

ПРАВИЛА РОСТА



Как стимулировать менеджеров продавать больше и обеспечивать ежегодный рост компании по маржинальной прибыли на 50%, рассказывает управляющий директор КСК групп Тимур Абдуллаев.

Каждый собственник задается вопросом: как продавать больше и повышать прибыльность бизнеса? Самый простой вариант — увеличить штат менеджеров по продажам, нанять опытных специалистов. Продажи, конечно, вырастут, но вырастут и расходы: квалифицированные кадры стоят дорого. Найти хороших продавцов сложно, а риск, что они не покажут результат или быстро уйдут, велик. Между тем увеличить продажи можно без повышения затрат, особых хлопот и рисков.

Как это сделать, расскажу на примере нашей компании КСК групп. Несколько лет фирма растет ежегодно на 40–50% по маржинальной прибыли. И дело тут не только в том, что в связи с кризисом прагматичный консалтинг и эффективность стали особенно востребованы.

КСК групп на рынке консалтинга с 1994 года. За это время компания прошла путь от небольшой группы аудиторов, юристов и ИТ-специалистов до консалтингового холдинга для среднего и крупного частного бизнеса.

Эксперты КСК групп представляют клиентов в судах, консультируют в области налогов и права, проводят аудит, автоматизируют бизнес-процессы, решают любые бизнес-задачи компаний из разных сфер: строительство, производство, торговля, услуги.

В последнее время многие отрасли экономики лихорадит, но это не мешает нашим клиентам, как и нам самим, ежегодно расти по выручке и прибыли.

Секрет успеха — в правильной мотивации клиентских менеджеров на фундаменте эффективности внутренних процессов нашей компании. Мотивация строится на двух ключевых элементах. Во-первых, доход менеджеров состоит из фиксированной и премиальной части. Во-вторых, компания делится с сотрудниками полученной прибылью, а уровень дохода менеджера не ограничен.

В КСК групп действуют прозрачные правила карьерного роста и система, помогающая клиентским менеджерам продавать. В нее входят: KPI и грейды, CRM и управленческий учет, отчеты и личный кабинет менеджера, прозрачные рейтинги и планы, воронки и стандарты продаж, контроль и автоматизация всех бизнес-процессов. Все это базовые элементы, которые должны быть в каждой компании.

Мы продолжаем совершенствовать свой бизнес. Как бы хорошо ни были развиты бизнес-системы, их всегда можно укрепить. Это и дает нам ежегодное повышение эффективности и прибыли. В 2017-м наша цель — рост на 100%.

Принцип спецназа

Эффективность работы клиентских менеджеров оценивается по выполнению ключевых показателей эффективности — KPI. Это значит, что для получения бонусов менеджеру недостаточно «много работать», он должен добиваться результата, выраженного в цифрах.

По KPI мы легко строим рейтинги и поощряем сотрудников к соревнованию. Лидеры движутся вверх. Те, кто застревает внизу, выводятся из компании к партнерам.

Ступени карьерной лестницы в КСК групп мы называем грейдами. Грейды похожи на звания у военных. Повышение в грейде дает лишь новые возможности — бонусы зарабатываются трудом. Суть KPI менеджера зависит от его грейда. KPI могут определяться по количеству актуализированных контактов в автоматизированной клиентской базе данных CRM (системе управления взаимоотношениями с клиентами), количеству совершенных звонков или назначенных и проведенных встреч, сумме заработанной маржи и так далее.

Каждый менеджер в любой момент может в личном кабинете посмотреть отчет о выполнении KPI и узнать, какую зарплату он получит в конце месяца.

Менеджерам даются планы не по продаже услуг в целом — отдельный план по каждой услуге. Например, сотрудник прекрасно продает клиентам продукты по повышению выручки (по подбору или обучению продавцов, укреплению системы продаж, продвижению в интернете, укреплению бренда), и тут он выполняет план на 120%. Но при этом продажа услуг по повышению эффективности бизнеса, укреплению стратегии и организационной структуры не его конек, и в данной категории он делает план только на 70%. В итоге его бонус определяется по низшей планке в 70%.

Планы реальны, так как все оцениваются с точки зрения потенциала клиентов к развитию. Вообще, мы всегда ориентируемся на менеджеров-лидеров: лидеры могут, значит, и остальные пусть подтягиваются. Это принцип спецназа.



ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

Такая система стимулирует сотрудников развивать навыки продаж всех услуг компании, а не только тех, продажи которых им даются легче. Данная политика служит интересам клиентов — их бизнес развивается гармонично.

Результат для нас, КСК групп: сотрудники растут профессионально, а все продукты компании востребованы клиентами.

Чтобы понимать, какие продукт, подразделение, проект работают в плюс, а какие — в минус, у нас выстроены управленческий учет и хозрасчет. Сегодня, когда рачительность в цене, мы не можем себе позволить считать все «одним котлом».

Компания продолжает углублять аналитику в учете. С этого года мы будем знать, какой финансовый результат дают каждый семинар и конференция для клиентов, каждое отдельное мероприятие по пиару.

А чтобы продавцы не теряли время на бесперспективных клиентов, работали бесперебойно, у каждого грейда существует так называемая воронка клиентов. Работает она так. Менеджер позвонил десяти клиентам. Кто-то еще не созрел укреплять свой бизнес с помощью консультантов, поэтому откликнулись только семь. До переговоров дошли пять. Четыре рассмотрели коммерческое предложение. Два подписали договор.