Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

**Управление человеческими ресурсами в торговой компании Х при переходе к продажам онлайн.**

Выпускная квалификационная работа студента 4 курса бакалаврской программы, профиль – Управление человеческими ресурсами

**Корденкова Сергея Евгеньевича**

*(подпись)*

Научный руководитель к.психол.н. , доцент Замулин Андрей Леонидович

*(подпись)*

Санкт-Петербург

2016

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Корденков Сергей Евгеньевич, студент 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Управление человеческими ресурсами), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Управление человеческими ресурсами в торговой компании Х при переходе к продажам онлайн», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищённых ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

Оглавление

[Введение: 5](#_Toc451763301)

[Глава 1. Теоретическая часть. 6](#_Toc451763302)

[1.1. Современные тренды развития интернет коммерции 6](#_Toc451763303)

[1.2. Понятие «интернет-магазин» и его виды 8](#_Toc451763304)

[1.3. Особенности управления персоналом в интернет-магазине 10](#_Toc451763305)

[1.3.1. Штат интернет-магазина 10](#_Toc451763306)

[1.3.2. Планирование количественного состава персонала 11](#_Toc451763307)

[1.3.3. Руководитель отдела продаж 13](#_Toc451763308)

[1.3.4. Менеджер отдела продаж 15](#_Toc451763309)

[1.3.5. Мотивация и вознаграждение торгового персонала в интернет-магазине 17](#_Toc451763310)

[1.4. Разделение труда и специализация 19](#_Toc451763311)

[1.5. Выводы 20](#_Toc451763312)

[Глава 2. Методы сбора данных и описание компании 21](#_Toc451763313)

[2.1. Используемые методы сбора данных. 21](#_Toc451763314)

[2.2. История и описание компании «X». 22](#_Toc451763315)

[2.3. Система HR в компании «X». 25](#_Toc451763316)

[2.3.1. Поиск сотрудников. 26](#_Toc451763317)

[2.3.2. Отбор сотрудников. 28](#_Toc451763318)

[2.3.3. Адаптация сотрудников. 29](#_Toc451763319)

[2.3.4. Развитие сотрудников. 30](#_Toc451763320)

[2.3.5. Увольнение. 33](#_Toc451763321)

[2.4. Управленческие технологии 33](#_Toc451763322)

[2.5. Выводы 34](#_Toc451763323)

[Глава 3. Стратегическое направление развития компании в области электронной коммерции. 35](#_Toc451763324)

[3.1. Стратегические намерения развития компании 35](#_Toc451763325)

[3.2. Анализ конкурентной среды 36](#_Toc451763326)

[3.3. Способы достижения стратегического направления развития компании 39](#_Toc451763327)

[3.3.1. Альтернатива 1. 40](#_Toc451763328)

[3.3.2. Альтернатива 2. 42](#_Toc451763329)

[3.3.2.1. Руководитель отдела 43](#_Toc451763330)

[3.3.2.2. Менеджеры по продажам 46](#_Toc451763331)

[3.3.2.3. Бухгалтер 48](#_Toc451763332)

[3.3.2.4. Водители 50](#_Toc451763333)

[3.3.2.5. Интернет-маркетолог 51](#_Toc451763334)

[3.3.2.6. Система стимулирования 52](#_Toc451763335)

[3.3.2.7. Выводы 55](#_Toc451763336)

[3.3.3. Альтернатива 3. 55](#_Toc451763337)

[3. 4. Стоимость открытия нового отдела. 57](#_Toc451763338)

[3. 5. Выводы. 58](#_Toc451763339)

[Заключение 59](#_Toc451763340)

[Список литературы 61](#_Toc451763341)

[Приложение 1. 65](#_Toc451763342)

[Приложение 2. 67](#_Toc451763343)

# 

# Введение:

Всего 15 лет назад интернет считался чем-то диковинным, сегодня же объем продаж в интернете исчисляется триллионами долларов, и любой владелец бизнеса должен искать пути адаптации своей компании к активно изменяющейся среде. В такой же ситуации оказалась компания «Х», которая, будучи отечественным импортером китайского медицинского оборудования, столкнулась с серьезной проблемой в виде роста курса доллара по отношению к рублю и роста китайского юания по отношению к доллару. Неблагоприятная экономическая ситуация сказалась на марже компании, которая позволяла предлагать товар по самой низкой цене на рынке. Решение данной проблемы компания нашла в открытии интернет-магазина, который позволит помимо оптовых низкомаржинальных продаж начать продавать товар физическим лицам, и в перспективе получить конкурентное преимущество в виде сокращения затрат на персонал при увеличении оборота.

Цель данной работы заключается в разработке рекомендаций по управлению персоналом компании «Х», задействованного в развитии интернет продаж. В связи с этим были поставлены следующие задачи:

* изучить современные тренды интернет коммерции
* изучить понятие интернет-магазин
* изучить современные методы формирования штата интернет-магазина
* оценить сегодняшнее состояние компании и систему HR в целом
* определить стратегические намерения развития компании
* разработать альтернативы достижения стратегического направления развития компании
* выбрать оптимальную альтернативу развития

Объектом консалтингового проекта является компания «Х», а предметом управление персоналом в процессе развития  продаж через интернет.

В качестве источников информации для написания данной работы были использованы такие деловые порталы, как «hr-portal.ru», «kom-dir.ru», «delovoymir.biz» и прочие интернет-сайты; электронные информационные ресурсы EBSCO; электронная библиотека издательского дома «Гребенников»; книги по управлению персоналом, а также общение с владельцем интернет-магазина «membranka.ru», владельцем логистической компании «им в помощь», представителем компании «доброта.ру», сотрудником компании «2-berega», а также HR-директором компании «Х» и ее генеральным и коммерческим директорами.

Таким образом, структура данной работы представлена в 3х главах. В первой главе проанализированы современные тренды развития бизнеса, понятие «интернет-магазин», особенности управления персоналом в интернет-магазине и принципы разделения труда. Вторая глава включает в себя методы сборы информации, описание компании «Х», и некоторые особенности ее системы HR для последующей оценки. В третьей определено стратегическое направление развития компании и причины ее возникновения, кратко проанализированы конкуренты, разработаны альтернативы достижения стратегической цели, разработаны рекомендации по реализации оптимальной альтернативы, рассчитана стоимость открытия нового отдела.

# Глава 1. Теоретическая часть.

## 1.1. Современные тренды развития интернет коммерции

За 2014 год во всем мире аудитория интернета увеличилась на 500 млн человек. Общее количество зарегистрированных во всемирной паутине превысило число в 3.1 млрд человек, что является почти половиной от всего населения Земли.[[1]](#footnote-1) Вместе с ростом количества пользователей интернета ежегодно растут и объемы интернет-продаж. По прогнозам зарубежных экспертов агентства eMarketer’s в 2016 году объемы продаж интернет-магазинов по всему миру достигнут 2,05 трл. долларов, т.е. увеличатся в 2 раза за последние 4 года. Что касается российского рынка, то в 2015 году он достиг объем продаж в 650 млрд рублей, что на 16% процентов больше чем в предыдущем. Всего потребители совершили примерно 160 млн покупок на внутреннем рынке.(график 1)[[2]](#footnote-2)

*График 1. Объемы продаж интернет-магазинов мира (трлн. долл)*

Основатель компании «Microsoft» Билл Гейтс однажды сказал: «В ХХI веке если Вашего бизнеса нет в Интернете, то у Вас нет бизнеса» и он оказался прав, так как указанные выше цифры говорят о серьезном развитии интернет-торговли, которое требует от компаний серьезных трансформаций. Если не так давно владельцам бизнеса было достаточно просто иметь свой сайт в интернете, с появлением таких гигантов, как amazon, eBay, walmart и alibaba этого стало недостаточно. Развитие интернет-платежей позволило превращать свой обычный сайт в полноценный магазин, где посетитель может не только познакомиться с товаром, но и там же его оплатить и без контакта с менеджером получить в тот же день.

Такая трансформация позволяет сокращать затраты на содержание и оплату торгового персонала, так как процесс покупки становится полностью автоматизированным. Данная ситуация отчасти напоминает замещение работников на заводе роботами, однако, полностью отказаться от человеческого труда невозможно, даже за роботами нужно следить. В Российских интернет-магазинах такого серьезного замещения пока еще не наблюдается, так как, во-первых, все еще существует проблема с доверием, из-за которого не все потребители готовы принимать решения о покупке без консультации живого человека в виде менеджера по продажам. Как правило, потребителю не хватает уверенности, что товар является именно таким, каким он его понял из описания на сайте, а также, что после он-лайн оплаты товар действительно будет доставлен. Во-вторых, компании не готовы полностью доверять клиенту и лишний раз перезванивают после получения оплаты на сайте, чтобы еще раз проверить всю информацию о доставке и попытаться дополнительно продать какой-либо товар.

Поэтому принципы управления персонала в интернет-магазине сегодня все еще схожи с методами в обычной розничной он-лайн торговле. Однако, постепенно данная ситуация будет изменяться, так как потребители все больше будут привыкать к использованию интернет-магазинов, вследствие чего их владельцы будут все больше получать конкурентных преимуществ в виде сокращении издержек при увеличении оборота.

## 1.2. Понятие «интернет-магазин» и его виды

На сегодняшний день в законодательстве РФ нет точного определения понятия «интернет-магазин», хотя не стоит воспринимать данный «термин» как нечто абстрактное. Большинство источников дает следующее определение: «интернет-магазин – электронная витрина\интерактивный сайт, который выполнят такие функции как:

* Реклама товаров и услуг
* Информирование потенциальных клиентов о способах совершения покупки и формах ее оплаты
* прием заказов в режиме он-лайн
* возможность регистрации посетителей для упрощения процедуры выбора товара, размещения заказа и оплаты покупки.»

В России интернет-магазин считают частным случаем «бизнес - сайта». Однако, чтобы обычный «бизнес-сайт» стал полноценным интернет - магазином он должен совместить в себе два точных понятия – магазин, где можно совершить покупку, т.е. обменять деньги на товар; сайт, где можно узнать о продукте максимальное количество информации, не выходя из дома.[[3]](#footnote-3) Таким образом, главное отличие обычного «бизнес-сайта» от интернет - магазина, это возможность покупки товара, причем по меркам интернет - торговли не более чем за 3 клика, в любой день недели и время прямо на сайте через системы он-лайн оплаты.

Интернет - магазины работают по тем же принципам, что и «невиртуальные точки продаж», однако интернет торговля обладает рядом существенных отличий, которые дают ей как преимущества, так и недостатки по сравнению с традиционной торговлей:

Преимущества:

1. Круглосуточная работа 365 дней в году
2. Доступ к магазину может получить каждый из любой точки земного шара
3. Грамотно разработанный и настроенный интернет магазин может работать в автоматическом режиме, т.е. без участия консультантов и продавцов, что будет снижать затраты на персонал
4. Отсутствие пространственных ограничений, т.е. на «полках» интернет - магазина можно разместить неограниченное количество товара
5. Стоимость и сроки открытия намного меньше по сравнению с открытием реального традиционного магазина

Недостатки:

1. Между заказом товара, оплатой и его получения проходит определенное количество времени, порой измеряемого в днях
2. Сложность в получении адекватного представления о характеристиках товара, так как нет возможности подержать его в руках и точно оценить его размеры
3. Многие покупатели психологически не готовы приобретать товары на большие суммы в интернет - магазинах, однако с каждым годом данная ситуация улучшается в сторону продавцов.

Так же, как и обычные традиционные магазины, интернет - магазины различаются по видам, которые зависят от масштаба:

* Крупные порталы – такие интернет-магазины продают все подряд - от мелкой канцелярии до крупной электронной техники
* Магазины среднего масштаба - специализируются на продаже однотипного, но многочисленного ассортимента
* Мелкие магазины – торговля в основном одним несильно развитым брендом
* «Магазин на коленке» - простой сайт с малым количеством товара, как правило, управляемого с домашнего компьютера частного лица. [[4]](#footnote-4)

Стоит отметить, что на сегодняшний день потребитель сравнивает интернет-магазины по двум характеристикам – наличие товара и его цена. Если компания не способна настроить свои бизнес-процессы таким образом, чтобы товар всегда был на складе, добиться успеха в тяжелой конкурентной среде интернет-торговли будет очень сложно. Такая же ситуация складывается и с ценой, при поиске конкретного продукта с определенной маркой, потребитель всегда выберет ту компанию, которая готова предоставить его по меньшей цене (опять же при условии его наличия), поэтому посредники с большой наценкой постепенно будут вытесняться интернет-магазинами производителей товара.[[5]](#footnote-5)

## 1.3. Особенности управления персоналом в интернет-магазине

### 1.3.1. Штат интернет-магазина

В любой модели бизнеса одной из главных и самых сложных проблем является управление персоналом, так как именно эффективность сотрудников является ключевым фактором успеха компании.

Для начала стоит определить какие же именно сотрудники должны входить в штат интернет-магазина:

1. Руководство - отвечает за планирование и организацию рабочего процесса, назначает план, контролирует качество выполняемых отделами работ.
2. Отдел продаж – включает в себя руководителя отдела и несколько сотрудников - самих «продавцов». Руководитель контролирует выполнение плана и качество работы «продавцов», решает конфликтные ситуации и формирует прайс-лист. Сами же «продавцы» отвечают за продажи в интернет-магазине, принимают заказы по телефону и другим средствам связи, консультируют покупателей и взаимодействуют с отделом логистики.
3. Отдел закупок – отвечает за оптимальный выбор поставщиков и товаров для снабжения «виртуальных полок» интернет-магазина.
4. Отдел логистики – отвечает за обеспечение оптимальных по цене и времени доставок. Так же рассчитывает объем доставок и путь для каждого курьера и контролирует качество выполняемых работ.
5. Отдел Маркетинга – в зависимости от масштабов компании и продукта может представлять как несколько человек с различными функциями, так и одного сотрудника. Основные задачи определять потребности покупателей, уровень спроса и работать с ними при помощи интернет-порталов и электронных рассылок. Заниматься SEO продвижением интернет-магазина и работать с медийной и контекстной рекламой для продвижения бренда интернет-магазина.
6. Программист – независимо от того, в штате будет эта единица или на аутсорсинге, программист является обязательным сотрудников для работы интернет-магазина для поддержания работы и управления сайтом.

Стоит учитывать, что это условный пример штата сотрудников интернет-магазина, так как в зависимости от решения основателя, специфики товара и условий рынка некоторые компании могут половину задач вывести на аутсорсинг, а не которые наоборот набрать в каждый отдел по сотне человек и открыть еще дополнительные отделы, выполняющие более узкие задачи. В любом случае, указанный выше минимум должен обеспечиваться либо своими силами компании, либо с помощью аутсорсинга, чтобы интернет-магазин мог функционировать на базовом уровне.[[6]](#footnote-6)

### 1.3.2. Планирование количественного состава персонала

Теперь, когда определен штат сотрудников, следует логичный вопрос – сколько именно требуется сотрудников в тот или иной отдел. Начинать планирование необходимо с количественного состава отдела продаж, так как именно данный отдел будет приносить деньги в компанию, от которых и нужно будет отталкиваться при определении необходимого количества сотрудников в другие отделы.

Существует множество методов для определения количественного состава торгового персонала. В рамках данной работы будут рассмотрен «упрощенный» подход.

Такой метод требует ответа на вопрос: «Сколько прибыли должен приносить будущий отдел?», так как получение прибыли это главная задача отдела продаж. Показатель прибыли стоит планировать как минимум в двух вариантах. Первая цифра будет точкой безубыточности, при достижении которой отдел перестанет требовать вложений и выйдет на самоокупаемость. Чтобы рассчитать данную цифру необходимо суммировать основные расходы на содержание отдела, к которым могут относиться фонд заработной платы продавцов, аренда помещения под отдел, расходы на интернет и телефонную связь, канцелярия, вода и питание и прочее. Затем полученную сумму необходимо умножить на 1,2 для запаса прочности. Полученная цифра и будет точкой безубыточности.

Вторая цифра является плановым показателем, который необходимо достичь в течение первого года работы отдела, чтобы отдел не просто самоокупался, но и приносил определенную прибыль. Получив годовой план его необходимо разделить на 12, чтобы получить примерный месячный план (примерный, потому что спрос в разные месяцы может меняться, что также стоит учитывать при назначении плана). Полученная цифра и будет отправной точкой для определения количественного состава менеджеров по продажам. Теперь необходимо рассчитать, сколько один менеджер примерно может принести прибыли за месяц и разделить месячный план, на рассчитанную цифру. Допустим, расчеты показали, что прибыль от одного менеджера может составить 500 тыс. рублей в месяц, а годовой план 60 млн. рублей. Тогда 60 млн. делим на 12 месяцев и получаем 5 млн. рублей в месяц. Затем 5 млн. делим на 500 тыс. получаем 10. Значит для работы условного отдела необходимо 10 человек.

Стоит помнить и про первую цифру, являющейся точкой безубыточности и внимательно следить за тем, чтобы ежемесячные результаты не приближались к ней. Так как рассчитанная прибыль от менеджера в 500 тыс. рублей в месяц является лишь примерной оценкой, насколько нанятый менеджер по продажам действительно будет способен достигать данную цифру, покажет лишь время. [[7]](#footnote-7)

Теперь, когда известно, сколько отдел продаж сможет приносить денег, можно рассчитать, сколько примерно потребуется продавать товара в день клиентам, чтобы рассчитать примерное количество персонала в отдел логистики. Если же цифра является крайне неточной или маленькой, то лучше будет сразу отдать данный отдел на аутсорсинг, так как содержание большого количества водителей и автомобилей требует очень больших затрат и качественного управления. Сегодня на рынке существует огромное количество логистических компаний, которые активно работают с интернет-магазинами, поэтому в самом начале создания интернет-магазина при малых масштабах целесообразно будет доставлять товар именно через такие компании.

Отдел закупок также будет зависеть от масштабов компании, но в самом начале пути развития интернет-магазина данную ответственность может взять на себя руководство. В перспективе же, можно сформировать отдел из одного-двух человек, которые будут заниматься мониторингом поставщиков новых товаров и определять оптимальные объемы закупок в зависимости от спроса и результатов ежемесячных продаж.

В отдел маркетинга стоит обязательно брать одного или двух и более специалистов (в зависимости от масштабов компании), которые будут либо брать сразу несколько задач на себя либо полностью разделять их между собой для большей эффективности. В интернет-магазине данный персонал имеет особое значение, так как именно за счет их идей и маркетинговых уловок будет зависеть частота продаж через интернет-магазин.

Как упоминалось выше, программист также является неотъемлемым сотрудником интернет-магазина, опять же в зависимости от масштабов компании и сайта интернет-магазина, можно либо взять в штат одного программиста либо отдать данный отдел на аутсорсинг в компанию, которая создавала данный сайт.

Как правило, при старте проекта практически невозможно на 100% спланировать необходимое количество персонала, из-за чего формирование штата происходит постепенно, однако на постоянный поиск и найм новых сотрудников уходит много времени и средств компании. Поэтому лучше придерживаться принципа «быстро увольняй, медленно нанимай». Т.е. лучше нанимать изначально чуть больше запланированного количества персонала, так как на этапе адаптации может выясниться, что отобранный сотрудник не подходит компании или компания не подходит работнику. Также в ходе работы может появиться дополнительная потребность в персонале и, чтобы не тратить время на поиск и отбор вновь, можно будет использовать уже отобранный заранее «резервный персонал».[[8]](#footnote-8)

### 1.3.3. Руководитель отдела продаж

Руководитель отдела продаж, достаточно специфическая должность. С одной стороны она очень важна и востребована, с другой, это лишь начало управленческого пути менеджера по продажам, так как именно они вырастают до руководителей отдела продаж, в котором бывшему менеджеру придется отвечать не только за свои решения и поступки, но и за вверенных ему подчиненных. Начальником отдела продаж может стать как человек «со стороны», так и сделавший карьеру внутри компании, что более предпочтительно при создании отдела «с нуля». Если отдел уже действует, то нового руководителя лучше искать вне организации, чтобы избежать конфликтов и разногласий внутри коллектива из-за изменения статуса одного из менеджеров.[[9]](#footnote-9)

При создании отдела продаж очень часто возникает вопрос, должен ли руководитель совершать личные продажи. Однозначного ответа нет, но существует два противоположных мнения – первое, «руководитель отдела продаж должен быть играющим тренером», иначе есть риск быстрой потери ощущения рыночной ситуации и нюха продавца. Второе, «победа должна коваться в тиши кабинетов» - начальнику отдела, прежде всего, необходимо мыслить стратегически, планировать, рассчитывать, контролировать и отчитываться, а если при большой нагрузке добавить еще и продажи, то времени на все обязанности не хватит физически. Поэтому в больших компаниях, лучше придерживать второго варианта, где руководитель в силу масштаба задач не будет успевать продавать, а в новых и небольших подразделениях начальнику без регулярных личных продаж не обойтись.[[10]](#footnote-10)

Как упоминалось выше, на плечи начальника отдела продаж возлагается целый ряд сложных функций. В зависимости от специфики и масштабов компании они могут меняться, но основными являются следующие:

* постановка четких и достижимых целей перед сотрудниками
* организация и координирование деятельности сотрудников, оптимальное распределение ресурсов
* контроль и анализ показателей продаж
* мотивация персонала на достижение результатов, а клиентов на совершение покупок (если руководитель совершает личные продажи)
* получение, фильтрование, распространение информации
* предупреждение нарушений трудовой дисциплины
* обучение сотрудников и управление знаниями внутри отдела

Отдельной функцией стоит выделить «создание команды», что особенно актуально при формировании отдела «с нуля», но также может быть важным при работе с уже существующим, но плохо сплоченным отделом. Только при наличии сплоченной команды продавцов, отдел будет работать эффективно и всегда достигать поставленных целей. К атрибутам эффективного командного взаимодействия относятся такие характеристики как благоприятная психологическая атмосфера внутри коллектива, располагающая прикладывать максимальные усилия для достижения целей, сплоченность коллектива, открытость каждого из члена команды, выражающаяся в свободном высказывании своего мнения и предложения идей, участие в принятии решений, ответственность, взаимопомощь и совместное конструктивное разрешение конфликтов.

Личная эффективность руководителя зависит от его личностных характеристик, способностей и компетенций, которыми он обладает. Поэтому при отборе кандидатов на данную должность важно обратить внимание на следующие характеристики:

* Лидерство
* Нацеленность на результат
* Коммуникабельность
* Умение работать с информацией
* Высокий интеллектуальный уровень
* Активность, мобильность
* Проницательность, интуиция

Важно отметить, что в рамках интернет-магазина у руководителя появляется еще одна функция – анализ продаж самого сайта, так как в долгосрочной перспективе руководитель должен увеличивать долю автоматизированных продаж по отношению к «ручным», т.е. с привлечением менеджеров по продажам.

### 1.3.4. Менеджер отдела продаж

Менеджер по продажам достаточно распространенная должность, но при этом крайне ответственная, так как ежедневно работник данной профессии принимает решения, нередко стоящие несколько миллионов рублей. Поэтому при поиске кандидата на такую должность необходимо проявить большой интерес к моральным и профессиональным качествам соискателя и проводить достаточно жесткий отбор.

Несмотря на статью 3 ТК РФ о запрещении дискриминации в сфере труда по возрасту и прочим признаками, «скрытое предпочтение» работодатели отдают кандидатам в возрасте от 18 до 30 лет. Именно в этом возрасте человек находится в процессе материального и социального становления, и основной целью работы для него являются деньги, что должно быть главной мотивацией в работе менеджера по продажам.[[11]](#footnote-11)

Отбор кандидатов на данную должность является крайне сложной задачей, так как по статистике около 40% нанятых «продавцов» не оправдывают ожиданий владельцев компании и руководителей, причем обнаруживается это обычно в течение первых шести месяцев работы новичка.

Главной проблемой при отборе, являет вопрос – искать уже состоявшегося профессионального специалиста в продажах с готовым багажом знаний и навыков или «новичка», с небольшим опытом работы и подходящими качествами, приемлемыми для работы в компании. На первый взгляд, может показаться, что выбор профессионала всегда лучше, однако, такие специалисты, во-первых, могут требовать слишком большой оплаты их труда, а, во-вторых, будут навязывать свои условия, правила работы и будут плохо переобучаться в случае необходимости. Поэтому (особенно при создании нового отдела) большинство компаний отдают предпочтение кандидатам, с небольшим опытом работы (от 2-х лет, чтобы те имели уже хорошее понимание специфики продаж), обладающих подходящими компетенциями и личными качествами и готовых к обучению. Такие сотрудники являются более гибкими, не требуют большого вознаграждения и в первые месяцы работы будут готовы обучаться принципам работы определенной компании и постепенно смогут вырасти в профессиональных специалистов в рамках данной организации. [[12]](#footnote-12)

Как упоминалось выше, при поиске менеджера по продажам важно обратить внимание на личные характеристики и навыки, которые являются наиболее значимыми и которые будут разделять эффективных «продавцов» от низкоэффективных:

* Коммуникабельность и грамотная устная речь
* Оперативное мышление
* Стрессоустойчивость
* Ориентация на результат (ни в коем случае не на процесс)
* Ориентированность не на регламенты, а на возможности
* Знание технологий продаж
* Владение переговорными техниками
* Обучаемость
* Клиентоориентированность[[13]](#footnote-13)

Некоторые источники выделяют 3 главных и равноценных параметра (по 33.33%) успешного менеджера по продажам, к которым относятся: знание техники продаж, личностные качества, знание продукта и специфики рынка. Получается, что при найме нового менеджера по продажам, если товар компании уникален, то новый сотрудник будет готов лишь на 66.66%, так как знанию продукта и специфики рынка его необходимо будет обучить.[[14]](#footnote-14) Обучение «продавцов» является важной составляющей успеха отдела продаж особенно в интернет-магазине, где новый товар, требующие изучения, может появляться каждый месяц, а техники продаж постепенно устаревают, и требуется новый «запал» и новые хитрые методы, которым обучают на специальных тренингах.

### 1.3.5. Мотивация и вознаграждение торгового персонала в интернет-магазине

Мотивация и вознаграждение менеджеров по продажам заслуживает отдельного внимания в интернет-магазине, так как, не смотря на тот факт, что сайт компании может самостоятельно осуществлять продажи без участия продавцов, на сегодняшний момент потребители не готовы полностью перейти на такой способ покупок. Покупателю все еще нужен живой голос и убеждение в покупки со стороны менеджера по продажам. Для того, чтобы продавец «цеплялся» за каждого клиента необходима жесткая система вознаграждения.

Особенно известной является методология А.Файоля, на которую согласно А.Якунину, стоит ориентироваться в целях обеспечения эффективности во время организации процесса планирования продаж. Как правило, в интернет-магазинах назначается ежемесячный план продаж. Однако существует ряд проблем с назначением оптимального плана, так как в большинстве случаев, у руководителей и продавцов разное понимание «правильных» планов, что приводит к систематическому не выполнению установленных планов или перевыполнению, что также плохо. Более того распространенной ошибкой является включение в общий план гарантированных продаж, не требующих усилий продавца, к которым относятся заказы от постоянных клиентов из имеющейся базы.

Чтобы избежать такого недопонимания существует метод, который представляет план в виде следующих сечений:

* По регионам
* По временным периодам
* По товарам
* По продавцам
* По сбытовым каналам

При получении плана от высшего руководства, руководитель отдела продаж должен разбить план по каждому из сечений, а затем разделить получившуюся структуру на продажи гарантированные (упомянутые выше) и запланированные, т.е. те, что полностью зависят от усилий торгового персонала.

Таким образом, у каждого из менеджеров по продажам будет свой план, который будет завязан только на запланированную часть продаж в общем плане. Однако после такого разделения необходимо обозначить понятие «выполнение плана». Данное понятие не может подразумевать достижение конкретной цифры, это обязательно должен быть диапазон 90-105% от назначенного плана. Перевыполнением же будет считаться уровень продаж 105-120%. За уровень продаж свыше 120% по данному методу бонусов не следует, так как это считается ошибкой планирования и приводит к переоценке плана.[[15]](#footnote-15) Однако планировать продажи на столько точно в современных условиях очень сложно, поэтому ограничение вознаграждения продавцов в 120% от плана будет снижать мотивацию усердно работать уже после достижения 100%, поэтому лучше увеличить этот порог хотя бы до 200%. Если же перевыполнение плана демонстрирует множество продавцов, а не один за счет череды больших покупателей, то это будет говорить о необходимости увеличения самого плана.

Получается, что вознаграждение торгового персонала полностью зависит от результатов его продаж. Безусловно, для соблюдения трудового законодательства, базовый оклад есть, но компании специально делают его максимально маленьким, завязывая больше половины максимально возможного вознаграждения именно на бонусы за выполнение плана и его перевыполнение. Однако нужно помнить, что цель руководителя отдела продаж, чье вознаграждение также завязано на результаты отдела, это создание сплоченной команды. Поэтому в большинстве компаний принято делить бонусы на личные – по результатам достижения собственного плана, по методологии А. Файоля, и коллективные, результаты достижения общего плана всем отдеом. Такое разделение снижает конкуренцию среди продавцов и повышает общий уровень продаж и вероятность достижения установленного плана.

Главное отличие построения плана в интернет-магазине, это планирование продаж еще и самого сайта, что является достаточно сложным процессом, так как «заставить» сайт продавать больше можно только за счет оптимизации его «веб-интерфейса» и грамотной работы маркетологов по настройке рекламы. Поэтому у руководителя должна быть дополнительная мотивации по развитию продаж с сайта, что в долгосрочной перспективе позволит использовать главное преимущество интернет-торговли в виде сокращения издержек.

## 1.4. Разделение труда и специализация

Понятие разделение труда стало зарождаться в начале ХХ века во время появления теории научного управления персонала, основанного Фредериком Тейлором. Основывалась она на утверждении, что существуют определенные методы и способы, которые позволяют повысить производительность труда в несколько раз за счет разделения труда и разделения сотрудников по специализациям. В основе разработки таких методов предполагалось использовать достижения науки, проводить различные эксперименты и активно изучать текущую ситуацию в управлении персоналом.[[16]](#footnote-16)

Разделение труда в организации приводит к постоянному созданию новых видов работ. Как правило, вся работа делится на отдельные участки, в рамках которых сотрудники должны начинать и завершать определенный цикл действий, которые в итоге образуют ту или иную работу. Работы могут специализироваться по функциям и по конкретному приложению этих функций к решению определенных задач.

Существует два направления разделения труда в организации:

* Горизонтальная специализация – постадийное разделение работ, начиная с поступления ресурсов в организацию и кончая выходом из нее продукции или услуги.
* Вертикальная специализация – разделение работ по уровням иерархии как в целом по организации, так и в отдельных ее частях.

За целый век существования и развития данной теории, она успела продемонстрировать ряд преимуществ. Во-первых, специализация способствует поиску путей совершенствования работы за счет того, что ее исполнитель может до мельчайших деталей разобраться в сути дела. Во-вторых, она помогает выделить наиболее важные и критические области деятельности в организации, что ведет к адекватному проектированию именно этих направлений в работе. В-третьих, данная теория упрощает процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе, за счет отсутствия необходимости постоянных коммуникаций с коллегами и руководством.

Однако разделение труда и специализация при неграмотной реализации может привести к следующим негативным результатам:

* Рост издержек на содержание большого количества персонала
* Развитие внутриличностной ориентации и порождение различий в микрокультуре труда
* Снижение уровня морали и удовлетворенности работой, что может привести к абсентеизму и текучести кадров.[[17]](#footnote-17)

Чтобы эффект повышения производительности труда все же был больше чем возможные негативные эффекты специализации важно помнить про существующие границы разделения труда.

* Экономическая граница – определяет уровень, при котором затраты на разделение труда должны покрываться увеличением дохода от специализации разных работ.
* Социальная граница – выявляет предельно допустимый уровень, при котором разнообразие трудовых функций должно обеспечивать достаточную содержательность и привлекательность труда.
* Психофизическая граница – определяет предельно допустимые умственные и физические нагрузки, связанные с повторяемостью однообразных приемов и алгоритмов, выполняемых сотрудниками.[[18]](#footnote-18)

## 1.5. Выводы

Как можно увидеть из проведенного анализа, чтобы идти в ногу с современными трендами развития бизнеса и интернет-коммерции, необходимо учитывать особенности данного рынка и принципы планирования штата, отбора персонала и его управления. Так же важно понимать чего ждет потребитель от компании, чтобы правильно выстроить систему мотивации и стимулирования персонала, чтобы сотрудники смогли удовлетворить потребности клиентов, что крайне важно в интернет-коммерции. Однако, следуя цели сокращения потребности на торговый персонал и соответствующих расходов, необходимо помнить о принципах разделения труда и специализации, дабы сохраняя баланс, одновременно поддерживать высокую эффективность и соразмерные затраты на содержание персонала.

# 

# Глава 2. Методы сбора данных и описание компании

## 2.1. Используемые методы сбора данных.

Для сбора данных помимо анализа статей деловых порталов, профессиональных журналов и книг, было проведено полуструктурированное интервью с представителями интернет-торговли. К ним относились владелец интернет-магазина «мембранка.ру», представитель компании «доброта.ру», сотрудник компании «2-berega» и владелец логистической компании «им в помощь».

В ходе общения с респондентами одними из главных заданных вопросов были:

* Позволяет ли хорошо продающий интернет-магазин сократить потребность в торговом персонале?

На данный вопрос все респонденты ответили однозначное «да». В зависимости от специфики товара с каждым годом все больше покупателей самостоятельно оформляют заказы на сайте, не прибегая к консультации менеджера по продажам. Сотрудник компании «2-berega» добавил, что их компании занимается стимулированием такого рода заказов, предлагая клиентам скидки при заказе он-лайн. Такая ситуация позволяет компании увеличивать оборот компании не прибегая к расширению штата торгового персонала. Однако, при наличии в ассортименте компании товара сложной техники, с которой на сегодняшний момент не каждый клиент способен самостоятельно разобраться, потребность в консультации менеджера по продажам сохраняется.

* Если компания с хорошо развитым оптовым направлением, хочет открыть интернет-магазин для работы с физическими лицами, ей стоит использовать уже «старых» проверенных сотрудников или формировать новый отдел?

При ответе на данный вопрос, мнение респондентов разделилось. Владелец интернет-магазина «мембранка.ру» и представитель компании «доброта.ру» утверждали, что необходимо формировать новый отдел с нуля, другие два респондента уверяли, что достаточно обучить новым принципам работы старых сотрудников, особенно учитывая первый вопрос, связанный с сокращение потребности в торговом персонале.

* Есть ли какие либо отличительные особенности управления персоналом в полноценных интернет-магазинах?

Для анализа компании «X» был проведен управленческий аудит – диагностическое исследование управленческих технологий с целью определения их фактической эффективности и внесения необходимых корректировок в управленческий процесс на основе методологии аудиторской деятельности и разработанных рабочих заданий.[[19]](#footnote-19) Для сбора информации о компании «Х» и управленческих технологий, применяемых в компании, было так же проведено полуструктурированное интервью с коммерческим и генеральным директорами. А так как управленческий аудит должен дополняться анализом эффективности управления человеческими ресурсами, за счет регулярного общения с HR-директором компании был проведен анализ системы управления персоналом.

В ходе общения с указанными выше респондентами были заданы следующие вопросы:

* Расскажите об истории развития компании «Х», причиной ее успеха и желания открыть новое направление
* Как происходит поиск и отбор сотрудников в компании «Х»?
* Существуют ли особые системы адаптации новых работников?
* Какие методы развития сотрудников использует компания?
* Есть ли особая политика увольнения сотрудников?
* Какие управленческие технологии использует компания?

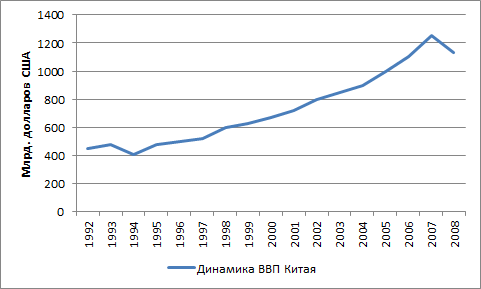
Так же были применены такие методы сбора информации, как наблюдение и анализ документов. Компания пригласила посетить свой офис в Москве, чтобы показать, как обустроено рабочее пространство сотрудников, и как происходит рабочий процесс в разных отделах компании. Более того, компания предоставила следующие документы для анализа и знакомства с HR процессами в компании: «пример презентаций для новых сотрудников»; «шаблон информирования о новых сотрудниках компании»; «пример информации о вакансии для размещения»; «схема проведения игры «дебаты» для отдела продаж»; «документ организационной структуры компании»; краткие финансовые отчеты компании.

## 2.2. История и описание компании «X».

История торговой марки «X» насчитывает уже более 20 лет, и за это время она успела стать настоящим брендом в нише медицинского оборудования и технических средств реабилитации. Данная компания является ведущим лидером на данном рынке, занимая место главного поставщика китайской медицинской техники и средств реабилитации.

Несмотря на продолжающийся кризис, который из-за девальвации и высокой волатильности рубля особенно сильно ударил по импортерам, компании удалось сохранить свои позиции и даже увеличить прибыль за счет более чем 2.000 клиентов по всей России, к которым относятся, как мелкие и крупные розничные сети, так и государственные заказчики.

Торговая марка «X» ежегодно увеличивает свой ассортимент, предлагая невероятно широкий спектр оборудования с качеством не хуже европейских аналогов, но сохраняя при этом самый низкий на рынке уровень цен. Такая стратегия была избрана еще в 90-е годы. Именно тогда директор компании "X" заметил зарождающуюся тенденцию серьезного развития экономики в Китае (график 2), так как в 1994 Китай серьезно девальвировал свою валюту с 5,8 юаня за доллар до 8,7, что сделало закупки в Китае крайне выгодной стратегией. И именно в те года сложной ситуации в России было принято решение полностью переориентировать систему компании и заключить партнерство с китайскими производителями медицинской техники. Такие, на первый взгляд, рискованные изменения позволили здорово снизить цены на продукцию "X", так как китайская техника стоила в разы дешевле европейского оборудования. Таким образом, компания смогла серьезно увеличить маржу с продаж, при этом установить самые низкие цены по сравнению с ценами конкурентов и увеличить свою долю на Российском рынке. Однако же данная переориентация происходила не так гладко и быстро, как того хотелось бы. Большинство сотрудников посчитало директора сумасшедшим, утверждая, что Китай - отсталая страна и оборудование данной страны никто не будет покупать. Потому, посчитав, что данное партнерство полностью уничтожит компанию, в районе 40% сотрудников отказались от работы и уволились. Однако даже из такой критической ситуации компания смогла извлечь выгоду. Во-первых, сократившийся штат персонала резко сократил фонд оплаты труда, во-вторых, компания освежила персонал новыми квалифицированными сотрудниками, которые сразу обучались принципам работы с Китайскими производителями.



*График 2. Динамика ВВП Китая*

Сегодня курс юаня по отношению к доллару почти вернулся к значениям 1994 года, однако компания продолжает использовать все ту же старую стратегию за счет крепкого 20 летнего партнерства с китайскими производителями, которые предлагают крайне выгодные условия. Однако в связи с политикой импортозамещения, непредсказуемости курса рубля по отношению к доллару и роста юаня по отношению к доллару, компания все чаще задумывается об открытии собственного производства в России и открытия интернет-магазина для выхода на рынок b2c (business for clients). Пока же компания трепетно следит за постоянным наличием огромного спектра оборудования и запчастей на складах, что обеспечивает постоянное снабжение необходимым товаром всех клиентов и продолжает искать на китайском рынке новое оборудование для поставки на российский рынок.

Основные представительства торговой марки расположились в таких городах, как Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Новосибирск, Чебоксары и Челябинск. Однако приобрести оборудование «X» можно в любом регионе России. А встретить технику компании можно практически в любом медицинском учреждении, во многих детских садах и санаториях.

## 2.3. Система HR в компании «X».

Персонал всей компании составляет примерно 100 человек, поэтому весь отдел по управлению персоналом представляет один HR-менеджер. Стоит отметить, что появился он всего 3 года назад, и за это время в компании произошло множество изменений. Одно из самых заметных – сокращение штата на 25 человек, которое только увеличило эффективность работы компании, о чем свидетельствует рост выручки с 2012 года по 2015 почти в 2 раза (график 3).

*График 3. Выручка по годам.(цифры скрыты по просьбе компании)*

Естественно, рост выручки связан не только с появлением HR-отдела в компании, однако, по словам ген. директора, появление отдела персонала в компании помогло ему забыть о проблемах в поиске, мотивации и вознаграждении персонала, что отнимало очень много времени и не позволяло сконцентрироваться на других, не менее важных проблемах компании.

Исходя из линейно-функциональной организационной структуры компании (график 4), видно, что ген. директор занимается в основном коммерческим блоком и отвлечение внимания от управления персоналом частично помогло улучшить финансовые показатели.



*График 4. Организационная структура компании.*

### 2.3.1. Поиск сотрудников.

Несмотря на то, что в компании существует 5 отделов(блоков), основными, на которые приходится 60% процентов сотрудников компании, являются коммерческий и хозяйственный. В коммерческом отделе текучесть персонала составляет примерно 7% в год, что можно считать достаточно низким показателем. В хозяйственном блоке данный показатель составляет примерно 20% в год. Однако стоит учесть, что к хозяйственному блоку, в основном, относятся грузчики и прочие работники склада, не обладающие специфическими компетенциями, поиск которых не занимает много времени и труда.

По словам высшего руководство в компании наблюдается интересная ситуация – последние 3 года все увольнения происходят только по инициативе начальства, а не самого сотрудника. Т.е. работникам компании «X» на столько нравятся условия труда, что желания увольняться у них нету.

Поэтому потребность в новом сотруднике появляется только в случае увольнения старого работника или же в случае открытия нового отдела. Объявление о поиске размещается на портале «Job-mo.ru». Это специализированный сервис по поиску работы и подбору персонала в Москве и Московской области, который занимает 4 место по индексу посещаемости «рамблер.топ100» (первые 3 места занимают hh.ru, superjob.ru и rabota.ru). Размещение объявления на данном сайте абсолютно бесплатно, что снижает финансовые затраты на поиск персонала.[[20]](#footnote-20) Вот пример типового объявления о поиске «менеджера отдела продаж» (рисунок 1)



*Рисунок 1. Пример объявления о поиске «менеджера отдела продаж»*

Как можно увидеть из объявления – в разделе пожелания указаны достаточно неточные характеристики, к которым могут подойти очень много кандидатов. На первый взгляд может показаться, что из-за такого «нетребовательного» описания кандидата HR-менеджер получает много резюме и тратит большое количество времени на их анализ, однако, как показывает практика в компании, в течении срока выделенного на закрытие вакансии (3-4 недели) приходит от 15 до 30 резюме в зависимости от срока года (зимой меньше, летом больше) и самой вакансии, и сотрудник отдела персонала приглашает практически всех, так как не верит тому, что написано в резюме. По его словам – в настоящее время по резюме нельзя оценивать человека, так как в большинстве случаев они скопированы с других «хороших резюме», а так же в них указываются описания не соответствующие реальным качествам кандидата, которые можно выявить только в ходе интервью.

### 2.3.2. Отбор сотрудников.

Как упоминалось выше, небольшая текучесть персонала присутствует в основном в коммерческом отделе и хозяйственном.

Рассмотрим пример закрытия должности «менеджер по продажам»:

На закрытие такой вакансии выделяется максимум 3 недели, и как правило данные сроки никогда не нарушаются, так как компания «X» достаточно известна в своей нише как работодатель и желающих работать здесь много.

Как только HR-менеджер получает удовлетворяющее резюме, он высылает письмо с приглашением кандидата. В нем указывается несколько дат, в которые можно прийти на собеседование, контакты и адрес с подробной картой (так как были случаи, когда ценный кандидат не мог найти офис и в итоге просто разворачивался и уходил).

После приглашения 5-7 человек (а в некоторых случаях – когда HR-менеджеру очень понравилось резюме кандидата, он приглашается отдельно), HR-менеджер проводит интервью, в котором основной упор делается на личные качества потенциального сотрудника, нежели на профессиональные. Объясняется это тем, что должности в компании не требуют особых специфических знаний, и компания всему необходимому обучает сама. Поэтому, прежде всего, во время собеседования, например, на должность менеджера по продажам интервьюер обращает внимание на такие качества как:

* Эмпатия - осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека без потери ощущения внешнего происхождения этого переживания. Для менеджеров по продажам в оптовом отделе необходимо своеобразное отсутствие эмпатии для большей настойчивости при общении с юр.лицами, в которых очень часто встречаются манипуляторы, которые умеют очень грамотно добиваться выгодных условий для них и не очень выгодных для компании «X».
* Стрессоустойчивость – данное качество как раз и должно помогать менеджеру по продажам одновременно с проявлением эмпатии помнить о выгоде компании – соблюдать все инструкции и не в коем случае не нарушать процесс работы из-за жалобных просьб срочно помочь и привезти какой-либо товар или каких-либо других манипуляций.
* Лидерские качества – при найме нового сотрудника его сразу же начинают оценивать как потенциального руководителя, поэтому лидерский потенциал оценивается уже на этапе отбора. Естественно, если лидерский потенциал отсутствует, но кандидат демонстрирует себя, как грамотного исполнителя – его тоже нанимают на работу.
* Уровень коммуникативных способностей – у продавца должен быть хорошо подвешенный язык, так как сам покупатель не будет задавать лишние вопросы, которые сподвигнут его к покупке.

Дабы выявить все эти качества, интервьюер старается максимально «разговорить» кандидата, чтобы тот расслабился и на какой-то момент буквально забыл, что он находится на собеседовании, где стандартное состояние интервьюируемого можно охарактеризовать как стрессовое. В ходе интервью, HR-менеджер просит рассказать какие-либо ситуации из жизни потенциального сотрудника, в которых проявлялось то или иное качество, указанное в резюме или же требуемое для данной должности. Стоит отметить, что такие методы отбора, как тестирование или кейс-метод используются только в крайних случаях – например, когда кандидат в ходе интервью продемонстрировал все необходимые качества, но все же оставил долю сомнения, которую можно устранить как раз счет небольшого теста или решения небольшого кейса. В остальных случаях, тесты и кейсы не используются, так как HR-менеджер считает, что из-за естественного стресса во время прохождения каких-либо тестов результаты могут быть не корректны и принимать на их основе решение будет неправильным.

### 2.3.3. Адаптация сотрудников.

Для адаптации новых сотрудников в коммерческом отделе существует специальный метод: «Учебный класс». Данный метод предполагает, что новые продавцы в течение первого месяца ходят на работу по такому же графику, как и все, но вместо выполнения должностных обязанностей, занимаются обучением. В течение такого «условного рабочего дня» для них проводятся специальные тренинги по особенностям рынка, конкурентам, партнерам и поставщикам, также объясняются принципы и алгоритмы продаж. Так как возможности проводить тренинги каждый день нет, у компании есть большая база данных с обучающими роликами, которые помогают лучше познакомиться с особенностями достаточно сложного медицинского оборудования. Поэтому «ученики» просматривают данные ролики самостоятельно за своими будущими рабочими местами. Помимо простого просмотра роликов, за месяц необходимо полностью выучить весь прайс-лист компании (полное название товара, его особенности, отличия и средняя цена). Кроме того, в течение дня новые сотрудники могут наблюдать за тем, как работают другие продавцы – принцип общения, пример использования алгоритма продаж и процесс закрытия сделки. Ближе к концу месяца, проводятся отдельные тренинги по использованию 1С программы, так как в компании используется специально заказанный софт, немного отличающийся от базовой модели 1С. Конечно, базовые навыки работы с 1С желательны, однако в ходе тренинга, новичкам объясняют, в чем заключаются особенности именно данной версии программы и с какими блоками и как именно предстоит работать будущим продавцам.

По окончанию «учебного месяца» всем новым сотрудникам предстоит аттестация, в которой базовый упор делается именно на знание оборудования. Так же в аттестации содержатся вопросы по алгоритмам продаж и общему процессу закрытия сделки.

Как правило, в течение месяца «учебного класса» некоторые новички не выдерживают нагрузки или просто физически не могут выучить такой большой список товаров (количество наименований в компании около тысячи) и уходят. Вероятность ухода как минимум одного новичка заложена в процесс найма и адаптации, поэтому искать замену приходиться не всегда.

Помимо «учебного класса» в компании так же существует метод «наставничества». Если новый сотрудник только 1, то за ним просто закрепляют одного из лучших работников отдела, который помогает ему быстрее разобраться с особенностями работы в компании, а взамен получает надбавку за наставничество. Но даже в такой ситуации адаптация и подготовка к настоящей работе занимает примерно месяц.

Стоит отметить, что быстрой адаптации способствует приветливость коллег, так как в компании всегда очень тепло относятся к новичкам. Более того новые сотрудники очень часто отмечают удобство самого рабочего места и офиса в целом, что тоже положительно сказывается на процессе адаптации.

### 2.3.4. Развитие сотрудников.

Развитие сотрудников, особенно в отделе продаж, начинается уже на этапе адаптации – в «учебном классе» - проведение тренингов по продажам и самообучение по специальным материалам, предоставленных компанией.

Для всех остальных сотрудников и продавцов, в том числе, существует программа, которую проводит сам HR-менеджер. Занятия носят название «Коучинг», а потому направлены на помощь в личном и профессиональном росте. Программу можно пройти по желанию и, естественно, бесплатно. Интересно, что коучинг проходит обычно после рабочего дня (19:00-21:00), но, не смотря на усталость после работы и желание отправиться домой к семье, очень много сотрудников записываются на данные занятия. В ходе данного тренинга сотрудники обучаются принципам эффективного тайм-менеджмента, воспитываются лидерские качества, навыки грамотной аргументации, проведения переговоров и т.п.

Одна из самых интересных HR-практик в компании «X» имеет название «Дебаты». Это своеобразная игра, разработанная специально для развития и оценки сотрудников в отделе продаж. Игра имеет несколько этапов:

1. Подготовка – за 3 недели до начала игры всех участников «дебатов» распределяют по парам, чтобы те могли заранее потренироваться вести между собой переговоры и лучше узнать слабые и сильные стороны друг-друга. Так же на данном этапе подготовки участники самостоятельно готовятся путем изучения теорий конфликтологии, эффективного ведения переговоров, манипулирования и т.п.
2. Игра – данное мероприятие проводится внерабочее время, по субботам, но энтузиазм участников от потерянного выходного не угасает, так как, во-первых, «Дебаты» проводятся всего 2 раза в год, а, во-вторых, попав в тройку победителей можно выиграть дорогие подарки. Более того на «Дебатах» всегда присутствует высшее руководство, в лице ген. директора, его заместителя, HR-директора и руководителя отдела продаж, что одновременно вызывает у участников стресс из-за страха полного провала и возможного увольнения, а также азарт – желание оказаться лучшим среди своих коллег и в глазах руководства. Процесс игры заключается в следующем: на сцену вызывается случайная пара и ей зачитывается сценарий – какая-либо конфликтная ситуация с участием двух ролей. Участники выбирают какую из двух ролей возьмут на себя, после чего им выдаются листки с целями, которые им необходимо достичь в ходе «дебатов». Таким образом, каждый участник, не зная точно, чего именно хочет его соперник, должен за 5 минут игры добиться исполнения именно своих интересов, подбирая правильные аргументы.  
   Сценарии могут быть как бытовыми: муж и жена решают, кто должен мыть посуду, так как в семье жены посудой всегда занимался отец, а в семье мужа, отец никогда ничего не делал на кухне. Получается, что цель мужа – не мыть посуду, цель жены – заставить мужа мыть посуду; до профессиональных: позвонил клиент для подтверждения получения скидки, которую неделю назад обещал продавец, но тот сообщает, что руководство запретило предоставлять скидки из-за обвала рубля. Цель клиента – получить скидку, цель продавца – не давать скидку, но и не потерять клиента. Однако в данном сценарии, участники уже не могут придумывать что-либо, как в бытовой ситуации, здесь продавец должен ограничивать свои идеи возможностями компании, и клиент, в свою очередь, не может требовать от него то, чем компания никогда на рынке не занималась.

Главная задача участников – вести именно переговоры, предлагая определенные условия и оперируя правильными аргументами. Победителем в паре считается тот, кто смог достичь своей цели за счет грамотного построения переговоров, однако победителем может стать и тот, кто не достиг цели, однако действовал строго в рамках инструкции компании и смог продемонстрировать профессиональные навыки ведения переговоров, избегания конфликтов и подбор грамотных аргументов.

Бывают ситуации, когда оба игрока проигрывают, если их «дебаты» превращаются в откровенный спор. Если спор не прекращается или же просто заходит в тупик, то «Дебаты» могут остановить даже раньше предоставленных 5 минут и объявить о поражении обоих участников.

Чтобы попасть в тройку победителей нужно выиграть в дебатах 3 раза подряд.

1. Награждение и оценка – как уже упоминалось выше, тройка победителей получает дорогие подарки – это может быть продукция apple (телефон или планшет последней модели), мощный ноутбук или дорогой зеркальный фотоаппарат.

Естественно, главная цель игры не в том, чтобы раздать дорогие подарки лучшим продавцам. Цель «дебатов», проверить, насколько компетентны работники коммерческого блока в таких сферах как конфликтология, работа с возражениями и знание всех алгоритмов и процессов в компании. Более того, в ходе игры, высшее руководство может выделить некомпетентных продавцов, от которых следует избавиться, или же наоборот найти кандидатов на повышение или зачисления в кадровый резерв. Также, «дебаты» - это отличный шанс для новичков продемонстрировать руководству свои сильные качества, если в период адаптации сделать этого не удавалось. К примеру, в компании был случай, когда руководство попросило HR-менеджера уволить не так давно принятого на испытательный срок сотрудника, однако новый сотрудник уже был записан в одну из пар для игры в «Дебаты», поэтому было принято решение отложить процесс увольнения, дабы не разрушать пару. В итоге, во время «дебатов» новичок смог попасть в тройку лидеров не проработав и месяца в компании, так как обладал потрясающими навыками ведения переговоров, после чего руководство отозвало свое решение об увольнении.

### 2.3.5. Увольнение.

Компания «X» старается поддерживать на высшем уровне свой бренд-работодателя, что ей прекрасно удается, так как проблем с трудоустройством у покинувших компанию работников не наблюдается. А причина кроется в следующем – политика увольнения в компании строится таким образом, что практически все увольнения проходит по статье «По собственному желанию». Т.е. если компании необходимо избавиться от сотрудника по определенным причинам (например, провал аттестации), то работнику, после определенной беседы, предлагается написать заявление по собственному желанию, чтобы не портить свою историю в трудовой книжке. Более того, в компании есть программа outstaffing, в рамках которой, по желанию уже бывшего сотрудника, ему могут помочь с написанием нового резюме, в поиске новой работы, а также дать небольшие рекомендации по прохождению собеседования.

Таким образом, практически все сотрудники сохраняют хорошие отношения с компанией, а также делятся только положительными отзывами о компании, что помогает сохранять бренд-работодателя компании «X» на высшем уровне.

Однако, из-за такого подхода тяжело отследить реальные причины увольнения. По слова коммерческого директора, в большинстве случаев причиной увольнения является не соответствие требованиям, необходимых данной должности. Например, регулярное невыполнение плана, нарушение сроков выполнения поставленных заданий или невыполнение поставленных задач.

## 2.4. Управленческие технологии

В компании существует система MBO (management by objectives – управление по целям). Реализуется она с помощью системы CRM, в которой есть вкладки «задачи», благодаря которой руководители могут ставить задачи своим подчиненным. Однако используется данная система только в хозяйственном отделе, где ставятся задачи по ремонту, отгрузке и разгрузки товара. Благодаря данной системе можно дистанционно отслеживать на каком этапе выполнения находится та или иная задача - так как задачи ставятся типовые, и под каждую задачу имеется строгий бизнес-процесс с участием нескольких лиц. Каждое лицо после выполнения той или иной части бизнес-процесса ставит галочку в системе о выполнении, и руководитель может полностью контролировать, что происходит на складе и наблюдать за многими процессами на складе прямо из компьютера.

В других отделах данная система не используется, по неизвестным причинам. По словам коммерческого директора – данный метод просто не прижился в других отделах. Поэтому все задачи ставятся либо в устном виде и фиксируются на бумажке тем, кому предстоит выполнять задачу. Либо, как правило, после важных совещаний, фиксируются в word-файле и отправляется на почту всем ответственным за данное задание.

Также компания предпринимала попытку использовать систему «Мегаплан» - корпоративная система управления проектами и коммуникациями, которая помогает руководству быть в курсе большинства процессов в компании, понимать, кто и чем в данный момент занят и когда должен отчитаться о выполнении, а также позволяет легче планировать и принимать решения. Сотрудники же могут видеть все свои задачи и понимают к кому и с каким вопросом могут обратиться. Данная система представляет собой отдельную специальную установленную программу на компьютере.[[21]](#footnote-21) Однако данная система тоже не прижилась в компании из-за неудобства. От сотрудников было много негативных отзывов, что неудобно использовать на компьютере сразу несколько программ: 1С, браузер с почтой, открытые word или excel файлы еще и программа «Мегаплан». К тому же, чтобы программой можно было пользоваться на всех уровнях, необходимо провести полноценное обучение по использованию данной программы, чего не было сделано, и многие сотрудники не смогли самостоятельно разобраться с данной программой.

## 2.5. Выводы

Управленческий аудит и анализ принципов управления человеческими ресурсами показал, что компании «Х» за 20 лет своей деятельности удалось оптимально настроить работу с персоналом, доказательством чего являются низкие показатели текучести и отсутствие у сотрудников желания сменить работодателя. Так же специальные процедуры в виде «учебного класса» на этапе адаптации помогают новым сотрудникам быстрее и проще привыкать к компании и изучать ее принципы работы, а компании уже в первый же месяц оценить, насколько сотрудник сможет справиться с работой и каков его потенциал. Более того, разнообразные виды внутреннего обучения сотрудников («дебаты», коучинг, тренинги по оборудованию) и внешнего, а так же условия труда повышают лояльность сотрудников, которая благотворно отображается на эффективности их работы. Так же стоит отметить, что за счет таких процедур увольнения как аутстафиинг и политики ухода «по собственному желанию» компании «Х» удается поддерживать свой бренд работодателя на высоком уровне, за счет чего процесс поиска сотрудников и их удержания становится чуть проще.

По словам генерального директора, компании удалось сформировать эффективную команду, за счет которой несмотря на кризис и тяжелую экономическую ситуацию выручка ежегодно растет. А проблемы с внедрением МВО в компании требует лишь небольшого времени для доработки, однако не является приоритетным, так как взаимодействие руководства и подчиненных за счет разделения на множество блоков и так проходит успешно.

Все эти факторы подтверждают готовность компании к развитию новых проектов и организационным изменениям, так как текущая деятельность компании покроет все издержки и возможные провалы в формировании нового направления бизнеса.

Более того, такие компетенции компании, как способность поддерживать широкий ассортимент товара в наличии и возможность предложить товар по самой низкой цене еще раз подтверждают готовность организации к конкуренции на данном рынке.

# Глава 3. Стратегическое направление развития компании в области электронной коммерции.

## 3.1. Стратегические намерения развития компании

В виду активного развития интернета, а вместе с ним и интернет торговли, с каждым годом все явнее становится тренд автоматизации процесса взаимодействия с потребителем и сокращения издержек на сделку. Не так давно на рынке появился «Потребитель 2.0», который принимает решение о покупке ориентируясь на отзывы, комментарии и рекомендации в интернете, а не консультанта-продавца. Пока что к данной категории относятся многие люди возраста 18-25 лет, но их число вместе с развитием интернет-торговли постоянно растет.[[22]](#footnote-22) Более того выход в интернет и сокращение издержек на аренде больших помещений для продажи, шоу-румах, консультантах и прочем, позволяет компании снизить цену, что также привлекает «Потребителя 2.0», который не будет готов переплачивать за премиальность, а будет искать реальную ценность, выгоду и скорость. Это отчасти и объясняет успех компании «Юлмарт», который еще в кризисный 2008 год заметил зарождение данного тренда и запустил революционную модель бизнеса в сфере ритейла. Совместив складское здание с пунктом продаж, отказавшись от дорогих помещений для шоу-рума, и переведя больше половины продаж в интернет, смогла предложить потребителю самые низкие цены, при этом сохранив хороший сервис и удобство.

Поэтому и компания «X» стремится к автоматизации максимального количества бизнес процессов и перевода компании в он-лайн среду, т.е. в интернет. Основным шагом на пути к данной цели будет вертикальная интеграция вперед, т.е. компания хочет проложить дорогу от китайского завода до конечного розничного потребителя, путем запуска интернет-магазина, а не через посредников в виде сети дилеров. Сегодня же компания занимается только оптовыми продажами и ее клиентская база составляет тысячи юридических лиц. Однако вследствие изменения экономической ситуации в Китае, в которой главную проблему для компании занимает именно увеличение курса юания по отношению к доллару, оптовые продажи становятся все менее выгодными. Происходит это потому, что раньше китайское оборудование в долларах стоило гораздо меньше нежели сегодня, что позволяло компании иметь достаточно высокую маржу с продаж. С каждым годом из-за роста юания по отношению к доллару и невозможности повышения цен на продукцию «Х» с теми же темпами, маржа компании уменьшается. Более того, постоянные оптовые покупатели, в виду длительного партнерства, имеют большие скидки, что еще больше снижает прибыль компании. А непредсказуемая ситуация с национальной валютой, когда курс рубля по отношению к доллару может меняться на 10% в течении недели, делает процесс закупок и назначение выгодных для компании цен крайне сложным процессом.

Именно поэтому, компания нашла выход из данной сложной ситуации путем запуска интернет-магазина, который позволит выйти на рынок физических лиц. Так же компания стремится к естественному процессу снижения издержек, чего тоже поможет достичь именно выход в он-лайн. При наличии автоматизированного интернет-магазина, в котором покупатель может сам познакомиться с товаром, выбрать наиболее подходящий, выписать счет и отправить его на отгрузку без участия менеджера по продажам, в долгосрочной перспективе можно будет снизить штат менеджеров по продажам и, соответственно, без потери прибыли сократить издержки на оплату труда. Более того, постепенно сокращая штат «ненужных» сотрудников, компания снизит расходы и на сопутствующие затраты, такие как канцелярия, вода, питание, и «рабочие места», которым необходимы компьютеры, телефоны и прочая техника.

## 3.2. Анализ конкурентной среды

Отрасль медицинской техники, достаточно, велика. По всей России можно насчитать около 1000 юридических лиц, занимающихся производством и реализацией медицинской техники, причем, не считая индивидуальных предпринимателей. Однако, среди этого огромного количества игроков, как правило, больше половины занимают мелкие, порой малоизвестные региональные компании – остальную же часть занимают крупные компании, в число которых входит «Х» и множество его конкурентов.

Одним из главных конкурентных преимуществ компании «Х» является огромный ассортимент товара, который насчитывает более 1000 единиц медицинской техники и технических средств реабилитации. За счет такой большой связанной диверсификации у компании нет конкурентов, которые могли бы бороться за рынок по всему ассортименту. Более того, за счет данной ситуации, разные компании на рассматриваемом рынке являются одновременно конкурентами по одним товарным группам и клиентами по другим, т.е. у компании «Х» нет чистых конкурентов. Такая ситуация позволяет даже в случае небольшой потери рынка в одной группе товара, возместить потери за счет увеличения доли в другой категории товаров. Такое балансирование между разными товарными группами позволяет компании «Х» оставаться на рынке самой большой многопрофильной компанией.

Однако же стоит отметить самые большие организации, с которыми данной компании приходится делить рынок по определенным товарным группам:

* «Медкомплекс АВК» - компания появилась на рынке в 2002 году и за 14 лет смогла достичь статуса одного из мощнейших игроков на рынке медицинской техники и мебели. Каталог данной компании насчитывает около 900 разных позиций.[[23]](#footnote-23) Данная компания является как клиентом компании «Х», так и конкурентом, однако борется данная компания только за московский рынок, так как в других городах мало известна из-за отсутствия представительства в разных регионах.
* «Атлетика» - уже 20 лет занимает узкую нишу ортопедических товаров и технических средств реабилитации. Стоит отметить, что именно такие узкоспециализированные компании – являются главной проблемой «Х». Узкая специализация конкурента довольно сильно влияет на долю рынка в определенной группе товаров, однако ситуацию спасает тот факт, что данная компания также является и клиентом компании, а за счет хорошо налаженных продаж в узком сегменте «Атлетики» спрос на продукцию «Х» также велик, как и на конкурирующие с ней товары. [[24]](#footnote-24)
* «МедМос» - достаточно молодая, но быстроразвивающаяся компания, конкурирующая на рынке медицинской мебели и средств реабилитации. Стоит отметить, что компания занимается как продажей дорогой немецкой техники, так и дешевой китайской, часть из которой как раз покупается у компании «Х».[[25]](#footnote-25)
* «Медико» - компания с опытом работы 10 лет, которая является главным конкурентом в категории светильников для хирургических кабинетов. У компании есть свое производство, что позволяет поддерживать низкие цены в данном сегменте и помимо главного представительства в Москве, есть представительства и во многих регионах России, что опять же усиливает конкурентные позиции данной компании. [[26]](#footnote-26)
* «Симс-2» - еще один пример узкоспециализированной компании, занимающейся реализацией технических средств реабилитации швецкого и немецкого производства с 2003 года.[[27]](#footnote-27)
* «о2-генератор» - компания уже 10 лет конкурирует в узкой товарной категории кислородного оборудования, являясь одновременно одним из самых больших клиентов в данной категории и в то же время конкурентом. Компания поставляет на рынок дорогое кислородное оборудование немецких и американских марок и имеет хорошо развитый интернет-магазин.

Таким образом мы можем построить следующую таблицу(*таблица 1*), в которой видно четкое разделение по товарным группам главных конкурентов компании «Х».



*Таблица1. Разделение конкурентов по товарным группам.*

Из таблицы еще раз хорошо видно, что на рассматриваемом рынке компания «Х» является единственной организацией, которая охватывает сразу все товарные группы и занимает почетное место самой большой многопрофильной компании. Также, данная таблица показывает, что в категории кислородного оборудования у компании есть всего один конкурент, который одновременно является и клиентом в данной категории, что говорит о большой доле рынка компании «Х» в данной нише. Однако же стоит помнить, что у всех игроков данного рынка есть большая зависимость от государства, так как именно размер выделяемого государством бюджета на здравоохранение играет ключевую роль на темпах роста или падения данного рынка. Поэтому если в тот или иной год государство решит сильно сократить расходы на здравоохранение, доходы игроков на данном рынке сильно упадут, так как возместить их только за счет частной медицины и розничных покупателей будет крайне сложно.

Помимо указанных выше больших игроков рынка, которые поставляют на российский рынок уникальный товар, существует также много посредников перекупщиков, которые имеют свои розничные магазины, а вместе с ними и интернет-магазины. Однако, они не рассматриваются в данной работе, так как их издержки, а соответственно и цены не позволят конкурировать с компанией «Х», которая, если выйдет на рынок физических лиц, сможет предложить самые низкие цены с сохранение высокого качества обслуживания.

## 3.3. Способы достижения стратегического направления развития компании

Для запуска и управления интернет-магазином в компании «Х» потребуются организационные изменения, а именно формирование нового отдела. Однако, в ходе общения с сотрудников компании «2-berega» владельцем логистической компании, которая сотрудничает со многими интернет-магазинами по всей России, появилась следующая гипотеза: для достижения данной цели не нужно формировать целый отдел, который увеличит затраты на оплату труда, займет много времени и средств на поиск и отбор нового персонала, его обучение, а также формирование новых рабочих мест, которые потребуют определенного обеспечения в виде канцелярии и техники. Всё, что требуется, это лишь обучить персонал, который работает в розничном отделе (т.е. продает товар магазинам, которые в свою очередь перепродают его физическим лицам), принципам работы с физическими лицами. Завязав вознаграждение персонала в данном отделе на результаты продаж физическим лицам, компания получит готовых и проверенных сотрудников, которым не потребуется длительный процесс адаптации и обучения, и которые смогут поддерживать работу интернет-магазина. Остальные отделы уже есть в компании(отдел закупок, маркетинга, логистики и программист), поэтому им тоже просто необходимо будет взять чуть больше нагрузки за дополнительное вознаграждение.

Сам же собственник компании «Х» рассматривает вариант покупки конкурента, а именно компании «О2-генератор», как единственной компании на рынке, владеющей хорошо развитым интернет-магазином. Если же владельцы интернет-магазина согласятся на сделку, то компания «Х» получит готовый интернет-магазин, а главное надеется получить персонал, который работает в данной компании.

Таким образом, получилось 3 альтернативы, требующие определенной оценки, а именно:

1. Обучение сотрудников розничного отдела принципам работы с физическими лицами.
2. Формирование нового отдела с нуля.
3. Покупка конкурента для приобретения ценного и сложного актива в виде интернет-магазина, а также обученного и готового к работе персонала.

### 3.3.1. Альтернатива 1.

Вариант с обучением сотрудников розничного отдела (отдел, который работает с магазинами мед. техники) принципам работы с физическими лицами полностью противоречит как теоретическим принципам разделения труда и специализации, так и практическим. Примером служит коммерческий отдел «компании Х», в котором для каждого типа клиента, к которым относятся магазины, компании перекупщики, крупные дилеры и частные мед. учреждения, созданы свои отделы. Причина такой специализации в совершенно разных подходах к обслуживанию и моделей общения с клиентами. Такое разделение одновременно повышает эффективность каждого из менеджеров по продажам, так как они концентрируется на определенной модели поведения и знают какие именно нужно применять техники, чтобы продать больше, и в то же время снижает нагрузку за счет отсутствия многозадачности и постоянной необходимости переключения с одного алгоритма на другой.

Таким образом, если компания изменит сложившейся практике разделения труда и в обязанности отдела розничных продаж добавит консультации и продажи физическим лицам, то, во-первых, может понизиться эффективность всего отдела в целом, что приведет к падению продаж, и, во-вторых, менеджерам по продажам будет очень тяжело освоить правильную модель поведения с физическими лицами, из-за большой нагрузки, и процесс запуска интернет-магазина может сильно затянуться или провалиться, так как его финансовые результаты будут крайне низкими.

Однако, у данного подхода есть некоторые «плюсы». Во-первых, для реализации данной альтернативы потребуются незначительные вложения – оплата обучения персонала и небольшое увеличение фонда оплаты труда, так как увеличение нагрузки и расширение круга обязанностей необходимо будет компенсировать. Данные затраты являются незначительными, так как, например, создание нового отдела потребует очень больших финансовых и временных вложений на организацию рабочих мест, поиск и отбор персонала, адаптацию и обучение. Стоимость тренинга для 7 человек (столько работает в отделе розничных продаж) обойдется компании примерно от 90.000 до 150.000 рублей.[[28]](#footnote-28) Во-вторых, данная альтернатива позволит компании использовать уже проверенный и лояльный персонал, который знает принципы работы компании и оборудование, а главное, за счет общения с клиентами в виде магазинов персонал уже будет знать, на что есть реальный спрос у физических лиц и поверхностную специфику работы с ними.

Тем не менее, ни одно из указанных выше преимуществ использовать не удастся, так как экономия денежных средств приведет лишь к общему падению продаж. Дело в том, что сегодня сотрудники розничного отдела работает только в сфере продаж b2b (business to business), т.е. на другом конце провода они слышат такого же серьезного представителя бизнеса, который с помощью различных манипуляций будет пытаться выиграть наиболее выгодные условия. Интернет-магазин открывают для работы в сфере b2c (business to clients), где в большинстве случаев на другом конце провода будет находиться пожилой человек или родитель покупающий товар ребенку или супргу\супруге с какой-либо болезнью или травмой. Такие клиенты будут задавать очень много очевидных для продавца вопросов, а пожилые люди будут еще и просить несколько раз повторить из-за проблем со слухом. Как можно увидеть из описания совершенно разных клиентов на другом конце провода, менеджеру по продажам придется постоянно переключаться то с модели делового представителя бизнеса, пытающегося найти баланс между выгодой компании «Х» и требуемых условий компании-заказчика, и милого консультанта, готового несколько раз простым языком отвечать на вопросы клиентов-физических лиц. Чтобы менеджер по продажам справился с такой задачей ему необходимо обладать целым спектром порой противоречащих друг-другу личностных качества и компетенций, а также очень высоким уровнем стрессоустойчивости для постоянного переключения с одной модели поведения на другую.

Очевидно, что найти такого человека и удержать будет практически невозможно, а вероятность того, что в отделе розничных продаж компании «Х» уже работают такие люди, также маловероятна, поэтому данная альтернатива полностью отвергается, в виду невозможности ее реализации. Более того, реализация данной альтернативы может привести к падению продаж в оптовом отделе, так как сотрудники будут отвлекаться на развитие нового направления, что скажется на их эффективности продаж и может ухудшить финансовые показатели компании.

### 3.3.2. Альтернатива 2.

Формирование нового отдела с «нуля» является достаточно сложной и ресурсоемкой задачей, но если в заранее спланировать все действия, то вложенные средства достаточно быстро окупятся.

Начинать планирование нужно с расчета необходимого количества персонала в новый отдел. Для того, чтобы использовать метод, описанный в теоретической части, необходимо обладать информацией о закрытом управленческом учете компании и многих финансовых показателях, иначе определить сколько каждый менеджер может принести прибыли и какой годовой план стоит обозначить практически невозможно. Поэтому в данном случае стоит прибегнуть к своеобразному бенчмаркингу конкурентов, а именно анализу компании «О2-генератор», как единственной компании, обладающей интернет-магазином на изучаемом рынке. В ходе анализа было выявлено, что штат в отделе продаж данной компании насчитывает 10 человек, к которым относятся:

* Руководитель
* 6 менеджеров по продажам
* Бухгалтер
* 2 водителя

Соответственно и компании «Х» для формирования нового отдела необходимо нанять не менее 10 человек.

#### 3.3.2.1. Руководитель отдела

Руководителю отдела продаж стоит уделить особое внимание, так как именно от него будет зависеть, удастся ли отделу продаж выйти на максимальную отдачу, каковы будут перспективы развития, получится ли сформировать эффективную команду в новом отделе и общее соответствие действий отдела глобальным целям всей компании.[[29]](#footnote-29)

Поэтому начальник нового отдела должен с одной стороны хорошо знать специфику работы компании, алгоритмы, товар и бизнес-процессы компании «Х», а с другой стороны обладать опытом управления интернет-магазином и знать специфику работы с физическими лицами. Так как такого человека ни внутри компании, ни вне ее стен нет, возникает следующий вопрос – взять на данную должность руководителя другого отдела компании или менеджера по продажам из кадрового резерва, демонстрирующего высокие результаты, и дать ему время на изучения принципов работы интернет-магазинов и оплатить обучение. Или же найти человека вне компании, который имел опыт работы в интернет-магазине на руководящей должности, и обучить его принципам работы в компании и товару, с которым работает компания «Х».

В данной ситуации правильным решением будет применение принципа «нанимай медленно, увольняй быстро», а значит взять на должность руководителя сразу двух кандидатов. Одного внутри компании, другого со стороны. А так как на одной должности сразу 2 человека быть не может, позицию «руководитель» можно будет «разбить на две», например, «руководитель» и «заместитель руководителя».

При поиске кандидата на данную должность внутри организации, компании стоит обратить внимание, прежде всего на сотрудников в кадровом резерве, которые уже проходили обучение для повышения на руководящие должности и которые в ходе своей деятельности проявили следующие личностные характеристики и компетенции:

* Лидерство
* Настойчивость в достижении целей
* Коммуникабельность
* Аналитическое, структурированное мышление
* Активность, мобильность
* Проницательность, интуиция

Однако, даже такой на первый взгляд простой поиск скрывает в себе следующие риски и сложности. Во-первых, при поиске руководителя среди менеджеров по продажам, есть риск потери талантливого продавца, который все равно не сможет стать эффективным начальником. Потому что недостаточно просто уметь хорошо продавать, чтобы управлять целым отделом по продажам. Во-вторых, стоит обратить внимание еще и на такие неочевидные показатели менеджера, которые говорят о слабом потенциале роста в руководители:

* Чрезмерная увлеченность специалиста отчетами – как правило, множество отчетов оказываются бесполезными, однако на изучение таких документов уходит очень много сил и времени. Грамотный потенциальный начальник должен уметь делать максимально краткие, но информативные отчеты или вообще уметь отчитываться буквально несколькими красноречивыми показателями.
* Неформальный внешний вид – не смотря на отсутствие дресс-кода в компании, у будущего руководителя должна быть привычка придерживаться делового стиля внешнего вида. Ведь человек на данной должности будет отчасти лицом компании в глазах клиентов и деловых партнеров.
* Жалобы и нежелание нести ответственность – под высокими показателями продаж, может скрываться избегание работы со сложными клиентами и перекладывание таких задач на других, прибегая к интригам внутри отдела или прочими подразделениями. Выявить таких продавцов можно по следующим чертам. Первое – в случае ошибки, они всегда будут оправдываться виной кого-то другого (коллеги, ситуация на рынке, плохой клиент). Такое поведение недопустимо для должности руководителя, так как он должен всю ответственность брать только на себя. Второе – такие менеджеры стараются наладить дружеские отношения с руководителем отдела, всячески угождают, льстят, поддерживают любое мнение, даже если знают, что оно может оказаться неверным. Все это делается, чтобы в случае провала получить снисхождение или даже защиту со стороны руководства.[[30]](#footnote-30)

Для поиска руководителя вне организации в объявлении о вакансии стоит указать следующие пожелания к кандидату:

* Опыт успешных личных продаж (от 3х лет)
* Опыт работы на руководящей должности в интернет-магазине (от 2х лет)
* Сильные лидерские качества
* Опыт формирования отделов с нуля приветствуется
* Опыт работы в 1С желателен

Поскольку позиция начальника отдела продаж – руководящая, кандидаты, как правило, будут сами рассказывать о себе, однако данные самопрезентации будут ни чем иным, как заранее заготовленным и продуманным текстом, поэтому после такой заготовки необходимо будет задать вопросы, которые помогут лучше разобраться в профессионализме и мотивах соискателя, и на сколько легко кандидату будет вписаться в культуру компании. Вопросы могут быть следующими:

1. Какие нововведения кандидат смог внести в работу отдела продаж на предыдущих местах работы? Насколько они были эффективны?
2. Может ли кандидат привести пример своих самых успешных и неудачных проектов?
3. Почему кандидат выбрал данную профессию? Что для него главное в работе? Что именно привлекло в данной вакансии?
4. Какой была структура в компании на прежнем месте работы? Какая была схема подчинения?
5. Какие функции выполнял кандидат в предыдущей компании на должности руководителя отдела продаж.[[31]](#footnote-31)

Так как на первые два вопроса кандидат может солгать и рассказать об успехах, вычитанных в книге, если рассказанные успехи будут уж очень впечатляющими, следует попросить его предоставить разработанные им бизнес-планы, отчетные документы и рекомендательные письма. Однако, так как истинную правду узнать все равное не удастся, ответ кандидата покажет общие знания специфики работы руководителя. Третий вопрос поможет лучше разобраться в истинных целях и мотивах кандидата и отчасти продемонстрирует наличие или отсутствие таких личностных характеристик, как коммуникабельность, нацеленность на результат и лидерство.

В любом случае к подбору руководителя отдела продаж, нужно отнестись очень внимательно, а интервьюеру постараться «разговорить» кандидата, чтобы тот рассказал максимум возможной информации о себе, за счет чего его было бы проще оценить.

Таким образом, когда компания найдет двух руководителей, может получиться эффект синергии за счет того, что найденный вне стен компании руководитель будет предлагать решения, которые действительно помогут правильному развитию интернет-магазина, а руководитель, найденный внутри компании, будет адаптировать их под возможности и принципы работы компании «Х». Таким образом, уже спустя несколько месяцев работы, компания получит либо сработавшихся напарников, чьи совместные решения будут активно способствовать высоким продажам в отделе, либо одного эффективного руководителя (второго же необходимо будет уволить), который отлично знает как специфику и бизнес-процессы компании «Х», так и принципы продаж через интернет-магазин и работы с физическими лицами.

#### 3.3.2.2. Менеджеры по продажам

Несмотря на тот факт, что хорошо автоматизированный интернет-магазин должен продавать сам, поддержка клиентов со стороны менеджеров по продажам все еще необходима. Особенно это важно на начальном этапе развития данного направления, так как компания еще не работала с физическими лицами.

Как выяснилось в ходе общения с ген. директором компании «Х» в компании конкурента-партнера «О2-генаратор» работало 6 менеджеров по продажам, поэтому при открытии отдела в данной компании следует тоже открыть 6 вакансий данной должности.

Так как компания не обладает знанием специфики работы с физическими лицами, ей необходимо будет найти, прежде всего, тех, кто работал в сфере интернет-торговли и уже обладает техниками продаж частным лицам. Поэтому в объявлении о вакансии необходимо будет указать следующие пожелания к кандидату:

* Опыт работы на аналогичной должности (от 2х лет)
* Знание специфики работы с физическими лицами
* Высшее образование (любое)
* Продвинутый пользователь MS office
* Опыт работы в 1С желателен

Многие источники пишут, что наличие высшего образования для менеджера по продажам не является важным показателем, и что существует огромное количество успешных продавцов без него. Однако в рамках данной организации, где кандидатам предстоит продавать сотни единиц сложного медицинского оборудования, им необходимо будет самостоятельно изучить и запомнить особенности каждой единицы, с которой они вряд ли встречались в обыденной жизни. Сделать это будет достаточно сложно, если человек не учился в высшем учебном заведении, так как его навык обучаемости будет недостаточно развит для такой деятельности.

Как можно увидеть требования не являются очень жесткими. Делается это специально, чтобы привлечь как можно больше кандидатов, так как требуется закрыть сразу 6 вакансий. Однако после приглашения на интервью как минимум 30 кандидатов (5 человек на 1 вакансию), необходимо будет сконцентрировать внимание на их личностных качествах и компетенциях:

* Эмпатия - Данное качество является одним из ключевых при общении с розничными покупателями в компании «Х», так как зачастую продавцу придется общаться с пожилыми людьми, которые требуют особого подхода и понимания. Порой им необходимо по несколько раз объяснять одну и ту же информация без малейшей доли раздраженности, чтобы клиент в итоге все понял. Естественно, данное качество требуется не только при общении с пожилыми людьми, большинство звонков связанно с наличием какой-либо болезни у родных клиента или самого покупателя, поэтому продавцу необходимо проявить искренне желание помочь человеку, но при этом не забывать о выгоде для компании.

Помочь выявить данную компетенцию помогут наводящие вопросы такие как: Случалась ли ситуация, когда Вы бескорыстно помогли незнакомому человеку? Опишите ее; Какое чувство вы испытываете по отношению к людям, которые обращаются к Вам за помощью? Как Вы думаете, стоит ли помогать человеку советом или он сам должен справляться со своими трудностями? Ответы кандидата на данные вопросы покажут наличие или отсутствие данного качества у соискателя. Естественно, если кандидат начнет в буквальном смысле плакать, вспоминая, как бескорыстно помогал незнакомцу или при просьбе о помощи бросает все дела и делает всё возможное, чтобы помочь человеку, то это будет скорее плохими ответами, чем хорошими. В данном качестве важен баланс, так как человек устраивается в коммерческую организацию, где прежде всего должен приносить деньги, а уже после помогать людям.[[32]](#footnote-32)

* Стрессоустойчивость

Для выявления наличия данного качества у кандидата, можно поставить его в неловкое положение, чтобы одновременно проверить его навыки продаж. Например, попросить продать его свои брюки интервьюеру. Если человек растеряется, возьмет большую паузу, а затем скажет «зачем это надо?», это будет плохим знаком, потому как также он может повести себя при странном вопросе покупателя. Если же он улыбнется и начнет рекламировать свои брюки, а после будет готов еще и отдать их – это будет хороший знак, который одновременно покажет, что человек полностью уверен в себе, раскрепощен и знает, как продать даже свою одежду. Стоит учесть, что такой вопрос лучше задавать ближе к концу интервью, когда человек уже немного расслабится, «разговорится» и привыкнет к интервьюеру.[[33]](#footnote-33)

* Ориентация на результат

Менеджер по продажам должен быть заинтересован, прежде всего, в достижении результата, а именно в выполнении плана продаж, который принесет деньги компании и самому продавцу. Если он будет ориентирован на процесс, то его разговоры с клиентами могут быть слишком долгими и мало результативными. Поэтому на интервью стоит задать следующие вопросы: приведите пример ситуации, когда Вам было важно достигнуть определенного результата. Что Вы сделали для его достижения? Что при этом чувствовали? Что Вам лично интереснее захватывающий процесс или окончательный результат?

* Коммуникабельность, грамотная устная речь и убедительность

Данные качества интервьюер сможет легко распознать во время ответов кандидата на предыдущие вопросы. Если соискатель легко шел на диалог, не выдерживал долгих пауз перед ответом, рассказывал все слажено и без использования слов паразитов, то можно закончить процесс выявления необходимых качеств и компетенций простым, но важным вопросом: «Убедите меня в том, что именно Вас стоит взять на данную должность». Отвечая на данный вопрос, кандидат еще раз продемонстрирует почти все указанные выше качества и интервьюеру будет легче сравнивать кандидатов хотя бы по последнему вопросу.[[34]](#footnote-34)

#### 3.3.2.3. Бухгалтер

Грамотный главный бухгалтер может сэкономить компании от 4 до 40% годовой прибыли, если обладает необходимыми опытом и навыками для глубокого понимания всех вопросов налогообложения и документооборота.[[35]](#footnote-35) Однако, в рамках компании «Х» необходимо найти не главного, а «дополнительного» бухгалтера, который бы занимался бухгалтерией только отдела интернет-магазина.

Поэтому при поиске кандидата на данную должность необходимо будет указать следующие требования:

* Высшее бухгалтерское или финансовое образование
* Знание действующего бухгалтерского и налогового законодательства
* Опыт работы в аналогичной должности (от 1го года)
* Продвинутый пользователь MS office
* Опыт работы в 1С желателен

Главные личностные качества для бухгалтера это аккуратность, внимательность, ответственность, высокая концентрация внимания, аналитический склад ума и честность. Однако выявить такие качества во время обычного общения на собеседовании достаточно сложно, поэтому необходимо обратить внимания на опыт кандидата, частоту смены компаний и рекомендации. Также стоит обратить внимание на стиль оформления резюме – в нем не должно быть каких-либо неточностей, опечаток или небрежностей в оформлении. Лаконичный стиль документа уже отчасти поможет hr-менеджеру отсеивать явно неподходящих кандидатов и тех, кто на начальном этапе демонстрирует свою аккуратность и внимательность к деталям.[[36]](#footnote-36)

Особенно важным качеством для бухгалтера является честность. Однако проверить наличие такого важного показателя очень трудно, поэтому при выборе очень важно еще раз обратить внимание на наличие рекомендаций, а также можно попробовать применить некоторые хитрые, но рискованные методики (их использование отчасти может создать негативное впечатление о компании). Например, когда кандидат зайдет в кабинет, можно задать ему простой вопрос: «Извините, у нас только что полы помыли, Вы вытерли ноги об коврик, лежащий при входе?», если кандидат скажет «да, конечно», учитывая, что коврика при входе нет, это будет уже первый сигнал интервьюеру, что тест на честность кандидата провален.[[37]](#footnote-37)

#### 3.3.2.4. Водители

В теоретической части работы упоминалось, что данных сотрудников в начале развития компании лучше отдать на аутсорсинг. Однако в число товаров, продаваемых компанией «Х» входит сложное оборудование, с которым, например, пожилые люди, которые являются частью целевой аудитории компании, самостоятельно не справятся. Более того, некоторые позиции могут весить больше 15 кг, и некоторым клиентам распаковать такое оборудование самостоятельно будет достаточно сложно. Поэтому необходимо, чтобы курьер не только привез заказанный товар, но еще и распаковал его, подключил и объяснил, как им пользоваться, а, следовательно, данную должность можно назвать «курьер-консультант».

Такие сотрудники отчасти будут являться «лицом компании», так как клиенты будут лишь слышать менеджеров по продажам по телефону, общаться же лично они будут именно с курьерами-консультантами, и их поведение будет отражаться на отношении клиентов к бренду компании и вероятности следующей покупки.

Поэтому при поиске данных сотрудников важно будет указать следующие требования к кандидатам:

* Водительские права категории B
* Стаж вождения от 3-х лет
* Коммуникабельность и грамотная устная речь
* Стрессоустойчивость

Первые два требования являются очевидными, так как изначально это должность курьера. Однако вторая часть названия должности говорит о консультировании клиентов, а следовательно кандидат должен уметь грамотно выражать свои мысли, объясняя принципы работы того или иного оборудования. Так же стоит учитывать, что многие клиенты компании «Х» пожилые или люди с какими-либо болезнями, поэтому будущий курьер не должен испытывать стресс при консультировании таких клиентов. Более того у многих таких клиентов дома может быть очень неприятный запах, да и сами клиенты могут оказаться людьми с ограниченными возможностями к чему кандидат должен быть готов и о чем еще на этапе собеседования его обязательно нужно оповестить.

Во время собеседования очень важно обратить внимание на следующие качества:

* Эмпатия – уровень эмпатии у потенциального курьера-консультанта должен быть примерно на том же уровне, что и у менеджера по продажам, чтобы при виде клиента с какой-либо болезнью или пожилого человека он испытывал не раздражение, а искреннее желание помочь. Проверить наличие данного качества можно теми же методами, которые используются при отборе менеджеров по продажам.
* Внешний вид – так как кандидат будет лично общаться с клиентами, он должен выглядеть соответствующе.
* Умение объяснять – помимо просто грамотной речи, описанной в требовании к кандидатам, соискатель должен уметь понятно объяснять принципы работы устройств максимально простым языком, чтобы независимо от того, кем является клиент, он точно понял, что можно делать с оборудованием, а что нельзя. Проверить наличие данной компетенции тоже просто, например, дать тонометр кандидату и инструкцию к нему, а через 5 минут попросить его объяснить интервьюеру, как им пользоваться.

После отбора таких курьеров-консультантов их необходимо будет обучить, как пользоваться медицинским оборудованием и провести аттестацию, чтобы проверить насколько они запомнили принципы работы того или иного оборудования. Стоит учесть, что техника продаваемая компанией «Х» физическим лицам не является очень сложной. Компания заботится о своих клиентах, поэтому максимальное количество кнопок, которое есть на медицинском оборудовании, рассчитанного для физических лиц, всего 3. Что одновременно упрощает процесс обучения курьеров-консультантов и процесс консультирования ими клиентов.

#### 3.3.2.5. Интернет-маркетолог

Данной должности нет среди сотрудников компании конкурента, однако при создании нового отдела не стоит полностью копировать практики других компаний, так как они не всегда оказываются эффективными. При работе с физическими лицами очень важно взаимодействовать с ними в привычной для них «среде обитания». А где именно искать клиентов, как их заманить на сайт интернет-магазина и самое главное, как их вынудить приобрести товар в интернет-магазине знают интернет-маркетологи.

Более того, к стратегической цели компании относится сокращение потребности в торговом персонале за счет автоматизации продаж, а, следовательно, компании необходим человек, который знает, как сделать процесс покупки в интернет-магазине привлекательнее, чем звонок менеджеру по продажам.

В рамках компании «Х» интернет-маркетологу предстоит работать, прежде всего, с цифрами, поэтому при поиске кандидата важно обращать внимание не только на его креативность, но и на наличие аналитического мышления. Ведь сотруднику на данной должности необходимо будет анализировать поведение клиентов на сайте, прослушивать разговоры клиентов с менеджерами по продажам, чтобы лучше знать, какие вопросы возникают у клиентов, заниматься SMM продвижением, оптимизировать «веб-интерфейс» сайта и разрабатывать и анализировать рекламу на сайте.

В вакансии стоит указать такие требования как:

* Глубокое понимание интернет-маркетинга и веб-аналитики
* Опыт продаж (желательно)
* Высшее образование маркетолога или рекламиста

Так как продвижение сложной медицинской техники и технических средств реабилитации является не самым интересным занятием, а главной мотивацией для большинства интернет-маркетологов является творческие проекты, важно привлечь на собеседование как можно больше кандидатов.[[38]](#footnote-38)

Во время собеседования в начале кандидата необходимо «разговорить», задавая вопросы, связанные с его «творческой деятельностью» - рассказать в каких компаниях работал, в каких проектах участвовал, каких достиг успехов, занимался ли он продажами. Затем уже попросить кандидата рассказать, что привлекло его в данной вакансии и спросить какие он видит пути продвижения интернет-магазина. При ответе на данные вопросы кандидат полностью раскроет свои истинные цели, а также сможет продемонстрировать свои навыки и знания.

#### 3.3.2.6. Система стимулирования

При разработке системы стимулирования в рамках нового отдела, важно придерживаться главной задачи – достижения стабильной лояльности и высокой эффективности сотрудников, которые будут приводить к высоким продажам. Система стимулирования будет разработана для торгового персонала, так как от нее напрямую будет завесить конкурентоспособность компании и доля рынка по продаваемым продуктам.

Для сотрудников в сфере ритейла самой распространенной системой оплаты является следующая - фиксированная часть (базовый оклад) плюс переменная часть (бонусы в виде процента от продаж). Для удобства ее можно представить в виде следующей формулы.

«Const» является базовым окладом, который сотрудник гарантированно получает от месяца к месяцу. Как правило, большинство компаний специально стараются сделать его минимальным (30% от общего максимального вознаграждения), чтобы больше половины вознаграждения приходилось именно на переменную часть, полностью зависящую от эффективности сотрудника, что как раз соответствует указанной выше задаче.

«B» является переменной частью, однако она должна состоять из нескольких важных элементов. Во-первых, чтобы у сотрудника была определенная цель, процент от продаж необходимо платить не за каждый проданный продукт, а за достижение назначенного руководством плана. Более того, чтобы компания могла планировать свои затраты на оплату труда, понятие «достижение плана» должно быть специфицировано. Так при достижении уровня продаж 90-105% от плана, сотрудник будет получать процент от выручки (или маржи в зависимости от объемов) с коэффициентом 1(К1), при достижении уровня 106-120% процент от выручки с коэффициентом 2(К2) и при выходе за пределы планки в 120% от плана коэффициент 3(К3). Стоит учитывать, что переменная часть *B* не выплачивается вообще, если сотрудник не достиг уровня продаж в 90% от плана. Так же важно отметить, что для страховки компании от непредвиденных расходов, что особенно важно при открытии нового отдела, на который выделяется довольно большая сумма, необходимо обозначить «потолок вознаграждения». Это максимальная сумма, которую продавец может получить при перевыполнении плана. Как правило, такую цифру компания обозначает сама исходя из финансовой ситуации, но в большинстве организаций этот порог может устанавливаться на 200% от плана, т.е. деньги принесенные продавцом свыше 200% от месячного плана, не принесут дохода самому менеджеру по продажам.

Во-вторых, существует система, которая позволяет снизить конкуренцию среди продавцов, что благотворно влияет на атмосферу в коллективе, и одновременно повысить общий уровень продаж. Такая система предполагает разделение плана на личный и коллективный. Т.е. появляется еще один элемент, переменной части, который предполагает выплату дополнительного бонуса при достижении плана на весь отдел. Таким образом, руководство будет назначать сразу два плана, один общий на весь отдел, а второй личный на каждого продавца (по сути это будет отношение общего плана к количеству сотрудников) и в ситуации, когда кто-либо из продавцов не справляется с достижением своего плана, его коллеги будут стараться перевыполнить свой план. Такая ситуации будет выгодна как самими продавцам, так как за перевыполнение они получат больший бонус, а также выполнят общий план, чтобы получить еще один бонус, и для компании, так как независимо от эффективности отдельных сотрудников общими усилиями план будут стабильно выполняться.

Так же для стимуляции обмена знаний внутри коллектива можно выплачивать премии сотрудникам за проведение тренингов (будучи лучшим сотрудником отдела). Таким образом, получается следующая условная формула системы вознаграждения:

где const – базовый оклад в размере 30% от максимальной ЗП;

– бонус за личное достижение или перевыполнение плана в виде процента от выручки с К1 при результатах 90-105% от плана, К2 при результатах 106-120% и К3 свыше 120% от плана до «потолка вознаграждения»;

– бонус за коллективное достижение плана;

*Р* – премия за проведение тренингов;

Как можно увидеть данная система является довольно простой, но в этом ее большой плюс, так как сложную и многофакторную систему продавцам будет довольно сложно понять и отслеживать во время работы. В данной же ситуации менеджерам по продажам будет просто оценить свою потенциальную заработную плату, что будет стимулировать их постоянно работать, дабы получать большее вознаграждение.

При разработке системы стимулирования важно помнить о мотивации и руководителя отдела продаж, так как от его управленческих решений будет зависеть эффективность команды продавцов. Если руководитель не будет совершать личные продажи, то его систему вознаграждения можно будет представить в следующем виде:

где «*Const»* - базовый оклад руководителя отдела

– бонус за достижение плана отделом; причем здесь компания может ввести коэффициенты для самого руководителя, которые будут примерно такими же, как и у продавцов в . Таким образом, руководитель будет постоянно стимулировать работать команду эффективнее и перевыполнять план, чтобы получить большее вознаграждение. Более того стоит ввести еще и дополнительный коэффициент (К1), учитывающий прирост результатов продаж по сравнению с предыдущим периодом. Например, если в январе отдел продал товара на 10 млн, а в феврале на 12 млн, то переменная часть руководителя умножается на процент увеличения продаж, т.е в данном случае на 1.2. Естественно переменная часть вообще не выплачивается, если отдел не выполнил план. [[39]](#footnote-39)

Несмотря на тот факт, что главной мотивацией для продавца является деньги, нематериальное вознаграждение также является важной составляющей, как для эффективности сотрудника, так и для поддержания его лояльности. В рамках данного отдела, это может быть размещение на корпоративной доске почета фотографии со званием «лучший сотрудник месяца\квартала\года, внутреннее обучение и внешние за счет компании, а также возможность получить беспроцентный корпоративный кредит на особые нужды.[[40]](#footnote-40)

#### 3.3.2.7. Выводы

Реализация данной альтернативы является достаточно сложным процессом. Если же компании удастся правильно сформировать штат, из которого получится эффективная команда в будущем, то интернет-магазин очень быстро принесет свои результаты. Более того, использование данной альтернативы сделает новое направление независимым от основного, благодаря чему изменения в компании не окажут влияния на эффективность работы уже сформированной команды, зато позволят формировать новую команду. Однако нельзя забывать, что на рынке уже есть конкурент «о2-генератор», который обладает уже хорошо развитым интернет-магазином, с которым придется активно конкурировать.

### 3.3.3. Альтернатива 3.

Изначально компания «Х» планировала вместе с покупкой интернет-магазина конкурента получить команду, которая работала в данной компании. Однако, продавец бизнеса заявил, что в случае заключения сделки, команду заберет с собой для запуска нового проекта в другой отрасли, но оставит трех из шести продавцов и 2х водителей.

Стоит учитывать, что даже, если бы компания оставила всю команду, включая управленческий персонал, бухгалтера и прочих сотрудников организации «о2-генератор», им пришлось бы столкнуться с рядом проблем. Первая и самая очевидная проблема, смена дислокации места работы сотрудников. Уже на данном этапе, если место нового офиса окажется существенно дальше старого, некоторые сотрудники могут уйти. Вторая проблема называется «притирка характеров» - в данной ситуации компании «Х» необходимо, чтобы новые сотрудники работали по новым (для сотрудников) правилам, которые давно устоялись в компании, но при этом приносили прибыли не меньше чем на прежнем месте работы. Сотрудники же хотят сохранить прежние условия труда и культуру, к которым они привыкли за время работы на предыдущем месте. Более того, именно устоявшиеся принципы работы и условия отчасти могут являться причиной высоких результатов, что также важно учитывать при попытке их изменения. Поэтому при покупке готового бизнеса, очень часто возникает столкновение интересов работников и нового собственника, который начинает менять сложившиеся устои и принципы работы в коллективе, что ведет либо к бунту, либо вновь к потере ценных сотрудников.

Примером такой ситуации служит история Виктора Афонина, бизнес-брокера фирмы «СВАМ» во время продажи салона красоты. Покупатель нашелся достаточно быстро, однако уже спустя 2 месяца после смены собственника стало ясно, что внутри компании назревает бунт. Прибегнув к консультациям с прежним владельцем, выяснилось, что в коллективе данного салона было несколько лидеров – мастеров, пользовавшихся ранее некоторыми привилегиями, к которым относились свободный график работы. После того, как новый собственник решил, что распорядок един для всех, те самые лидеры инициировали возмущение в коллективе. Чтобы сохранить коллектив и ценных мастеров новому собственнику пришлось пойти на уступки и предоставить дополнительный выходной день в месяц для ключевых работников. Однако, данный пример демонстрирует лишь одну сторону медали, так как существуют случаи, когда именно замена старых сотрудников приводит к улучшению финансовых показателей, как это было в ситуации с покупкой ресторана(из историй того же бизнес-брокера). Предприниматель, купив ресторан, после конфликта с персоналом заменил официантов и шеф-повара на новых, что привело к росту оборота на 30%.[[41]](#footnote-41)

Третья проблема заключается в обучении и адаптации «купленных сотрудников». Так как сотрудники переедут в новый офис и на новые рабочие места, им потребуется время на обучение работе с новым программным обеспечением, а также адаптация к взаимодействию с новым высшим руководством и новой культуре, которая наверняка будет отличаться из-за больших масштабов компании Х по сравнению с «о2-генератор».

В рамках ситуации с компанией «Х» все эти проблемы лишь усложняются, так как вместо полноценного коллектива организация получит лишь их часть, а учитывая, что бывший владелец забирает с собой часть команды, вряд ли он оставит покупателю лучших работников. Однако, даже учитывая высокую вероятность того, что эти сотрудники могут оказаться низкоквалифицированными, они все же обладают ценной информацией о принципах работы купленного интернет-магазина. Поэтому компании придется уделить особое внимание этим сотрудникам и, возможно, даже идти на некоторые уступки по отношению к ним, так как они будут являться очень ценным ресурсом, но вероятность их ухода будет крайне высока, из-за описанных выше проблем.

После периода адаптации и проведения аттестации, которая поможет оценить их квалификацию и знание продукции, данных сотрудников можно будет использовать в роле наставников для нанятых менеджеров по продажам, чтобы те обучили их особенностям работы с купленным интернет-магазином.

Оставленные компанией-продавцом 2 водителя помогут сэкономить компании «Х» время и деньги на поиске таких сотрудников и обучении, если удастся их удержать на новом месте работы. Так как их работа не подразумевает постоянного присутствия в офисе, процесс адаптации пройдет достаточно быстро и курьеры-консультанты смогут продолжить привычную им работу без особого стресса.

Таким образом, при покупке «готового» интернет-магазина компания, во-первых, получит несколько готовых сотрудников, но которых понадобится удержать в компании, во-вторых, избавится от главного и единственного конкурента в сфере интернет-торговли на данном рынке. Однако, использовать данную альтернативу отдельно от второй не удастся, так как компании в любом случае придется дополнительно нанимать персонал для формирования полноценного отдела.

## 3. 4. Стоимость открытия нового отдела.

Новый отдел для запуска интернет-магазина будет открываться в том же здании, где находится и главный офис компании, поэтому проблема с организацией парковки охраны и прочих проблем при открытии офиса в отдельном месте от главного отпадают. Для открытия такого отдела на 11 человек потребуется почти 1032800 рублей для организации рабочего пространства и 97.000 рублей ежемесячных платежей на содержание офисного пространства. Также компании следует положить на банковский счет резервные деньги на оплату аренды офисного помещения на полгода вперед, а также резерв заработной платы хотя бы на квартал вперед, расчет которой невозможен из-за дефицита информации. Расчет данных сумм будет приведен в приложении 1.

Данные цифры не учитывают стоимость покупки конкурента, что является закрытой информацией, но наверняка исчисляется тоже в миллионах рублей или заказа создания сайта с нуля для реализации второй альтернативы, а также сумму резерва. Такие большие цифра, говорят о больших рисках и необходимости тщательного планирования действий компании в отношении формирования нового штата, и что на начальных этапах именно оптовое направление бизнеса будет покрывать возможные дополнительные издержки, поэтому данное направление должно быть полностью независимым от опта, чтобы не оказывать на него никакого влияния.

## 3. 5. Выводы.

Таким образом, после определения стратегических намерений развития компании, анализа конкурентов и общения с представителями интернет-торговли, были предложены и проанализированы 3 альтернативных способа запуска нового направления компании. Как можно увидеть из таблицы 2, каждая из них обладает как преимуществами, так и недостатками. Поэтому оптимальным решением может быть объединение второй и третьей альтернативы, т.е. заключить сделку о покупке компании конкурента и нанять недостающих сотрудников по рекомендациям, описанным во второй альтернативе. Тогда компания сможет развивать новый отдел независимо от основного направления, избавиться от сильного конкурента на рынке и получить несколько готовых к работе сотрудников с ценными знаниями о работе с физическими лицами на рынке мед. техники.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обучение сотрудников розничного отдела принципам работы с физическими лицами. | Формирование нового отдела с нуля | Покупка интернет-магазина конкурента |
| Преимущества:   * Низкие затраты * Использование «старых» проверенных ресурсов   Недостатки:   * Нарушение принципов разделения труда * Падение эффективности * Падение продаж основного направления * Невозможность эффективной реализации | Приимущества:   * Независимость от основного направления * Формирование новой эффективной команды   Недостатки:   * Наличие конкурента * Отсутствие знаний в компании | Преимущества:   * Покупка «единственного» конкурента * Получение нескольких готовых к работе сотрудников   Недостатки:   * Необходимость найма новых сотрудников |

*Таблица2. Преимущества и недостатки 3 альтернатив.*

# Заключение

Возникшую перед компанией проблему, связанную с уменьшением маржи из-за сложной экономической ситуации в мире, было принято решить путем открытия интернет-магазина. Для разработки рекомендаций по управлению персоналом в компании «Х», задействованного в развитии нового направления, в теоретической главе были изучены современные тренды развития интернет коммерции, принципы формирования штата и особенности управления им в интернет-магазине. Затем, изучив компанию «Х» и ее принципы HR системы во второй главе, был сделан вывод о готовности компании к запуску нового направления. В итоге, проведя полуструктурированное интервью с представителями интернет-торговли, были выведены и проанализированы 3 альтернативы достижения стратегических намерений и оценены их преимущества и недостатки.

Учитывая, приведенные в работе аргументы, компании «Х» стоит использовать 3ю альтернативу, которая подразумевает покупку компании «о2-генератор», совместно со 2й альтернативой, т.е. формирование штата с «нуля», так как получить готовый к работе штат сотрудников не удастся. Такое объединение двух альтернатив, позволит занять место мощного конкурента на рынке мед. техники и развивать новое направление бизнеса независимо от основного.

Также для формирования нового отдела в работе были описаны необходимые качества и компетенции и методы их выявления, которые потребуются сотрудникам будущего интернет-магизина для эффективного выполнения своих обязанностей. Вдобавок была предложена модель системы вознаграждения торгового персонала, «завязанная» на достижение высоких показателей продаж. Более того, были спрогнозированы возможные проблемы с которым, компании придется столкнуться при покупке конкурента.

Однако, желание компании, связанное с сокращение затрат на персонал при увеличении оборота, на начальном этапе развития нового направления компании «Х» достигнуть не получится. Во-первых, сложная аудитория компании еще не готова к покупкам без консультации менеджера по продажам, а, во-вторых, компании сначала нужно оптимизировать взаимодействие продавцов с потребителями, наладив алгоритмы продаж. А так как компания 20 лет работала только с оптом, и знаний о принципах работы с физическими лицами у нее нет, приживаться новые системы будут тяжело, из-за высшего руководства, которое будет с трудом принимать советы, которые не будут стыковаться с их виденьем бизнеса.

Поэтому открытие интернет-магазина стоит расценивать как проект в будущее. После того, как компании удастся сформировать эффективную команду менеджеров по продажам сложного медицинского оборудования физическим лицам, необходимо будет, используя опыт продавцов и знания интернет-маркетолога, автоматизировать продажи с сайта, чтобы такие простые товары как трости, костыли и прочие позиции, не обладающие сложными характеристиками, продавались без участия менеджера по продажам. С моментом прихода «потребителя 2.0» в данную сложную нишу, компания начнет в полной мере пользоваться преимуществами интернет-магазина, а наличие компетенций, позволяющих предлагать самые низкие цены и поддерживать наличие товара на складах, будет защищать компанию от конкурентов.

Цель, связанная с сокращением персонала за счет автоматизированных продаж, сможет быть достигнута только при условии грамотной оптимизации интернет-магазина и готовности потребителя покупать без консультации продавца сложный товар, связанный со здоровьем, а порой и жизнью человека. В ближайшие несколько лет потребитель точно не будет готов к таким покупкам, однако с учетом быстро изменяющейся среды, и взрослением «потребителя 2.0» постепенно российская аудитория адаптируется к интернет-покупкам и начнет приобретать даже сложный и дорогой товар самостоятельно, позволяя компании снижать издержки на содержание торгового персонала при увеличении оборота.

Следовательно, оптовое направление компании все еще должно оставаться основополагающим, так как за счет грамотного управления персоналом эффективная команда будет еще долгое время приносить в компанию большие суммы денег, несмотря на сложную экономическую ситуацию. А запуск интернет-магазина и его активное развитие вместе с решением множества проблем связанных с управлением человеческими ресурсами позволит компании «Х» подготовиться к будущему, в котором интернет-покупки для потребителя любого возраста станут таким же обычным делом, как и поход в розничный магазин.

Таким образом, все поставленные в работе задачи выполнены. Разработаны конкретные рекомендации для компании по запуску интернет-магазина, а значит цель работы достигнута.

# Список литературы

1. Тенденции мировой интернет-торговли [Электронный ресурс] // Провэд. — Режим доступа: http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/26233-tendentsii-mipovoy-intepnet-topgovli.html (дата обращения: 11.01.2016).
2. Статистика интернет-торговли в странах мира: основные тенденции и показатели [Электронный ресурс] // Провэд. — Режим доступа: http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/16849-statistika-intepnet-topgovli-v-stpanah-mipa-osnovnye-tendentsii-i-pokazateli.html (дата обращения: 11.01.2016).
3. HR and IT [Электронный ресурс] // Workforce - Режим доступа: <http://www.workforce.com/articles/22016-hr-and-it> (дата обращения 05.03.2015)
4. Чем отличается интернет-магазин от обычного сайта [Электронный ресурс] // SD Quality Quick — Режим доступа: http://sdqq.ru/article/filling-internet-shop/term\_filling\_internet\_shop (дата обращения: 11.01.2016)
5. Персонал для интернет-магазина [Электронный ресурс] // предприниматель — Режим доступа: http://predprinimatel.ru/practice/staff/personal\_dlya\_internet-magazina (дата обращения: 16.01.2016)
6. С чего начинается интернет-магазин? [Электронный ресурс] // executive.ru — Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/management/sales/1413494-s-chego-nachinaetsya-internet-magazin?page=2#comments (дата обращения: 16.01.2016)
7. Персонал для интернет-магазина [Электронный ресурс] // Бизнес прост — Режим доступа: http://biznes-prost.ru/personal-dlya-internet-magazina.html (дата обращения: 16.01.2016)
8. Руководитель отдела продаж: найти и удержать [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/rukovoditel-otdela-prodazh-nayti-i-uderzhat (дата обращения: 20.01.2016)
9. Подбор менеджеров по продажам: практика собеседования [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/podbor-menedzherov-po-prodazham-praktika-sobesedovaniya (дата обращения: 20.01.2016)
10. Как найти менеджеров по продажам? [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/blog/kak-nayti-menedzhera-po-prodazham (дата обращения: 20.01.2016)
11. Информация о проекте [Электронный ресурс] // Job-Mo — Режим доступа: <http://www.job-mo.ru/pages/about/> (дата обращения: 25.01.2016)
12. 17 interview questions that are designed to trick you [Электронный ресурс] // MSN money — Режим доступа: http://www.msn.com/en-us/money/careersandeducation/17-interview-questions-that-are-designed-to-trick-you/ar-AAaFk8I#page=1 (дата обращения: 02.04.2016)
13. История управления персоналом: от средневековья до наших дней [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/istoriya-upravleniya-personalom-ot-srednevekovya-do-nashih-dney (дата обращения: 25.01.2016)
14. Построенные навечно: основные элементы структуры успешной организации [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/postroennye-navechno-osnovnye-elementy-struktury-uspeshnoy-organizacii (дата обращения: 28.01.2016)
15. Мегаплан [Электронный ресурс] // Otchetonline — Режим доступа: http://otchetonline.ru/195-service/megaplan/12921-megaplan.html (дата обращения: 02.02.2016)
16. Современные тренды развития рынка ритейла в фактах и цифрах [Электронный ресурс] // ToWave— Режим доступа: http://www.towave.ru/pub/sovremennye-trendy-razvitiya-rynka-riteila-v-faktakh-i-tsifrakh.html (дата обращения: 02.02.2016)
17. Контакты Медкомплекс АВК [Электронный ресурс] // Медкомплекс АВК — Режим доступа: http://www.medcomp.ru/contacts/ (дата обращения: 10.03.2016)
18. Сервисы для клиентов [Электронный ресурс] // Атлетика — Режим доступа: http://atletika.ru/ (дата обращения: 10.03.2016)
19. О компании [Электронный ресурс] // Медтехника Москва — Режим доступа: http://www.med-mos.ru/about (дата обращения: 10.03.2016)
20. Контакты [Электронный ресурс] // Медико — Режим доступа: http://www.mediko.ru/index.php?id=7 (дата обращения: 10.03.2016)
21. Контактная информация [Электронный ресурс] // Симс-2 — Режим доступа: http://sims2.ru/?m=28 (дата обращения: 10.03.2016)
22. Цены [Электронный ресурс] // Корпоративные бизнес-тренинги — Режим доступа: https://www.training-partner.ru/price (дата обращения: 25.03.2016)
23. Начальник отдела продаж: обязанности и функции [Электронный ресурс] // Коммерческий директор — Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/396-nachalnik-otdela-prodaj (дата обращения: 25.03.2016)
24. Руководитель отдела продаж [Электронный ресурс] // Генеральный директор — Режим доступа: http://www.gd.ru%2Farticles%2F3856-rukovoditel-otdela-prodaj&publicationCode=217 (дата обращения: 25.03.2016)
25. Как подобрать успешного директора по продажам [Электронный ресурс] // HR-Portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/kak-podobrat-uspeshnogo-direktora-po-prodazham (дата обращения: 27.03.2016)
26. Как найти хорошего бухгалтера [Электронный ресурс] // Деловой мир — Режим доступа: http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=8950 (дата обращения: 02.04.2016)
27. Подбор бухгалтера от «А» до «Я» [Электронный ресурс] // HR-дига — Режим доступа: http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=918 (дата обращения: 02.04.2016)
28. HR team success: Three critical hiring factors [Электронный ресурс] // HRmagazine — Режим доступа: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/hitachi-steven-pierce-on-hr-team-success-the-three-critical-hiring-factors> (дата обращения: 05.04.2016)
29. Как найти интернет-маркетолога [Электронный ресурс] // Про интернет-маркетинг — Режим доступа: http://pro-internetmarketing.ru/internet-marketing/2085-kak-nayti-internet-marketologa.html (дата обращения: 05.04.2016)
30. Как правильно купить бизнес – и что делать с его командой? [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу — Режим доступа: http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12572/kak-pravilno-kupit-biznes-i-chto-delat-s-ego-komandoy (дата обращения: 20.04.2016)
31. Шайкин Д.М. Создание интернет-магизина [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2010. — № 5. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-8ewj.html (дата обращения: 12.02.2016)
32. Диагностика компетенций [Электронный ресурс] // Pandia — Режим доступа: <http://pandia.ru/text/72/234/98357.php> (дата обращения: 02.04.2016)
33. Панышев К.Ю. План создания отдела продаж [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2012. — № 6. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-m2vs.html (дата обращения: 15.02.2016)
34. Сотникова Т.В. Особенности оценки руководителей отдела продаж [Электронный ресурс] / Журнал Личные продажи — 2012. — № 1. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-nz0s.html (дата обращения: 19.02.2015)
35. Opinion: How to recruit the best and brightest millennials [Электронный ресурс] // HC online - Режим доступа: <http://www.hcamag.com/opinion/opinion-how-to-recruit-the-best-and-brightest-millennials-213843.aspx> (дата обращения: 19.03.2015)
36. Акулич М.В. Некоторые аспекты подбора менеджеров по продажам [Электронный ресурс] / Журнал управление человеческим потенциалом — 2011. — № 2. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-ebiq.html (дата обращения: 29.03.2016)
37. Кроткова Т.А. Создаем отдел продаж [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2014. — № 3. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-p6oq.html (дата обращения: 15.03.2016)
38. Пономаренко И.А. Планирование деятельности торгового персонала компании [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2011. — № 3. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-yrz8.html (дата обращения: 12.02.2016)
39. Managing change: surviving the aftermath [Электронный ресурс] // HRM America - Режим доступа: <http://www.hrmamerica.com/hr-resources/change-management/managing-change-surviving-the-aftermath-18214.aspx> (дата обращения: 26.03.2016)
40. Крылов Б.Я. Планы денежного вознаграждения сотрудников и руководителей отделов продаж (из опыта работы в российских филиалах американских компаний)  [Электронный ресурс] / Журнал Мотивация и оплата труда — 2010. — № 3. — Режим доступа: http http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-d5iw.html (дата обращения: 25.03.2016)
41. How to Determine If Someone Has Good Communication Skills in an Interview [Электронный ресурс] Globalpost America’s world news site (дата обращения: 01.04.2016)
42. Пальмина Е.Ю. Мотивация торгового персонала [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2015. — № 1. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-z4c6.html (дата обращения: 28.03.2016)
43. Светлана Иванова «Искусство подбора персонала» - С. Иванова - Альпина Паблишер, 2014 – 268 стр.
44. Открывая организации будущего – Фредерик Лалу – Манн, Иванов и Фербер, 2015 – 432 стр.
45. А.Ф. Денисов «Отбор и оценка персонала» Учебно-методическое пособие / А.Ф.Денисов // Аудит персонала как вид оценки // С. 266-280

# Приложение 1.

В сумму 1032800 рублей входят следующие позиции:

* Офисные столы 11 штук по 3000 рублей за единицу
* Офисные кресла 11 штук для сотрудников по 2900 руб. за единицу
* Офисные стулья для общения с менеджерами 6 штук по 1500 рублей за единицу.
* Мягкие кресла для посетителей 2 штуки по 5000 рублей за единицу.
* Журнальный столик для посетителей 4000 рублей.
* Информационный стенд 6000 рублей
* Миникухня (холодильник, шкафчик для еды, чайник, микроволновка) 20000 рублей.
* Шкаф для одежды 8000 руб.
* Шкаф для документов 4000 рублей.
* Вешалка напольная для клиентов 2500 рублей
* Горшочные цветы 8000 рублей
* Кассовый аппарат 10000 рублей
* Жалюзи 15000 рублей
* Компьютеры-моноблоки с мышкой и клавиатурой 11 штук 30.000 рублей за единицу
* Шредер 10000 рублей
* Лицензионное программное обеспечение:
  + Windows 11 штук по 10900 руб. за единицу
  + Пакет Microsoft office 11 штук по 4000 руб. за единицу
  + Антивирус (на 2 ПК в комплекте) 6 штук по 990руб. за единицу
* Принтер МФУ 15000 рублей
* Кондиционер 12000 рублей
* Кулер для воды 9500 рублей
* Сервер 300000 рублей
* Подиум для товара 25000 рублей

К ежемесячным платежам в размере 97.000 руб. относятся следующие позиции:

* Аренда помещения в 50кв. метров (из расчета 4кв.м на человека плюс дополнительное кв. метры для мебели и прочих атрибутов) 50.000 руб
* Питьевая вода для кулера 5000 руб. (из расчета 2 литра на человека в рабочий день; 22 литра на коллектив в день; 440 литров на коллектив в месяц; 25 бутылок по 18 литров в месяц; одна бутылка 200 рублей)
* Канцелярия (бумага для печати, ручки, карандаши, скобы, скрепки и прочее) 20000 рублей
* Уборка 20000 рублей
* Оплата интернета 1000 рублей
* Оплата электричества 1000 рублей

# Приложение 2.



1. Тенденции мировой интернет-торговли [Электронный ресурс] // Провэд. — Режим доступа: http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/26233-tendentsii-mipovoy-intepnet-topgovli.html (дата обращения: 11.01.2016). [↑](#footnote-ref-1)
2. Статистика интернет-торговли в странах мира: основные тенденции и показатели [Электронный ресурс] // Провэд. — Режим доступа: http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/16849-statistika-intepnet-topgovli-v-stpanah-mipa-osnovnye-tendentsii-i-pokazateli.html (дата обращения: 11.01.2016). [↑](#footnote-ref-2)
3. Чем отличается интернет-магазин от обычного сайта [Электронный ресурс] // SD Quality Quick — Режим доступа: http://sdqq.ru/article/filling-internet-shop/term\_filling\_internet\_shop (дата обращения: 11.01.2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. Шайкин Д.М. Создание интернет-магизина [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2010. — № 5. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-8ewj.html (дата обращения: 12.02.2016) [↑](#footnote-ref-4)
5. С чего начинается интернет-магазин? [Электронный ресурс] // executive.ru — Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/management/sales/1413494-s-chego-nachinaetsya-internet-magazin?page=2#comments (дата обращения: 16.01.2016) [↑](#footnote-ref-5)
6. Персонал для интернет-магазина [Электронный ресурс] // предприниматель — Режим доступа: http://predprinimatel.ru/practice/staff/personal\_dlya\_internet-magazina (дата обращения: 16.01.2016) [↑](#footnote-ref-6)
7. Панышев К.Ю. План создания отдела продаж [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2012. — № 6. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-m2vs.html (дата обращения: 15.02.2016) [↑](#footnote-ref-7)
8. Персонал для интернет-магазина [Электронный ресурс] // Бизнес прост — Режим доступа: http://biznes-prost.ru/personal-dlya-internet-magazina.html (дата обращения: 16.01.2016) [↑](#footnote-ref-8)
9. Руководитель отдела продаж: найти и удержать [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/rukovoditel-otdela-prodazh-nayti-i-uderzhat (дата обращения: 20.01.2016) [↑](#footnote-ref-9)
10. Сотникова Т.В. Особенности оценки руководителей отдела продаж [Электронный ресурс] / Журнал Личные продажи — 2012. — № 1. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-nz0s.html (дата обращения: 19.02.2015) [↑](#footnote-ref-10)
11. Подбор менеджеров по продажам: практика собеседования [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/podbor-menedzherov-po-prodazham-praktika-sobesedovaniya (дата обращения: 20.01.2016) [↑](#footnote-ref-11)
12. Акулич М.В. Некоторые аспекты подбора менеджеров по продажам [Электронный ресурс] / Журнал управление человеческим потенциалом — 2011. — № 2. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-ebiq.html (дата обращения: 29.03.2016) [↑](#footnote-ref-12)
13. Кроткова Т.А. Создаем отдел продаж [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2014. — № 3. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-p6oq.html (дата обращения: 15.04.2016) [↑](#footnote-ref-13)
14. Как найти менеджера по продажам? [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/blog/kak-nayti-menedzhera-po-prodazham (дата обращения: 20.01.2016) [↑](#footnote-ref-14)
15. Пономаренко И.А. Планирование деятельности торгового персонала компании [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2011. — № 3. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-yrz8.html (дата обращения: 12.02.2016) [↑](#footnote-ref-15)
16. История управления персоналом: от средневековья до наших дней [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/istoriya-upravleniya-personalom-ot-srednevekovya-do-nashih-dney (дата обращения: 25.01.2016) [↑](#footnote-ref-16)
17. Построенные навечно: основные элементы структуры успешной организации [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/postroennye-navechno-osnovnye-elementy-struktury-uspeshnoy-organizacii (дата обращения: 28.01.2016) [↑](#footnote-ref-17)
18. Границы разделения труда [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа http://hr-portal.ru/varticle/granicy-razdeleniya-truda (дата обращения: 28.01.2016) [↑](#footnote-ref-18)
19. А.Ф. Денисов «Отбор и оценка персонала» Учебно-методическое пособие / А.Ф.Денисов // Аудит персонала как вид оценки // С. 266-280 [↑](#footnote-ref-19)
20. Информация о проекте [Электронный ресурс] // Job-Mo — Режим доступа: <http://www.job-mo.ru/pages/about/> (дата обращения: 25.01.2016) [↑](#footnote-ref-20)
21. Мегаплан [Электронный ресурс] // Otchetonline — Режим доступа: http://otchetonline.ru/195-service/megaplan/12921-megaplan.html (дата обращения: 02.02.2016) [↑](#footnote-ref-21)
22. Современные тренды развития рынка ритейла в фактах и цифрах [Электронный ресурс] // ToWave— Режим доступа: http://www.towave.ru/pub/sovremennye-trendy-razvitiya-rynka-riteila-v-faktakh-i-tsifrakh.html (дата обращения: 02.02.2016) [↑](#footnote-ref-22)
23. Контакты Медкомплекс АВК [Электронный ресурс] // Медкомплекс АВК — Режим доступа: http://www.medcomp.ru/contacts/ (дата обращения: 10.03.2016) [↑](#footnote-ref-23)
24. Сервисы для клиентов [Электронный ресурс] // Атлетика — Режим доступа: http://atletika.ru/ (дата обращения: 10.03.2016) [↑](#footnote-ref-24)
25. О компании [Электронный ресурс] // Медтехника Москва — Режим доступа: http://www.med-mos.ru/about (дата обращения: 10.03.2016) [↑](#footnote-ref-25)
26. Контакты [Электронный ресурс] // Медико — Режим доступа: http://www.mediko.ru/index.php?id=7 (дата обращения: 10.03.2016) [↑](#footnote-ref-26)
27. Контактная информация [Электронный ресурс] // Симс-2 — Режим доступа: http://sims2.ru/?m=28 (дата обращения: 10.03.2016) [↑](#footnote-ref-27)
28. Цены [Электронный ресурс] // Корпоративные бизнес-тренинги — Режим доступа: https://www.training-partner.ru/price (дата обращения: 25.03.2016) [↑](#footnote-ref-28)
29. Начальник отдела продаж: обязанности и функции [Электронный ресурс] // Коммерческий директор — Режим доступа: http://www.kom-dir.ru/article/396-nachalnik-otdela-prodaj (дата обращения: 25.03.2016) [↑](#footnote-ref-29)
30. Руководитель отдела продаж [Электронный ресурс] // Генеральный директор — Режим доступа: http://www.gd.ru%2Farticles%2F3856-rukovoditel-otdela-prodaj&publicationCode=217 (дата обращения: 25.03.2016) [↑](#footnote-ref-30)
31. Как подобрать успешного директора по продажам [Электронный ресурс] // HR-Portal — Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/kak-podobrat-uspeshnogo-direktora-po-prodazham (дата обращения: 27.03.2016) [↑](#footnote-ref-31)
32. Диагностика компетенций [Электронный ресурс] // Pandia — Режим доступа: <http://pandia.ru/text/72/234/98357.php> (дата обращения: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-32)
33. Оценка кандидата [Электронный ресурс] // HR-portal — Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-kandidata> (дата обращения: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-33)
34. How to Determine If Someone Has Good Communication Skills in an Interview [Электронный ресурс] Globalpost America’s world news site (дата обращения: 01.04.2016) [↑](#footnote-ref-34)
35. Как найти хорошего бухгалтера [Электронный ресурс] // Деловой мир — Режим доступа: http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=8950 (дата обращения: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-35)
36. Подбор бухгалтера от «А» до «Я» [Электронный ресурс] // HR-дига — Режим доступа: http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=918 (дата обращения: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-36)
37. 17 interview questions that are designed to trick you [Электронный ресурс] // MSN money — Режим доступа: http://www.msn.com/en-us/money/careersandeducation/17-interview-questions-that-are-designed-to-trick-you/ar-AAaFk8I#page=1 (дата обращения: 02.04.2016) [↑](#footnote-ref-37)
38. Как найти интернет-маркетолога [Электронный ресурс] // Про интернет-маркетинг — Режим доступа: http://pro-internetmarketing.ru/internet-marketing/2085-kak-nayti-internet-marketologa.html (дата обращения: 05.04.2016) [↑](#footnote-ref-38)
39. Крылов Б.Я. Планы денежного вознаграждения сотрудников и руководителей отделов продаж (из опыта работы в российских филиалах американских компаний)  [Электронный ресурс] / Журнал Мотивация и оплата труда — 2010. — № 3. — Режим доступа: http http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-d5iw.html (дата обращения: 25.03.2016) [↑](#footnote-ref-39)
40. Пальмина Е.Ю. Мотивация торгового персонала [Электронный ресурс] / Журнал управление продажами — 2015. — № 1. — Режим доступа: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/article-z4c6.html (дата обращения: 28.03.2016) [↑](#footnote-ref-40)
41. Как правильно купить бизнес – и что делать с его командой? [Электронный ресурс] // Помощь бизнесу — Режим доступа: http://bishelp.ru/svoe-delo/variant-12572/kak-pravilno-kupit-biznes-i-chto-delat-s-ego-komandoy (дата обращения: 20.03.2016) [↑](#footnote-ref-41)