

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 сложнозаменимыми.

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

Критерии окончательного выбора поставщика

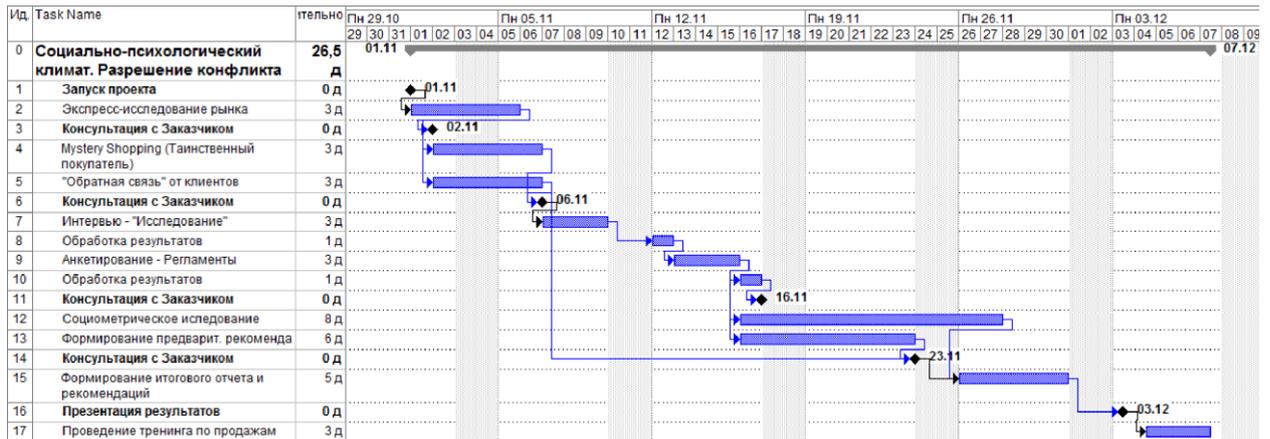
В процессе отбора исполнителя предложение компании UCG было принято как наиболее полно соответствующее поставленным задачам.

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.

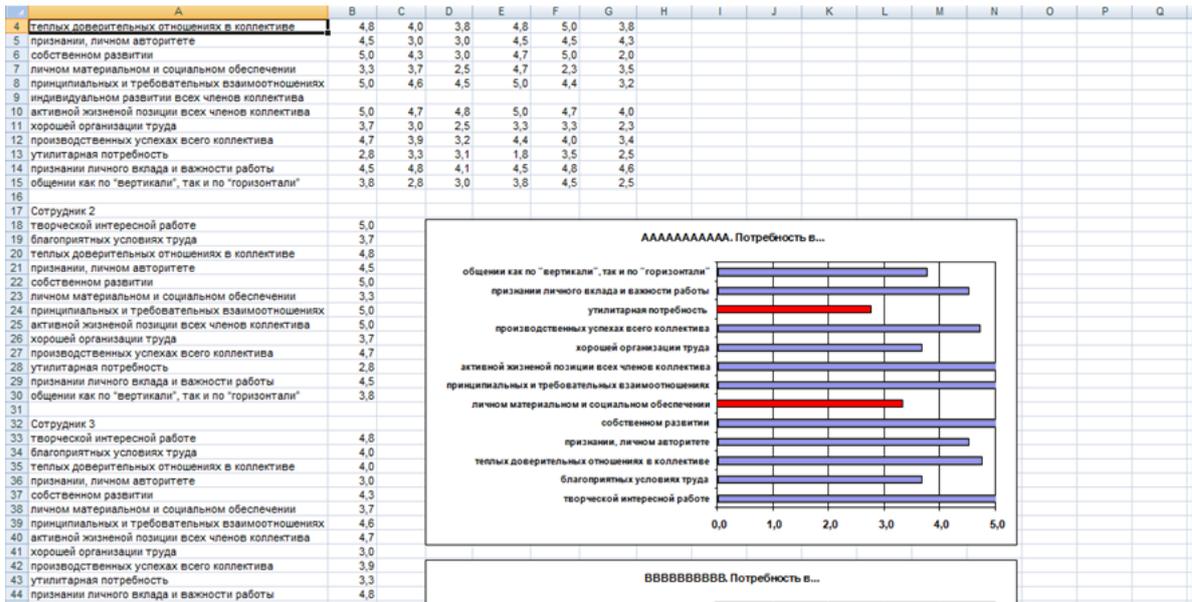
В ходе исследования заполнялись анкеты, которые были разбиты на отдельные блоки:

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

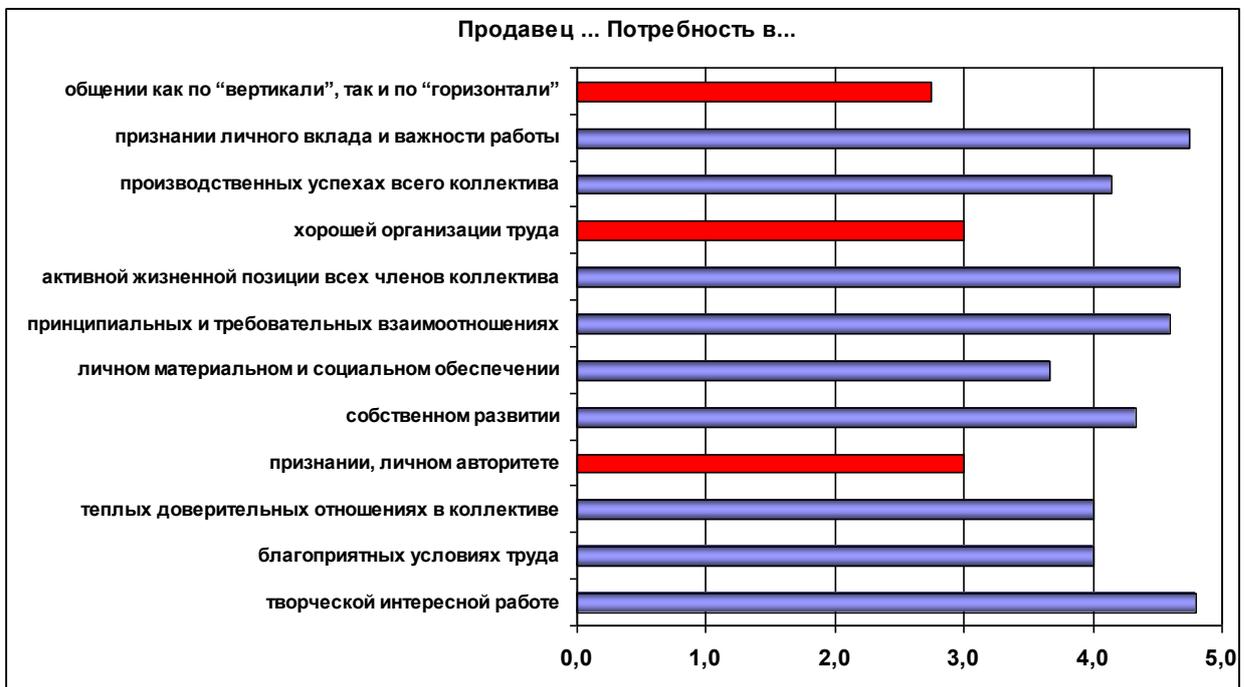
На этом же этапе консультанты UCG проводили аналогичные интервью по методике Mystery Shopping с сотрудниками нескольких конкурирующих компаний, расположенных в Днепропетровске.

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.



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 Д	Продавец Е	Продавец F
Продавец А		1		1		
Продавец В				1	1	
Продавец С				1		1
Продавец Д		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.

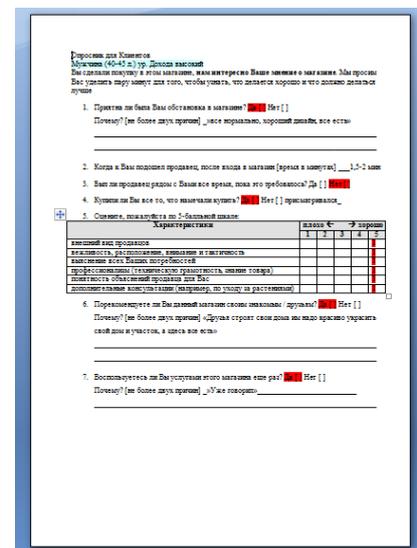
Опрос клиентов сделавших покупку.

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
 Матрица (40-45 стр.) (ур. Динамика продаж)
 Вы сделали покупку в этом магазине, как интересно Ваше мнение о магазине. Мы просим Вас указать причину для того, чтобы узнать, что делается хорошо и что должно делаться лучше.

1. Приятна ли была Вам обстановка в магазине? Да Нет
2. Когда к Вам подошел продавец, после входа в магазин (звонка в звонок) ___ 1-5-ти или
3. Вам ли продавец рад(а) с Вами все время, пока его требовало? Да Нет
4. Успели ли Вы все то, что Вам было нужно? Да Нет пришлось вернуться.
5. Оцените, пожалуйста по 5-бальной шкале

Характеристики	Шкала 5				
	5	4	3	2	1
внешний вид продавца					
квалификация, образование, знание и умение					
выполнение всех видов работ					
профессионализм (знание своего дела, умение говорить)					
своевременность обслуживания клиентов					
дополнительные консультации (эксперты, по уходу за растениями)					

6. Порекомендуете ли Вы данный магазин своим знакомым / друзьям? Да Нет
7. Воспользуетесь ли Вы услугами этого магазина еще раз? Да Нет

Етап 5

Розробка Внутренніх стандартів продаж.

Данні, отримані в Експертних опросах співробітників і Опросах клієнтів, були оброблені і систематизовані в формі прямих інструкцій для торговельного персоналу.

Етап 6

По завершенні проекту був проведений Тренінг по продажам для співробітників Садового центру. Його головна задача ввести в практику роботи нові стандарти продаж.

Результати програми

Прийняте рішення по відношенню до неформального лідера, для цього були запропоновані декілька варіантів рішення даного питання і разом з Заказчиком обрано найкращий варіант.

Були надані дані для ефективного управління персоналом, після виконання даного проекту з'явилася можливість в подальшому якісно впровадити систему матеріального стимулювання. Ідея впровадження системи матеріального стимулювання і програмні ресурси для цього були у Заказчика на момент проведення дослідження, однак, саме після виконання даного проекту з'явилася реальна можливість впровадження системи.

По итогам проекту було досягнуто підвищення професійного рівня продавців-консультантів. Крім цього, після виконання проекту суттєво зросла особиста відповідальність продавців-консультантів за виконання поставлених завдань.

Була дана оцінка ролі управляючого Садового центру, запропоновані можливі варіанти рішень відносно даної посади.

Для компанії були прописані корпоративні стандарти продаж, дані рекомендації по зміні обов'язкових інструкцій, надана і «обкатана» методика отримання зворотного зв'язку від клієнтів.

Отримані в результаті даної фази проекту результати дозволили керівництву компанії по-новому поглянути на складну ситуацію, запропонувати методи, за допомогою яких можна більш ефективно керувати колективом.

Було розроблено 13 нових *Внутренніх стандартів продаж*.

Після завершення проекту і надання итогового звіту керівництву компанії був проведений тренінг по **Техніці ефективних продаж**. Особливо відзначимо ефективність даного тренінгу для команди в умовах, коли бізнес-тренер заздалегідь вивчив особисті характеристики і стиль роботи кожного з членів команди.

В даному конкретному випадку увагу слід звернути на покращення організації праці і нематеріальні способи поощрення. Що стосується потреби в спілкуванні – даний момент розглядався в контексті обміну інформацією на регулярно проводимих зборах і семінарах по підвищенню кваліфікації.