

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

Управление результативностью персонала в отделе продаж

Выпускная квалификационная работа
студентки 4 курса бакалаврской
программы,
профиль – Управление человеческими
ресурсами
Марьяненко Варвары Сергеевны

(подпись)

Научный руководитель:
Денисов Александр Федорович

(подпись научного руководителя)

Заявление

о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Марьяненко Варвара Сергеевна, студентка 4 курса, осваивающая основную образовательную программу бакалавриата по направлению 080500 «Менеджмент» профиля «Управление человеческими ресурсами», заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Управление результативностью персонала в отделе продаж», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата по направлению менеджмент для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно, что согласно п.12.4.13 «Правил обучения на бакалаврской программе ВШМ СПбГУ», «обнаружение в ВКР студента элементов плагиата (контекстуальное или прямое заимствование текста из печатных и электронных оригинальных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций без соответствующих ссылок) является основанием для выставления ГАК оценки «неудовлетворительно».

_____ (Подпись)

_____ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ	8
1.1. Роль продавца	8
1.2. Различие между понятиями	9
1.3. Результативность продавцов	10
1.4. Модель требований и ресурсов в работе	17
1.5. Виды результативности	20
1.6. Управление результативностью сотрудников	21
1.7. Практики управления человеческими ресурсами	24
Выводы	25
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ	29
2.1. Анализ рынка	29
2.2. Характеристика торговой точки	30
2.3. Конкурентный анализ	32
2.4. Анализ 5 сил М. Портера	36
Выводы	41
ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	43
3.1. Методология исследования	43
3.2. Анализ первого этапа исследования	45
3.2.1. Компания 1 сегмента	46
3.2.2. Компания 2 сегмента	49
3.2.3. Компания 3 сегмента	51
3.3. Анализ второго этапа исследования	56
3.3.1. Характеристика выборки	57
3.3.2. Результаты анкетирования	57
Выводы	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	62
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

Приложение 1	68
Приложение 2	68
Приложение 3	69
Приложение 4	71
Приложение 5	72
Приложение 6	74
Приложение 7	75
Приложение 8	76

Введение

Актуальность темы исследования: В России большой процент компаний занимаются деятельностью в сфере В2С, где клиент непосредственно коммуницирует с продавцом компании. Таким примером бизнеса может быть продажа товаров или услуг в физических точках продаж, так и онлайн. При остальных успешных составляющих бизнеса продавец является завершающим этапом в цепочке создания ценности для потребителя. Именно его работа во многом влияет на прибыль компании.

Поэтому, уже на протяжении долго периода специалисты рассматривают область управления человеческими ресурсами с разных сторон, используя разные методы и подходы. Относительно новый подход был рассмотрен рядом авторов, где они выдвигали и тестировали идею об управлении результативностью сотрудников, как части общей концепции УЧР.

С другой стороны, с 60-х годов научное сообщество всячески рассматривает факторы, влияющие на результативность сотрудников, преимущественно продавцов. Еще тогда отмечается особая важность этого ресурса для бизнеса и предпринимаются попытки отследить и повлиять на их деятельность.

Один из факторов, влияющих на результативность, является тип продаваемого продукта. А также ряд авторов различает влияние в разных сегментах, направлениях бизнеса и т.д. Наличие данной информации позволяет рассматривать и анализировать направление управления человеческими ресурсами применительно к разным сторонам бизнеса.

Однако малый бизнес в России мало уделяет внимание управлению человеческих ресурсов, которое предполагает комплексную и постоянную работу над результатом их деятельности. Это отсутствие может быть связано с рядом факторов, в том числе отсутствия осведомленности в этой теме, а также низкими финансовыми возможностями.

Согласно данным, преобладают микро и малые предприятия, которые пронизывают все сферы и направления бизнеса. По данным «Корпорации МСП» на 2022 год существует 6 млн постоянно действующих субъектов малого и среднего бизнеса.¹ Заместитель руководителя Исполкома ОНФ Арсений Беленький отмечает, что МСП играет большую роль для потребителей, ежедневно удовлетворяя их самые разные запросы и повышая

¹ Экспертный доклад «малое и среднее предпринимательство как форма национальной идентичности», Prognosis – 2022.

качество жизни. Если провести аналогию с организмом, то малый и средний бизнес — это кровеносные сосуды.²

Если рассматривать отрасль розничной торговли, которая является центральной в рамках данного исследования, то ритейл – наиболее крупная отрасль в России, в 3,5 раза больше строительной сферы.³

В рамках данной работы выбрана отрасль розничной торговли совместно с пивоваренной. Рассматриваются продавцы магазинов разливного пива с собственным брендом или маркой, не учитываются отдельные магазины без отличительных знаков. Выбор рассматриваемого направления обуславливается активным распространением такого бизнеса на территории города Самары. Наблюдается активный рост пивоварен и открытия точек продаж, в тоже время компании часто предлагают один уровень товаров и услуг, «брендовые» магазины в глазах потребителя не отличаются от отдельно стоящих «районных» точек продаж без принадлежности к какому-то бренду.

Ухудшение экономической ситуации в силу санкций мало повлияло на развитие частного предпринимательства, не остановив его развития. Так, Среднее количество МСП, регистрируемых ежемесячно, в марте-сентябре 2022 г. оказалось на 20% больше показателя первых двух месяцев текущего года и на 39% больше среднего показателя 2021 г.⁴

С другой стороны, нельзя не учитывать санкционное влияние относительно предлагаемых брендов в крупных сетевых магазинах. Потребители могут столкнуться с сокращением продуктовой линейки или серьезным удорожанием, что может быть фактором изменения потребительского поведения в силу отечественных производителей.

Объект исследования: Торговый персонал розничного магазина в отрасли пивоваренной промышленности;

Предмет исследования: Практики управления результативностью персонала;

Целью работы является выявление набора практик в рамках управления результативностью для компаний отрасли;

Задачи:

- Изучение литературы по рассматриваемой теме
- Анализ отрасли розничной торговли разливным пивом

² Большие перспективы: как меняется роль малого бизнеса в Российском обществе – Национальные проекты. – URL: <https://национальныепроекты.рф/news/bolshie-perspektivy-kak-menyuetsya-rol-malogo-biznesa-v-rossiyskom-obshchestve>

³ Авдеева, Ю. А. Анализ Российского рынка ритейла/ Ю. А. Авдеева, А. И. Тимченко// Journal of Economy and Business. – 2021. – vol. 11-1 (81). – С. 6-14.

⁴ Малый бизнес России – Tadviser – URL: <https://clck.ru/33D9V7>

- Проведение интервью с представителями компаний отрасли для выявления особенностей организации работы продавцов и работы в рамках повышения результативности
- Анкетирование специалистов УЧР для выявления уровня внедрения практик
- Сравнение кадровых политик относительно продавцов в компаниях разных сегментов, их работы над результативностью продавцов
- Анкетирование продавцов для выявления влияющих факторов

Выпускная квалификационная работа состоит из трех основных частей.

В первой части рассмотрены основные концепции, то есть теоретическое осмысление понятия результативности, влияющих факторов и относительно новой концепции управления результативностью. Литературный обзор относится в большей степени к сотрудникам компаний, выполняющих роль продавцов.

Во второй части анализируется рынок, на котором существуют компании, занимающиеся продажей разливного пива на территории города Самары. Представляется типология магазина разливного пива, рассматриваются основные игроки. Важной частью является представленный конкурентный анализ, который дает основу для будущего эмпирического исследования.

В третьей части проведено эмпирическое исследование, которое является смешанным типом исследования, совмещаются качественные и количественные методы. Методология разделена на два блока согласно объектам исследования. Первая часть направлена на специалистов компаний, другая – на непосредственно продавцов розничных магазинов.

В ходе первого блока исследования проведены интервью с представителями компаний для выявления существующих особенностей работы с этим типом сотрудников. На основе полученных данных дополнена анкета, как следующий этап исследования в рамках специалистов, позволяющая количественно сравнить существующие бизнесы. Анкета разработана на основе протестированных работ [J. Lawler, C. Fred Miao].

Второй блок направлен на продавцов компаний. Данные собираются с помощью анкеты, где первая часть собирает описательные данные, а вторая разработана с помощью опросников [J. Lawler, C. Fred Miao, Kenneth R. Evans].

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

1.1. Роль продавца

Американский предприниматель, Кристофер Пол Грандер, отмечает, что продавцы являются ключевым персоналом торговых организаций, так как пока продавец не получит заказ, другие сотрудники не имеют работы.⁵

Важной составляющей для бизнеса становится продавец, как ресурс, который используют как потенциальную ценность при построении отношений с клиентами. Проблема состоит в создании ценности отношений между клиентом для увеличения конечной полезности этих взаимоотношений.⁶ Из-за постоянно контакта с клиентами компаниям необходимо понимать роль связующих элементов, которыми становятся именно продавцы товаров или услуг.

Во многом специалистами и действующими предпринимателями плохо признается эта сила и роль продавцов. Однако это важнейшее направление для фирм, которые получают прибыль через продажу своих услуг через посредника, который непосредственно вступает в взаимоотношения с потенциальными потребителями предлагаемых благ.

Продавец может выступать как инструментом увеличения финансовых показателей через процесс взаимодействия с клиентом, так и формирования долгосрочных взаимоотношений.

Авторы [Morgan R. M., Hunt S. D., 1994] подчеркивают, что продавцы играют одну из решающих ролей в маркетинге взаимоотношений.⁷ Но в это же время, предпринимательская деятельность постоянно меняется, условия становятся более сложными из-за возрастающих потребностей и ожиданий клиентов, а также расширении рынка и введения новых продуктов, глобализации и иных внешних факторов.⁸ Насыщенность рынка относительно предложений образует и формирует новые желания и потребности клиентов. Потребители становятся умнее и более избирательными, требуя большего от компаний, тем самым задавая все более высокую планку для организаций, старающихся оставить прежний уровень или выйти на более высокий. Это

⁵ Valerie Good, A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance/ Valerie Good, Douglas E. Hughes, Ahmet H. Kirca, Sean McGrath// Journal of the Academy of Marketing Science. – 2022. – P. 586-608.

⁶ Annie Liqin Zhang, Towards a framework of a salesperson's resource facilitation and interaction /Annie Liqin Zhang, Mark S. Glynn// Australasian Marketing Journal. – 2015. – vol.23. – P.124-131.

⁷ C. Fred Miao, The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective/ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013.

⁸ Umut Eroğlu, A field study of the effect of motivation factors on performance of the salesperson/ Umut Eroğlu, İbrahim Kiray // Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis. – 2020. –Vol. 104. – P.135-150.

относится не только к внешнему виду товара или услуги, качества, новизны и т.д., но и к процессу получения этого блага, то есть коммуникации с продавцом.

Согласно [Kelecic, 2020], удержание клиентов становится все более важным, особенно когда рынок насыщен, при условии, что новых клиентов мало. Отмечают, что ценность компании и их товаров и услуг для клиентов состоит из ряда факторов, где одним из важнейших является восприятие клиентами. Потребители положительно настроены, а значит их лояльность и приверженность, закрытие их потребностей и ожиданий позволяет компаниями получить конкурентное преимущество. Удержание сокращает затраты в перспективе, так как получить дополнительного клиента в пять раз дороже, чем удержать текущего, а вернуть потерянного клиента — в 50–100 раз дороже.⁹

Построение эмоционального имиджа, может быть, одной из главных задач посредника между бизнесом и клиентом. Эмоциональный отклик потребителя может основываться не только на маркетинговых активностях бренда, где преобладает визуальное представление бренда, но и через личный контакт.¹⁰

Подводя итоги, наиболее сложной и важной задачей является повышение суммы продаж, а также построение долгосрочной лояльности клиентов, их удержание, снижение миграции между конкурентами, а также качественная работа по взаимодействию. Необходимость повышения доходов и расширения, занятия преимущественных позиций относительно конкурентов в глазах потребителей побуждает руководителей понять факторы, влияющие на результативность сотрудников, продающих товары или услуги.¹¹

1.2. Различие между понятиями

Первоначально для работы необходимо определиться с конкретными понятиями, которые относятся к данной теме. Часто специалисты могут путать данные понятия и вкладывать в их значения собственные смыслы, в силу разных контекстных и языковых условий.

Результативность (effectiveness) – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (ISO 9000:2015).

Эффективность (efficiency) – соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000:2015).

⁹ https://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_361_378.pdf

¹⁰ Эмоциональный брендинг и имидж – Studme – URL: https://studme.org/313225/marketing/emotsionalnyy_brending_imidzh_tizer_prodvizhenii_imidzha

¹¹ Mohd Sah Basir, The relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in Malaysia telecommunication company/ Mohd Sah Basir, Syed Zamberi Ahmad, Philip J. Kitchen// International journal of management and marketing research. – 2010. – Vol.3. – №1. – P.51-73

На основании теоретического осмысления понятно, что большее внимание уделяется результативности труда. Также на основании документа ISO 9000:2015, «performance» определяется, как результат деятельности.

Поэтому при переводе понятия performance management будем использовать управление результативностью, а employee performance management – управление результативностью персонала. Именно этот перевод имеет большее сходство с закладываемой сутью иностранного термина.

1.3. Результативность продавцов

Авторы в данной области на протяжении многих лет пытаются вывести однозначные компоненты, влияющие на результат деятельности сотрудников сферы продаж, преимущественно продавцов. Однако современные авторы, опираясь на исследования 30-летней и большей давности все еще преследуют цель в раскрытии понимания и достижения результативности продавцов.

В 1964 году V. Vroom представил теорию ожиданий, относящуюся к организационному поведению, где мотивационная составляющая была центральной темой. Люди меняют свое поведение таким образом, который с наибольшей вероятностью приведет их к этим целям. Теория ожиданий утверждает мысль об управлении результативностью.

Авторы решили расширить модель для понимания не только уровня мотивации, но и производительности сотрудника, которая как раз рассматривалась как результативность. Агрегация научных источников и первый мета-анализ в 1977 году позволила Walker, Churchill, Ford вывести первоначальное представление о взаимосвязи и влиянии факторов.

Они выделили составляющие, влияющие на результат работы, в функцию, где факторы, относящиеся к сотруднику:

- Мотивация
- Способности
- Восприятие собственной роли

Модель мультипликативная, то есть эффект достигается от произведения всех факторов,¹² при отсутствии одной из частей модели, результативность склонна быть низкой.

¹² Orville C. Walker, Motivation and Performance in Industrial Selling: Present knowledge and needed research/ Orville C. Walker, Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford// Journal of Marketing Research. – 1977. – Vol. 14. – P.156-168.

Также присутствует и влияние внешних переменных на факторы модели. Учитывается личное, организационное и другое влияние на переменные. Под личными характеристиками подразумевают уровень образования, интеллект, релевантный опыт, характер и т.д. Организационные – тип продаваемого продукта, компенсационная политика, стиль руководства, организационная атмосфера и т.д. В остальные внешние факторы входят все, что влияет на компанию за пределами ее функциональных границ, сюда может входить уровень безработицы, отсутствие спроса на продукцию и т.д. Часть этих переменных подконтрольны руководителю, например, через изменение организационной структуры и внутренних процессов, другая не подлежит контролю.

Результат этой функции – вознаграждение, которое ведет к удовлетворению, а также эти две части модели имеют влияние и на мотивацию, которая изначально стоит в первой части модели. Таким образом, первоначальная мотивация влияет на результативность и последствия результативности, выраженные в вознаграждении и удовлетворении собственной работой, которые в свою очередь после влияют обратно на мотивацию.

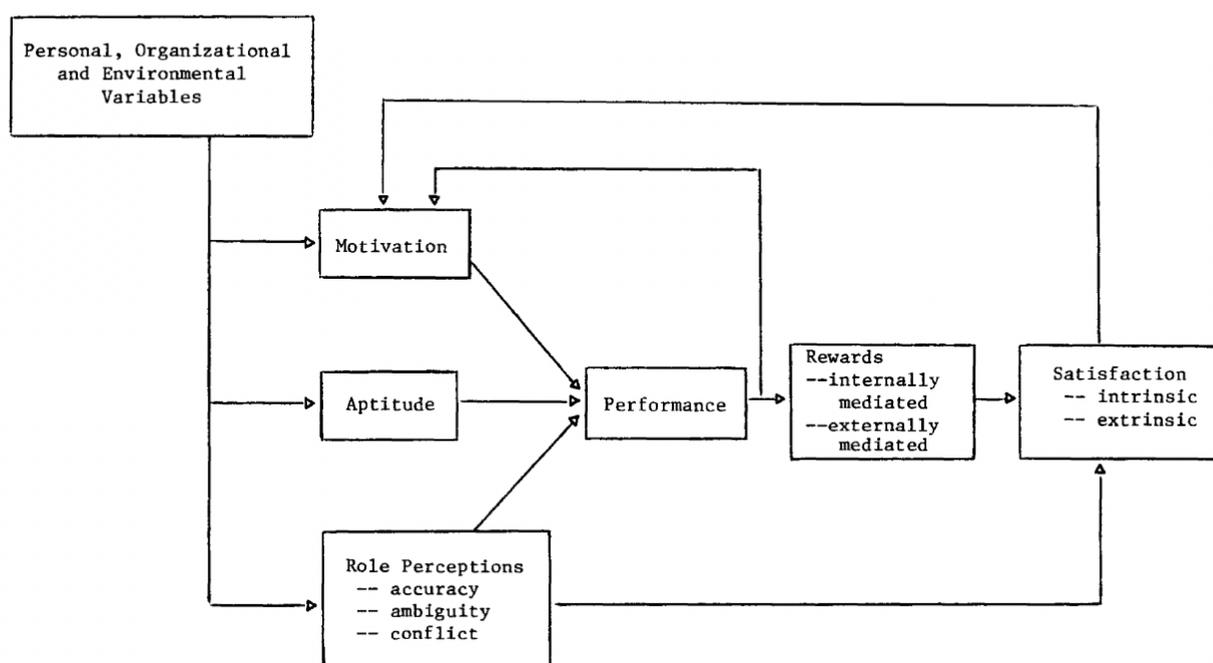


Рис.1. Модель влияющих факторов на результативность сотрудника

Источник: [Walker, Churchill, Ford, 1977, p. 158]

В 1985 году группа авторов [Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, Orville C. Walker, 1985] провела следующий мета-анализ, в котором исследовалось 116 журналов 20-летнего периода с 1951 года, где отмечалась результативность персонала и факторы, влияющие на этот феномен. Цель – определить перечень и силу влияния этих составляющих.

За основу исследования была взята функция [Walker, Churchill, Ford, 1977], поэтому в качестве переменных рассматривались: способности, уровень квалификации, мотивация, восприятие собственной роли, а также личные, организационные и внешние факторы.

Если рассматривать личные особенности, то анализ показал, что только в некоторых исследованиях уровень этих способностей хорошо объяснял результативность сотрудника. В целом средневзвешенная корреляция 0,138, то есть менее 2% объясняется этим фактором. Чуть больший процент объясняется уровнем способностей и другими факторами.

Авторы, подводя итоги, ранжируют факторы в следующем порядке:

1. личные факторы
2. навыки
3. ролевые переменные
4. способности
5. мотивация
6. организационные
7. внешние факторы

Однако каждая из составляющих не может объяснить выборку более чем на 10% в лучшем случае, поэтому исследование пошло дальше и рассматривало взаимосвязь между типом продукта и покупателя. Еще в 1977 авторы подводя итоги отмечали, что ситуация, определение способностей может варьироваться от отрасли к отрасли, от фирмы к фирме, от одного продукта к другому типу продукта, в зависимости от того, какие задачи должны быть выполнены и какие параметры рассматриваются.¹³ Часто широко используемые понятия об результативности могут не иметь ничего общего с конкретным бизнесом, а значит никак не влиять.

Главная из проблем этого мета-анализа состоит в том, что исследователи на протяжении большого временного периода сравнивали продавцов на разных позициях, отраслях и т.д. по одним критериям, что как оказалось не является верным и искажает полученные результаты.¹⁴

¹³ Orville C. Walker, Motivation and Performance in Industrial Selling: Present knowledge and needed research/ Orville C. Walker, Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford// Journal of Marketing Research. – 1977. – Vol. 14. – P.156-168.

¹⁴ Gilbert A. Churchill, The Determinants of Salesperson Performance – A Meta-Analysis/ Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, Orville C. Walker// Journal of Marketing Research. – 1985. – Vol. 22. – P.103-18.

В 1986 году на основании предыдущих исследований авторы А. Dubinsky и S. Hartley дополнили и протестировали базовую модель результативности Walker, Churchill, Ford, 1979 года. Главная цель – определить взаимосвязь и направленность влияния между переменными, а также расширение устоявшейся модели.¹⁵

Факторы выдвинутой модели:

1. Самоконтроль
2. Вовлеченность в работу
3. Удовлетворенность
4. Ролевой конфликт
5. Роль неопределенности
6. Мотивация
7. Организационная приверженность
8. Результативность персонала

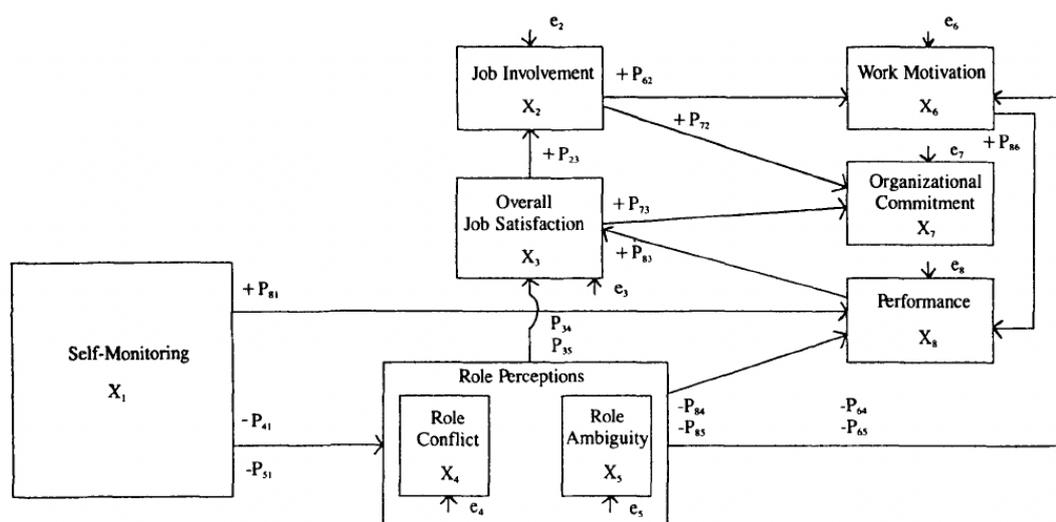


Рис.2. Предположительная модель взаимосвязей

Источник: [А. Dubinsky, S. Hartley, 1986, p. 37]

В корреляционной матрице роль неопределённости имеет негативную связь (-0,288) относительно результативности. Позитивная корреляция наблюдается между вовлеченностью и результативностью (0,219). Также между удовлетворенностью работой имеется связь (0,170).

¹⁵ Alan J. Dubinsky, A path-analytic study of a model of salesperson performance/ Alan J. Dubinsky, Steven W. Hadley// Journal of the Academy of marketing Science. – 1986. – Vol.14. – №1. – P. 36-46.

Более поздние работы вновь обращались к мета-анализу Walker, Churchill, Ford и их предложенной модели. Так, W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal в 2011 году исследовали 268 релевантных публикаций с 1998 по 2008 год, что относится к более позднему временному периоду. Их выводы состоят в том, что анализ 1985 года все еще выдвигает актуальную модель в 2011 году.

Расширенная концептуальная модель на основе мета-анализа:¹⁶

1. Восприятие ролей
 - 1.1. Ролевой конфликт
 - 1.2. Роль неопределённости
 - 1.3. Ролевая перегрузка
 - 1.4. Выгорание
2. Способность
 - 2.1. Характерные черты
 - 2.2. Личные опасения
 - 2.3. Личность
 - 2.4. Когнитивные способности
3. Уровень знаний
 - 3.1. Межличностные способности
 - 3.2. Степень адаптивности
 - 3.3. Знания в области продаж
4. Мотивация
 - 4.1. Когнитивный выбор
 - 4.2. Целенаправленность
 - 4.3. Вовлеченность
5. Личные факторы
 - 5.1. Биографические
6. Организационные и внешние факторы
 - 6.1. Внешняя среда
 - 6.2. Внутренняя среда
 - 6.3. Лидерство руководителя

¹⁶ W. Verbeke, Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? / W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal// Journal of the Academy of Marketing Science. – 2011. – Vol 39. – P.407-428.

В 2018 году, а Н. Herjanto, D. Franklin агрегировали предыдущие исследования [Churchill et al, 1985; Moncrief, 1986; Farrell and Hakstian 2001; Zollocio et al.,2009; Singh and Koshi, 2010; Verbeke et al., 2011] и разделили факторы, влияющие на результативность, на 5 категорий:

1. Личные факторы
2. Организационные факторы
3. Коллектив
4. Покупатель
5. Ситуационные факторы

Далее специалисты провели систематический обзор литературы и дополнили агрегированные выводы предыдущих специалистов, оставив за основу предыдущую категоризацию:¹⁷

1. Личные факторы
 2. Социальный интеллект
- 2.1. Факторы личности

Личность означает совокупность психологический черт продавца, которые служат механизмом воздействия с окружающей средой и влияет на отношение и поведение продавцов во время взаимодействия.

- 2.2. Самоидентификация и понимание собственной роли

Понимание собственной роли относится к пониманию социальной роли продавца и включает ожидание от себя и от других.

Отсутствие самоидентификации мешает проявлять приверженность роли, создавая неправильное восприятие, а также последующие указания. Четкое понимание себя в социальном пространстве обеспечивает четкие ожидания и обязанности, устраняя ролевой конфликт и влияя на удовлетворённость и последующую результативность. Самоконтроль, исходящий из самоидентификации – путь к более результативному продажам и конкурентоспособности.

- 2.3. Психологические факторы

Мотивация и потребности влияют на поведение продавцов. Потребности включают потребность в достижении, принадлежности, власти и познании. Для

¹⁷ Halimin Herjanto, Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of the Literature on the Characteristics of Effective Salespersons/ Halimin Herjanto, Drew Franklin// Australian Marketing Journal. – 2019. – Vol.27. – P.104-112.

удовлетворения их необходимо повысить мотивацию, инициативу, намерение, вовлеченность. Совокупность эти психологический факторов побуждает сотрудников к более усердной работе. Это так называемый толчок к деятельности.

3. Социальная компетентность

Способность обрабатывать поступающие сигналы.

3.1. Когнитивные способности

Когнитивные процессы – логическая и осмысленная последовательность действий по переработки деятельности.¹⁸ Разделяют на декларативные и процедурные знания.

Продавцам необходимо считывать эмоции и состояние потребителей, уметь приспосабливаться к ситуации и конкретному человеку, стремиться обслуживать и выстраивать полезное взаимодействие и взаимопонимание с клиентами.

А также ко второму типу знаний относиться осведомленность продавца с типом продукта, его отличительными особенностями, хорошо планировать и иметь стратегическое мышление.

3.2. Аффективная способность

Аффективные процессы – процессы эмоционально-чувственного отношения к жизни и взаимодействия с миром, людьми, собой.¹⁹

Эмоционально устойчивые продавцы имеют преимущество, так как могут подстраиваться под ситуацию, используя свой эмоциональный интеллект, контролируя ситуацию продаж и уменьшая напряжение покупателей.

3.3. Созидательная способность

4. Организационные факторы

4.1. Факторы организации

4.2. Управленческие факторы

Необходим постоянный контроль и управление продажами, что часто выполняется менеджером по продажам. Наличие такого специалиста обеспечивает контроль, обратную связь. Отмечают, что менеджер по продажам эффективно поощряет, направляет и т.д.

5. Коллектив

Степень сотрудничества между сотрудниками улучшает качество отношений, а также как следствие влияет на результативность продаж. Это достигается так как

¹⁸ Когнитивные и аффективные процессы – URL: <https://psychologos.ru/articles/view/kognitivnye-i-affektivnye-processy>

¹⁹ Когнитивные и аффективные процессы – URL: <https://psychologos.ru/articles/view/kognitivnye-i-affektivnye-processy>

тесные и доверительные отношения, командный дух упрощают коммуникацию, координацию, что способствуют улучшению операционной и иной деятельности.

6. Покупатель

Удовлетворенность покупателя покупкой и взаимодействием, опытом посещения считается главным компонентом в построении здоровых и плодотворных отношений между покупателем и продавцом и служит ключом к будущему сотрудничеству покупателей.

7. Ситуационные факторы

Под данным типом факторов подразумевают все внешние факторы, влияющие на деятельность. Данную группу факторов невозможно контролировать, а также факторы могут отличаться от отличительных характеристик бизнеса.

1.4. Модель требований и ресурсов в работе ²⁰

В научных работах, относящихся к исследованию деятельности продавцов, часто отмечается JD-R теория, которая является продолжением Job characteristics theory [Hackman & Oldham, 1976] и job demands–control model [Karasek, 1979].

Модель пластична и не предполагает фиксированных компонентов, как у предшествующих теорий, а также имеет возможность включать перечень индивидуальных характеристик. Наличие такой возможности – положительная сторона модели, так как каждая деятельность специфична, со своими отличительными чертами, которые можно разделить на две категории.

Теория предлагает рассмотрение влияния контроля результатов (outcome control) и контроля деятельности (activity control), управления возможностями (capability control) на результативность продавца. Согласно этой теории, эти факторы можно разделить на две категории: требования к работе (job demands), рабочие ресурсы (job resources).

Первая группа состоит из контроля деятельности и результатов, так как формирует непосредственную деятельность данного типа сотрудников. Контроль результатов в большей степени направлен на оценку того, что было достигнуто. Контроль деятельности рассматривается с точки зрения рутинной работы продавца, которую он выполняет, то есть определяет и контролирует повторяющиеся базовые действия, выполняемые при работе.

²⁰ C. Fred Miao, The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective/ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013.

Сюда входит мониторинг фактического поведения, коммуникационное воздействие через поощрение или указание на ошибки и т.д.

Вторая группа, куда входит контроль возможностей, направлена на развитие сотрудника и повышение его компетентности. Данная группа относится к рабочим ресурсам, так как внимание менеджеров направлено на развитие индивидуальных знаний и навыков, то есть предложение и повышение ресурсов сотрудников через постановку целей относительно уровня их компетентности, мониторинг и оценку, предоставление рекомендаций, обучение и вознаграждение за необходимый уровень и собственное развитие.

В целом специалисты считают, что контроль деятельности и контроль возможностей относится к поведенческому контролю (behavioral control). Такое объединение обусловлено направленностью на контроль фактической деятельности и фактических навыков, относящихся к этой работе.

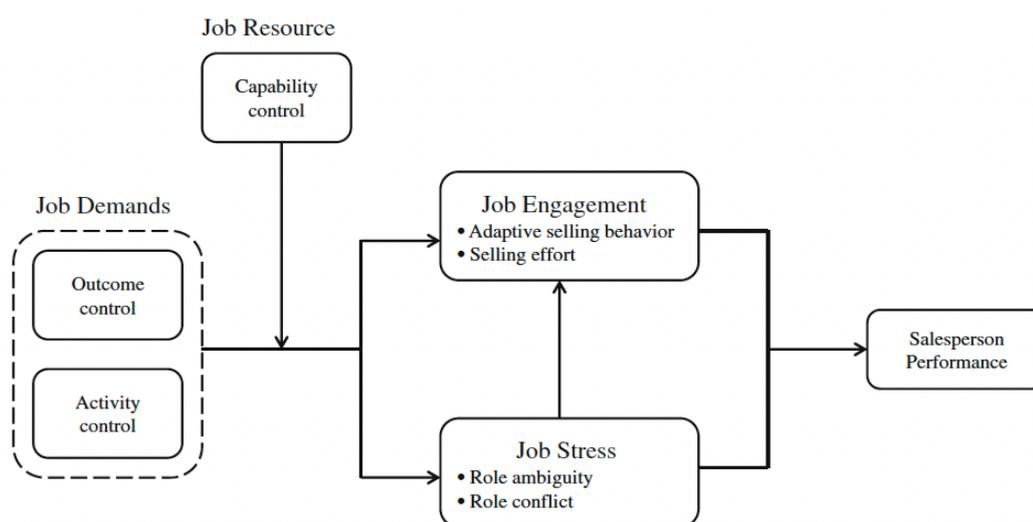


Рис.3. Модель требований и ресурсов,
Источник: [А. В. Bakker, Е. Demerouti, 2022]

Центральный тезис теории состоит в том, что требования и ресурсы могут влиять на результаты сотрудников, так как воздействуют на их вовлеченность и одновременно на возникающий стресс. Препятствия и возлагаемые на сотрудника обязанности воздействуют на его деятельность, а предлагаемые ресурсы упрощают процесс. Возникающий стресс от требований при отсутствии ресурсов ведет к выгоранию, то есть модель работает при наличии двух факторов. Другими словами, при наличии ресурсов возможных для использования, сотрудники в лице продавцов считают, что требования более контролируемы, есть возможность их удовлетворить с помощью активной стратегии

преодоления трудностей, что приводит к более высокому уровню вовлеченности в работу. Например, навыки, возможность для восстановления после работы и другие ресурсы смягчают рабочую нагрузку, когнитивные и эмоциональные требования.

С помощью эмпирического исследования не выявлена связь между стрессом, напряжением, выгоранием и организационными требованиями, поэтому можно предположить, что могут воздействовать смягчающие факторы в виде рабочих ресурсов.

Если рассматривать определение требований к работе, то данный тип включает физические, социальные, психологические и эмоциональные условия труда. Требуют усилий и навыков, то есть связаны с физиологическими и психологическими затратами [Demerouti et al. 2001].²¹

Ресурсы в работе – физические, организационные, психологические, социальные аспекты, которые помогают достичь рабочих целей, стимулировать личностный и карьерный рост, обучение и личную жизнь [Demerouti et al. 2001].

Эти две части модели могут быть как стандартными для рабочих групп, так и уникальными. Например, в то время как эмоциональные и физические требования очень важны для работы медсестер и полицейских, когнитивные требования гораздо более важны для разработчиков программного обеспечения и ученых.

Утверждение 4 теории JD-R гласит, что присутствуют и личные ресурсы сотрудника, которые помогают при преодолении рабочих моментов. Ресурсы могут быть в виде оптимизма, самоэффективности, устойчивости и т.д. Исследования отмечают, что наличие собственных ресурсов влияет на собственную автономию, результативность и рост.

Подводя итоги, модель предполагает наличие трех видов контроля, влияющих в последствии на вовлеченность и стресс, совокупность которых влияет на результативность продавца.

Главная задача руководящих позиций состоит в том, чтобы оценивать и контролировать разные рабочие направления сотрудника, которые составляют с одной стороны рабочие требования, но с другой стороны и являются ресурсами. Совокупность и наличие двух сторон этого процесса дает сотруднику возможность пережить возникающий стресс и справиться с поставленными задачами, влияя на вовлеченность. Все это ведет к результативности.

²¹ Arnold B. Bakker, Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later/ Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Ana Sanz-Vergel// Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2022.

Сотрудник должен как иметь контроль текущей деятельности, так и результатов, но и должно обращать внимание на его рабочее и собственное развитие. Комплекс такого воздействия влияет на конечную результативность.

1.5. Виды результативности

Результативность сотрудников на работе подразделяют на две категории:

Результативность относительно фактических результатов (Outcome performance) – представляют собой количественные результаты, позволяющие судить о результатах рабочей деятельности продавцов. На основе этих данных в основном производится оценка деятельности.

Результативность относительно поведения (Behavioral performance) – результативность в процессе деятельности продавцов, когда они используют те или иные знания, выстраивают стратегии, осуществляют продажи, презентуют продукт, адаптируются под ситуации, коммуницируют с клиентом и другими работниками, и т.д., то есть можно говорить о контекстной результативности. Фокус научного сообщества смещается с внимания только к фактическим и вычисляемым компонентам результативности, то есть все еще учитывают результаты продаж продавцов, но все больше это связывается с поведением, которое приводит к тем или иным результатам.

Существует положительная корреляция, подтвержденная специалистами, между этими двумя видами, то есть результативное поведение влияет на конечную результативность, выраженную в количественных результатах. Упрощая, можно предполагать, что результативный процесс выражается потом в финансовых показателях.

Системы управления, основанные на поведении, в большей степени включают в себя контроль менеджера по продажам, руководство, оценку и вознаграждение продавцов. Напротив, контроль на основе результатов состоит в основном из мониторинга результатов работы продавцов.²²

Подводя итоги, поведенческая результативность влияет на покупку моменте, следовательно влияет на доход компании. Также поведенческая результативность влияет на долгосрочные отношения с клиентом, формирует лояльность, рассказывая о другом продукте, тем самым заинтересовывая продуктом, отношением к клиенту и т.д., то есть становится будущим ресурсом, который возвращает потребителя обратно, то есть увеличивает доход.

²² Ken Grant, Examining sales force performance in organizations that use Behavior-based sales management process/Ken Grant, David W. Cravens// Industrial marketing management. – 1996. – Vol.25. – P.361-371.

1.6. Управление результативностью сотрудников

Управление человеческими ресурсами (HRM) – целостный, стратегический и интегрированный подход к вопросу трудоустройства, управлению сотрудниками, созданию условий для стимулирования вовлеченности работников, для влияния на успех организации.²³

Системы управления результативностью рассматриваются, как интересное направления для развития в рамках управления человеческими ресурсами, но только недавно укрепившееся в относительно однозначном понимании со стороны научного сообщества, специалисты определились с функциональными границами и провели разделение между смежными концепциями.

Управление результативностью (employee performance management (EPM) – объемное понятие, которое широко применяется и представляет собой часть большей концепции управления результативностью компании (performance management (PM)), где цель – достижение стратегических целей компании, которые для каждой организации индивидуальны.

Первоначально научное сообщество рассматривало концепцию оценки результативности, так как руководителей всегда интересовало измерение результативности (performance appraisal), как инструмент контроля и регуляции деятельности сотрудников. На протяжении более 100 лет это вопрос исследовался, но последнее время упор ставится не на оценку результативности, а на комплексном управлении (employee performance management). Отмечается, что эти два направления смежные, так как оценка деятельности являются частью EPM.²⁴

Оценка результативности (РА) – процесс, при котором происходит измерения результатов деятельности сотрудника с определённой периодичностью в формальном проявлении по заданному набору параметров, то есть систематическое выявление сильных и слабых сторон. Можно понимать, как метод преобразования прошлого поведения сотрудника в количественный показатель для эффективного управления [Murphy and Cleveland, 1991].²⁵

Фокусируется на оценке прошлой деятельности, в то время как управление результативностью направлено на развитие будущей деятельности [Armstrong, 2009].

²³ Управление человеческими ресурсами – URL: <http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/>

²⁴ Angelo S. DeNisi, Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? / Angelo S. DeNisi, Kevin R. Murphy// Journal of Applied Psychology. –2017.

²⁵ Shiva Kakkar, Engaging employees through effective performance management: an empirical examination/ Shiva Kakkar, Sanket Dash, Neharika Vohra, Surajit Saha// Benchmarking: An International Journal. – 2020. – Vol.27. – №5. – P.1843-1860.

Главное отличие, по которому можно понять, что деятельность не относится к управлению результативностью – отсутствие привязки к стратегическими целям компании.²⁶ Отмечается, что отдельно оценка не влияет на повышение результативности сотрудника, но может рассматриваться как база для дальнейшего применения методов УЧР, которые в совокупности меняют поведения и приводят к стратегически поставленным целям [DeNisi and Smith, 2014].

Процесс управления перешел от одной используемой практики (performance appraisal) к ряду инструментов с помощью, которых компания стремится целостно подходить к оценке и развитию компетенций для повышения результативности и в следствии разделении вознаграждения [Fletcher 2001; Aguinis and Pierce 2008].

Обобщая, управление результативностью сотрудника (EPM) – все методы УЧР, применяемые в компании, для повышения результативности сотрудника. Включают оценку, обратную связь, обучение, мотивационные элементы, в том числе прозрачную оплату труда и т.д. В общем, это непрерывный процесс выявления, измерения и развития результативности сотрудников и команд в целом, а также согласование этой производительности со стратегическими целями компании [Aguinis and Pierce, 2008]. Создание этой понятной связи является неотъемлемой частью концепции, так как дает понимание глобальное понимание сути действий сотрудника.

Отмечается, что основным принципом управления результативностью является отсутствие принудительной силы, а наоборот добровольное влияние и стимулирование. Это система развития, где основа – это сотрудничество между работодателем и сотрудником, удовлетворяющее обе стороны.²⁷

Данная система может включать, как рассмотрение поведения сотрудника, так и результатов, или рассматриваться вместе.²⁸ Специалисты часто связывают рассматриваемую тему с другими теориями в рамках управления человеческими ресурсами. Так, невозможно отделить EPM от организационного поведения и управления по целям (MBO). Ученые в этих областях стремятся разработать такие методы управления человеческими ресурсами, которые помогут сотрудникам достичь личных целей, что в дальнейшем будет влиять на результаты компании. Основа данных инициатив – измерение

²⁶ Herman Aguinis, Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research/ Herman Aguinis, Charles A. Pierce // Journal of Organizational Behavior. – 2008. – Vol.29. – P.139-145.

²⁷ Майкл Армстронг, Управление результативностью. Система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. – 2005.

²⁸ Herman Aguinis, Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research/ Herman Aguinis, Charles A. Pierce // Journal of Organizational Behavior. – 2008. – Vol.29. – P.139-145.

результатов сотрудников для возможности сделать результативность управляемой. В то время как, концепция ЕРМ предполагает интеграцию как результатов, так и поведение сотрудников, то есть комплексный подход к управлению оперативной деятельности на основе согласованности целей, навыков, знаний для достижения стратегической поставленной цели [Lawler, 2003].²⁹

Другие авторы рассматривают концепцию, как:

- систему постановки целей, обратной связи и признания, работающие в совокупности и дополняющие друг друга [Bernthal, 1996].³⁰
- систему целей и задач, помогающей каждому сотруднику понять свою роль и тем самым повышать результативность отдельных сотрудников и компании [Fletcher and Williams 1996].³¹

Центральный элемент управления результативностью – согласование и интеграция методов управления человеческими ресурсами.³² Поэтому сам процесс управления результативностью усложняется необходимостью определения влияния практик на разных уровнях организационного управления. Данный факт требует более комплексного понимания.³³ Различают горизонтальный и вертикальный тип согласования, а также многоуровневое и межуровневое проявление в пространстве, то есть можно выделить индивидуальную, групповую, организационную и т.д. результативность. Однако эффекты от практик могут различаться и даже негативно воздействовать друг на друга.³⁴

Управление результативностью представляет собой циклический процесс.

[Fitt, 1992]³⁵ разделил этот цикл на основные этапы:

- Планирование

²⁹ Awan S. H., Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement//Sage Open. – 2020.

³⁰ Awan S. H., Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement//Sage Open. – 2020.

³¹ Adelién Decramer, Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction/ Adelién Decramer, Carine Smolders, Alex Vanderstraeten// The International Journal of Human Resource Management. – 2013. – Vol.24. – №2. – P.352-371.

³² Deanne N. den Hartog. Performance Management: A model and research agenda/ Deanne N. den Hartog, Paul Boselie, Jaap Paauwe// Erasmus Research Institute of Management. – 2004.

³³ Angelo Denisi. Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance/ Angelo Denisi, Caitlin E. Smith// The Academy of Management Annals. – 2014. – Vol.8. – №1. – P.127-179.

³⁴ Deanne N. den Hartog. Performance Management: A model and research agenda/ Deanne N. den Hartog, Paul Boselie, Jaap Paauwe// Erasmus Research Institute of Management. – 2004.

³⁵ Donna C. Chan, Core competencies and performance management in Canadian public libraries/ Donna C. Chan// Library Management, Emerald. – 2006. – Vol.27. – №3.

Данный этап цикличного процесса включает установление целей, задач, ожиданий по отношению к сотруднику и выполняемой им работы.

Должностная инструкция выступает связующим звеном между компаний и сотрудником, сообщающим ожидания от деятельности и определяющим границы, обязанности, задачи, требования и меры, по которым можно судить о результатах.

- Коучинг

Мониторинг деятельности, обратная связь, обучение и развитие.

- Оценка

Обзор результативности за определённый промежуток, нацелен на контроль и возможное переосмысливание и корректировку планов. В данном случае автор отмечает, что применяется не оценка деятельности (performance appraisal), а еженедельный или ежемесячный обзор и анализ деятельности.

Таким образом, ЕРМ представляет собой циклический процесс, где присутствует четкое изложение и следование процедуре управления деятельностью, которое согласовывается со стратегическими целями компании и воздействует на результат организации через работу с результативностью сотрудников. Включает практики УЧР относящиеся к регулированию деятельности сотрудника, представляет собой постоянно сменяющийся цикл действий для контроля, мониторинга текущего состояния, обратной связи, обучения и награждения сотрудника.

1.7. Практики управления человеческими ресурсами

Практики управления человеческими ресурсами являются инструментом, который используют в рамках работы с сотрудниками компании для достижения стратегических цели компании, где на ресурс в виде работников влияют, изменяют, формирует нужный набор характеристик и т.д.

[De Leede, Looise, 2005] Выделяют следующие практики УЧР:

1. Формирование организационных целей и задач
(задание, содержание работ, ротация, работа в команде, многозадачность, качество работы)
2. Кадровое обеспечение
(найм, оценка и отбор, введение в работу, развитие карьеры, обучение, увольнение, выход на пенсию)
3. Измерение результативности и вознаграждение

(аттестация, оплата по результатам, бонусы, и т.д.)

4. Коммуникация

[Guest, 1999] Выделяют лучшие практики УЧР:³⁶

- 1) найм и обор
- 2) профессиональную подготовку на постоянной основе
- 3) проектирование видов работ для достижения гибкости, приверженности и мотивации сотрудников, включая меры, предусматривающие ответственность за применение своих знаний и навыков в полном объеме с определенной степенью независимости;
- 4) коммуникация
- 5) обучению персонала ответственному отношению

В целом практики можно разделить следующим образом:

- Отбор и найм
- Оценка
- Обучение и развитие
- Организация деятельности
- Вознаграждение и мотивация
- Коммуникация

Выводы

На основе теоретического рассмотрения темы, сотрудники, занимающиеся продажей товаров или услуг, являются одним из решающих факторов, так как напрямую коммуницируют с клиентом, посетившим место продаж. Деятельность продавца может влиять, как на фактический результат, выраженный в финансовых показателях, так и на будущие результаты. Это может достигаться как непосредственным процессом продаж, то есть действиями по продаже тех или иных продуктов, увеличении чека и т.д., или формировании лояльности, дополнительных приятных впечатлений, которые впоследствии повлияет на выбор потребителя.

То есть выделяют поведенческую результативность (Behavioral performance) и результативность, выраженную в количественных и финансовых показателях (Outcome

³⁶ Цыбова, В.С. Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях/ В. С. Цыбова, Е.К. Завьялова// Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.2.

performance). Поведенческая результативность влияет на покупку моменте, следовательно влияет на доход компании. Также поведенческая результативность влияет на долгосрочные отношения с клиентом, формирует лояльность, в процессе рассказывается о другом продукте, тем самым заинтересовывая продуктом, отношением к клиенту и т.д., то есть становится бушующим ресурсом, который возвращает потребителя обратно, а значит увеличивает доход.

Научное сообщество на протяжении долго периода анализировало статьи, посвященные факторам, влияющим на результат деятельности, используя при этом мета-анализы, тем самым анализируя большой срез релевантных работ.

Рассматривая последнюю выведенную специалистами модель факторов результативности, можно разделить эти влияющие на две группы относительно влияния:

- подлежащие изменению
- не подлежащие изменению со стороны специалистов УЧР

Человек обладает перечнем характеристик, относящихся к рабочему процессу и к самой жизни человека. Модель успешного сотрудника складывается из двух составляющих, где первая часть отвечает за внутренние качества, то есть формирует психологические особенности, социальную компетентность, самоидентификацию, ценности и т.д. Эта составляющая отвечает за личность человека, которая формируется на протяжении всей жизни, от рождения. Другая часть включает профессиональную направленность знаний и навыков, опыта и развивается во время рабочей деятельности.

Так, если рассматривать факторы результативности по последней модели Н. Herjanto, D. Franklin (2018) руководители и соответствующие сотрудники могут влиять на организационные факторы организации, тем самым упрощать взаимодействие в коллективе, устранять операционные трудности, то есть предлагать максимально благоприятные условия для работы, реализации, взаимодействия. Также управленческий контроль, как ценный ресурс в желании повлиять на результаты продавцов, подлежит контролю и изменению со стороны организации через работу с менеджером по продажам или просто через установление контроля и регуляции продаж.

Авторы в рамках выводов предполагают, что характеристики, на которые можно влиять с большей вероятностью влияют на результативность, чем работа с устоявшимися личностными характеристиками. Поэтому есть составляющие, которые формируются в процессе становления личности на протяжении долгого периода, формируя уникальный набор социальных компетенций, устоявшихся характеристик. Например, развитие

когнитивных способностей происходит в молодом возрасте, а после их дальнейшее развитие сопряжено с трудностями в силу физических особенностей человека, социальных и т.д. Закладывается и эмоционально-чувственное восприятие мира, то есть эмоциональный интеллект, выделяемый в перечень составляющих, влияющих на конечный результат.

Влияющие факторы модели можно также разделить относительно практик УЧР.

Например, составляющие социальной компетентности плохо подлежат изменению, поэтому большое внимание должно уделяться планированию и подбору персонала, проработки должностных инструкций и т.д. При анализе моделей очевидно, что есть факторы необходимые для результативной работы, изменение которых не имеет смысла в рамках данной должности, так как тратит большее количество ресурсов, чем смена и подбор нового персонала или вообще сделать это невозможно.

С другой стороны, есть характеристики, напрямую зависящие от деятельности специалистов в сфере УЧР и компании, в которой работает сотрудник. Научные деятели отмечают, что наиболее важным шагом на пути к результативности является уточнение ролей, то есть четкие обязанности и полномочия, а также содержание задачи, технику работы, сроки и т.д., все это облегчает восприятие и согласование работы, повышая эффективность процесса. Было обнаружено, что воспринимаемая ясность роли имеет положительную связь с неотъемлемым стремлением к вовлеченности на рабочем месте. То есть работа управляющего состоит в регуляции, направлении и изъяснении деятельности продавцов, тем самым формируя понятный рабочий процесс, помогающий преодолевать стресс (JD-R теория). W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal (2011) ставят отсутствие неопределённости роли на третий по степени влияния фактор.

Помимо организации деятельности, важной составляющей является обучение и развитие сотрудников, как относительно их непосредственной трудовой функции (продажи, коммуникация с клиентами, презентация продукта), так и социального интеллекта, который важен при выстраивании коммуникации с клиентами. В исследовании W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal (2011) знания в области продаж на основе корреляционного анализа занимают первое место.

Необходимо контролировать процесс, давать разработанные планы, направлять, тем самым давать ресурс для преодоления возникающего стресса. Это подтверждается и моделью JD-R, где предлагаемый ресурс не имеет смысла и эффективности без контроля, и наоборот. Например, разработанные технологии продаж, обучение по закрытию возражений и т.д. быстро забываются без повторений и теряют эффективность при отсутствии собственного контроля или со стороны руководящих позиций. По

исследованиям А. Dubinsky и S. Hartley наблюдается, что самоконтроль не имеет связи с результативностью, а другие авторы вообще не учитывают в своих работах. В основном научными деятелями рассматривается влияние разных типов внешнего контроля, а именно: контроль деятельности, возможностей, результатов и т.д.

Оценка результативности является базой при рассмотрении понятия «управление результативностью». Оценка и анализ деятельности – часть организационного контроля, который входит в организационные факторы (управленческие факторы, факторы организации).

Нельзя не учитывать мотивационные и стимулирующие стороны работы с персоналом, которые формируются психологическими факторами. Специалисты УЧР и организация в целом имеют прямую возможность к применению практик УЧР, позволяющих стимулировать деятельность сотрудников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

2.1. Анализ рынка

Самарская область является лидером в рейтинге по объему покупки разливного пива. Так, по отчету российской IT-компании в области онлайн касс «Эватор», на 2019 год средний объем единоразовой покупки этого продукта составил 4,2 литра, при условии, что у следующего региона значения составляют 3,2 литра.³⁷

Считается, что рассматриваемый регион также отличает историческая база, влияющая на приверженность именно данному типу продукта. С 1881 года функционирует Жигулевский пивоваренный завод, который является одним из главных символов города.³⁸ Отмечается, что в рейтинге популярных сортов разливного пива по всей стране «жигулевское» занимает второе место.³⁹

Наблюдается плотная укомплектованность, где на карте города Самары представлено более 1000 магазинов разливного пива, при численности 1 173 393 человек⁴⁰

Специфика области, в том числе и историческая, повлияла на широкую представленность разных розничных магазинов с разливным пивом в одном квартале и даже доме. Ссылаясь на действующих экспертов в этой области, большинство магазинов находятся в постоянной конкуренции между друг другом, так как практически не существует улицы, где бы располагался только один бренд или магазин разливных напитков. Даже при визуальном рассмотрении наблюдается полное покрытие розничными точками разного размера всего города (Приложение 1).

По исследованию компании «Эватор», в 2022 году средняя выручка разливного пива в летние месяцы выросла на 77%, а среднее количество продаж в одном магазине на 29%.⁴¹ И все еще ожидается массовый переход на отечественную продукцию.⁴² В первом полугодии 2022 года было выпущено 410 млн декалитров пива, что больше, чем рекордные значения 7 лет назад.⁴³

Данные изменения могут быть связаны с рядом факторов:

1. Уменьшение числа путешествующих россиян

³⁷ Названы самые пивные регионы России – Lenta.ru – URL: <https://lenta.ru/news/2019/12/20/beer/>

³⁸ Жигулевский пивоваренный завод – URL: <https://samarabeer.ru/history/>

³⁹ Названы самые пивные регионы России – URL: <https://lenta.ru/news/2019/12/20/beer/>

⁴⁰ Росстат – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>

⁴¹ Продажи магазинов разливного пива – Evotor – URL: <https://evotor.ru/research/prodazhi-magazinov-razlivnogo-piva-rastut/>

⁴² Кретьова, Ю.И. Особенности рынка пивоваренной продукции в текущих экономических условиях: состояние и перспективы развития/ Ю.И. Кретьова, И.В. Калинина// Вестник ЮУрГУ, Серия «Пищевые и биотехнологии». – 2022. – Т.10. – №2. – С.5-14

⁴³ Производство пива в России в 2022 году показало рекорд за 7 лет – Profibeer – URL: <https://profibeer.ru/beer/proizvodstvo-piva-v-rossii-v-2022-godu-pokazalo-rekord-za-7-let/>

Санкционные ограничения в отношении авиаперевозок значительно увеличили стоимость перемещения и сократили возможные направления.

Сложности в предоставлении виз и закрытие визовых центров на территории России также повлияли на поведение россиян.

2. Сокращение представленности иностранных брендов в сетевых магазинах продовольственного типа

При анализе рынка важно рассмотреть законодательный аспект, влияющий на работу компаний в этой области. Так, с октября 2023 году планируется маркировка всех продуктов пивоваренной промышленности. «Честный знак» – единая национальная система цифровой маркировки и прослеживаемости товаров.⁴⁴ Данный код, размещенный на продукции, гарантирует подлинность и оригинальность товара, а также позволяет не только законодательным, правоохранительным и иным органам РФ контролировать истинное происхождение, передвижение, продажу и т.д. продукции, но и каждый потребитель в праве потребовать «отсканировать» код для личного ознакомления.

Алексей Воробьев, директор по корпоративным отношениям Heineken в России считает, что дополнительные расходы неизбежно лягут на себестоимость продукции, а в условиях жёсткой конкуренции и высокой зависимости спроса от цены это станет дополнительным вызовом для производителей пива. В итоге издержки перейдут в стоимость продукции на полке.⁴⁵

Дополнительные затраты вынудят компании, повышать цены, продавать больше, а также сокращать оставшиеся излишки трат. Если компания соблюдает законодательные нормы и находится в легальной зоне рынка, то введение дополнительного контроля все равно увеличивает расходы, поэтому компания будет вынуждена искать дополнительные инструменты дохода.

2.2. Характеристика торговой точки

Для глубокой проработки и рассмотрения данной темы, необходимо понимать специфику торговых точек, где работают продавцы, то есть необходимо рассмотреть контекст. Магазин разливных напитков, преимущественно пивной продукции, представляет собой отдельно стоящий фирменный магазин от производителя или розничный магазин, совмещающий разные бренды и пивоварни и т.д.

⁴⁴ Честный знак – URL: <https://честныйзнак.рф>

⁴⁵ Пивоварам выдадут контрмарки – URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/03/26/pivovaram-vydadut-kontramarki-kraftovye-proizvodstva-v-rossii-riskuyut-razoritsya/>

На территории города Самары можно выделить наиболее популярные фирменные торговые точки, продающие продукцию собственного производства (часть из них может продавать дополнительно сторонние бренды):

1. На дне ⁴⁶
18 торговых точек
Жигулевский пивоваренный завод, г. Самара (Самарская область)
2. Аббатское ⁴⁷
16 торговых точек
Пивоваренная компания «Бенц», г. Тольятти (Самарская область)
3. Жигулевское пиво
30 торговых точек
Жигулевский пивоваренный завод, г. Самара (Самарская область)
4. Кузница знатного пива
18 торговых точек
Пивоваренный завод «Кузница знатного пива», г. Самара (Самарская область)
5. Веержа⁴⁸
23 торговых точек
Пивоваренный завод «Маркс», г. Маркс (Саратовская область)
6. Живо пиво
29 торговых точек
Собственная пивоваренный завод
7. Пивзаводъ
15 торговых точек
Собственный пивоваренный завод, Самарская область

Розничные магазины с разными марками пива:

1. Пив&ко⁴⁹
20 торговых точек
2. Эль пинта
14 торговых точек
3. Za.Пив.com

⁴⁶ Сайт компании на дне – URL: <http://nadesambeer.ru/magaziny>

⁴⁷ Сайт компании Аббатское – URL: <http://abbatskoe.ru/map>

⁴⁸ Сайт компании ВЕЕРжа – URL: https://www.beerja.ru/assortiment/napitki/razlivnoe_pivo/

⁴⁹ Сайт компании Пив&ко – URL: <https://pivko24.ru>

14 торговых точек

4. Хмелик

12 торговых точек

В списке выделены наиболее популярные магазины, имеющие отличительные характеристики, представляют собой бренд и сеть магазинов, предлагающие одинаковый набор товаров на территории города Самары и за пределами. Могут как продавать собственную продукцию, так и быть розничным дистрибьютером, предлагающим определённый перечень марок разных пивоварен. Однако важно отметить, что большинство магазинов в городе не имеют общий фирменный стиль, единично открыты.

Еще одна особенность рынка состоит в том, что часто магазины совмещают деятельность с пивным баром, где возможно присесть и заказать напиток, закуски. Однако это не мешает анализу сотрудников, так как не меняет цель и задачи продавцов во время взаимодействия с клиентом.

Продукция магазина включает не только разливное пиво, но и другие напитки, например, квас, сидр, лимонады. Также большую долю продукции занимают сопутствующие товары, такие как: рыбные, мясные, хлебные снеки, чипсы. Можно встретить сигареты, табак, товары для загородного отдыха и т.д. Часто присутствуют безалкогольные прохладительные напитки в бутылках, а также баночное и бутылочное пиво под разными марками. В целом ассортимент соответствует спросу клиентов независимо от цели их покупки.

Центральным продуктом, мотивирующим потребителя к посещению того или иного заведения является разливное, бутылочное пиво под определёнными марками или представляющий определённый сорт. Также мотивирующим фактором могут быть отличительные сопутствующие товары, представленные в торговой точке. Ими могут быть еда во фритюре, определённая сушеная рыба и т.д.

2.3 Конкурентный анализ

Далее проведем более детальный анализ деятельности конкурентов на территории г. Самары для выявления различий и сходств существующих бизнесов. Цель – разделение на сегменты и выявление различий и особенностей, формирование понимания тенденций на рынке.

Данный анализ проводился с использованием информации доступной в интернете по компаниям, а также с помощью собственного сбора данных непосредственно в магазинах компаний, то есть осуществлялось посещение точек продаж.

Таблица 1. Сравнительная таблица брендов с собственным пивоваренным заводом

	Аббатское	Кузница
Города	Самара Тольятти Самарская область	Самара Тольятти
Тип ведения бизнеса	Магазины от производителя + Франшиза	Магазины от производителя
Максимальная цена	125 руб./л	175 руб./л
Минимальная цена	79 руб./л	119 руб./л
Средняя цена	89 руб./л	143 руб./л
Ширина продуктовой линейки (напитки)	32 пиво	13 пиво 3 напитки
Количество собственных сортов пива	все	все
Ассортимент сопутствующих товаров	Маленький выбор снековой продукции Присутствует	Любая снековая продукция (весовые +известные бренды) Копчение Крафтовое бутылочное пиво
Маркетинг	+ Сайт Социальные сети Бонусная программа Акции	+ Сайт Социальные сети Бонусная программа Акции
Плюсы	Ассортимент направлен на разные возрастные группы Широкий ассортимент Бутылочное пиво	Сорта на любой вкус Чешский пивовар Баночное пиво
Вид магазина	5 Присутствует единый фирменный стиль	5 Присутствует единый фирменный стиль

Таблица 2. Сравнительная таблица компаний, совмещающих собственное производство и дистрибьюцию

	Живо пиво	Пивзаводь	Веержа
Города	Самара	Самара	Самара Тольятти Самарская область Ульяновская область
Тип ведения бизнеса	Магазины от производителя Франшиза	Магазины от производителя Франшиза	Магазины от производителей Франшиза
Максимальная цена	110 руб./л	142 руб./л	120 руб./л
Минимальная цена	78 руб./л	79 руб./л	74 руб./л
Средняя цена	89 руб./л	105 руб./л	95 руб./л
Ширина продуктовой линейки (напитки)	17 пиво 5 напитки	20 пиво 6 напитки	13 пиво 7 напитки
Количество собственных сортов пива	4	4	3
Пиво других брендов, которое представлено в сети магазинов	Жигулевское пиво Gellert Три оленя	Жигулевское пиво Три оленя Kruger Jager СССР жигулевское	Жигулевское пиво Пиво пивоваренного завода г. Маркс
Маркетинг	+ Социальные сети	- (отсутствует сайт, социальные сети)	+ Сайт Социальные сети Бонусная программа Акции
Вид магазина	5	4	3

Таблица 3. Сравнительная таблица брендов с розничной продажей продукции разных пивоваренных заводов

	Пив&ко	Эль пинта	Za.Пив.com	Хмелик
Города	Федеральная сеть 215 городов	Самара	Самара	Самара

Тип ведения бизнеса	Франшиза	Магазины от основателя	Магазины от основателя	Магазины от основателя Франшиза
Максимальная цена	148 руб./л	165 руб./л	109 руб./л	130 руб./л
Минимальная цена	87 руб./л	89 руб./л	71 руб./л	94 руб./л
Средняя цена	117 руб./л	117 руб./л	84 руб./л	109 руб./л
Ширина продуктовой линейки (напитки)	15 пиво	13 пиво 3 напитки	6 пиво 8 напитки	14 пиво
Пиво других брендов, которое представлено в сети магазинов	Жигулевское пиво Три оленя Gellert Jager Бламберг Пиво пивоваренного завода г. Маркс	Жигулевское пиво Три оленя Gellert Чешское барное (г. Томск) Пиво пивоваренного завода г. Маркс	Жигулевское пиво Чешское барное (г. Томск) Пиво пивоваренного завода г. Маркс СССР жигулевское	Жигулевское пиво Три оленя Бламберг Чешское барное (г. Томск)
Уникальные бренды	Другие бренды могут добавляться, так как франшиза предполагает свободу в выборе пивоваренных заводов	Мюнх (г. Жигулевск)	Дуб и обруч (г. Ульяновск)	-
Маркетинг	+ Сайт Социальные сети Бонусная программа Акции	- (отсутствует сайт, социальные сети)	- (отсутствует сайт, социальные сети)	- (отсутствует сайт, социальные сети)
Вид магазина	5	3	3	3

Таблица 4. Сравнительная таблица брендов с продукцией Жигулевского пивоваренного завода

	На дне	Жигулевское пиво
Города	Самара Тольятти	Самара Самарская область
Тип ведения бизнеса	Магазины от производителя	Франшиза с продукцией Жигулевского пивоваренного завода
Максимальная цена	129 руб./л	138 руб./л
Минимальная цена	118 руб./л	118 руб./л
Средняя цена	123 руб./л	128 руб./л
Ширина пивной линейки	8 видов	7 видов
Маркетинг	+ Официальный сайт завода	- (отсутствует сайт, социальные сети)
Вид магазина	5	5

Компании разделены на 4 сегмента (каждая таблица – отдельный сегмент).
Разделение производилось на основе типа видения бизнеса.

Выделенные сегменты:

1. Компании, продающие собственную продукцию
2. Компании, продающие собственную продукцию и другие бренды
3. Компании, агрегирующее разные бренды, без собственного производства
4. Компании, продающие преимущественно жигулевское пиво

2.4. Анализ 5 сил М. Портера

Далее для анализа силы конкуренции рассмотрим аналитическую модель 5 сил М. Портера.

1. Рыночная власть покупателей

Может присутствовать приверженность сорту пива под определённой маркой, например пиво «Жигулёвское», которое отмечается, как второе по популярности в стране.

Хотя если опираться на выводы вице-президента по маркетингу компании «Балтика», Андрея Рукавишников, потребители в волжском регионе страны в большей степени привержены марке не так сильно или находятся в поиске, то есть преобладают средние и изменчивые потребители.⁵⁰ Относительно локальных марок присутствует чуть

⁵⁰Рукавишников А. Пивная революция и маркетинг пива в России / А.В. Рукавишников// Альпина Бизнес Букс. –2008. — С. 372

более сильная приверженность совместно со средней, то есть надежные и средние потребители.

В России в условиях насыщенного рынка относительно пивной продукции потребитель все хуже идентифицирует разные марки, лояльность к брендам размывается. Однако, при высокой устоявшейся лояльности такие потребители склонны допускать повышение цен на продукцию, а также готовы больше тратить для построения эмоционального имиджа, где в нашем случае может выступать коммуникация клиента с продавцом. Эмоциональный имидж побуждает потребителя к совершению покупок, возникающие эмоции притупляют рациональное мышление.⁵¹

Основываясь на исследовании потребителей алкогольной продукции маркетингового агентства FDFgroup, покупатели Москвы при выборе пивного напитка ориентируются в большей степени (63%) на вкус, далее идет качество (50%), а также известность марки (26%) и цена (14%). Наиболее не влияющими факторами при покупке оказались: рекомендации, страна производства и другие.⁵² Исследование на рынке Москвы можно применять при анализе ситуации в рассматриваемом регионе.

2. Рыночная власть поставщиков

В разрезе розничной продажи существующих марок пивных напитков, рыночная власть поставщиков достаточно низкая. Представлено много производителей на территории Самарской области, а также за ее пределами, по всей России. У новых игроков нет барьеров для входа относительно покупки продукции для реализации. Можно приобретать через оптовых поставщиков или напрямую у производителя. Многие компании не только предлагают франшизу торговых точек бренда, но и реализуют свою продукцию оптовым покупателям.

Только на территории Самарской области функционируют около 76 пивзаводов.⁵³ А на территории страны располагаются около 1300 производств.⁵⁴ Компании, занимающиеся производством собственной продукции склонны совмещать розничную продажу с оптовой,

⁵¹Эмоциональный брендинг и имидж – Studme – URL: https://studme.org/313225/marketing/emotsionalnyy_brending_imidzh_tizer_prodvizhenii_imidzha

⁵²Исследование потребителей алкогольной продукции – FDFGrroup – URL:<https://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/gotovye-issledovaniya/issledovanie-potrebiteley-alkogolnoy-produktsii/>

⁵³Пивзаводы Самарской области – Allbrewery – URL: <https://www.allbrewery.ru/places/rossija/samarskaja-oblast?page=1&open%5B%5D=1&tip=brewery=2&submit=Фильтровать>

⁵⁴Российские производители пива – Пивное дело – URL: <https://pivnoe-delo.info/2020/04/27/pivnoe-delo-1-2020-rossijskie-proizvoditeli-piva-katalog-baza-dannyx/>

для загрузки мощностей, дополнительной прибыли, распространённости и узнаваемости продукции и т.д.

3. Действующие конкуренты

Высокий уровень насыщенности рынка, как относительно брендов, так и представленных точек продаж. Высокий темп роста в целом всего рынка.

Товар в ценовых категориях плохо диверсифицирован. Преобладает низкий ценовой сегмент, где наблюдается низкая возможность к повышению цен. В нижнем и среднем ценовом сегменте большее количество покупателей, 43% и 37% потребителей соответственно.⁵⁵ В более высоком возможно увеличение цен, так как компании предлагают более качественную и эксклюзивную продукцию, то есть большая ценность.

Рассмотрим цены на основную продукцию брендов, в виде разливного пива, будут учитываться цены только на этот тип товара, так как он является основополагающим и формирует дальше ценовую политику остальных категорий. В итоге, конкурентный анализ показывает, что средняя цена по магазинам в среднем отличается друг от друга на 14 рублей в трех из четырех выделенных сегментов, а максимальная – на 19 рублей. Значительно отличается цена только в 1 сегменте, в магазинах «Кузница», где средняя цена равна 143 руб./л., а максимальная 173 руб./л.

Также важной составляющей является то, что часть сетевых магазинов отдают предпочтение продукции Жигулевского пивоваренного завода. Например, магазины «На дне» и «Жигулевское» продают одинаковую продукцию. В целом розничные магазины без собственной пивоварни («Хмелик», «Эль пинта», «За.Пив.com», «Пив&ко») агрегируют наиболее востребованные марки и сорта пива, поэтому в этом направлении клиентам легко переключаться с одного на другой магазин. По результатам конкурентного анализа, большинство имеет схожую продукцию, хоть и имеет отличительные бренды и сорта, которые в основном являются представителями достаточно маленьких пивоваренных производств. Например, Мюнх в городе Жигулевск (Самарская область) или Дуб и обруч в городе Ульяновск.

Таблица 5. Сравнение представленной пивной продукции во 2 и 3 сегменте

	Разные бренды	Собственная пивоварня + разные бренды
--	---------------	---------------------------------------

⁵⁵ Исследование потребителей алкогольной продукции – FDFGroup –
URL: <https://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/gotovye-issledovaniya/issledovanie-potrebiteley-alkogolnoy-produktsii/>

	Пив&ко	Эль пинта	Za.Пив.com	Хмелик	Живопиво	Пивзаводъ	Веержа	
Пивная продукция (бренд или название сорта)								
Жигулевское пиво (г. Самара)	+	+	+	+	+	+	+	7
Три оленя (г. Самара)	+	+	-	+	+	+	-	5/7
Gellert (Сам. Обл.)	+	+	-		+	-	-	3/7
Пивоваренный завод (г. Маркс)	+	+	+	-	-	-	+	4/7
Чешское барное (г. Томск)	+	+	+	+	-	-	-	4/7
Jager (г. Абакан)	+	+	+	+	-	-	-	4/7
Blamberg (г. Мин воды)	+	-	-	+	-	-	-	2/7

Сопутствующие товары сложно сравнить без наличия списка закупок данных торговых точек с наименованием, однако на основе посещения магазинов и такого сбора данных, видно, что продукция достаточно однородна. Данный товар слабо отличается, поэтому не становится поводом к смене потребительский привычек и предпочтений.

В совокупности с малоактивной маркетинговой деятельности у потребителя все меньше поводов для изменения своего поведения, а значит стагнации или даже упадку доходов компаний. Анализ конкурентов показывает, что только 6 компаний из 11 имеют сайт и/или социальные сети, а также только 4 из 6 ведут активную маркетинговую деятельность.

4. Угроза появления конкурентов

Угроза связана не с открытием нового продукта для потребителей, то есть производства сортов пива под новым брендом, а экспансия уже существующих игроков.

Так, на рынке самарской области существуют основные игроки, которые знакомы потребителям, а также имеют франшизу. Известные бренды активно открывают собственные точки и продают франшизу. Первоначальные инвестиции на открытие

известного бренда «Пив&ко» составляют от 3000000 руб. Если рассматривать менее известный «Хмелик» без собственной продукции, то необходимо вложить 1 500 000 руб.⁵⁶

Если рассматривать открытие пивоваренного завода и введение нового бренда на рынок, то в этом случае, угроза достаточно низкая. Инвестиции выходят за рамки открытия франшизы или просто магазина без опознавательных знаков. Тут входят затраты на оборудование, сотрудников, сырье, маркетинговые, логистические и иные затраты. Рынок перенасыщен, поэтому внезапная угроза появляется при вложении больших инвестиций, вероятность которых мала.

Другим направлением на этом рынке являются розничные магазины, не принадлежащие какому-то определённом бренду, часто открываются отдельно, не формируют сеть. На рассматриваемой территории преобладает именно такой тип торговых точек. Купить готовый магазин без определимого бренда возможно за 300 000 – 600 000 руб.⁵⁷ Угроза средняя, так как сила влияния может ощущаться достаточной при условии, что магазин открывается в месте с высоким трафиком, более низкими ценами, акциями и т.д., то есть предлагают клиенту более выгодные условия. На данный момент все меньше остается точек с таким расположением, поэтому нельзя утверждать, что сила высокая, хоть и порог входа достаточно низкий.

5. Товары-заменители

Представлены в разных сегментах с большей или меньшей силой. В целом можно сказать, что рынок насыщенный, достаточно много вариантов для выбора.

Товарам заменителями может быть бутылочное пиво, продающееся в крупных продуктовых магазинах, локальных магазинах. Так, бутылочное пиво «Жигулевское» пользуется высоким спросом среди потребителей.

Таблица 6. 5 сил М. Портера

	Параметр	Сила
1	Рыночная власть покупателей	Сильная
2	Рыночная власть поставщиков	Слабая
3	Действующие конкуренты	Сильная
4	Угроза появления конкурентов	Средняя
5	Товары-заменители	Слабая

⁵⁶ Франшиза – Avito – URL: https://www.avito.ru/voronezh/gotoviy_biznes/franshiza_magazin_razlivnogo_piva_hmelnik_voronezh_2578125152

⁵⁷ Магазин разливного пива – Альтера Инвест – URL: <https://alterainvest.ru/kuf/products/368/>

Выводы

Анализируя основные тенденции в отрасли, в силу политических и экономических ситуаций, санкционные ограничения затрагивают пивоваренную сферу, где потребители могут ощущать повышение цен на иностранные бренды или полное, частичное их отсутствие на прилавках.

С точки зрения социальных изменений, специалисты прогнозируют более массовый переход на отечественную продукцию, который также может поменять потребительское поведение в силу открытия для себя нового направления в виде разливного пива отечественного производства.

Все это, с одной стороны, может повлиять на рост потребителей, а значит на потребность в более качественном обслуживании, которое будет удерживать потребителя в его момент покупки, а также привлекать для следующего раза, тем самым расширяя базу постоянных клиентов. Такого воздействия может достигаться рядом бизнес-инструментов, где продавец играют одну из главных ролей, тем более результативный.

Помимо этого, законодательные нововведения, которые подразумевают переход организаций в белый рынок, а именно обязательное участие в системе «честный знак» также могут обуславливать использование всех возможных инструментов, в лице которых может выступать персонал.

Кроме политических, экономических, социальных и законодательных изменений, на рассматриваемом рынке сильная конкуренция. По данным электронного справочника «2Гис», на карте города Самара представлено около 1000 открытых розничных точек продаж, где разливное пиво – основной продукт. Даже визуальном рассмотрении видно, что магазины расположены близко к друг другу и плотно покрывают карту города (Приложение 1). Такое распространение бизнес-направления связано с историческими особенностями региона, большим количеством пивоваренных заводов (76 в Самарской области), а также достаточно низкими порогами на вход.

В рассматриваемой области наблюдается не только территориальная конкуренция, высокие темпы рынка, но и представлена в большей степени похожая продукция. Большинство точек продаж предоставляют одинаковый набор продукций при постоянном масштабировании. При высокой конкуренции и однообразии продукции компаниям необходимо бороться за доход и клиента не только удобством, маркетингом, визуальным сопровождением, но и деятельностью продавцов.

Компаний с унифицированным стилем, представляющих бренд, меньше, чем без опознавательных знаков, что увеличивает необходимость использовать все инструменты влияния на результат. При наличии похожего уровня во всех аспектах предлагаемого блага, приверженность определённому магазину может снижаться, тем самым негативно влияя на выручку компании. При наличии одинакового набора составляющих (расположение, ассортимент), работа продавца может стать решающей. Возможно даже в некоторых случаях затраты на поддержание высокого уровня деятельности продавцов может стоить компании меньше, чем другие инструменты. Например, для магазинов, не представляющих бренд и открытых по соседству с другими, предлагая похожий ассортимент.

Кроме розничных магазинов, агрегирующих похожую продукцию, на рынке существует два представителя Жигулевского пивоваренного завода, которые продают одинаковую продукцию.

С другой стороны, некоторые бренды делают упор на продукцию, свой стиль и узнавание («Аббатское», «Кузница»), то есть предлагают уникальный основной продукт, который привлекает потребителей. И в этом случае основная их задача это удержание клиента и представление соответствующего уровня на всех этапах, включая завершающий, где происходит прямое взаимодействие бизнеса и клиента через продавца. Также важной составляющей является повышения лояльности, как способ увеличения последующих продаж, а также непосредственное увеличение чека в момент покупки.

По результатам конкурентного анализа видно, что многие компании предлагают франшизу. Данный блок компаний можно также рассматривать с точки зрения их стратегии видения бизнеса, то есть открытия франшизных точек. Наличие инструментов воздействия на результат деятельности продавцов может рассматриваться, как положительный аспект франшизного предложения, помогающего развивать это направление.

ГЛАВА 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

3.1. Методология исследования

Методология исследования совмещает количественные и качественные методы, так как отрасль плохо развита в рамках активного управления человеческими ресурсами, как инструмента повышения доходов компании через работу продавцов с клиентами. Использование двух методов исследования позволит достичь всестороннее и глубокое погружение в проблему.

Эмпирическое исследование можно разделить на два основных этапа:

1. Исследование специалистов УЧР
2. Исследование продавцов

Типы и методы исследования:

1. Качественное исследование
 - интервью со специалистами компаний
2. Количественное исследование
 - Анкетирование специалистов
 - Анкетирование сотрудников розничных магазинов

В рамках данного блока базой для исследования стал конкурентный анализ, приведенный во второй главе. Конкурентный анализ охватывал компании на территории Самарской области, которые осуществляют деятельность по продаже разливного пива и сопутствующих товаров в розничных магазинах под определенным брендом. Анализ не учитывал отдельные магазины, не входящие в ту или иную сеть, то есть фокусировался на организациях, предоставляющие свои товары в ряде магазинов, объединенных общей концепцией и брендом. Цель – выявление характерных для компаний черт, сопоставление по цене, выделение сходств и различий, которое даст представление о конкурентах.

На основе этого анализа произведена сегментация, то есть группировка относительно ряда признаков:

1. Компании, продающие собственную продукцию
2. Компании, продающие собственную продукцию и другие бренды
3. Компании, продающие разные бренды
4. Компании, продающие преимущественно жигулевское пиво

Компании разделены на основе типа ведения бизнеса, который влияет на стратегию развития компании в этом сегменте. Подробное объяснение приведено в главе 2.

Первостепенно, для ознакомления с внутренней политикой компаний в рамках работы с сотрудниками были проведены полуструктурированные интервью с представителями компаний этой отрасли (Приложение 2). Также их мнение и опыт учитывается при составлении последующей анкеты для продавцов.

После интервью специалисты получили анкету, которая отправлялась через информационный сервис google forms. Все участники интервью приняли участие. Анкета была сформирована на основе адаптированного опросника J. Lawler⁵⁸, где часть вопросов были добавлены с помощью другого опросника C. Fred Miao, Kenneth R. Evans⁵⁹, а также расширен перечень разделения на практики, а именно были включены коммуникация и оценка (Приложение 3). Анкета имеет шкалу Лайкерта, от 1 до 5, где 1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен.

Следующим этапом эмпирического исследования стал сбор и анализа данных от продавцов выбранных компаний. Им была разослана анкета, разработанная на основе интервью со специалистами, а также научных деятелей (Приложение 4, Приложение 5, Приложение 6). Часть вопросов по шкале Лайкерта, от 1 до 5, где 1 – полностью не согласен, 5 – согласен, другие предполагают числовой, тестовый ответ или да/нет.

Задачи эмпирического исследования:

- Получить у специалистов выбранных компаний их собственную оценку наличия практик управления человеческими ресурсами, оценить уровень внедрения, качество применения. Другим немаловажным моментом для обсуждения являются проблемы, связанные с поддержанием стабильности и цикличного процесса, финансовой составляющей и т.д. Также важно получить информацию о признаках результативности и способах влияния;
- Получить оценку продавцов их опыта относительно УЧР, наличия практик, а также получить от них их мнение, определяющее потребность в применении последующих практик;

⁵⁸Цыбова, В.С. Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях/ В. С. Цыбова, Е.К. Завьялова// Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.2.

⁵⁹С. Fred Miao, The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective/ С. Fred Miao, Kenneth R. Evans // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013.

- Получить оценку продавцами факторов, влияющих на результативность.

Информация от специалистов поможет сравнить компании разных сегментов для получения выводов и даст представление об уровне управления человеческими ресурсами в отрасли, то есть дает контекст для дальнейшего исследования. Также блок про результативность позволяет понять используемые практики в рамках работы с результатами. Анкетирование позволяет в структурированном количественном виде сравнивать результаты.

Анкетирование продавцов позволяет получить оценку факторов влияния и определить связь между результатами разных сегментов для последующих выводов.

3.2. Анализ первого этапа исследования

Первый этап исследования представляет собой рассмотрение и изучение практик управления человеческими ресурсами в отношении продавцов розничных магазинов. Интервью проведено с 1 специалистом из каждого сегмента.

Выделенные сегменты:

1. Компании, продающие собственную продукцию
2. Компании, продающие собственную продукцию и другие бренды
3. Компании, агрегирующее разные бренды, без собственного производства
4. Компании, продающие преимущественно жигулевское пиво

Название компаний не раскрывается по их собственному запросу, поэтому для дальнейшего исследования будем обозначать следующим образом:

1. Компании, продающие собственную продукцию – Компания 1 сегмента
2. Компании, продающие собственную продукцию и другие бренды/ Компании, агрегирующее разные бренды, без собственного производства – Компания 2 и 3 сегмента
3. Компании, продающие преимущественно жигулевское пиво – компания 4 сегмента

Полуструктурированное интервью проводилось с сотрудниками, постоянно работающими с продавцами. В силу того, что компании в данном регионе и отрасли представляют группу микро и малого бизнеса, где перечень сотрудников ограничен, то данный вид должности предполагает совмещение несколько направлений, находящихся отражение в деятельности одной руководящей позиции. То есть специалист по работе с продавцами полностью контролирует группу сотрудников на протяжении их жизненного

цикла в компании, от отбора и найма, адаптации, обучения, контроля и т.д. до окончания их работы в этой организации. Однако, такая работа предполагает не только часть обязанностей специалиста УЧР, но и многие другие. В более крупных компаниях такая должность представлена бизнес-тренером, в других этим занимается руководитель, но суть основной работы остается одинаковой.

3.2.1. Компания 1 сегмента

Интервью с представителем компании первого сегмента предоставляет возможность выделить специфические признаки результативности продавцов для компаний, предлагающих более высокий уровень продукции и услуг для потребителя. Специалист относит компанию к сегменту выше среднего по ряду признаков, куда входит: качество основного продукта, спутывающих товаров, вид магазина, и т.д. По конкурентному анализу видно, что цены данного сегмента выше остальных, только собственная продукция, что требует, как использование любых инструментов повышения дохода, так и обеспечивать нужный уровень оказания услуг. «Мы поняли, что данному отделу необходимо было соответствовать качеству нашей продукции».

На данный момент стратегия компании состоит в том, чтобы обеспечить уровень собственного продукта на всех этапах, то есть работа над результативностью продавцов сейчас представляет особую ценность в направлении деятельности управления человеческими ресурсами. Компания понимает, что невозможно достигнуть нужный уровень при низком уровне последнего звена цепочки, поэтому работает с уровнем результативности как для повышения финансового результата, так и для повышения уровня предлагаемых услуг.

Смена вектора работы с персоналом в рассматриваемой компании состоялась несколько лет назад, когда компания ощутила проблемы со стороны уровня текучести кадров, повышенных затрат, снижения выручки. Эти и другие факторы повлияли на решение о формировании системы.

Обучение

В рамках данного блока компания для себя выделяет два этапа обучения:

- первый этап – адаптация + обучение технического характера для ознакомления с рабочими процессами, позволяющими выйти на смену;
- второй этап – обучение технологиям продаж, характеристикам продуктовой линейки, процессу пивоварения.

Вознаграждение

Заработная плата складывается из нескольких частей, где присутствует базовый оклад, переменная часть и премиальные выплаты. Переменная часть состоит из процентов от проданных напитков и остальной продукции. Наличие двух направлений начисления процентов позволяет стимулировать больше продаж спутывающих товаров, то есть увеличивать чек и его сумму.

Организация труда и оценка деятельности

Каждый сотрудник проходит аттестацию раз в год, где оценка деятельности позволяет не только отслеживать уровень знаний и навыков, но и давать возможность повысить ставку за выход в смену, что является стимулирующим фактором относительно уровня компетентности. В аттестационные направления входит соблюдение разработанных стандартов продаж, знание продуктовой линейки, техническая осведомлённость в программе для продаж. Минимальный набор отслеживаемых знаний и навыков позволяет поддерживать уровень сотрудников, выявлять слабые стороны и формировать направления для улучшений деятельности.

Если рассматривать фактические результаты, выраженные в суммах, количествах продаж, то процедура оценивается проводится периодически и учитываются фактические показатели продаж.

Коммуникация

Данный блок применяется ситуативно, то есть при наличии необходимости, при условии, когда надо скорректировать деятельность. Применяется в устной форме. Однако в рамках коммуникации можно выделить наличие в системе продаж на главном экране статистику по деятельности, которая включает процент полученный за смену, а также достижение или нет плана продаж.

Данная работа с персоналом может быть отнесена к системе управлению результативностью продавцов, так как она соответствует признакам, по которым можно отнести к данному направлению управления человеческими ресурсами. Первоначально присутствует стратегия управления персоналом, которая соотносится с общей стратегией. Также нельзя не учитывать цикличность процессов, где обучение повторяется, деятельность оценивается и корректируется в зависимости от результатов.

Выделенные признаки результативности на основе 1 интервью (сразу произведено разделение):

1. Результативность относительно поведения

- Соблюдение стандартов продаж
 - Активное предложение сопутствующих товаров
 - Активное участие в процессе продаж
 - Детальное знание и презентация продукта в процессе продажи
2. Результативность относительно результатов деятельности
- Сумма продаж
 - Количество продаж
 - Средний чек

Хоть и специалист во время разговора выделяет широкий перечень признаков, позволяющих во время работы оценить результативность сотрудника, но, по его словам, «наиболее весомыми и значимыми являются финансовые показатели, хоть и остальные важны». Также он отмечает, что «часть признаков результативности (1 блок) прямым образом влияет на числовые и финансовые показатели результативности (2 блок)». То есть можно говорить о разделении на поведенческую и фактическую результативность.

По результатам анкетирования (Таблица 7), специалист оценивает компанию относительно практик УЧР на достаточно высоком уровне. Блоки коммуникация и оценка имеют наивысший балл, то есть периодически оценивается не только фактические результаты, но и остальные составляющие.

При условии, что компания тратит много усилий по найму и текучесть все еще остается (sel_3 – 4, sel_2 – 3), опыт работ и прошлое место работы минимально влияют при процессе найма (sel_8 – 2, sel_9 – 2). Если рассматривать личные качества человека, то личность оценивается и принимается во внимание так же, как и знания, навыки кандидата (sel_5 – 3, sel_6 – 3). Обобщая, при приеме в этой компании одинаково важны черты личности, знания и навыки, относящиеся к рабочему процессу, а также потенциал сотрудника, который может быть раскрыт в рамках работы в этой компании. Компания в большей степени делает упор на обучение, чем на выявление идеально подходящего сотрудника. Специалист считает, что обучать, развивать и направлять, координировать действия эффективней, но при условии качественного подбора.

Руководители отслеживают, направляют и организуют деятельность сотрудников, занимающихся продажей, однако хоть компания и доносит цель работы (org_3 – 5), ответ по наличию планов продаж не является утвердительным (org_2 – 3).

3.2.2. Компания 2 сегмента

Компания 2 сегмента является компанией со средней ценовой политикой, такой, как имеет большинство в этом сегменте. Агрегирует различные бренды и сорта производителей из региона и за его пределами. Стратегия этого представителя на данный момент состоит в том, чтобы занять лидирующие позиции в низком ценовом сегменте, предлагая разные бренды потребителям по доступным ценам, сохраняя при этом презентабельный вид торговых точек. Стратегия пока не соотнесена со стратегией работы с продавцами, хоть и отмечается возможная потребность в более проработанной системе организации их труда. Второй из основных целей является разработка качественного франшизного предложения, позволяющего в дальнейшем расширить бренд на территории Самарской области.

Обучение

Обучение является частью системы адаптации новых сотрудников, где происходит знакомство с основной предстоящей работой. Нет четкого временного или количественного показателя, показывающего потребность в обучении, нет планового группового обучения. Полностью утверждать, что отсутствует обучение нельзя, так как оно носит ситуативный характер. При условии контроля этой группы сотрудников 1 руководителем направления, отсутствие системы снижает фокус внимания, а значит не приносит потенциальной общей результативности.

Вознаграждение

Зарботная плата складывается из нескольких частей, где присутствует базовый оклад, переменная часть и премиальные выплаты. Переменная часть состоит только из процента от проданных напитков. Премиальные выплаты осуществляются в зависимости от выполнения заданного уровня суммы продаж.

Организация труда и оценка

Системной оценки труда в компании нет. Результат оценивается по финансовым показателям компании, в зависимости от этого формируется переменная часть заработной платы и при низких значениях, сообщается непосредственно сотруднику.

Коммуникация

Как отмечалось ранее, обучение и оценка не отражает системного подхода, поэтому можно предполагать, что присутствует семейно-клановая организационная структура относительно коммуникации с сотрудниками в сфере продаж. Взаимодействие представляет собой наставничество, где происходит коммуникация с каждым отдельным сотрудником относительно его проблем/результатов. Применяется в устной форме.

В компании на данный момент не сделан упор на развитие навыков в сфере продаж с помощью обучения и периодической аттестации. Получается, что основное влияние на детальность осуществляется с помощью контроля и обратной связи от руководителя, причем данный блок представляет стихийный характер.

Выделенные признаки результативности на основе 2 интервью (сразу произведено разделение):

1. Результативность относительно поведения
 - Активное участие в маркетинговых акциях компании
 - Активное предложение сопутствующих товаров
 - Активное использование системы лояльности
2. Результативность относительно результатов деятельности
 - Сумма продаж
 - Количество продаж
 - Средний чек
 - Процент просроченной продукции

В результативность поведения не выносятся признаки, имеющие отношение к детальности по продажам, так как компания старается нанять специалистов с опытом продаж в этой сфере, а также не делает упор на обучении конкретным знаниям.

Если рассматривать анкетирование (Таблица 7), то по его результатам можно выделить следующие особенности: обучение в большей степени рассматривается, как издержки производства, при этом отмечается, что компания тратит достаточно мало ресурсов (tr_7 – 4, tr_4 – 1) и не видит особых результатов от обучения (tr_5 – 3), что очевидно. А также обучение направлено не на развитие личных качеств и навыков продаж (tr_2 – 2, tr_3 – 3), а больше на подготовку к предстоящей работе, то есть адаптацию (tr_1 – 5).

В компании высокая текучесть кадров (sel_1 – 5, sel_2 – 4), которая вынуждает тратить достаточное количество ресурсов на последующий отбор новых сотрудников (sel_3 – 4). Заполнявший анкету специалист согласен с тем, что для них важен опыт работы (sel_8 – 5, sel_9 – 4) и данный фактор является решающим (sel_7 – 4), так как личность в меньшей степени важна чем навыки (sel_6 – 2). При этом потенциал сотрудника все же учитывается (sel_5 – 3).

Субъективная оценка наличия практик управления человеческими показывает, что в компании мало реализованы доступные практики (org_1 – 3). Функция контроля оценивается на высоком уровне (org_4 – 5), то есть специалистами корректируется деятельность продавцов (org_5 – 5), донесена цель (org_3 – 4), но нет так такого плана продаж (org_2 – 3).

Коммуникация относительно подхода к продажам оценена нейтрально (com_4 – 3), значит может как присутствовать, так и отсутствовать. Также оценки навыков продаж нет (asses_3 – 1).

3.2.3. Компания 3 сегмента

Компания в выделенном сегменте предлагает преимущественно продукцию Жигулевского пивоваренного завода. Уровень магазина на достаточно высоком уровне, так является одним из двух представителей данного пивоваренного завода.

Обучение

Как у остальных сегментов первоначальное обучение при приеме на работу является обязательным, осуществляется ввод в курс дела нового сотрудника, где он узнает об особенностях работы с системами, другими сотрудниками и т.д. То есть упор идет не на навыки продаж. Однако компания все же понимая важность, рассказывает о том, как правильно презентовать продукт, обучает в рамках использования более благоприятных выражений и т.д.

Вознаграждение

Заработная плата складывается из нескольких частей, где присутствует базовый оклад, переменная часть и премиальные выплаты. Переменная часть состоит только из процента от проданных напитков и остальной продукции, относящиеся к весовой, то есть рыбная продукция, сухари, сыры и т.д. Такой процент складывается в силу большой представленности такого типа товара в магазине и довольно коротких сроках годности, наличие такой зависимости позволяет больше влиять на продажи.

Организация труда и оценка

Компания практикует оценку с помощью «тайного» покупателя, где приглашенный потребитель по заданным критериям взаимодействует с продавцом, где анализируется процесс оказания услуги, от активного начала диалога до предложения вариантов, рассказа о продукте, завершении обслуживания и т.д. Также отсутствует системность оценивается в целом ощущение от процесса продаж, как выстраивался диалог с клиентом. Но в основном деятельность оценивается по финансовым результатам.

Коммуникация

Так же, как и в предыдущем сегменте коммуникация и взаимодействие строится по наставническому типу, то есть хоть и обратная связь дается, но она несистемная, а значит доносится при выявлении специалистом каких-либо отклонений по финансовым показателем или по собственному наблюдению. Однако, продавцом высылается файл с суммами продаж, с разделением по группам, который наглядно показывает результаты их деятельности.

Выделенные признаки результативности на основе 3 интервью (сразу произведено разделение):

3. Результативность относительно поведения
 - Активное предложение сопутствующих товаров
 - Активное участие в процессе продаж
 - Инициативность
4. Результативность относительно результатов деятельности
 - Сумма продаж
 - Количество продаж
 - Средний чек
 - Процент просроченной продукции

Далее перейдем к рассмотрению ответов по анкете (Таблица 7).

Первоначально, компания отмечает, что обучение существует в основном для того, чтобы подготовить новых сотрудников к предстоящей работе (tr_1 – 4), но при этом нет положительного ответа на вопрос про обучение, как издержки производства (tr_7 – 3). Также обучение навыком продаж имеет нейтральную оценку (tr_3 – 3), в силу наличия несистемного наставничества, которое нельзя полностью отнести в положительную или отрицательную группу ответов. Отмечается, что присутствует обучение по навыкам межличностного общения (tr_2 – 4), что является значительным отклонением от результатов других компаний. В целом, специалист довольно нейтрально отвечает на данный блок вопросов.

Также, как и предыдущие компании, эта отмечает высокую текучесть кадров совместно с большими усилиями по подбору кадров (sel_1 – 5, sel_3 – 4). При приеме учитывается знания и навыки, черты личности, а также возможный потенциал данного сотрудника в рамках компании (sel_5 – 3, sel_6 – 3). Но внимание в большей степени направлено на опыт и навыки (sel_7 – 4, sel_8 – 5).

С точки зрения организации труда, нет позитивного соглашения с высказыванием о наличии плана продаж (org_2 – 3), в то время как цель работы доносится, отслеживается и корректируется деятельность.

Важно отметить, что в компании присутствует обратная связь, где руководитель дает информацию не только по финансовым показателям, но и по презентации продукта, методам продаж (com_3 – 4, com_4 – 4).

Оценка деятельности продавцов отмечается высокими баллами (assess_1 – 5), что означает наличие данного блока УЧР в компании, но нет утвердительного ответа по поводу периода ее проведения (asses_2 – 3), то есть нет системности.

3.2.4. Сравнение компаний

В целом в отрасли мало уделяют внимания активным действиям, направленным на стимулирование и контроль результатов продавцов. При этом продавец в сфере розничной торговли является одним из ключевых факторов, положительно влияющих на финансовый результат.

Слабое применение практик УЧР для управления работой продавцов и раскрытия их потенциала, влияния на результативность и т.д. может быть обусловлена низкой осведомленностью, нежели отсутствием необходимости, а также в какой-то степени желанием поддержания низкий затрат. Хотя компании, внедрившие часть важных практик, отмечают положительные изменения и потенциальные перспективы дальнейшей работы. А также видят работу с персоналом еще большей политикой инвестирования в персонал.

Помимо этого, все специалисты отмечают текучесть кадров, и подчеркивают, что так не только у них в компании, но и по всей отрасли. Наличие такой информации обуславливается миграцией сотрудников, которую отслеживают по местам работы соискателей. Если рассматривать системную работу с персоналом, то уровень текучести кадров может снижать желание инвестировать в персонал, тем самым подбирать нового сотрудника с нужным опытом, и далее не проводить дополнительное обучение. При этом компания 1 сегмента успешно реализующая обучения по продажам, также как и остальные не отмечает, что данное развитие сотрудников занимает значительную долю в издержках.

В целом компании отмечают одинаковые признаки, по которым определяют результативность продавцов. Для них наиболее важна оценка деятельности, выраженная количественных и финансовых показателях, позволяющих отслеживать влияние на финансовый результат компании и контролировать потенциальные затраты. Такое

фокусирование обусловлено главной задачей бизнеса, а именно получения результатов, в виде доходов.

Хоть результативность относительно фактических результатов выступает главным мерилем успеха, отмечают еще признаки, которые скорее относятся к поведенческой результативности, то есть не имеют цифровое представление, но все же учитываются, так как процесс продажи это и есть влияние на результативность, выраженную в сумме продаж. Однако не все рассмотренные компании в блок результативности относительно поведения относят признаки, относящиеся именно к процессу продажи, то есть взаимодействию с покупателем для удовлетворения его желаний, предложений по покупке и т.д. Компания 2 сегмента, которая в большей степени ориентирована на высокие доходы при наименьших затратах относит в этот блок не характеристики по процессу продажи, а наличие фактических действий (активное участие в маркетинговых акциях, активное использование системы лояльности). То есть у нее главный фокус на результате выполненной работы, выраженной в фактической деятельности. Процесс самой продажи, который наиболее важен и ведет непосредственно к финансовому результату, отдан под контроль самого продавца и его опыта.

Если обобщать, то выделяют следующие используемые компаниями практики: контроль, несистемная обратная связь, финансовое стимулирование, завязанное на результатах продаж, найм и отбор с необходимым уровнем навыков и продаж.

Влияние на результативность в большей степени происходит через материальное стимулирование с применением процента от продаж и выполнение плана, а также подбор сотрудников с подходящими характеристиками.

Контроль существует, но во всех опрошенных компаниях нет системы.

Помимо того, что во всех компаниях происходит так называемая инвентаризация, позволяющая оценить сроки годности, а после получается выдается план по продажам для сокращения потенциальных затрат. То есть в рамках снижения количества просроченной продукции выдается четкий план по его снижению, а значит и помимо избегания испорченной продукции возможно влиять на результат через донесение целей продавцов и их роли в этом процессе.

Во время интервью выделяется разное отношение к обучению. Компания 4 сегмента начинает переход к централизованной системе обучения, так как уже на данный момент начинает направлять продавцов в процессе продажи, а также оценивает их деятельность. Компания 1 сегмента видит сильное влияние внедрения обучения, а также стандартов продаж, которые могут выступать как фактором, дающим еще большее понимание своей

роли, и ожиданий. Позволяющих более наглядным образом оценивать их применение, а значит результативность относительно подведения. Также компания ориентируется не только на имеющийся опыт продаж, но и на практики других компаний и специалистов.

Получается, что компании в большей степени мало уделяют собственным усилиям, которые они могут применить для увеличения конечной полезности. При этом есть понимание важности тех или иных практик и даже движение в сторону их реализации.

Таблица 7. Результаты анкетирования специалистов

	Компания 1 сегмента	Компания 2 и 3 сегмента	Компания 4 сегмента
Обучение			
tr_1	3	5	4
tr_2	3	2	4
tr_3	5	3	3
tr_4	5	5	5
tr_5	1	1	1
tr_6	5	3	3
tr_7	3	4	3
Отбор			
sel_1	4	5	5
sel_2	3	4	4
sel_3	4	4	4
sel_4	5	5	5
sel_5	3	3	3
sel_6	3	2	3
sel_7	3	4	4
sel_8	2	5	5
sel_9	2	4	3
Организация труда			
org_1	5	3	3
org_2	3	3	3
org_3	5	4	4
org_4	5	5	5
org_5	5	5	5

Вознаграждение			
re_1	5	3	4
re_2	4	3	3
re_3	5	5	5
re_4	3	3	3
re_5	5	5	5
re_6	5	5	5
re_7	4	5	5
Коммуникация			
com_1	5	5	5
com_2	5	4	3
com_3	5	4	4
com_4	5	3	4
Оценка			
asses_1	5	4	5
asses_2	5	3	3
asses_3	5	1	5
asses_4	5	4	5
asses_5	5	5	5

3.3. Анализ второго этапа исследования

Данный этап важен, так как дает возможность соотнести мнение руководящих позиций с настоящим положением дел, касающихся продавцов. Также по мнению специалистов [DeVoe и Iyengar, 2004] менеджеры могут быть не в курсе того, что на самом деле мотивирует их работников.⁶⁰

После получения ответов от респондентов, вопросам и блокам вопросов были присвоены обозначения, которые дальше использовались при статистическом анализе (Приложение 5). Данные обработались для возможности их применения в программах, то есть текстовые ответы были переведены в бинарные или номинальные величины.

⁶⁰ C. Fred Miao, The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective/ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013.

В рамках корреляционного анализа использовалась программа для обработки данных RStudio, в совокупности с Excel. Далее для определения сопряженности между факторами применялся SPSS.

3.3.1. Характеристика выборки

Анкета отправлялась в три компании разных сегментов, выделенных в конкурентном анализе. Потенциальное количество сотрудников, возможных для исследования по трем компаниям – 150 человек, работающих в две смены, прошедших – 55. Летний сезон, и иные факторы повлияли на количество полученных ответов. Можно даже сказать, что отсутствие выстроенной системы коммуникации также влияет на полученное количество результатов.

Все прошедшие опрос сотрудники являются женщинами, преобладающий возраст – 36 – 45, а также 26 – 36. Более 40% и 30% приходится на эти две возрастные группы, при этом меньше 1% приходится на сотрудников в возрастной категории 18 – 26 лет, это может быть связано с политикой компаний, характеризующееся подбором сотрудников с опытом продаж. Среднее количество месяцев на должности специалиста по продажам – 160 месяцев или больше 13 лет, такое распределение достигается наличием сотрудников с опытом более 25, 27 и 29 лет. Среднее проведенное время в компании на данный момент – 33 месяца или почти 3 года.

В среднем сотрудники имеют среднее общее и среднее специальное образование.

3.3.2. Результаты анкетирования

Первым этапом стал общий корреляционный анализ по 32 факторам для выявления основных зависимостей, далее для более наглядного представления факторы, которые не имеют никакой зависимости, были исключены. Второй корреляционный анализ представлен в Приложение 7. После этой статистической обработки данных в программе RStudio, полученная таблица анализировалась в Excel, где красное выделение ячеек – 0,6-0,7, а желтое – 0,5-0,6.

Наиболее сильная корреляция существует между отмеченной сильной денежной мотивацией и результативностью относительно фактических результатов ($S1*OP = 0,74$), что является наибольшим значением в таблице и является достаточной корреляцией. Далее при более детальном рассмотрении наблюдается прямая положительная корреляция между сильной мотивацией деньгами и продажей товаров с более высокой ценой. ($OP2*S1 = 0,60$).

При этом все респонденты считают, что денежная мотивация сильно их мотивирует (4 и 5 баллов).

Таблица 8. Таблица сопряженности S1 * OP2

		OP2					Всего
		1	2	3	4	5	
S1	3	0	2	4	0	0	6
	4	0	0	15	7	2	24
	5	1	0	0	14	10	25
Всего		1	2	19	21	12	55

Далее второй по силе величины идет взаимосвязь между контролем деятельности (АС), контролем возможностей (СС), контролем результатов (ОС) (0,56), что позволяет сделать вывод, что при оценке сотрудники отвечали примерно одинаково между группами. Даже при просмотре ответов было видно, что все продавцы отмечают эти блоки довольно позитивно, хотя в реальности различия должны были быть, так как при интервьюировании компании с разной ответственностью относятся к контролю.

Таблица 9. Анализ ответов по группам контроля

	Среднее значение	Стандартное отклонение
АС	18/20	1,5
СС	19/20	1,5
ОС	13/15	1

Также при просмотре корреляции между группой контроля и результативностью есть связь, которая незначительно расходится между тремя этими группами. В целом есть средняя связь ($OP*AC=0,39$; $OP*CC=0,4$; $OP*OC=0,57$). Но данную группу факторов нежелательно рассматривать в силу их достаточно позитивного результата, который может быть не репрезентативен.

Когда продукт нравится, то и продажа новых товаров отмечается выше ($BER2*OP3=0,45$), такая же взаимосвязь между продуктом и предложением сопутствующих товаров ($BER2*OP8=0,47$).

Таблица 10. Таблица сопряженности BER2 * OP3

		OP3			Всего
		3	4	5	
BER2	0	8	8	8	24

	1	2	5	24	31
Всего		10	13	32	55

Таблица 11. Таблица сопряженности BER2 * OP8

		OP8			Всего
		3	4	5	
BER2	0	0	12	12	24
	1	2	11	18	31
Всего		2	23	30	55

Есть средняя по силе связь между поведенческой результативностью и контролем деятельности ($BP*AC=0,46$). По данной корреляции можно делать выводы, так как остальные группы возможностей имеют значительно меньшую связь.

Еще одним интересным фактом является взаимосвязь поведенческой результативности с тем, что пиво, как основной продукт компании нравится сотрудникам. То есть при ситуации, когда сотрудник выбрал разливное пиво, потому что ему нравится продавать это продукт, поведенческая результативность высокая.

Основной сгруппированный анализ позволят оценить общую взаимосвязь по группам, а рассмотрение детальнее по каждому вопросу, дает возможность оценить конкретнее (Приложение 8.).

Так, по результатам второго корреляционного анализа с развернутыми ответами (данные одинаковые, разная группировка) видно, что есть положительная связь между инициативностью продавца, возможностью рассказать о продукте компании и предложением дополнительных продуктов ($BP2*OP8=0,49$; $BP1*OP8=0,49$).

Таблица 1. Таблица сопряженности BP2 * OP8

		OP8			Всего
		3	4	5	
BP2	3	0	3	1	4
	4	2	17	9	28
	5	0	3	20	23
Всего		2	23	30	55

Таблица 2. Таблица сопряженности BP1 * OP8

		OP8			Всего
		3	4	5	
BP1	3	0	3	2	5

	4	2	17	7	26
	5	0	3	21	24
Всего		2	23	30	55

Большинство прошедших анкету продавцов имеют большой опыт в продажах в силу времени, проведенной на этой должности. Однако, нет корреляции между их стажем и отмеченной результативностью. Также нет корреляции между уровнем образования и другими анализируемыми факторами.

Рассмотрим вопросы, не вошедшие в корреляционный анализ, а просто отслеживающие желания сотрудника (Приложение 6).

Таблица 3. Результаты анкеты для продавцов (третий блок)

	Вопрос		Да	Нет
Q1	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	я мог (-ла) больше влиять на свою заработную плату	31	14
Q2	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	я мог (-ла) зарабатывать больше	53	2
Q3	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	у меня было бы было обучение по продажам	5	49
Q4	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	руководитель постоянно оценивал уровень моей деятельности и давал обратную связь	23	32
Q5	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	руководитель давал планы по продажам, которые давали бы мне понимание цели в работе	45	10

Так, 90% респондентов изъявляют желание получать планы по продажам, чтобы было большее краткосрочное понимание их цели. Все еще при наличии контроля со стороны руководителей, 40% продавцов отмечают потребность в этом. Не удивительным для рассмотрения фактом является желание больше зарабатывать и иметь возможность влиять на него.

Выводы

Таким образом, при рассмотрении проблемы со стороны специалистов и продавцов компаний отрасли розничной торговли пивоваренной продукции видно, что необходимо сочетать наличие контроля деятельности и ресурсов для преодоления возникающего стресса, а именно предоставление сотрудникам больше понимания собственной работы. В это может входить конкретные планы продаж на определённый период, обучение, позволяющее легче продавать. А также необходимо обеспечить прозрачное начисление переменной части заработной платы, которое будет подкрепляться отчётами по финансовым показателям сотрудника с его прогрессом или регрессом, наглядно показывающих ситуацию и позволяющих анализировать для дальнейших планов.

Помимо этого, сотрудники изъявляют желание больше зарабатывать и лучше влиять на свои заработки, а значит необходима система позволяющая это воплотить, которая не будет ограничиваться процентом от продаж. Как оказалось, этого недостаточно. Наиболее сильная корреляция между денежной мотивацией и фактическими результатами.

По результатам анкетирования продавцов видно, что стаж работы не влияет на результативность, а значит нельзя подходить к рассмотрению с точки зрения того, что отобранные соискатели обладают необходимыми знаниями и навыками для результативной работы.

Также есть положительная связь между возможностью рассказать о продукте компании и предложением дополнительных товаров, что может свидетельствовать о том, что те продавцы, которые знакомы с характеристиками предлагаемых товаров и могут их преподнести, показывают более высокие оценки относительно продажи дополнительных товаров.

Контроль деятельности со стороны руководящих позиций также выступает одним из главных факторов, влияющих на результат. Корреляция выше, чем при других группах контроля.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках работы были рассмотрены практики управления человеческими ресурсами в разрезе управления результативностью продавцов. В первой главе исследуются теоретические основы данного направления, а именно: факторы результативности, система управления результативностью, виды результативности.

Во второй главе анализировалась отрасль, формировался конкурентный анализ. В рамках этого анализа, компании отрасли, имеющие бренд, делились на сегменты, а также выявлялись потенциальные потребности данных компаний в результативной работе продавцов в зависимости от их стратегии развития и осуществляемой деятельности.

В третьей главе проводится полуструктурированное интервью с представителями компаний из выделенных ранее сегментов. А также анкетирование продавцов отрасли.

Рассмотрение деятельности продавцов довольно сложное и объемное исследование, так как помимо факторов, на которые специалист может влиять есть множество других. Начиная от личных факторов (желание зарабатывать больше), организационных (уровень условий труда в компании, структура организации и т.д.), а также внешних, таких как: политическая, экономическая, социальная ситуация, расположение торговой точки, погодные условия и т.д.

При написании данной работы стало видно следующее направление исследования, а именно влияние текучести кадров на организацию и непосредственно на деятельность сотрудников. Такое исследование важно с точки зрения понимания влияния специфики области, личных качеств и жизненных целей определённого слоя людей, занимающих такую должность. Также необходимо понять какие факторы организации могут влиять на этот процесс в отрасли.

Также в рамках дополнительного развития следующий этап исследования может стать анализ влияния вовлеченности и удовлетворенности на деятельность продавцов и способы организации и поддержания высокого уровня этого фактора.

Управление деятельностью сотрудников – это сложный процесс, на который влияет множество факторов. Часть важных факторов отслеживается при найме и отборе, например личные факторы, социальная компетентность и так далее. Далее необходима работа со стороны управляющих для поддержания необходимого уровня работы.

При рассмотрении проблемы со стороны специалистов и продавцов компаний отрасли розничной торговли пивоваренной продукции видно, что необходимо сочетать наличие контроля деятельности и ресурсов для преодоления возникающего стресса, а

именно предоставление сотрудникам больше понимания собственной работы. В это может входить конкретные планы продаж на определённый период, обучение, позволяющее легче продавать. А также необходимо обеспечить прозрачное начисление переменной части заработной платы, которое будет подкрепляться отчётами по финансовым показателям сотрудника с его прогрессом или регрессом, наглядно показывающих ситуацию и позволяющих анализировать для дальнейших планов.

Одной из составляющей является контроль этой деятельности и направление работы. Главная проблема – отсутствие системности и периодичности. В рамках контроля может выступать прозрачная оценка их деятельности, включающая как анализ поведения в процессе продаж, так и финансовых показателей. Помимо контроля за определённый период необходимо периодически в наглядной форме делиться результатами работы с комментариями по изменению или с одобрением вектора работы.

Обучение в первую очередь должно давать четкие стандарты продаж, дающие ресурс для продавцов, а также позволяющие стандартизовано оценивать процесс продажи, тем самым корректируя деятельность. Должно быть понимание, что хоть и у продавцов был опыт продаж, но его недостаточно для необходимого компании уровня продаж. Им необходимо давать контроль и ресурс, который они могут применять в своей деятельности. Еще работа по продажам может стать качественным обслуживанием клиентов, которое будет выделять компании из списка похожий по уровню, а также формировать у клиента положительное восприятие продукта и возможность больше тратить.

Главная идея, которую специалисты должны применять в своей компании состоит в том, что важно переходить от операционного управления к понимающей стратегии управления данной группы сотрудников, которая будет помогать реализовывать основную. Работа с продавцами должна отходить от рутинной, а переходить больше в сторону инвестирования в данный тип сотрудников, который во многом влияет на финансовый результат компании.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеева, Ю. А. Анализ Российского рынка ритейла/ Ю. А. Авдеева, А. И. Тимченко// Journal of Economy and Business. – 2021. – vol. 11-1 (81). – С. 6-14.
2. Большие перспективы: как меняется роль малого бизнеса в Российском обществе – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/news/bolshie-perspektivy-kak-menyetsya-rol-malogo-biznesa-v-rossiyskom-obshchestve>
3. Жигулевский пивоваренный завод – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://samarabeer.ru/history/>
4. Исследование потребителей алкогольной продукции – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/gotovye-issledovaniya/issledovanie-potrebiteley-alkogolnoy-produktsii/>
5. Когнитивные и аффективные процессы – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://psychologos.ru/articles/view/kognitivnye-i-affektivnye-processy>
6. Кротова, Ю.И. Особенности рынка пивоваренной продукции в текущих экономических условиях: состояние и перспективы развития/ Ю.И. Кротова, И.В. Калинина// Вестник ЮУрГУ, Серия «Пищевые и биотехнологии». – 2022. – Т.10. –№2. – С.5-14
7. Магазин разливного пива – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://alterainvest.ru/kuf/products/368/>
8. Майкл Армстронг, Управление результативностью. Система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрон. – 2005.
9. Малый бизнес России – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://clck.ru/33D9V7>
10. Названы самые пивные регионы России – Lenta.ru – URL: <https://lenta.ru/news/2019/12/20/beer/>
11. Пивзаводы Самарской области – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.allbrewery.ru/places/rossija/samarskaja-oblast?page=1&open%5B%5D=1&tip=brewery=2&submit=Фильтровать>
12. Пивоварам выдадут контрмарки – URL: <https://pivnoe-delo.info/2021/03/26/pivovaram-vydadut-kontramarki-kraftovye-proizvodstva-v-rossii-riskuyut-razoritsya/>
13. Продажи магазинов разливного пива – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://evotor.ru/research/prodazhi-magazinov-razlivnogo-piva-rastut/>
14. Производство пива в России в 2022 году показало рекорд за 7 лет – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://profibeer.ru/beer/proizvodstvo-piva-v-rossii-v-2022-godu-pokazalo-rekord-za-7-let/>

15. Российские производители пива – Пивное дело – URL: <https://pivnoe-delo.info/2020/04/27/pivnoe-delo-1-2020-rossijskie-proizvoditeli-piva-katalog-baza-dannyx/>
16. Росстат – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781>
17. Рукавишников А. Пивная революция и маркетинг пива в России / А.В. Рукавишников// Альпина Бизнес Букс. –2008. — С. 372
18. Сайт компании Аббасткое – URL: <http://abbatskoe.ru/map>
19. Сайт компании на дне – URL: <http://nadnesambeer.ru/magaziny>
20. Сайт компании Пивъ&ко – URL:<https://pivko24.ru>
21. Сайт компании ВЕЕРЖа – URL: https://www.beerja.ru/assortiment/napitki/razlivnoe_pivo/
22. Управление человеческими ресурсами – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://encyklopediaap.uw.edu.pl/index.php/>
23. Франшиза – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.avito.ru/voronezh/gotoviy_biznes/franshiza_magazin_razlivnogo_piva_hmelnik_voronezh_2578125152
24. Цыбова, В.С. Практики управления человеческими ресурсами в инновационно-активных компаниях/ В. С. Цыбова, Е.К. Завьялова// Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2014. – Вып.2.
25. Честный знак – [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://честныйзнак.рф>
26. Экспертный доклад «малое и среднее предпринимательство как форма национальной идентичности», Prognosis – 2022.
27. Эмоциональный брендинг и имидж – [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://studme.org/313225/marketing/emotsionalnyu_brending_imidzh_tizer_prodvizhenii_imidzha
28. Adelién Decramer, Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction/ Adelién Decramer, Carine Smolders, Alex Vanderstraeten// The International Journal of Human Resource Management. – 2013. – Vol.24. – №2. – P.352-371.
29. Alan J. Dubinsky, A path-analytic study of a model of salesperson performance/ Alan J. Dubinsky, Steven W. Hadley// Journal of the Academy of marketing Science. – 1986. – Vol.14. – №1. – P. 36-46.
30. Angelo Denisi. Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance/ Angelo Denisi, Caitlin E. Smith// The Academy of Management Annals. – 2014. – Vol.8. – №1. – P.127-179.
31. Angelo S. DeNisi, Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? / Angelo S. DeNisi, Kevin R. Murphy// Journal of Applied Psychology. –2017.

32. Annie Liqin Zhang, Towards a framework of a salesperson's resource facilitation and interaction /Annie Liqin Zhang, Mark S. Glynn// Australasian Marketing Journal. – 2015. – vol.23. – P.124-131.
33. Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance//Kogan Page Publishers. – 2009.
34. Arnold B. Bakker, Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later/ Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, Ana Sanz-Vergel// Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2022.
35. Awan S. H., Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement//Sage Open. – 2020.
36. C. Fred Miao, The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective/ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013.
37. C. Fred Miao, The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited/ C. Fred Miao, Kenneth R. Evans, Shaoming Zou// Journal of business research. – 2007.
38. De Leede, J. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework / J. De Leede, J. K. Looise // Creativity & Innovation Management. – 2005. – Vol. 14, № 2. – P. 108–117.
39. Deanne N. den Hartog. Performance Management: A model and research agenda/ Deanne N. den Hartog, Paul Boselie, Jaap Paauwe// Erasmus Research Institute of Management. – 2004.
40. Donna C. Chan, Core competencies and performance management in Canadian public libraries/ Donna C. Chan// Library Management, Emerald. – 2006. – Vol.27. – №3.
41. Drew Franklin// Australian Marketing Journal. – 2019. – Vol.27. – P.104-112.
42. Gilbert A. Churchill, The Determinants of Salesperson Performance – A Meta-Analysis/ Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, Orville C. Walker// Journal of Marketing Research. – 1985. – Vol. 22. – P.103-118.
43. Guest, D. E. Human Resource Management: The Workers' Verdict' / D. E. Guest // Human Resource Management Journal. – 1999. – Vol. 9, № 3. – P. 5–25.
44. Halimin Herjanto, Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of the Literature on the Characteristics of Effective Salespersons/ Halimin Herjanto,
45. Herman Aguinis, Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research/ Herman Aguinis, Charles A. Pierce // Journal of Organizational Behavior. – 2008. – Vol.29. – P.139-145.

46. Ken Grant, Examining sales force performance in organizations that use Behavior-based sales management process/Ken Grant, David W. Cravens// *Industrial marketing management*. – 1996. – Vol.25. – P.361-371.
47. Lawler E.E., Reward practices and performance management system effectiveness//*Organizational Dynamics*. – 2003. – p. 396–404
48. Mohd Sah Basir, The relationship between sales skills and salesperson performance: an empirical study in Malaysia telecommunication company/ Mohd Sah Basir, Syed Zamberi Ahmad, Philip J. Kitchen// *International journal of management and marketing research*. – 2010. – Vol.3. – №1. – P.51-73
49. Murphy, K. and Cleveland, J., *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. – 1991
50. Orville C. Walker, Motivation and Performance in Industrial Selling: Present knowledge and needed research/ Orville C. Walker, Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford// *Journal of Marketing Research*. – 1977. – Vol. 14. – P.156-168.
51. P. Huddelstone, Job Motivators in Russian and Polish retail firms/ P. Huddelstone, L.K. Good// *International Journal of Retail & Distribution Managemet*. –1999.
52. Shiva Kakkar, Engaging employees through effective performance management: an empirical examination/ Shiva Kakkar, Sanket Dash, Neharika Vohra, Surajit Saha// *Benchmarking: An International Journal*. – 2020. – Vol.27. – №5. – P.1843-1860.
53. Umut Eroğlu, A field study of the effect of motivation factors on performance of the salesperson/ Umut Eroğlu, İbrahim Kiray // *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*. – 2020. –Vol. 104. – P.135-150.
54. Valerie Good, A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance/ Valerie Good, Douglas E. Hughes, Ahmet H. Kirca, Sean McGrath// *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2022. – P. 586-608.
55. W. Verbeke, Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? / W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal// *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2011. – Vol 39. – P.407-428.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

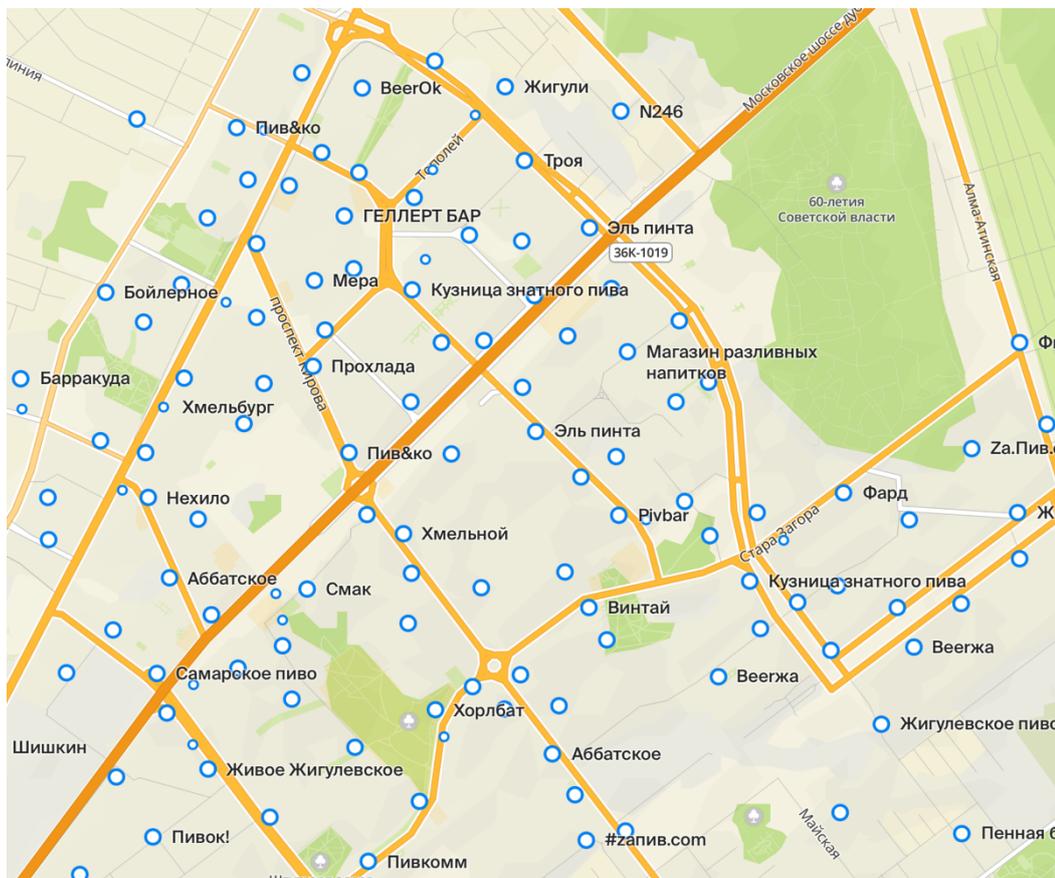


Рис.1. Часть карты города Самара в разрезе магазинов разливного пива
Источник: [2Гис]

Приложение 2

Шаблон для интервью со специалистами компаний

1. Расскажите, пожалуйста, о своей компании.
2. В какой сегмент вы относите свою компанию? (премиум, средний, низкий)
3. По каким параметрам Вы относите именно в эту группу?
4. Какая общая стратегия компании? (какая стратегия компании относительно продавцов?) Как она соотносится с работой с продавцами?
5. Активно ли Вы работаете над улучшением деятельности продавцов?
6. Чувствуете ли Вы необходимость вообще работы над улучшением деятельности продавцов? Все ли компании в отрасли должны обращать внимание на этот тип сотрудников или нет?
7. Что для Вас результативность продавца? Устраивает ли Вас уровень результативности продавцов? Как вы определяете, что отдельный продавец или в

целом штат результативен? Что вы делаете что бы поднять уровень результативности и сделать так чтобы штат работал результативно?

8. Какие практики УЧР Вы бы хотели использовать, но на это нет ресурсов (материальных, физических и т.д.)?

Приложение 3

Таблица 12. Анкета для специалистов УЧР

Источник: [Дж. Лоулер, С. Fred Miao, Kenneth R. Evans]

Обозначение	Вопрос
Обучение	
tr_1	Обучение продавцов в первую очередь направлено на то, чтобы подготовить людей к их нынешней работе, а не на то, чтобы дать им более широкие знания
tr_2	Обучение продавцов направлено на то, чтобы улучшить навыки межличностного общения персонала
tr_3	Обучение направлено на то, чтобы улучшить навыки продаж
tr_4	Новые работники проходят большую подготовку, направленную на то, чтобы они ознакомились с основной работой
tr_5	Компания расходует значительные средства на обучение и подготовку работников
tr_5	Мы видим результаты от обучения продавцов
tr_6	Обучение у нас рассматривается скорее как «издержки производства», а не как долгосрочные инвестиции
Отбор	
sel_1	Мы часто нанимаем продавцов
sel_2	У нас высокая текучесть кадров (продавцов)
sel_3	Компания тратит много усилий по найму продавцов
sel_4	Мы используем должностные инструкции, где изложены обязанности продавцов
sel_5	Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на знания, умения и навыки, которые он демонстрирует, чем на его потенциал

sel_6	Когда мы принимаем человека на работу, мы в большей мере обращаем внимание на личность человека, чем на его знания, навыки, умения
sel_7	Характеристики и опыт работы, который предоставляет кандидат, играют центральную роль при приеме на работу
sel_8	Когда мы принимаем человека на работу нам важно, чтобы был опыт продаж
sel_9	Когда мы принимаем человека на работу нам важно, чтобы был опыт работы в нашей отрасли или схожей
Организация труда	
org_1	Мы используем практики Управления Человеческими Ресурсами при работе с продавцами
org_2	Продавцам сообщают о плане продаж на месяц, неделю и т.д.
org_3	Продавцам четко донесена цель их работы на определенный промежуток времени
org_4	Мы следим за тем, как сотрудник выполняет поставленные задачи по продажам
org_5	Мы корректируем деятельность по продажам, когда это необходимо
Вознаграждение	
re_1	Оплата труда в нашей компании значительно выше, чем у других такого типа
re_2	В нашей компании присутствует нематериальное стимулирование деятельности продавцов
re_3	Мы стараемся сохранить значительное различие в оплате сотрудников, хорошо и плохо работающих на одной и той же должности
re_4	Переменная часть заработной платы больше постоянной
re_5	В нашей компании мы пытаемся быть уверенными, что зарплата продавцов близка к той, которую они могли бы получать, работая в другом месте отрасли
re_6	Заработки продавцов в нашей компании тесно связаны с тем, как работает отдельный человек
re_7	Материальное вознаграждение основной мотивирующий и стимулирующий инструмент
Коммуникация	

com_1	Специалисты на постоянной основе дают обратную связь по работе продавцов
com_2	Руководитель дает советы о том, как улучшить навыки и способности
com_3	Руководитель оценивает, как сотрудник проводит презентации продукта и общается с клиентами
com_4	Руководитель показывает почему использование определенного подхода к продажам может быть эффективным
Оценка	
asses_1	В компании существует оценка деятельности продавцов за определенный период
asses_2	В компании есть еженедельная/ежемесячная оценка деятельности продавцов
asses_3	Мы оцениваем навыки продаж
asses_4	Мы оцениваем уровень знаний о продуктах компании
asses_5	Мы доносим результаты оценки до сотрудников

Приложение 4

Таблица 13. Анкета для продавцов (первый блок)

Номер вопроса	Вопрос	Ответ
1	Возраст	
	18-25	
	26-35	
	36-45	
	46-55	
	55-60	
	60+	
2	Пол	
	Мужчина	
	Женщина	
3	Образование	
	Основное общее	
	Среднее общее	
	Среднее специальное	

	Незаконченное высшее	
	Высшее	
4	Укажите Ваш стаж в этой компании	
5	Укажите Ваш стаж работы в сфере продаж	
6	Если Вы уже работали продавцом, в какой сфере это было?	
7	Если вы работали в другом магазине пива, почему меняли место работы?	
	Из-за расположения	
	Из-за уровня заработной платы	
	Из-за руководителя	
	Из-за неудовлетворяющих условий труда	
	Не нравился товар, который продавали	
	Не работал (-ла)	
8	Почему Вы выбрали сферу разливного пива?	
	Нравится продукт	
	Удобное расположение	
	Свой вариант	
9	Я проходил (-ла) обучение по продажам в этой компании	
10	Я бы прошел (-ла) обучение еще раз	

Приложение 5

Таблица 14. Анкета для продавцов (второй блок)

Номер вопроса	Обозначение	Вопрос	Ответ
	T	Обучение (training)	
11	T1	Я проходила обучение по продажам в этой компании	да/нет
12	T2	Я проходила обучение по продажам в другой компании	да/нет
13	T3	Я бы прошла обучение еще раз	да/нет
	АС	Контроль деятельности (Activity control) (C. Fred Miao et al., 2007)	

14	AC1	Мой руководитель информирует меня о деятельности по продажам, которую я должен выполнять	1-5
15	AC2	Я понимаю, что ждет от меня руководитель	1-5
16	AC3	Мой руководитель следит за тем, как я выполняю необходимые действия по продажам	1-5
17	AC4	Мой руководитель корректирует мою деятельность по продажам, когда это необходимо	1-5
	CC	Контроль возможностей (Capability control) (C. Fred Miao et al., 2007)	
18	CC1	Мой руководитель периодически оценивает навыки продаж, которые я использую для выполнения задачи	1-5
19	CC2	Мой руководитель дает советы о том, как улучшить мои навыки и способности в области продаж.	1-5
20	CC3	Мой руководитель оценивает, как я провожу презентации и общаюсь с клиентами	1-5
21	CC4	Мой руководитель помогает мне, показывая, почему использование определенного подхода к продажам может быть эффективным.	1-5
	OC	Контроль результатов (Outcome control) (C. Fred Miao et al., 2007)	
22	OC1	Мой руководитель сообщает мне об ожидаемом уровне достижения целей по объему/сумме продаж	1-5
23	OC2	Мой руководитель следит за моей работой по достижению целей	1-5
24	OC3	Я часто получаю отзывы о том, достигаю ли я ожидаемых результатов по объему/сумме продаж	1-5
	S	Поиск материального вознаграждения (Compensation seeking) (C. Fred Miao et al., 2007; Goutam N. Challagalla, 1986)	
25	S1	Меня сильно мотивируют деньги, которые я могу заработать, работая в сфере продаж.	1-5
26	S2	Меня сильно мотивирует возможность получения соц. пакета/доп. льгот за определённый уровень результативности	1-5

27	S3	Насколько хорошо я продаю, будет учитываться при присуждении бонусов/финансовых вознаграждений.	1-5
	BP	Результативность относительно поведения (Behavioral performance) (Piercy et al., 2001; C. Fred Miao et al., 2007, 2013)	
28	BP1	Я проявляю инициативу в коммуникации с клиентом	1-5
29	BP2	Я могу рассказать о любом продукте компании	1-5
30	BP3	Я анализирую потребности клиента	1-5
	OP	Результативность относительно результатов деятельности (Outcome performance) (Piercy et al., 2001; C. Fred Miao et al., 2007, 2013)	
31	OP1	Переменная часть моей зарплаты высокая	1-5
32	OP2	Я продаю товары с более высокой ценой	1-5
33	OP3	Я продаю новые товары покупателям	1-5
34	OP4	В мою смену доходы компании выше	1-5
35	OP5	Я продаю выше планов продаж	1-5
36	OP6	Я активно участвую в предложенных компанией маркетинговых акциях	1-5
37	OP7	Я активно спрашиваю бонусную карту	1-5
38	OP8	Я предлагаю снеки/рыбную продукцию и т.д. каждому клиенту	1-5
39	OP9	У меня маленький процент просроченной продукции	1-5

Приложение 6

Таблица 15. Анкета для продавцов (третий блок)

Номер вопроса	Вопрос		Ответ
40 Q1	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	было бы больше возможностей влиять заработную плату	да/нет
41 Q2	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	можно было зарабатывать больше	да/нет

42 Q3	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	было бы обучение по продажам	да/нет
43 Q4	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	компания постоянно оценивала уровень моей деятельности и давала мне обратную связь	да/нет
44 Q5	Я бы был (-а) более результативен (-на) на своей работе если бы...	компания давала планы какой тип продукта мне надо продавать больше	да/нет

Приложение 7

Таблица 16. Корреляционный анализ 1

	Age	Ed	AC	CC	OC	S1
Age	1	-0,0770041	0,08154859	0,08589687	0,07393767	0,05562919
Ed	-0,0770041	1	0,04742626	0,07527607	0,12566011	-0,0928951
AC	0,08154859	0,04742626	1	0,56212881	0,58509459	0,45072027
CC	0,08589687	0,07527607	0,56212881	1	0,58900013	0,50228877
OC	0,07393767	0,12566011	0,58509459	0,58900013	1	0,55592851
S1	0,05562919	-0,0928951	0,45072027	0,50228877	0,55592851	1
OP	0,29335587	-0,1899484	0,38712037	0,40901508	0,55653597	0,74270685
BP	0,05047031	0,00178844	0,47995064	0,42536296	0,31452539	0,4361269
BER1	0,02973505	-0,0687524	0,00502291	-0,215067	-0,2231519	0,08908708
BER2	-0,0847816	-0,2215833	0,02345566	0,03160405	0,2147103	0,34601107
BER3	-0,0074338	0,35140109	-0,0703207	-0,0684304	0,22315185	0,20044593

	OP	BP	BER1	BER2	BER3
Age	0,29335587	0,05047031	0,02973505	-0,0847816	-0,0074338
Ed	-0,1899484	0,00178844	-0,0687524	-0,2215833	0,35140109
AC	0,38712037	0,47995064	0,00502291	0,02345566	-0,0703207
CC	0,40901508	0,42536296	-0,215067	0,03160405	-0,0684304
OC	0,55653597	0,31452539	-0,2231519	0,2147103	0,22315185
S1	0,74270685	0,4361269	0,08908708	0,34601107	0,20044593
OP	1	0,5018491	0,06411075	0,4219079	0,08054941
BP	0,5018491	1	-0,0445933	0,23476967	-0,1282058
BER1	0,06411075	-0,0445933	1	0,1796053	-0,3636364
BER2	0,4219079	0,23476967	0,1796053	1	-0,0449013
BER3	0,08054941	-0,1282058	-0,3636364	-0,0449013	1

Приложение 8.

Таблица 17. Корреляционный анализ 2

	Age	Ed	AC	CC	OC	S1	OP1
Age	1	-0,0770041	0,08154859	0,08589687	0,07393767	0,05562919	0,05677646
Ed	-0,0770041	1	0,04742626	0,07527607	0,12566011	-0,0928951	-0,3377445
AC	0,08154859	0,04742626	1	0,56212881	0,58509459	0,45072027	-0,0045928
CC	0,08589687	0,07527607	0,56212881	1	0,58900013	0,50228877	0,22294013
OC	0,07393767	0,12566011	0,58509459	0,58900013	1	0,55592851	0,16289108
S1	0,05562919	-0,0928951	0,45072027	0,50228877	0,55592851	1	0,16411435
OP1	0,05677646	-0,3377445	-0,0045928	0,22294013	0,16289108	0,16411435	1
OP2	0,02504625	-0,093869	0,29043635	0,14337316	0,41225695	0,60196954	0,25361862
OP3	0,23905444	-0,3419964	0,42440238	0,32053274	0,38192138	0,54067139	0,1808789
OP4	0,34418949	-0,0431842	0,1162824	0,17894539	0,2969197	0,6145243	0,00482626
OP5	0,0835191	0,16699612	0,36025173	0,34311805	0,45533778	0,59452839	0,03552375
OP6	0,33505097	-0,0668517	0,29649048	0,36400562	0,53242846	0,45286661	0,07998721
OP7	0,07608864	-0,3425206	0,0245613	0,1839167	0,27345569	0,22565646	0,57727824
OP8	0,20924441	0,16531226	0,48873967	0,47368576	0,53739253	0,35186859	-0,0681777
OP9	0,28235559	-0,0436448	0,19184723	0,04188894	-0,0168642	0,41001261	-0,1180817
BP1	0,34315058	-0,0090555	0,41258974	0,52419819	0,457918	0,3602971	-0,0693843
BP2	0,06083019	0,17469565	0,57359656	0,39211725	0,12111509	0,28801856	-0,1087228
BP3	-0,2160485	-0,1123698	0,02965647	-0,0084588	0,06003583	0,20008097	0,09262376
BER1	0,02973505	-0,0687524	0,00502291	-0,215067	-0,2231519	0,08908708	-0,1075725
BER2	-0,0847816	-0,2215833	0,02345566	0,03160405	0,2147103	0,34601107	0,25036265
BER3	-0,0074338	0,35140109	-0,0703207	-0,0684304	0,22315185	0,20044593	0,25100249
	OP2	OP3	OP4	OP5	OP6	OP7	OP8
Age	0,02504625	0,23905444	0,34418949	0,0835191	0,33505097	0,07608864	0,20924441
Ed	-0,093869	-0,3419964	-0,0431842	0,16699612	-0,0668517	-0,3425206	0,16531226
AC	0,29043635	0,42440238	0,1162824	0,36025173	0,29649048	0,0245613	0,48873967
CC	0,14337316	0,32053274	0,17894539	0,34311805	0,36400561	0,1839167	0,47368576
OC	0,41225695	0,38192138	0,2969197	0,45533778	0,53242846	0,27345569	0,53739253
S1	0,60196954	0,54067139	0,6145243	0,59452839	0,45286661	0,22565646	0,35186859
OP1	0,25361862	0,1808789	0,00482626	0,03552375	0,07998721	0,57727824	-0,0681777
OP2	1	0,4321851	0,4068041	0,3934128	0,22152491	0,38190219	0,21819982
OP3	0,4321851	1	0,33947545	0,37984127	0,6792366	0,44420252	0,32135273
OP4	0,4068041	0,33947545	1	0,64668768	0,472175	0,10411455	0,37639487
OP5	0,3934128	0,37984127	0,64668768	1	0,44792318	-0,0673703	0,57019654
OP6	0,22152491	0,6792366	0,472175	0,44792318	1	0,34802849	0,44995794
OP7	0,38190219	0,44420252	0,10411455	-0,0673703	0,34802849	1	0,04223848
OP8	0,21819982	0,32135273	0,37639487	0,57019654	0,44995794	0,04223848	1
OP9	0,17430502	0,12786678	0,50790936	0,36820356	0,21886568	-0,2846188	0,0566861
BP1	-0,0051824	0,38105535	0,36602699	0,34211403	0,61886003	0,12954876	0,46744969
BP2	0,09412193	0,09213834	0,1311178	0,24180398	0,11213548	-0,1417953	0,48978931

BP3	0,3980431	0,28884628	0,14614889	-0,021426	0,1271254	0,50550815	0,05720108
BER1	-0,0247739	0,1815213	0,04486516	0,05080473	0,11439471	-0,0138132	-0,1176094
BER2	0,36263673	0,45299882	0,18130546	0,12644365	0,26452842	0,47509543	0,01408218
BER3	0,30554522	-0,2483976	0,08973032	0,05080473	-0,0762631	-0,0138132	0,01306771

	OP9	BP1	BP2	BP3	BER1	BER2	BER3
Age	0,28235559	0,34315058	0,06083019	-0,2160485	0,02973505	-0,0847816	-0,0074338
Ed	-0,0436448	-0,0090555	0,17469565	-0,1123698	-0,0687524	-0,2215833	0,35140109
AC	0,19184723	0,41258974	0,57359656	0,02965647	0,00502291	0,02345566	-0,0703207
CC	0,04188894	0,52419819	0,39211725	-0,0084588	-0,215067	0,03160405	-0,0684304
OC	-0,0168642	0,457918	0,12111509	0,06003583	-0,2231519	0,2147103	0,22315185
S1	0,41001261	0,3602971	0,28801856	0,20008097	0,08908708	0,34601107	0,20044593
OP1	-0,1180817	-0,0693843	-0,1087228	0,09262376	-0,1075725	0,25036265	0,25100249
OP2	0,17430502	-0,0051824	0,09412193	0,3980431	-0,0247739	0,36263673	0,30554522
OP3	0,12786678	0,38105535	0,09213834	0,28884628	0,1815213	0,45299882	-0,2483976
OP4	0,50790936	0,36602699	0,1311178	0,14614889	0,04486516	0,18130546	0,08973032
OP5	0,36820356	0,34211403	0,24180398	-0,021426	0,05080473	0,12644365	0,05080473
OP6	0,21886568	0,61886003	0,11213548	0,12712541	0,11439471	0,26452842	-0,0762631
OP7	-0,2846188	0,12954876	-0,1417953	0,50550815	-0,0138132	0,47509543	-0,0138132
OP8	0,0566861	0,46744969	0,48978931	0,05720109	-0,1176094	0,01408218	0,01306771
OP9	1	0,25882852	0,41291673	-0,1449509	0,19397004	0,01900257	0,01763364
BP1	0,25882852	1	0,30058169	0,07867283	-0,1394595	0,01669844	-0,1394595
BP2	0,41291673	0,30058169	1	-0,0880108	0,09741621	-0,22308	-0,0852392
BP3	-0,1449509	0,07867283	-0,0880108	1	-0,0339324	0,50050639	-0,0339324
BER1	0,19397004	-0,1394595	0,0974162	-0,0339324	1	0,1796053	-0,3636364
BER2	0,01900257	0,01669844	-0,22308	0,50050639	0,1796053	1	-0,0449013
BER3	0,01763364	-0,1394595	-0,0852392	-0,0339324	-0,3636364	-0,0449013	1