

SPECIFIC	конкретны	точно описаны целевые показатели	
MEASURABLE	измеримы	можно измерить количественные или качественные показатели, определяющие степень достижения цели	
ATTAINABLE	амбициозные	но в то же время реальные для	достижения
RELEVANT	соотнесены	задачи подразделения и обязанности	работника
TIME-BOUND	ограничены во времени	установлены на конкретный	период времени

Например, Задача для ТП

Продать в мае три СКЮ нового продукта Кекса Юбилейный в 80 торговых точек

S точно описана цель

- что продавать - кекс Юбилейный
- Куда - Торговые точки на маршруте

N. определены количественные показатели достижения цели

- сколько - три СКЮ
- Сколько - в 80 торговых точек

V. цель достаточно сложна, выше обычного результата (амбициозна) - но выполнима. Торговый представитель должен с ней согласиться.

R. задача соответствует Главным Задачам на месяц, ее количественные показатели были получены каскадированием Задачи на команду.

T. указан конкретный период действия задачи - с 1 по 31 мая

Задачи по развитию продаж

Перед каждым ТП команды ежемесячно ставится **три задачи** по развитию продаж. Две задачи соответствуют и конвертируются из Главных Задач на месяц.

Одна задача – локальная, по усмотрению Сити-Менеджера – направлена на развитие территории (количество активных клиентов – рекомендуется первые месяцы до достижения плановых показателей 100 клиентов, уровень дебиторской задолженности, и т д)

Задачи должны иметь количественное выражение, но не связанные с объемом (качественные задачи). Например:

- Количество клиентов по СКЮ, (по группе товаров)

Например, продажи в мае двух СКЮ кексов «Юбилейный» в 80% активных торговых точек на маршруте (при 100 активных ТТ – в 80 ТТ)

- Дистрибуция по СКЮ (по группе товаров)

Например, обеспечить в мае наличие АБВГД-йки в 55% ТТ маршрута, из них все ТТ в ТОП 20, 10 ТТ в ТОП 15 (отметить в Личном планировщике), 25 ТТ – по остальной клиентской базе)

- Количество выставленных полочных дисплеев с продукцией.

Например, установка в июле полочных дисплеев у 20 ТОП и 30 остальных клиентов маршрута.

Повторное выставление задачи на второй месяц приведет к более качественному выполнению задачи (например, по новому продукту)

АБВГД йка

Обеспечить в мае наличие АБВГД-йки в 55% ТТ на маршруте -

- пример выставления SMART Задачи для Торговых Представителей.

Каждая буква в АБВГД йки соответствует нескольким СКЮ из разных категорий продукции, например,

А – 3 СКЮ печенья «Причуда»,

Б – 2 СКЮ пряников «Юбилейное»,

В – 3 СКЮ кекса «Юбилейный»,

Г – 1 СКЮ вафель «Причуда»,

Д – 2 СКЮ воздушного печенья «Сердечки»

Задача направлена на создания роста у ключевых клиентов за счет представления у них наибольшего количества категорий. Поэтому категории выбираются те, увеличения количества клиентов по которым действительно необходимо.

Каскадируете 55 % ТТ на маршруте на уровень конкретных клиентов,

Например, при 100 активных точках на маршруте АБВГД должна быть

- В 20 торговых точек их ТОП 20 (отмечаете в Личном планировщике)
- В 10 торговых точках из целевых 15 (отмечаете в Личном планировщике)
- И, соответственно, в $(100 \cdot 55\%) - 20 - 10 = 25$ остальных торговых точках на маршруте.

Задача Торговым Представителем будет выполнена, если в течении месяца АБВГД-йка в заданном количестве СКЮ будет отгружена не менее, чем в 55 ТТ на маршруте (выполнение отслеживается либо по компьютерной базе, либо при проверке ТСМ-ом на маршруте)



Пример каскадирования задач

**Владелец
компании**

1. Выиграть чемпионат Гран-При
2. Получить спонсорство 3 всемирно известных компаний

**Менеджер
компании**

1. Участие в 90% всех квалификационных заездов
2. Обеспечить взаимодействие с PR-службами 8 всемирно-известных компаний

**Технический
директор**

- 
1. Выиграть 75% заездов
 2. Занять крайнюю внутреннюю дорожку в 50% заездов

гонщик

1. Не более 2-х поломок во время заездов с неограниченным временем
2. Не допускать поломок в заездах на время
3. Обеспечить полное использование заданных технических характеристик автомобилей

Инженер

Обеспечить соответствие характеристик двигателя не менее, чем на 98%

**Команда по замене
шин**

Выполнять полную замену шин не более, чем за 5 секунд

Заправщик

Поддерживать скорость заправки не менее, чем 10 литров в секунду

КАСКАДИРОВАНИЕ

Принципы и факторы каскадирования

Каскадирование – продуманное распределение всей работы на измеряемые задачи для работников каждого уровня, направленные на достижение общей цели

Принципы каскадирования задач

1. Задачи на каждом уровне направлены на выполнение бизнес-плана
2. Задачи выглядят «по-разному» на каждом уровне
 - объемы распределяются;
 - «способы достижения» становятся более конкретными;
 - сумма составляющих должна равняться общему;
3. **Каскадирование** заканчивается постановкой задач каждому ТП, расписанных по маршруту и по каждому клиенту.
4. Обязательно используется «обратная связь»

Факторы каскадирования задач:

1. возможности развития маршрутов
2. время, необходимое для достижения поставленных задач (Один Календарный Месяц)
3. возможности каждого Торгового Представителя и данные по их последним результатам
4. уровень мотивации Торговых Представителей (Задачи Оплачиваются)

Схема каскада задач

Исполнения задач Торговыми представителями можно ожидать только после коммуникации, обсуждения и окончательной формулировки этих задач.

Сроки	Этапы	Детали
20 число месяца	ТСМ получает задачи на предстоящий период	<ul style="list-style-type: none">• Получить конечные задачи от ASM (объем продаж, Главные Задачи на месяц)• Определить предстоящие промо-программы• Изучить предыдущие результаты по территории
До 26 числа	ТСМ оценивает показатели конкретного ТП, выполняет каскадирование задач для ТП	<ul style="list-style-type: none">• Оценить возможности маршрута• Изучить показатели ТП
До 30 числа	ТСМ доводит и разъясняет задачи команды и каждого ТП	<ul style="list-style-type: none">• Коммуникация задач на еженедельном собрании ТП• Обратная связь по задачам• Занесение задач на месяц на Доску показателей и в Личные планировщики

Пример каскадирования задач

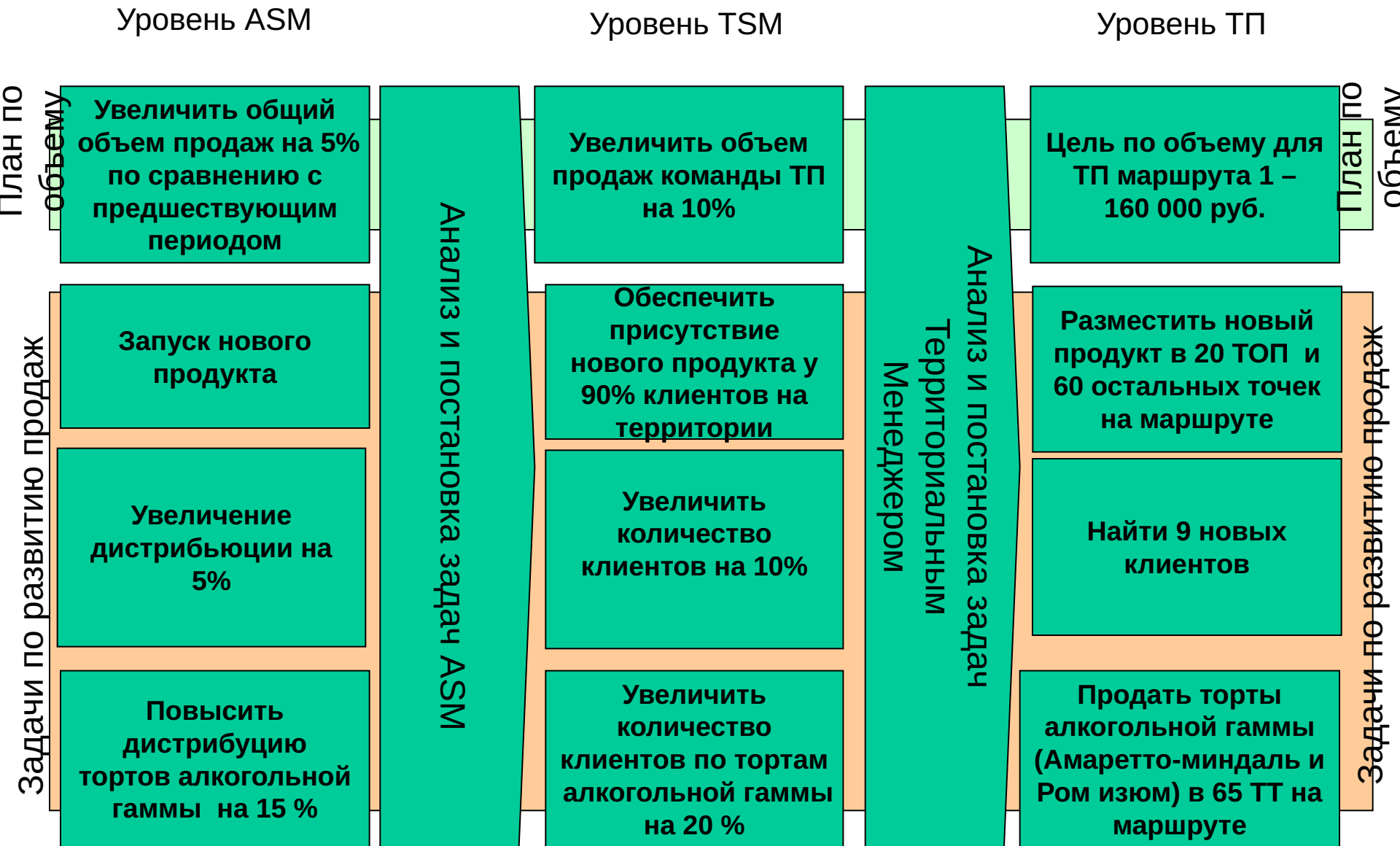


Схема Зарботной Платы торговых представителей

Зарботная плата Торгового Представителя состоит из двух частей:

1. Фиксированная часть заработной платы (30%)
 - оклад
 - частичная компенсация ГСМ и мобильной связи
2. Переменная часть заработной платы (70%) - бонусная витрина
 - бонус за 100% выполнение Цели по объему продаж (40%)
 - три бонуса за 100% выполнение Главных Задач (по 10% каждая)

При начислении бонуса за выполнение Цели по объему продаж действует система коэффициентов (отражающая степень достижения Торговым представителем Цели)

- выполнение на 115% и выше - 115% от бонуса
- выполнение на 110% - 110% от бонуса
- выполнение на 100% - 100% от бонуса
- выполнение на 90% - 80% от бонуса
- выполнение на 80% - 50% от бонуса
- при выполнении менее 80% бонус не выплачивается

При начислении бонусов за выполнение Главных Задач используется принцип

- выполнение Задачи на 100% и более - 100% бонуса по Задаче
- выполнение Задачи менее 100% - бонус не выплачивается

По некоторым Задачам можно применять систему коэффициентов (таких же, как по Цели по объему) - по решению АСМ.

Зарботная плата Торгового представителя в период отпуска

Уходя в отпуск, ТП должен передать маршруты с отмеченными магазинами для посещений ТП, его заменяющим.

Цель по месячному объему продаж разбивается между ТП, уходящим в отпуск, и ТП его заменяющим. При этом для ТП-отпускника определяется Цель по объему в пропорции больше, чем количество отработанных им дней от общего количества рабочих дней в месяце. Остальная часть Цели по объему распределяется между ТП, его заменяющими.

Задачи ставят только ТП отпускнику и оценивают в конце месяца.

Оклад ТП-отпускнику выплачивается полностью, компенсация ГСМ и моб. связи - пропорционально количеству отработанных дней.

ТП, заменяющие отпускника, получают два бонуса – со своего и дополнительного маршрута (они не суммируются и их выполнение рассматривается отдельно)



Меры по отслеживанию и контролю



Отслеживание и контроль результатов

Отслеживание и контроль результатов необходимы для:

- получения точных и своевременных данных по выполнению цели и задач
- определения степени продвижения вперёд относительно имеющихся задач
- отслеживания хода выполнения работы
- подготовки к совместным работам

Меры по отслеживанию и контролю результатов:

- 1. С помощью средств отображения продуктивности работы участников территориальной команды**
 - Доска Показателей территории
 - Список новых клиентов
 - Личный планировщик исполнения (ТОП 20, ТОП 15)
 - Маршрутный лист
- 2. При совместной работе на маршруте**
 - Календарь наставничества
 - Контрольный Лист совместной работы
 - Папка совместных работ
 - Календарь наставничества
- 3. При поездке по маршруту без торгового (аудит ТТ ТСМ)**
- 4. На еженедельных собраниях команды**
 - Лист повесток собраний команды

Ключевые показатели деятельности на территории.

Плановый объем продаж на месяц:

выставляется в рублях, исходя из общих задач команды на месяц, и учитывает развитость территории, её потенциал и предыдущие результаты работы на ней.

Плановый объем ежедневных продаж:

получают делением планового объема месячных продаж на количество рабочих дней в этом месяце.

Фактический объем ежедневных продаж:

сумма фактически принятых за день заказов на маршруте

Запланированное количество визитов на день:

определяется менеджером для каждого торгового представителя, исходя из маршрута, его особенностей, типа клиентов и времени, затрачиваемого на визит для выполнения всех поставленных задач. Стандарт по количеству визитов в день – 25 торговых точек

Фактическое количество визитов в день:

количество визитов, которое фактически совершает торговый представитель, выполняя весь комплекс мер по работе с клиентом.

Количество заказов в день:

количество заказов, самостоятельно сделанных в торговой точке при наличии всего комплекса мер по обслуживанию клиента.

Доля результативных визитов:

отношение количества заказов к фактическому количеству визитов.

Средний размер заказа:

отношение объема заказов за день в рублях к количеству заказов.

Количество активных клиентов за месяц:

количество реально отгруженных клиентов в течении календарного месяца

Количество «смешанных» магазинов на территории:

количество магазинов «смешанного» типа на территории

Средства отображения продуктивности

Доски Показателей территории позволяет:

- Планировать продажи и выполнение Главных задач на территории
- Ежедневное отражать продуктивность работы ТП на маршрутах и команды в целом
- Подсчитывать выполнение и сравнивать с планом

Список новых клиентов

- Фиксировать новых клиентов
- Сравнить активность ТП по открытию новых клиентов

Личный планировщик исполнения

- Выделять 35 наиболее важных клиентов на каждом маршруте
- Планировать выполнение Главных Задач по конкретным клиентам маршрута
- Контролировать и оценивать выполнение Главных Задач по конкретным клиентам маршрута

Маршрутный лист

- Ежедневно планировать посещения ТП торговых точек
- Фиксировать результаты каждого визита
- Отслеживать динамику работы ТП с каждым клиентом



Проведение эффективных собраний команды



Проведение еженедельных собраний команды

Еженедельные собрания команды дают возможность обсудить вопросы, накопившиеся за неделю, обменяться информацией, отчитаться и получить задания на неделю.

Проведение эффективных еженедельных собраний включает **ТРИ ЭТАПА**:

Подготовка

- Соберите информацию:** - внутренние отчеты о результатах
- планируемые промоакции
 - последние данные по организационным вопросам
- Проанализируйте:**
- информацию Доски Показателей
 - текущее выполнение планов по объему и
 - тенденции продаж основных брендов и новинок
 - актуальные проблемы
- Определите:** - как эффективно использовать время собрания
- выделите время на уточнение и разрешения проблем
- Подготовьте повестку собрания**

Проведение

- проводите собрание в один и тот же день и время каждую неделю
- обеспечьте участие всех членов команды
- начинайте собрание всегда вовремя
- не отклоняйтесь от повестки собрания
- соблюдайте регламент (время на обсуждение) по каждому вопросу
- вовлекайте всех участников собрания в обсуждение вопросов

Отслеживание

- Согласуйте с командой последующие шаги в достижение результата
- Распределите действия команды
- Выполните последующие действия по открытым вопросам после собрания
- отслеживайте после собрания вопросы, которые на собрании остались открытыми
- Обратная связь по вопросам


Проведение еженедельных собраний команды

Рекомендуемый регламент собрания

1. Последующие действия по открытым вопросам предыдущего собрания
2. Обсуждение новых возможностей, проблем
3. Изучение показателей и разрешение проблем
 - Анализ Доски показателей территории
 - Выполнение Главных задач каждым ТП
4. Постановка задач на следующую неделю команде в целом и каждому ТП
5. Обратная связь

На первой неделе месяца на собрании обсудите выполнение результатов предыдущего месяца
На последней неделе месяца коммутируйте задачи на предстоящий месяц

Проведение еженедельных собраний команды

 Danone - Bolshevik				
Лист планирования собрания	менеджер	территория	неделя	дата
Вопросы	Выст упующий		Время	
<p>1. Подведение ит огов работ ы команды за неделю</p> <ul style="list-style-type: none"> - выполнение плана продаж командой - выполнение плана продаж каждым ТП - выполнение Главных Задач командой - выполнение Главных Задач каждым ТП - количество заказов в день по ТП <p>2. Анализ клиент ской базы (по сравнению с предыдущим периодом)</p> <p>5. Инф ормация об изменении цен, наличия продукт а на складах дист рибьют оров</p> <p>6. Инф ормация о маркет ингových инициат ивах (промоакции, POS, оборудование и т.п.)</p> <p>7. Пост ановка зад на следующую неделю</p> <ul style="list-style-type: none"> - команде в целом - каждому торговому представителю <p>8. Обрат ная связь (вопросы, пожелания ТП)</p> <p>10.Разное</p>				

Определите дни недели и время, когда Вы будете проводить собрание команды

Подготовьте необходимые отчёты и составьте повестку собрания

Обеспечьте присутствие всех членов команды

Пригласите, если это необходимо, сотрудников других отделов

Придерживайтесь регламента.

Отмечайте не только отрицательные, о и положительные стороны в работе

торговых представителей

Ведите протокол собрания





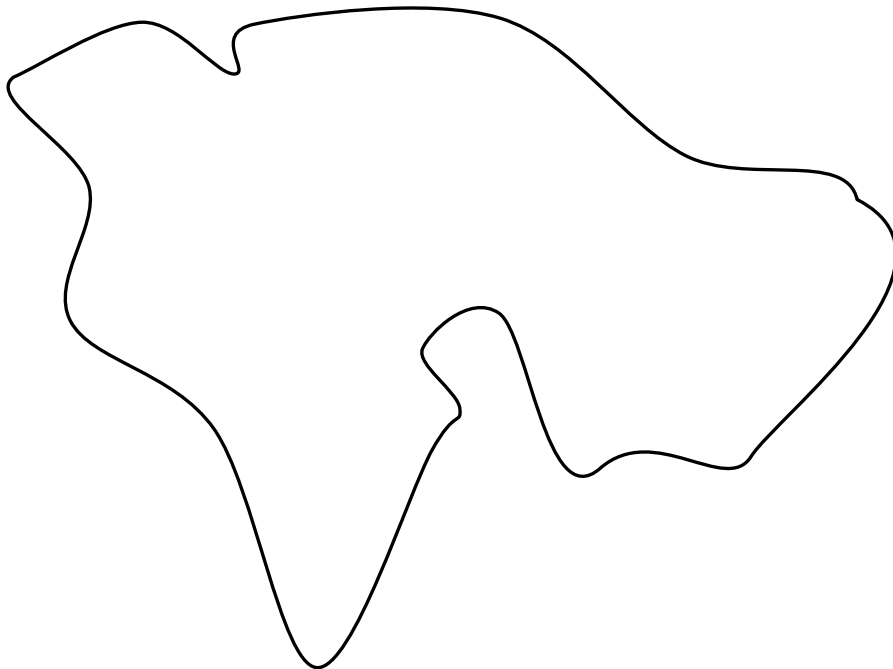
Маршрутизация



Как правильно организовать маршруты

Есть **территория** - совокупность клиентов и торговых точек, определенная по географическому принципу или относящихся к одному из каналов продаж.

Ключевая роль на ней принадлежит **ТСМ – территориальному менеджеру по продажам**



1. Сначала производится перепись всех торговых точек («смешанных» магазинов) на территории.

Все переписанные точки наносятся на Карту территории.

На карте территории торговые точки обозначаются определенными маркерами в зависимости от частоты посещения.

Определение частоты посещения торговой точки

Частота посещения торговой точки торговым представителем зависит от:

- наличие склада для хранения запаса товара
- наличие оборотных средств (денег), для поддержания запаса
- наличие на месте товароведа, делающего заказы поставщику
- наиболее значимые клиенты посещаются чаще

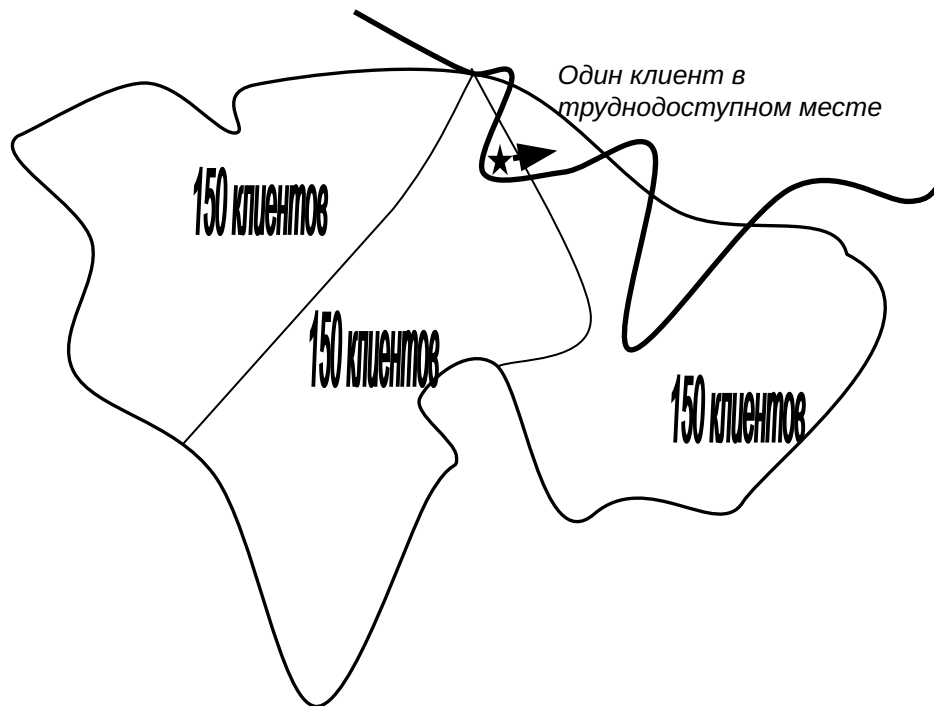
Поэтому мы делим точки на 3 категории:

- Точки, посещаемые еженедельно в базе клиентов обозначается **0**
их ТП посещает каждую неделю и делает заказ на неделю
- Точки, посещаемые раз в 2 недели
каждую нечетную неделю в базе клиентов обозначается **1**
каждую четную неделю в базе клиентов обозначается **2**
их ТП посещает раз в две недели, и заказ с учетом продаж двух недель
- Точки, посещаемые раз в месяц в базе клиентов обозначается **3**
как правило потенциальные клиенты.
их ТП посещает после посещения точек типов 0, 1, 2

Как правильно организовать маршруты

Территория разделена на участки.

За прием заказов на каждом участке отвечает ТП- торговый представитель.

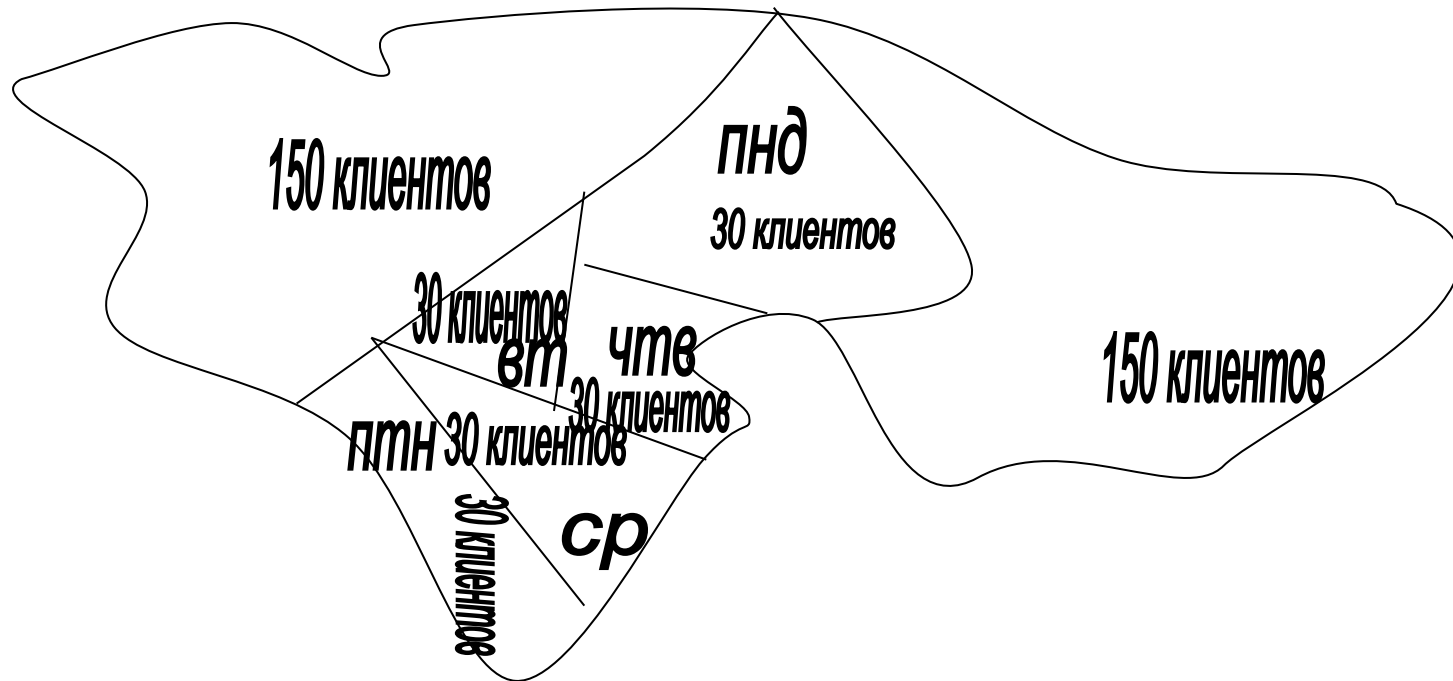


Затем территорию разбивают на участки по 150 торговых точек, закрепленных за каждым Торговым представителем.

Обозначая границы участков, учитывают географические особенности местности (наличие естественных преград, трасс и крупных производственных или хозяйственных объектов). Если в сложной для проезда зоне находится незначительное количество торговых точек, эти точки следует отнести в соседний район, т.е. под контроль другого ТП.

Как правильно организовать маршруты

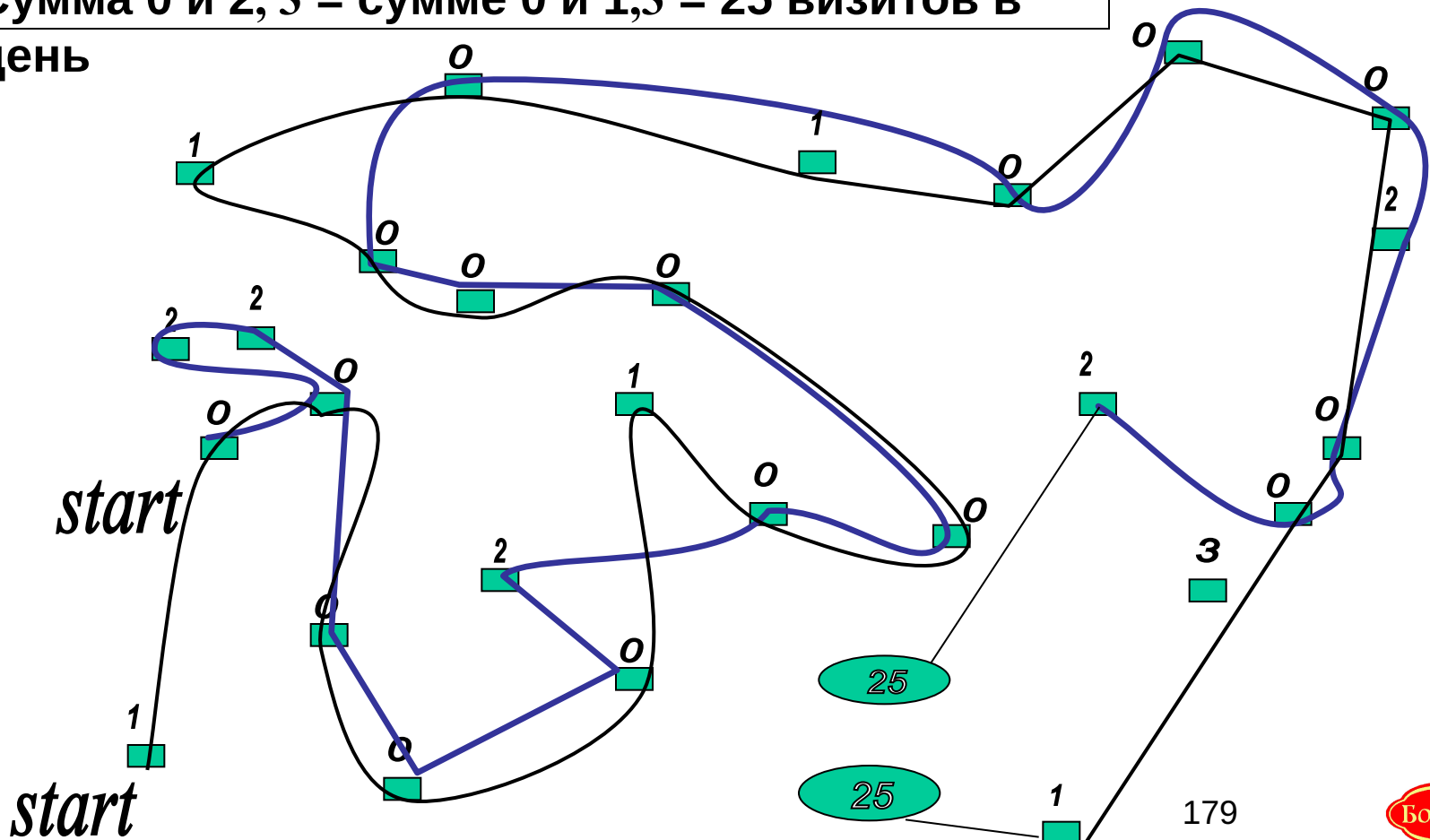
3. Каждый участок разбивают на пять участков (по количеству рабочих дней в неделе) - по 30 точек в каждом



Как правильно организовать маршруты

4. Определяют последовательность посещения точек ТП на каждый день недели. Точки, посещение которых планируется раз в месяц (3) ставятся в последовательность последними.

Сумма 0 и 2, 3 = сумме 0 и 1,3 = 25 визитов в день



5. Вносят получившиеся последовательности в структурированный список клиентов

Торговый Представитель	День посещения	Дата посещения			Название клиента	Адрес клиента	Контактные лица	Телефон	Доп. инф.	ТОП 20+15	Продажи за последний месяц
		№	ТИП	ТИП посещ							
Никишин Д.	1 пон	1	ПМ	2	ЧП Лобанова Турист	Комарова, 110					
Никишин Д.	1 пон	2	ПМ	0	ЧП Цыцыркин	Комаровского, 7					
Никишин Д.	1 пон	3	СМ	0	ЧП Абдулина	Комаровского, 4					
Никишин Д.	1 пон	4	СМ	0	ЧП Шабрина	Комаровского, 4					
Никишин Д.	1 пон	5	СМ	0	ЧП Щупило	Ш.Металлургов, 43					
Никишин Д.	1 пон	6	СМ	0	ЧП Габдулин	Обухова, 6					
Никишин Д.	1 пон	7	СМ	0	ЧП Миркин	Обухова, 8					
Никишин Д.	1 пон	8	ПМ	0	ЧП Захаров	Первоозерный					
Никишин Д.	1 пон	9	ПМ	0	ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35					
Никишин Д.	1 пон	10	ПМ	0	ЧП Фомин	Хмельницкого, 22					
Никишин Д.	1 пон	29	ПМ	0	ЧП Зайцева	Жукова, 14					
Никишин Д.	1 пон	30	ПМ	2	ЧП Баумер	Мира, 12					
Никишин Д.	1 пон	31	ПМ	3	ЧП Юденкова	Мира, 2					

Составление Списка клиентов

Структурированный список клиентов ведется по всем ТП команды.
По нему же составляются Маршрутные листы.

1. На основе переписи клиентов на территории занесите данные по клиентам в соответствующие столбцы формы Списка клиентов
 - Название, адрес клиента, контактное лицо (**столбцы F, G, I**);
 - Тип торговой точки (СМ – супермаркет, П – павильон...) (**в столбец D**);
 - Дополнительную информацию (условия оплаты) (**в столбец K**);
 - Продажи клиенту в предшествующий период (**в столбец M**);
2. Проставьте ТП, на территории которого находится клиент (**в столбце A**)
3. Укажите день посещения клиента ТП (**в столбце B**).
4. Внесите частоту посещения клиента (0, 1, 2, 3) (**в столбец E**)
Отсортируйте список по **столбцу B** по возрастанию, в фильтре **столбца A** выберете ТП – получите список клиентов маршрута одного ТП по дням посещения.
5. Проставьте ежедневную последовательность посещения торговых точек Торговым Представителем (**в столбце C**).
6. Выделите ТОП 20 + 15 по каждому торговому:
отсортируйте список по **столбцу M** по убыванию; в фильтре **столбца A** выберете ТП – первые 20 клиентов получившегося списка – ТОП 20. Измените шрифт названия этих клиентов в **столбце F** (полужирный) – они будут выделяться в Маршрутном листе среди других клиентов. Сделайте это по каждому ТП.

Список клиентов готов для формирования распечатки маршрутов

Бланк списка клиентов

Торговый Представитель	День посещения	№	тип ТТ	тип посещ.	Название клиента	Адрес клиента	Контактные лица	Телефон	Доп. инф.	ТОП 20+15	Продажи за последний месяц
Никишин Д.	1 пон	1	ПМ	2	ЧП Лобанова Турист	Комарова, 110	Ареева Наталья	23-25-26	нал\факт		2 870р.
Никишин Д.	1 пон	2	ПМ	0	ЧП Цыцыркин	Комаровского, 7	Осокина Лена	35-56-67	б\н 7 дней	ТОП 20	17 890р.
Никишин Д.	1 пон	3	СМ	0	ЧП Абдулина	Комаровского, 4	Петрова Ирина	54-78-09	нал\факт		3 470р.
Никишин Д.	1 пон	4	СМ	0	ЧП Шабрина	Комаровского, 4	Орезова Оля	22-22-22	б\н 7 дней	ТОП 20	26 540р.
Никишин Д.	1 пон	5	СМ	0	ЧП Щупило	Ш.Металлургов, 43	Веселкина Татьяна	34-57-58	нал\факт		4 765р.
Никишин Д.	1 пон	6	СМ	0	ЧП Габдулин	Обухова, 6	Сталк Анна Ивановна	32-16-80	нал\7 дней		3 789р.
Никишин Д.	1 пон	7	СМ	0	ЧП Миркин	Обухова, 8	Котина Марина	23-21-23	нал\факт	ТОП 20	14 800р.
Никишин Д.	1 пон	8	ПМ	0	ЧП Захаров	Первоозерный	Копейкин Вадим	32-65-98	нал\факт		3 610р.
Никишин Д.	1 пон	9	ПМ	0	ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35	Петров Петр	43-56-98	б\н 14 дней	КП 15	4 500р.
Никишин Д.	1 пон	10	ПМ	0	ЧП Фомин	Хмельницкого, 22	Китапов Олег	23-64-98	нал\факт		4 900р.
Никишин Д.	1 пон	11	ПМ	0	ЧП Заварухина Феникс	Жукова, 46	Рублев Анатолий	32-12-12	нал\7 дней		3 600р.
Никишин Д.	1 пон	12	ПМ	0	ЧП Вяги	Сталеваров, 11	Камаева Светлана	33-44-55	нал\факт		5 400р.
Никишин Д.	1 пон	13	ПМ	0	ЧП Кочетова	60 лет Октября, 3	Панина Женя	25-65-56			0р.
Никишин Д.	1 пон	14	ПМ	0	ЧП Чебыкин	60 лет Октября, 7	Гусева Екатерина	23-34-43	б\н7 дней		3 750р.

Составление Маршрутного листа

1. Отсортируйте список по **столбцам С и В** по возрастанию
 - выделите область сортировки (все строки с клиентами, **столбцы от А до М**);
 - откройте меню Данные / Сортировка
 - «Сортировать по» выбрать **столбец С**; установить флажок на «по возрастанию»
 - «Затем по» выбрать **столбец В**, установить флажок на «по возрастанию»
 - «идентифицировать поля по» установит флажок на «обозначениям столбцов листа».
2. Скройте неиспользуемые для маршрутного листа **столбцы I, J, K, L, M** (выделены в первой строке синим цветом).
 - Выделить строки, кликнуть правой клавишей мышки, «скрыть»
3. Разверните сгруппированные ячейки
 - (кликните на **2** в левом верхнем углу окна)
4. В фильтре **столбца А** выберите одного ТП.
5. В фильтре **столбца В** выберете день недели
6. Распечатайте получившийся Маршрутный лист для ТП (область печати уже задана. Если будете задавать область печати, НЕ включайте в нее **столбцы А и В**)

Последовательно выбирая дни недели в фильтре столбца В распечатайте Маршрутные листа по каждому дню недели для каждого ТП

Бланк Маршрутного листа

день недели **Вторник**

ТП **Никишин Д**

Месяц

Дата посещения

№	тип ТТ	тип посещ.	Название клиента	Адрес клиента	название и фактический адрес торговой точки																
					ЗАКАЗ	задачи	ЗАКАЗ	задачи	ЗАКАЗ	задачи	ЗАКАЗ	задачи	ЗАКАЗ	задачи							
					А	В	К	С	З	А	В	К	С	З	А	В	К	С	З		
1	ПМ	0	ЧП Соломахин	пр-т Победы, 3																	
2	ММ	0	ООО ПКФ УПТК	пр-т Победы, 4																	
3	СМ	0	ЧП Севостьянова	пр-т Победы, 5																	
4	ПМ	1	ЧП Сухарученко	пр-т Победы, 6																	
5	ПМ	0	ЧП Татаринов	Хмельницкого, 35																	
6	П	0	ЧП Минасян	пр-т Победы, 8																	
7	ПМ	2	ЧП Солдатенко	пр-т Победы, 9																	
8	ПМ	0	ЧП Тамашева	пр-т Победы, 10																	
9	ПМ	0	ЧП Ключина	пр-т Победы, 11																	
10	ПМ	1	УралПромРесурс	пр-т Победы, 12																	
29	ПМ	0	ЧП Борушко	Б-1 лет ВЛКСМ, 13																	
30	ПМ	2	ЧП Лобанова И.М.	пр-т Победы, 11 П «Гуливер»																	
31	ПМ	3	ООО Континент	Ш.Металлургов, 70 В																	
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ПОСЕЩЕНИЙ																					
ИТОГИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧ																					
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО ЗАКАЗОВ																					

порядок посещения торговых точек

ТОП 20 выделены жирным шрифтом и цветом

Ключевые 15 выделены курсивом и цветом

тип торговой точки:
 СМ - супермаркет;
 ММ - минимаркет;
 ПМ - продуктовый магазин прилавочной торговли
 П - павильон

частота посещения торговой точки :
 0 - еженедельно;
 1 - по четным неделям;
 2 - по нечетным неделям;
 3 - один раз в месяц,



Итак, что предстоит сделать?

- Провести перепись торговых точек на территории.
- Определить частоту посещения торговых точек.
- Нанести клиентов на карту территории.
- Проанализировать маршруты, сложившиеся до создания команды.
- Разбить территорию на 5 частей - занести дни посещения клиентов.
- Определить ежедневную последовательность посещения торговых точек, занести в базу клиентов
- Занести средние продажи за прошлые периоды, выделить ТОП 20+15
- Составить Маршрутные листы для торговых представителей
- **Вменить в обязанность ТП следовать по клиентам согласно маршруту, активно и целенаправленно приучая клиентов к стабильному графику заказов**
 - При посещении говорить: Как и обещал, сегодня, в среду, я пришел к Вам по заказу
 - По окончании визита: На следующей неделе я приду к Вам как обычно, в среду...



II.5 Работа с дистрибьютором



Принципы коммерческой политики

Основной идеей коммерческой политики компании «Большевик» является построение эффективной системы дистрибуции продукции на всей территории России.

Принципы коммерческой политики компании «Большевик»

- Глобальность - продукция должна быть доступна потребителям во всех регионах и территориях
- Эффективность – затраты на развитие и построение системы дистрибуции сопоставимы с конечным результатом
- Системность – принципы построения системы дистрибуции едины для всех регионов и территорий
- Прогнозируемость – система дистрибуции позволяет прогнозировать промежуточные и конечные результаты на каждом этапе
- Управляемость – способность влиять на конечный результат с помощью эффективного использования человеческих ресурсов и инструментов дистрибуции

В соответствии с коммерческой политикой:

- **Мы** определяем, кто осуществляет дистрибуцию продукции компании «Большевик» на конкретной территории (географической территории/канале дистрибуции /по конкретным клиентам);
 - **Мы** определяем и контролируем ценообразование на территории;
 - Для осуществления эффективной дистрибуции продукции компания «Большевик» устанавливает рекомендованные цены для различных территорий и каналов дистрибуции.
1. Цена для традиционной торговли равна базовому тарифу преysкуранта компании «Большевик».
 2. Цена для современной торговли (Modern Trade) и сетевых магазинов определяются компанией «Большевик» и регулируется соглашениями между компанией, дистрибьютором и современной торговлей.
 3. Цена для оптовых клиентов - дистрибьюторов регламентируется достижением нужной цены на полке в опте, в среднем это наценка дистрибьютора +8 % и опта +8%. (Цена на полке в опте должна быть в диапазоне 98%-101% от базового тарифа преysкуранта Большевика)
 4. Все скидки от базового тарифа преysкуранта для вторичного клиента дистрибьютор согласовывает с представителем компании «Большевик»

Бизнес-модель территории

Территория – активные и потенциальные клиенты на одной географической территории или в одном канале дистрибуции.

Территория обслуживается одним якорным дистрибьютором. Субдистрибьюторы допускаются как временное решение.

Ценообразование и распределение на территории определяет и контролирует компания «Большевик».

Идеальная бизнес-модель территории

1. Один дистрибьютор обслуживает одну территорию (нет субдистрибьюторов).
2. 100% продаж на территории осуществляют торговые представители.
 - продающие продукцию компании «Большевик» эксклюзивно;
 - непосредственно в розничные точки.

Три шага территориального управления

Шаг 1 Постоянное наличие всех СКЮ на складах дистрибьюторов

- Вклад Большевика – доступность всех СКЮ на фабрике, адекватные кредиты и лимиты для консигнаторов
- Вклад дистрибьютора – финансовая дисциплина

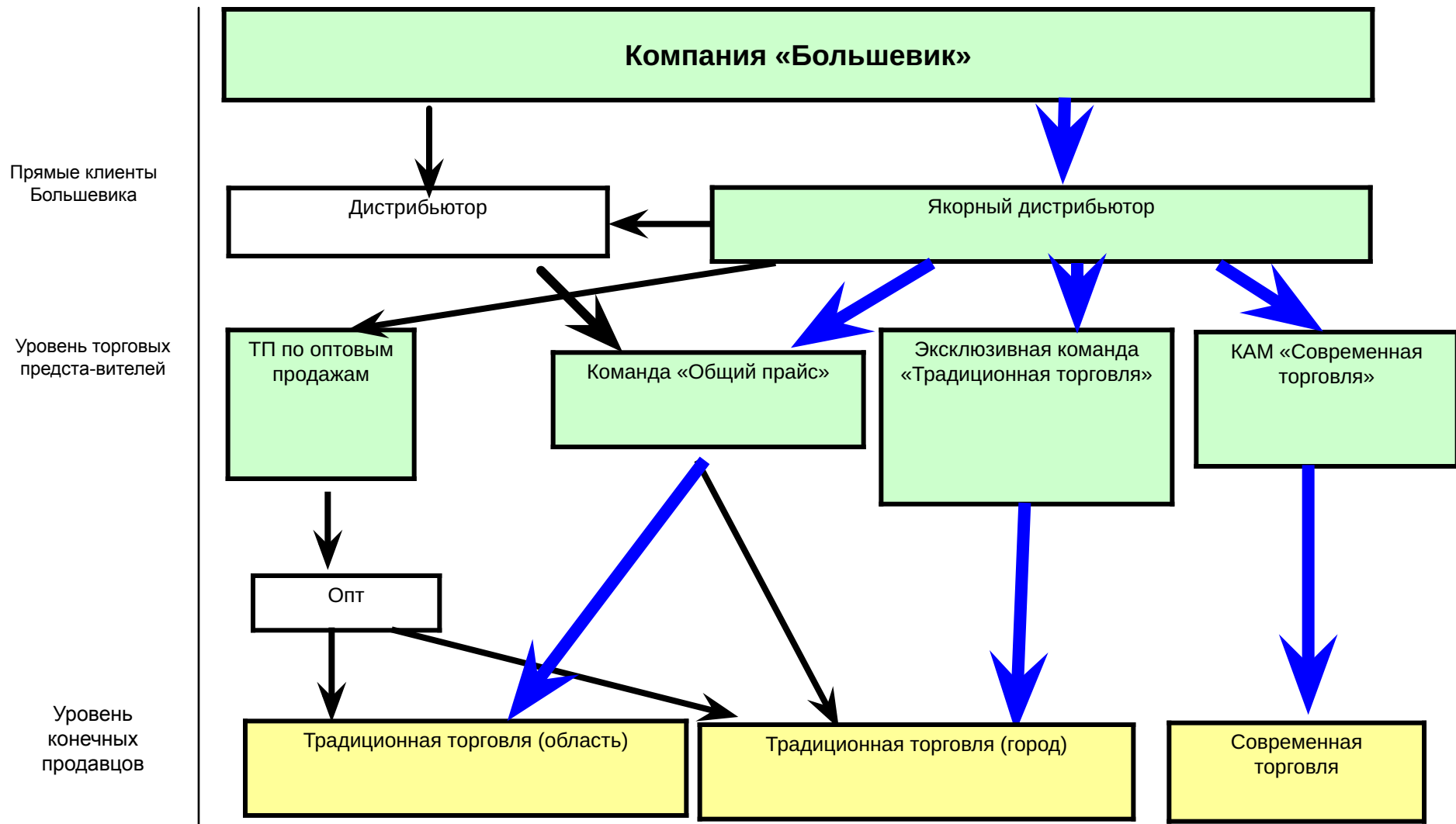
Шаг 2. Рекомендованное ценообразование для всех операторов на территории. Это может быть достигнуто только при условии, когда якорный дистрибьютор продает всем другим операторам

- Вклад компании «Большевик» – поддержка якорного дистрибьютора от траншипмента
- Вклад дистрибьютора – соглашения со всеми операторами относительно рекомендованного ценообразования

Шаг 3. Эксклюзивные команды – двигатель дистрибуции

- Вклад компании «Большевик» – тренинги, заработная плата, управление (Территориальный Университет)
- Вклад дистрибьютора – оформление в штат, доставка по точкам, другие операции

Структура продаж на географической территории



Каналы дистрибуции и план действий

Основные каналы дистрибуции (оценка A.C.Nielsen)

Mixed stores	74% (доля в продажах Большевика)
Открытые рынки	14%
Киоски	12%

Киоски - канал продаж, где необходимы специфические торговые команды – как ВЭН-селлинги компаний Марс, Чупа-Чупс, а также необходим специфический продукт - моментального потребления, с агрессивной рекламой по телевидению

Открытые рынки – рынок сбыта дешёвого и низкокачественного продукта, с высокой ротацией владельцев точек. В этот канал трудно проникнуть как с точки зрения продукта, так и структуры продаж.

Смешанные магазины (Mixed stores) являются каналом самого высокого потребления и структурированы для работы торговых команд дистрибьюторов. (К каналу «смешанные магазины» относятся все продуктовые магазины (прилавочные, самообслуживания) и павильоны от 12 м2)

<p>Современная \ организованная торговля</p>	<p>Самый быстрорастущий сегмент. Здесь возможны два подхода в зависимости от наличия подписанных соглашений относительно места на полках и количества SKU в матрице. Если сити-менеджером подписаны соглашения, то по каналу может работать более дешёвый торговый представитель «общего прайс-листа», в другом случае мы вводим эксклюзивного торгового представителя.</p>
<p>Традиционная торговля, город</p>	<p>В зависимости от критической массы мы создаем смешанные/эксклюзивные команды, (город) или мотивируем торговых представителей «общего прайса». Этот канал – приоритет № 1 в 2004-2005 году для создания смешанных/эксклюзивных команд</p>
<p>Традиционная торговля, регион</p>	<p>Мы мотивируем работу торговых представителей «общего прайс-листа» или находим (регион) дистрибьютора, который расположен в региональными городами и работает с розницей.</p>
<p>Оптовая торговля</p>	<p>Мы мотивируем торговых представителей «общего прайса». Если «общий прайс» слишком большой, и есть потенциал для развития продаж, то мы вводим специального торгового представителя.</p>
<p>Киоски</p>	<p>С киосками, объединенными в сеть, работает дистрибьютор, одиночные киоски обслуживаются через оптовых клиентов.</p>
<p>Кафе, рестораны</p>	<p>Мы не фокусируемся на этом канале и достигаем покрытия его через торговых представителей «общего прайса» или через опт</p>



Золотая линейка



Золотая линейка

В большинстве торговых точек традиционной торговли невозможно представить полный ассортимент выпускаемой продукции. В такой ситуации необходимо фокусироваться на наиболее важных СКЮ

Золотая линейка - это оптимальный набор СКЮ для представления в торговой точке

Принцип «Золотой линейки» предполагает обязательное наличие определенного набора СКЮ у определенного количества клиентов

Возможны два подхода:

1. Небольшое количество СКЮ в максимальном количестве торговых точек	Не создается рост ключевых клиентов, которые уже имеют эти СКЮ
2. Большое количество СКЮ в ключевых торговых точках	Обеспечивается рост у ключевых клиентов

Первый подход мы используем для повышения на территории товарооборота за счет оптимизации ассортимента у существующих торговых точек и увеличения количества активных торговых точек.

Второй подход мы используем для увеличения товарооборота в ключевых точках (Современная торговля и супермаркеты). Так как современная торговля сегодня наиболее динамично развивается, второй подход сейчас для нас наиболее приоритетный.

Критерии выбора СКЮ в Золотую Линейку

Для определения СКЮ, которые должны входить в Золотую Линейку, нужно учитывать Критерии выбора СКЮ в Золотую Линейку:

- Уровень прибыли - зависит от уровня СІ (Промышленная прибыль)

Классификация продукции по уровню прибыли СІ		
1- высокий уровень	2 - средний уровень	3 - низкий уровень
Торты Причуда	Печенье Юбилейное 126г, 150г	Печенье Юбилейное 75г
Печенье Причуда	Печенье Юбилейное с глазурью 130г	Печенье Юбилейное 38г
Мини-торты	Печенье Юбилейное Утреннее 108г	Печенье Сердечки
Печенье Принц Утреннее	Пряники Юбилейное	Сэндвичи Принц
	Кекс Юбилейный	Вафли Принц
	Печенье Принц в глазури	Вафли Причуда
	Печенье Прямоугольное	

- Объем продаж этого СКЮ на территории в предшествующий периоды (локальные особенности)
- Продажи СКЮ на точку, таким образом учитываем не только текущие доли СКЮ в общем объеме продаж, но и его потенциал по росту дистрибьюции
- Приоритеты компании
- В Золотую линейку рекомендуется включать все группы производимой продукции:
 - Печенье Юбилейное
 - Печенье Юбилейное в глазури
 - Торты Причуда

- Печенье Причуда
- Кексы Юбилейный
- Гамма Принц

- Пряники
- Печенье Сердечки
- Печенье «прямоугольное»

Составление Золотой Линейки

- Золотая линейка составляется индивидуально для каждой территории (города) Сити-менеджером совместно с АСМ
- Для определения Золотой Линейки мы выделяем группы торговых точек, объединенных общими параметрами (площадь, ассортимент, количество кассовых аппаратов, уровень наценки, целевая аудитория и т.д.):
 - **Современная торговля** (Гипермаркеты, кеш & керри, супермаркеты)
 - **Магазины** (Традиционные магазины (от 50 м2) и минимаркеты)
 - **Малые магазины** (дискаунтеры, Традиционные магазины с площадью до 50 м2)
 - **Опт**
- Для каждой группы определяется своя Золотая Линейка
- Категории и продукты в категории в Золотой Линейке располагаются в порядке хит-парада, от более значимого к менее значимому.
- Золотая Линейка составляется на период, необходимый для ее внедрения во всем канале.
- Пересматривается один раз в квартал.
- При пересмотре в Золотую Линейку могут быть добавлено СКЮ, если:
 - оно вошло в первую десятку хит-парада продуктов по объему;
 - изменился приоритет по продукту в компании.
- Новые продукты добавляются в Золотую Линейку, если по итогам продаж за квартал они прошли по критериям выбора СКЮ в Золотую Линейку.

Золотая Линейка для традиционных магазинов

Торты Причуда

1	Причуда шок-вафельный Классический Ореховый	260,0				
2	Причуда Золотая	290,0	Х	Х	Х	Х
3	Причуда Фундук	290,0	Х	Х	Х	Х
4	Причуда Айриш Крим	260,0	Х	Х	Х	Х
5	Причуда Кокос	260,0	Х	Х	Х	Х
6	Причуда шок-вафельный Классический Ореховый	400,0	Х	Х	Х	Х
7	Причуда Амаретто Миндаль	290,0	Х	Х	Х	Х
8	Причуда Золотая	440,0	Х	Х	Х	Х
9	Причуда шок-вафельный Капучино	260,0	Х	Х	Х	Х
10	Причуда Гранд Шоко	260,0	Х	Х	Х	Х
11	Причуда Ром – изюм	290,0	Х	Х	Х	Х
12	Причуда Карамель	280,0	Х	Х	Х	Х
14	Причуда Кокос с белой глазурью	400,0	Х	Х	Х	Х
15	Причуда Амаретто Миндаль	440,0	Х	Х	Х	Х
17	Причуда мини торт темный шоколад	30,0	Х	Х	Х	Х
18	Причуда мини торт молочный шоколад	30,0	Х	Х	Х	Х
19	Причуда мини торт белый шоколад	30,0	Х	Х	Х	Х

Печенье Причуда

1	Причуда печенье Апельсин	150,0	Х	Х	Х	Х
2	Причуда печенье Груша	136,0	Х	Х	Х	Х
3	Причуда печенье Абрикос	150,0	Х	Х	Х	Х
4	Причуда печенье Вишня	150,0	Х	Х	Х	Х
5	Причуда печенье Клубника	136,0	Х	Х	Х	Х
6	Причуда печенье Карамельное суфле	128,0	Х	Х	Х	Х
7	Причуда печенье Малина	150,0	Х	Х	Х	Х

Печенье Юбилейное

1	ЮБИЛЕЙНОЕ Лесной Орех флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
2	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
3	ЮБИЛЕЙНОЕ Молочное флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
4	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
5	ЮБИЛЕЙНОЕ Медовое флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
6	ЮБИЛЕЙНОЕ Малиновое флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
7	ЮБИЛЕЙНОЕ с Отрубями и Кунжутом флоу-пак	126,0	Х	Х	Х	Х
8	ЮБИЛЕЙНОЕ Утреннее шоколадное	108,0	Х	Х	Х	Х
9	ЮБИЛЕЙНОЕ Утреннее мёд с орехом ФП	108,0	Х	Х	Х	Х
10	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное в бумаге	150,0	Х	Х	Х	Х
11	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое в бумаге	150,0	Х	Х	Х	Х
12	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное в бумаге	150,0	Х	Х	Х	Х
13	ЮБИЛЕЙНОЕ Лесной Орех флоу-пак	75,0	Х	Х	Х	Х
14	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное флоу-пак	75,0	Х	Х	Х	Х
15	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное флоу-пак	75,0	Х	Х	Х	Х
16	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное флоу-пак	38,0	Х	Х	Х	Х
17	ЮБИЛЕЙНОЕ МОЛОЧНОЕ флоу-пак	38,0	Х	Х	Х	Х

Печенье Юбилейное с глазурью

1	ЮБИЛЕЙНОЕ Молочное с Молочной Глазурью ФП	130,0	Х	Х	Х	Х
2	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое с Глазурью ФП	130,0	Х	Х	Х	Х
3	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное с Глазурью ФП	130,0	Х	Х	Х	Х
4	ЮБИЛЕЙНОЕ Шоколадное с Глазурью ФП	130,0	Х	Х	Х	Х
5	ЮБИЛЕЙНОЕ с глаз. флоу-пак	33,5	Х	Х	Х	Х

Пряники Юбилейное

1	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Клубника 180 г	180,0	Х	Х	Х	Х
2	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Слива 180 г	180,0	Х	Х	Х	Х
3	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Яблоко 180 г	180,0	Х	Х	Х	Х

Кекс Юбилейный

1	Кекс Юбилейный		Х	Х	Х	Х
---	----------------	--	---	---	---	---



Отчетность



ДОС

ДОС (DOS - Days of Sales) - количество товара на складе, выраженное в днях продаж.
Используется для контроля и поддержания непрерывного запаса на стоке дистрибьютора.
Для определения ДОСа используется стандартная таблица (след. слайд):

1. Проставляется норма запаса в днях (может корректироваться в начале каждого месяца).
2. В начале каждого месяца составляется прогноз продаж по СКЮ (с учетом цели, планируемых мероприятий и мотиваций, прошлых продаж).
3. Еженедельно вносится текущий остаток по складу по СКЮ (в коробах).
4. Для консигнационных складов считают выкуп по СКЮ.
5. Можно также учитывать товар в пути.
6. ДОС по каждой из СКЮ рассчитывается как прогноз, деленный на сток.
7. По прошествии месяца подсчитывается аккуратность прогноза (FA FORECAST ACCURACY) – соответствие прогноза реальным продажам.

Ответственный за заполнение файла ДОС по дистрибьютору - сити-менеджер.
Высылается каждый понедельник АСМ.

ДОС

июнь	DOS / Neolink						14 июн 04	
Код	НАИМЕНОВАНИЕ	шт. в коробе	Норма, дней	Остаток на складе, коробов	Выкуп, коробов	Прогноз, кор/мес	Дней продаж (DOS)	Заказ, кор
				3928	35	5549	14,283655	
	ЮБИЛЕЙНОЕ ПЕЧЕНЬЕ			2326	3044	15,282523		
0368	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное Бум. 150 г	30	7	42	76	11		
0367	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное Бум. 150 г	30	7	26	64	8		
0425	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое Бум. 150 г	30	7	48	76	13		
	Итого ЮБИЛЕЙНОЕ в бумаге (включая т/у)			116	216	10,740741		
0511	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное ФП 126 г	55	12	202	278	15		
0512	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное ФП 126 г	55	12	70	136	10	11,6	
0528	ЮБИЛЕЙНОЕ Малиновое ФП 126 г	55	12	63	79	16		
0514	ЮБИЛЕЙНОЕ Медовое ФП 126 г	55	12	84	94	18		
0516	ЮБИЛЕЙНОЕ Молочное ФП 126 г	55	12	180	235	15		
0513	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое ФП 126 г	55	12	205	310	13		
0517	ЮБИЛЕЙНОЕ с отрубями и кунжутом ФП 126 г	55	12	57	64	18		
0584	ЮБИЛЕЙНОЕ Утреннее Медовое с Орехами ФП 108 г	60	12	36	56	13		
0598	ЮБИЛЕЙНОЕ Утреннее Шоколадное ФП 108 г	60	12	43	62	14		
	Итого ЮБИЛЕЙНОЕ ФП 126 г (включая т/у)+Утреннее			940	1314	14,307458		
0495	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное ФП 75 г	54	12	219	241	18		
0496	ЮБИЛЕЙНОЕ Земляничное ФП 75 г	54	12	148	174	17		
0497	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое ФП 75 г	54	12	175	204	17		
	Итого ЮБИЛЕЙНОЕ 75 г			542	619	17,512116		
0506	ЮБИЛЕЙНОЕ Традиционное с глазурью ФП 130 г	60	12	214	225	19		
0507	ЮБИЛЕЙНОЕ Молочное с мол. глазурью ФП. 130 г	60	12	235	268	18		
0535	ЮБИЛЕЙНОЕ Ореховое с глазурью ФП 130 г	60	12	157	243	13		
0746	ЮБИЛЕЙНОЕ Печенье Шоколадное с глазурью 130 г	60	12	122	159	15		
	Итого ЮБИЛЕЙНОЕ с глазурью			728	895	16,268156		
	ЮБИЛЕЙНОЕ ПРЯНИКИ			27	138	3,9130435		
0629	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Слива 180 г	14	12	6	62	2	37,2	
0630	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Яблоко 180 г	14	12	10	19	11	1,4	
0631	ЮБИЛЕЙНОЕ пряники Клубника 180 г	14	12	11	57	4	29,2	
	ПРИЧУДА (торты + лакомство)			884	35	1,576	11,662437	
0692	Причуда Классический Ореховый 400г	14	12	65	119	11	6,4	
0625	ПРИЧУДА Классический 260г	21	12	198	350	11	12	
0623	ПРИЧУДА Айриш Крим 260 г	21	12	70	106	13		
0690	Причуда Амаретто-Миндаль 440г	14	12	12	8	30		
0619	ПРИЧУДА Амаретто - Миндаль 290 г	21	12	20	76	5	25,6	
0691	Причуда Золотая 440г	14	12	69	75	18		
0621	ПРИЧУДА Золотая 290 г	21	12	112	173	13		
0618	ПРИЧУДА Капучино 260г	21	12	35	75	9	10	
0615	ПРИЧУДА Кокос 260 г	21	12	49	91	11	5,6	

Норма остатка

Прогноз продаж на месяц

Остаток на складе

ДОС - остаток в днях продаж (авто расчет)

Необходимый заказ

ДОС меньше нормы

ДОС значительно превышает норму

Отчетность. Хит-парад клиентов

Хит-парад клиентов - это статистика по объему продаж по клиентам (в рублях), в динамике по месяцам.

Хит-парад предназначен для анализа продаж по клиентам, выявления клиентов, снизивших объемы продаж или прекративших покупать продукцию.

Хит парад составляется для каждого канала продаж отдельно

(4 канала = 4 листа)

- Хит парад по Современной торговле
- Хит-парад по Традиционной торговле, город
- Хит парад по опту и Субдистрибьюторам (город + регион вместе)
- Хит-парад по Традиционной торговле область

В бланк Хит-парад продаж вносятся данные

- перечень клиентов
 - по каналам Современная торговля (1) и Опт, субдистрибьюторы (3) перечисляются ВСЕ клиенты
 - по каналам Традиционной торговля город (2) и Традиционная торговля, регион (3) перечисляются клиенты, дающие 80 % продаж канала. Сумма продаж по остальным клиентам суммируется и проставляется в строчке “Остальные клиенты”, а в строке “Количество остальных клиентов” ставится их количество
- объем продаж по клиентам
- по хит-парадам Опт, субдистрибьюторы (3) и Традиционная торговля, регион (3) указывается город, в котором находится клиент
- клиенты отсортировываются по убыванию объема продаж (принцип любого хит-парада)

Срок предоставления: 5 рабочий день месяца

Кому отправляется: по электронной почте АСМ, и СМ и АСМ сохраняют их у себя.

Хит-парад клиентов (опт)

Город нахождения клиента

Перечень клиентов

Данные территории

Продажи клиенту в месяц

Менеджер: Туляков

Город: УФА

Компания: ООО Викар

Объем продаж за месяц (в руб, в расходных ценах ООО Викар)

Канал продаж Субдист рибьют оры и опт

№	город	Список клиентов	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь	Июль	Авг.	С нач. года, руб	Доля, %	Итого, руб	Итого, %
1	Уфа	ООО ТК СТАРТ	47 717	19 669	3 272	41 735	297 266	265 362			2 081 021	17,3%	2 081 021	17,3%
2	Уфа	ООО САПСАН-РЕГИОН	61 123	33 437	97 350	93 726	185 642	187 642			1 490 197	12,4%	3 571 218	29,8%
3	Уфа	ООО "СМЭШ - ТРЕЙД"	42 801	49 828	49 270	62 121	43 364	28 533			666 406	5,6%	4 237 624	35,3%
4	Уфа	ЧП ШАМСУТДИНОВ АЛЬБЕРТ АХМ	40 173	32 509	39 222	39 004	69 758	69 243			647 192	5,4%	4 884 816	40,7%
5	Уфа	ЧП КАМАЕВА Р.Х.	38 511	32 504	33 906	33 672	54 913	29 531			527 664	4,4%	5 412 480	45,1%
6	Уфа	ЧП ШЕВЦОВ ВЛАДИМИР ВСЕВОЛО	48 617	49 377	19 696	27 558	69 839	34 674			470 363	3,9%	5 882 843	49,0%
7	Нефтекам	ООО МЕГА-ОПТ ГАГИДЕЛЬ	28 885	45 584	20 668	40 904	37 638	43 296			467 192	3,9%	6 350 035	52,9%
8	Уфа	ЧП МАВ ЛЮТОВА Г. И.				47 292	51 350	53 891			417 942	3,5%	6 767 977	56,4%
9	Уфа	ЧП ОМЕЛЬЧЕНКО ЕЛЕНА АЛЕКСЕЕ	25 888	17 529	19 818	19 977	33 044	21 076			243 546	2,0%	7 011 523	58,4%
10	Уфа	ООО " ШАТТЛ-УФА "	27 075	26 515	53 724		13 455	25 748			213 399	1,8%	7 224 922	60,2%
11	Уфа	ЧП ГАЛИАКБАРОВ Д.З.	7 175	11 357	5 895	10 020	22 138	22 093			197 998	1,6%	7 422 919	61,8%
12	Салават	ЧП МУЛЛАЯНОВ Р.Н.	9 413	16 545	13 085	16 029	13 438	19 253			175 107	1,5%	7 598 027	63,3%
13	Уфа	ЧП ЗОЗУЛЬКО ЛЮДМИЛА ВАСИЛЬ	21 701	15 873	8 052	17 357	13 516	18 008			170 060	1,4%	7 768 087	64,7%
14	Уфа	ЧП САМИГУЛЛИНА ГАЛИНА САЛИХ	11 700	12 353	7 556	9 798	15 694	23 192			169 544	1,4%	7 937 631	66,1%
15	Уфа	ЧП КАЗАКЕВИЧ ЛЮБОВЬ АНАТОЛЬ	19 273	12 854	12 610	5 402	8 967	6 838			168 297	1,4%	8 105 928	67,5%
16	Стерлитамак	ООО АЛАДИН Г.СТЕРЛИТАМАК	32 840	12 781	18 033	16 687	22 365	11 328			159 400	1,3%	8 265 327	68,9%
17	Уфа	ЧП ЗАСЫПКИН А.Ю.	32 068			15 113	2 223				155 074	1,3%	8 420 401	70,1%
18	Уфа	ЧП НИКИТИНА А.С.	14 894	10 822	8 259	4 288	7 758	4 609			151 157	1,3%	8 571 558	71,4%
19	Уфа	ЧП САБИРОВ З. Г.	44 216	59 972	39 720						143 907	1,2%	8 715 465	72,6%
20	Уфа	ЧП КУСАКИНА ЕЛЕНА НИКОЛАЕВН	9 343	5 956	7 485	12 573	14 011	12 037			134 986	1,1%	8 850 452	73,7%

Отсортировано по убыванию объема

92	Уфа	ЧП ГУМЕРОВА С.Д.										0,1%	11 934 590	99,4%
93	Белорецк	ЧП АВЗАЛОВ Р.М. БЕЛОРЕЦК										0,1%	11 945 542	99,5%
94	Уфа	ЧП ХАЙРУЛЛИНА АЛЬБИНА ВАКИЛ	3 078	656		1 730	661	1 773			10 655	0,1%	11 956 198	99,6%
95	Уфа	ЧП ТИТОВ АЛЕКСАНДР ДАНИЛОВИ	937	2 848	598	605					10 334	0,1%	11 966 531	99,7%
96	Нефтекам	ЧП КРИГЕР А.Т.	3 487	1 097	1 108	987	592	1 156			10 278	0,1%	11 976 809	99,8%
97	Белебей	ЧП БАБОШИН НИКОЛАЙ ВАСИЛЬЕ	1 138	4 340		1 585		179			9 311	0,1%	11 986 120	99,9%
98	Салават	ЧП ГАНЕЕВА ЭЛЬЗА МИННУЛОВНА									9 085	0,1%	11 995 205	99,9%
99	Кумертау	ЧП ПЧЕЛЯКОВ И.А. КУМЕРТАУ		8 804							8 804	0,1%	12 004 010	100,0%

Итого сумма:	864 508	757 724	722 144	722 315	1 205 212	1 159 261	0	0	12 004 010	100,0%
Итого кол-во клиентов:	68	65	59	65	66	67	0	0		



Отчетность. Статистика по каналам

Статистика по каналам - отчет, показывающий распределение объема продаж по каналам в динамике по месяцам (в единицах Хит-парада)

Предназначен для анализа охвата дистрибьютором торговых точек на территории, дистрибьюции по каналу, размера средних продаж на клиента.

На основании статистики по каналам планируется проведение мотивационных программ и отслеживается их эффективность (наложением проведенных МП на статистику по каналам)

Отражаются данные по каналам

- Современная торговля
- Традиционная торговля
- Опт и субдистрибьюторы
- Традиционная торговля область

В статистику по каналам вносятся данные (на основе хит-парада):

- количество клиентов по каждому каналу ВСЕГО (практически не изменяется в течении года)
- количество клиентов дистрибьютора по каждому каналу по всем товарам за месяц
- количество клиентов дистрибьютора по каждому каналу по Большевику за месяц
- объем продаж Большевика по четырем каналам за месяц
- Количество ТП дистрибьютора по каждому каналу

Срок предоставления: 5 рабочий день месяца

Кому отправляется: по электронной почте АСМ, и СМ и АСМ сохраняют их у себя.

Статистика по каналам

Данные территории

Менеджер: Туляков
Город: Уфа
Дист. рибьютор: Неолинк

Количество клиентов в канале ВСЕГО

Кол-во активных клиентов дистрибьютора в канале по всем товарам за месяц

Кол-во активных клиентов по Большевику за месяц

Канал продаж	месяц	кол-во клиентов в канале ВСЕГО	кол-во активных клиентов дистрибьютора (по всем товарам)	кол-во активных клиентов по Большевику	Дистрибуция	Объем продаж руб	Средние продажи на клиента	Кол-во ТП	Кол-во клиентов на ТП
Современная торговля Modern Trade	январь	12	12	12	100%	322 000	26 833,33	2	6
	февраль	12	12	12	100%	390 500	32 541,67	2	6
	март	12	12	12	100%	385 000	36 250,00	2	6
	апрель	12	12	12	100%	470 000	39 166,67	2	6
	май	12	12	12	100%	475 500	39 625,00	2	6
	июнь	12	12	12	100%	480 500	40 041,67	2	6
	июль				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
	август				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
	сентябрь				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
Традиционная торговля город Traditional Trade, city	январь	670	345	280	42%	180 000	642,86	6	47
	февраль	670	347	294	44%	201 000	683,67	6	49
	март	670	345	298	44%	215 000	727,48	6	50
	апрель	670	349	312	47%	223 500	776,35	6	52
	май	670				241			
	июнь	670				243			
	июль								
	август								
	сентябрь				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
Традиционная торговля область Traditional Trade, Oblast	январь	567	340	134	24%	123 000	917,91	8	17
	февраль	567	450	136	24%	137 500	1 011,03	8	17
	март	567	330	137	24%	143 800	1 049,64	8	17
	апрель	567	325	142	25%	145 600	1 025,35	8	18
	май	567	354	144	25%	142 900	992,36	8	18
	июнь	567	357	156	28%	148 400	951,28	8	20
	июль				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
	август				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
	сентябрь				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!
Опти субдистрибьюторы Wholesale and subdistributors	январь	98	70	68	69%	280 000	4 117,65		#ДЕЛО!
	февраль	98	67	65	66%	420 000	6 461,54		#ДЕЛО!
	март	98	65	59	60%	435 500	7 381,36		#ДЕЛО!
	апрель	98	69	65	66%	478 500	7 361,54		#ДЕЛО!
	май	98	70	66	67%	558 200	8 457,58		#ДЕЛО!
	июнь	98	69	67	68%	640 300	9 552,00		#ДЕЛО!
	июль				#ДЕЛО!		#ДЕЛО!		#ДЕЛО!

Сумма продаж Большевика по каналу за месяц

Количество ТП дистрибьютора, работающих по каналу продаж

202



Отчетность. Статистика по ТП

Статистика по ТП - отчет по продажам торговыми представителями дистрибьютора продукции Большевик в динамике по месяцам (в руб.)

Предназначен для анализа охвата активной клиентской базы торговых представителей дистрибьютора продукцией Большевик.

На основании этого анализа сити-менеджер планирует проведение совместных работ с торговыми представителями

В статистику по ТП дистрибьютора вносятся данные по каждому торговому представителю каждого дистрибьютора на территории:

- количество активных клиентов по ТП в месяц (по всему ассортименту)
- количество активных клиентов по ТП в месяц по продукции Большевик
- сумма продаж по Большевику

На основании этих данных вычисляются средний размер заказа по ТП, доля продукции Большевик в общем объеме продаж ТП.

Срок предоставления 5 рабочих день месяца

Кому отправляется: по электронной почте АСМ, и СМ и АСМ сохраняют их у себя.

Статистика по ТП дистрибьютора

Всего активных клиентов у ТП за месяц

Количество клиентов по Большевику

ООО Викар		апрель				
Торговые представители, супермаркеты, VIPs	кол-во всех клиентов	кол-во клиентов по Большевику	объем по Большевику, рубли	Средние продажи на клиента, рубли	Дистрибуция Большевика по клиентам	
Уланова	18	13	325 950	25 073	72%	
Бикбулатова	14	9	285 921	31 769	64%	
Итого	32	22	611 871	27 812	69%	
Торговые представители, город						
Михайлова	35	26	30 566	1 176	74%	
Овчинникова	45	21	35 704	1 700	47%	
Баталова	44	23	71 499	3 109		
Бровченко	47	30	83 745	2 792		
Байназаров	50	27	45 717	1 693		
Садаева	50	35	70 203	2 006	70%	
Итого	271	162	337 435	2 083	60%	
Торговые представители, область						
Рахимкулов	21	15	26 481	1 765	71%	
Жестков	12	7	23 986	3 427	58%	
Яценко	18	7	7 580	1 083	39%	
Асанова	13	5	9 020	1 804	38%	
Уразбахтин	17	7	2 904	415	41%	
Багетдинов	18	10	9 344	934	56%	
Огородников	13	7	5 715	816	54%	
Фархутдинов	9	7	4 312	616	78%	
Дайнеко	10	6	2 490	415	60%	
Чуднова	6	5	6 826	1 365	83%	
Нурисламова	14	8	5 864	733	57%	
Чековинская	11	6	9 169	1 528	55%	
Итого	162	90	113 691	1 263	56%	
Торговые представители, опт						
Сирбаева	10	7	970 871	138 696	70%	
Константинов	29	14	52 523	3 752	48%	
Левчук	41	22	214 177	9 735	54%	
Галинурова	24	15	157 944	10 530	63%	
Алеханова	19	14	97 482	6 963	74%	
Итого	123	72	1 492 998	20 736	59%	
Итого	588	346	2 555 994	7 387	59%	

Сумма продаж по Большевику



Проведение мотивационных программ



Политика проведения мотивационных программ (МП)

Простые и эффективные программы.

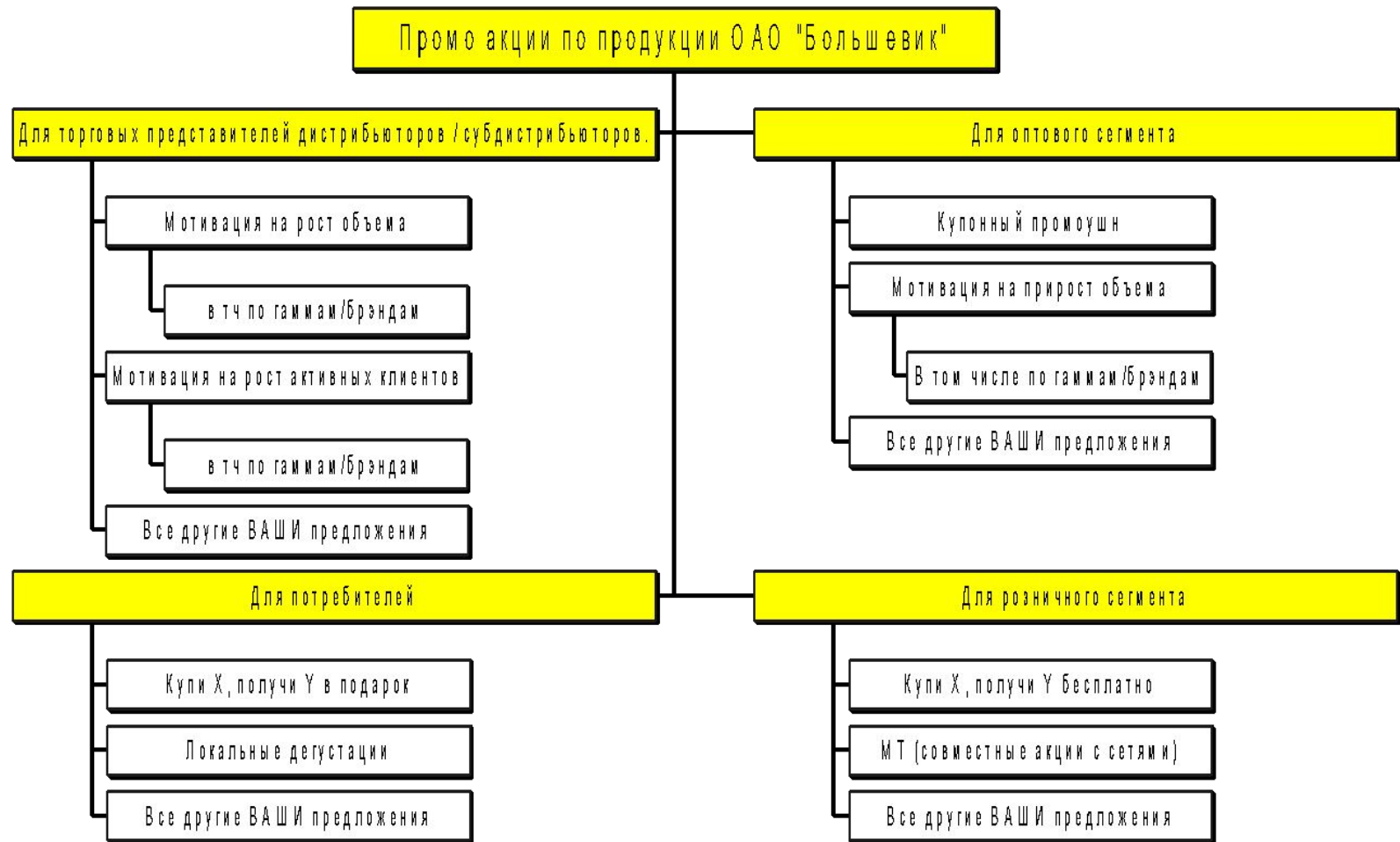
Мотивации торговых представителей (SR) дистрибьюторов/субдистрибьюторов.

Продвижение товара в оптовом сегменте.

Продвижение продукции в розничном сегменте.

Программы для конечных потребителей.

Классификация акций



Мотивация SRs на прирост активных клиентов

Тип: Мотивация торговых представителей дистрибьюторов/ Субдистрибьюторов

Цели:

- * Завоевать новых постоянных клиентов
- * Возобновить непрекращающиеся продажи старым клиентам
- * За счет роста числа клиентов на ХХ, увеличить продажи на УУ коробов

Механика: Награждать SRs, показавших больший прирост активных клиентов относительно прошлого периода

Канал: Городская и областная розница

Территория: Команда СМа

Расходы: \$100 - 300 на команду

Прирост продаж: 15%

Период: Один месяц

Мотивация SRs на прирост активных клиентов

Детали. Подсчитать количество активных клиентов каждого SR за последние три месяца, получить среднее значение за месяц, суммировать его по всем SRs.

Взять данные последней переписи всех клиентов, получить общее количество точек по каналам. Выбрать те каналы, которые можно покрыть существующим методом продаж, получить общее количество возможных клиентов. Рассматривая количество существующих активных и возможных клиентов, выставить цель по количеству активных клиентов. Она должна быть Challenging&Achievable. Рассчитать прирост объема продаж – он примерно пропорционален приросту новых клиентов и сезонности.

Требуемый прирост числа клиентов по команде разбиваем по количеству торговых представителей. Это и будут минимальные относительные (%) и абсолютные пороги, которые должны перейти победители. У кого будет наибольший относительный прирост активной базы клиентов при условии соблюдения обоих порогов, тот получит первый приз и т.д..

Мотивация SRs на прирост активных клиентов

Форма предложения/отчета по промо "Мотивация SR по приросту активных клиентов"

Результаты торговых представителей по числу активных клиентов

Фамилия	январь	февраль	март (RR)	Среднее
1 Пупкин	60	60	90	70
2 Петров	30	20	10	20
3 Сидоров	50	50	50	50
4 Веревкин	5	5	5	5
Итого	145	135	155	145
Сумма продаж, кор	1000	900	1100	1000

Данные последней переписи клиентов и анализ - могут ли SR покрыть эти каналы продаж ?

Все каналы	Кол-во точек	Покрытие	Кол-во точек
1 Продукты	120	Да	120
2 Павильон	130	Да	130
3 Супермаркет	10	Да	10
4 Киоск	100	Нет	Нет
5 Лотки	100	Нет	Нет
6 Кафе	20	Нет	Нет
Итого	480		260

Пример расчета промо, жирным шрифтом на затемненном фоне показаны исходные данные, которые необходимо внести. По этой форме проводится прогноз и оценка результатов промо.

Модель расчета

Активных клиентов в среднем за месяц	145
Число SRs	4
Активных клиентов в среднем за месяц на SR	36
Всего в городе возможных клиентов	260
Цель акции по числу активных клиентов	200
Требуемый прирост активных клиентов в %	38%
Требуемый прирост активных клиентов	55
Планируемый прирост продаж, кор	379
Требуемый прирост активных клиентов в среднем на SR	14

Оценка результатов промо-акции

Фамилия	Средн за прошл период	Результат в апреле	Перевыполнение в %	Перевыполнение в абс цифрах
1 Пупкин	70	100	43%	30
2 Петров	20	10	-50%	-10
3 Сидоров	50	80	60%	30
4 Веревкин	5	15	200%	10
Итого	145	205	41%	60
План		200	Выполнен	

МЕСТО	Фамилия	Выше порога по %	Выше порога в абс цифрах	Переход порога по %	Переход порога по абс цифрам
	Порог	38%	14		
2	Пупкин	5%	16	Да	Да
Нет	Петров	-88%	-24	Нет	Нет
1	Сидоров	22%	16	Да	Да
Нет	Веревкин	162%	-4	Да	Нет



Мотивация SRs на прирост продаж

Тип: Мотивация SRs дистрибьюторов / Субдистрибьюторов

Цели:

- * Увеличить стоки розничных клиентов с целью уменьшения OOS
- * Найти дополнительные возможности для увеличения объема продаж
- * За счет увеличения продаж клиентам на ХХ, увеличить их постоянные продажи на УУ коробов

Механика: Награждать торговых представителей, показавших больший прирост продаж относительно прошлого периода

Канал: Городская и областная розница

Территория: Команда СМ

Расходы: \$100 - 300 на команду

Прирост продаж: + 20%

Период: Один месяц

Мотивация SRs на прирост продаж

Детали организации промо акции.

Подсчитать объемы продаж каждого SR за последние три месяца, получить среднее значение за месяц, суммировать его по всем SRs.

Выставить цель по объему продаж команды. Она должна быть выше плана команды, Challenging&Achievable. Требуемый прирост объема продаж по команде разбиваем по количеству торговых представителей. Это и будут минимальные относительный (%) и абсолютный пороги, которые должны перейти победители. Иначе говоря, выиграть приз можно только при условии превышения среднего планируемого относительного и абсолютного прироста торгового представителя. У кого будет наибольший относительный прирост при условии соблюдения обоих порогов тот получит первый приз и тд.

Пример

Пример расчета промо, жирным шрифтом на затемненном фоне показаны исходные данные, которые необходимо внести. По этой форме проводится прогноз и оценка результатов промо.

Форма предложения/отчета по промо "Мотивация SR по приросту продаж"

Результаты торговых представителей по продажам

	Фамилия	январь	февраль	март (RR)	Среднее
1	Пупкин	600	600	900	700
2	Петров	300	200	100	200
3	Сидоров	500	500	500	500
4	Веровкин	50	50	50	50
	Итого	1450	1350	1550	1450

Модель расчета

Число SRs

4

Цель акции по приросту продаж

2000

Планируемый прирост продаж %

38%

Планируемый прирост продаж, кор

550

Планируемый прирост продаж в среднем на SR, кор

138

Оценка результатов промо-акции

	Фамилия	Средн за прошл период	Результат в апреле	Перевыполнение в %	Перевыполнение в абс цифрах
1	Пупкин	700	1000	43%	300
2	Петров	200	100	-50%	-100
3	Сидоров	500	800	60%	300
4	Веровкин	50	150	200%	100
	Итого	1450	2050	41%	600
	План		2000	Выполнен	

МЕСТО	Фамилия	Выше порога по %	Выше порога в абс цифрах	Переход порога по %	Переход порога по абс цифрам
		Порог	38%	138	
2	Пупкин	5%	163	Да	Да
Нет	Петров	-88%	-238	Нет	Нет
1	Сидоров	22%	163	Да	Да
Нет	Веровкин	162%	-38	Да	Нет

Вариант мотивации на прирост по гамме / категории

Производится аналогично основному варианту, но вместо объема продаж/числа клиентов всего ассортимента нужно учитывать только конкретную гамму / категорию, например, гамма «Причуда» или пряники «Юбилейное».

Внимание !!! Заранее убедитесь, что программы учета дистрибьюторов могут это рассчитывать! Возможно, понадобится специальная настройка, или выделение человека, который будет делать это вручную.

Соответственно, прирост продаж/числа активных клиентов планируйте только исходя из продаж продвигаемой гаммы / категории.



Образец информационного письма

Информационное письмо должно быть вывешено на доске объявлений за день до начала акции.

Ответственный – СМ.

Вниманию торговых агентов
по оптовым продажам
(крупный опт Уфа, оптовые рынки и опт регион)

В марте ОАО «Большевик» проводит мотивационную программу

Каждому агенту выставляется план по продажам продукции ОАО Большевик на март, выполняя и перевыполняя который Вы можете получить дополнительную премию.

Условия премирования

3 призовых места

1 место	По максимальному % перевыполнения плана по продажам продукции Большевик	1500 руб.
2 место		1000 руб.
3 место		500 руб.

Планы по товарообороту на март
в рублях

Сирбаева	607 029.51
Левчук	199 968.71
Константинов	82 766.54
Галлинурова	278 165.62
Апеханова	142 683.76

Цели каждого торгового агента – на информационных досках и у супервайзера
Там же каждый понедельник – промежуточные итоги.

Подведение результатов и вручение премий в первой декаде апреля

Желаем успешных продаж.

215



Мотивация SRs – рекомендации

Исполнителем и ответственным является ASM \ СМ.

В качестве приза лучше использовать предметы - инструменты продаж, например, портфель. Если соревнование бесприигрышное – т.е. победители гарантировано получают призы – необходимо заранее доставить призы и разместить их в комнате для собраний. Если награждение производится деньгами, необходимо награждать на следующем же собрании команды. При награждениях необходимо отметить, что эта награда от компании «Большевик».

По прошествии каждой недели необходимо вывешивать данные по количеству клиентов и их приросту у каждого SR и их RunRate.

Мотивация SRs – рекомендации

При проведении промо у команды дистрибьюторов убедитесь, что данные, которые вам предоставляют, корректны.

Если в команде по каким-то причинам 1-2 SR – объедините их с другой, однородной по продажам командой. Если в одной команде присутствуют SRs с заведомо разным количеством клиентов – например, город и область – сделайте для них специфичные пороги, чтобы все члены команды имели одинаковые шансы.

Предлагаемыми промо можно мотивировать тех SR, которые, как они считают, имеют шанс занять первые места. Для «двоечников» действует предложение – тот, кто займет последнее место, на выходные оставляет машину на фабрике. Если речь идет о SR дистрибьютора – решите, чем это можно заменить.

Купонный промоушн (опт)

Тип: Продвижение товара в оптовом сегменте

Цели:

- * Увеличить запас товара на складе для снижения OOS,
- * Повысить интерес к работе именно с нашими продуктами,
- * Изменить микс продаж в оптовом сегменте рынка

Механика: при покупке продукции компании «Большевик» на определенных условиях выдается купон, участвующий в розыгрыше призов

Канал: городские\областные оптовики, рыночные. контейнеры

Территория: область\город\рынок

Расходы: \$500 на город/рынок

Прирост продаж: +20%

Период: Один-три месяца подряд

Купонный промоушн

Необходимо найти место для проведения лотереи – открытый рынок, продуктовую базу где есть минимум 20 активных и потенциальных клиентов, которые в конце месяца соберутся вместе на лотерею.

Анализируйте, какой был ассортимент и минимальная партия на рынке и выберите условия для одного купона – например,

купонная минимальная партия равна XX коробкам (например, старая +20%) новый купон должен включать весь ассортимент, при этом тортов Причуда (например) не менее XX коробкам.

Информируйте всех активных и потенциальных клиентов об акции, и при закупке товара у дистрибьюторов выдавать купоны тем, кто выдерживает минимальную партию и ассортимент. Корешки от купонов остаются у нас.

Купонный промоушн

После окончания месяца собрать всех клиентов, положить все корешки в коробку, вытаскивать корешки и одновременно по билету с призами из другой коробки. Билеты с призами должны содержать 1-2-3 призы, бесплатный продукт, ручки, брелки или могут быть пустыми. Как вариант, розыгрыш лотереи может проводиться в офисе.

Если в городе работают два дистрибьютора по компании «Большевик» - купоны выдают оба и корешки клиентов обоих дистрибьюторов участвуют в розыгрыше.

Правила, которым необходимо следовать при проведении купонного промо, прилагаются. На листовках обязательно должна быть следующая информация - за что и сколько человек получает купон, при покупке в какие сроки получают купоны. На листовках и купонах надо внизу указать - С правилами проведения розыгрыша можно ознакомиться у представителя _____. Если мы изображаем товар - обязательно надо указать - Товар сертифицирован. Если изображаем призы - "Призы могут отличаться от изображенных на листовке (плакате . . .)".

Поощрение оптовиков

Тип: Промо оптовиков.

Цели:

- * увеличить стоки оптовиков,
- * дух соревнований, чувство работы в команде,
- * работа по всему ассортименту.

Механика: при покупке поощрять оптовиков с наибольшим ростом закупок относительно прошлых периодов призами.

Канал: оптовики в городе \ области.

Оценка расходов: \$500 на город.

Оценка роста продаж: +20%.

Период: Один-три месяца в год.

Поощрение оптовиков

Получить историю продаж оптовиков.

Найти возможность по улучшению ассортимента - например, ввод печенья Юбилейное 75г, увеличение доли тортов Причуда.

Награда может быть как призом, так и деньгами.

Для каждого оптовика выявлять среднее число продажи трех последних месяцев и выставить планы, как прирост XX%.

Оптовик, показавший наибольшее перевыполнение этого плана (с порогом XX%) и выдержавший требуемый микс, получает награду.

Также проводится соревнование по приросту продаж гаммы/категории.

«Купи X, получи Y в подарок» (розничный / оптовый сегменты)

Тип: Промо для розницы / опта.

Цели:

- * увеличить объем заказов,
- * расширить ассортимент,
- * улучшить качество представления продукции на полке.

Механика: купи X, получи Y бесплатно.

В качестве X может выступать: определенный объем в руб/кор/кг или ассортиментная линейка. В качестве Y – продукция компании «Большевик» или ценные призы.

Канал: розничные торговые точки, городской опт.

Оценка расходов: Y должен соотноситься с X с точки зрения разумности и рентабельности проекта в целом.

Оценка роста продаж: розница +25% / опт +30%

Период: 1 – 4 недели

«Купи X, получи Y в подарок» (розничный / оптовый сегменты)

Пример для розницы.

126г - 7 SKU
75г - 3 SKU
108г - 2 SKU
130г - 3 SKU
Всего 15 SKU

При покупке всей линейки печенья Юбилейное (15 SKU) в количестве не менее 5 пачек каждого – торт Причуда Р/И 500г в подарок!

Пример для опта.

126г - 7 SKU
75г - 3 SKU
108г - 2 SKU
130г - 3 SKU
Всего 15 SKU

При покупке от 1 коробки каждого вида (15 SKU) – 1 короб тортов Причуда Орех 400г в подарок!

NB! В качестве подарка продукция с истекающими сроками годности может быть использована только для мотивации розницы. Для опта необходимо использовать высоколиквидную продукцию со свежими сроками.

«Купи X, получи Y в подарок» (конечный потребитель)

Тип: Промо для конечного потребителя.

Цели:

- * увеличить объем продаж в конкретных тт;
- * укрепить лояльность потребителя к нашим продуктам.

Механика: купи X, получи Y бесплатно

В качестве X может выступать: определенный объем в шт. В качестве Y – продукция компании «Большевик» с истекающими сроками годности или призы.

Канал: розничные торговые точки и открытые рынки

Оценка расходов: Y должен соотноситься с X с точки зрения разумности и рентабельности проекта в целом.

Оценка роста продаж: +25 - 40%

Период: 1 – 4 недели

Мотивация торговых точек (ТТ) на расширение ассортимента и увеличение ТО.

Тип: Мотивация розничных торговых точек.

Цели:

- * Увеличить дистрибуцию в розничных ТТ
- * Расширить ассортимент на полках
- * Увеличить ТО в конкретной ТТ

Механика: Награждать лучшую ТТ в своей категории, набравшую максимальное количество баллов по итогам оценочного периода

Канал: Городская и областная розница

Территория: Команда СМа

Расходы: \$100 - 300

Прирост продаж: 20%

Период: Один месяц

Мотивация ТТ на расширение ассортимента и увеличение ТО.

Детали. Перед началом акции все магазины делятся на 5 категорий (супермаркеты, мини маркеты/универсамы, продуктовые магазины, павильоны, киоски). Для каждой категории разрабатывается ассортимент и варианты выкладки конкретных наборов SKU. Обязательное условие участия ТТ - наличие 100% ассортимента SKU из набора для данной категории на протяжении всей акции. Раз в неделю SR заполняет карточку участника (проставляются кол-во баллов) по следующим критериям:

- ✓ **+ 1 фейсинг – 5 баллов**
- ✓ **Золотая полка – 10 баллов**
- ✓ **Доп. Выкладка (корзина, паллета и т.д.) – 15 баллов**

Побеждает магазин, набравший наибольшее кол-во баллов. Ценный подарок вручается товароведу и (или) директору победившего магазина, каждый сотрудник кондитерской секции получает набор к чаю.

В качестве дополнительной мотивации SF дистрибьютора – каждый SR, чей магазин победил в категории получает премию 500 рублей. Всего 5 премий.

Modern Trade

(совместные акции с сетями)

Увеличение числа посетителей

- ✓ Купоны на улицах
- ✓ Событийные акции (открытие нового магазина)
- ✓ Щитовая / наружная реклама

Увеличение частоты покупок

- ✓ Карточка покупателя
- ✓ «Собери и получи»!
- ✓ Потери

Увеличение среднего размера покупки

- ✓ «Купи 2 получи 1 в подарок»!
- ✓ Специальная цена на мульти-упаковки
- ✓ Купи мульти-упаковку, получи подарок!

Увеличение продаж смежных товаров

- ✓ Купи продуктов и продукцию компании «Большевик» на 200 рублей и получи фирменную ручку!

Основные моменты политики по МП в регионах.

1. Общий бюджет акций для SF дистрибьютора должен составлять не более 1% от ТО соответствующего региона.
2. При выставлении целей по МП необходимо применять SMART анализ (цели должны быть конкретные, измеряемые, достижимые, согласованы с другими целями, привязаны по времени).
3. При выставлении целей необходимо учитывать фактор сезонности (годовой бюджет компании с разбивкой по месяцам).
4. Индивидуальные цели агентам выставляются на основании сквозной истории продаж (данные по продажам за последние 2 года).
5. МП не должны быть постоянными. В каждой акции должен присутствовать эффект соревнования. Это главное отличие МП от «зарплаты».
6. Все заявки присылает АСМ.
7. Срок предоставления заявки – до 25 числа месяца, предшествующего началу МП.

Основные моменты политики по МП в регионах.

8. Для проведения МП необходимо подготовить следующие документы:

- ✓ Бланк МП
- ✓ Все начальные расчеты – согласно предложенным формам
- ✓ Информационное письмо об условиях акции

По окончании МП предоставляется отчет о результатах акции.

9. Промежуточные результаты МП подводятся еженедельно и обсуждаются на ближайшем собрании SRs дистрибьютора.

10. Документация по всем реализованным МП хранится у СМ.

11. Форма компенсаций:

- ✓ Кредит-нота
- ✓ Кредит-нота с привязкой к счет-фактуре
- ✓ Списание с консигнационного склада (для консигнаторов)
- ✓ Бесплатная продукция (для выполнения предоплаты или кредита)



Документооборот в Компании «Большевик»

