

Efes Rus



**АГЫРБАШ
ТУРУЛ**

**Генеральный
директор**

Объединенная группа Efes Rus – компания, созданная в результате стратегического альянса двух крупнейших мировых пивоваренных компаний SABMiller и Anadolu Efes. Efes Rus является второй по объемам продаж пивоваренной компанией на российском рынке.

В состав объединенной компании Efes Rus вошли активы Группы компаний Efes в России и компании «САБМиллер РУС», включающие в себя восемь пивоваренных заводов в Москве, Калуге, Ростове, Уфе, Казани, Новосибирске, Ульяновске и Владивостоке.

В портфель торговых марок группы входят Efes Pilsener, Miller Genuine Draft, «Старый Мельник», Velкороровичский Kozel, «Белый Медведь», «Сокол», Redd's, «Золотая Бочка», «Жигулевское», Warsteiner, Bavaria, ESSA и др.

Численность персонала - 4,5 тыс. человек.

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Руководство компании Efes Rus убеждено в том, что сотрудники – это главный актив Компании, который помогает добиваться успеха в бизнесе. Компания уделяет значительное внимание подготовке и развитию персонала. Фундаментальной основой реализации программ в этой области является Политика по обучению и развитию персонала Efes Rus.

Основные принципы Политики

- нацеленность программ и инициатив на поддержку стратегии бизнеса;
- доступность обучения в различных форматах для всех категорий сотрудников;
- распределение ответственности: сотрудник отвечает за собственное развитие, а Компания поддерживает сотрудника ресурсами;
- практическая нацеленность программ;
- эффективность проводимых программ.

Практики в области обучения и развития персонала

- программа развития лидерства EFES Leadership Pathway;
- институт внутренних бизнес-тренеров;
- производственная бизнес-система World Class Manufacturing (WCM);
- система управления деятельностью сотрудников;
- программа развития персональной эффективности;
- программы изучения иностранных языков;
- программа развития высокопотенциальных сотрудников;
- планирование карьеры.

Программа «Профессионал продаж»

Программа подготовки новых торговых представителей Efes Rus – комплексная учебная программа, разработана в 2010 году и направлена на новых торговых представителей. Продолжительность программы – 3 месяца. При успешном завершении выдается Диплом «Профессионал продаж».

Цели и задачи

Цель программы – обеспечить качественное системное обучение новых сотрудников Департамента продаж для формирования знаний и навыков, необходимых для успешной работы в должности Торгового представителя.

Задачи:

- минимизировать период между приемом на работу и началом обучения;
- снизить или исключить необоснованные затраты на перемещение/проживание в связи с прохождением базового обучения;
- обеспечить целостность и преемственность требований к Торговому представителю во время обучения и в период последующей трудовой деятельности;
- вовлечь в процесс обучения Супервайзеров – непосредственных руководителей Торговых представителей.

Предпосылки создания программы

В Efes Rus в России работают несколько тысяч торговых представителей, в задачи которых входит работа с клиентами на вверенной территории по стандартам, принятым в Компании, и выполнение планов по продажам и дистрибуции брендов Efes Rus. В 2010 году Учебный Центр EFES в России разработал и внедрил комплексную программу обучения «Профессионал продаж EFES».

Существовавшая ранее система обучения Торговых представителей базировалась на традиционном подходе, когда подготовка торговых представителей проводилась тренерами по продажам на тренинге «Базовые навыки продаж», а затем подкреплялась совместными визитами с тренером и линейным руководителем. Этот подход обычно приводит к возникновению нескольких проблем:

- в условиях большой численности торговых представителей, географической удаленности торговых команд и ограниченно количества тренеров новые торговые представители вынуждены ждать формирования группы и приезда тренера в город базирования;
- со временем - возникновение разрыва в теоретических знаниях, которые дает тренер на курсе, и практическими требованиями к Торговому представителю от его линейного руководителя (многие руководители со временем просто забывают о теории и стандартах, ориентируясь исключительно на достижение результата);
- однократный тренинг в классе не столь эффективен – групповой формат обучения не исключает возникновения пробелов в знаниях и умениях отдельных участников.

Реализация программы

В реализацию программы вовлечены Супервайзеры, реализация проходит под контролем Тренеров по продажам. Супервайзеры прошли обучение на курсе «Обучение Торговых представителей по программе «Профессионал Продаж»».

Программа состоит из трех модулей: ориентация и введение в должность, учебный видеокурс «Профессионал продаж», программа обучения на рабочем месте.

Модуль 1. Ориентация и введение в должность. Проводится Супервайзером в первую неделю работы нового Торгового представителя. Включает знакомство новых сотрудников с историей и культурой Компании Efes Rus, брендами и продукцией, территорией продаж, маршрутом и клиентами, ключевыми сотрудниками и бизнес-процессами компании-дистрибьютора, где базируется команда эксклюзивных Торговых представителей EFES.

Каждый супервайзер имеет набор инструментов для проведения модуля:

- презентация «Введение в должность Торгового представителя» в электронном формате;
- видеофильмы Anadolu Group и «Компания Efes Rus»;
- Справочник торгового представителя;
- презентация «Стандарты работы в эксклюзивной команде Efes Rus» в электронном формате;
- итоговый проверочный тест и ключ к нему.



В процессе введения в должность нового Торгового представителя (ТП) Супервайзер вместе с ТП выезжает на маршрут для передачи территории и знакомства с ключевыми клиентами. После проверки итогового теста Супервайзер дает обратную связь и допускает нового Торгового представителя к следующему этапу обучения.

Модуль 2. Видеокурс «Профессионал продаж», который закладывает основы для успешной работы в продажах, а также является и незаменимым инструментом при обучении торговых представителей в компании EFES.

Учебный видеокурс в настоящее время является ключевым элементом обучения Торговых представителей. Сценарий фильма разрабо-



тан проектной командой, состоящей из Руководителей Учебного центра, Тренеров по продажам, Менеджеров и Супервайзеров по продажам, Специалистов из Департамента маркетинга. Для производства фильма была привлечена профессиональная киностудия, организован кастинг актеров, подготовлены съемочные площадки. Съемки прошли в студии и нескольких торговых точках Москвы летом 2010 года.

Каждый профессиональный торговый представитель когда-то делал свои первые шаги в продажах. У нового сотрудника обычно много вопросов, таких как: как подготовиться к работе, с чего начать разговор с Клиентом, где размещать оборудование и рекламу, как заинтересовать Клиента своим предложением, за счет чего можно увеличить размер заказа, как продавать новинки, как выполнить план по продажам.

Учебный фильм «Профессионал продаж EFES» дает ответы на эти и другие важные вопросы. Построенный в форме диалога между новым торговым представителем и его руководителем, он раскрывает действенные техники, которые применяют профессионалы продаж EFES. А узнаваемые сюжеты, демонстрирующие эффективное и ошибочное поведение торгового представителя, являются отличной иллюстрацией практического применения этих техник.

Процесс и структура обучения на второй неделе работы Нового торгового представителя задается Рабочей тетрадью, где пошагово расписана последовательность работы с частями фильма. Основная цель – освоение и закрепление обучаемым Структуры посещения клиента «6 шагов» и базовых техник профессиональных продаж.

По окончании обучения Торговый представитель выполняет тест и получает обратную связь от Супервайзера. При необходимости корректируются ошибки.

Модуль 3. Программа обучения на рабочем месте.

В течение последующих 6–8 недель супервайзер проводит серию совместных визитов с Торговым представителем, с целевой установкой на обучение по каждому визиту – определенный

аспект работы с клиентами, например отработка стандартов мерчендайзинга или навыка представления клиенту ассортимента новинок.

Результаты каждого учебного дня фиксируются в специальной форме.

По завершении серии визитов Торговый представитель сдает практический зачет, который принимает Супервайзер. Для успеха на зачете Торговый представитель в ходе пяти визитов должен продемонстрировать выполнение Структуры эффективного посещения торговой точки и четырех ключевых навыков продаж.



Результаты

Комплексная программа обучения позволяет достичь поставленных целей, а именно внедрить эффективную систему профессиональной подготовки новых Торговых представителей, при этом:

- значительно сократить время до начала обучения нового Торгового представителя, повысив эффективность обучения за счет применения разнообразных инструментов и методов обучения;
- вовлечь в обучение Супервайзеров, ликвидировав за счет этого разрыв между теоретическими знаниями, получаемыми на аудиторном тренинге и требованиями линейного менеджмента;
- повысить эффективность работы Тренеров по продажам за счет переноса фокуса с непосредственного обучения Торговых представителей на подготовку Супервайзеров как эффективных наставников и контроль выполнения сертификационных программ.

Кружки качества Efes (EQC)



Проект «Кружки качества» впервые появился в Японии в 1960-е годы, где сотрудникам было предложено проявить инициативу и разработать свои способы повышения эффективности труда. Основная идея проекта – существенное улучшение и развитие работы Компании, признание творческих способностей сотрудников, повседневный рост и создание отношений,

основанных на уважении и человечности, обмене идеями и передовым опытом.

Кружок качества Efes (EQC) – это небольшая группа сотрудников, вместе внедряющих улучшение в сфере их деятельности.

Размер EQC – варьируется от трех до шести сотрудников.

Участники - все сотрудники Компании

Негласный девиз EQC: «Каждый может внести свой вклад в успех Компании!»

Проект существует в Компании уже 8 лет, с каждым годом набирая обороты. К участникам из России присоединились и участники из других стран семьи Efes, и в 2012 году в проекте уже участвовали 91 кружок и 485 сотрудников EFES России, Турции, Казахстана, Молдовы и Грузии.

Каждый год с идеями по оптимизации производственного и других процессов выступают представители различных департаментов. Перед жюри, которое состоит из руководства, стоит нелегкий выбор, ведь команды представляют интереснейшие идеи и предложения.

Существуют определенные критерии, по которым оценивается работа каждого кружка: соблюдение графика работы над проектом, грамотное применение инструментов анализа и контроля ка-

чества, стандартизация, умение донести свою идею до окружающих посредством презентации.

Для того чтобы участникам было проще работать в команде и качественно вести работу над реализацией своей идеи, перед началом проекта для них проводятся специализированные тренинги. Таким образом, сотрудники не только получают возможность проявить себя, но и лично развиваться и применять новые знания на практике.

Команды-победители награждаются поездкой на Конвенцию EQC, которая традиционно проходит в Турции. Участники кружков получают возможность познакомиться и поделиться опытом с коллегами из других городов и стран, где находятся заводы EFES. Программа Конвенции рассчитана на 4 дня, в течение которых участники получают массу полезной информации и положительных эмоций, представляют свои проекты и с интересом следят за презентациями коллег, участвуют в торжественном гала-ужине и церемонии награждения юбиляров EQC, а также в интересных командообразующих мероприятиях.

Каждый раз после окончания Конвенции команды сразу начинают обдумывать, с какими идеями будут участвовать в EQC на следующий год. Ведь работа «Кружков качества» позволяет улучшить взаимодействие отделов, снизить издержки, а также обеспечивает личностное развитие каждого сотрудника, признание его труда и способностей коллегами.

Результаты

Большая часть идей внедряется и не только работает на развитие Компании, но и приносит реальную прибыль. Ежегодно выгода от внедренных российских проектов составляет порядка 500 тыс. долл.

Бизнес-симуляция «Математика продаж Efes»

Программа позволяет отработать технологии: обсуждения условий сотрудничества, ценообразования, проведения рекламных акций в безопасной среде, а участие опытных преподавателей позволит качественно проанализировать получаемый опыт.

Цели программы

- дать представление об основных экономических принципах, финансовых документов и терминологии;
- научить выявлять коммерческие преимущества различных стратегий продаж;
- познакомить с принципами окупаемости в коммерческой деятельности.

С момента начала проекта для реализации программы в январе 2011 году была сформирована проектная группа из опытных тренеров Компании.

В течение 6 месяцев проводились тренинги целевых групп, состоящие их руководителей торговых команд. Программа разрабатывалась совместно с ведущим провайдером Великобритании, обладающей большим опытом реализации подобных программ. Если первые тренинги проводились на английском языке с синхронным переводом, то уже с третьего тренинга подача материала шла полностью на русском языке, и уже синхронный перевод помогал разработчику понимать, как идет программа. По итогам каждой такой сессии обсуждался получаемый результат и вносились изменения в программу. Это позволило создать продукт, который максимально отражал положение дел в реальной жизни и мог дать максимальное развитие участникам тренинга.

Программа предусматривает свое дальнейшее развитие. В данном курсе участники получают предварительное задание. Цель – познакомиться с новыми терминами до начала тренинга, так, чтобы на тренинге уже активно использовать финансовую терминологию. В конце 2011 года данная бумажная подготовка была перенесена в среду электронного обучения в формате e-learning, где участники как знакомятся с терминологией, так и рассчитывают простые финансовые модели. Также в



курсе применяется компьютерная модель расчета, а введение в нее дополнительных параметров еще больше приближает симуляцию к реальной жизни.

В сентябре 2011 года программа начала проводиться в рабочем режиме. Для этого были выбраны регионы: Юг, Сибирь, Дальний восток, Северо-Запад.

Проводниками программы выступили 6 тренеров, которые активно участвовали в разработке программы и сертифицировались на ее проведение.

Результаты

Программа получила очень высокую оценку от участников. Уровень знаний и понимание процессов ведения эффективного бизнеса в среднем оценивался на 9,8 из 10. Технология, где участники в группах управляли розничным бизнесом, принимали решения об объеме закупок, наценке, рекламных инвестициях и развитии персонала, позволяла получать после анализа разные результаты полученной прибыли и затрат. Поскольку все команды на тренинге начинали бизнес с одинаковых условий и на едином рынке, то принятые решения четко были связаны с полученным результатом. В итоге участники тренинга видели, какие результаты дают разные решения, и находили уже эффективные подходы к клиентам будучи представителями Компании в работе с розничным бизнесом.

Дополнительным результатом участия стало четкое понимание того, как на маржинальность бизнеса влияет наценка, оборот товаров и участие в рекламных акциях.

Внедрение системы «Производство мирового класса» («World Class Manufacturing»)

Производство Мирового Класса (WCM) – это целостный подход к улучшению производительности и качества продукции с упором на устранение всех видов потерь и нерентабельных мероприятий за счет вовлечения всех сотрудников в процесс постоянного совершенствования через наделение их полномочиями и оттачивание их способностей и умений. WCM сегодня – это набор лучших практик, применяемых наиболее успешными предприятиями в течение 80 лет.

Процесс внедрения WCM

Внедрение WCM – процесс комплексный, интересный и конечно, непростой.

В SABMiller RUS система WCM была успешно внедрена и функционировала на заводах в Калуге и Ульяновске. Система, помогая достичь производственного совершенства и высоких результатов, стала не просто системой, внедренной на производстве, а значительным стратегическим преимуществом, т.к. позитивно повлияла на производственные показатели и эффективность Компании в целом.

Подход к внедрению WCM – фазированный и состоит из четырех основных шагов:

Шаг 1. Обеспечить соответствие производственной стратегии принципам Компании, проанализировать возможные препятствия для внедрения, утвердить планы внедрения WCM.

Шаг 2. Внедрить соответствующую организационную структуру, которая бы способствовала развитию передовых практик, с четким распределением ролей и обязанностей. Внедрить вспомогательные средства, такие как Система Управления Деятельностью Сотрудников.

Шаг 3. Разработать и внедрить Процесс Приобретения Компетенций.

Шаг 4. Внедрить передовые производственные практики.

Многолетний опыт работы компании SABMiller не только в России, но и во всем мире доказал, что внедрение практик WCM позитивно влияет на производственные показатели и эффективность Компании в целом. После объединения EFES и SABMiller было принято решение сохранить и развивать бизнес-систему



World Class Manufacturing, и следующим шагом в ее развитии является внедрение системы на остальных шести заводах Компании.

Обучение тренеров

Важная составляющая внедрения программ – обучение сотрудников по практикам WCM. Для успешного проведения на заводах в Калуге и Ульяновске была сформирована команда тренеров из числа сотрудников Компании, для которых данная позиция явилась не новой должностью внутри организации, а дополнительной ролью, предполагающей активное участие в программе непрерывного совершенствования систем и процессов производства.

При внедрении системы на двух заводах на конкурсной основе и по определенным критериям (преимущества: знание производственного процесса; навыки: наставничества, презентации, фасилитации и координации) были отобраны два мастер-тренера (для последующего обучения внутренних тренеров и линейных менеджеров) и 6–10 внутренних тренеров (для последующего обучения сотрудников заводов). Тренеры проводят обучение команд производственных подразделений заводов передовым практикам в свободное от выполнения основной работы время.

Продолжительность обучения мастеров – и внутренних тренеров – 7 рабочих дней.

Внедрение бизнес-системы World Class Manufacturing при помощи института внутренних тренеров не только существенно ускорило процесс и обеспечило качественную и своевременную передачу информации, обучение и развитие сотрудников, но и позволило самим тренерам стать экспертом системы, дало более глубокое понимание бизнеса, открыло возможности для профессионального развития и роста в Компании. Схема хорошо себя зарекомендовала и будет использована для внедрения системы на остальных шести заводах в новой объединенной компании Efes Rus.

После объединения компаний Efes и SABMiller был проведен тщательный анализ всех программ и инициатив компаний. Лучшие практики сохранены и активно внедряются в новом объединенном бизнесе, а также разрабатываются и развиваются новые подходы в развитии и обучении персонала.

