

Глава 3. О финансовом кризисе, планах продаж и мотивации сотрудников

Кризис — это волна, которая одних сметает с лица Земли, а других выносит на теплый берег — тех, кто смог ее оседлать!

Джон Вон Эйкен

Кризис — это время для умных.

Цитата из рекламы

Грянул экономический кризис. И заставил задуматься все организации о выживании, дальнейшем развитии, стратегии, планировании и мотивировании сотрудников, новых планах и финансовых результатах.

Почему сегодня в продажах рекламы как никогда раньше необходимы новые, более профессиональные подходы, изменения в стратегии и тактике поведения на рынке, в планах продаж рекламных организаций и личных продаж рекламных агентов?

Во-первых, потому что спад на финансовом рынке порождает необходимость пересмотра маркетинговых бюджетов в сторону уменьшения расходов — соответственно требуются новые инструменты продвижения рекламных услуг.

Во-вторых, малопредсказуемая экономическая ситуация сокращает горизонты возможностей для бизнес-планирования — соответственно маркетинговые инструменты должны быть более гибкими и оперативными. Это касается как рекламодателей, так и производителей рекламных услуг.

В-третьих, успешная компания не может позволить себе спад в продажах, так как сокращение объемов производства в условиях кризиса несет в себе еще больше угроз, чем в благоприятное время, — соответственно компании необходимо продавать больше при меньших затратах. Это тоже касается всех, кто занимается продажами.

В-четвертых, канули в Лету времена, когда рекламный агент обучался только на собственных ошибках. Необученный персонал слишком дорого обходится, если речь идет о продажах таких сложных услуг, как реклама. В условиях экономического кризиса рекламодатель становится все более разборчивым и не терпит непрофессионалов.

Сегодня грамотные маркетинговая и рекламная политики должны служить тому, чтобы финансовый кризис был выгоден вашим клиентам и стал трамплином к увеличению доли на рынке, расширению клиентской базы и росту оборота.

Но защитная реакция в виде страха и жадности овладевает людьми в кризисное время.

Страх истолковывает все в худшую сторону. Жадность парализует здоровое мышление, тормозит развитие.

В условиях паники и массовой выжидательной политики клиента трудно всем...

Короче, планы горят, спасайте планы... SOS!

Спасение утопающих — в руках самих утопающих. Это закон плывущих, тонущих и это предупреждение дрейфующим на волнах. Не заплывайте за буйки! Но сегодня как раз надо заплывать туда, куда другие не решаются.

Захочешь жить — начнешь барахтаться, прыгать и корячиться... Помните, как в фильме «Особенности национальной охоты»: «Захочешь жить, еще не так раскорячишься...».

Это так. Но давайте посмотрим на планы и цели глазами руководства и глазами сотрудника.

Всегда ли мотивируют планы, которые спускает свыше нам начальство? Помните поговорку советских времен:

В одной руке сетка,

В другой руке Светка...

Впереди план, а сзади — пьяный Иван...

В рекламе чаще работают женщины. Женщинам в России всегда жилось нелегко, а тут еще экономический кризис. Производственный план всегда психологически давил, не давал спокойно спать по ночам...

Всегда ли мотивируют те «морковки», которые нам обещает руководство? Обещания, финансовые условия с мизерными премиями, «стращение» на собраниях и планерках?

Как мотивировать персонал к выполнению и перевыполнению планов? Извечная головная боль руководства, начальников отдела продаж, руководителей рекламных групп, психологов. И бьются они как рыба об лед.

Меньше всего работает «стращение» (в психологии придумано пугающее слово — фрустрация) и уговаривание на собраниях и планерках, не так ли, товарищи рекламные агенты? Результаты уговоров и фрустраций очень сильно зависят от корпоративной культуры, до-

верия к руководству, основанного на совпадении или несовпадении целей организации и целей сотрудников, на неукоснительном выполнении обещаний и финансовых условий, авторитете начальства и человеческих взаимоотношениях.

А как мотивирует премия и нематериальное поощрение? Ой, вот это уже теплее... Правда, смотря в каком количестве и качестве.

Приведу сторонний пример. Мой сын, работая в продажах, завоевал 1-е место в России по продажам *n*-й модели *N*-продукции за отчетный период. Сам директор магазина пожал ему руку, похвалил и сказал, что он награждается путевкой на Олимпийские игры в Китай. «А загранпаспорт у тебя есть? Нет? Жаль». Через два месяца в Китай поехал другой продавец, хотя за это время мой сын, конечно, мог сделать загранпаспорт. В итоге вместо награды человек был обидно наказан... за свои успехи. О какой-либо компенсации деньгами никто и не подумал...

Второй пример. Ребятам-продавцам обещали хорошие премии за перевыполнение плана продаж в декабре. Ребята «расшиблись в доску» и план перевыполнили, не считаясь с личным временем и трудностями продаж в условиях кризиса. В январе начальство обещанной премии не заплатило, ссылаясь на пресловутый кризис. Получив голые оклады, продавцы вспомнили и старые обиды на руководство. В результате весь торговый персонал, состоящий из пяти опытных продавцов-консультантов, в один день написал заявления об увольнении. Магазин остался без единого продавца. Поучительная история для руководства? Не знаю. Скорее всего, найдут новых и неопытных продавцов, будут платить им копейки и несколько месяцев не будет выполняться план по продажам.

И выживут ли в кризис — неизвестно.

Кризис, как лакмусовая бумажка, выявляет все недостатки организаций, прежде всего в управлении. Любые изменения, особенно неожиданно-негаданные, вызывают у людей и организаций первоначальную реакцию сопротивления. И в первую очередь — это проверка управленцев на гибкость, нестандартность поведения и умение грамотно и решительно действовать, выстраивать систему мотивации сотрудников к эффективным продажам.

Любая система мотивирования, самая сложная и мудреная, включая различные многоступенчатые проценты от перевыполнения планов, работает в том случае, если она справедлива, выполняется последовательно и неукоснительно и не меняется каждый месяц, а то и неделю. Количество наказаний, штрафов, психологического давления на собраниях и планерках не должно превышать 15–20%

по отношению к общей сумме воздействий на персонал. Остальные 80% — позитивные меры: премии, похвала, нематериальные поощрения, необходимая психологическая поддержка в трудные времена, проявление уважения к персоналу и поощрение инициативы и творчества личностей, из которых состоит команда.

Иные организации похожи на кастрюли с поднимающимся дрожжевым тестом, на которых сидит руководство и запихивает «тесто» инициативы внутрь кастрюли, чтобы не высовывалось. Грустно. А можно было бы испечь чудные пироги!

Работа в команде должна быть на деле, а не простой декларацией. Особенно в условиях кризиса, когда нужно объединить все творческие силы коллектива, чтобы принимать мудрые решения. Ориентация только «на здравый смысл» руководства чревата ошибками. Они ведь люди, а не боги.

Мудрый управленец опирается на команду менеджеров, ведущих специалистов, принимает важные решения коллегиально, учитывает мнения, в том числе и рекламных агентов. Сплочение команды единомышленников — первейшая задача в условиях кризиса.

Где нет общности интересов, там не может быть единства целей, не говоря уже о единстве действий. *Фридрих Энгельс*

Еще одна серьезная ошибка управленцев: информационный вакуум.

Когда с сотрудниками открыто не обсуждают влияние экономического кризиса на дела фирмы, психологическая атмосфера в компании становится напряженной. Не имея официальной версии событий, сотрудники питаются слухами, созданными в их же среде. Именно в такой обстановке рождаются сомнения, домыслы, недопонимание, страх, паника, недоверие, злость.

Бывают и другие крайности: все страхи и сомнения идут именно от руководства.

Тема кризиса муссируется постоянно по поводу и без повода. Не сеите панику, дайте людям надежду!

Все смертельно бояться кризиса, а между тем если мы обратимся к кризисологии, то поймем, что кризис в жизни человека, организации, общества — явление нормальное и даже необходимое как толчок к переходу на более высокую ступень развития.

Само слово кризис в китайском языке, например, состоит из двух иероглифов, которые означают «опасность» и «возможность».

Иногда решительный шаг вперед — это результат пинка сзади.

Один известный экономист сказал, что даже если не было бы кризиса, его надо было бы придумать. Отвалится «шелуха», останутся только сильные игроки, появится что-то новое и стоящее. «Что для гусеницы конец света, для бабочки день рождения» (японская мудрость).

Лишь удар, отбрасывающий назад, придает человеку всю его наступательную силу.

Стефан Цвейг

Экономику будет долго и сильно трясти, но, возможно, именно кризис приведет нашу страну к свету в конце тоннеля.

А пока нужно набраться терпения и приготовиться к «драке», к борьбе за место под солнцем.

Поведение людей и организаций в кризис

На мой взгляд, возможны два пути поведения людей и организаций в кризис: конструктивный и неконструктивный (табл. 6).

Таблица 6. Психологическое поведение организаций в кризис и прогностическое развитие событий

Неконструктивное	Конструктивное
<p>1-й этап. Паника, страхи, жадность Выжидательная позиция Сопrotивление изменениям Анализ информации</p>	<p>1-й этап. Тревога, экономия, анализ Выжидательная позиция Анализ информации</p>
<p>2-й этап. Лихорадка во «спасение»</p>	<p>2-й этап. Мобилизация, концентрация всех сил на повышение эффективности (всех структурных подразделений и каждого сотрудника организации)</p>
<p>Цель Сохранить интересы хозяина предприятия, интересы сотрудников не учитываются</p>	<p>Цель Максимально сохранить и преумножить интересы хозяина и персонала предприятия, сохранить команду в своем сильном составе</p>

Неконструктивное	Конструктивное
<p>Поведение Жадность, скупость, страхи, паника Отсутствие прозрачности стратегического менеджмента. Информационный вакуум Единоначальные решения управленцев Решения принимаются неоправданно долго, неоднократно меняются Дезинтеграция сил Отсутствие командного подхода Неоправданные сокращения, снижения зарплат и ухудшения финансовых условий для сотрудников Закручивание «всех гаек» Психологическая поддержка сотрудникам не оказывается Фрустрация сотрудников. Третиrowание подчиненных Отсутствие бюджета на развитие. В возможности для роста не верят. Не ищут нестандартных путей выхода из кризиса или его использования себе во благо Маркетинговые исследования не проводятся На PR и рекламу деньги не выделяются Регрессия в профессиональных подходах: переход от качества к количеству в продажах</p>	<p>Поведение Прозрачность стратегического менеджмента. Принятие коллегиальных решений Опора на команду. Интеграция сил. Мозговые штурмы, поощрение инициативы работников Оправданные сокращения неэффективных сотрудников, пересмотр штатного расписания с целью использования задействованного потенциала сотрудников, в случае необходимости — ротация кадров Разрабатывается <i>антикризисная программа по увеличению дохода и использованию кризиса во благо. Поиск ВОЗМОЖНОСТЕЙ</i> Финансовые условия пересматриваются, но создается <i>новая антикризисная программа мотивирования сотрудников</i> к повышению эффективности Новые финансовые рычаги, способствующие росту продаж Психологическая поддержка сотрудников. Новые обучающие программы, направленные на рост профессионализма сотрудников Проводятся маркетинговые исследования, реклама выбирается в зависимости от просчитанной эффективности, придумываются новые PR-ходы</p>
<p>Последствия Падение мотивации к высокопроизводительному труду Падение лояльности сотрудников Снижение дисциплины. Сопротивление управленческим мерам воздействия на сотрудников Невыполнение планов</p>	<p>Последствия Оптимизация труда, повышение производительности труда Крепнущая лояльность к управленцам и компании Рост профессиональных подходов в продажах. Выполнение планов</p>

Продолжение ➤

Таблица 6 (продолжение)

Неконструктивное	Конструктивное
<p>3-й этап. Распад, деградация и падение Текучесть кадров. Уход специалистов Развал команды. Падение прибыли Банкротство</p>	<p>3-й этап. Стагнация, выравнивание, рост или взлет Постепенный подъем, дальнейшее развитие. Рост прибыли</p>

Если в управлении сидят «утки» — это тяжелый случай. Не завидую. Только они не поймут, о чем эта книга, а может быть, и читать не станут.

Финансовый кризис либо заставит нас летать по-орлиному, либо тех, кто продолжает кричать, как утка, от страха по поводу и без повода, заставит уступить место гибким, честным, смелым и решительным руководителям.

Продолжительность этапов зависит не только от событий на рынке, она зависит от нас, от наших управленческих решений и действий. Не стоит надеяться, что кризис обойдет нас стороной. Не играйте в «страусиные» игры, не прячьте голову в песок в надежде переждать самое страшное. Не слушайте тех, кто предлагает ничего не делать, ничего не предпринимать.

У тех, кто спрятал голову в песок, самое уязвимое место остается на виду.

Джон Вон Эйкен

Промедление смерти подобно. Месяцами выжидать и бездействовать опаснее, чем действовать решительно.

Безопаснее всего пути, которые никуда не ведут. *Габриэль Лауб*

Когда «петух жареный клюнет», тогда действовать будет поздно.

Время требует серьезно проанализировать сильные и слабые стороны своего бизнеса, системы управления и мотивации сотрудников. Если, конечно, хватит честности и смелости заглянуть правде в глаза. Недостаточно лишь хорошенько «перетряхнуть» персонал на предприятии с одной целью: кого бы неэффективного еще сократить? Необходимо пересмотреть кадровую политику, чтобы использовать

«засахаренный» (или «засоленный» в поту и слезах обид?) потенциал нерастроченных творческих и инициативных сил каждого способного сотрудника. Я убеждена, что практически в каждой организации задействовано сил гораздо меньше, чем имеется дремлющих сил у слабомотивированных сотрудников.

Ведь недаром же говорит неумолимая статистика: производительность труда в России значительно ниже, чем на Западе. А почему? Я думаю, что дело не только в том, что наемный работник работает на дядю...

В чем проявляется сопротивление сотрудников политике управления? В текучке кадров, низкой лояльности, спаде продаж, открытом неповиновении руководству, невыполнении планов, наплевательском отношении к работе, снижении дисциплины (рост опозданий и прочее). Знаете поговорку последних лет: работодатель делает вид, что платит, работник делает вид, что работает?.. Управлять немотивированными сотрудниками сложно. Современный успешный управленец понимает это. Мало иметь прекрасную продукцию и хороший маркетинг, нужно мотивировать персонал к эффективной самоотдаче по выполнению планов продаж.

Ударный труд – важный экономический фактор. *Габриэль Лауб*

Трудно представить себе, что на ударный труд способны немотивированные сотрудники, во всяком случае продолжительное время. Для эффективного труда необходима «напряженная работа, раскрепощенный разум и неукротимая любознательность»¹.

«Сотрудники нуждаются в конкретных указаниях. Ничто так не приводит в смущение и не возбуждает в них меньше энтузиазма, чем туманная команда: “Марш!” и отсутствие карты. Поэтому к каждому положению о конечных целях должно прилагаться и описание ближайших этапов пути. Дайте людям четкие задания, чтобы они могли видеть, как преодоление этих непосредственных задач помогает им в достижении конечной цели»².

Итак, дело руководителей в условиях кризиса — проводить честную и открытую политику с персоналом и придумать новую, справедливую,

¹ Все тот же идол рекламного мира Дэвид Огилви в книге: Откровения рекламного агента. М.: Эксмо, 2007.

² *Беквит Г.* Продавая незримое. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

планомерную и мотивирующую антикризисную систему оплаты труда, изобрести материальные и нематериальные рычаги управления, вдохновляющие к выполнению и перевыполнению планов по продажам в условиях кризиса (и после него).

Сделать это очень непросто (если бюджет тот же или сокращен), но возможно, если думать не только о своем бизнесе, но и о людях. Кстати, не думать о персонале нынешнему работодателю становится все невыгоднее...

Например, я знаю, что в некоторых компаниях для опытных агентов предлагают на выбор сетку оплат: либо маленький оклад плюс большой процент (до 30%), либо более солидный оклад с меньшим процентом (до 10–15%).

Никакие тренинги по мотивации, стресс- и тайм-менеджменту для торгового персонала не спасут ситуацию в компании, если не работает СИСТЕМА мотивации сотрудников, если премиальные мизерные, висит дамоклов меч массы штрафных санкций, если завышены и не обоснованы планы, если нет индивидуального подхода.

Конечно, если денег не просто нет, а «денег нет ва-а-ще» и фирма катится под откос, то должен быть кто-то, кто нажмет на газ... Это из серии черного юмора.

Конечно, во всем виновен мировой кризис. В нашей стране все мы зависим от монополистов (газ, нефть). К тому же порой нет достоверной информации о состоянии экономики. И все же зачастую причина все более ухудшающегося положения дел во многих фирмах — следствие неправильного маркетингового, финансового и психологического поведения.

Кто управляет финансовыми потоками в вашей организации? Зачастую бухгалтер, даже главный, считает только издержки, а прибыль, рентабельность, поиск путей роста доходов считают неспециалисты. Финансового менеджера, серьезного финансового аналитика в организации нет. Кто проводит стратегический аудит в компании?

Экономия на специалистах, нарушение фундаментальных законов бизнеса многих сотрет в порошок во время кризиса.

Я психолог, бизнес-тренер. Кроме базового (психологического и технического) образования окончила курсы бухгалтерии и налогообложения и курсы финансового менеджмента. Училась вместе с коммерческими директорами разных фирм, солидными людьми. Меня поразило, что они не только не владеют навыками управления финансовыми потоками, но и прибыль организации правильно подсчитать не умеют.