

РЕЦЕПТЫ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

Оборкин Сергей,
руководитель корпоративных проектов компании
«1С-Рарус Новосибирск»

Миссия любой компании выполняется трудами ее работников. От того, насколько они хотят быть успешными не только сами по себе, но и вместе со своей командой, во многом зависит успех конкретного бизнеса в целом. Поэтому вопрос эффективной мотивации персонала стоит на повестке дня топ-менеджмента среди первых.

У каждой коммерческой организации в определенный момент ее жизненного цикла возникает задача увеличения финансового оборота. Для этого обычно выбирают одну из следующих стратегий (см. рис.):

- увеличение средней суммы покупки клиентов (S);
- увеличение количества клиентов (K);
- комбинация этих двух вариантов (S+K).

Матрица систем управления продажами

Любая из стратегий предполагает активную работу сотрудников компании с клиентами. Речь идет, прежде всего, о работниках отдела продаж. При этом методика работы с клиентами и система мотивации персонала может несколько различаться в зависимости от системы взаимоотношений «компания — клиент» в каждом конкретном виде бизнеса.



Рис. 1. Матрица систем управления продажами

Система, основанная на прямых продажах

По этой системе часто работают предприятия сфер оптовой торговли, оказания рекламных и маркетинговых услуг и т. д. Здесь вклад каждого покупателя в объем продаж значителен, при этом высока ориентация на повторные продажи, объем которых стремятся поднять за счет увеличения средней суммы покупки постоянных клиентов и поиска новых. Чаще всего проблемы возникают, когда компания теряет клиентов.

На сегодня в большинстве компаний, относящихся к этим сферам деятельности, наблюдаются следующие особенности систем мотивации сотрудников отделов продаж:

- каждый клиент компании закреплен за конкретным сотрудником отдела продаж;
- заработная плата и премии сотрудников отдела продаж жестко привязаны к объемам продаж по своим клиентам (или планам продаж по своим клиентам);
- личная заинтересованность сотрудников отделов продаж в удержании своего клиента основана на обычном здравом смысле;
- часто между менеджером отдела продаж и клиентом устанавливаются неформальные взаимоотношения.

Наиболее распространенная система оплаты труда сотрудников в данном слу-

чае — выплата процентов от объема продаж. Размер этого процента выводится эмпирически, таким образом, чтобы максимальная зарплата сотрудника не сильно превышала среднерыночное значение. Использование этой системы порождает ряд проблем.

В случае, когда объем продаж особенно успешного сотрудника значительно больше планируемых ранее показателей, и руководству отдела приходится начислять и выплачивать гораздо более серьезные суммы, начинается «ломка» и пересмотр условий оплаты. Такие ситуации отрицательно сказываются на лояльности сотрудников к компании.

Кроме того, система мотивации, основанная на выплате процентов от объема продаж, провоцирует сотрудника продвигать, в первую очередь, дорогие товары и не заниматься «мелочевкой» в тот момент, когда продажа таких товаров может быть приоритетной для компании (например, для поддержания статуса дилера и сохранения определенного размера дилерской скидки).

Нередко ловкие продавцы из крупных оптовых компаний ради премиальных в конце отчетного периода вступают в сговор со своими клиентами. Сотрудник отдела продаж отгружает клиенту партию товара, получает хорошую премию за объем отгрузки, а позднее клиент под разными предлогами возвращает часть продукции в рамках договора. В результате компания не достигает планируемого уровня оборотов, а работники остаются в плюсе.

Избежать этих трудностей и построить эффективную систему мотивации в рассматриваемом сегменте бизнеса можно следующим образом.

Во-первых, необходимо внедрение системы выплаты премий, сглаживающей стремление руководства отделов продаж к понижению процентов в ответ на выдающиеся показатели наиболее успешных сотрудников, но поддерживающей единство и незыблемость самой системы премиальных выплат. Например, следует формировать чуть завышенный план продаж и увязывать его со «скачкообразным» ростом процента от объема продаж за выполнение и перевыполнение плана.

Во-вторых, нужно добавить в систему мотивации определение размера и выплату специальных процентов от объема продаж по различным категориям товаров или клиентов.

В-третьих, следует отказаться от установки планов продаж только по отгрузке товара, особенно в крупных оптовых компаниях. Гораздо эффективнее выплачивать премиальные только за полностью отгруженную и оплаченную продукцию.

Помимо этого, важно не забывать про выплаты дополнительных премий (бонусов) за увеличение средней суммы покупки клиентов (или, как вариант, за поддержание этого значения на определенном уровне), за привлечение новых клиентов с определенным объемом продаж, за удержание своих клиентов. Кроме того, в систему мотивации необходи-

мо добавить выплату годового бонуса по долговременным результатам индивидуальных продаж. Он будет мотивировать сотрудников на установление долговременных взаимоотношений с клиентами и собственной компанией.

Система продаж, основанная на законе больших чисел

Данной системой пользуются компании сфер продажи промышленного оборудования, недвижимости, услуг проектирования и т. д. Так же, как и для вышеописанной системы, в данном случае вклад каждого клиента в объем продаж весом, однако роль повторных сделок незначительна, поэтому здесь ориентируются на постоянный поиск новых клиентов. Больше всего трудностей вызывают потеря клиента в процессе «неудачных» переговоров и отрицательные отзывы клиентов о компании, распространяемые по принципу «сарафанного радио».

Часто на начальном этапе переговоров бывает трудно оценить «долговременную стоимость» клиента, и на сотрудников отдела продаж ложится дополнительная «моральная» нагрузка по поддержанию длительных и честных взаимоотношений с покупателями — последствия промахов в данном случае не сразу сказываются на финансовых результатах сотрудника и компании в целом. При этом риски взаимоотношений с клиентами носят преимущественно репутационный характер.

В этом сегменте очень важно выплачивать вознаграждения за сделку сразу по ее завершении, достижении сотрудником какого-либо показателя или выполнения какого-либо задания. Это значительно мотивирует работника и повышает его лояльность к компании.

В свою очередь, от лояльности сотрудника отдела продаж сильно зависит лояльность клиентов. Не редки случаи, когда клиента уводят на сторону или предлагают ему аналогичные услуги «частным образом». Поэтому лояльность персонала компании выходит на первый план. Кроме того, лояльный и мотивированный продавец почти всегда может (если захочет) склонить клиента к «более дорогому» контракту.

Для построения системы мотивации в организациях в данном сегменте необходимо введение нефинансовых показателей оценки деятельности сотрудников. Так, внедрение в практику проведения «заключительных переговоров» с участием вышестоящего руководителя помогает контролировать удовлетворенность или неудовлетворенность клиента (с точки зрения эмоций и здравого смысла), как при итоговом оформлении сделки, так и при отказе от нее.

Помимо этого, следует внедрить в практику работы сотрудников отдела продаж проведение обязательного «заключительного этапа контроля» потенциальных клиентов. Сотрудник должен выяснить и зафиксировать окончательный выбор клиентом партнера (например, с

кем из конкурентов и по возможности на каких условиях осуществлена конечная сделка). Вместе с тем, нужно регулярно проводить «постпродажный» контроль удовлетворенности клиентов.

При этом придется отказаться от системы мотивации, построенной в зависимости от размера денежного потока (объема продаж). Заработная плата сотрудника отдела продаж должна в числе прочего зависеть от качества его профессиональных знаний и умений (аттестация, сертификация и т.п.), план-факта планируемых и заключенных сделок, уровня удовлетворенности клиентов и т. п. Также нужна система выплаты дополнительных бонусов за привлечение новых клиентов с определенной суммой подписанного контракта на оказание определенного вида услуг в зависимости от стратегических целей компании.

Эффективным инструментом мотивации является введение годовой премии по результатам контроля удовлетворенности клиентов (например, подписание клиентом положительного отзыва) в дополнение к премии по результатам продаж (заключения договора). Годовые премии держат человека на месте, ему не выгодно уходить из компании, не получив очередную крупную выплату.

Система с высокой ориентацией на повторные продажи

На повторные сделки купли-продажи ориентируются компании сфер розничной

торговли, услуг грузоперевозок, автоматических, предприятия общественного питания и т. д. В отличие от ранее рассмотренных систем, в этой вклад каждого клиента в объем продаж незначителен, и рост оборота происходит за счет постоянного поиска новых покупателей. Увеличение средней суммы покупки каждого клиента считается возможным, но становится значимым только при наличии большого потока клиентов. Наиболее проблемные ситуации здесь — снижение качества обслуживания клиентов и, как следствие, их отказ от услуг компании.

При сложившихся в данном сегменте уровне «текучки» и невысоком качестве кадров компаниям сложно поддерживать стабильно высокий уровень обслуживания клиентов, который часто зависит от ситуационного эмоционального состояния конкретного сотрудника. Характерным отношением персонала к каждому отдельному клиенту является пренебрежение: «Ходят тут и мешают работать».

В этом сегменте возможны самые разнообразные варианты формирования мотивации, вплоть до прямо противоположных. Например, для ресторанов быстрого питания важны соблюдение технологии, четкость выполнения сотрудниками инструкций и положений, все держится за счет контроля ситуации менеджерами среднего и высшего звена. При этом рядовой персонал компаний может часто меняться. Напротив, в ресторанах класса люкс очень сложно исправить отрицательное мнение клиента. Здесь важ-

на лояльность и правильная мотивация каждого сотрудника компании. Так, повар, занявший призовое место на профессиональном конкурсе, обязательно должен получить вознаграждение или другой знак внимания от руководства компании.

Среди компаний данного сегмента также работают дистрибуторы крупных брендов, для которых не менее важна дисциплина сотрудников и наличие начальников-надсмотрщиков. Лояльность клиентов у таких компаний больше зависит от «крутости» бренда, качества сервиса и ценовой политики компании, чем от лояльности и мотивации ее сотрудников. Поток клиентов этих организаций чаще всего создается рекламой.

Если говорить в целом о сегменте, то в данном случае необходимо выстраивать систему мотивации, оценивая качества работы сотрудников с отдельным клиентом на основе измеряемых факторов, таких, как время на обслуживание, количество «потерянных» клиентов, стабильность показываемых результатов в течение определенного отрезка времени, оценка корреляции личных результатов с результатами компании.

Более того, в практику компании следует внедрить учет повторных покупок клиентами и соответствующую систему премиальных выплат сотрудникам в зависимости от динамики подобных покупок. Важно организовывать и поощрять участие работников в профессиональных конкурсах, а также довести до их

сведения прозрачную и прогнозируемую систему карьерного роста (либо ротации по горизонтали).

Система с низкой ориентацией на повторные продажи

Компании данного сегмента, например, в сфере услуг по ремонту бытовой техники, монтажу и пуско-наладке оборудования, сервисного обслуживания, наоборот, не рассчитывают на повторные продажи, и вклад каждого их клиента в объем выручки незначителен. Здесь основная стратегия роста объемов продаж — увеличение средней суммы покупки каждого клиента. В этом сегменте наблюдается противоречие между требованием высокой квалификации технического персонала и малой рентабельностью бизнеса, не позволяющей компании гарантировать достаточно высокий уровень оплаты труда. Зачастую единственный выход — создание торгово-сервисной компании с дотированием сервисной деятельности от доходов торговли.

У сотрудников таких компаний нередко практически отсутствует мотивация для поддержания высокого уровня обслуживания, они не хотят работать с проблемными клиентами. Чтобы снизить риски потерь для компании в случае ухода высококвалифицированных специалистов, необходимо внедрять систему наставничества. Кроме того, компания

должна быть ориентирована на постоянный, долговременный и непрерывный отбор кадров, внутренне настроенных и ориентированных на решение проблем клиентов и психологическую готовность к работе с людьми.

Необходимо регулярное проведение внутренних тренингов, обучение сотрудников работе с конфликтными клиентами, поддержание постоянной атмосферы ориентации на «компетенцию в решении проблем клиентов» как ключевой показатель квалификации и эффективности работника. Также следует создать «буфер» между техническим персоналом компа-

нии и ее клиентурой, например, создать специализированный колл-центр, выделенную зону приема посетителей, внедрить систему онлайн-контроля исполнения заказов самими клиентами.

Вне зависимости от выбора той или иной схемы мотивации кадров, важно помнить о том, что работать она будет лишь при условии полной открытости и понятности ее правил, а также обязательности исполнения для всех сотрудников компании, включая руководство.