

МОТИВАЦИЯ ПРОДАВЦОВ В ДНИ ДО И ПОСЛЕ НОВОГОДНИХ ПРАЗДНИКОВ: КАК НЕ ДОПУСТИТЬ РАССЛАБЛЕНИЯ?

Татьяна Кроткова

Приближаются новогодние праздники. Стандартные мысли российского предпринимателя: «Бюджета нет (конец года!)», «Настроения нет (зима!)», «Рынок сложный (кризис!)». А стоит ли вообще стимулировать продажи? Выжили – и хорошо. Ответ однозначен: именно сегодня, именно сейчас, срочно начинайте планировать мероприятия, стимулирующие продажи. Когда ваши конкуренты так устали выживать, у вас появляется прекрасный шанс начать атаку и захват их территорий. Что это значит? Это повышение лояльности существующих клиентов. Это налаживание связей с клиентами конкурентов. Это закладка фундамента для новых целей в новом году: уже не просто выжить, а развиваться агрессивно и активно. Вырвитесь из болота текучки и конец года посвятите не тактическим, а стратегическим решениям. Тот, кто сделает это сейчас, в следующем году будет на несколько шагов впереди конкурентов.

Если мы говорим об активизации работы продавцов как аван-

гарда ваших продаж, то сегодня нельзя думать только о том, какое бы соревнование организовать между ними, чтобы они продавали больше. Используйте мероприятия конца этого года и начала следующего, чтобы решить как можно больше задач для улучшения вашего бизнеса.

Какими должны быть эти мероприятия? Ответы на три базовых вопроса помогут вам разработать успешную мотивационную программу для продавцов и реализовать ее так, чтобы эффект от нее был долгоиграющим для всего бизнеса в целом:

1. Правильно ли запускать программу мотивации продавцов, скажем, соревнование между ними, без одновременного запуска промо-акции, стимулирующей клиентов покупать?
2. Какие факторы следует учитывать при разработке мотивационной программы для продавцов?
3. Должна ли программа, мотивирующая продавцов, быть одинаковой для всех трех меся-

цев до и после новогодних праздников?

Рассмотрим подробнее каждый из этих вопросов.

ЦЕЛИ КОМПАНИИ – ЦЕЛИ КОМАНДЫ

Поскольку соревнование является дополнением к стандартной форме материальной мотивации продавца, ваша задача стимулировать у него дополнительные усилия. Вы, конечно, можете собрать всех своих продавцов (торговых представителей и менеджеров клиентского отдела) в октябре и постараться замотивировать их продавать больше, объявив о волшебных призах типа трех дней в престижном доме отдыха (или трехзвездочном отеле Праги, если доходы позволяют), плазменного телевизора и микроволновки к Новому году. Но добьетесь ли вы цели? Краткосрочное соревнование по стимуляции продаж — это соревнование. Оно должно воодушевлять. Если вы стимулируете



ТАТЬЯНА КРОТКОВА

Эксперт по активным продажам B2B, тренер, бизнес-консультант. 15 лет в личных продажах и управлении продажами в иностранных и российских компаниях. Построение системы продаж КБ «Юниаструм», КБ «Юнистрим», УК «Олма-Финанс». Уникальная методика обучения активным продажам.

www.activesalesgroup.ru

e-mail: info@activesalesgroup.ru

518 61 08

продажи существующего товара/услуги, это не вдохновляет на новые подвиги.

Продажники — это люди, которые всегда готовы развиваться (если вы этого не замечали в своих продавцах, это не значит, что они не готовы, это вы не даёте им возможности). Толчок к развитию это всегда цель. Вашей целью должно быть привлечение новых клиентов и усиление лояльности существующих. Лучшим инструментарием для достижения этой цели является заранее разработанная промо-акция. Она становится поводом обратиться к клиенту. Предоставляя его продавнику, вы облегчаете ему его нелегкую работу: вдохновляете на активную работу с клиентом.

Как вы будете разрабатывать промо-акцию? Самостоятельно или с помощью своего маркетолога? С большей долей вероятности ваш маркетинг и продажи не ладят между собой. Ваша стратегическая ошибка — не сближать эти команды. Используйте конец года, чтобы объединить их под флагом единой цели — разработкой промо-акции. Несмотря на то что целью маркетинга является удовлетворение потребности клиентов, наши маркетологи не умеют продавать. Чтобы сделать работу вашего менеджера по маркетингу и рекламе в большей степени практически направленной, дайте задание продавцам активно помогать ему ин-

формаций. Поверьте, у продавцов ее всегда в избытке. Если нет, то контролируйте процесс: разработайте анкету и дайте задание продавцам опросить ключевых клиентов на предмет того, что им было бы интересно получить от вас под Новый год и какая у них практика работы с конкурентами (какие промо-акции организовывали конкуренты в прошлом году и что предлагают сегодня).

Совместная работа маркетинга и продаж станет бесплатным тренингом по командообразованию. Вам, конечно, следует не отстраняться от процесса: активно его контролируйте и вдохновляйте команду.

В результате вы получите промо-программу, стимулирующую внимание клиентов к вашей компании:

- в B2B-продажах это могут быть подарки ключевым клиентам за суммарный объем покупок в этом году (укрепление связей и договоренности о закупках на будущий год), дополнительные бесплатные сервисы покупателю при оформлении договоренностей в пред- и посленовогодний период (доставка, обучение персонала покупателя, инжиниринг, тестовое использование продукции, проектирование и т. п.), инициативные выезды-презентации на предприятия, для оптовиков — сбыт товарных ос-

татков по специально низким ценам;

- для ритейла: бонусы продавцам розницы за качественную продажу своей продукции и рекомендацию ее на равных с другими производителями;
- для финансовых компаний: повышенные ставки депозита плюс подарок за оформление, предложение карт более высокого статуса по цене предыдущей, увеличение кредитного лимита по карте и т. п.;
- для страховых компаний — подарки при оформлении полиса и специальные условия по ним.

Таким образом, предновогоднее соревнование между продавцами логично запускать только при условии специально подготовленной промо-акции. Разрабатывать ее необходимо продавцам и маркетологам вместе. Вам как собственнику нужно активно принимать участие в подготовке и доносить до команды стратегическую цель этого мероприятия.

РАЗУМНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Вы проведете соревнование успешно, если обеспечите для продавцов следующие условия:

- 1) для них будет очевидным, что вознаграждение способен получить каждый;

- 2) вознаграждение будет для них привлекательным;
- 3) соревнование будет пропагандироваться и стимулироваться.

ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ

С одной стороны, время для достижения целей соревнования должно быть относительно недолгим, так как в этом случае первоначальный энтузиазм продавцов не успеет угаснуть. С другой стороны, период проведения соревнования должен быть достаточным, чтобы дать возможность всем продавцам хотя бы один раз охватить свои «территории» и получить шансы для достижения победы.

Самое оптимальное время для старта соревнования — 15 ноября. Заканчиваются школьные каникулы, розничный покупатель берет низкий старт перед новогодней шопоманией, а бизнес открывается для стимулирования контактов. Подводить итоги логично с 20 декабря, с тем чтобы на корпоративе в торжественной обстановке наградить победителей.

К ЧЕМУ СТРЕМИМСЯ

Выберите форму проведения соревнования: либо продавцы соревнуются между собой по существу в компании или специально установленным на этот период показателям, и вы еженедельно информируете всю команду о результатах; либо вы выставляете планы продаж для соревнования заранее, и победителем

становится тот, кто его перевыполнил.

Во втором случае вам необходимо избавиться от синдрома «хотелок» и не слишком завышать план так, что он не только не замотивирует ваших продавцов на соревнование, а, наоборот, демотивирует их и разочарует в вас. Последнее — самое плохое, что вы вообще можете придумать. Если вы создадите в компании имидж самодура, не умеющего считать, вы не только не реализуете свою мечту быстро заработать на загоне продавцов, но и обеспечите стойкое неприятие ими любого начинания, исходящего от вас. Как результат, рано или поздно обнаружите в отделе продаж болото, затем текучку и получите постоянную головную боль «как найти активного продавца». Поэтому лучше не рискуйте, дайте задание финансисту, если его нет, то сами проанализируйте цифры по территориям/клиентам каждого менеджера за тот же период год, два и три назад, прикиньте возможные объемы продаж в предновогодний период и выставьте разумный план для соревнования. Не забывайте, что он идет сверх стандартного плана продаж. Проводите корректировку осторожно. Формируйте цифры так, чтобы они не ставили продавцов с низким потенциалом территории/клиентов в невыгодное положение по отношению к коллегам, сидящим на жирных клиентах.

ЧЕМ НАГРАЖДАЕМ

Вы можете наградить победителя деньгами, каким-то товаром или бесплатной туристической путевкой либо оплаченными ночами в отеле. Очевидно, что для того, чтобы приз стимулировал на подвиги, он должен быть действительно привлекательным для продавца. Однако люди в компаниях разные и их вкусы тоже.

Если вы будете определять приз согласно своим желаниям или предпочтениям линейного руководства, вероятность того, что вы выберете то, что является заветной мечтой ваших продавцов, крайне мала. Поэтому я рекомендую использовать метод «внутренней» продажи: либо выясните потребности ваших сотрудников путем опроса их электронным письмом и купите призы заранее, либо определите долларовой эквивалент вознаграждения (обычно три приза) и спросите победителя, какую форму приза он предпочитает: денежную или товарную. Очевидно, что цель данного подхода максимально мотивировать тех, кто старался и победил.

Какую бы форму вознаграждения вы не использовали, размер главного приза в денежном выражении должен быть достаточно большим (по сравнению с размером заработной платы), чтобы вызвать интерес у всех потенциальных участников соревнования. Размер вспомогательных второго и третьего призов может находиться в интервале 10—25% от заработной платы.

Если в вашей компании продавцов более 50 человек (обычно это финансовые организации и крупные торговые компании), то я рекомендую учреждать призы исходя из 3 штук на 50 человек. Повторюсь, что мотивация укрепит лояльность сотрудников к вашей компании, и если в дополнение к

**ПРЕДНОВОГОДНЕЕ СОРЕВНОВАНИЕ
МЕЖДУ ПРОДАВЦАМИ ЛОГИЧНО ЗАПУСКАТЬ
ТОЛЬКО ПРИ УСЛОВИИ СПЕЦИАЛЬНО
ПОДГОТОВЛЕННОЙ ПРОМО-АКЦИИ.**

успешно проведенному соревнованию вы организуете хорошее шоу по вручению призов (обязательно лично из ваших рук собственника победителям!) на новогоднем корпоративе, то обретете в лице своих продавцов сотрудников, замотивированных на подвиги минимум на первый квартал следующего года, максимум — до майских праздников.

Если вы работаете в поле B2B, и цикл продажи у вашего продукта свыше двух месяцев, то уместно разработать такие показатели соревнования, которые будут направлены на увеличение лояльности существующих клиентов (с целью стимуляции их на повторные контракты в будущем году) и информирование о вашем продукте потенциальных заказчиков. Очевидно, что здесь можно учитывать количество встреч с заказчиками и проведенные презентации. Награждение уместно разбить на два этапа. Стимулирующее на доведение клиента до сделки вознаграждение по максимальному количеству проведенных презентаций логично приурочить к новогоднему корпоративу, а итоговые призы по максимальному количеству контрактов либо объему продаж вручать уже после новогодних праздников — 23 Февраля или 8 Марта.

ПОД ЗВУКИ ФАНФАР

При старте соревнования заявите о нем громко, используя и внутрикорпоративную рассылку всем сотрудникам, и газету компании (если ее нет, то хотя бы информационный листок на видном месте!). Вы делаете эту работу для себя. Это все та же «внутренняя продажа». Вы же сами часто проводили личную продажу или переговоры, и знаете, что клиент приобретет у вас с энтузиазмом только то, что имеет ценность и уже известно на

рынке. Вывести покупателя из зоны вялого интереса к вам и к вашему никому неизвестному товару вы сможете, только если потратите не один день на налаживание выгодных связей и проявите незаурядные навыки продавца-затейника-эксперта.

Тот же механизм работает и при организации соревнования — проводите предварительную пропаганду и подогревайте интерес участников. И не забудьте изменить правило, которое верно для 90% российских компаний: обычно продажники несут на себе все давление рынка и отдуваются за все проблемы с клиентами. Даже если и в вашей компании это так, теперь, в предновогодний период, вовлеките в процесс всех остальных сотрудников. Пусть они знают, как проходит соревнование, его промежуточные результаты, кто на сегодня герой, и обсуждают это в курилке. Сделать это просто — поручите менеджеру по маркетингу и рекламе, тому, кто разрабатывал вместе с продавцами промо-акцию, отслеживать ее результаты и информировать о них сотрудников компании. Если этого не делать, не ожидайте, что вручение призов на новогоднем корпоративе трем лучшим продавцам вашей компании произведет сильное впечатление хоть на одного человека из других отделов.

Вам необходимо преследовать две цели при организации стимуляции продаж. Цель № 1 — повлиять на продавцов таким образом, чтобы они выполнили ваши маркетинговые и сбытовые цели, а также реализовали существующую в вашей компании политику управления клиентами. Цель № 2 — сплотить вашу команду, объединить ее под флагом единой цели. Предновогодний период очень короткий. Всего за полтора месяца достичь двух этих целей невоз-

можно. Используйте январь для того, чтобы продолжать повышать лояльность ваших продавцов к вам и к вашей компании и тем самым мотивировать их не останавливаться и не снижать темпа продаж.

ЯНВАРЬ: СПИМ ИЛИ РАБОТАЕМ?

По моему опыту предотвратить сезонную спячку после новогодних праздников очень сложно. Сказывается количество съеденного и выпитого, неправильная политика государства, потворствующая массовому выпаданию россиян из рыночного контекста, а также то, что значительную часть сотрудников вы отпустили отдыхать. Не логичен, но закономерен протест тех, кто остался на работе: «Я-то, почему должен работать, если пол-офиса в отпуске?»

В данной ситуации правильно учитывать общий спад активности на рынке и использовать это время для обучения вашего персонала. Если обучаете правильно, т. е. с внедрением тренера в процесс продаж, с элементами посттренинговой фасилитации — период с 11 по 31 января или с 15 января по 15 февраля идеален для того, чтобы осуществить то, на что у вас так давно не находилось средств и времени, — оптимизировать существующие технологии продаж и внедрить новые. На самом деле в году существуют только два таких периода, которые идеально подходят для вдумчивого обучения персонала, — начало года и середина лета. Не упускайте это время, используйте его с пользой для вашего бизнеса.

Обучение станет нематериальной формой мотивации вашего персонала. В ходе обучения вы проанализируете информацию,

полученную с рынка за время активного привлечения новых клиентов в предновогодние месяцы, и сможете ее использовать с целью формирования у ваших продавцов именно тех навыков и техник, которые требует ваш рынок именно сейчас.

Таким образом, программа, мотивирующая продавцов на работу в дни до и после новогодних праздников, должна стать комплексной системой мер, которая

позволит вам реализовать сразу несколько задач: повысить продажи, выявить самых активных и самых нерадивых продавцов, спланировать кадровую политику отдела продаж на ближайший период (итоги работы до Нового года помогут определить, с кем вы остаетесь, а с кем расстаетесь, в обычном режиме работы на это обычно рук не хватает), а также повысить профессиональный уровень продавцов (тех, с кем решили

расстаться, на тренинг, конечно же, не приглашаем).

По итогам соревнования, которое вы проводите до Нового года, вы получаете достоверную информацию о рынке. Используйте ее, чтобы выставить оптимальные цели вашему отделу продаж для ударной весны 2011 года. Завоевывайте рынок с обученными продавцами. Приводите к себе клиентов конкурента. Получайте доход выше, чем в 2010 году. Успехов вам!

МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



АНДРЕЙ СИЗОВ,

*учредитель компании
«Продавай.ру»;
www.prodavay.ru, www.vnj.ru*

В дни до праздников, я считаю, с мотивацией проблем и так не должно возникать, а вот после... продавцы обязательно расслабляются. Сама атмосфера, которая остается после новогодних праздников, накладывает на работу продавцов некую тень. Продавцы всем своим видом как бы хотят сказать: «Ну не хочу я работать!» — и в таком состоянии они находятся до 15 января. Продажи в эти дни не идут не потому, что

клиенты не приходят, а потому, что продавцы такие. Ну попробуйте сами прийти в какой-либо магазин, который номинально работает 1 января с 10:00. Что вы в нем увидите? Как правило, в большинстве магазинов ситуация одинаковая — продавцы всем своим видом дают понять, что вас тут не ждали и вам тут не рады. Поэтому в такие дни я бы советовал уделить большое внимание мотивации продавцов! Многие люди знают, что после Нового года будут большие скидки, и это их влечет в магазин. Но когда они приходят, то нарываюются на продавца, уставшего и явно не имеющего энтузиазма к работе! Для того чтобы бороться с такими потерями клиентов, и необходимо работать над мотивацией своих сотрудников, заставляя их двигаться. В буквальном смысле. Во многих компаниях это делает-

ся очень простым образом: за полчаса или за 15 минут до работы проводятся какие-либо физические упражнения, игры, что приводит людей в состояние активности. Я знаю много компаний, в которых именно с этого начинается рабочий день. Еще я бы хотел отметить, что зачастую расслабление допускает сам руководитель.

Очень часто руководитель делает акцент на том, что до Нового года в компании пик активности, и максимальная нагрузка приходится именно на этот период. В результате чего сотрудники начинают ждать конца года, чтобы передохнуть, и когда год заканчивается, приходит и соответствующий спад активности. Лучше будет, если руководитель скажет: «С боем курантом ничего не заканчивается, а наоборот, все только начинается!»