

АНАЛИЗ НА ТЪРГОВСКАТА ОПЕРАЦИЯ

ДОКЛАД

април - май 2008

СЪДЪРЖАНИЕ

I. РЕЗЮМЕ	3
1. Методика на изследването	3
1.1. Период на полевата работа, метод на подбор и на регистрация.....	3
1.2. Обем на извадката и разпределение по населено място, профил на компаниите, големина и начин на продажба	3
2. Типологизация на фирмите според степента на развитие на организационните процеси и подбора на ТП.....	4
3. Основни изводи от проучването.....	4
II. ЧИСЛЕНОСТ И СМЕНЯЕМОСТ НА ТЪРГОВСКИЯ ПЕРСОНАЛ.....	6
1. Численост на търговския персонал.....	6
2. Мобилност на ТП.....	6
III. СТЕПЕН НА РАЗВИТИЕ НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРОЦЕСИ	8
1. Търговска компетентност на ръководния персонал.....	8
2. Процес на управление	8
3. Позициониране и управление на клиентите.....	8
4. Ефективност.....	9
5. Обучение.....	10
6. Логически връзки в търговските процеси	11
IV. ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ ПОДБОР НА ТЪРГОВСКИЯ ПЕРСОНАЛ	14
1. Необходими времеви ресурси	14
3. Цялостна удовлетвореност от кандидатите за търговски позиции	15
3. Ефективност на различните методи на подбор по категории персонал.....	15
V. ПРИОРИТЕТНИ УМЕНИЯ НА ТП.....	16
1. Ранжиране на уменията на кандидатите за ТП по важност. Сравнение между типовете качества (администрация, управление на територия, умения за продажба, комуникативност).....	16
2. Неудовлетворени потребности на фирмите за ТП с определени качества.....	17
3. Ролята на консултантите и HR агенциите. Изисквания, които HR агенциите следва да покриват. Насоки при подбора, извършван от (външни) консултанти и области за бъдещо обучение на кандидатите.....	18

I. РЕЗЮМЕ

1. Методика на изследването

1.1. Период на полевата работа, метод на подбор и на регистрация

Изследването на тема „Анализ на търговската операция” е проведено по задание на В и А Груп в периода януари - март 2008 г. Целеви групи на проекта са лица на ръководна длъжност във фирми, които имат 5 или повече търговски представители.

За реализиране на проекта като метод на регистрация е избрано *персоналното стандартизирано интервю*.

Използваният метод на подбор е *типологична извадка със скрининг*. От базите данни на Витоша Рисърч и на Възложителя предварително бяха подбрани около 460 фирми, чийто основен предмет на дейност е в секторите Производство, Търговия и Услуги. Подбраните по този начин фирми бяха скринирани за броя на търговските представители, работещи в тях. На всички фирми, заявили, че имат 5 или повече търговски представители, беше предложено да вземат участие в проучването.

1.2. Обем на извадката и разпределение по населено място, профил на компаниите, големината и начин на продажба

Планираният и реализираният обем на извадките за всяка група респонденти са посочени в Таблица 1.

Населено място	Планиран обем на извадката	Реализиран обем на извадката
София	70	59
Варна	10	11
Пловдив	10	9
Стара Загора	10	10
Общо	100	89

Най-големи дялове от фирмите, участвали в изследването, се занимават с търговия и производство на бързооборотни стоки и с търговия и производство на строителни материали и техника (съответно 40 и 22 на сто). По 12 на сто работят в областта на финансите и застраховането и в областта на услугите и комуникациите, а още 14 на сто имат друга сфера на дейност.

Преобладават фирмите с персонал на пълен работен ден от 101 до 250 души. По 26 на сто имат съответно от 51 до 100 и над 250 души персонал, а малките фирми (от 11 до 50 души) са най-малко – една пета от всички участвали в изследването.

Най-разпространеният начин на продажба е на крайни клиенти-фирми. Девет от всеки десет респонденти е отговорил, че този начин се практикува от неговата фирма. Малко повече от една трета (69 на сто) са заявили, че продават на дистрибутори и търговци на едро. Пряката продажба на крайни потребители се практикува от най-малък дял – около 44 на сто от участвалите в изследването фирми.

Канали за продажба:

- Търговия и производство на бързооборотни стоки: Продават чрез директна продажба и през дистрибутори
- Търговия и производство на строителни материали и техника: Продават най-често чрез дистрибуторска мрежа и от склад на физически лица и фирми
- Услуги и комуникации: Основно продават на фирми-крайни клиенти.
- Банки, финанси, застраховане: По-често от останалите продават на фирми и физически лица - крайни клиенти

При фирмите от всички сектори с изключение на работещите с бързооборотни стоки, където обикновено стандартите са за над 20 клиента, въведените стандарти за брой посещения на ден варират до 10 клиента.

2. Типологизация на фирмите според степента на развитие на организационните процеси и подбора на ТП

В диалог с Възложителя и въз основа на неговия професионален опит, фирмите бяха разделени и според още един, допълнителен признак – съотношението между броя търговски представители и броя мениджъри продажби. Беше прието, че най-благоприятното съотношение е от 4 до 8 търговски представители на един мениджър продажби. Така, фирмите бяха условно разделени на три групи – фирми с благоприятно съотношение, фирми с по-малко от необходимите търговски представители на един мениджър продажби и фирми с повече от необходимите търговски представители (ТП) на един мениджър продажби (МП).

3. Основни изводи от проучването

- Най-големи структурни несъответствия в броя на търговския персонал се проявяват при средните по големина фирми. Причина за това най-вероятно са различните роли, които изпълняват заемащите едни и същи позиции в различните фирми и противоречивите очаквания към мениджърите продажби.
- Способността на част от фирмите правилно да подбират и допълнително да квалифицират търговските си представители не е на необходимото равнище.
- Колкото по-малко клиенти на ден посещава ТП, толкова по-добре успява да се фокусира върху техните потребности и да развива бизнеса с тях
- Само една от всеки десет фирми може да се похвали, че оборотът се е увеличил при намаляване на клиентите в сравнение с предходната година. Сред тези фирми преобладават работещите с бързооборотни стоки и тези с благоприятно съотношение между ТП и МП. Най-вероятно тези компании полагат повече и по-ефективни усилия за повишаване ефективността на търговската операция.
- При фирмите с добро съотношение между ТП и МП, респондентите, уверени в компетентността на търговската сила, съставляват значително по-малък дял, отколкото при останалите. Вероятно това се дължи на факта, че те много по-добре от останалите осъзнават и признават проблемите във фирмите си.

- Като цяло, малките фирми инвестират по-рядко в развитие на кадрите си, отколкото големите, поради по-малкото финансови и организационни ресурси, с които разполагат.
- Респондентите, чиито отговори показват **логически последователна практика** в прилагането на единна политика спрямо клиентите, съставляват 43 на сто от взелите участие в изследването. От друга страна респондентите, чиито отговори демонстрират **последователност** в прилагането на единна политика спрямо клиентите, са едва 7 на сто от интервюираните. **Данните от проучването показват, че не винаги фирмите са последователни в своите политики и не винаги заявената бизнес логика се припокрива с практиките, които те реално прилагат.**
- Ползването на консултантски агенции при подбора на ТП е значително по-слабо разпространено, отколкото за другите търговски позиции. Голяма част от фирмите не смятат за оправдано за тази цел да се инвестират средства, поради относително по-малкото значение, което придават на работещите на тази позиция. От друга страна, възможно е част от фирмите да разчитат на вътрешни механизми на обучение и повишаване на квалификацията, които да преценяват като достатъчни за позицията търговски представител.
- Уменията на ТП, с които представителите на фирми най-рядко биха направили компромис и най-често държат кандидатите да притежават преди назначаването им, са комуникативността и лесното изграждане на взаимоотношения. Това свидетелства за погрешното допускане, че комуникативността и изграждането на умения са характеристики, присъщи на личността, които не могат да се развият и изградят, ако не са вътрешно присъщи.
- **Основният проблем за фирмите по отношение компетенциите на ТП не се състои в това, че определени умения се срещат рядко, а в това, че почти няма кандидати, които да притежават комплексност от умения –всички необходими, или поне основната част от тях.**
- Очакванията на фирмите към външните консултанти и агенциите за подбор на персонал са да **гарантират, че кандидатът може да развие определени умения.**

II. ЧИСЛЕННОСТ И СМЕНЯЕМОСТ НА ТЪРГОВСКИЯ ПЕРСОНАЛ

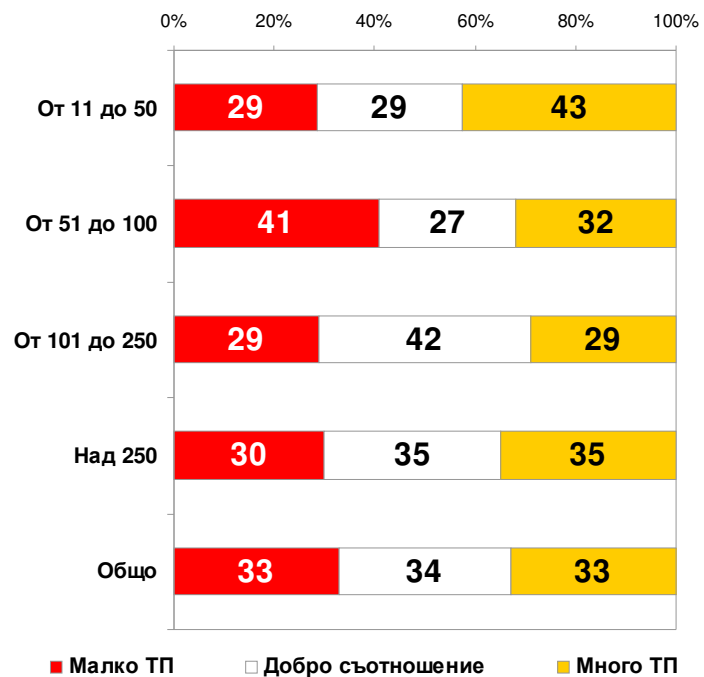
1. Численост на търговския персонал.

Данните от изследването показват, че общият брой заети във фирмата не е определящ фактор за броя на работещите в нея мениджъри продажби. Данните са аналогични и за броя на търговските представители.

Най-големи несъответствия между общия брой на заетите и броя на търговския персонал се наблюдават при фирмите с над 100 души персонал. С други думи, при средните по големина фирми се проявяват най-големи структурни несъответствия, което рефлектира върху големи различия в ролите и очакванията от управляващите към мениджърите продажби в различните фирми.

Съществен е и делът на поддържащите минимален търговски персонал и при най-големите фирми (над 250 души) – около една четвърт. Като цяло, най-много търговски представители и мениджъри продажби имат фирмите във финансовия сектор, а най-малко – занимаващите се с производство и търговия на строителни материали и техника.

Графика 1 Съотношение между ТП и МП според големината на фирмата



База: 89

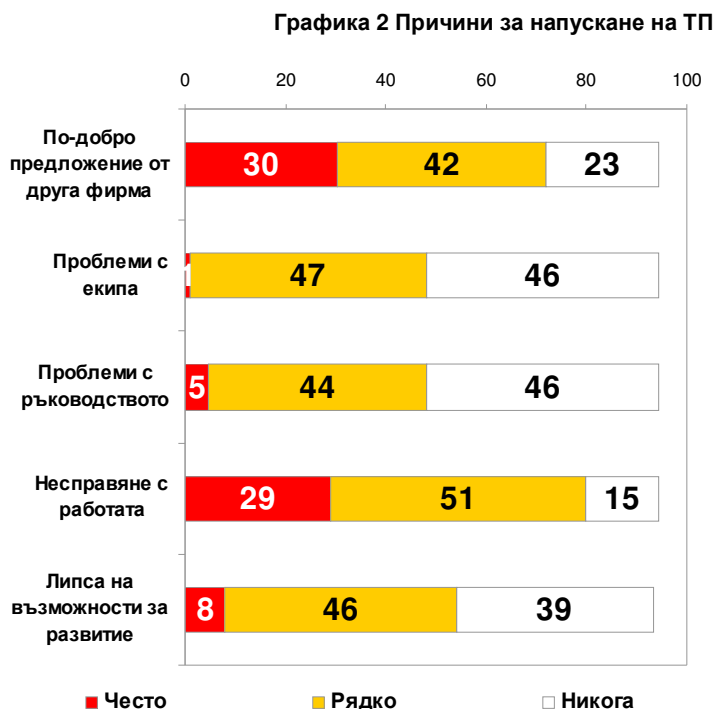
Фирмите, участвали в изследването, се разпределят на три почти равни части по отношение на пропорцията между търговски представители и мениджъри продажби, работещи в тях. Само при 30 % от фирмите тази пропорция е сравнително благоприятна (между 4 и 8 ТП на един МП). От останалите, половината имат недостиг на търговски представители, а другата половина – на мениджъри продажби. Според сектора на дейност разликите не са много големи с изключение на това, че занимаващите се с финансови услуги и застраховане практически не могат да намерят необходимия баланс и се колебаят между двете крайности.

2. Мобилност на ТП.

Казаното по-горе за търговския персонал се отнася в голяма степен и за новоназначените търговски представители. Само 7% не са назначили нито един човек на тази длъжност през последната година, но около една четвърт (24%) са назначили само по един или по двама души. Близко 22% от най-големите фирми (с над 250 души персонал) практически не са

назначавали нови ТП през последната година. Динамиката в смяната на персонала при тях е значително по-слаба.

Голяма част от малките фирми са сменили търговския си персонал с впечатляващи темпове. Една трета от тях са назначили от 2 до 5 ТП през миналата година, а още 28% – от 6 до 10 ТП. Това на практика означава подмяна на почти целия търговски екип.



Огромното мнозинство от фирмите са успели да задържат квалифицираните си новоназначени търговски представители. Посочените най-чести причини за напускане на търговски представители, са:

1. по-добрите предложения на други фирми –30% от респондентите
2. несправянето с работата – 30% от респондентите).

Големината на компанията не оказва почти никакво влияние върху мненията на респондентите по този въпрос.

Тези данни дават основание да се формулират две основни хипотези. От една страна, вероятно нефинансовите и косвените стимули играят сравнително малка роля в мотивацията на хората на тази

База: 89

длъжност. От друга, способността на фирмите правилно да подбират и допълнително да квалифицират търговските си представители не е на необходимото равнище.

III. СТЕПЕН НА РАЗВИТИЕ НА ТЪРГОВСКИТЕ ПРОЦЕСИ

1. Търговска компетентност на ръководния персонал

Участвалите в анкетата представители на фирмите заявяват, че техният основен опит е именно в тази сфера - (72%). Освен това, повече от половината (53%) са заявили като своя основна компетенция маркетинга. Под една пета от респондентите (18%) не са посочили нито една от двете области. Следователно, огромното мнозинство от респондентите притежават достатъчна компетентност в областта на търговските операции.

2. Процес на управление

Представителите на фирмите, участвали в изследването, заявяват **висока степен на контрол върху търговските процеси.**

- 88% са съгласни с твърденията, че системата за управление на продажбите в техните фирми позволява анализ на резултатите и на действията на търговската сила и че действията на търговската сила са насочени към най-добрите възможности на пазара.
- Почти всички респонденти (93%) заявяват също, че знаят как всеки процес в продажбите влияе на прихода.

Същевременно, обаче, почти една пета (20%) декларира, че средният планиран месечен оборот на един търговец в различните региони е един и същ. **Това свидетелства, че при част от фирмите реално не се проследяват всички фактори, влияещи върху пазара.**

Аналогична липса на последователност при част от фирмите може да се наблюдава и по отношение на контрола върху търговската сила. Огромното мнозинство респонденти твърдят, че процесът на продажба е разбран и че се прилага точно от всички работещи в търговската сила (съответно 90% и 85%). Други две твърдения, обаче – че мениджърите продажби следят представянето на търговските представители чрез работещи във фирмата индикатори за следене на представянето и че развитието на уменията на ТП се проследява по предварително подготвен модел, се подкрепят от значително по- малък процент от респондентите (21%).

3. Позициониране и управление на клиентите

Позиционирането на клиентите е тази част от дейността на фирмите, която изглежда най-проблематична и по отношение на която твърденията на респондентите са най-противоречиви.

- Четири от всеки пет респонденти (около 82%) е уверен, че клиентите разбират ползите, които носи неговата фирма за тях.
- Същевременно, значително по-малък дял от фирмите провеждат диференцирана политика спрямо клиентите си и базират своето планиране върху оценки за техния потенциал. (59% от интервюираните твърдят, че подходът към клиентите зависи от реалния им потенциал за

фирмата,. При малките фирми (с персонал от 11 до 50 души) този дял е значително по-нисък – 39%.

- **Стандартите за брой посетени клиенти на ден също оказват влияние върху този процес.** Най-често диференцират подхода си към клиентите фирми, в които търговските представители трябва да посещават между 5 и 10 клиенти на ден. **С други думи, колкото по-малко клиенти на ден посещаав ТП, толкова по-добре успява да се фокусира върху техните потребности и да развива бизнеса с тях.**
- Едва около половината потвърждават (53%), че **процесът на планиране започва с планирането на приходите на ниво клиент и че в базата данни на фирмата присъства индикатор за потенциала на клиентите** (49 на сто). Тези дялове са по-високи при фирмите с персонал от 51 до 100 души (съответно 65 и 61 на сто). Също така, при въвелите стандарт за посещение между 5 и 10 клиенти на ден, потенциалът на клиентите по-често се въвежда в база данни (64 на сто).

Основният предмет на дейност влияе върху процеса на позициониране твърде противоречиво:

- **Голяма част от фирмите, занимаващи се с бързооборотни стоки (74% от тях),** диференцират подхода си към клиентите с различен потенциал. При тях, както и при фирмите, работещи в областта на комуникациите и услугите, отговорността за развитието на специфични клиенти се делегира ясно на един човек (съответно 77% и 73%), при 46 на сто за фирмите от финансовия сектор и 47 на сто от произвеждащите и търгуващите със строителни материали и техника.
- От друга страна, при работещите с бързооборотни стоки **въвеждането на индикатор за потенциала и планирането на прихода на ниво клиент се среща сравнително по-рядко** за разлика от фирмите във финансовия сектор, където това е най-характерно.

4. Ефективност

Фирмите, които анализират потенциала на клиентите си и на представянето на търговската сила с цел постигане на по-голяма ефективност, представляват ясно изразено мнозинство.

Близо 74% потвърждават, че могат да сравняват представянето по екипи, отдели и клиенти. **Колкото повече клиенти на ден трябва да посещават ТП, толкова по-често е срещана практиката тяхното представяне да се сравнява с това на колегите им.** Сравняването се оказва по-често и при фирмите с персонал над 250 души и се практикува от практически всички фирми във финансовия сектор.

Приблизително същият е и делът на потвърдилите, че приетият от тях стандарт за посещение на клиент зависи от потенциала на клиента (71 на сто). Това се отнася в по-голяма степен за средните фирми (с персонал от 51 до 250 души). Най-често вземат предвид този фактор фирмите в сферата на комуникациите и услугите, а най-рядко – тези във финансовия сектор.

Резултатите обаче показват, че постигнатото равнище на ефективност не е задоволително при съществен дял от взелите участие в изследването. Тези, при които броят на търговския персонал се е увеличил заедно с нарастването на оборота са 57%.

При работещите с **бързооборотни стоки**, посочената закономерност е валидна за 46% от фирмите. За **работещите в сферата на услугите и комуникациите** съответният дял е значително по-голям – 82%.

Също така, само за 10% от фирмите оборотът се е увеличил при намаляване на клиентите в сравнение с предходната година, като 60% от тях имат благоприятно съотношение между ТП и МП. Тези 10 % от компаниите компании най-вероятно полагат усилия в посока повишаване ефективността на търговската операция.

5. Обучение

Респондентите са единодушни, че в техните фирми **търговските компетенции са ясно определени за всяка позиция**. Твърдението, че **всеки член на търговския екип притежава необходимите за своята позиция умения**, също се подкрепя от мнозинството респонденти (75%).

При фирмите с добро съотношение между ТП и МП, респондентите, уверени в компетентността на търговската сила, съставляват значително по-малък дял, отколкото при останалите (59%). Вероятно това се дължи на факта, че те много по-добре от останалите осъзнават и признават проблемите във фирмите си.

Въпреки високата степен на увереност в компетентността на всички членове на търговския персонал, необходимостта от постоянно развиване на уменията на търговските представители е ясно осъзната. Според 80% от фирмите - мениджърите продажби постоянно развиват уменията на ТП на терена. Сравнително най-рядко се практикува подобно развиване на уменията в малките фирми – само 60% от техните представители са изразили съгласие с посоченото твърдение.

Като цяло, малките фирми инвестират по-рядко в развитие на кадрите си, отколкото големите. Една от вероятните причини за това е тяхната по-малка способност да мобилизират ресурси, както и липсата на опит и доверие при работа с консултантски фирми.

Като цяло, фирмите са уверени в ефективността на програмите за обучение. Ясно виждат връзката между проведените обучения и постигнатите бизнес резултати 75% от фирмите.

Най-високо се оценява ефектът от проведените обучения във финансовия сектор и при фирмите, работещи със строителни материали и техника (съответно 82% и 90 %). Също така, колкото по-висок е стандартът за брой посетени клиенти на ден, толкова по-ясно се усеща ефектът на обучението – вероятно поради по-голямото относително влияние на работата на отделен ТП върху резултатите за цялата фирма.

Обикновено, целите по отношение на обучението са конкретизирани персонално за всеки търговец. Средно 70 на сто от интервюираните твърдят, че всеки член на търговския екип има план за развитие на своите компетенции, съобразно заеманата от него длъжност. По този въпрос големината на фирмата почти не оказва влияние, но при фирмите в сферата на комуникациите и услугите и при въвелите стандарт за посещение от 5 до 10 клиенти на ден дяловете на отговорилите утвърдително са по-високи – съответно 82% и 86%.

6. Логически връзки в търговските процеси

Данните от проучването показват, че не винаги фирмите са последователни в своите политики и не винаги заявената бизнес логика се припокрива с практиките, които те реално прилагат. Един от примерите за това е взаимовръзката между дадените от респондентите отговори на двата въпроса:

- запознатост с влиянието на различните процеси върху прихода на фирмата и
- отчитането на потенциала на клиента.

Графика 3 Степен на развитие на търговските процеси

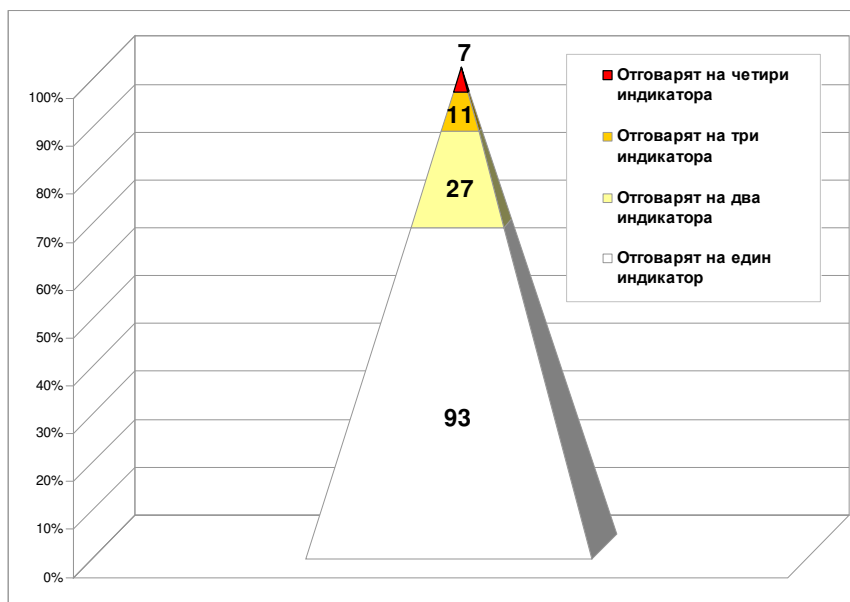


От заявилиите, че знаят как всеки процес в продажбите влияе на прихода

- само 57% са съгласни и с твърдението, че **процесът на планиране започва с планиране на прихода на ниво клиент,**
- само 51% потвърждават, **че в базата данни на фирмата се въвежда индикатор за потенциала на клиента.**
- От друга страна - 66% от тези респонденти заявяват, че **бонусите на ТП** зависят единствено от реализирания от тях приход, което по същество представлява пренебрегване на редица важни фактори в търговския процес.
- Компаниите, които имат диференциран подходът към клиентите си в зависимост от техния от техния реален потенциал са 61%

Графика 4 Логическа последователност в индикаторите за контрол върху търговските процеси

Респондентите, чиито отговори показват реално прилагана и логически последователна практика по 4те индикатора, изброени по-горе съставляват едва 7% от взелите участие в изследването.



База: 89

На Графика 4 са представени дяловете на респондентите, дали логически последователни отговори съответно по един, два, три и четири индикатора.

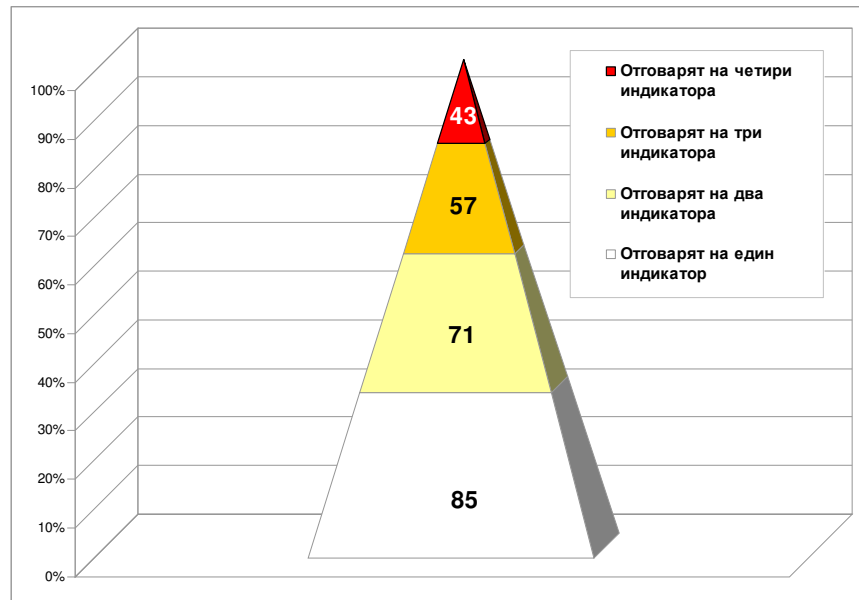
Макар и не толкова драстични, **противоречия съществуват и по отношение на индикаторите за единност в политиката на различните ТП към клиентите.**

Мнозинството респонденти твърдят, че процесът на продажба се прилага точно от всички търговци в техните фирми, но 20% от респондентите, подкрепящи това мнение, не са сигурни дали клиентите разбират ползите на техния продукт за своя бизнес.

Също така, близо 25% от тази група респонденти не са сигурни, че в техните фирми представянето по екипи, отдели и клиенти може да се сравнява, и 33% не са уверени, че всички търговци използват едни и същи механизми за договаряне с клиентите.

Графика 5 Логическа последователност в индикаторите за единност на политиките към клиентите

Общо респондентите, чиито отговори свидетелстват за последователност по всички тези показатели, съставляват около 43%.



База: 89

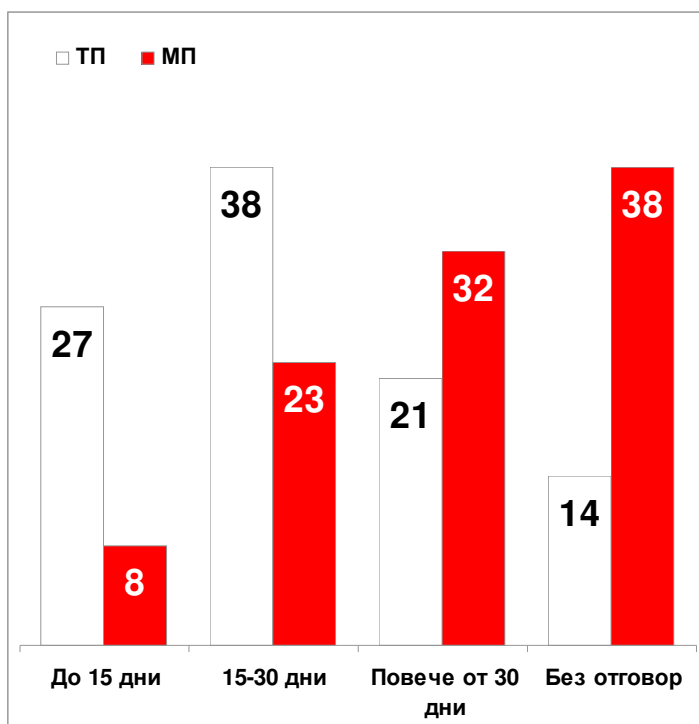
IV. ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ ПОДБОР НА ТЪРГОВСКИЯ ПЕРСОНАЛ

1. Необходими времеви ресурси

Според оценките на представителите на фирми, намирането на **подходящ мениджър продажби** отнема значително повече време от намирането на **търговски представител**.

За намиране на търговските представители - 66% от респондентите посочват срок в рамките на един месец. За мениджърите продажби съответният дял е едва - 30%.

Графика 6 Срокове за рекрутиране на търговски представители и мениджъри продажби



База: 89

Това може да означава, че хора за длъжност Мениджър Продажби практически много трудно могат да бъдат намерени, или пък че изобщо не са търсени.

Като цяло, намирането на подходящ мениджър продажби отнема най-много време на фирмите във финансовия сектор и в сферата на услугите и комуникациите.

Намирането на подходящи ТП е най-трудно за малките фирми, за въвелите стандарт за посещение до 5 клиенти на ден, за фирмите, работещи с бързооборотни стоки, както и за фирмите с благоприятно съотношение между ТП и МП.

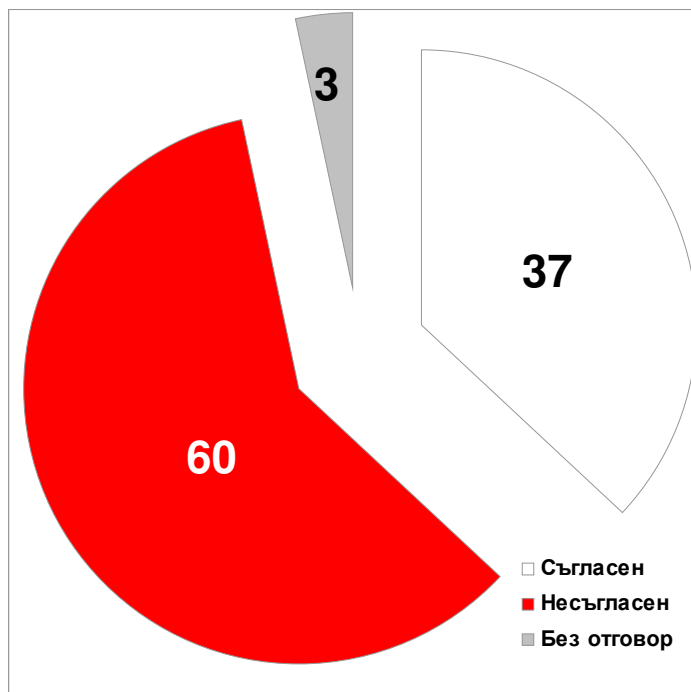
Обезпокоителен е също така и фактът, че значителен дял – 38%, изобщо не са посочили срок за намирането на подходящ МП

При малките фирми (с персонал от 11 до 50 души) този дял е значително по-висок – 61%.

3. Цялостна удовлетвореност от кандидатите за търговски позиции

Мнозинството от фирмите изразяват неудовлетвореност от **качествата на кандидатите за търговски позиции. (60%)**

Графика 7 Отношение към твърдението, че кандидатите за обявена търговска позиция покриват изискванията



Това становище на интервюираните, до голяма степен зависи от големината на фирмите, които те представляват.

Най-критични към качествата на кандидатите са представителите на фирми с персонал от 51 до 100 души, а най-малко критични – на фирмите с персонал над 100 души. Също така, представителите на фирми с благоприятно съотношение между ТП и МП са по-критични от останалите.

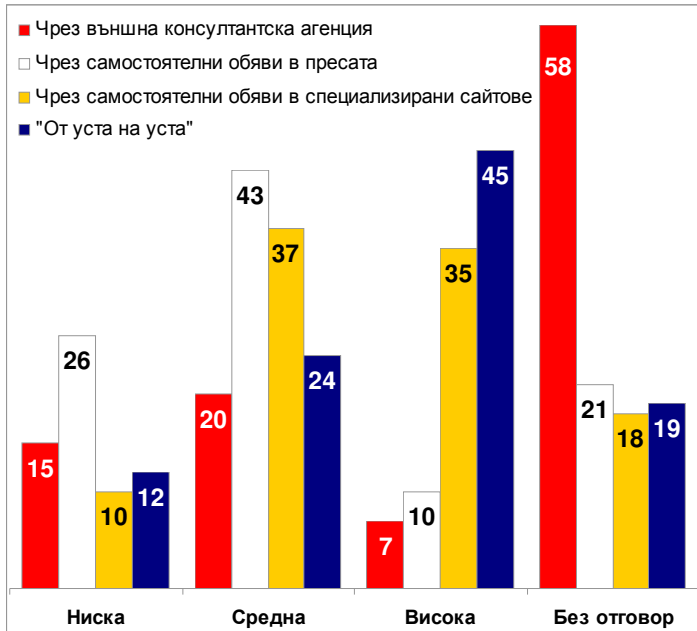
База: 89

3. Ефективност на различните методи на подбор по категории персонал

Интервюираните представители на фирми демонстрират най-висока удовлетвореност от намирането на търговски персонал посредством метода „от уста на уста“. Основната причина за това е, че именно този метод е и най-често ползваният и респективно – най-познатият на респондентите. Удовлетвореността е на приблизително същото равнище и при ползването на **специализирани сайтове**.

Степента на удовлетвореност при **публикуване на обяви** в пресата и при ползването на **външна консултантска агенция** са значително по-ниски в сравнение с първите два метода.

Графика 8 Степен на удовлетвореност от методите за рекрутиране на търговски представители



Важно е да се подчертае голямата разлика в търсенето на ТП посредством външна агенция в сравнение с търсенето по другите три метода. Мнозинството от респондентите – 58%, не могат да дадат оценка, и следователно нямат опит в подобна процедура.

Това налага извода, че относителната важност на търговските представители за фирмите е малка. Голяма част от тях не смятат за оправдано в техния подбор да се инвестират средства.

База: 89

От друга страна, възможно е част от фирмите да разчитат на вътрешни механизми на обучение и повишаване на квалификацията, които да преценяват като достатъчни за позицията търговски представител.

V. ПРИОРИТЕТНИ УМЕНИЯ НА ТП

1. Ранжиране на уменията на кандидатите за ТП по важност. Сравнение между типовете качества (администрация, управление на територия, умения за продажба, комуникативност).

Практически всички качества, посочени в изследването, които кандидатите за ТП трябва да притежават, са определени като **важни** или **много важни** от 80% от респондентите.

Изключение представляват само две:

1. Разработване на годишен план за развитие на територията, разбит по цели за всеки клиент (оценен като важен или много важен от 62%), и
2. Самооценка за представянето и приоритизиране на целите за следващото посещение (73%).

Все пак, **три от уменията на кандидатите за ТП се открояват като особено важни за представителите на фирми, доколкото са посочени от над 90 на сто от тях.** Това са качества, които се възприемат като присъщи или неприсъщи на индивида и следователно, трудно подаващи се на изграждане:

- **Отговорност** – разбиране на важността на изпълнението в срок на всички поставени задачи (97%);
- **Бързо изграждане на стабилни и трайни личностни и бизнес взаимоотношения** (91%);
- **Комункативни умения** – задаване на въпроси, слушане, резюмиране, преформулиране (91%).

Графика 9 Умения на търговските представители, с които може да се направи компромис



Желаните приоритетни умения на кандидатите за ТП стават по-ясно видими при отговорите на въпроса **с кои от тях може да се направи компромис**.

Сравнително малки дялове (по 15%) са посочили **умението за свободно поднасяне на информацията в разбираем за клиента вид** (което очевидно се разбира като тип лично комуникативно умение) и **анализирането на нуждите на клиента**.

Представителите на фирмите са най-склонни да направят компромис с:

- планирането на развитието на територията (45%),
- стриктното попълване на отчети и работа с програмни продукти (43%) и
- анализа на топ 20 (39%).

Интересно е, че **някои взаимосвързани умения се оценяват различно от респондентите**.

Умението да се анализират нуждите на клиента биха пренебрегнали само 15%, а дефинирането на възможностите – 25%.

Умението за свободно поднасяне на информацията в разбираем за клиента вид е посочено като подлежащо на компромис от 15%, а презентационните умения – от 33%.

2. Неудовлетворени потребности на фирмите за ТП с определени качества.

Респондентите не са единодушни по въпроса кои умения на кандидатите за ТП представляват най-голям дефицит.

Техните отговори са разпределени почни равномерно за всички изредени умения, като повечето от тях са посочени от по една десета от респондентите. Все пак - **умението за самооценка на представянето пред клиента** – 16% са на мнение, че то липсва при кандидатите.

От разговорите с респондентите в хода на теренната работа беше установено, **че основният проблем за тях не се състои в това, че определени умения се срещат рядко, а в това, че почти няма кандидати, които да притежават комплексност от умения – почти всички необходими, или поне основната част от тях.**

Този извод кореспондира с осъзнатата необходимост на компаниите да правят планове за развитието на уменията на отделния служител.

3. Ролята на консултантите и HR агенциите. Изисквания, които HR агенциите следва да покриват. Насоки при подбора, извършван от (външни) консултанти и области за бъдещо обучение на кандидатите

Отговорите на респондентите дават основание да се твърди, че фирмите биха искали външните консултанти и агенциите за подбор на персонал да **гарантират, че кандидатът може да развие определени умения**. Общо взето, според отговорите на този въпрос, различните умения могат да бъдат разделени условно на две групи.

1. **Първата група** - това са умения, които се възприемат **като такива, които успешно могат да се развият в хода на работа и практиката възприета от всяка фирма.**
2. **Втората група** – това са личностните умения –такива, които не мога да се развият - човек ги има или не.
3. **Третата група** - тези, които подлежат на сериозна система от обучения с външни фирми. Те касаят пряко уменията за продаване. Именно третата група от умения трябва да бъде във фокус на консултантите по подбор и гаранция за способността на кандидатите за тяхното развитие.

Група 1: Технически и организационни:

- Планирането на дейностите за деня (48%),
- Анализ на дейностите на конкуренцията (47%)
- Продажба на продуктовото портфолио (46%)
- Анализ на топ 20 (45%)
- Изработване на годишен план за развитие на територията (42%)
- Отчетността и работата с програмни продукти (39%)
- Подготовката за всяко посещение (37%)

Група 2: Личностни

- Отговорност при изпълнение на всички задачи в срок (47%)

Група 3: Комуникационни

- Презентационните умения (посочени от 51%)
- Анализ на нуждите на клиента (44%)
- Умението за свободно поднасяне на информацията в разбираем за клиента вид (38%)
- Умението за изграждане на взаимоотношения (37%)
- Дефинирането на възможностите за бизнес с конкретния клиент (36%)

Мнозинството фирми не са склонни да ползват консултантски агенции при подбора на ТП. Това налага извода, че или съществува разминаване между очакванията на фирмите към консултантите и реално предлаганите от тях услуги или подценената роля на ТП за фирмите не оправдава за тях разходите за подобна услуга.

Само два вида умения са посочени от мнозинството респонденти като задължителни да бъдат налице преди назначаване.

- комуникативните умения – 69%
- уменията за изграждане на взаимоотношения (60%).

Същевременно, **отговорността при изпълнението на всички задачи в срок**, която е класирана на първо място по важност, е посочена от съществен, но значително по-малък дял респонденти – 43%.

Графика 10 Умения на търговските представители, които трябва да бъдат придобити преди назначаване



База: 89

Едно от възможните обяснения за този парадокс е погрешното допускане, че комуникативността и изграждането на умения са характеристики, присъщи на личността, които не могат да се развият и изградят, ако не са вътрешно присъщи.