



РЕКЛАМА  
КСК групп  
Безопасность  
Устойчивость  
Развитие

## ЧТОБЫ ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАВАЛИ БОЛЬШЕ С КАЖДЫМ ГОДОМ

Пусть продавцы соревнуются; мотивируйте их продавать все услуги или товары компании, а не только те, которые им продавать «удобнее».

Предоставьте сотрудникам возможность карьерного роста в зависимости от результатов их труда и квалификации.

Создайте профессиональный и удобный инструментарий для работы, для учета и контроля продаж, а также управления ими.

С помощью понижающих коэффициентов стимулируйте менеджеров выполнять план на 100%.

Мотивация должна работать не только на «здесь и сейчас»: она призвана ориентировать на выполнение долгосрочных задач.

Выстраивайте структуру управления, в которой бонус сотрудника зависит от его вклада в общий успех.

Стимулируйте все департаменты помогать коммерческой группе. Выстраивайте фундамент управления на принципах эффективности.

ностью отвечает за коммуникацию с клиентом. Поэтому в КСК групп размер бонусов консультанта зависит от объема дебиторской задолженности его клиентов.

Раньше простая зависимость бонуса от оплаченной маржи мотивировала недостаточно: между выгодой и гармонией с клиентом консультанты выбрали путь «не напрягать клиента».

Теперь чем больше должны КСК групп клиенты консультанта, тем меньше (гораздо меньше) его бонус, и наоборот. Эту меру мы ввели в прошлом году, и за первые же три месяца объем дебиторской задолженности сократился на 25–30%. Заметьте, клиенты усилению дисциплины даже не удивились. «Конечно, ведь сейчас кризис!» — только и сказали они.

### Работа на перспективу

В КСК групп выплата 20% бонусов нескольким категориям сотрудников откладывается на конец года. Выплатят их или нет, зависит от того, справился ли сотрудник с решением долгосрочных задач. Например, каждый директор департамента по работе с корпоративными клиентами за 2017 год должен вырастить специалиста своего

уровня, который создаст и возглавит новый департамент.

У консультантов по развитию другая долгосрочная задача — гармонично развивать своих клиентов.

Сейчас много предприятий, не готовых хозяйствовать эффективно, покидает рынок. Поэтому отличные перспективы открываются для предпринимателей с желанием развиваться, управленческой волей и сознанием, открытым к новым возможностям.

Клиент должен представлять свою стратегию развития, а к концу года — быть хорошо осведомлен о продуктах-решениях КСК групп и иметь «дорожную карту» развития своей компании вместе с КСК групп. Уровень развития и информированности клиента оценивает руководство компании. Если консультант по развитию справляется с этой задачей, он получает 20% отложенного бонуса.

### От оранжевого к бирюзовому

У каждого консультанта по развитию есть своя «семья»: у него в подчинении несколько сотрудников разных грейдов. Все члены «семьи» работают на выполнение общего плана. Вознаграждение каждого менеджера зависит от его вклада в успех. Руководитель «семьи» — консультант по развитию — определяет размер премий членов «семьи», выставляя коэффициенты удовлетворенности.

Согласно терминологии бизнес-тренера и бывшего партнера McKinsey & Company Фредерика Лалу, это «оранжевая» структура управления. В наших планах на 2017–2018 годы — перейти к «бирюзовой» структуре.

При «бирюзовой» структуре «семьи» станут самостоятельными бизнес-единицами, пропадет необходимость в единственном руководителе, принимающем итоговые решения. У «семьи» есть план по прибыли. Члены «семьи» вместе решают, как достигнуть поставленной цели — у всех одинаковое право голоса. Менеджеры вместе распределяют роли: кто из них будет «администратором», кто — «креативщиком», а кто станет «дожимать до результата» и т. д. Если какой-то сотрудник не выполнил задачу, снижается бонус всей «семьи».

По итогам месяца «семья» получает бонус, и менеджеры внутренним голосованием решают, как его распределить. У тех, кто внес наименьший вклад, самые маленькие премии или нет премий вовсе. Решение коллегиальное, поэтому объективное.

На совещаниях продавцов постоянно совершенствуются созданные с помощью профессиональных консультантов стандарты продаж. Это инструкции: как звонить клиенту, что говорить на встречах, как использовать созданные в компании презентационные материалы, анкеты, отраслевые исследования и другие инструменты.

### Все по плану

В КСК групп мы мотивируем клиентских менеджеров выполнять план на 100% с помощью понижающих коэффициентов. Система следующая: если менеджер выполняет план на 100%, он получает бонус в полном объеме. Но если план выполнен на 99% — бонус сокращается на 20%.

Это, однако, не мешает сотруднику в конце года получить бонусы полностью. Например, планы за январь, февраль и март не выполнены, и в эти месяцы менеджер получает сокращенную премиальную часть зарплаты. Но не выплаченные ему суммы не «сгорают», а «замораживаются». Если по итогам года менеджер сумеет довести общее выполнение KPI до 100%, он получит все, что не было выплачено в первые три месяца.

Такие меры стимулируют сотрудников выполнять план на 100%. Раньше лишь около половины клиентских менеджеров КСК групп справлялись с

планом, после введения понижающих коэффициентов таких стало 70–80%. В конце 2016-го 85% менеджеров довели общие показатели KPI по итогам года до 100%, чтобы «разморозить» все полученные бонусы.

Переносом на следующий год превышение над 100% мы мотивируем лидеров на перевыполнение плана.

### Клиент платит — бонус растет

Клиентские менеджеры высших грейдов в КСК групп — это консультанты по развитию. Консультант может продать клиентам дорогой долгосрочный проект. Например, автоматизацию бизнес-процессов за 3 млн руб. Наши специалисты потратят на это полгода. Проект закончен, клиент доволен, но не платит. Такое бывает (к этой проблеме и путям ее решения мы скоро вернемся).

КСК групп — комплексный бизнес-консультант, мы решаем любые задачи в области управления. Поэтому мы настроены на длительное сотрудничество с клиентами, мы рассчитываем на череду совместных проектов. Каждый проект должен развивать клиента и приносить ему конкретную пользу. Клиент должен быть доволен.

Любые конфликты мешают этому. В том числе конфликты из-за задержки оплаты. Консультант по развитию пол-