

Иркутский дивизион Регион Сибирь

СРП – 2012г.



Структура самопрезентации

- Возраст
- Образование, специальность по диплому, год окончания
- Общий трудовой стаж: _ лет, из них: __ лет в бытовой технике, из них ___ лет в Эльдорадо, прошел должности _____, исполняю обязанности СМ в течение _____ месяцев
- Достижения на рабочем месте
- Увлечения/хобби
- Достижения в хобби
- Цель в жизни

Цели стандартных рабочих процедур:

Единое понимание:

- целей, идеологии и ценностей Компании.
- требований к обслуживанию клиентов
- требований к работе с персоналом – (подбор, обучение, управление коллективом, оценка сотрудников).

Функциональные обязанности

Должность	Основная цель
Директор магазина	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение планов по выручке,• Достижение основных целей, выраженных в КРІ• Обеспечение функционирования бизнес-процессов магазина.• Формирование команды, способной выполнять амбициозные задачи.• Лидерство.
Супервайзер	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение поставленных планов по выручке через рост и развитие торгового персонала.• Лидерство.
Продавец	Ключевой сотрудник магазина. Основная задача – выполнение индивидуальных планов по выручке . Консультирует покупателей и предлагает комплексные решения. Постоянно совершенствует личные навыки продаж, обеспечивает высокий уровень качества обслуживания клиентов и выполнение стандартов оформления магазина.

^[1]КРІ – Key Performance Indicator (Ключевой Показатель Эффективности)

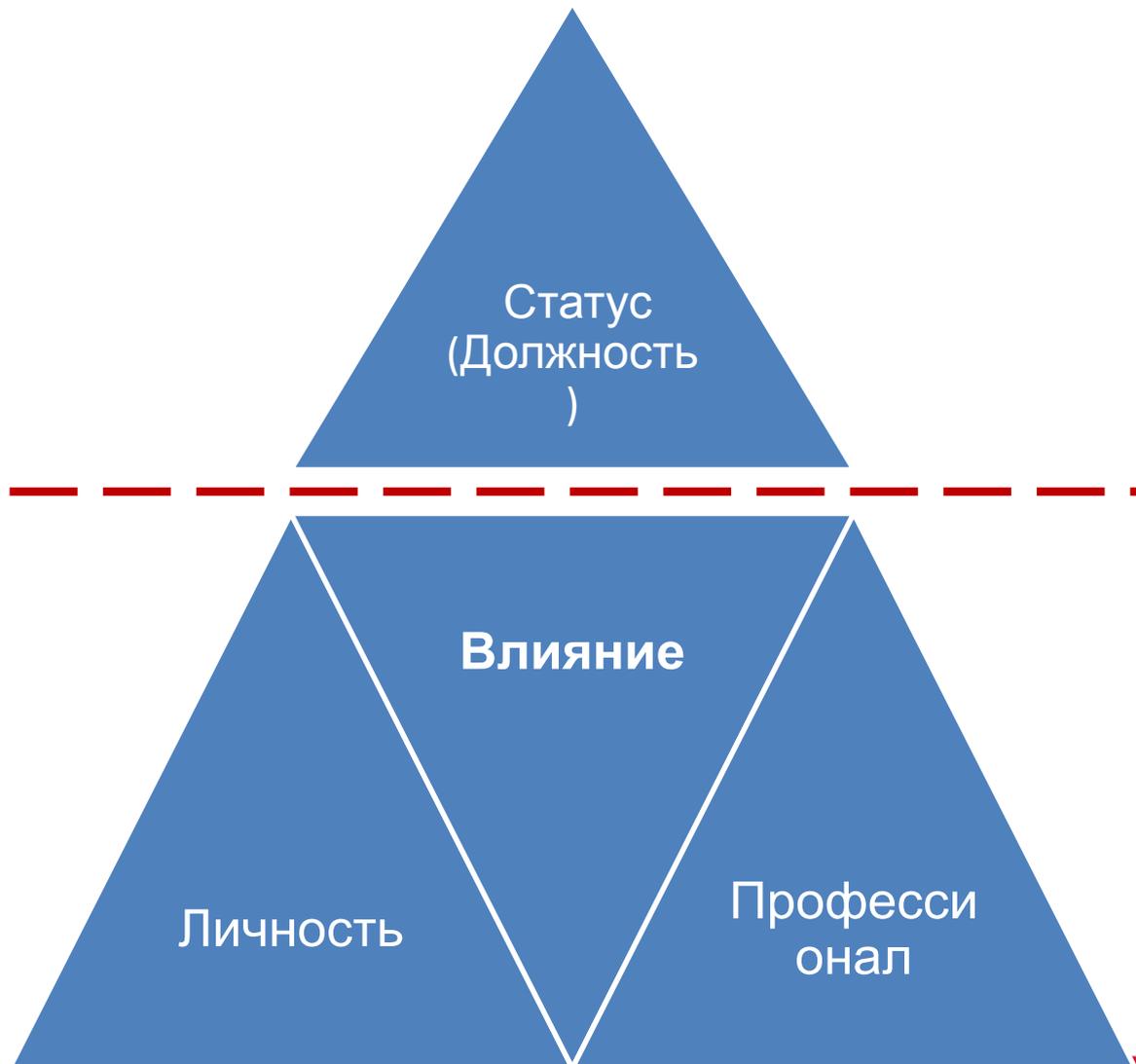
Ключевые понятия руководства



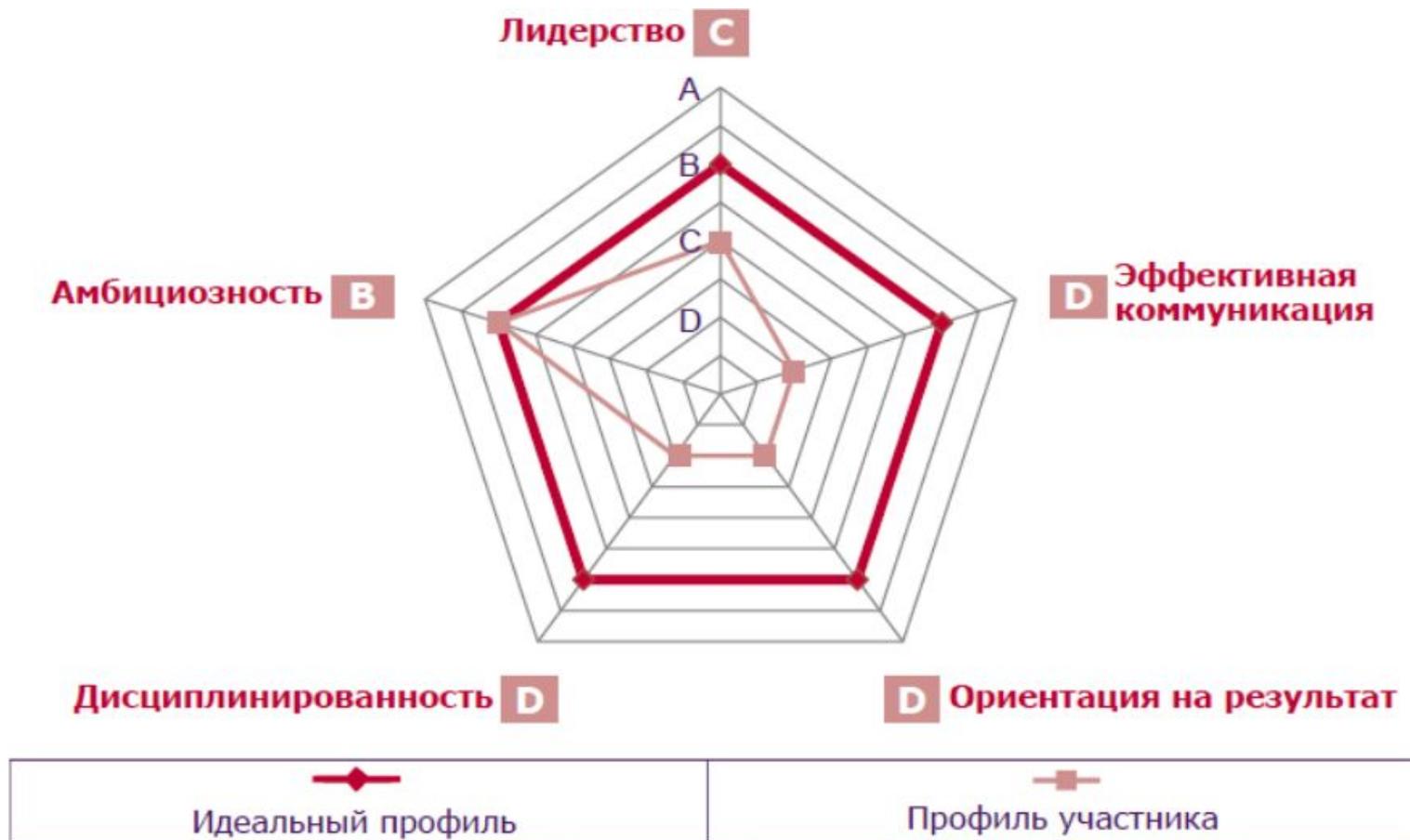
Формы Влияния



Треугольник Лидерства



Профиль компетенций Лидера



Компетенция Лидерство

Положительные индикаторы

1 Формулирует **результат**, к которому хочет прийти

2 Всегда точно определяет и **распределяет ресурсы**, которые необходимы для решения поставленных задач

3 Осуществляет **детальный мониторинг достижения поставленных целей**, постоянно отслеживает, что и кем сделано

4 Оговаривает **детали и последовательность мероприятий** для достижения стоящей перед подчиненным задачи

5 Демонстрирует заинтересованность в **обучении персонала**, постоянно выявляет возможности для этого и использует их

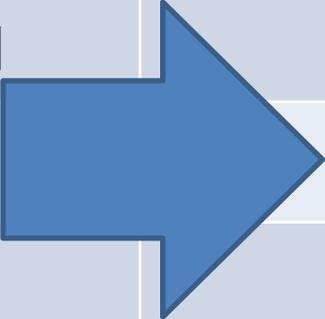
6 Предлагает и реализует различные меры по **мотивированию подчиненных**

7 В ходе **личной беседы** добивается от подчиненного действительного понимания того, что ему необходимо исправить в своей работе, почему и каким образом

8 Верно определяет необходимость **делегирования задач** подчиненным, прибегает к этому в соответствующих обстоятельствах в работе

Установки Лидера и его поведение

Установка	Поведение
Вовлеченность/ Самомотивация	Проактивность
Цели	Результат
Алгоритмы	Системы
Максимум эффекта	Минимум затрат



«Лидерство – это влияние, способствующее росту и развитию других людей».

«Лидерство - это искусство получать от людей больше, чем, по их мнению, они могут дать».

Лидерство

Цель лидерства:

повышение эффективности работы сотрудников.

Задачи:

- Обеспечивать достижение плановых бизнес-результатов.
- Способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников.
- Формировать команду единомышленников.

Лидерские задачи ДМ и СМ

Рост стратегических КРІ
Внедрение новых бизнес-
процессов

Анализ проблемных зон магазина

Минимизация потерь

Мерчендайзинг

Создание сплоченной команды

Развитие неторгового персонала

Развитие Наставничества

Адаптация и обучение

Подбор персонала

Непрерывное самообразование

Наиболее эффективные инструменты влияния на коллектив

Личный пример

Соревновательная
мотивация

Тет-а-тет

Собрание
коллектива

Лидерство в торговом зале

Лидирование в Торговом Зале

Цель лидирования – рост выручки магазина за счет повышение эффективности работы сотрудников и контроль за тем, чтобы каждый клиент получил должное внимание со стороны сотрудников магазина.

Роль лидера торгового зала:

- директор магазина
- супервайзер
- **в исключительных случаях** лучший из продавцов магазина (кадровый резерв на позицию супервайзера), пользующийся у сотрудников непререкаемым авторитетом.

В торговом зале в каждый час работы магазина должен находиться как минимум один сотрудник – лидер торгового зала.

Часы обязательного лидерства

В будние дни - с 14:00 до 20:00.

В выходные дни – с 11:00 до 17:00.

Лидер ТЗ обеспечивает

- **Рост выручки в магазине.**
 - Качественное обслуживание
 - Эффективное обучение
 - Информирование посетителей о специальных предложениях и акциях
-
- Взаимодействие сотрудников различных отделов в процессе обслуживания покупателей.
-
- Зонирование и выкладку товара в торговом зале.
 - Соблюдение продавцами стандартов обслуживания
 - Соблюдение продавцами трудовой дисциплины.

Основные положения работы Лидера торгового зала:

- Лидер отвечает за всю площадь торгового зала.
- В случае наличия нескольких лидеров: у каждого своя зона
- Лидер торгового зала всегда имеет **папку Лидера**
- При необходимости краткосрочной замены Лидера, назначается сотрудник.
- Лидер торгового зала четыре раза в день, в 12:00, 15:00, 18:00 и перед закрытием, снимает KPI-показатели работы магазина
- Лидер торгового зала проводит Быстрые тренинги (далее – БТ). Бланки БТ хранятся в магазине в течение двух месяцев.
- Обеспечивает обучение и контроль процесса адаптации стажеров



Microsoft
Excel

Содержание папки Лидера

- Список актуальных акций
- Бланки для проведения быстрых тренингов из расчета количества запланированных тренингов
- Бланки чек-листов согласно расписания (включая чек-лист по лидированию)
- Фактические данные по выполнению показателей дня (на 12:00, 15:00, 18:00, 21(22):00) по магазину и личные показатели продавцов
- Актуальный график выхода сотрудников, промоутеров
- График выхода входа сотрудников в торговый зал (см. приложение 1.1.1_4_Выход_вход_в_зал)

Чек-лист Лидера ТЗ

Образец чек-листа лидера торгового зала

ФИО лидера торгового зала (категории) Дата заполнения	_____											
	1 - подход			2 - продажа			0 - игнорирование					
ФИО продавца												
Иванов Иван	1	2	0	1	2	0						
Петров Петр	2	1	2	0								

Чек-лист:

измеряет в течение дня эффективность работы сотрудников
промежуточные итоги в 12:00, 15:00 и 18:00,

3 модели поведения продавцов:

- Те, кто редко приветствуют клиентов и не стараются завязать общение (много нулей).
- Те, кто много общаются с клиентами, но мало продают (много единиц, но мало двоек).
- Те, кто много работают с клиентами и много продают (много двоек).

На основании полученных данных:

Выяснить причину низкой эффективности части сотрудников.

Определить пути решения: убеждение, мотивация, обучение и развитие.

Поставить индивидуальные задачи по работе с клиентами.

Объяснить, с помощью каких действий необходимо выполнить поставленные задачи.

Устранить наличие «слабого звена» в коллективе.



Цвета ТЗ

Поведение лидера

- ✓ Контроль приветствия продавцами покупателей согласно правилам обслуживания
- ✓ Контроль представления товара (исполнение правил мерчендайзинга) и контроль работ по размещению товара
- ✓ Проверка знаний продавцами условий проводимых рекламных акций
- ✓ Проверка знания ежедневных задач и целей магазина и отделов.
- ✓ Проведение Быстрых тренингов на основе ролевой игры
- ✓ Контроль выполнения стандартов обслуживания

- ✓ Организация работы продавцов с покупателями
- ✓ Контроль зонирования и соблюдения графика перерывов персонала
- ✓ Контроль приветствия всех покупателей согласно правилам обслуживания
- ✓ Контроль выполнения стандартов обслуживания
- ✓ Помощь продавцам в консультировании клиентов

- ✓ Возможен личный первичный контакт: приветствие покупателей, сопровождение покупателя к продавцу с соответствующим уровнем навыков
- ✓ Контроль приветствия покупателей. Наблюдение и поощрение (невербально) правильных действий продавцов, при необходимости - помощь сотруднику
- ✓ Контроль загруженности отделов, при необходимости - перераспределение продавцов между смежными отделами
- ✓ Соблюдения зонирования
- ✓ Контроль соблюдения графика перерывов персонала
- ✓ Контроль выполнения стандартов обслуживания
- ✓ Контроль оперативности обслуживания покупателей с презентацией связанных продаж
- ✓ Контроль скорости и качества кассового обслуживания
- ✓ Контроль работы сотрудников сервисной ячейки

Утреннее собрание

Наиболее эффективные инструменты влияния на коллектив

Личный пример

Соревновательная
мотивация

Тет-а-тет

Собрание
коллектива

Лидерство в торговом зале

Собрание коллектива это..

- один из важнейших инструментов управления продажами
- возможность донести информацию до всей команды.

Цель:

связать результаты работы, которых мы хотим добиться, с необходимыми действиями

Основные принципы

- подготовленное
- интересное
- радостное и энергичное
- для каждой смены
- для всех (торговый и неторговый персонал)
- информативное и проходить в хорошем темпе.



Продолжительность 10 - 30 минут (кроме + обучение)

Структура УС

Приветствие	Обязательно
Разминка	На усмотрение лидера
Результаты работы за предыдущий день	Обязательно
Обсуждение вчерашних приемов продаж: успехи и ошибки	Обязательно
Признание успешной работы – поощрение лучших	Обязательно
Повторение текущих акций	На усмотрение лидера
Проведение ответственным продавцом мини-тренинга по товару	На усмотрение лидера
Обсуждение новостей Компании	По наличию новостей
Постановка задач на текущий день	Обязательно



Источники:
Microsoft PowerPoint

Общие принципы построения делового общения

Внешний вид

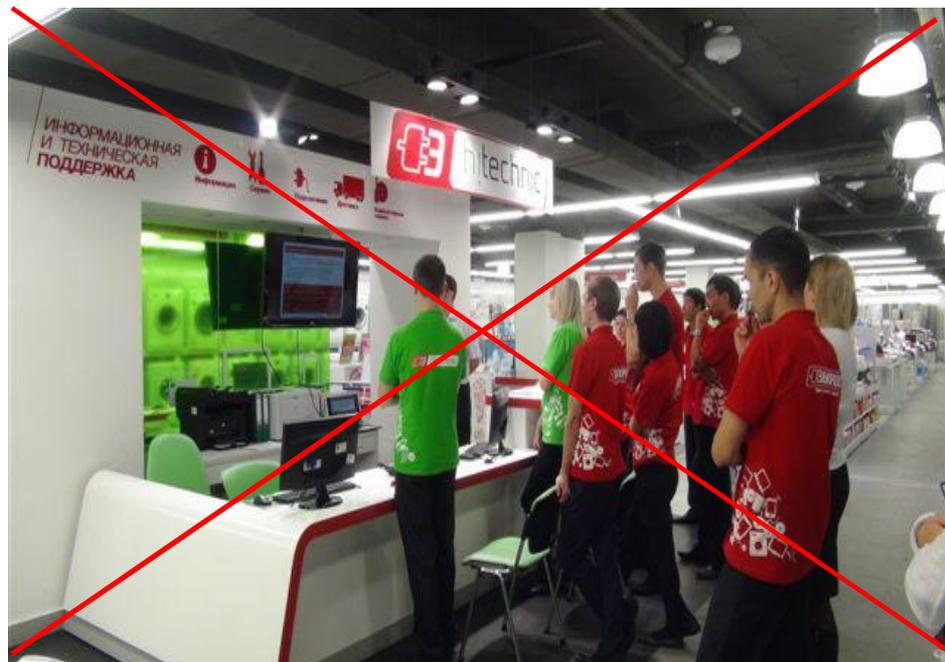
Уделяйте особое внимание внешнему виду, кто проводит УС или участвует в отдельных блоках. Поэтому каждый должен всегда иметь опрятный вид, быть стройным, подтянутым, держать плечи развернутыми. Нужно следить за выражением своего лица. В повседневном общении оно не должно быть угрожающим или надменным – это может стать психологическим барьером при общении с коллективом.



Общие принципы построения делового общения

Место

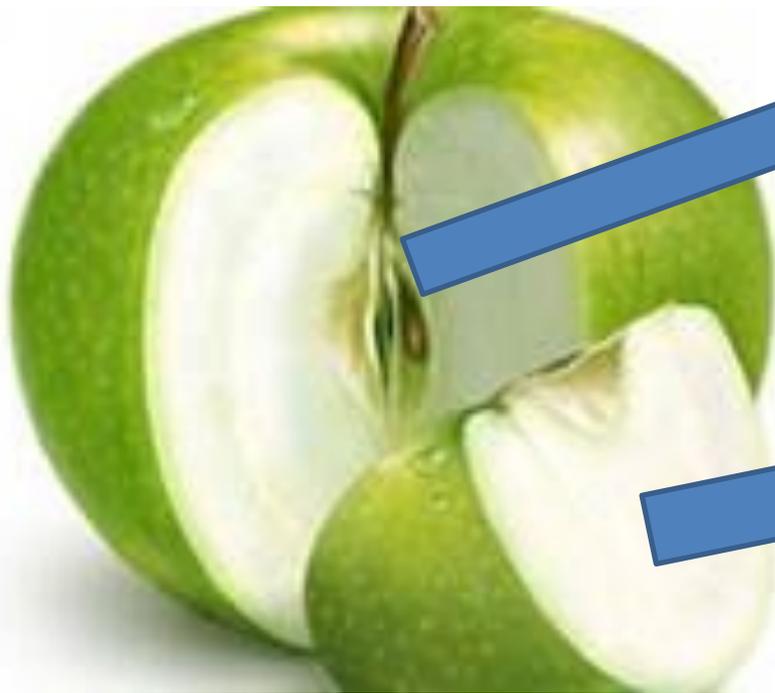
1. Важно, чтобы место проведения мероприятия позволяло сотрудникам полукругом в одну линию и видеть друг друга и презентацию.
2. Ни в коем случае не должно быть «разрывов» в цепочке сотрудников и никаких барьеров (это значительно усложняет восприятие информации, создает микро-группы, которые совещаются между собой).



Общие принципы построения делового общения

Воздействие на собеседника

Хорошие ораторы умеют одновременно говорить и использовать невербальный язык для повышения воздействия на аудиторию и своей способности убеждать



93%-

Невербальные
средства – как мы
говорим

7%-Вербальные
средства - что мы
говорим

Общие принципы построения делового общения

Невербальное общение



Невербальное общение (те самые 93%)
подразделяются на
следующие составляющие :

- 55% - язык тела
- 38% - невербальные аспекты речи

Общие принципы построения делового общения

Жесты языка тела – донести наши идеи, мысли и ЧУВСТВА



1. Зрительный контакт
Недостаток зрительного контакта производит впечатление, что вы говорите на людях, а не с ними

2. Использование открытых жестов
3. Исключить неконтролируемые жесты, вздохи
4. Прямая осанка
5. Движения гармоничны
6. Паузы в значимых местах



Общие принципы построения делового общения

Скрещенные руки - информация не
воспринимается



Знак того, что кто-то
с вами не согласен.

Общие принципы построения делового общения

Невербальные аспекты речи -

Паралингвистика

1. Сила голоса, громкость или мягкость
2. Темп речи, быстрый или медленный
3. Тон, тембр и модуляции голоса – усилить ваше послание

Управляй своим голосом, темпом, громкостью, для того, чтобы придать значение сказанному.

-Ты должен выполнить план по ТО

-Ты должен выполнить план по ТО

-Ты должен выполнить план по ТО

Не позволяй проводить собрание в монотонном ритме.



Общие принципы построения делового общения

Психолингвистика – влияние слов на

УМЫ

- 1. Используйте Имена при общении** - признание личности. Обезличенное общение однозначно воспринимается партнером как отсутствие интереса к нему . Обратиться к человеку – это значит направить на него свой взгляд и назвать его имя. Вы можете быть уверены, что сотрудник будет внимательно вас слушать в течении определенного времени только по тому, что вы назвали его имя и смотрите на него.
- 2. Постоянное повторение основной мысли, не менее 3-х раз.** Если вы хотите донести важную информацию до аудитории, необходимо транслировать её трижды, вначале вашего доклада, в середине и в конце .
- 3. Регламент собрания** – Учитесь отличать высказывания по существу обсуждаемых вопросов от тех, что направлены против вас лично. Последние решительно пресекайте.

Общие принципы построения делового общения

Психолингвистика – влияние слов на умы

4. **Умные вопросы.** Умение ставить разумные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то, кроме стыда для вопрошающего, он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище.

5. **Магическая сила призыва** – указание совершить какое-либо действие

Пример: -Андрей, отверь ноутбуки на 100% выставление

- Александр, проверь выставление 091 скл в Белой технике
- Илья сегодня надо продать 3 установки на холодильники

Общие принципы построения делового общения

Принцип трехканальной аргументации

Существуют три основных входных канала, через которые люди воспринимают информацию :

1. Визуальный = 75% , зрение,
2. Аудиальный = 13%, слух
3. Кинестический =12%, комплекс ощущений – осязание, обоняние и т.п.



Приветствие

1. Начинайте собрание с тренинговой разминки или простой банальной гимнастики на 2-3 минуты – это помогает людям взбодриться и немного посмеяться (в гимнастике участвуют все и ДМ и СМ)
2. Темами для тренинга могут служить: Опрос по ключам СДО, знание Фокусных позиций на неделю, Акции, Вендеровских позиций и т.д.



Тренинг по технике

1. По принципу трехканальной аргументации, помимо озвучивание основных функций, демонстрируйте товар , передайте в руки
2. Качественная подготовка к тренингу
3. Получение обратной связи от каждого сотрудника, повтор основных преимуществ товара на языке выгод



Подведение итогов

1. Подготовьте результаты работы магазина за вчерашний день, используя отчеты от В. Надыров , день, неделя, месяц
2. Определите лучших сотрудников по итогам вчерашнего дня по основным KPI показателям. Зафиксируйте результаты с фотографиями лучших сотрудников
3. Вспомните, кто, по вашему мнению, из не торгового персонала внес значительный вклад в работу магазина. Исходя из личных наблюдений и мнения лидеров магазина.
4. Обратная связь. Помогайте людям чувствовать свое значение. Опросите двух-трех сотрудников с лучшими результатами, как они добились этого, какие фишки использовали. Спросите за результат прошедшего дня и с сотрудников, показавшие худшие результаты, используя ЧЛ 5.1. Выясните причины. Возьмите обязательства.
5. Рейтинг эффективности продавца. Сделайте акцент на выполнении ВОП. Отметьте лучших и худших продавцов
6. Выполнение бюджета по дням. Зафиксируйте выполнение бюджета за месяц

Подведение итогов

ЛУЧШИЕ ПО ТО ЗА МЕСЯЦ

Устинов Денис Алексеевич	1 406 499
Широков Алексей Владимирович	1 173 103
Кердашов Александр Сергеевич	866 526



ЗЕЛЬДОРАДО

РЕЙТИНГ ЗА МЕСЯЦ

Дата обновления: 13 марта 2013 г. План по выручке: 12 164 870р.

ГЛАВНЫЙ РЕЙТИНГ ПРОДАВЦОВ

Средний факт ВОП на 1 ставку: 106 131р. Средний факт ВОП по магазину на текущую дату: 795 984р.

№ п/п	Имя	Должность	Запланированный кол-во ставок	Факт ставки	План по ТО, руб	Факт руб., выполненный объем	Отклонение	Средний ВОП на 1 ставку
1	Устинов Денис Алексеевич	Продавец	25	9	1 757 532р.	1 406 499р.	80,0%	156 279р.
2	Широков Алексей Владимирович	Продавец	23	10	1 757 532р.	1 173 103р.	66,8%	117 239р.
3	Кердашов Александр Сергеевич	Продавец	22	10	1 757 532р.	866 526р.	49,3%	86 659р.
4	Рыжиков Андрей Андреевич	Продавец	23	10	675 833р.	629 900р.	93,2%	82 990р.
10	Наумов Алексей Юрьевич	Продавец	23	10	1 757 532р.	813 399р.	46,3%	82 149р.
2	Николаев Евгений Игоревич	Продавец	22	7	1 757 532р.	603 450р.	34,3%	66 179р.
11	Николаев Юрий Сергеевич	Парт-геймер	18	4	675 833р.	318 788р.	47,2%	79 692р.
15	Петрова Анастасия Васильевна	Парт-геймер	18	4	675 833р.	34 899р.	5,2%	4 971р.

Итого ТО по продавцам: 12 040 693р. 12 735 750р. 99,18%

Средний факт: 200 000р. 223 466р. 111,73%

Товарооборот магазином: 12 040 693р. 12 859 219р. 99,38%

ЗЕЛЬДОРАДО
Так просто жить лучше



ЗЕЛЬДОРАДО

ЛУЧШИЕ ПО ИТОГАМ ДНЯ



Выручка по дням

Календарный день	Факт дня	План Revenue KPI	% выполнения
01.06.2013	1,2%	374 768	101,6%
02.06.2013	3,0%	600 184	174,8%
03.06.2013	3,3%	665 978	151,7%
04.06.2013	3,5%	718 488	130,1%
05.06.2013	2,5%	501 247	147,7%
06.06.2013	3,2%	642 736	93,6%
07.06.2013	3,1%	613 578	98,0%
08.06.2013	3,3%	663 537	95,3%
09.06.2013	2,4%	476 189	110,6%
10.06.2013	3,2%	655 497	95,2%
11.06.2013	3,4%	687 828	
12.06.2013	4,4%	854 427	
13.06.2013	3,4%	698 528	
14.06.2013	2,8%	582 038	
15.06.2013	3,1%	617 358	
16.06.2013	3,1%	626 401	
17.06.2013	3,3%	663 056	
18.06.2013	4,1%	826 907	
19.06.2013	2,3%	609 038	
20.06.2013	3,2%	643 358	
21.06.2013	2,9%	584 020	
22.06.2013	3,0%	588 518	
23.06.2013	3,1%	611 767	
24.06.2013	3,2%	645 250	
25.06.2013	4,0%	808 790	
26.06.2013	4,1%	822 430	
27.06.2013	3,1%	615 844	
28.06.2013	2,7%	555 548	
29.06.2013	2,9%	571 148	
30.06.2013	2,9%	583 188	
Общий результат		20 041 712	100,0%

ЗЕЛЬДОРАДО

ЗЕЛЬДОРАДО

Поощрение сотрудников

Старайтесь как можно искреннее ценить и хвалить достоинства человека – они, как правило, есть у любого.



Похвала –это ключ к обучению людей, превращение любого сотрудника в победителя

Общение с худшими



Порицайте поведение, а не личность

Люди, допускающие в общении высокомерный тон, грубость, заносчивость, иронические или невежливые замечания, выражения и реплики, оскорбляющие человеческое достоинство, угрозы, поучения, несправедливые упреки и обвинения,- такие люди не только дискредитируют свои организации, но и совершают грубый психологический просчет



Новости Компании

Готовя сообщение для «Информационного блока», проверьте электронную почту на наличие важных сообщений, распоряжений, также обратитесь к последнему выпуску «Еженедельный Бюллетень»

1. Акции по Компании, Региону, Дивизиону, Магазину,
2. Акции Конкурентов
3. Отчисления за Вендоры
4. Рейтинг продавцов
5. Рейтинг магазинов
6. Итоги соревнований



Новости Компании

ОТЧИСЛЕНИЯ ПО ВЕНДОРАМ

Полное имя сотрудника		Сумма БОНУСА: 8632р.	Личный бонус 50%
Кердашов Александр Сергеевич	Черная техника	0р.	0р.
Никаноров Юрий Сергеевич	Белая техника	0р.	0р.
Маркелов Евгений Игоревич	Черная техника	0р.	0р.
Устинов Денис Алексеевич	Белая техника	1 509р.	755р.
Широков Алексей Владимирович	Белая техника	949р.	475р.
Рыжакوف Андрей Андреевич	Черная техника	2 748р.	1 374р.
Шкунов Алексей Юрьевич	Черная техника	3 426р.	1 713р.
Фокина Анастасия Васильевна	Черная техника	0р.	0р.



ЭЛЬДОРАДО

Мотивации внутри магазина на ИЮНЬ 2013

1.1 По итогам месяца в магазине



Лучший продавец по Секурии (от 15 шт)	премия 3 000 руб.*
Лучший продавец по Аксессуарам	премия 3 000 руб.*
Лучший продавец по ПДС	премия 3 000 руб.*
Лучший продавец по НТ	премия 3 000 руб.*

1.2 На ежедневной основе



Самая большая выписка за день (от 50 000р.)*	премия 400руб.*
Самое большое кол-во позиций в чеке за день мин.6 поз.*	премия 400 руб.*
Продажа топ 100 – 100 руб.	
Продажа за каждый маячок и выше - 100 р.	

ЭЛЬДОРАДО

Рейтинг магазинов

Магазин	Место в компании	Выручка КР1	
		Июнь	Июнь
A353	Иркутск Тракторная 35	37	11 909 158
A214	Братск Подбельского 33	102	9 018 700
A377	Ангарск Ленинградский пр-т 18/5	107	8 925 887
A210	Ангарск Чайковского 42	114	8 554 775
A492	Иркутск Академическая 31	119	8 444 250
A138	Иркутск Горького 42	120	8 414 576
A440	Иркутск К. Либкнехта 239 В	124	8 363 029
A576	Усть-Илимск Мира 38б	166	7 244 669
A436	Братск Промбаза ж.р. Паду	183	6 850 914
A452	Усолье-Сибирское Ленинский пр-т 3	227	6 029 100
A107	Иркутск 1-я Советская 176	271	5 191 595
A465	Иркутск Вампилова 2/2	311	4 568 430
A510	Шелехов 3-й квартал 13	335	4 150 935

ЭЛЬДОРАДО

Постановка целей и задач на день

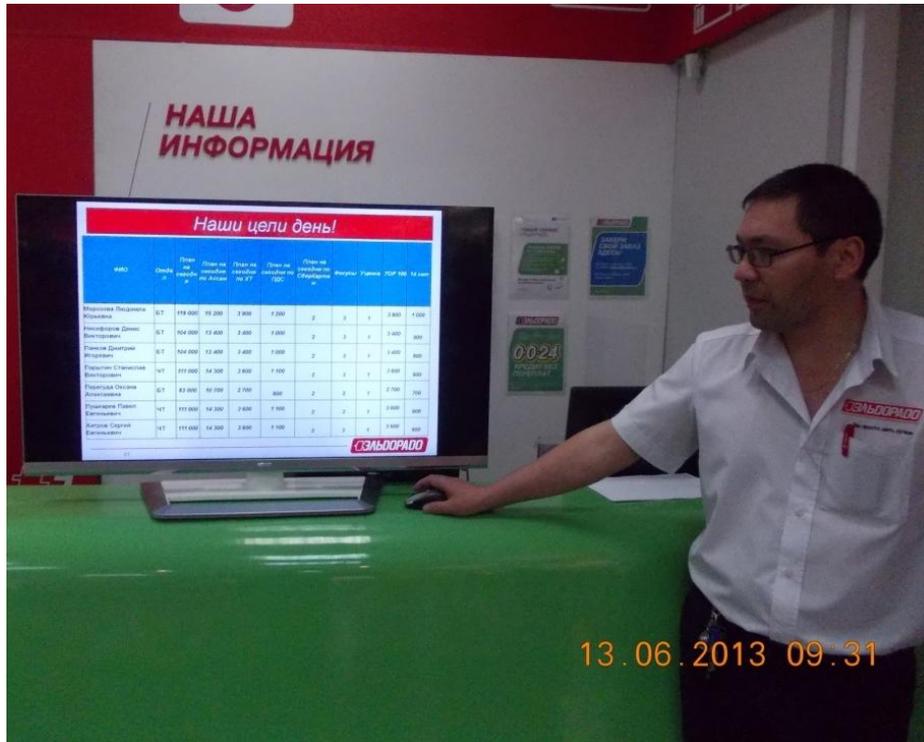


Основной целью является выполнение несколько ключевых KPI-показателей. Помните, что продавцам, помимо целей, необходимо ставить конкретные задачи. Цель – это результат, которого мы планируем достигнуть. Задача – модель поведения, использование приемов, конкретные действия, которые приведут к достижению цели.

3-5



Постановка целей и задач на день



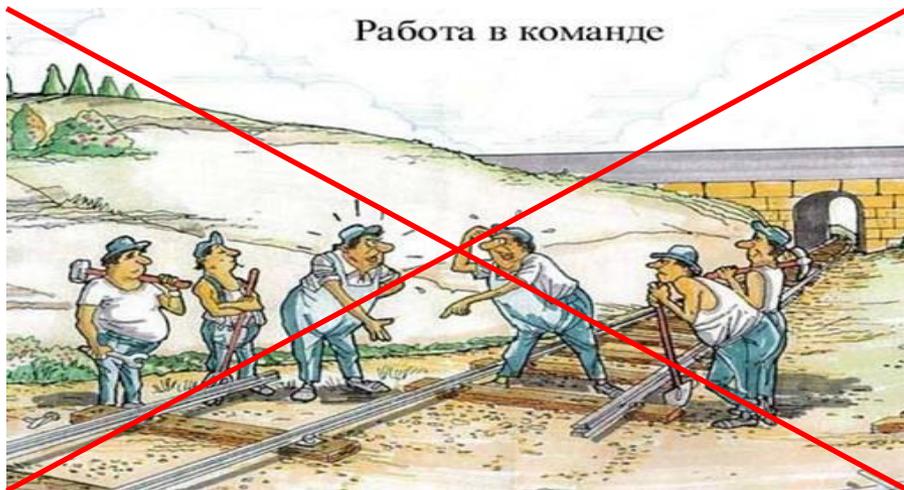
Кричалка

-это девиз магазина, а также один из шагов командообразования.



«20% усилий – дают 80% результата» принцип Паретто

Работа в команде



Стратегия формирования команды

«1+1=5»

Понятие и терминология

Команда - это конгломерат* организованных профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ними задачи.

***КОНГЛОМЕРАТ** от лат. камень из разнородных обломков

Основные признаки команды

- согласованность общих целей;
- согласованность миссии (ценностей и идеалов) совместной деятельности;
- устойчивая система взаимоприемлемых межличностных отношений;
- эффективная самореализация участников в рамках командных задач;
- эффективность совместного решения задач и проблем деятельности;
- распределенная и согласованная ответственность;
- готовность участников к самоконтролю, самокоррекции и саморазвитию;
- высокая степень готовности команды к нестандартным проблемным ситуациям;
- высокая степень взаимовыручки и взаимоподдержки;
- открытость всех членов команды к согласовательным процессам;
- высокое качество коммуникативных процессов.

Основные проблемы команд

- Ощутимые различия в понимании стратегических целей, идеалов и ценностей коллективной деятельности;
- **Несовместимость личностно-профессиональных точек зрения** и/или нежелание согласования понятий существенных для реальной практики;
- **Недостаточная скоординированность во взаимодействии сотрудников** по решению общих практических задач;
- **Неограниченное господство и произвол лидера;**
- Отсутствие творчества при решении проблем;
- Неудовлетворенность персонала своим командным статусом, степенью самореализации, оценкой коллегами своего вклада в общее дело и своей перспективой в командном существовании;
- Чрезмерно неформальная, расслабленная «атмосфера» в группе или высокая степень конфликтности в группе;
- Отсутствие эффективной системы сотрудничества и определенности роли каждого из сотрудников в общей целостности командной структуры;
- Личностные психологические барьеры (стереотипы, установки, доминанты и др.), препятствующие возникновению или развитию неформальных отношений внутри команды и гармонии межличностных отношений между ее членами;
- Неэффективное использование групповых ресурсов;
- Неудовлетворенность материальным стимулированием сотрудников компании;
- Несовершенство организационно-управленческих форм команды;
- Недооценка значимости командного бытия и игнорирование командообразовательных процессов в совместной деятельности.

Магия и сила команд заключена в
«синергизме»

- положительный синергизм «Целое больше суммы его отдельных частей»;
- отрицательный синергизм – «целое меньше суммы его отдельных частей».

Типы команд



Краткое описание типов команд

«ТУСОВКА»

Главная характеристика: взаимодействие людей основано на общности потребностей, мотивов, интересов и т.п. Такое объединение временно и нестабильно: люди взаимодействуют до тех пор, пока интересы совпадают и расходятся при расхождении интересов. Если деятельность постоянна и нет возможности просто «уйти», то в рамках данного типа объединения возникают и меняются микрогруппообразования по симпатиям. «Тусовка» возможна и в жестко нормированной деятельности.

Основные черты:

- неопределенность целей совместной работы;
- отсутствие явного лидера;
- отсутствие согласованных норм и способов взаимодействия;
- тип отношений: неформальный.
- преобладание в отношениях принципа «симпатии-антипатии»;
- «текучесть» членов «тусовки»;
- неустойчивость, случайность отношений;
- наличие неопределенной общей потребности;
- нежесткие границы между «внешним» и «внутренним»;
- высокая вероятность распада «тусовки»;
- высокая степень негарантированности достижения совместного результата.

«КРУЖОК»

Главная характеристика: Взаимодействие людей основано на общности интересов, соотносенных с деятельностными целями и нормами. Однако, в данном объединении людей деятельностные нормы не устойчивы и не имеют жесткого требовательного начала. Большинство норм лишь принимаются во внимание (учитываются), но не в ущерб имеющимся интересам. Поскольку общие интересы являются ведущими, нормы легко пересматриваются и переопределяются, что создает повышенную нормативную динамику. Последняя обслуживается большим объемом согласовательных процедур.

Основные черты:

- наличие харизматического, неформального лидера;
- наличие общей цели;
- наличие частных потребностей у членов «кружка», которые «отражаются» в общей цели;
- высокая степень заинтересованности членов «кружка» в совместном действии по достижению общей цели, при отсутствии четких норм процесса достижения;
- основной тип отношений: неформальный;
- преобладание в отношениях принципа «симпатии-антипатии»;
- относительная устойчивость состава членов «кружка»;
- наличие устойчивых отношений между членами «кружка», которые, однако, не лишены потенциала изменчивости
- преобладание эмоционально-благоприятных моментов над «рабочими» («хорошие отношения важнее дела!»).

«ОТРЯД»

Главная характеристика. Основная особенность команды данного типа — жесткая и беспрекословная дисциплина. Интересы дела ставятся превыше личных отношений, поэтому между людьми преобладают межфункциональные связи. «Армейская» дисциплина выступает препятствием для творческого подхода и порождает «душевный дискомфорт» у людей, не склонных к чисто формальным отношениям. Отсутствие межличностной сплоченности между членами группы особенно деструктивно в проблемных ситуациях, не имеющих стереотипного решения.

Основные черты:

- наличие сильного формального лидера, склонного к авторитарному стилю управления;
- сильные позиции лидера (обладает всей полнотой принятия решения);
- жесткая дисциплина: беспрекословное подчинение лидеру всех членов (основание для подчинения — страх лишиться места в группе и материальных благ)
- наличие четких норм процесса достижения цели совместной деятельности, спускаемых сверху и лишь частично согласованных;
- тип отношений: формальный (наличие жесткой иерархии отношений и определенность норм для каждого члена «отряда»);
- наличие частных потребностей, которые могут быть удовлетворены при достижении общей цели;
- малый объем согласовательных процедур;
- преобладание деловых (межфункциональных) отношений над межличностными (дело-центричность);
- устойчивость состава членов;
- преобладание «рабочих» моментов с вытеснением эмоционально-благоприятных («дело прежде всего!»);
- наличие потенциала самоорганизации;
- наличие вероятности достижения совместного результата;
- жесткие границы между «внешним» миром и «внутренним»;
- социально-центричность (групповые (общие) ценности ставятся выше индивидуальных).

«КООПЕРАЦИЯ»

Главная характеристика. Объединение людей основано на неформальной заинтересованности каждого в интересах дела. Индивидуально-личностные интересы реализуются в такой команде за счет устойчивых микрогрупповых объединений, между которыми могут возникать противостояния. В целом, все участники команды данного типа достаточно адекватно самоопределены к труду и способны осуществлять согласования между собой без участия лидера на основе утвержденных общих целях.

Основные черты:

- наличие лидера, признанного коллективом;
- наличие общей цели и четких норм процесса достижения цели совместной деятельности, понятых и принятых членами «кооперации»;
- высокий уровень самоопределенности в работе членов «кооперации» и индивидуальной ответственности;
- высокий уровень профессионализма членов «кооперации»;
- четкая определенность функций каждого члена «кооперации» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: деловой, но с учетом особенностей членов «кооперации»;
- наличие согласованных критериев рефлексивного анализа совместной деятельности;
- высокая устойчивость состава «кооперации»;
- отлаженность механизма согласования;
- высокий уровень рефлексивной самоорганизации коллектива;
- эффективность в решении задач, но трудности при столкновении с проблемами в совместной деятельности.

«КОМАНДА»

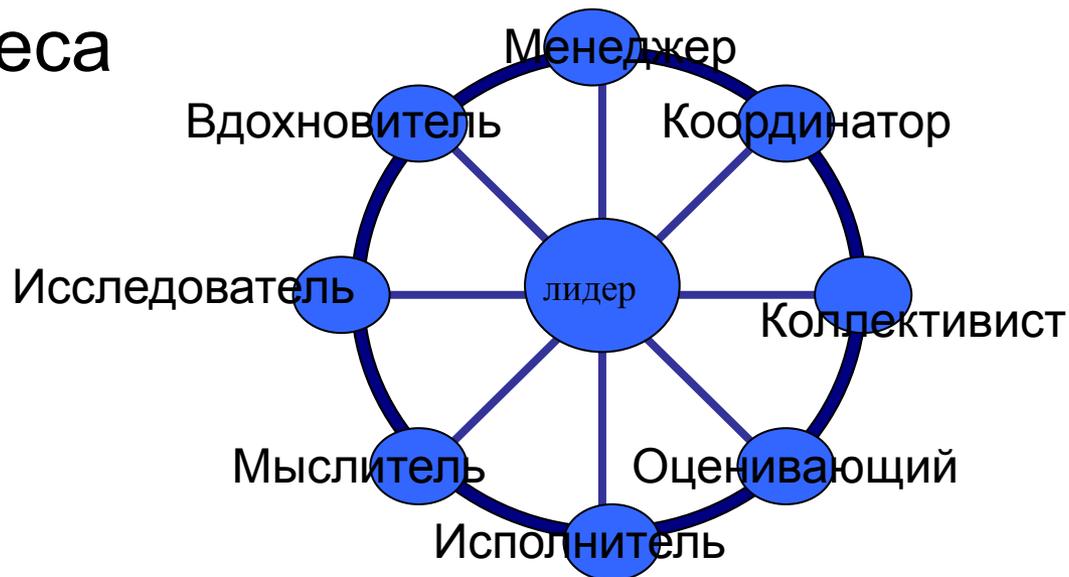
Главная характеристика. Объединение людей основано на реализации общих целей, задач, ценностей и идеалов. Команде присущ высший уровень рефлексивной самоорганизации не только в задачных, но и в проблемных ситуациях. Данному типу команды свойственна гармония межличностных и деловых отношений.

Основные черты:

- наличие лидера, признанного коллективом;
- наличие общей цели, принципов достижения цели, понятых и принятых членами «команды»;
- отлаженность механизма согласования и оценки результатов деятельности;
- высокий уровень рефлексивной самоорганизации коллектива;
- максимальный уровень самоопределенности в работе членов «команды» и индивидуальной ответственности;
- высший уровень профессионализма членов «команды» (в том числе, способность конкретизировать получаемые абстрактные нормы в технологическом ключе);
- высокий уровень командного Духа;
- четкая определенность функционала каждого члена «команды» и наличие свободы в рамках «функции»;
- тип отношений: полная гармония деловых и межличностных отношений
- наличие согласованных критериев рефлексивного анализа совместной деятельности;
- наличие согласованных ценностей и идеалов и их реализация в совместной деятельности;
- максимальная устойчивость состава «команды»;
- наличие ценности профессионального саморазвития у членов «команды»;
- готовность к любым проблемам в совместной деятельности.

Структура команды

- Принцип колеса



Лидер владеет в той или иной степени компетенциями каждой роли.

Он своего рода «джокер», способный в нужный момент заменить любого участника команды.

Восемь командных ролей

- Для эффективной работы команды необходимо, чтобы ее члены в своей работе реализовывали 8 наиболее эффективных ролей:
 - **Менеджер** – воплощение организаторских способностей, умение формализовать работу.
 - **Координатор** – специалист по организации межличностной работы.
 - **Вдохновитель** – приводящий в действие, воодушевляющий на движение вперед.
 - **Мыслитель** – человек, способный генерировать новые идеи.
 - **Исследователь** – человек, умеющий исследовать новое, проверять реальность идей.
 - **Оценивающий** – носитель благоразумия и реализма.
 - **Коллективист** – человек, формирующий командный дух.
 - **Исполнитель** – человек, приученный к качественному, законченному выполнению работы.

Командные роли

Командная роль	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
<i>Менеджер</i>	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к новым идеям
<i>Координатор</i>	Спокоен, уверен в себе, контролирует себя	Способность понять и использовать любые здравые предложения без предубеждений; целеустремленность	Не выше чем средний уровень интеллекта и творческих способностей

Командные роли

Командная роль	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
<i>Вдохновитель</i>	Взвинчен, состязателен, динамичен	Энергия и готовность бросить вызов инерции, неэффективности, благодушию и самообману	Легко провоцируем, раздражителем, беспокоен
<i>Мыслитель</i>	Серьезно и неортодоксально мыслящий индивидуалист	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Витает в облаках, склонен не обращать внимания на практические детали и формальности

Командные роли

Командная роль	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
<i>Исследователь</i>	Экстравертный, веселый, коммуникабельный энтузиаст	Способность контактировать с людьми и узнавать новое; способность отвечать на вызовы	Склонен терять интерес сразу после того, как проходит начальная увлеченность
<i>Оценивающий</i>	Здравомыслящий, спокойный, осторожный	Рассудительность, вдумчивость, честность	Не имеет склонности или способности мотивировать других

Командные роли

Командная роль	Типичные черты	Положительные качества	Допустимые недостатки
<i>Коллективист</i>	Склонный к общению, мягкий, восприимчивый	Способность приспосабливаться к людям и ситуациям; способность укреплять командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
<i>Исполнитель</i>	Старательный, организованный, добросовестный, осмотрительный	Способность контролировать исполнение и доводить дело до конца; стремление к совершенству	Склонность уделять чрезмерное внимание мелочам, нежелание ограничиться удовлетворительным вместо лучшего

- **Центрированная**

С ярко выраженным лидером в центре

- **Децентрализованная**

Без лидера. Руководство в команде осуществляется на базе экспертного подхода по компетенциям соответствующим уровню сложности задачи. Такие команды как правило малочисленны (макс. 8 чел.).

Этапы формирования команды



6

Командообразование

- это организованное усилие по созданию команды и улучшению командной эффективности.

Командообразование

«Аудиторное» командообразование	«Полевое» командообразование
Аналитико-функциональное	Эмоционально-поведенческое
Процессное	Компетентное
Интеллектуальное	Экстремальное
Инструменты	
собрания, презентации, конференции	совместное празднование дней рождения, корпоративные праздники
планерки, летучки, отчеты	туристический поход, боулинг, пейнтбол, командный спорт
проектные совещания	чаепитие, баня, просмотр кинофильмов с обсуждением
семинары, лекции, тренинги	"лесной" team building
Ориентация	
на результат деятельности команды (работа сама по себе (цели, политика, приоритеты, процедуры, проблемы, продукты, услуги)	на процесс взаимодействия (способность группы выполнять поставленные задачи и достигать целей (групповой процесс)

**Подбор
Адаптация
Обучение**

Цель руководителя

«Лидерство – это влияние, способствующее росту и развитию других людей».

И поэтому задача лидера:

- Подбор.
- Адаптация.
- Обучение и развитие.

Подбор

1. Создать трафик кандидатов
2. Отобрать лучших

Прием на работу человека, не пригодного к работе

- бесполезная трата сил,
- времени
- ресурсов.

Задача лидера при подборе –
находить таланты в области продаж.

Чтобы минимизировать ошибки при подборе, в компании СТАНДАРТ

Создание трафика кандидатов

1. На корпоративном интернет-сайте
2. В газетах
3. На специализированных сайтах
4. На биржах труда.
5. В ВУЗах и колледжах
6. Рекламные плакаты и листовки
7. Информация о наборе в виде «бегущей строки»
8. Довести до сведения сотрудников магазина информацию о наборе
9. размещение и трансляция в торговом зале магазина аудио-роликов о наборе персонала в магазин.
10. расклейка листовок формата А3, А4 не менее двух раз в неделю по прилегающему к магазину району.
11. Ярмарки вакансий в четко определенные дни недели.
12. Организовать и контролировать прикрепление к каждому кассовому чеку мини-листовок о наборе персонала.
13. Организовать и контролировать наличие листовок и анкет кандидатов на стенде
14. При посещении магазинов, торговых точек конкурентов обращать внимание на профессиональных сотрудников. Переманивание персонала у конкурентов – важнейший инструмент конкурентной борьбы.

Алгоритм работы с кандидатом включает этапы:

- Заполнение кандидатом анкеты
- Тестирование.
- Интервью с директором магазина.
- Проверка анкеты службой безопасности.
- Принятие решения.

Система SHL-тестирование Предпосылки

Текучесть ПРОДАВЦОВ 2012 по стажу работы в Компании

Срок работы	Уволенные	Уволенные, %
0 мес. - 3 мес.	1967	41%
3 мес. - 6 мес.	999	21%
6 мес. - 1 год	897,5	19%
более 1 года	904,5	19%
Общий итог	4768	100%

41% продавцов, подобранных в 2012 году не соответствовали критериям Эльдорадо и уволились сами или были уволены ДМ, как не соответствующие должности.

Разработка инструментов

В тестировании для разработки профилей компетенций приняли участие более **3000 человек**: продавцы, директора магазинов, директора дивизионов, директора Регионов, Вице-президенты по продажам и персоналу

- Основной критерий формирования выборок для продавцов – ВОП –
-Успешные: 1,8-2 млн руб.
- Неуспешные: 400-600 тыс руб.)
- Основные критерии формирования выборок для ДМ: коммерческие показатели магазина, экспертное мнение Директоров Регионов и HR-партнеров

На основе результатов исследований были выявлены критерии успешности продавцов и ДМ



Профиль компетенций успешного Продавца



Подробное описание компетенций



Άϊέοιάρò
Microsoft Word

ПРАВИЛЬНЫЕ ЛЮДИ



**быстрее
тятся реже
влечены в бизнес
е больше управленческого вмешательства**

Отбирая лучших

- **Снижаем текучку**
- **Меньше времени тратим на моти**
- **Быстрее и стабильнее получаем бизнес-результат**



Профиль компетенций – ИНДИКАТОРЫ (МАЯЧКИ)

Эффективная коммуникация

- По собственной инициативе начинает общение с другими, даже незнакомыми людьми, не ждет обращения с их стороны
- Демонстрирует уверенность в ходе общения и оказания влияния
- Быстро находит подход к собеседнику
- Проявляет настойчивость в убеждении других

- Демонстрирует замкнутость, сам не начинает общение с другими людьми, избегает новых контактов
- Выглядит неуверенно в ходе взаимодействия, демонстрирует робость
- Испытывает трудности при необходимости найти общий язык с разными людьми
- Быстро отказывается от попыток убедить, особенно столкнувшись с возражениями

Профиль компетенций – ИНДИКАТОРЫ (МАЯЧКИ)

Анализ информации

- Любит собирать и анализировать информацию по проблеме
 - Разбирается в сути проблем
 - Разносторонне оценивает проблему
 - Предлагает новые идеи и решения
 - Находит варианты решения проблем,
 - Определяет ошибки и неточности в имеющихся данных
-
- Не склонен работать с информацией, изучать факты, опирается на прошлый опыт и интуицию
 - Поверхностно анализирует проблемы, не склонен разбираться в деталях
 - Не рассматривает различные составляющие проблемы
 - Затрудняется при поиске новых идей
 - Не нацелен на поиск решений, не предлагает вариантов действий
 - Не склонен проверять и оценивать информацию

Профиль компетенций – ИНДИКАТОРЫ (МАЯЧКИ)

Амбициозность

- Демонстрирует энергичность и активность в работе
- Считает достижение результатов главным приоритетом
- Берется за решение сложных и амбициозных задач, ожидает от себя многого
- Нацелен на успех, стремится быть первым
- Преодолевает трудности на пути достижения цели

- Пассивен и неактивен при решении задач
- Не фокусирует все свои усилия на достижении результатов
- Не берется за решение сложных целей
- Снижает свою активность в условиях конкуренции, не прикладывает усилий, чтобы быть лучшим по сравнению с другими
- Отказывается от достижения результата при столкновении с трудностями

Профиль компетенций – ИНДИКАТОРЫ (МАЯЧКИ)

Дисциплинированность

- Склонен предварительно организовывать свою деятельность
 - Укладывается в сроки
 - Планирует и организует свое время
 - Доводит работу до получения результата, исполнительен
 - Точно и качественно выполняет свою работу
-
- Действует по ситуации, спонтанно, не строит планов
 - Не учитывает сроки в своей работе
 - Не организует свое время, испытывает трудности при управлении своим временем
 - Не демонстрирует обязательности в работе
 - Небрежен в делах

Типы структурированных интервью

- *Биографическое интервью*
- *Квалификационно-теоретическое*
- *Интервью по компетенциям (ситуационно-поведенческое)*



Маршрут

•CASE

- Кандидат
- Может**
 - Способности
 - Знания
 - Навыки

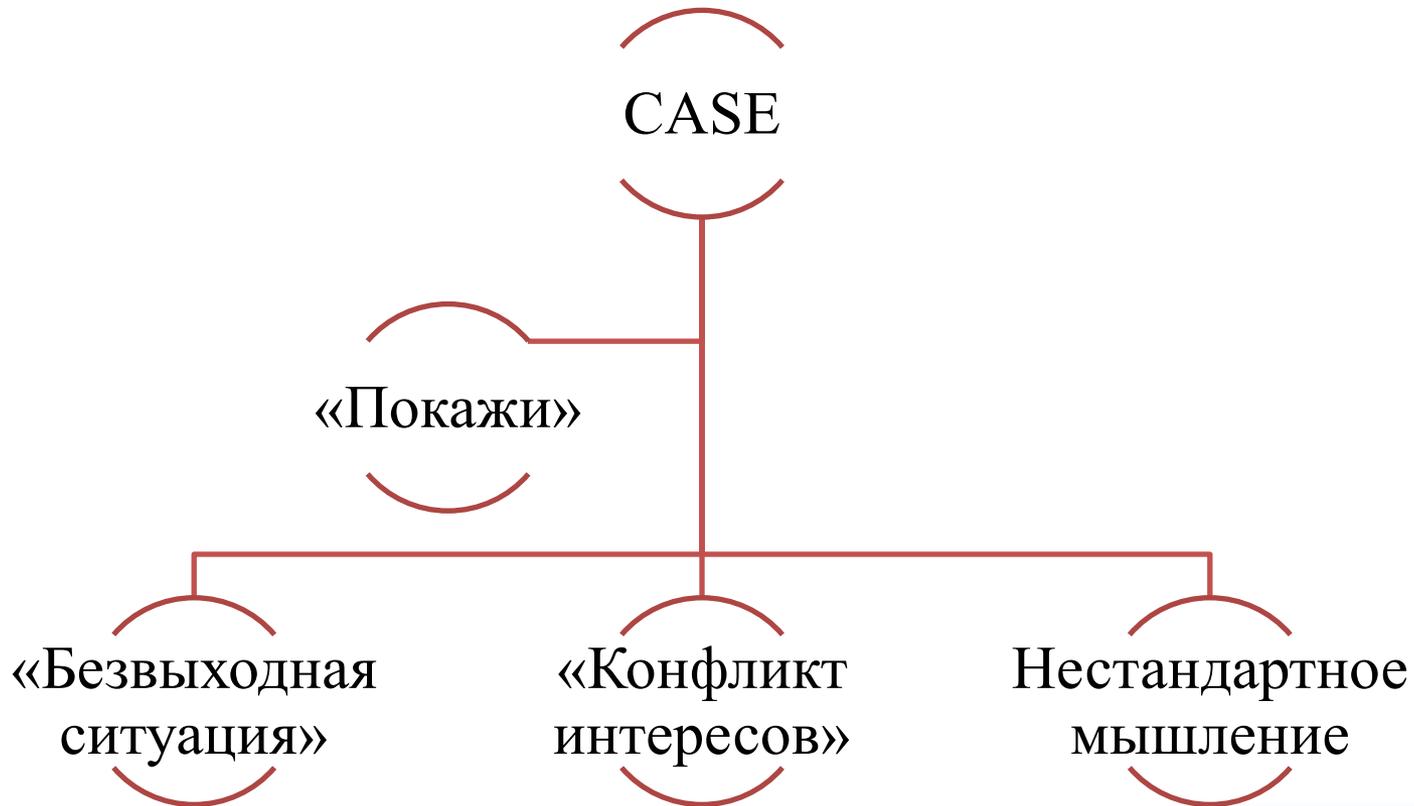
- Хочет**
 - Нравится
 - Выгодно
 - Ценность



Proectiv

CASE-метод

- Алгоритм создания кейса: вам нужно создать ситуацию, позволяющую проверить как поведет себя соискатель, как расставит приоритеты, какие ценности будет держать во главе угла и в итоге — какое он примет решение.



Проективные вопросы

- **Проекция – это приписывание другим людям своих эмоций, желаний и побуждений.**



Мотивационные факторы

- Что побуждает людей более эффективно работать? А ещё? (3-5 ответов)
- Что может заставить человека работать сверхурочно? А ещё? (3-5 ответов)

Ожидания

- Что такое хороший коллектив?
- Что такое хорошая работа?
- Что такое хороший руководитель?
- Что такое хороший Покупатель?

Дисциплинированность

- Руководитель отсутствует, а люди работают хорошо, как вы думаете, почему?
- Почему в одних Компаниях люди воруют, а в других нет?

Конфликтность/Стрессоустойчивость

- Из-за чего можно вступить в конфликт?
- Из-за чего можно уволиться?

Ответственность (ориентация на решение или на отговорку)

- Почему у одних продавцов хорошая выручка, а у других низкая?

Адаптация

Первый день работы

Директор магазина/супервайзер должен:

Представить нового сотрудника коллективу магазина на собрании

Ознакомить сотрудника с должностной инструкцией, с условиями и графиком работы, порядком выплаты заработной платы

Провести экскурсию по магазину

Познакомить с наставником. Опытный сотрудник. Стаж – 12 месяцев. Добровольно!

Заполнить личную карточку нового сотрудника в TS

Второй день работы

Директор магазина/супервайзер должен:

Познакомить сотрудника с КРІ-показателями бизнеса, системой мотивации. Убедиться, что понял!

Показать доску информации для персонала и объяснить назначение и смысл размещенных на ней документов;

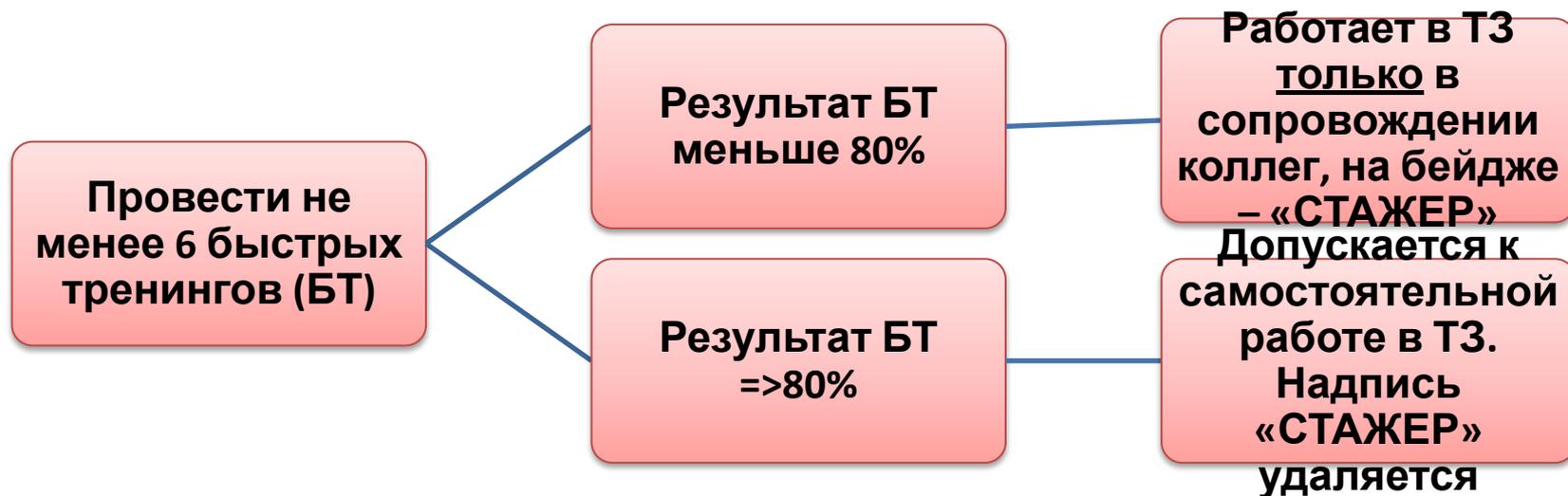
Ознакомить с документами «Навигатор по «ЭЛЬДОРАДО», «Кодекс делового поведения» (<http://my.eldorado.ru> в разделе «О компании»).

Первая неделя

- Назначить электронную рабочую тетрадь (ЭРТ)
 - Назначена автоматически
 - ЭРТ ЧТ
 - ЭРТ НМ
 - ЭРТ БТ
 - Автоматически не назначена
 - Сообщить по e-mail*
 - ЭРТ ЧТ
 - ЭРТ НМ
 - ЭРТ БТ

Если SAP HR закрыт на период расчета зарплаты – сотрудник начинает проходить обучение под логином ДМ

Первые две недели работы



Первый месяц

ДМ еженедельно проводит встречи с новым сотрудником, поощряет успехи, помогает преодолевать трудности

Новый сотрудник должен пройти очные тренинги «Школа продавца» и «Навыки продаж»

Новый сотрудник должен завершить изучение электронной рабочей тетради

Директор дивизиона проводит минимум 1 встречу за месяц с новым сотрудником: оценивает достижения, помогает преодолевать трудности

Первый месяц

Для упрощения процесса адаптации новых продавцов разработан ежедневный план обучения сотрудников в течение первого месяца работы:

Когда	Кто	Чему	Подпись ДМ/супервайзера	Подпись сотрудника
1 день	Директор/супервайзер	Экскурсия по магазину		
		Должностная инструкция		
		Условия и график работы		
		Порядок выплаты заработной платы		
		Техника безопасности		
		Сохранность товара		
		Знакомство с наставником		
2 день	Директор/супервайзер/наставник	КPI-показатели и система мотивации		
		Знакомство с доской информации		
		Навигатор по Эльдorado		
		Кодекс делового поведения		
		Карьерная лестница		
3 день	Электронная рабочая тетрадь (СДО)	Информация о Компании		
		СДО		
	Директор/супервайзер	Приветствие покупателей.		
	Директор/супервайзер	Быстрый тренинг (БТ) по приветствию: начало общения с покупателем		



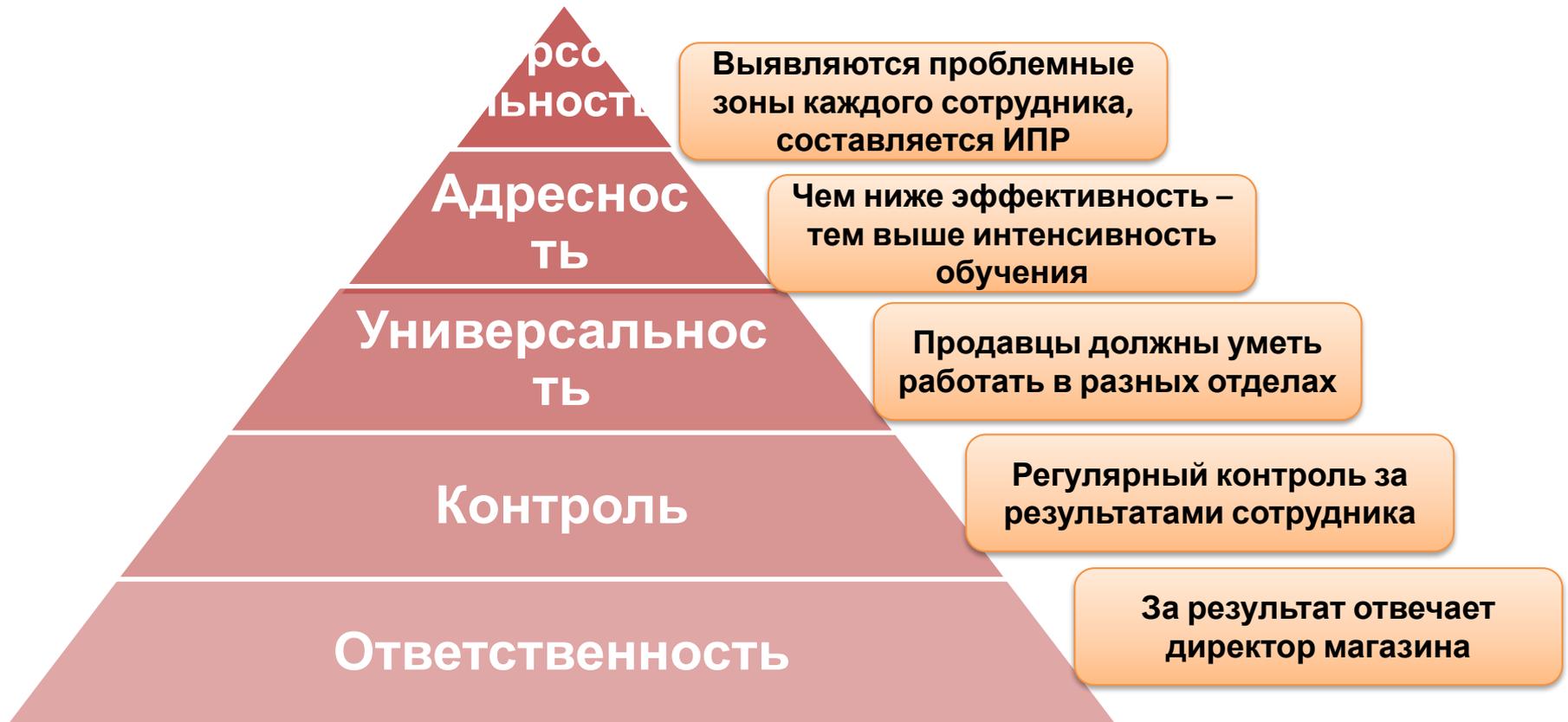
Àäàìòàòèÿ_òàéìè
ĩã

Обучение

Логистика процесса обучения



Базовые принципы обучения



Методы и инструменты развития и обучения:

- ✓ Очные тренинги и учебные курсы.
- ✓ Заочные тренинги и курсы в системе дистанционного обучения, обучающие фильмы.
- ✓ Мастер-классы ведущих менеджеров компании.
- ✓ Обучение на рабочем месте: наставничество, быстрые тренинги и ролевые игры.
- ✓ Самостоятельное обучение сотрудников под руководством наставника и на основе РМ-формы и индивидуального плана развития.
- ✓ Передача лучшего опыта на собраниях коллектива.

Критерий эффективности продавцов

Программа обучения продавцов индивидуальна и зависит от личной эффективности каждого. Критерием эффективности продавца является его позиция в рейтинге по личной выручке внутри магазина. Эффективные – верхняя половина рейтинга. Низкоэффективные – нижняя половина рейтинга.

ФИО	Отдел	Должность	Кол-во смен план, Август	Кол-во смен факт, Август	Выручка план, Август	Выручка факт, Август 01-15	% выполнения
Иванов Иван	ЧТ	продавец	21	14	2 465 000	1 432 552	58%
Сидоров Сергей	БТ	продавец	21	14	2 022 000	1 311 112	65%
Митрофанова Надежда	НМ	продавец	21	14	2 318 000	1 059 470	46%
Бренева Светлана	БТ	продавец	21	13	1 642 000	1 021 477	62%
Петров Геннадий	ЧТ	продавец	21	14	1 750 000	895 491	51%
Ярцев Артем	НМ	продавец	18	14	1 650 000	849 755	52%
Нечаева Людмила	НМ	продавец	21	14	1 223 000	811 866	66%
Новиков Александр	ЧТ	продавец	21	14	1 719 000	809 872	47%
Борисов Андрей	ЧТ	продавец	17	14	1 800 000	700 035	39%
Кулаков Евгений	БТ	продавец	21	14	1 788 000	694 391	39%
Тимофеев Антон	БТ	продавец	13	14	1 498 000	649 433	43%
Антипина Елена	ЧТ	продавец	10	4	751 000	475 712	63%
Ничаев Виктор	БТ	парт-таймер	12	4	491 000	345 749	70%

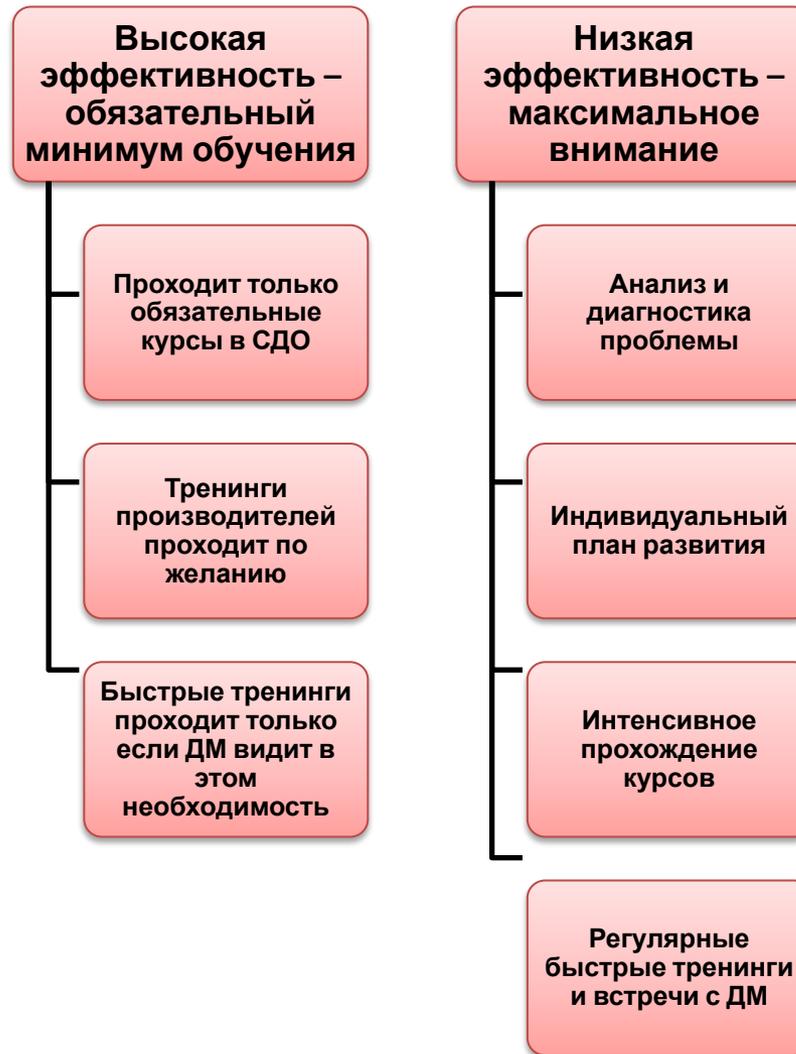
ЭФФЕКТИВНО

НЕЭФФЕКТИВНО

НЕ БЕРЕМ В РАСЧЕТ



Зависимость обучения от эффективности



Этапы работы с низкоэффективными продавцами



Анализ и диагностика проблемы

Анализ и диагностика проблемы: «Почему у данного сотрудника не получается достигать высоких результатов по личной выручке».

По отношению к работе сотрудников можно разделить на 4 категории:

Умеет,
но не
желает

И
умеет, и
желает

Не
умеет и
не
желает

Желает,
но не
умеет

Характеристики типов сотрудников

«Умеет, но не желает» все знают и умеют, обладают немалым опытом в продажах. В основе проблемы лежит психологический настрой сотрудника. Задача руководителя – выяснить причины и мотивы подобного поведения. Разрешение проблемы находится в плоскости личностных отношений: лидеру необходимо найти для сотрудника стимулы, которые позволят перевести его в категорию «и умеет, и желает».

«Не умеет и не желает» - это ошибка подбора. Если этап подбора организован правильно – таких сотрудников в магазине просто не будет.

«И умеет, и желает» - вряд ли окажутся в нижней половине рейтинга, ведь это самые результативные игроки. Лидер должен предоставлять таким сотрудникам свободу в обучении, но при этом постоянно наблюдать за их развитием и находить новые зоны роста.

«Желает, но не умеет» - требуется помощь лидера в обучении. Для сотрудников типа «желает, но не умеет» обучение по индивидуальному плану развития обязательно!

Индивидуальный план развития

Первая часть: сильные и слабые стороны сотрудника, личные цели на период обучения. Еженедельный мониторинг динамики достижения целей.

План индивидуального развития сотрудника																
		Должность	Отдел	Стаж работы	Категория	Цель ВОП	Факт ВОП (апрель)		Факт ВОП (май)		Факт ВОП (июнь)					
Данные сотрудника	Иванов Иван Иванович	Продавец	ЧТ	3 мес.	2 категория	1400000	980000	70,0%	970000	69%	1000000	71%				
Сильные стороны сотрудника	Знание продукта	Хорошо знает автомобильную аудио-, видеотехнику, GPS-навигаторы, видеорегистраторы					Базовые компетенции и навыки	Прекрасно работает в команде на общий результат, клиенториентирован, вежлив, внимателен к людям, терпелив.								
Потребность в развитии	Знание продукта	Слабые знания новых технологий в TV: SmartTV и 3D. Отсюда низкая эффективность: в среднем 30-35 т.р. за рабочую смену. Для роста связанных продаж необходимо также изучить домашние театры и Hi-Fi, премиум-сегмент аксессуаров для TV. Отсутствие знаний товара смежного отдела НМ: по этой причине не подходит к клиентам в НМ. Низкая доля ПДС и HiTechnic в продажах.					Базовые компетенции и навыки	Часто опаздывает на работу. Из-за слабого знания товара не уверен в себе, не подходит к клиентам в смежных отделах, не работает с возражениями.								
Бизнес-цели					27 нед.	28 нед.	29 нед.	30 нед.	31 нед.	32 нед.	33 нед.	34 нед.	35 нед.	36 нед.	37 нед.	38 нед.
Цель 1	К 38-й неделе ВОП - 350 000 в неделю				160 000	150 000	180 000	220 000								
Цель 2	К 38-й неделе доля ПДС - 1,4%				0,4	0,4	0,8	0,3								
Цель 3	К 38 неделе суммовой аттачмент НТ - 4%				0	1,2	0,8	2								
Индивидуальные цели					27 нед.	28 нед.	29 нед.	30 нед.	31 нед.	32 нед.	33 нед.	34 нед.	35 нед.	36 нед.	37 нед.	38 нед.
Цель 1	Я подхожу к каждому клиенту, приветствую, выявляю потребности. Если не могу ответить на вопросы клиента - подзываю более опытного продавца или супервайзера. (Нет замечаний в течение недели - 1, есть замечания - 0)				1	0	1	1								
Цель 2	Товар в моем отделе (Car-Audio) всегда выставлен и подключен на 100%, цены актуальные, накопители ровные (Нет замечаний в течение недели - 1, есть замечания - 0)				1	1	1	1								
Цель 3	Я всегда вовремя прихожу на работу, участвую в утреннем собрании (Нет замечаний в течение недели - 1, есть замечания - 0)				0	1	1	1								



Индивидуальный план развития

Вторая часть: собственно план развития и обучения. Рассчитан на 3 месяца. Разбит на блоки, по 2 недели каждый.

Данные сотрудника	ФИО сотрудника	Должность	Отдел	Стаж работы	Категория	Цель ВОП	Факт ВОП (апрель)		Факт ВОП (май)		Факт ВОП (июнь)	
		Иванов Иван Иванович	Продавец	ЧТ	3 мес.	2 категория	1400000	980000	70%	970000	69%	000 000
ПЛАН РАЗВИТИЯ НА 1-2-ю НЕДЕЛИ												
Конкретные действия по развитию	Область для развития	Ожидаемый результат	Действия по развитию			Срок	Оценка	Комментарии				
	Знание продукта	Знание тех. характеристик товара и умение его презентовать на языке выгод, успешное преодоление сомнений	Изучение курса "Технологии SMART TV"			27 неделя	90% за курс, 8 баллов за уст. экзамен	Прохождение курса - 90% - 2 ошибки: разобрали и отработали				
			Телевизоры Toshiba 3D серия TL			28 неделя		Прохождения курса - 95% - 1 ошибка по невнимательности				
			Изучение 5 моделей ТВ 32"			28 неделя		8 баллов – не знает «+» амбилайтной подсветки, не смог выгодно преподнести дизайн моделей				
	Навыки продаж	продажа 3 шт. из изученных моделей	БТ/СП			28 неделя	Продано 2 шт.	Знает технические характеристики, но не владеет языком выгод				
Базовые компетенции	Уверенность в себе. Подход ко всем клиентам, не менее 20% подходов заканчиваются продажами	Отработка подхода и приветствия клиента			28 неделя	15% продаж от общего количества подходов	Реальные консультации под наблюдением наставника. Оцениваются по чек-листу лидера					



ЕЇЂ

Организация обучения с помощью ИПР

Обучение разбито на двухнедельные блоки, каждый блок состоит из 3 разделов.

Раздел ИПР	Инструменты
1. Изучение продуктов	<ul style="list-style-type: none">✓ Курсы СДО✓ Тренинги брендов✓ Самостоятельное изучение темы сотрудником (интернет, каталоги, инструкции)✓ Наставничество
2. Навыки продаж	<ul style="list-style-type: none">✓ Планы по продажам изученных моделей✓ Быстрые тренинги✓ Наставничество
3. Развитие личностных (общительность, уверенность) черт сотрудника	<ul style="list-style-type: none">✓ Чтение дополнительной литературы✓ Выполнение заданных действий под наблюдением наставника/руководителя

Организация обучения с помощью ИПР

План обучения **каждые две недели** составляет супервайзер отдела. План индивидуален для каждого сотрудника □ план составляется по тем разделам, которые необходимы для развития именно этого сотрудника!

ДМ утверждает план и контролирует выполнение

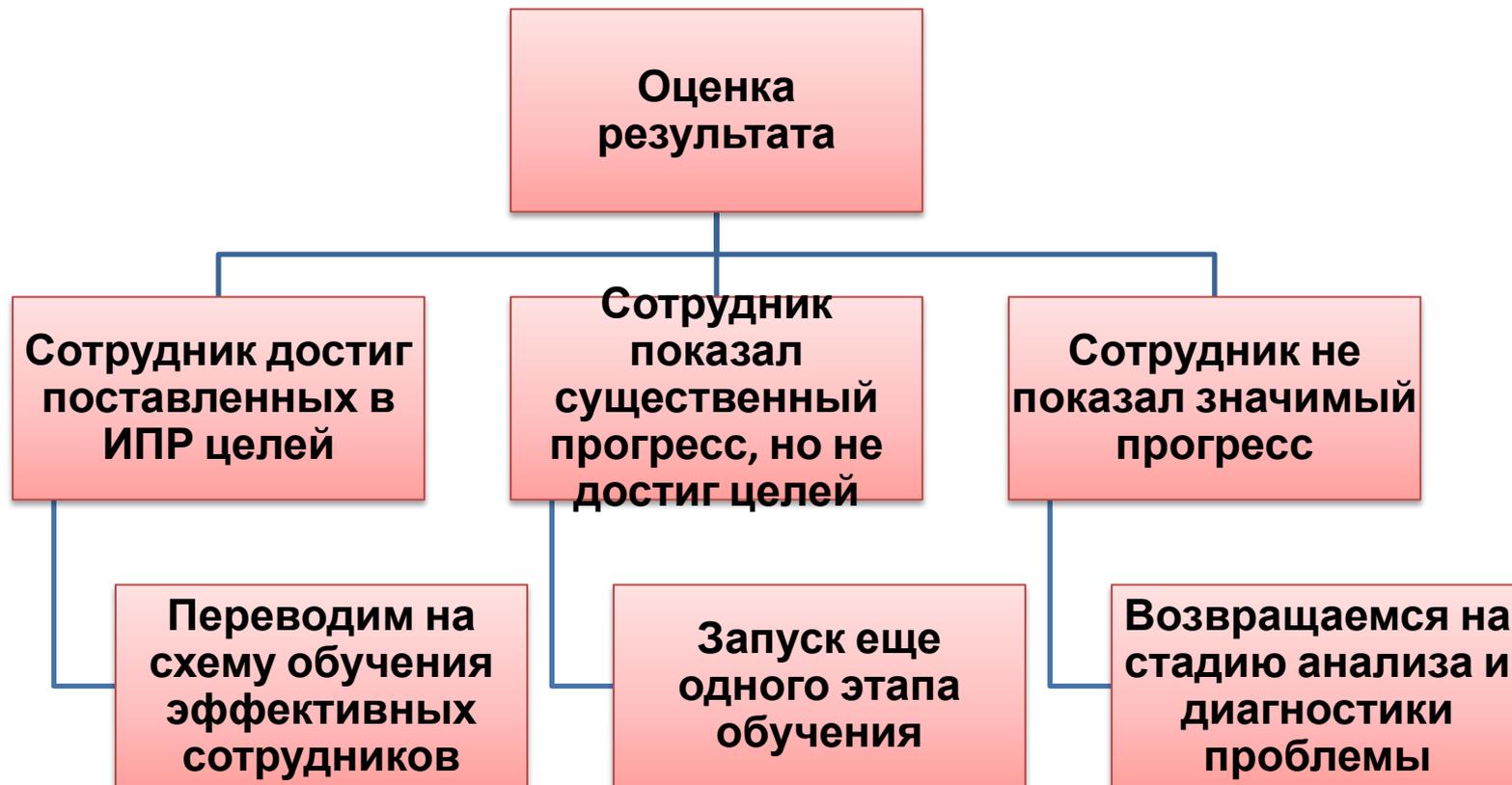
Сотрудник **четко** знает задачи на две недели: что изучать, когда и кто проверит

Каждые две недели ДМ проводит встречу с обучающимся сотрудником: оценивает полученные знания и навыки, анализирует результаты по поставленным целям

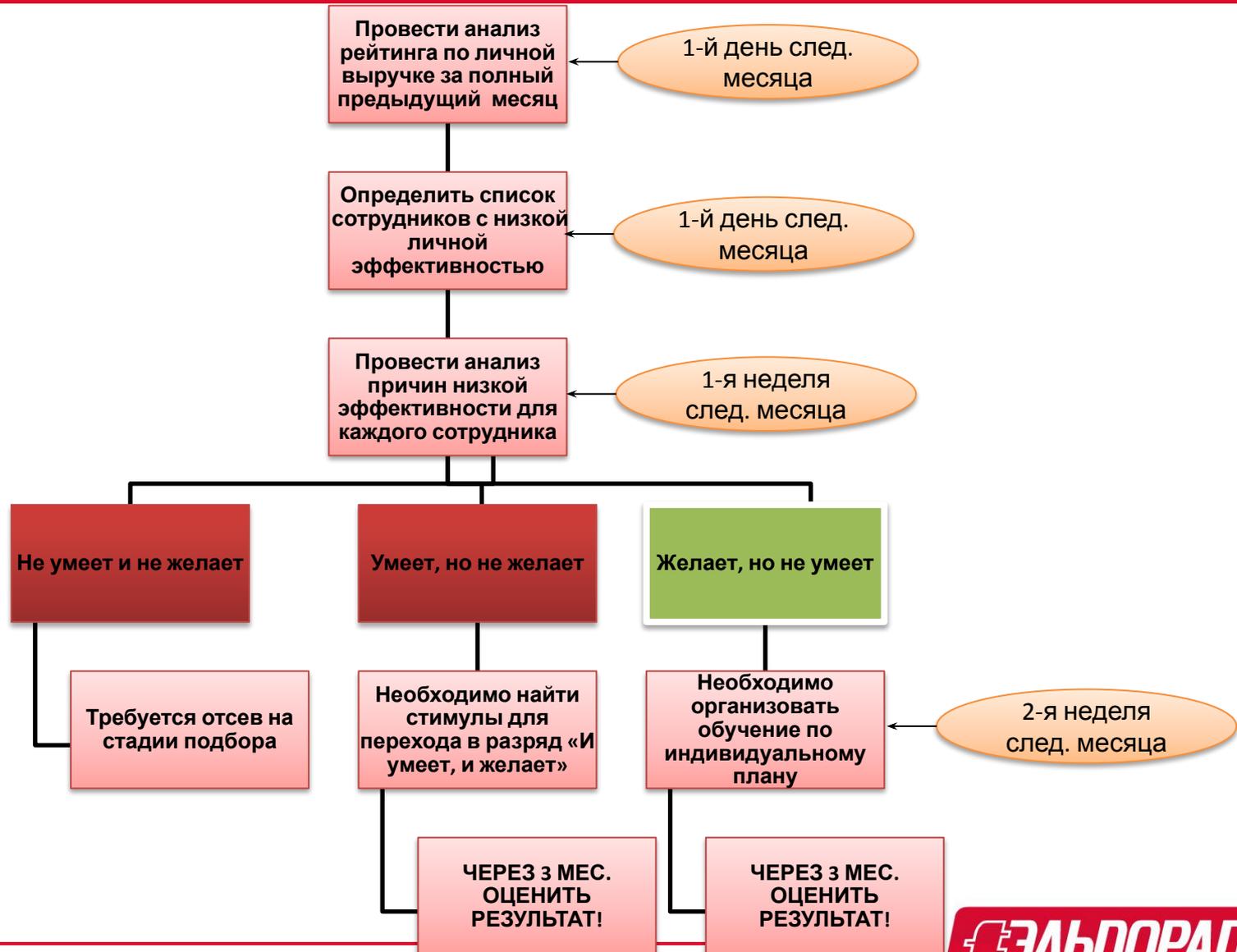
Наличие и **выполнение** ИПР контролируют директор дивизиона, менеджер по оценке и развитию, директор региона

Оценка достигнутых результатов

После завершения трехмесячного обучения директор дивизиона **совместно** с директором магазина производит **оценку достигнутых результатов**:



Алгоритм работы директора магазина



Деловые навыки

Основные KPI и методы их улучшения

✓ ТО

Органичный рост:

- Об/покупателя
- Средний чек
- КОП

✓ МАРЖА

Издержки

✓ Аренда

✓ ФОТ

✓ Недостачи

✓ Прочие затраты

Рентабельность магазина

✓ Определение

✓ Методы управления

Вид отчета

Основные КР1 и методы их улучшения

КР1 Step 1	без ССЭ		1-31.01.2009								
	Офис продаж (Per)	ОБ	% ОБ от БДЖ	ОБ от БДЖ	РОСТ К ПР. ГОДУ	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ	ДОЛЯ ОБ	МАРЖА	РОСТ К ПР. ГОДУ МАРЖА	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ МАРЖА	ДОЛЯ МАРЖА
Регион Воронеж	869 145 468	117,1 %	126 770 749	-14,7 %	0	8,9 %	119 059 954	-24,3 %	0	8,0 %	18,4 %
Регион Екатеринбург	1 163 960 541	96,8 %	-38 292 648	-27,2 %	0	12,0 %	154 413 496	-33,3 %	1	10,3 %	17,5 %
Регион Иркутск	622 878 561	99,9 %	-505 399	-33,4 %	0	6,4 %	100 955 727	-38,7 %	0	6,8 %	22,0 %
Регион Москва	2 537 337 634	97,9 %	-55 138 029	-19,6 %	0	26,1 %	421 562 583	-12,4 %	0	28,2 %	21,0 %
Регион Новосибирск	987 695 921	80,9 %	-233 683 088	-30,6 %	0	10,2 %	149 080 269	-36,4 %	1	10,0 %	20,2 %
Регион Петербург	852 783 026	96,1 %	-34 480 516	-21,9 %	0	8,8 %	125 924 502	-24,1 %	0	8,4 %	19,6 %
Регион Ростов	960 742 907	92,5 %	-77 863 443	-25,0 %	0	9,9 %	133 588 102	-35,3 %	1	8,9 %	19,3 %
Регион Самара	1 227 236 040	101,9 %	22 886 386	-15,4 %	0	12,6 %	174 936 977	-18,9 %	1	11,7 %	18,3 %
Регион Киев	505 040 589	79,3 %	-131 831 879	-34,0 %	0	5,2 %	114 241 578	24,0 %	0	7,6 %	27,4 %
Общий результат	9 726 820 687	95,8 %	-422 137 866	-23,5 %	0	100,0 %	1 493 763 188	-23,2 %	0	100,0 %	20,1 %

КР1 Step 2											
Офис продаж (Per)	Трафик	ОБ/ ПОКУПАТЕЛЬ	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ ОБ/ ПОКУПАТЕЛЬ	КОП	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ КОП	СР.ЧЕК	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ СР.ЧЕК	СР.ПОКУП	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ СР.ПОКУП	ШТ. В ЧЕКЕ	РОСТ К ПР. ПЕРИОДУ ШТ. В ЧЕКЕ
Регион Воронеж	1 142 861	760 RUB	0	26,2 %	0	2 902 RUB	0	735 RUB	1	3,95	0
Регион Екатеринбург	1 501 279	775 RUB	0	24,8 %	0	3 130 RUB	0	770 RUB	1	4,06	0
Регион Иркутск	717 512	868 RUB	0	28,3 %	0	3 064 RUB	0	896 RUB	1	3,42	0
Регион Москва	2 604 740	974 RUB	0	28,2 %	0	3 458 RUB	0	829 RUB	1	4,17	0
Регион Новосибирск	1 374 338	719 RUB	0	24,2 %	0	2 964 RUB	0	825 RUB	1	3,59	0
Регион Петербург	1 151 363	741 RUB	0	23,2 %	0	3 190 RUB	0	864 RUB	1	3,69	0
Регион Ростов	1 166 678	823 RUB	0	28,5 %	0	2 893 RUB	0	726 RUB	1	3,99	0
Регион Самара	1 769 910	693 RUB	0	23,6 %	0	2 935 RUB	0	720 RUB	1	4,08	0
Регион Киев	1 117 667	452 RUB	0	18,6 %	1	2 435 RUB	0	856 RUB	1	2,84	0
Общий результат	12 546 348	775 RUB	0	25,2 %	0	3 072 RUB	0	794 RUB	1	3,87	0

КР1 Step 3							
Офис продаж (Per)	Связанные продажи		Отношение PFC к моб. Тел., шт.	Отношение КМС к моб. Тел., шт.	Hi-Technic План 1-26.01.09	Hi-Technic Факт 1-26.01.09	% ОБ от плана Hi-Technic
	АКСС%	ПДС%					
Регион Воронеж	10,4 %	2,7 %	14,8 %	55,0 %	8 068 964	4 828 794 RUB	59,8 %
Регион Екатеринбург	10,3 %	3,3 %	16,2 %	51,1 %	15 098 241	8 891 193 RUB	58,9 %
Регион Иркутск	9,6 %	3,2 %	15,0 %	23,6 %	4 670 513	1 635 480 RUB	35,0 %
Регион Москва	10,6 %	2,2 %	10,6 %	22,8 %	37 676 847	18 587 115 RUB	49,3 %
Регион Новосибирск	10,2 %	2,8 %	9,4 %	52,8 %	15 843 169	5 242 807 RUB	33,1 %
Регион Петербург	10,9 %	3,9 %	8,9 %	43,4 %	9 585 736	5 748 560 RUB	60,0 %
Регион Ростов	10,7 %	3,1 %	18,7 %	69,7 %	11 858 617	5 808 149 RUB	49,0 %
Регион Самара	10,4 %	3,3 %	13,8 %	64,9 %	20 423 560	9 580 419 RUB	46,9 %
Регион Киев	10,3 %	2,0 %	27,0 %	21,0 %	X	x	x
Общий результат	10,4 %	2,8 %	13,4 %	42,5 %	123 225 649	60 322 517 RUB	49,0 %



Формула успеха/Формула Органичного роста

ТО - общий объем денежных средств прошедших через кассу и банковские счета компании за единицу времени.

ОРГАНИЧНЫЙ РОСТ

Органичный рост - способность увеличить ТО и МАРЖУ магазина в условиях существующего трафика.

ТО формируют три ключевых элемента:

ТРАФИК



КОП



СРЕДНИЙ ЧЕК

ТО

ТРАФИК

- совокупное количество людей посетивших магазины нашей компании за единицу времени.

ТРАФИК формируется двумя способами:

ПРЯМОЙ 95%

СМИ:

- ✓ *Тв*
- ✓ *Радио*
- ✓ *Газета*
- ✓ *Щиты*
- ✓ *Интернет*

КОСВЕННЫЙ 5%

- ✓ Листовки
- ✓ Дополнительные газеты
- ✓ Товар на входе

~~Основные усилия директора — работа с существующим трафиком!~~



Оборот на посетителя

Об/посетителя демонстрирует среднюю сумму покупки
Показывает насколько эффективно мы обрабатываем свой трафик

КОП × СРЕДНИЙ ЧЕК

Об/покупатель

Основные усилия – работа с существующим трафиком !

КОП

- отношение количества посетителей совершивших покупку к общему количеству посетителей.

Пример расчета:

Трафик – 1000 человек

Совершили покупку – 400 человек

$$\text{КОП} = 400 / 1000 \times 100\% = 40\%$$

КОП отображает уровень сервиса в магазинах!

ПРИМЕР РАСЧЕТА

На сколько изменится ТО магазина если КОП увеличится с 33 до 38% ?

Исходные данные:

Трафик – 1000 человек

Средний чек – 2800 руб.

$$TO1 = 1000 \times 33\% \times 2800 = 924.000$$

$$TO2 = 1000 \times 38\% \times 2800 = 1.064.000$$

$$\frac{TO2}{TO1} = \frac{1.064.000}{924.000} = \frac{38\%}{33\%} = 1,15$$

Методы влияния на КОП:

1. *Распределение продавцов по зонам ответственности*
2. *Обучение новых сотрудников*
3. *Сравнительный анализ продаж сотрудников из одного отдела*
4. *Правильное установление контакта и завершение продажи*
5. *Проведение быстрых тренингов*
6. *Использование каталогов*
7. *КОП необходимо учитывать при бизнес планировании*

СРЕДНИЙ ЧЕК

- отношение ТО к количеству пробитых чеков или произведение ССП на ШЧ.

СРЕДНИЙ ЧЕК зависит от двух величин:

средняя стоимость
покупки



количество товара в
чеке

СРЕДНИЙ ЧЕК

СРЕДНИЙ ЧЕК отражает способность продавать много и дорого!



Составляющие СЧ

Средняя стоимость покупки – отношение ТО к количеству проданного товара.

Среднее количество товара в чеке – отношение среднего чека к средней стоимости покупки.

Пример расчета:

ТО – 1.000.000 руб.

Количество чеков – 400 ед.

Количество проданного товара – 800 ед.

СРЕДНИЙ ЧЕК = $1000 / 400 \times 100\% = 2500$ руб.

Средняя стоимость покупки = $1000 / 800 \times 100\% = 1250$ руб.

Методы влияния на СРЕДНИЙ ЧЕК:

1. *Предложение более дорогого товара*
2. *Связанные продажи*
3. *Проведение быстрых тренингов направленных на сравнение двух единиц товара из разных ценовых сегментов*
4. *Проведение быстрых тренингов направленных на изучение преимуществ ПДС и HiTechnic*

ФОРМУЛА ОРГАНИЧНОГО РОСТА

$$TO = \text{трафик} \times KOП \times \text{средний чек}$$

$$\frac{TO}{\text{трафик}} = KOП \times \text{средний чек}$$

$$\frac{TO}{\text{трафик}} = KOП \times \text{средний чек} = \text{Об} / \text{покупателя}$$

РАБОТА НАД КОП и СРЕДНИМ ЧЕКОВОМ

$$КОП \times \text{средний чек} = \text{Об} / \text{покупателя}$$

Если растет один из KPI но значение об/покупателя не увеличивается Вы просто перекладываете деньги из одного кармана в другой!

МАРЖА

- относительная разница между ценой продажи и себестоимостью. Маржа может измеряться как в относительных величинах, так и в абсолютных.

Пример расчета:

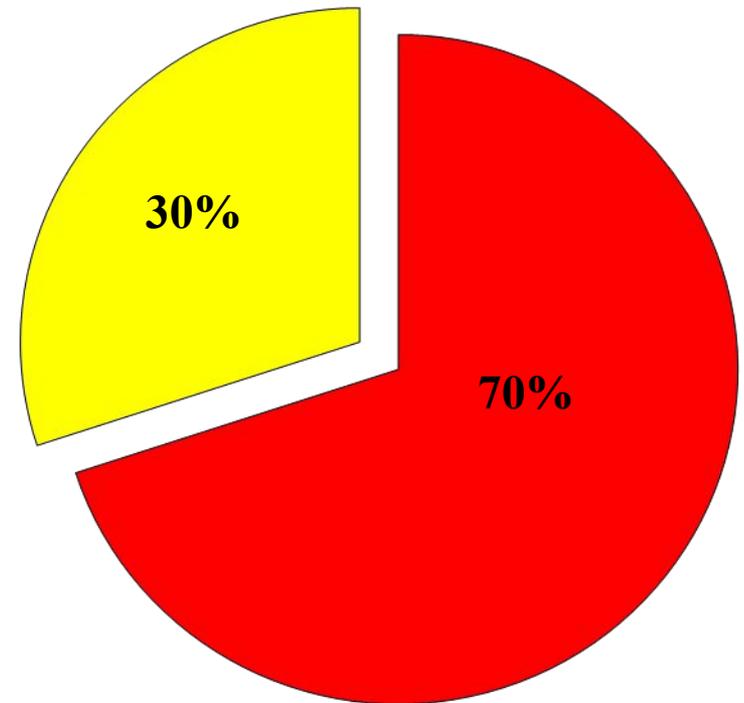
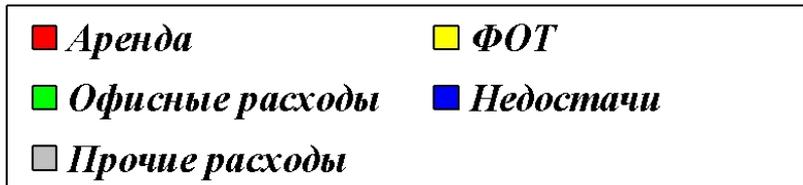
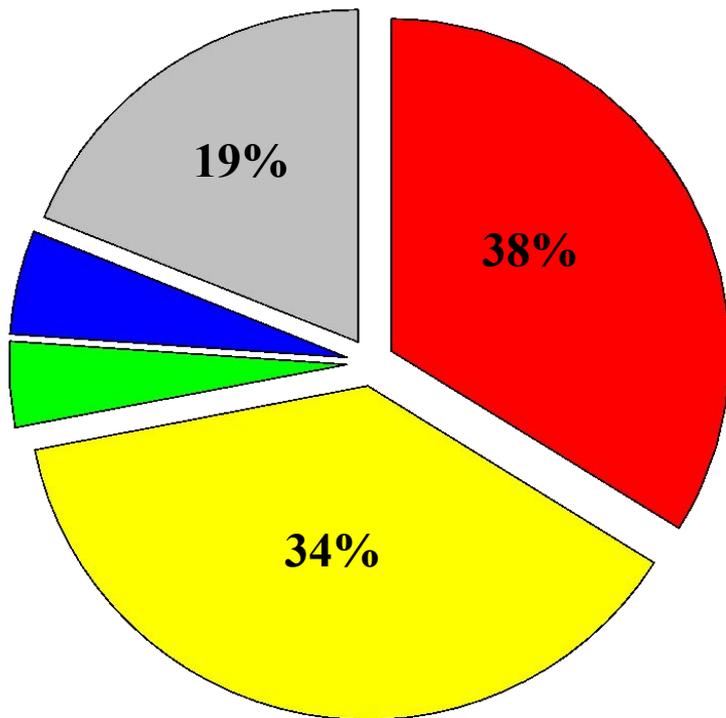
Себестоимость – 25.000.000 руб.

Цена продажи – 35.000.000 руб.

$$\text{маржа} = \frac{35000 - 25000}{35000} \times 100\% = 28,5\%$$

$$\text{маржа} = 35000 - 25000 = 10000 \text{ руб.}$$

ИЗДЕРЖКИ



РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ МАГАЗИНА

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ – отношение между маржой за вычетом затрат к выручке.

$$\text{Рентабельность} = \frac{(\text{маржа} - \text{расходы})}{\text{ТО}} \times 100\%$$

Как влиять?

- ✓ Увеличивайте маржу магазина
- ✓ Сокращайте расходы магазина
- ✓ Увеличивайте ТО магазина

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ – доход в процентах получаемый на каждый рубль проданного товара

Примеры

Начальные условия:

ТО – 1.000.000 \$ Маржа – 20% или 200.000 \$ Издержки – 100.000 \$

$$\text{Рентабельность} = \frac{(1.000.000 \times 20\% - 100.000)}{1.000.000} \times 100\% = 10\%$$

Что произойдет если, ТО упадет на 25% ?

$$\text{ТО} = 1.000.000 - 25\% = 750.000 \$$$

$$\text{Маржа} = 200.000 - 25\% = 150.000 \$$$

$$\text{Издержки} = 100.000 - 7,5 \% = 92.500 \$$$

$$\text{Рентабельность} = \frac{(150.000 - 92.500)}{750.000} \times 100\% = 7,66\%$$

Спасибо за
внимание!