

ПОЧЕМУ КОММЕРЧЕСКИЕ ЦЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ «СПОТЫКАЮТСЯ» ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ?

Сегодня рубрика «Круглый стол» посвящена одному из самых актуальных вопросов для руководителей отделов продаж: почему общие коммерческие цели подразделения «спотыкаются» об исполнителей? Рекомендациями и практическими наработками по решению этой проблемы с нами поделятся эксперты нашего журнала — ныне действующие руководители, бизнес-консультанты и бизнес-тренеры.



ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

*бизнес-консультант, совладелец компании по сертификации систем менеджмента;
www.TetraCert.ru*

Попытки руководителей управлять продажами нередко натываются на препятствия со стороны продавцов. Руководители, как правило, не понимают в чем дело. И выбирают либо тактику передачи процесса продаж на откуп продающему персоналу, либо тактику постоянной борьбы с продавцами. Она изматывает силы сторон и в итоге приводит к их расставанию друг с другом, чтобы начать все по-новому.

Если не разобраться в причинах сопротивления продающего персонала, нечеткого выполнения ими задач руководителей, а часто и откровенного саботажа, отдел продаж компании рискует превратиться в «черный ящик». Продавцы будут делать только то, что им нравится. Руководитель будет об этом догадываться, однако доказать этого не сможет. И будет обречен иметь дело с результатом, который выдаст

«черный ящик», не имея возможности на него повлиять.

Ни о каком управлении продажами в этом случае, конечно, не может быть и речи. Бизнес будет постоянно обречен на борьбу между руководителями отделов продаж и продавцами. И, как следствие, постоянное невыполнение планов продаж, текучка продавцов и разочарование руководителей.

Для того, чтобы понять, почему коммерческие цели руководителей отделов продаж «спотыкаются» об исполнителей на местах, нужно понять, что это следствие системных ошибок в управлении продажами компании. Далее мы разберем основные ошибки и увидим, каким образом они приводят к столкновению интересов руководителей и продавцов. И в итоге — к недостижению коммерческих целей организации.

Для начала выделю три фундаментальные причины, которые, по моему опыту наблюдения за компаниями, лежат в основе конфликтов интересов руководителей и продавцов.

Первая причина. Отдел продаж в компании организован неправильно. Чтобы понять, что значит «неправильно», нужно показать, что есть «правильно». То есть какая организация отдела продаж приводит к эффективному достижению его целей.

Вследствие неправильной организации отдела продаж ресурсы

продающего персонала используются не там, где надо, и не так, как надо. В результате КПД отдела продаж резко снижается. Поэтому резервы увеличения продаж есть в любой компании уже сейчас. Иногда только за счет перестройки внутренних процессов в отделе продаж и ликвидации потерь удастся поднять продажи на 300–500%.

Причина вторая. Неправильное понимание функционала продавца. Это часто наблюдается в ситуации, где собственник бизнеса — «технарь», хорошо разбирающийся в продукте. Продавец воспринимается таким собственником как широкопрофильный специалист, перед которым достаточно поставить задачу и требовать ее выполнения, а он сам все будет делать.

Такой подход, на мой взгляд, есть следствие недостаточной компетенции «технаря» как собственника бизнеса. Он подсознательно недолюбливает продажи или относится к ним высокомерно, считая недостойным для себя занятием. Это следствие социалистического воспитания. Он считает производство главным, а продажи второстепенным занятием, которое можно делегировать нанятым продавцам, уже обученным и все умеющим и находящимся на рынке труда. А он тем временем сосредоточится на том, в чем лучше разбирается и понимает, — на производстве своего продукта.



ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО,

бизнес-консультант, совладелец компании по сертификации систем менеджмента www.TetraCert.ru. Автор универсальной методики управления продажами по четырем ключевым точкам



АННА БОЧАРОВА,

бизнес-тренер, консультант по управлению и организационному развитию, преподаватель Южной российской школы инновационного бизнеса по программам «Бизнес-школа предпринимателя» и «Практический маркетинг на предприятии»



ЛЮДМИЛА СЕМАЕВА,

бизнес-тренер по продажам, переговорам, ораторскому мастерству. Владелец консалтинговой компании «Парадигма», г. Волгоград. Проводит тренинги по активным продажам, переговорам



ЮЛИЯ ЛЕУС,

бизнес-консультант, бизнес-тренер

Третья причина. Непонимание на уровне менеджмента организации, что мотивации собственника компании, ее руководства и продавцов могут резко различаться. В теории продавцы должны быть заинтересованы в прибыли компании, поскольку она является источником их дохода. На деле могут наблюдаться самые разные ситуации, вплоть до того, что продавцы относятся к прибыли безразлично и даже враждебно. Их интересы могут быть совершенно иные (какие конкретно, становится часто неприятным сюрпризом для руководителей).

Важен вопрос и компетенции продавца, которая определяется при его найме. Цель собственника при найме продавцов — больше работать и больше зарабатывать.

У продавцов же цель может формулироваться как «больше зарабатывать при минимуме усилий». Или «зарабатывать минимум, который пока еще платит компания, не прилагая вообще никаких усилий». Или «делать только то, что нравится», избегая не приносящих удовольствия действий, типа поиска новых клиентов. Как говорится, продавцы тоже люди, и ничто, свойственное человеческой натуре, им не чуждо.

Разберем основные ошибки в управлении продажами компаний, которые приводят к конфликтам между интересами руководителей и продавцов.

Главная, на мой взгляд, ошибка — неправильная организация отдела продаж в компании. А именно — отсутствие трехступенчатого отдела

продаж. Трехступенчатый отдел продаж состоит из трех подразделений. Это отдел лидогенерации (привлечения потенциальных клиентов — лидов), отдел лидконверсии (первых продаж потенциальным клиентам) и отдел account management (повторные продажи существующим клиентам).

Задачи этих отделов принципиально отличаются, и поэтому требуют разной активности продавцов на каждом этапе. Тем не менее более чем в 9/10 российских компаний эти подразделения смешаны в одном отделе продаж. Продавцы, попадая в неправильно организованный отдел продаж, начинают избегать наименее нравящейся им работы. И сосредотачиваются на том этапе процесса продаж, который им наиболее удобен.

Как правило, жертвой оказывается процесс привлечения потенциальных клиентов (лидогенерация). А местом концентрации продавцов — повторные продажи существующим клиентам, где трудозатраты минимальны. Большинству руководителей отделов продаж до боли знакома ситуация, когда менеджером нарабатывается клиентский портфель, на котором он «сидит», зарабатывая с регулярных повторных продаж.

Конечно, это выгодно компании, поскольку продажи есть. В то же время проседает этап привлечения новых клиентов. Создается риск падения продаж, когда старые клиенты по каким-то причинам перестанут покупать, а новых клиентов не создано. Для компании воронка продаж резко сужается, приток новых клиентов в бизнес иссякает. Повторные продажи зачастую делаются не по инициативе продавцов, а по инициативе клиентов.

Такой менеджер становится «держателем портфеля клиентов», который он при первой возможности уведет с собой в другую компанию. Он расслабляется и ничего не делает, сидя на потоке заказов. Предъявить ему претензии нельзя — продажи он генерирует и даже вы-

полняет план. Тем не менее руководитель понимает, что ситуация неправильная. Но сделать ничего не может и предпочитает не замечать проблемы.

Если в этой ситуации руководитель видит, что план продаж не выполняется, единственный инструмент, который у него есть — это давление на менеджеров, призывы выполнить план продаж. Почему? Ему очевидно, что выполнение плана продаж есть следствие активности менеджеров. Какой именно активности, он не задает себе вопрос. Естественно, он начинает требовать большей активности от менеджеров.

Это приводит к двум последствиям. Либо это поток аргументов, почему продажи увеличить не удастся («у клиентов нет денег», «рынок упал», «конкуренты душат» и т. д.). Либо это имитация активности (увеличение количества звонков, направления предложений, встреч и т. д.), чтобы создать видимость исполнения требований руководителя. Стоит ли говорить, что подобная активность не приводит к ожидаемому результату.

Здесь налицо ошибка менеджмента: требуешь активности — получаешь активность. Однако к росту продаж эта активность имеет весьма отдаленное отношение. Необходимо понимать, какая именно активность требуется, а не требовать активности «в целом».

Вторая ошибка, идущая бок о бок с первой, — отсутствие в организации системы показателей управления прибылью от продаж.

Существует пять количественных показателей, произведение которых дает нам величину прибыли от продаж за некоторый период:

- количество потенциальных клиентов (лидов);
- процент их конверсии в покупателей;
- средний чек за одну покупку;
- количество повторных покупок за период;
- маржа (процент прибыли в цене проданного товара).

Отсутствие в организации этой

системы показателей прямым образом связано с первой ошибкой. Только при наличии трехступенчатого отдела продаж становятся возможными учет и контроль этих показателей. Проверьте сами — возьмите организацию с неправильно организованным отделом продаж и попробуйте выяснить эти показатели. Попытка окажется тщетной.

При отсутствии системы этих показателей управление продажами невозможно. Руководитель не будет понимать, что ему контролировать. Поэтому останется управлять призывами обеспечить план продаж или попыткой заставлять продавцов увеличивать их активность в целом. Его контроль сводится к постоянному подстегиванию менеджеров путем совещаний или индивидуальной работы, ибо он не видит связи между тем, как количество ежедневных совершаемых определенных действий на каждом этапе продаж приводит к получению запланированного результата по продажам и прибыли.

В большинстве российских компаний отсутствует подобная система показателей. О ней просто не знают. Поэтому управление продажами тоже отсутствует. Невозможно управлять тем, что мы не измеряем. Управление продажами в таких компаниях сводится к лозунгам, призывам, совещаниям, постановке планов по продажам и контролю над их выполнением. И, конечно, конфликтам из-за того, что коммерческие цели организации не достигаются, по мнению руководителей, по вине продавцов.

Третья ошибка является следствием отсутствия трехступенчатого отдела продаж и заключается в неправильной мотивации продавцов. При трехступенчатой организации отдела продаж очевидно, что мотивация продавцов на каждом из трех этапов различная.

На этапе лидогенерации мотивация должна быть на количество привлеченных лидов. Это оплата только за количество привлеченных потенциальных клиентов. На этапе

лидконверсии мотивация продавца должна быть завязана на объем совершенных продаж. Главным мотивирующим фактором здесь является процент от совершенных первых продаж. На этапе повторных продаж определяющим является количество повторных покупок. Поэтому здесь имеет место небольшой процент от продаж вкуче с высокими планами продаж.

Как мы видим, мотивация разная на каждом из этапов. И ее невозможно сделать универсальной. Нельзя придумать мотивацию, которая подходила бы к каждому из этапов. При отсутствии трехшагового отдела продаж мотивация продавцов в компании будет в любом случае одна. Она неизбежно приводит к сосредоточению продавцов на том этапе продаж, который окажется наиболее комфортен каждому конкретному продавцу.

При этом совершенно не обязательно, что продавцы будут мотивироваться наибольшим заработком. Может оказаться, что кто-то будет стремиться к минимальному объему работы при удовлетворительном для него доходе. Попытка ввести единую мотивацию приводит к тому, что продавцы в зависимости от личных предпочтений (у кого-то это — зарабатывать, у кого-то — поменьше работать) сосредотачиваются в удобных для себя сегментах отдела продаж.

Следовательно, мы можем наблюдать в отделах продаж как «звезд», которые проявляют активность и много зарабатывают, так и «тихоней», которые сидят и довольствуются рабочим местом и небольшим доходом. Кто-то постоянно привлекает новых клиентов и продает им. Кто-то набрал пул клиентов, которые продолжают покупать, и регулярно получает от этого процент.

В итоге продажи начинают зависеть от личностей конкретных продавцов. Управление такими продажами превращается в индивидуальное общение с каждым продавцом и «разбор полетов» по его

конкретной ситуации.

Ни «звезды», которые начинают выторговывать наилучшие условия, демонстрируя угрозу в случае чего уйти к более щедрым конкурентам с клиентским портфелем, ни «тихоны», от которых мало проку, не могут устраивать руководителя отдела продаж. Однако то, что такая ситуация имеет место в силу неправильной организации отдела продаж, ускользает от его внимания. Отсюда и регулярные конфликты целей руководителя и продавцов.

Ошибка четвертая — отсутствие системы регулярного найма продавцов. Как правило, в отдел продаж нанимается некоторое количество менеджеров. Они как-то делят между собой все продажи. С этим коллективом идет регулярная работа руководителя описанными выше методами. Со временем эти менеджеры рассредоточиваются по удобным для себя сегментам продаж.

В таком состоянии отдел продаж существует длительное время, и лишь изредка кто-то приходит или уходит. Руководитель считает такую организацию отдела продаж достаточной. Новые менеджеры по продажам нанимаются редко, а все «соки» выжимаются из текущего состава отдела продаж.

При этом имеют место конфликты со «звездами» и с «тихонями». Решать их путем замены персонала руководитель возможности не имеет, поскольку прихода новых ресурсов в компанию нет. Он вынужден работать с имеющимися продавцами. Альтернатива — вообще потерять людей и остаться без продавцов. Продавцы это понимают и поэтому стараются выжать из руководителя побольше за время пребывания в компании.

Система постоянного найма новых продавцов позволила бы организовать приток в компанию свежих кадров. Найм нового продавца всегда выгоден, потому что он в итоге приносит больше прибыли, чем требует затрат на его содержание. Это позволило бы руководите-

лю разговаривать с продавцами не только с позиции их мотивации доходом, но и с позиции их увольнения из компании, если они перестанут компанию устраивать.

При наличии системы регулярного найма продавцов отдел продаж перестает зависеть от их личностей. Всегда есть приток новых персон, из которых можно выбирать. Это позволяло бы также избегать застоя продавцов в отделе продаж путем ежегодного расставания с самыми плохими продавцами.

Появляется конкуренция продавцов за рабочее место и, как следствие, начинается самомотивация. Никому не хочется оказаться худшим и стать кандидатом на увольнение. Процесс «выкручивания рук» руководителей «звездами» тоже прекращается. Они понимают, что компания больше не зависит от их работы в ней.

Пятая ошибка — отсутствие системы регламентов работы продающего персонала. Руководителям отделов продаж часто кажется, что он может взять продавца с рынка труда, поставить перед ним задачу сделать план продаж. А уж продавец знает, что и как делать, и сможет сразу приступить к работе. Безусловно, он знает, что нужно искать клиентов и подводить их к продаже, то есть звонить, высылать коммерческие предложения и т. д. Осуществляет он эти действия так, как умеет. Что совершенно не означает, что он делает их правильно и эффективно для данного конкретного бизнеса.

В итоге конверсия на каждом этапе воронки продаж низкая. И руководитель не может понять, делает ли продавец свою работу правильно. Потому что не может измерить его эффективность в виде соотношения действий на входе и результата на выходе и имеет дело с ситуацией — «что-то делаем — что-то получаем». Этим и довольствуется.

Продавцы это прекрасно понимают. И в условиях отсутствия четких инструкций, что, как и в каком количестве делать, создают види-

мость бурной активности. Поскольку именно она от них и требуется, чтобы к ним нельзя было предъявить претензий. То, что эта активность не приведет к нужному результату, выяснится гораздо позже. К этому моменту продавец успеет придумать нужные аргументы для оправдания недостижения результата.

Любому руководителю отдела продаж следует понимать: продажи — это технология. Она подчинена системе жестких регламентов. То есть что, как и в какой последовательности должен делать продавец, чтобы достигать результата применения этой технологии — продаж — с максимальной эффективностью своих действий.

Система регламентов в продажах — это в первую очередь книга продаж. Это документ, который описывает, что, как, кому, какими способами и технологиями продает компания. Включая скрипты (сценарии разговоров с клиентами), которые произносит продавец на каждом этапе движения потенциального клиента по воронке продаж.

Если книги продаж нет, продавцы действуют как умеют. В результате эффективность их действий падает. Это не может устраивать ни руководителя, ни продавцов, которые вроде бы и прилагают усилия, но безрезультатно. В итоге получают конфликты. В то же время их истинная причина — отсутствие четких регламентов работы продавцов в виде книги продаж — остается незамеченной руководителем. Он продолжает искать проблему в продавцах, а не в ошибках системы продаж.

Шестая ошибка — отсутствие системы контроля и отчетности продавцов перед руководителем. Менеджеры по продажам — это персонал, который характеризуется повышенной самостоятельностью в действиях и высоким уровнем самомотивации. Руководитель рассчитывает, что нужно только набрать менеджеров в отдел продаж, поставить задачу, и они начнут генерировать нужный результат. Ког-

да же результат не генерируется, руководитель не понимает почему. Попытка задать вопрос, почему продажи не идут, приводит к потоку убедительной аргументации от продавца.

Управление продажами заключается в понимании следующего: продажи — это некоторое количество типовых действий, которое дол-

жен совершить продавец и которые руководитель может проконтролировать. Если они будут совершены, результат будет достигнут. Если нет, то результата не будет. Управление продажами сводится к ежедневному контролю над типовыми действиями, совершаемыми продавцами на каждом этапе процесса продаж. Это задача руководителя, ко-

торая не может быть передана на откуп продавцам.

Внедрение системы контроля и отчетности продавцов перед руководителем становится жизненно необходимым. Она имеет смысл только при правильной организации отдела продаж — трехступенчатой. Только в этом случае понятно, какие типовые действия (звонки,

ЧТО МЕШАЕТ ПЕРСОНАЛУ ПРОДАЖ ПРИНЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОТЕ

1. Стремление к стабильности (как вариант — проявление консерватизма). Желание сотрудников сохранить традиции, нормы и принципы, которые признаны коллективом ценными и наиболее предпочтительными. Чтобы преодолеть такое сопротивление, руководителю важно понять, что конкретно люди привыкли считать неизблемым и что прежде всего боятся потерять, а затем найти способ компенсации другими ценностями. Так, если на предприятии традиционно уделялось особое внимание обучению персонала, а в кризис возможности заказывать его у внешних провайдеров нет, можно объединиться с другими профильными компаниями и организовать внутреннее обучение.
2. Страх потери — опасения лишиться рабочего места, увеличения объема работ, утраты привычных социальных контактов, боязнь нового и неизвестного. В преодолении сопротивления такого вида поможет открытое и регулярное двустороннее общение руководства с персоналом, в котором сотрудники смогут задавать начальству волнующие вопросы и оперативно получать на них ответы.
3. Недоверие. Зачастую люди не верят, что изменения принесут улучшения, в связи с этим у персонала возникает ощущение возможного провала или ожидание отрицательных последствий нововведений. Эффективна в данном случае профилактическая подготовительная работа, заключающаяся в информировании сотрудников через корпоративные издания, собрания, встречи, обсуждения. Желательно, чтобы в этом принимало участие высшее руководство, а также линейные менеджеры совместно с представителями HR-службы. Цель этих мероприятий — сообщить людям о предстоящих переменах, объяснить, в связи с чем было принято то или иное решение, получить обратную связь, а впоследствии работать с их реакцией на сообщение. Сотрудникам необходимо разъяснить причины действий руководства, осветить планы на ближайшее будущее, обрисовать цели организа-
4. Угроза статусу. Работников тревожит возможность потери влияния и авторитета, перспектива критики начальством их действий, угроза увольнения. Кроме того, когда приходит новый управленец, они начинают опасаться, что тот приведет с собой «своих людей», а весь имеющийся состав уволит. К сожалению, такая практика не редкость, и в данном случае задача прежнего руководства компании — предупредить этот нюанс. Важно дать сотрудникам определенные гарантии, прояснить все юридические моменты, а при вступлении в должность нового директора необходимо, чтобы соблюдалось равноправие тех, кто занимал одинаковые позиции в исходной ситуации, также у инициаторов нововведений и их единомышленников не должно быть явных преимуществ перед ранее работавшими в компании людьми.
5. Влияние коллектива на отдельных сотрудников — массовое желание сохранить прежние ценности, корпоративную культуру. В работе с таким видом сопротивления руководителю целесообразно найти неформального лидера, который выступает аккумулятором негативного воздействия, и путем налаживания общения с ним привлекать его на свою сторону. Пример такого человека может подтолкнуть сомневающихся к нужному решению.
6. Отсутствие заинтересованности. Если начальник сталкивается с равнодушием со стороны персонала к предлагаемым нововведениям, ему стоит задать вопрос: возможно, люди недооценивают их важность? Заинтересованность сотрудников может вызвать как внутренняя мотивация (самотивация, желание действовать на благо организации, преданность ей), так и внешняя (личный интерес, возможность получения привилегий, вознаграждения). В связи с этим топ-менеджерам, прежде чем вводить изменения, следует подумать о том, как стимулировать подчиненных.

По материалам www.hr-portal.ru

отправленные коммерческие предложения, первые и вторые встречи и т. д.) и в каком количестве должны совершаться, чтобы был получен заданный результат.

Если не контролировать действия продавцов на каждом этапе воронки продаж, не будет понятно, как компания движется к результату. Если же их контролировать, то сразу станет очевидно, идет ли компания к нужному результату и какими темпами, какие действия и в каком месте необходимо применять, чтобы повысить темпы.

В большинстве российских компаний система контроля и отчетности отсутствует либо продавцы активно ее саботируют, ссылаясь на нехватку времени на заполнение отчетов. Это нужно пресекать. В противном случае руководитель отдела продаж по собственной воле соглашается с тем, что его подчиненные лишают его одного из основных управленческих инструментов. Самый простой способ решения этой проблемы — не оплачивать продавцу тот день, когда он не направил отчет.

Эти основные управленческие ошибки и приводят к тому, что коммерческие цели руководителей отделов продаж «спотыкаются» о продавцов. Дело здесь не в продавцах, ибо их нанимает компания с рынка труда и может заменить, а в ошибках в организации системы управления продажами в компании.

Совокупность этих ошибок можно обобщить и назвать отсутствием системы продаж. Она представляет собой «черный ящик», не поддающийся управлению руководителем отдела продаж. Вместо создания системы продаж он пытается

воздействовать на то, что ему очевиднее всего, — персонал. Это и порождает конфликты и торможение достижения коммерческих целей организации.

Что необходимо сделать, чтобы исправить такое положение вещей? Это перестройка системы управления продажами в компании и создание системы продаж. Она заключается в следующих принципиальных моментах:

- внедрение системы показателей управления прибылью (лиды, конверсия, средний чек, количество повторных покупок и маржа). Необходим учет и ежедневный замер этих показателей, чтобы понимать, куда мы движемся. Это приборная доска системы продаж компании, без которой управление продажами невозможно;
- создание трехшагового отдела продаж и разработка системы мотивации продающего персонала на каждом из этапов;
- внедрение системы регулярного найма новых продавцов, для того чтобы у руководителя не было зависимости от личностей продавцов и была возможность отбирать лучших сотрудников в команду;
- разработка системы регламентов для продающего персонала. В первую очередь это книга продаж, содержащая скрипты продаж, которые применяют продавцы на каждом этапе работы с клиентом;
- система контроля и отчетности за теми действиями, которые совершает каждый продавец на своем этапе.

При наличии всех этих компонентов процесс продаж становится управляемым. Руководитель пони-

мает, кто, что и как должен делать и как это проконтролировать. Тогда останется поставить в нужные точки нужный персонал и правильно его замотивировать. В результате интересы продавцов будут полностью совпадать с коммерческими интересами руководителя отдела продаж и компании в целом. Конфликты и «узкие места» исчезнут. Управление продажами превратится в простой, понятный и прозрачный процесс, радующий руководителя своими результатами.



АННА БОЧАРОВА,

бизнес-тренер, консультант по управлению и организационному развитию, преподаватель Южной российской школы инновационного бизнеса

Эффективность работы и достигнутый экономический результат коммерческой деятельности компании во многом зависят от качества сотрудников отдела продаж. Ситуация, при которой в компании регулярно не выполняются поставленные задачи и не реализуются утвержденные планы, не редкая. Как и почему это происходит? Рассмотрим подробнее.

Для начала определим факторы, влияющие на эффективность работы сотрудников любого, в том числе коммерческого, подразделения. Их несколько. (См. рис. 1.)

Как видно из рисунка 1, источников проблем с исполнением и достижением много. Действительно, процесс выстраивания четкой и слаженной работы отдела продаж сложен и многогранен.

Поговорим о каждом из факторов подробнее.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ И ДОСТИГНУТЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РЕЗУЛЬТАТ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ВО МНОГОМ ЗАВИСЯТ ОТ КАЧЕСТВА СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ.