

Исследование психологического микроклимата в коллективе. Повышение эффективности работы продавцов-консультантов

Продукт

Исследование психологического микроклимата в коллективе и рекомендации относительно улучшения ситуации.

Информация о заказчике

Производственно-торговое предприятие, Садовый центр «Сад Вашей Мечты» было создано в 2002 году.



Предприятие является одним из крупнейших садовых центров в Украине. Потребителям предлагается более 3000 сортов декоративных растений – от многолетних цветов до элитных крупномеров.

Особенностью предприятия является наличие собственного производства – питомника декоративных растений, продукция которого имеет по-настоящему европейское качество при весьма привлекательной цене.

Потребителями продукции Садового центра и питомника являются ландшафтные дизайнеры, садовые центры, гипермаркеты строительных материалов.

Ситуация заказчика

В 2007 году в торговом подразделении предприятия сформировался коллектив, который имел значительный потенциал, при этом у собственника бизнеса были определенные нарекания на взаимоотношения между управляющим и торговым персоналом.

Продавцы магазина имели высшее специальное (биологическое) образование и при этом считали себя скорее «консультантами», но отнюдь не продавцами. Это сказывалось на их неэффективном общении с клиентами.

Ситуация осложнялась тем, что в обучение продавцов было вложено много лет, что в купе со специальным образованием, делало их действительно уникальными и сложнозаменяемыми.

Компания обратилась к консультантам, поскольку предыдущие самостоятельные действия по исправлению ситуации не принесли желаемого результата.

Критерии окончательного выбора поставщика

В процессе отбора исполнителя предложение компании UCG было принято как наиболее полно соответствующее

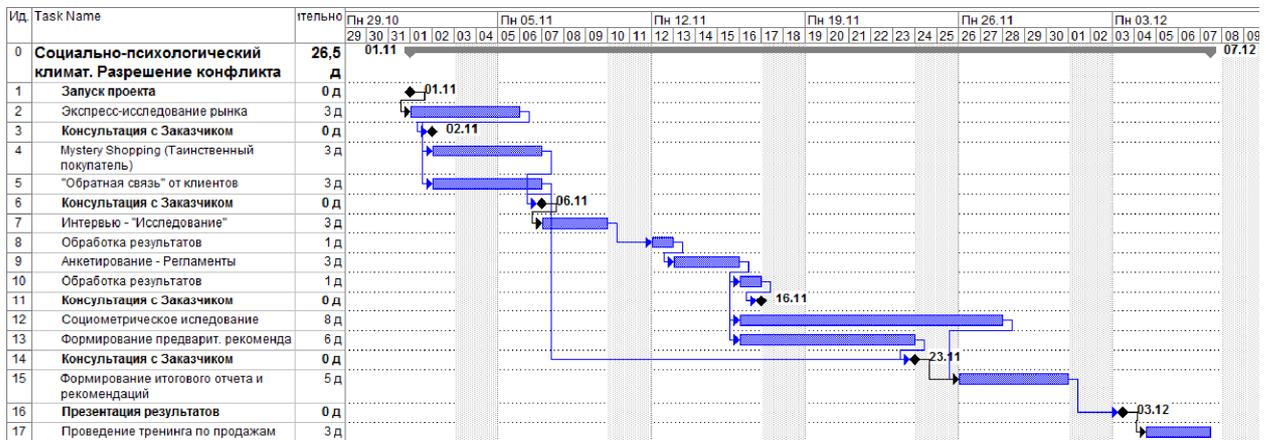
поставленным задачам.

Решение о выборе консультанта основывалось на следующих факторах:

- 1) у подрядчика имелся успешный опыт осуществления подобных проектов
- 2) руководитель проекта имел опыт осуществления проектов:
 - изучение и корректировка психологического микроклимата;
 - исследования с использованием методики Mystery Shopping.
- 3) личные контакты руководителей обеих предприятий, входящих в Днепропетровскую городскую Ассоциацию промышленников и предпринимателей
- 4) Предложенная концепция и стоимость выполнения работ соответствовала ожиданиям Заказчика

Описание проекта

Перед началом проекта Заказчиком был утвержден календарный график выполнения работ.


Этап 1

На первом этапе работы с торговым персоналом компании, консультанты UCG провели исследование по методике Mystery Shopping («таинственный покупатель»).

Mystery Shopping – исследование, в ходе которого консультанты под видом обычных покупателей искусственно создавали различные ситуации, которые помогли прояснить мотивы действий продавцов и оценить их качества: клиент-ориентированность, профессионализм, компетентность, способность установить контакт с потребителем.

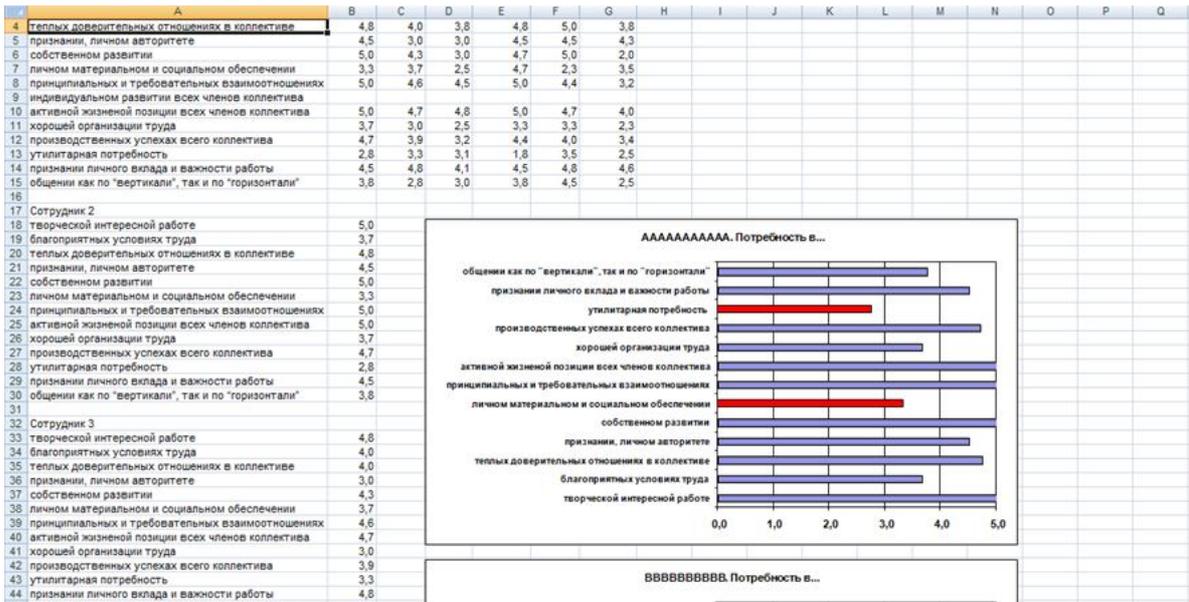
В ходе исследования заполнялись анкеты, которые были разбиты на отдельные блоки:

- Внешний вид и поведение продавца консультанта;
- Установление личного контакта;
- Выявление потребностей клиента;
- Презентация продукта и аргументация;
- Компетентность;
- Клиент-ориентированность;
- Работа с возражениями;
- Завершение диалога

На этом же этапе консультанты UCG проводили аналогичные интервью по методике Mystery Shopping с сотрудниками нескольких конкурирующих компаний, расположенных в Днепропетровске.

Этап 2

На втором этапе было проведено Социометрическое исследование с персоналом компании.



После проведенного сотрудниками компании UCG социометрического исследования был выявлен неформальный лидер в команде, а также были получены данные о приоритетах, которые важны для членов коллектива.

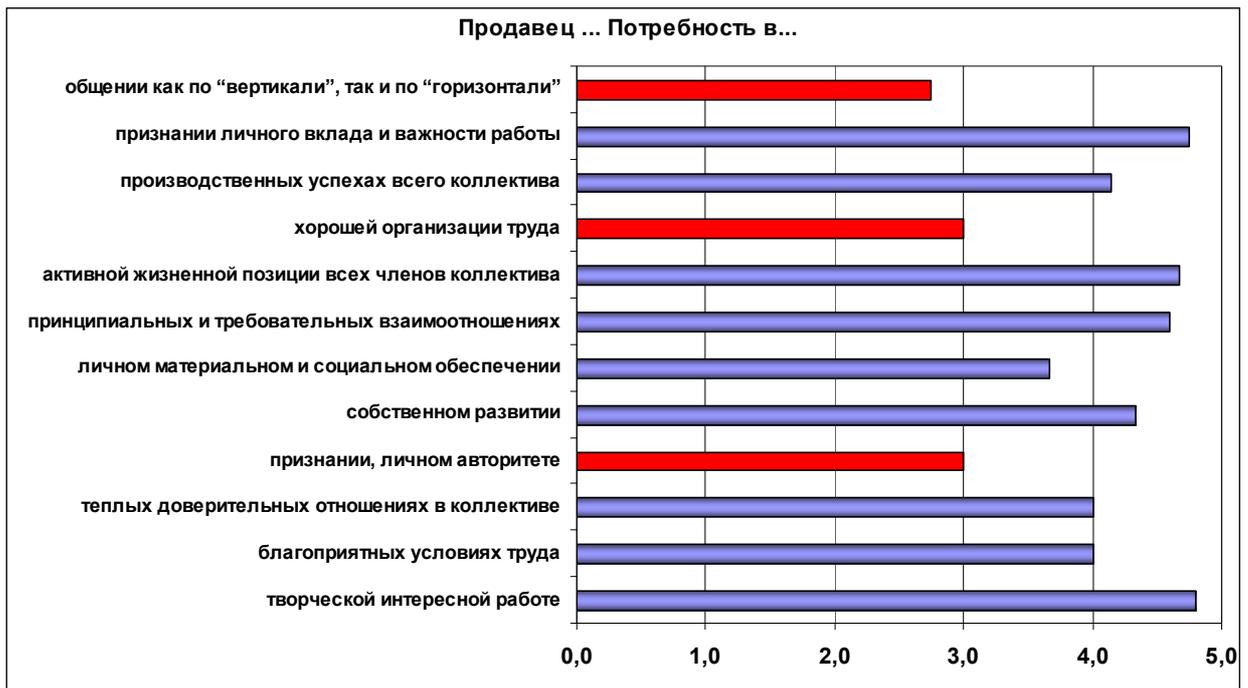


Рисунок 1. Пример обработки результатов социометрического исследования. Красным цветом выделены те моменты, которые вызывают напряженность у данного члена коллектива.

С помощью социометрического исследования также была прояснена ситуация с неформальным лидерством в коллективе. Пример одной из социометрических таблиц приведен на следующей иллюстрации.

Таблица 1. Результаты обработки одного из разделов социометрического исследования

	Кого выбирают					
	Продавец А	Продавец В	Продавец С	Продавец D	Продавец Е	Продавец F
Продавец А		1		1		
Продавец В				1	1	
Продавец С				1		1
Продавец D		1			1	
Продавец Е				1		1
Продавец F	1					
ИТОГО	1	2	0	4	2	2

Этап 3

На данном этапе проекта были проведены Экспертные интервью, причем в качестве экспертов выступали сами продавцы-консультанты.

Главные задачи этапа:

1. Прояснить ключевые компетенции продавцов:
 - знание продукции садового центра и технологий выращивания растений;
 - коммуникативные способности – умение понять и вовлечь клиента.
2. Создать неформальную обстановку и получить правдивые ответы на «щекотливые» вопросы. Например:
 - Если бы Вы были руководителем, то что Вы хотели бы изменить в системе продаж?
 - Почему, по Вашему мнению, некоторые продавцы более эффективны, чем другие?

С этой целью опрос с продавцами проводился как элемент рыночного исследования и кроме вопросов к продавцу как к эксперту, были заданы вопросы, которые выявляли:

- отношение продавца к задачам, поставленным руководителем;
- отношение продавца к непосредственному начальству и коллегам;
- мнение продавцов об эффективности системы оценки их работы.

Таким образом в ходе экспертного опроса в неформальной обстановке удалось получить мнение каждого из членов коллектива о существующей системе управления. В дальнейшем это помогло руководству компании более эффективно формировать мотивацию сотрудников.

Этап 4.

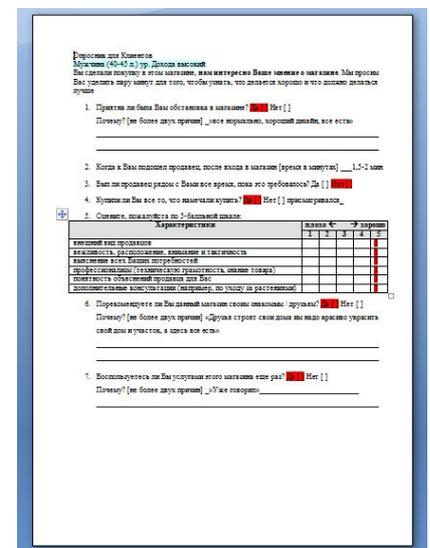
Опрос клиентов сделавших покупку.

Цель - получение обратной связи от клиентов садового центра о качестве обслуживания.

В ходе данного этапа была разработана и «обкатана» методика получения обратной связи от клиентов.

Результаты опроса были предоставлены Заказчику вместе с методикой и инструкциями по проведению такого анкетирования силами компании – Клиента в будущем.

Также данные этого этапа легли в основу разработки Внутренних стандартов продаж.



Опросник для Клиентов
 Магазины (40-45 м.) ур. Дюссель-накский
 Вы сделали покупку в этом магазине, как интересно Вам работать в магазине. Мы просим Вас указать причину для того, чтобы узнать, что делается хорошо и что должно делаться лучше.

1. Приятно ли была Вам обстановка в магазине? Да Нет
 Почему? [не более двух строк] _____
2. Когда к Вам подошел продавец, после входа в магазин [время в минуту] _____ 1-5 мин
 Вы сделали покупку с Вами все время, пока это требовалось? Да Нет
4. Хотели ли Вы все то, что Вам захотелось купить? Да Нет прислаивались _____
5. Скажите, пожалуйста по 5-балльной шкале:

Характеристики	наличие €	→	уровень		
	1	2	3	4	5
качество вид продавца					
качество обслуживания, внимание и заботливость					
выполнение всех Ваших потребностей					
информационная (специальная информация, наличие товара)					
качество обслуживания продавцом для Вас					
качество товаров (качество товара, по поводу не растений)					

6. Переключитесь ли Вы другим магазином своего магазина? Да Нет
 Почему? [не более двух строк] «Другая страна» свое дело мы пока никак не сможем удержать свой дом и качество, а цена все равно _____
7. Воспользуетесь ли Вы услугами этого магазина еще раз? Да Нет
 Почему? [не более двух строк] _____

Этап 5

Разработка Внутренних стандартов продаж.

Данные, полученные в Экспертных опросах сотрудников и Опросах клиентов, были обработаны и систематизированы в виде прямых инструкций для торгового персонала.

Этап 6

По завершении проекта был проведен Тренинг по продажам для сотрудников Садового центра. Его главная задача ввести в практику работы новые стандарты продаж.

Результаты программы

Принятие решение по отношению к неформальному лидеру, для этого были предложены несколько вариантов решения данного вопроса и совместно с Заказчиком выбран лучший вариант.

Были предоставлены данные для эффективного управления персоналом, после выполнения данного проекта появилась возможность в дальнейшем качественно внедрить систему материального стимулирования. Идея внедрения системы материального стимулирования и программные ресурсы для этого имелись у Заказчика к моменту проведения исследования, однако, именно после выполнения данного проекта появилась реальная возможность внедрения системы.

По итогам проекта было достигнуто повышение профессионального уровня продавцов-консультантов. Кроме этого, после выполнения проекта существенно возросла личная ответственность продавцов-консультантов за выполнение поставленных задач.

Была дана оценка роли управляющего Садового центра, предложены возможные варианты решений относительно данной должности.

Для компании были прописаны корпоративные стандарты продаж, даны рекомендации по изменению должностных инструкций, предоставлена и «обкатана» методика получения обратной связи от клиентов.

Полученные в результате данной фазы проекта результаты позволили руководству компании по-новому взглянуть на сложившуюся ситуацию, предложить методы, при помощи которых можно более эффективно управлять коллективом.

Было разработано 13 новых *Внутренних стандартов продаж*.

После завершения проекта и предоставления итогового отчета руководству компании был проведен тренинг по **Технике эффективных продаж**. Особо отметим эффективность данного тренинга для команды в условиях, когда бизнес-тренер заранее изучил личностные характеристики и стиль работы каждого из членов команды.

В данном конкретном случае внимание следовало обратить на улучшение организации труда и нематериальные способы поощрения. Что касается потребности в общении – данный момент рассматривался в контексте обмена информацией на регулярно проводимых собраниях и семинарах по повышению квалификации.