

ОШИБКИ В РЕШЕНИИ КАДРОВЫХ ВОПРОСОВ В ПРОДАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ



Владимир Хмелев,

бизнес-тренер-практик, консультант по коммерческой деятельности, создатель отделов продаж; vkhmelyov.ru

Во всех компаниях в той или иной степени есть дефицит кадров. И еще больший дефицит тех кадров, которые действительно представляют собой что-то ценное. Где брать сотрудников? Как компании добиваться того, чтобы они быстро начали приносить пользу? Чем их лучше мотивировать? Как оценивать? Как развивать? Как удерживать? Что нужно сделать в компании помимо выплат им все больших и больших сумм зарплат, чтобы самые ценные сотрудники и не думали ее покидать? Эти вопросы стоят буквально перед каждым работодателем и HR.

Сама по себе проблема дефицита кадров в ближайшие десятилетия в стране — не решится. Ее решением нужно плотно заниматься. И не кому-то там «со стороны», а самим работодателям и HR.

ЦЕНИТЕ СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ ПРИНОСЯТ ПРИБЫЛЬ

Было время, когда маркетологов на хлебозаводах еще не было, а отличаться, в борьбе за покупателей, им уже требовалось.

В тот момент я работал в одном рекламном агентстве и как раз в одиночку «маркетил» примерно 20 хлебозаводов всей Нижегородской области. Проводил многочисленные

выставки, дегустации, экскурсии на заводы для владельцев магазинов.

Видимо, вполне успешно, потому что однажды ко мне лично подошла собственница самого крупного

С ХОРОШЕЙ РАБОТЫ ХОРОШИЕ РАБОТНИКИ
РЕДКО УХОДЯТ СПОНТАННО, ОДНИМ ДНЕМ.
ОБЫЧНО ЭТОМУ ПРЕДШЕСТВУЮТ
ДЛИТЕЛЬНЫЕ РАЗМЫШЛЕНИЯ.



Рис. 1

и передового предприятия региона и сказала:

— А что ты продвигаешь 20 заводов, когда можешь полностью сосредоточиться на одном нашем?

— А какие условия?

— Приезжай ко мне в субботу, поговорим...

Я приехал и получил предложение, от которого не смог отказаться...

В следующие 1,5 года мне удалось:

- Изучить причины, мешающие заводу повысить объем производства и продаж. Причины НЕ внутренние, а внешние, на стороне клиентов.
- Увеличить объемы продаж в тоннах, в выручке, в SKU, в объеме прибыли.
- Успешно вывести на рынок десятки новых торговых марок, в том числе класса premium.
- Увеличить дистрибуцию с 7% до 30% без рекламы. К сегодняшнему дню это предприятие — абсолютный лидер рынка и его дистрибуция = 100%. Продукция развивается даже на 500 км от города.
- Кратно, в разы, увеличить активную клиентскую базу, она приближалась к 1000.
- «Войти» во все вновь появляющиеся розничные сети совершенно бесплатно.
- Первым в регионе системно «затаривать» корпоративных покупателей типа: детских загородных летних лагерей, санаториев, баз отдыха и т. п.
- Повысить скорость приема заявок от клиентов с одновременным снижением числа ошибок/пересортицы за счет автоматизации и обучения клиентов новому способу оформления заказов.
- Создать с нуля новую упаковку, POS-материалы, внедрить штрих-коды, разработать для закупщиков и товароведов два уникальных «Путеводителя предпринимателя» о том, как заниматься хлебным бизнесом: один по классическим видам хлеба и кондитерки, другой — только по премиальным.
- Провести сотни выставок, дегустаций, городских праздников, экскурсий для продвижения нашей продукции как B2B-, так и B2C-покупателям.

- Создать в регионе моду на потребление именно упакованного и нарезанного хлеба... Остальные конкуренты нас только догоняли, копировали наши продукты, даже мою желтую этикетку.

И вот вроде бы я получаю удовлетворение от работы! Благодарности от клиентов! Премии за выполнение и перевыполнение планов предприятия. Но! Я как-то посчитал, что за одну зарплату выполняю работу... 10 (!) разных специалистов:

1. Как начальник отдела маркетинга.
2. Как «полевой» маркетолог-исследователь.
3. Как трейд-маркетинг и мерчандайзинг-менеджер.
4. Как продавец — переговорщик с клиентами.
5. Как дизайнер полиграфии и упаковки.
6. Как промоутер на выставках и дегустациях.
7. Как научный руководитель и наставник для студентов вузов и техникумов, кто проходил у нас практику и стажировки.
8. Как шофер экспресс-доставки и грузчик.
9. Как пекарь и ночной упаковщик пасхальных куличей (ежегодно, к Пасхе).
10. Как PR- и GR-менеджер.

Сколько раз я начинал работу в 4-5 утра, чтобы ехать в грузовике с горячим хлебом по клиентам без дополнительной оплаты. Сколько раз — задерживался после работы или проводил праздники-открытия новых магазинов по вечерам или в выходные без малейшей оплаты внеурочных и т. д.

И при этом еще и регулярно публично, на пятничных совещаниях, «огребал» от собственницы за то, что что-то сделать не успевал или делал неправильно.

В один «прекрасный» момент мое терпение лопнуло, и я подал свое резюме в другую компанию, компанию моей мечты.

ВЫВОДЫ ИЗ ЭТОЙ ИСТОРИИ:

1. Цените тех, кто несет вам «золотые яйца». Не жадничайте на по-

хвалу, тем более если она явно заслужена. Доброе слово и кошке приятно.

2. Если есть за что наказать сотрудника, а тем более начальника, — делайте это не публично, а с глазу на глаз. Наказывайте не самого сотрудника, а его проступок/упущение.
3. Уходят не из компании, уходят от конкретного начальника. Не любите заниматься подбором сотрудников? Цените тех, кто у вас уже отлично работает. Хотя бы словами, если денег жалко
4. С хорошей работы хорошие работники редко уходят спонтанно, одним днем. Обычно этому предшествуют длительные размышления, сравнения плюсов и минусов от самого по себе ухода, есть явные признаки уныния сотрудника, его оговорки и оправдания при «сливе» поручений и приказов.

Опытный работодатель и HR способны заметить такие проявления на ранних стадиях и еще могут решить проблему ухода ключевого сотрудника «малой кровью». Если захотят. Те замечали, но, видимо, не захотели даже обсудить...



Рис. 2

В итоге мое увольнение для них стало как гром среди ясного неба. И напоследок, для сохранения добрых воспоминаний друг о друге, мне компания подарила микроволновку, которую я сам же туда и приобретал для какой-то маркетинговой акции.



Рис. 3

НЕ ПЕРЕГРУЖАЙТЕ ПРОДАЖНИКОВ

Больше всего за всю свою карьеру в качестве наемного сотрудника я стремился попасть на престижную работу в самую известную в мире американскую табачную компанию. Именно поэтому попал туда не с первой попытки, а со второй, да еще и при конкурсе 60 человек на одно место.

Потом я успешно проработал в этой компании много лет. Росли мои продажи в SKU, в рублях и в штуках, рос мой грейд и зарплата (кстати, совсем без %! А оклад был не сильно-то и большим, около 1000-1500 \$), я управлял сбытом всех торговых марок компании сначала в двух районах города-миллионника, а затем — уже во всей нашей области, расширялись мои полномочия.

Но именно увеличение моей зоны ответственности и привело к тому, что за последние восемь месяцев титанического труда я полностью «выгорел» и решил просто уволиться.

ЧТО ЭТОМУ ПРЕДШЕСТВОВАЛО?

Когда я отвечал за продажи всех наших марок в двух районах, я сначала год-полтора знакомился с клиентами, со всеми их продавцами за прилавком, с товароведом и закупщиками, находил к ним ко всем персональные «ключики», решал проблемы, реально помогал им зарабатывать на нашем продукте больше.

И очень обидно было наблюдать, как все усилия шли прахом, стоило мне покинуть подконтрольную территорию на время отпуска, или больничного, или тренинга.

В магазинах моих клиентов «распоясывались» все конкуренты, они «рушили» планыграммы, срывали POS-материалы, повышали розничные цены на наши сигареты, заменяли наше торговое оборудование на свое.

Я, как и все мои коллеги, мечтал лишь об одном: чтобы облегчилась моя работа управляющего сбытом и чтобы не приходилось по сто раз

заново возиться с одним и тем же клиентом из 330 в базе, расположенных на моей подконтрольной территории.

Именно поэтому я и предложил своему руководству в головной офис в Москве идею о том, что неплохо было бы на период временного отсутствия на территории нашего постоянного сотрудника ввести должность другого, «подменного» сотрудника.

Чтобы он:

- а) исполнял все договоренности нашей компании для каждой торговой точки;
- б) исполнял договоренности торговой точки, данные моему коллеге, временно ушедшему сотруднику;
- в) и поддерживал порядок в магазинах до возвращения постоянного сотрудника.

Компания размышляла об этой идее несколько лет. Но в конечном итоге все же решила протестировать ее. И, естественно, именно мне и предложила в этом поучаствовать!



Рис. 4

НО В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЛАСЬ СЛОЖНОСТЬ?

Свою прежнюю территорию я изучал и развивал целых три года. Знал и ее, и всех клиентов, и конкурентов, и всех наших торговых агентов от дистрибуторов как свои пять пальцев! Многие вопросы решал по мобильному или буквально парой фраз на встречах, зная, что и кому нужно конкретно сказать.

А став «подменным», я должен был за 20 минут за один визит в любую (!) незнакомую мне торговую точку в любом городе области решать все те же самые сложные задачи, которые я решал ранее годами. В противном случае меня бы «просто» уволили. Представляете, какой это был вызов?!

Нужно было моментально производить благоприятное первое впечатление незнакомому человеку, любой национальности, любого уровня образования, любых полномочий, и продавать ему так, как я продавал не самые дешевые и популярные товары клиентам, которые привыкли ко мне ранее годами!

В следующие восемь месяцев я это, конечно, сделал. Компания признала эксперимент успешным и создала таких «подменных» сотрудников в каждом филиале по стране. Но морально я устал так, как будто за три года вообще не ходил в отпуск. И поэтому уехал отдыхать по-настоящему, но с последующим увольнением.

ВЫВОДЫ ИЗ ЭТОЙ ИСТОРИИ

1. Не нужно перегружать сотрудников все растущим и растущим объемом задач. В погоне за вечным ростом производительности труда и за снижением издержек.
2. Не нужно угрожать увольнением за хорошо выполняемую работу. В конце концов сотрудник не выдержит и уволится сам. И у вас не будет шанса удержать его ничем. Пружину сжатия можно сжимать до определенного предела, но рано или поздно она «выстрелит» и не найдется силы, способной ее остановить.

ПРУЖИНУ СЖАТИЯ МОЖНО СЖИМАТЬ ДО ОПРЕДЕЛЕННОГО ПРЕДЕЛА, НО РАНО ИЛИ ПОЗДНО ОНА «ВЫСТРЕЛИТ» И НЕ НАЙДЕТСЯ СИЛЫ, СПОСОБНОЙ ЕЕ ОСТАНОВИТЬ.

лит» и не найдется силы, способной ее остановить.

3. Не нужно одинаковыми словами и окладами оценивать работу как начинающего сотрудника, так и сотрудника, способного решатькратно более сложные задачи.

4. Одно из преимуществ, которое озвучивала компания в описании своей вакансии, — это было обещание карьерных перспектив по всему миру. В реальности же оказалось, что в компании сделать карьеру было проблематично, а кроме того, время от времени наблюдались даже сокращения штатов. Причем сотрудников, которые были успешными и проработали в компании по 6-11 лет. Ложь не способствует укреплению морального духа в коллективе, а ровно наоборот — заставляет задуматься: а тому ли работодателю я хочу подарить часть своей жизни?

НЕ ЭКОНОМЬТЕ НА ПРОДАЖНИКАХ

После работы в этой компании я решил вообще больше не работать ни на кого по найму.

Честно сказать, я и устроился туда в годы мирового кризиса (в марте 2009 года) по большой нужде: рабо-

ты в городе для меня особо не было, а кормить семью было нужно.

В итоге я прошел собеседование в кадровом агентстве, потом с собственником крупной (штат — 1000 человек) логистической компании (что тоже интересно: в 20 часов). Работодателю я понравился на роль заместителя директора по маркетингу. Но он меня «порадовал», что в компании есть задержки с выплатой заработной платы и денег на маркетинг вообще-то нет...

Я спросил:

— А для чего вы тогда меня пригласили?

Он ответил:

— Но ты же успешный продавец в прошлом? У нас — множество складов, на них лежат разнообразные материальные непрофильные активы на десятки миллионов рублей, которые нам больше не нужны. Давай ты их будешь продавать и заработаешь и себе на зарплату, и на маркетинг.

— Но на дворе глобальный кризис! У людей и организаций нет денег даже на новые и качественные товары, а вы предлагаете мне продавать б/у товары и не лучшего качества? Без рекламы?

— Да, и мы тебе дадим 23 человека-помощника! Офис-менеджеры, переводчики с иностранных языков, дизайнеры полиграфии, айтишники.

ЛОЖЬ НЕ СПОСОБСТВУЕТ УКРЕПЛЕНИЮ МОРАЛЬНОГО ДУХА В КОЛЛЕКТИВЕ, А РОВНО НАОБОРОТ — ЗАСТАВЛЯЕТ ЗАДУМАТЬСЯ: А ТОМУ ЛИ РАБОТОДАТЕЛЮ Я ХОЧУ ПОДАРИТЬ ЧАСТЬ СВОЕЙ ЖИЗНИ?



Рис. 5

Это, конечно, была та еще авантюра! Я сам не был уверен, что она будет воплощена в жизнь. Но деваться мне было некуда, и я согласился.

За следующие месяцы и годы я и коллеги продали разного имущества на десятки миллионов рублей, планы не просто выполняли, но и перевыполняли, компания постепенно начала выплачивать зарплаты сотрудникам и даже развивать новые направления в бизнесе, размещать рекламу.

Освободившиеся склады вновь начали сдавать в аренду. Я получал свои проценты. Вырос до позиции руководителя департамента маркетинга и продаж, мне подчинялось 59 человек в Нижнем Новгороде и в Москве.

Некоторые мои покупатели непрофильных активов стали условно постоянными. В частности, один владелец автобазы из Башкортостана. Он уже купил у нас два грузовика Scania для себя и вновь приехал за третьим.

Также в компании была собственная служба безопасности (СБ), которая следила за всякими махинациями, и ее руководитель получал премии за то, что «вскрывал» и возвращал в компанию деньги, которые компания так или иначе теряла. Он же не давал продавать никакое имущества компании по демпинговым ценам.

Так вот, когда ко мне приехал мой покупатель за третьим грузовиком, оплатил его стоимость в кассу предприятия, я, естественно, после этого пошел к руководству за своими процентами, но узнал, что СБшник предложил не выплачивать мне моих процентов ввиду того, что клиент уже «постоянный», что моих заслуг в сделке почти нет и что моя честно заслуженная комиссия с продажи вполне пригодится в бюджете самой компании. СБшник сам себе получил премию, компания оставила себе мой заработок, а я, естественно, написал заявление об увольнении по собственному.

ЭТО, КОНЕЧНО, БЫЛА ТА ЕЩЕ АВАНТЮРА!
Я САМ НЕ БЫЛ УВЕРЕН, ЧТО ОНА БУДЕТ
ВОПЛОЩЕНА В ЖИЗНЬ. НО ДЕВАТЬСЯ МНЕ БЫЛО
НЕКУДА, И Я СОГЛАСИЛСЯ.

Рассуждал так: если я смог в годы мирового кризиса продать реальное «барахло», то уж помогать продавать другим разным компаниям качественные товары и услуги точно смогу.

Собственно, так оно и вышло! Вот уже 14 лет занимаюсь тем, что помогаю разным компаниям больше продавать и зарабатывать и не испытываю недостатка ни в клиентах, ни в заказах, и совершенно без рекламы.

ВЫВОДЫ ИЗ ЭТОЙ ИСТОРИИ

1. «Кроилово» всегда приводит к «попадалову».

Экономия на выплате продавцам их честно заслуженных процентов неизбежно приводит к потере этих продавцов. И к утрате HR-репутации такой компании.

Оцените, что ценнее для вашей компании? Сиюминутно сэкономить в бюджет компании несколько десятков тысяч из бонуса проверенного продавца или потратить потом миллионы рублей и годы времени на рекрутинг новых продавцов, которые еще не факт что вообще что-то продадут?

2. Помните, как говорили в институте: сначала половину курсов студент работает на свою зачетку, потом зачетка работает уже на него.

Репутация работодателя — это тоже нематериальный актив компании. И он может либо позволять зарабатывать больше и быстрее, или наоборот — способствовать тому, что компания будет слабеть и в конце концов уйдет с рынка.

ГОТОВ ОТВЕТИТЬ НА ВАШИ ВОПРОСЫ И КОММЕНТАРИИ.

**Успехов вам и вашему бизнесу!
Больших вам продаж, результативных маркетологов и продавцов
вам в компанию!**

**НУЖНА БУДЕТ
ПОМОЩЬ – ОБРАЩАЙТЕСЬ!**