

Ольга НАДТОЧАЕВА: «Менеджер по продажам всегда ориентирован на финансовый результат»

Интервью с Ольгой НАДТОЧАЕВОЙ, руководителем департамента подбора персонала Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

– *Насколько сейчас востребованы менеджеры по продажам в нашей стране?*

– Менеджер по продажам – одна из самых востребованных специальностей на рынке труда. По результатам анализа данных рынка труда, представленных в «Аналитическом обзоре рынка труда 2-2012», который выпускается КГ «Здесь и Сейчас» дважды в год, она лидирует наравне с IT-специалистами. По количеству соискателей это также одна из самых больших групп. Однако здесь можно говорить о «техническом профиците» специалистов: вроде бы резюме много, но среди этой массы большое количество соискателей, у которых либо нет опыта работы, либо он минимальный. Многие также не хотят заниматься активными продажами, а только принимать входящие звонки, и считают себя менеджерами по продажам.

Сейчас очень сложно найти хороших специалистов по продажам в «свободном доступе», т.е. в активном поиске работы.

– *Что такое хороший менеджер по продажам в понимании работодателя?*

– Во-первых, это специалист, у кото-

рого есть хорошая теоретическая подготовка, состоящая из профильного образования – экономист, менеджер, сфера маркетинга, где есть понимание механизмов взаимодействия с клиентом и механизма продаж; плюс дополнительного специального образования в области продаж. Например, активные продажи, ведение переговоров, проведение презентаций, работа с дебиторской задолженностью – все то, что необходимо менеджеру для того, чтобы быть успешным. Во-вторых, важен опыт работы, и желательно от двух лет. И дальше уже идут требования понимания специфики рынка, наличия собственной клиентской базы, уже установленных контактов с клиентами. А иногда это не имеет значения, и работодателю просто необходим хороший продавец, который умеет работать с определенным видом клиентов.

Очень важна успешность менеджера: выполнение планов продаж, определенных показателей на предыдущих местах работы. Кроме того, менеджер по продажам – это та позиция, по которой обязательно собираются рекомендации. Потому что на собеседовании он может себя



Ольга НАДТОЧАЕВА, руководитель департамента подбора персонала КГ «Здесь и Сейчас», консультант международной партнерской группы по поиску персонала Friisberg&Partners International, руководитель проекта «Аналитический обзор рынка труда», который издается 2 раза в год с 2003 года и содержит аналитику заработных плат по 140 должностям и социальной политике компаний. Автор многочисленных аналитических материалов и экспертных публикаций по рынку труда Беларуси.

Десятилетний практический опыт работы в консалтинговых компаниях в сфере подбора персонала, 5 из которых – на позиции руководителя.

Компетенции: Executive Search, поиск бизнес-партнера, подбор руководителей среднего и высшего звена, ключевых специалистов для международных компаний и белорусского бизнеса, независимая экспертная оценка кандидатов.

Основные принципы в работе – консалтинговый подход к подбору персонала, ориентация на результат, клиентоориентированность, креативный подход к решению задач.

Кредо: «Найдите работу, которую по-настоящему любите, и Вам не придется работать ни одного дня в своей жизни».

очень хорошо «продать», а по рекомендациям окажется, что кандидат нарисовал в большей степени свой желаемый образ, а не настоящую картину своего послужного списка.

Есть отдельные области бизнеса, где для менеджеров по продажам необходимо понимание специфики рынка и продукта. Например, это рынок строительных материалов, химической или сложной технической продукции.

Многое также зависит от того, как построена работа по продажам в компании. Иногда необходимы специалисты, которые хорошо владеют навыками «холодных» продаж, и 80% их времени занимают телефонные звонки. Есть компании, в которых продажи в основном проходят «в поле» – и человек 80% своего времени проводит вне офиса и работает непосредственно при личном контакте с клиентами.

– От каких факторов зависит успешность найма или переманивания сейлз-менеджера?

– Первый и самый важный фактор – уровень дохода. Менеджер по продажам

Есть отдельные области бизнеса, где для менеджеров по продажам необходимо понимание специфики рынка и продукта. Например, это рынок строительных материалов, химической или сложной технической продукции.

всегда ориентирован на финансовый результат.

Второй фактор – направление деятельности и продукт. Специалист оценивает свои способности, шансы выйти на рынок и быть успешным на нем либо развивать определенное направление продаж. Например, в Беларуси предвзято относятся к торговым представителям из FMCG, потому что этот сегмент считают самым низким уровнем по квалификации специалистов. Зато в цене специалисты, которые либо занимались узкими рынками, либо работали с определенным видом продукта.

Третий фактор – существующая система продаж в компании: насколько хорошо она построена и какие задачи будут стоять перед менеджером. В качестве примера приведу ситуацию, когда компания считает, что она завладела 70-80% клиентов на рынке. У собственника или руководителя возникает мысль: а почему бы не забрать еще 20% потенциальных? И тогда компания приглашает специалиста, который должен это сделать. Менеджер, входя в компанию и оценивая ситуацию, понимает, что эти 20% – клиенты, которые

Сейчас очень сложно найти хороших специалистов по продажам в «свободном доступе», т.е. в активном поиске работы.

ми никто не хочет заниматься, потому что они либо мелкие, либо неперспективные, неплатежеспособные, либо не дают того объема, чтобы выполнить поставленный план продаж. И ему нужно будет потратить массу времени и сил для того, чтобы добиться хоть какого-то результата. Скорее всего, опытный менеджер от такого предложения откажется, а занять вакансию согласится менеджер с минимальным опытом или без него, не сумевший сразу разобраться в ситуации.

Четвертый фактор – сама компания: насколько она стабильна, какова ее репутация как работодателя, какие условия предлагаются для работы (например, это компания-производитель либо она занимается перепродажей товара); насколько велики складские помещения, наличие ассортимента продукции на складе, какова доступность продукции, оперативность ее отгрузок для клиента и т.д. Кроме того, менеджер по продажам всегда будет оценивать ценовой сегмент, в котором находится продукция: если ценовой сегмент низкий, продукцию легче продать, но возможны проблемы с качеством. Если это премиум, то подход к клиентам, сроки и объемы продаж совсем другие. Важны также наличие командировок и процент рабочего времени, которое они предположительно занимают. Не все готовы по 2-3 недели проводить вдали от дома. Сейчас многие работодатели компенсируют менеджерам по продажам топливо и амортизацию собственного автомобиля в случае необходимости его использования, а также расходы на мобильную связь. Отсутствие этих компенсаций в предлагаемом

работодателем социальном пакете будет значительно снижать привлекательность вакансии на рынке.

И пятый фактор – некая корпоративная культура и перспективы карьерного и профессионального роста, т.е. возможность возглавить какое-то свое направление либо работать с какой-то определенной категорией клиентов, пройти стажировку, обучение.

– Где и как найти хорошего менеджера по продажам?

– Существуют различные каналы поиска и привлечения кандидатов. Во-первых, есть т.н. базы данных – либо у самой компании, либо у компании, которая занимается подбором персонала, куда стекаются все резюме и комментарии относительно кандидатов. Когда поступает запрос на специалиста, компания, используя эту информацию, выбирает некий пул кандидатов, соответствующих требуемым критериям, с которыми можно продолжать работать.

Есть другие варианты поиска – работа с активным рынком кандидатов: размещение объявлений о вакансиях на специальных сайтах, форумах, в социальных сетях либо рассмотрение резюме специалистов, размещенных на специализированных рабочих сайтах.

Также существует прямой поиск, когда выделяется список компаний, где могут работать нужные специалисты. На этих специалистов выходят напрямую для того, чтобы привлечь их к рассмотрению вакансии.

– Как выглядит процесс переманивания менеджера по продажам у конкурирующей компании? Развита ли у нас такая профессия, как хедхантер?

– Хедхантинг – это когда в компанию, например в нашу, обращается работодатель и говорит, что он хочет видеть в своей организации конкретного человека. Сообщает его фамилию, имя, отчество, название компании, где человек работает, и да-

же его контактный номер телефона. Это и есть хедхантинг, т.е. «охота за головами». В такой ситуации мы выходим на этого специалиста, используя специальные техники и технологии.

На первоначальном этапе мы серьезно анализируем предложение, которое готов сделать работодатель, и обсуждаем наши действия в том случае, если кандидат поведет себя тем или иным образом. Здесь важным фактором будет являться то, насколько интересно и конкурентоспособно предложение работодателя на рынке.

– Поступали ли к вам запросы на хедхантинг?

– Да, хотя это происходило нечасто. Более распространен прямой поиск, когда известны только названия компаний, в которых могут работать нужные специалисты.

В качестве примера хедхантинга в области продаж могу привести случай, когда к нам обратилась компания из химической отрасли с запросом на определенного менеджера. И когда мы начали анализировать предложение работодателя, то поняли, что на озвученных клиентом условиях «переманивать» человека абсолютно бесполезно. Желаемый специалист работал в государственной компании, работал уже давно, сделал карьеру, имел гарантированный доход и был успешен, именно поэтому им так и заинтересовались. А компания, которая хотела получить сотрудника, на рынке Беларуси не работала и лишь собиралась начинать здесь свою деятельность. Работодатель не планировал выплачивать фиксированную часть зарплаты, а предполагал менеджеру самому «крутиться», чтобы зарабатывать столько, сколько хочет. Кроме того, предполагаемый уровень дохода по рынку был неконкурентоспособен. Грубо говоря, доход человека уже сейчас составлял 1000 долл., а ему предлагали 500 на первое время, а потом в 3 раза больше, если бизнес пойдет. Если бы мы вышли с предложением к этому кандидату, то ответ был бы понятен, если он во-

Хедхантинг – это когда в компанию, например в нашу, обращается работодатель и говорит, что он хочет видеть в своей организации конкретного человека. Сообщает его фамилию, имя, отчество, название компании, где человек работает, и даже его контактный номер телефона. Это и есть хедхантинг, т.е. «охота за головами».

обще стал бы с нами беседовать. Менять «синицу в руках» на «кота в мешке» вряд ли кто-нибудь отважился бы. Клиент согласился, что этого менеджера переманить будет сложно, и остановился на том, что надо искать других специалистов.

– Как руководству удержать специалиста, которого пытаются переманить?

– На том этапе, когда к руководству приходит сотрудник и говорит, что он собирается уходить, надо принимать срочные меры. Стандартный метод – повышение заработной платы либо предложение ему более интересной должности, карьерного роста, руководящей позиции. Иногда, чтобы удержать сотрудника, приходится выполнять другие пожелания, например, обучение или расширение социального пакета. Либо компания согласна отпустить человека, но, например, через какой-то период.

Вообще, такая задача, как развитие лояльности сотрудников, должна решаться на протяжении всего периода работы, и это должен быть ключевой вопрос компании, намеренной удерживать ценные кадры. Когда звонишь сотруднику и предлагаешь хорошие условия, а он говорит: «Ну что вы! Я здесь успешен, меня ценят, эта компания много средств и усилий вложила в мое становление и развитие как специалиста, я постоянно прохожу обучение на курсах, есть перспектива стать руководителем направления – я не буду рассматривать ваше предложение», вот тогда можно говорить о том, что сотрудник лоялен компании и что сама компания постоянно об этом заботится.

– Какова самая распространенная система оплаты труда менеджеров по продажам?

– Структура дохода специалиста по продажам обычно складывается из двух частей: фиксированной (оклада) и переменной, которая зависит от определенных показателей. Сейчас все больше компаний, которые предлагают в структуре дохода

В настоящее время желаемый уровень оклада составляет от 500-400 долл. плюс некая премиальная система, размер которой может достигать до тысячи. В целом, уровень дохода в 800-1000 долл. является приемлемым для менеджера по продажам.

окладную часть, и все меньше менеджеров по продажам, которые готовы работать на условиях только переменной части. Все нуждаются в стабильности и независимости от сезонности и иных факторов, т.к. есть такие проекты, которые приносят хороший заработок, но могут длиться 3-6 месяцев. А, кроме того, есть некий объем работ, который любой менеджер выполняет помимо самих продаж. Это работа с документацией: оформление сделок, отчетность, мероприятия по продвижению продуктов – вся административно-бумажная работа, за которую необходима фиксированная оплата.

Переменная часть обычно состоит из процента от продаж и варьируется примерно от 1 до 20%. Также она может зависеть от процента выполнения плана специалистом: например, если менеджер выполняет план на 70%, то получает 1% от продаж, а если выполняет на 100%, то получает 9%, если перевыполняет план – то 10 или 12%. Это система повышающего коэффициента в соответствии с процентом выполнения плана. Также за совершение сделки либо выполнение плана сотрудник может получать фиксированную премию.

Уровень дохода также может зависеть от количественных либо качественных показателей, т.е. от конкретных задач, поставленных перед менеджером: выполнение плана по телефонным звонкам, личным встречам, новым клиентам, объему продаж, по продаже нового продукта, расширению ассортимента продукции при продаже и т.д. К примеру, может учитываться то, продан товар с предоплатой или без, какое количество дней по отсрочке платежа: чем меньше дней указано в договоре, тем лучше для компании. Кроме того, в компании может быть введена штрафная система, например, по дебиторской задолженности.

Среди качественных показателей можно выделить удовлетворенность клиентов.

– За счет чего может произойти рост доходов специалиста по продажам?

– За счет самого специалиста. Сейлз-

менеджер обычно анализирует систему в целом: емкость рынка, регион, тот товар, с которым надо будет работать. Например, в кризисное время 2011 года была большая проблема с менеджерами по продажам строительных материалов. Специалисты больше не хотели работать в этой области и с этим рынком, т.к. дебиторская задолженность росла, государственные предприятия сокращали объемы строительства, коммерческие организации приостанавливали работу над объектами. Менеджеры понимали, что они не смогут выполнить план продаж стройматериалов. А на каком-нибудь другом рынке, ориентированном на экспортные продажи и, соответственно, другие объемы поставок, они смогут заработать.

– Существует ли статистика по среднему времени пребывания менеджера на одном месте?

– Такой показатель достаточно индивидуален. Но считается, что примерно 3-5 лет – это такой срок, когда специалист может прийти в компанию, вникнуть в суть работы и добиться некоторых результатов, стать успешным. Дальше он уже хочет карьерного роста – стать руководителем отдела продаж либо развивать собственное направление. Конечно, можно найти человека, который работает 10 или 20 лет менеджером, но здесь возникнет вопрос, почему он не пошел дальше.

С другой стороны, если менеджер по продажам часто меняет работу, это очень большой минус в его резюме. Такие специалисты настороженно рассматриваются работодателем.

Кроме того, если менеджер по продажам пишет в своем резюме, что после его прихода на место работы продажи увеличились на 60-100%, то либо это гурӯ продаж, либо он работал в свободной рыночной нише, не занятой другими компаниями, либо это вранье. В таких случаях мы начинаем изучать ситуацию. И если оказывается, что менеджер «сделал» 60% на рынке, на котором сложно «дышать» из-за конкуренции,

то это наводит на размышления о том, что соискатель несколько приукрашивает свои результаты.

– **Каков диапазон зарплат сотрудников отдела продаж в Минске?**

– В настоящее время желаемый уровень оклада составляет от 300-400 долл. плюс некая премиальная система, размер которой может доходить до тысячи. В целом, уровень дохода в 800-1000 долл. является приемлемым для менеджера по продажам.

– **Насколько заработная плата увеличилась по сравнению с прошлыми периодами?**

– По состоянию на февраль 2012 г. по отношению к среднему значению 2011 года зарплата увеличилась на 17%. А с февраля по октябрь 2012-го она выросла еще на 57%. Это значит, что специалисты не готовы рассматривать кризисный вариант оплаты и стремятся вернуться к тому уровню дохода, который был у них в начале 2011 года.

– **Как Вы считаете, лучше вырастить своего начальника отдела продаж или нанять человека со стороны?**

– Все зависит от задач и возможностей организации. Вообще, начальник отдела отвечает за организацию системы продаж и их общий объем. По сути, он отвечает за результат работы всего отдела. Если в компании есть специалист, который показывает выдающиеся результаты, стремится к тому, чтобы руководить другими, правильно устанавливает контакт и пользуется авторитетом у коллег, а с другой стороны, требователен к себе и окружающим, то такого человека можно развивать, отправлять на курсы и потом поставить во главе отдела.

Во многих областях очень важно понимание либо специфики продукта, либо особенностей рынка. В таких условиях для того чтобы брать кандидата извне, специалисту нужно будет переплатить, т.к. его нужно переманивать (при этом не факт, что он будет успешен в этой компании). Также стоит учитывать то, что стороннему специалисту

Чтобы выявить специалиста с потенциалом руководителя, нужно регулярно проводить ряд оценочных, аттестационных мероприятий и отправлять такого специалиста на дополнительное обучение, особенно что касается обучения системе управления продажами.

Для оценки профессиональных компетенций, личностных и деловых качеств необходимо либо привлекать внешних консультантов, либо разрабатывать свою систему аттестации персонала.

будет необходимо время, чтобы вникнуть в специфику, а у компании обычно этого времени нет. Тогда можно говорить о том, чтобы развивать свои кадры, но думать об этом нужно заранее.

Чтобы выявить специалиста с потенциалом руководителя, нужно регулярно проводить ряд оценочных, аттестационных мероприятий и отправлять такого специалиста на дополнительное обучение, особенно что касается обучения системе управления продажами.

– **Как проводится аттестация специалиста?**

– Обычно это задача менеджера или директора по персоналу, который разрабатывает систему оценки и аттестации сотрудников. Это делается либо с помощью собственных сил, либо с привлечением внешних специалистов. Мы проводили такие мероприятия для компаний, которые пытаются определиться с кадровым резервом: кого можно будет обучать, продвигать, растить. Для этого разрабатываются различные тесты, конкретные кейсы, и по каждому из участников делается заключение.

Профессиональная оценка ведется в нескольких разрезах. Технический разрез – это знание продукта, его технических свойств, характеристик. Его может проводить сама компания, а также представители компаний-производителей продукции. А для оценки профессиональных компетенций, личностных и деловых качеств необходимо либо привлекать внешних консультантов, либо разрабатывать свою систему аттестации персонала. Причем большая ошибка компаний состоит в том, что мероприятия по оценке персонала проводятся не на регулярной основе, а только по мере возникновения вопросов с закрытием вакансий. Проблема формирования кадрового резерва всегда очень актуальна.

О том, чем руководствуется менеджер по продажам, принимая решение о приходе в компанию, читайте в следующем номере.

Подготовил Дмитрий САВЕНКОВ.