**Организация и управление коммерческим отделом в оптово-розничных компаниях**

*Организация и управление коммерческим отделом рассматривается как часть авторской системы организации и управления продажами, следующая за аудитом или диагностикой системы продаж в компании. Подбор руководителя, определение его должности, постановки цели, принятия ответственности и полномочий — начало формирования отдела.*

Приводится пример должностной инструкции коммерческого директора. Рассматриваются: место и роль отдела в структуре компании, возможная группировка отделов и служб в организационно-управленческой структуре коммерческого департамента, а также разграничение сфер прямой подчиненности между генеральным и коммерческим директорами. Анализируется организационно-управленческая структура отдела продаж и его функциональные взаимосвязи с другими подразделениями и службами компании. Автор делится своим опытом подбора кадров и формирования корпоративной культуры, приводит форму заявки на подбор кандидата, излагает суть своей концепции «Управленческая пирамида», приводит некоторые разделы лекции-тренинга «Элементы профессионализма в работе исполнителей любого уровня» и алгоритм организации и проведения эффективного совещания.

Статья ориентирована на молодые компании, желающие сразу грамотно строить свою систему организации и управления, компании, прошедшие период интенсивного и стихийного роста и осознавшие необходимость наладки системы организации и управления, а также на фирмы, находящиеся в периоде реструктуризации.

Автор не претендует на бесспорность излагаемого материала для любых условий и готов принять участие в конструктивном обсуждении спорных вопросов. Однако все изложенное идет «от жизни» и апробировано автором в современных условиях.

Место в системе продаж

Вопросы организации и управления коммерческим отделом являются составным элементом авторской системы организации и управления продажами, которая в целом состоит из следующих блоков:

аудит управления, или диагностика системы продаж;

организация и управление коммерческим отделом;

методическое обеспечение продаж;

маркетинговая поддержка и развитие продаж.

Перед тем, как что-либо организовывать, строить или перестраивать, необходимо дать беспристрастный ответ на вопрос о том, что построено, оценить имеющийся уровень, понять, что не доделано, что совсем упущено, что сделано неверно, что мешает дальнейшему развитию компании. Иначе говоря, необходимо сформировать объективную оценку состояния компании в части выполнения ею важнейшей функции — организации и управления продажами. Это аудит, или диагностика системы продаж.

В процессе аудита необходимо решить следующие задачи.

1. Сформировать или уточнить функциональную структуру компании.

2. Отобразить существующую организационно-управленческую структуру компании и сбытовых подразделений.

3. Определить степень соответствия функциональной структуры фактической организационно-управленческой.

4. Смоделировать существующую систему продаж в компании и проанализировать ее с точки зрения соответствия поставленной цели аудита.

5. Выявить и четко сформулировать проблемы, сдерживающие дальнейшее развитие системы сбыта, рост объемов и эффективности продаж.

6. Разработать предложения или программу развития системы продаж в компании.

Достигаются эти цели «погружением» аудитора в жизнь компании, опросом, беседами с сотрудниками всех рангов. Наблюдением за работой менеджеров по продажам, руководителей подразделений и других сотрудников. Совместными посещениями и прямыми контактами с клиентами. Изучением имеющихся организационно-отчетных документов.

Объектами аудита являются: высшее руководство компании, среднее управленческое звено, менеджеры по продажам, функции и структура компании, система методического обеспечения продаж, наличие условий, необходимых для успешного выполнения работ, информационно-аналитическое обеспечение, система планирования, психологический климат и корпоративная культура, взаимодействие между подразделениями, наличие маркетинговой поддержки.

По результатам аудита делается SWOT-анализ и разрабатываются предложения или программа развития системы продаж. Это составляет суть первого блока системы.

Руководитель: должность, постановка цели, принятие ответственности и полномочий

Начинается организация и управление коммерческим отделом с подбора руководителя, определения его должности, постановки цели, принятия ответственности и полномочий.

Название должности не формальность. За названием стоит суть: что должен делать сотрудник, за что отвечать, какие полномочия для этого нужно иметь, что с него можно и нужно спросить.

Коммерческий департамента возглавляет обычно коммерческий директор. В зависимости от размеров и инфраструктуры компании аналогичная по функциям должность может называться директор по продажам, директор по продажам и маркетингу, начальник отдела продаж.

Какие приоритетные задачи ставятся перед коммерческим директором? Строить или отлаживать систему продаж. Увеличивать продажи, скажем, на 40% или в 2 раза. Оптимизировать каналы распределения. Развивать региональную сеть. Другие задачи. Ответы на эти вопросы должны быть сформулированы руководителем компании и восприниматься коммерческим директором как доводимая до него задача. Возможен второй вариант, который более импонирует автору. Коммерческий директор проводит самостоятельный аудит (диагностику) системы продаж, разрабатывает предложения по развитию продаж и компании в целом, обсуждает их с генеральным директором или на совете директоров, и лишь после этого коллегиально принимается решение о постановке цели. Цель конкретизируется на первоочередные задачи и перспективные.

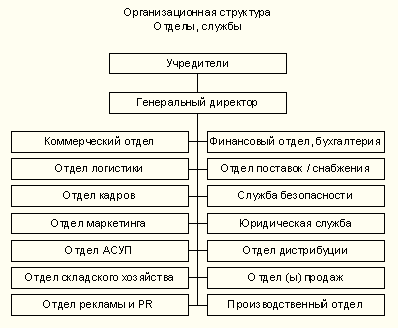
Пример одного из возможных решений вышеобозначенных вопросов по постановке целей и задач должности руководителя коммерческого департамента, определения системы подчиненности и взаимодействия в компании, критерии оценки работы и перечень основных функциональных задач приведен в должностной инструкции коммерческого директора. (В сокращенном варианте не приводится.)

Место и роль в структуре компании

Оргструктура. Многие компании не имеют грамотно разработанной и утвержденной организационно-управленческой структуры. Ни компании в целом, ни ее важнейшей бизнес-структуры — коммерческого отдела. Они считают, что это формальность, бюрократия. Однако под видом борьбы с бюрократией автоматически открывается путь к анархии, беспорядку и неорганизованности. Если старые сотрудники компании сами доходят до понимания того, кто кому фактически подчиняется и к кому по каким вопросам нужно обращаться, то для новых сотрудников это становится проблемой. Выгодна такая «система» встречающемуся типу руководителей среднего звена, пытающемуся замкнуть на себе основные внутрифирменные решения, независимо от официально занимаемой должности и соответствующих полномочий. Это приводит к появлению в компании «серых кардиналов», занимающих непонятно какую должность, но имеющих определенный «вес» в компании.

Основные «игроки» в маркетинговом поле бизнеса компании

На рисунке 1 приведены основные маркетинговые подразделения (отделы, службы) оптовой фирмы. Уникальность компаний не позволяет говорить о едином или общепринятом составе и группировке отделов и служб. Организационно-управленческая структура, приемлемая для крупной фирмы, может быть совершенно необоснованной для небольшой компании, где требуется совмещение функций и служб. Однако составление перечня возможных игроков является необходимым исходным элементом в формировании и последующем уточнении организационно-управленческой структуры конкретной компании.



Состав коммерческого департамента

На рисунке 2 показана возможная группировка отделов и служб в структуре коммерческого департамента, а также возможное разграничение сфер прямой подчиненности между генеральным и коммерческим директорами.

Практика показывает, что для решения межотраслевых вопросов целесообразен совет директоров, состоящий из руководителей основных отделов фирмы. Открытое обсуждение спорных вопросов на совете директоров позволяет с разных сторон посмотреть на проблему, найти оптимальное решение, избежать кулуарных обсуждений и личностного воздействия руководителей подразделений на генерального директора.

Возможным, но спорным вариантом является такое построение организационно-управленческой структуры компании, при котором директор по маркетингу является прямым или функциональным руководителем коммерческого директора.

Введение должности исполнительного директора и переподчинение ему части отделов является еще одним вариантом организационно-управленческих решений для условий конкретной компании. Этот вариант целесообразен при необходимости разгрузить генерального директора и позволить ему сконцентрировать свои усилия, например, на развитии внешних связей компании, установлении деловых контактов с соответствующими государственными структурами. Для этого возможно делегирование исполнительному директору функций курирования работы бухгалтерии, финансового отдела или службы безопасности.

Отдел продаж

Отдел продаж является основным подразделением коммерческой фирмы. Этот тезис не умаляет роль других подразделений, особенно в современных условиях, когда коммерческий успех все больше зависит от результатов «командной» работы коллектива. Однако подразделением, приносящим деньги, отделом-«забойщиком», является именно отдел продаж. Это нельзя забывать. Этим обусловлены разнообразные практические выводы в работе компании. В частности, внимание руководства, организация системы информационно-аналитической обратной связи, мотивация сотрудников.

На рисунке 3 показана организационно-управленческая структура отдела продаж условной компании. Для простоты руководители структурных подразделений отдела названы ведущими менеджерами. Это форма. Суть — каждое подразделение имеет своего руководителя, отвечающего за эффективную работу подразделения. Возможные варианты в названии должности, обусловленные конкретными условиями компании — начальник регионального отдела, руководитель отдела телемаркетинга, старший менеджер торгового зала, руководитель сектора работы с VIP-клиентами (заместитель начальника отдела продаж) и т. д.

Так с кем не связан, с кем не взаимодействует отдел продаж?

Подбор кадров. Формирование корпоративной культуры

Организация и управление коммерческим отделом — это прежде всего и в конечном итоге люди и организация их работы: подбор менеджеров по продажам и их обучение, организация и управление работой отдела (ов) продаж и подразделений, подотчетных коммерческому директору, организация взаимодействия между подразделениями, принимающими участие в обслуживании клиентов. А принимают участие практически все подразделения, как мы уже убедились, рассматривая функциональные связи отдела продаж. Поэтому сердцевиной вопроса организации и управления продажами всегда был и остается человеческий фактор, кадры, которые, как известно, решают все.

Подбор кадров

Подбор кадров производится с учетом особенностей компании и специфики продвигаемого товара или оказываемой услуги. За этой фразой, уважаемые коллеги, стоит огромный и важнейший для компании труд. Для успешного подбора необходимо учитывать не только уровень заработной платы, который компания может в настоящее время выплачивать сотруднику, не только профессиональную квалификацию и психологические особенности кандидата, но и сложность товара, и особенность коллектива (уровень доброжелательности и т. п.), и харизму руководителя. Под последним параметром подразумеваю стиль, методы и особенности работы учредителя, если он «играющий тренер» в команде. Или иного руководителя — первого лица компании. Например, если руководитель начинает свой рабочий день, скажем, в 6 часов вечера или предпочитает работать в субботу и воскресенье, то не каждому дано реализовать свои профессиональные и прочие качества в подобных условиях. Есть и другие особенности компании, которые необходимо учитывать при подборе кадров. Например, престижность фирмы, территориальное расположение, уровень необходимого материального обеспечения работ, сложившийся психологический климат в коллективе.

Не хочу отбирать «хлеб» у коллег-психологов, всесторонне изучающих тему подбора кадров. Если есть возможность работать вместе с психологами — отлично. Если нет — коммерческому директору, или директору по продажам, или начальнику отдела продаж необходимо решать эти вопросы самостоятельно. Однако в любом случае есть работа, которую должны выполнить только они, — четко определить, какие менеджеры по продажам нужны, организовать их поиск, принять решающее участие в отборе кандидатов. Далее — обеспечить их методическое «вооружение» и систему контроля за их деятельностью.

Для успешного поиска отделом персонала кандидатов целесообразно тщательно продумать, сформулировать и утвердить у руководителя предприятия заявку на кандидата, предусматривающую подробное описание требований руководителя подразделения к будущему сотруднику.

В период формирования отдела продаж автор считает целесообразным объяснить и внедрить в сознание сотрудников концепцию «Управленческая пирамида», а также проводить лекцию-тренинг «Элементы профессионализма в работе исполнителей любого уровня». В результате удается заложить основу для дальнейшего формирования корпоративной культуры на фирме.

Основные положения концепции «Управленческая пирамида» схематично изображены на рисунке 4 и состоят в следующем. Организация управления в команде строится по иерархическому многоуровневому принципу: верхнее управленческое звено, среднее управленческое звено и т. д. с учетом размера и особенностей работы компании. Каждый уровень возглавляет руководитель. Он получает задачу и соответствующие полномочия от руководителя вышестоящего звена и организует работу свою и своих подчиненных таким образом, чтобы обеспечить решение задачи или предложить варианты ее решения. Задачи сотрудникам ставятся только через руководителей подразделений, которые несут персональную ответственность за их решение силами вверенных им коллективов. Исключается принцип руководства «через голову».

Во избежание чрезмерной концентрации власти и злоупотреблений ею, каждое подразделение открыто для контактов с руководителями и сотрудниками любого уровня и необходимых проверок.

Недопустимым является такое положение, когда вместо решения проблемы, то есть помощи своему начальнику, руководитель нижестоящего звена в неконструктивном ключе выносит наверх проблемы своего уровня и обоснования, почему задачу нельзя решить. В этом случае начальник вынужден будет сам решать проблемы своего подчиненного, выполнять его работу. Пирамида при этом занимает неустойчивое положение. Возможные причины выноса наверх проблем нижестоящего уровня — неумение или нежелание соответствующего руководителя «отрабатывать свой хлеб» или неадекватная постановка задачи.

Лекция-тренинг «Элементы профессионализма в работе исполнителей любого уровня» представляет собой ряд правил, принципов, методов, алгоритмов профессиональной работы коллектива, сформированных автором из своего профессионального опыта по организации и управлению продажами. При этом ставится цель — довести до сотрудников и обсудить с ними принципы эффективной организации работы в подразделении, сформировать команду единомышленников. Это второй элемент практического формирования корпоративной культуры компании.

Важным элементом корпоративной культуры является также организация и проведение эффективных совещаний. Большую актуальность в современных компаниях уже получили девизы «Время — деньги» и «Мы все управленцы», а совещание — рабочий инструмент управленца. И в этом смысле эффективное совещание становится фактором экономии денег компании в буквальном смысле слова.

Важнейшие атрибуты заранее продуманного и грамотно построенного совещания приведены в следующей таблице.

Это апробированный алгоритм. Конечно, он требует тщательной подготовки организатором совещания, зато для участников совещания это существенная экономия времени и сил. В таком же ключе коммерческому директору целесообразно готовить и проводить рабочие встречи, например, со своим генеральным директором или учредителем. Преимущество: заранее прописывается, что обсуждать, что требуется получить «на выходе», прилагается фактический материал для ознакомления и осмысливания, дается оценка затрат времени.

Дальнейшее развитие система организации и управления продажами получает в двух последующих разделах: методическое обеспечение продаж и маркетинговая поддержка и развитие продаж.

Под методическим обеспечением продаж подразумевается разработка и внедрение алгоритмов работ и организационно-отчетных документов, условно разделенных на следующие элементы.

Система вооружения менеджеров по продажам.

Система спроса с менеджеров или система отчетности менеджера.

Система методического обеспечения работы отдела продаж.

Например, такие методические разработки, как должностная инструкция менеджера по продажам, программа работ нового менеджера на испытательный период и условия аттестации, технология продаж, конкурентные преимущества компании и товара, особенности работы с клиентами, клиентские базы данных, формы отчетных документов оперативной отчетности и отчетности по результатам работы, бюджет продаж, и т. д.

Раздел маркетинговой поддержки и развитие продаж включает в себя ответы на разнообразные вопросы, объединенные одной темой: «Что еще нужно сделать, чтобы продажи и их эффективность продолжали повышаться?!». Здесь и маркетинговые исследования целевого потребительского рынка, конкурентов, производителей, поставщиков, и организация эффективных рекламных кампаний, специализированных выставок, презентаций, и корректировка сбытовой политики, элементы стратегического планирования.

**Формы оптовой торговли**

**Формы и виды оптовой торговли**

**Оптовая торговля** - это перепродажа товаров, приобретенных исключительно для этой цели.

*Оптовая торговля может осуществляться через оптовые склады и базы, оптовые рынки, оптовые торговые центры*.

Торговлю через оптовые склады и базы осуществляют средние и крупные торговые организации с большим объемом товарооборота.

**Оптовый рынок** - это место проведения оптовых торговых операций. Предпочтение оптовым рынкам отдают малые и сред ние торговые организации, которые специализируются на перепродаже товаров небольшими партиями. Оптовые рынки организуются в форме юридического лица, которое предоставляет за плату торговое место на рынке оптовым организациям.

Торговая организация заключает договор аренды торгового места с администрацией оптового рынка. Договор может быть долгосрочным, краткосрочным или поденным.

Торговая органи зация получает торговую секцию, подготовленную для эксплуатации и оснащенную необходимым оборудованием. Оптовый рынок предоставляет торговой организации также и складское помещение (место для хранения товаров). На территории оптового рынка функционируют вспомогательные службы, которые обеспечивают подвоз и выгрузку товаров, охрану территории,вывоз мусора, обеспечение весоизмерительными приборами,тепло, энерго и водоснабжение, связь. К продаже на оптовом рынке допускаются только товары, прошедшие проверку качества. Оптовые рынки имеют собственную специализированную службу товарных экспертиз. Правилами оптового рынка может быть предусмотрена возможность розничной торговли. Для этого выделяются специальные торговые секции и определяется время допуска населения для приобретения товаров.

**Оптовый торговый центр** - это сочетание магазина и склада, которое предоставляет покупателю возможность на принципах самообслуживания приобретать оптовые партии товара. В оптовом торговом центре оборудован торговый зал, в котором на стеллажах, полках, витринах размещается товар в упакованном виде, готовый для оптовой продажи, а также выставлен образец этого товара. В оптовом торговом центре можно сочетать оптовую торговлю с розничной. Для осуществления розничной торговли необходимо иметь кассовый аппарат. Организация торгового процесса через оптовый торговый центр наиболее подходит для малых и средних предприятий, которые специализируются на продаже отдельных товарных групп в большом ассортименте (например, одежды и обуви, строительных материалов, бытовых приборов и т. д.).