

7.3. ПРОГРАММЫ МОТИВАЦИИ ТОРГОВЫХ РАБОТНИКОВ И КРИТЕРИИ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Гришина В.Т., к.э.н., доцент, кафедра управления

Технологический университет, г. Королев

В деле повышения продаж важную роль, наряду с программами лояльности для потребителей, играют программы мотивации торговых работников. В статье освещаются вопросы оценки таких программ мотивации, предлагаются практические подходы к определению критериев эффективности программ.

Оценке удовлетворенности и лояльности клиентов компаний, измерению влияния лояльности клиентов на результативность деятельности торговых организаций посвящены многочисленные работы по маркетинговой проблематике. В то же время роль лояльности и мотивированности торгового персонала, их взаимосвязь с прибыльностью компаний исследованы недостаточно. Между тем постоянно меняющаяся маркетинговая среда, растущая конкуренция вынуждает компании уделять все больше и больше внимания торговым работникам и взаимоотношениям с ними, награждая их и выражая им свою признательность за приверженность к торговой марке. Формирование лояльности торговых работников способствует повышению осведомленности потребителей о преимуществах реализуемых товаров, что в конечном счете и является целью любой маркетинговой коммуникации.

Особую актуальность эти вопросы имеют для производителей высокотехнологичной продукции. Успех компании на рынке во многом зависит от продажи в торговой точке. Общеизвестно, что в семи из десяти случаях решение о покупке принимается непосредственно в местах продажи товара. На пути товара к покупателю стоит важное звено – розничный продавец торговой точки, так как товар нуждается в квалифицированных консультациях, а тем более если он новый, что нередко встречается среди высокотехнологичной продукции. Покупатель вряд ли столкнется с серьезными внутренними противоречиями при выборе зубной пасты. В этом случае можно обойтись без продавца, производителю достаточно грамотно сообщить о товаре с помощью рекламы. При покупке телефона или ноутбука рекомендация продавца может сыграть решающую роль в принятии положительного решения. По данным исследований компании Retailium Marketing [6], при ранжировании 64 факторов, влияющих на выбор марки, среди которых мнение друзей, реклама на телевидении, промо-акции и т.д. рекомендации продавцов указываются покупателями в первой пятерке. Следовательно, мотивационные программы лояльности для торгового персонала являются важным инструментом влияния на продажи.

Добившись лояльности продавца, бренд по существу обеспечивает себе лояльность покупателей. Объемы товарооборота и прибыли торговых компа-

ний напрямую зависят от ассортимента и качества предлагаемых товаров, уровня предоставляемого сервиса, построения системы продаж, применения эффективного менеджмента и маркетинга, реализуемых программ лояльности. Однако все эти усилия могут быть напрасными, из-за того что продавец оказался недостаточно вежливым, недостаточно ориентированным на клиента, недостаточно лояльным к марке, которую продает. Программы лояльности для персонала и призваны решать эти проблемы.

Системы мотивации персонала в торговых организациях, в которых работают продавцы, часто далеки от совершенства, поэтому им интересны программы самих торговых марок, в рамках которых появляется возможность дополнительного заработка.

Программа лояльности – это комплекс мероприятий, нацеленный на развитие повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижение корпоративных ценностей.

Основные цели программ по формированию лояльности можно представить так:

- построение отношений с клиентами, завоевывая их лояльность надолго путем удовлетворения их потребностей;
- привлечение новых участников благодаря предложению действительно привлекательных привилегий или с помощью рекомендации уже существующих клиентов;
- создание возможности для общения компании с клиентами как опосредованно, так и лично;
- создание базы данных о клиентах и их поведении (преимущества и частота покупок);
- обеспечение других подразделений компании информацией для исследования и разработки продукции.

Дополнительными целями программ лояльности являются:

- повышение имиджа бренда и компании в целом;
- повышение частоты посещения точек розничной продажи;
- увеличение частоты использования товаров и совершения покупок;
- поддержка связей с общественностью;
- дополнительная возможность поддержки клиентов;
- поддержка дилерской сети и др.

Программа лояльности рассматривается как один из ключевых инструментов в системе управления взаимоотношениями с клиентами. Компании стремятся к расширению существующих отношений с клиентами, упрощая систему конвертации баллов за осуществленные покупки в награду.

Программы лояльности персонала разрабатываются с целью повышения лояльности к торговой марке и позволяют производителям решать следующие задачи по отношению к торговым каналам:

- управлять ассортиментом;
- повышать лояльность к марке;
- рекомендовать продукт покупателям;
- обеспечивать постоянное присутствие продукта на полке и поддерживать установленную выкладку продукции;
- обеспечивать присутствие максимально возможного количества **SKU** (ассортиментная позиция);
- размещать продукт в точках продажи в наиболее продаваемых местах;
- размещать **POS**-материалы.

Современное понимание мотивации базируется на процессных теориях, рассматривающих процесс выбора человеком той или иной линии поведения, для того чтобы, во-первых, приступить к выполнению определенной задачи, во-вторых, приложить усилия для ее выполнения, в-третьих, сохранить необходимый уровень задействованных усилий до момента достижения необходимого результата. Активные усилия работника напрямую зависят от его оценки достижения поставленной цели и вероятности получения желаемого вознаграждения [4].

Успешная мотивационная программа хорошо работает тогда, когда учитываются различные факторы, в т.ч. рыночные условия, характеристики продукции, характер выполняемых задач; политика менеджмента и организация труда, индивидуальные особенности каждого продавца [2]. Важным элементом в механизме мотивации является материальное и нематериальное (эмоциональное) стимулирование персонала [3].

В первую очередь программы лояльности должны базироваться на адекватном материальном поощрении. При этом программа не должна восприниматься как дополнительная нагрузка, а должна содержать элементы игры и развлечения, привлекать к марке эмоционально, учить продавца чему-то новому. Это касается как мероприятий в рамках программ, так и призового фонда.

В современной практике торговли одному и тому же продавцу предлагается одновременно участвовать в программах сразу нескольких компаний. Поэтому методы и средства товаропроизводителей по повышению лояльности продавцов становятся все изобретательнее и оригинальнее. Регистрируя осуществленные продажи, продавцы накапливают призовые баллы, которые обменивают на призы от компаний-производителей.

Разнообразие реализуемых программ лояльности, с одной стороны, свидетельствует об их актуальности в решении задач торговли.

С другой стороны, указывает на постоянный поиск наиболее эффективных программ. Вряд ли стоит сомневаться в том, что в этом поиске вопросы о критериях оценки эффективности программ лояльности занимают верхние строчки. Однако остается неисследованным, как эти меры влияют на отношение продавца к торговой марке, насколько эффективны предусматриваемые программами призы для увеличения продаж. В то время как многочисленные опросы свидетельствуют, что именно неспособность маркетологов продемонстрировать и подтвердить эффективность инвестиций в маркетинговые мероприятия, определить вклад маркетинга в общий результат деятельности компании вызывает наибольшую неудовлетворенность руководителей компаний [4].

Критерии оценки эффективности программ лояльности для торгового персонала и вовсе отсутствуют.

Критерии эффективности программ лояльности для торгового персонала могут быть определены на основе экспертных оценок, которые в маркетинге, где многое не поддается измерению, используются довольно широко. Цель экспертизы заключается в выявлении наиболее приоритетных, на взгляд экс-

пертов, критериев оценки эффективности маркетинговых мер и их ранжирование.

Вопросы в анкетах для экспертов следует предусмотреть в виде номинальных ранговых шкал. Ранговая шкала предполагает упорядочение объектов от наиболее к наименее важному, значимому, предпочитаемому. Задание эксперту на ранжирование можно сформулировать так: «Из перечисленных ниже суждений (видов занятий, возможных решений некоторой проблемы...) выберите самое для Вас предпочтительное, затем – наименее предпочтительное, а остальные расположите от первого к последнему».

Анкета может быть ограничена двумя вопросами. В первом вопросе эксперты должны отметить пять наиболее подходящих, на их взгляд, из 15 предлагаемых критериев оценки программ лояльности торгового персонала.

Во втором вопросе эксперты ранжируют критерии от наиболее значимого к наименее значимому, где 1 – «критерий абсолютно не подходит для оценки эффективности программы лояльности», 15 означает «критерий идеально подходит для оценки эффективности программы лояльности». Ответы на второй вопрос образуют упорядоченный набор критериев: от тех, которые принимаются большинством экспертов в качестве критериев оценки эффективности программы лояльности торгового персонала, до тех, которые не принимаются.

В качестве критериев эффективности программ лояльности для персонала в анкете уместно предложить следующие показатели результативности маркетинговых инструментов, предлагаемые М. Джеффри [5]:

- осведомленность о бренде (brand awareness);
- доля потребителей, пробовавших продукт до покупки (test drive);
- уровень оттока клиентов (churn rate);
- уровень удовлетворенности (customer satisfaction);
- коэффициент отклика (response rate);
- прибыль (profit);
- чистая дисконтированная стоимость (net present value);
- внутренняя норма доходности (internal rate of return);
- срок окупаемости инвестиций;
- пожизненная ценность клиента (customer lifetime value);
- стоимость одного клика (cost per click);
- коэффициент конверсии (click-through rate);
- возврат инвестиций в рекламу (return on ad spend);
- количество отказов (bonus rate);
- маркетинг «из уст в уста».

Не останавливаясь на характеристике приведенных критериев, следует отметить, что первые пять из них – это основные нефинансовые показатели: осведомленность, тест-драйв, коэффициент оттока, удовлетворенность и коэффициент отклика.

Следующие показатели в целом относятся к показателю **ROI**, т.е. к окупаемости инвестиций компании. Последние пять критериев служат для измерения маркетинговой активности в интернете. Предпринятый экспертный опрос показал, что в качестве критериев оценки программ лояльности для торгового персонала целесообразно использовать следующие экономические показатели:

- прибыль (отметили 100% опрошенных экспертов);
- возврат инвестиций в рекламу – 100%;

- чистая дисконтируемая стоимость – 86%;
- внутренняя норма доходности – 71%.

Именно в таком порядке эти показатели разместились в общем рейтинге критериев и демонстрируют преобладание экономических показателей маркетинговой эффективности.

Наряду с указанными экономическими показателями эксперты отметили и показатель коммуникативной эффективности – осведомленность о бренде. Несмотря на то, что он стоит по оценкам не на 1-м месте, эксперты так же подчеркивают его важность (71%).

Все остальные критерии эксперты не воспринимают как критерии оценки эффективности программ лояльности для торгового персонала. Ранжирование критериев эффективности экспертами показывает преобладание экономических показателей маркетинговой эффективности (рис. 1).

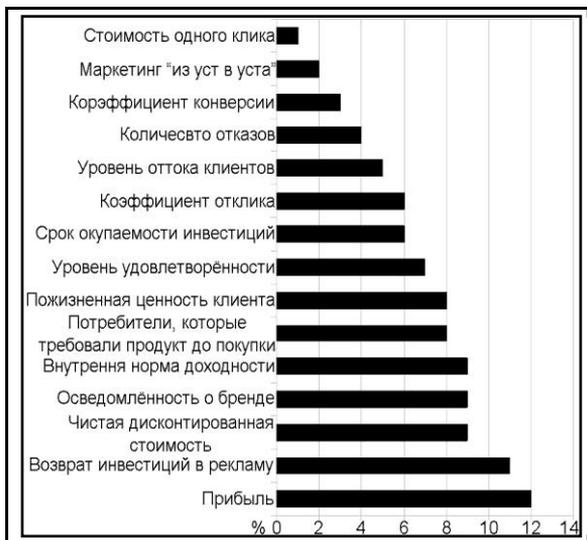


Рис. 1. Распределение ответов респондентов по вопросу о значимости критериев оценки эффективности программ лояльности торговых работников

Для разработки эффективной программы лояльности важно знать портрет среднестатистического современного продавца.

Продавец – это обычный человек со своими потребностями, чувствами и эмоциями. Поэтому он скорее будет продавать именно то, что нравится ему лично, о чем он хорошо информирован и что ему выгодно продавать. В Российской Федерации профессия розничного продавца не считается престижной, являясь при этом одной из самых востребованных. Мало кто стремится работать продавцом всю жизнь и гордится этой должностью. Профессия продавца чаще всего рассматривается как временное занятие, и на первом месте стоит материальное вознаграждение, а не эмоциональное удовлетворение и карьерный рост.

Для большинства в РФ продавец – это временная работа. Поэтому основная доля продавцов – это молодые люди в возрасте от 18 до 25 лет. Среди них студенты, выпускники школ, не поступившие в вуз, молодые девушки, не планирующие строить карьеру,

и т.д., т.е. люди, чей социальный статус на данный момент переходный. Они живут сегодняшним днем и их основная задача – заработать деньги на текущие нужды.

Нехватка персонала приводит к повышению спроса на продавцов, из-за чего они становятся нелояльными к магазину-работодателю и легко меняют место работы, откликаясь на чуть более выгодное предложение.

Мотивационная программа лояльности торговых работников – сложное мероприятие. При ее разработке следует учитывать, что работа продавца нелегкая, его рабочий день продолжительный. Поэтому нужно предусматривать максимально простую схему начисления баллов и последующего получения вознаграждения.

Как и в случае с программой мотивации покупателей, программа для продавцов при всей их несхожести должна учитывать интересы сторон и быть выгодной для продавца и самой компании, ее результаты должны быть прогнозируемыми. Важно грамотно определить размер вознаграждения, обеспечить соответствие между желаниями продавца и возможностями компании.

Наиболее целесообразно разрабатывать и реализовывать мотивационные программы для продавцов совместно с программами для покупателей. Более того, программы для покупателей и программы для продавцов должны быть синхронизированы во времени. Это дает продавцам дополнительный повод обратиться к покупателю с интересным предложением и повышает эффективность мероприятия. Но такой подход требует самостоятельного изучения взаимоотношений компаний-производителей и компаний-продавцов.

Независимо от типа магазинов, есть несколько мероприятий, эффективных в рамках программ лояльности для персонала.

1. Тестирование продукта. Проводятся такое мероприятие при участии продавцов магазинов, охваченных программой. Лучше приглашать объекты мотивации на само производство, но если это не представляется возможным, то необходимо как можно более подробно рассказать о процессе / технологии изготовления продукции, демонстрируя видео с места производства, предлагая интервью с производителем и др.
2. Семинары и тренинги. При проведении тренингов арендуется площадка, приглашаются продавцы из охваченных программой торговых точек. Продавцы узнают о товаре, делятся между собой опытом, получают опыт правильного позиционирования.
3. Конкурсы. Это стимулирующие мероприятия, которые являются наиболее эффективной частью программ лояльности для персонала. Продавец регистрируется для участия в конкурсе, регистрирует в течение определенного времени свои продажи и по итогам получает вознаграждение. Важно обеспечить полную прозрачность хода соревнования, так как в случае проблем (например с выдачей призов), компания рискует навсегда потерять лояльность продавца.
4. «Тайный покупатель». Наблюдения с помощью этого метода можно проводить не только для оценки эффективности, но и для стимулирования продавцов в рамках программы. При этом продавцы должны знать о возможном появлении такого тайного покупателя.

Подготовка, внедрение и поддержка программы лояльности требуют значительных расходов, и поэтому ее следует рассматривать как неотъемлемую составляющую долгосрочной стратегии маркетинга и оценивать с точки зрения прибыльности для компании. Предлагаемые критерии способствуют решению проблемы, связанной со сложностью оценки долгосрочных эффектов маркетинговых коммуникаций и оценки взаимоотношений.

Литература

1. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов [Текст] / С. Бутчер ; пер. с англ. Е.В. Трибушиной. – М. : Вильямс, 2006.
2. Бугорская Ю. От стимулирования сбыта – к повышению лояльности потребителей: программы поощрения [Текст] / Ю. Бугорская // Маркетинговые коммуникации. – 2003. – №3.
3. Гришина В.Т. Разработка стратегий диверсифицированных организаций [Текст] / В.Т. Гришина, О.Г. Бондаренко // Вопросы региональной экономики. – 2015. – №2. – С. 65-81.
4. Гришина В.Т. Обоснование выбора маркетинговых стратегий организаций (на примере потребительской кооперации Республики Беларусь) [Текст] / В.Т. Гришина, О.Г. Бондаренко // Практический маркетинг. – 2015. – №1. – С. 13-23.
5. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных. 15 ключевых показателей, которые должен знать каждый [Текст] / М. Джеффри. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. Эффективная программа мотивации торгового персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://loyaltymarketing.ru>.

Ключевые слова

Лояльность; программы мотивации; потребители; торговые работники; критерии; оценка эффективности; показатели; ранжирование; экспертный опрос.

Гришина Вера Тихоновна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. В многочисленных публикациях об удовлетворенности и лояльности в качестве субъекта все больше выступают клиенты торговых организаций. В то же время лояльность и мотивированность торгового персонала, их влияние на прибыльность компаний исследуются крайне редко. Между тем постоянно меняющаяся деловая среда, новые экономические реалии, в которых существуют отечественные торговые организации, ожесточающаяся борьба за покупателей требуют все большего внимания к указанным вопросам. В этой связи актуальность статьи Гришиной В.Т. не вызывает сомнений.

Научная новизна и практическая значимость. В статье освещены основные теоретические аспекты лояльности, программ лояльности, мотивации персонала. Убедительно представлено обоснование выбора критериев эффективности программ лояльности для торгового персонала. Обоснованы рекомендации по разработке программ для продавцов. Эти и другие моменты придают материалу статьи методический характер и представляют практический интерес. Заслугой рецензируемой статьи служит использование в ней первичной информации, полученной автором на основе экспертных оценок.

Заключение. Рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Федотов А.В., д.э.н., профессор кафедры «Управление» Технологического университета, г. Королев.