

Чем мотивировать внешних sales-менеджеров

Владимир Иванов

IT-компания с мировым именем, DeepTown, производящая системы хранения и обработки данных, а также модули сетевой безопасности, столкнулась на российском рынке с непредвиденными трудностями. Во-первых, ее основные конкуренты, помимо аналогичной продукции, предлагают клиентам расширенный спектр пакетных возможностей (то есть дополнительные продукты, которые DeepTown не производит). Во-вторых, соперники предлагают сейлзам дистрибьюторов недекларируемые проценты от продаж (так называемые откаты). В этой ситуации перед HR-департаментом DeepTown была поставлена задача мотивировать внешних sales-менеджеров на продвижение продуктов компании.

Компания DeepTown вышла на мировой IT-рынок существенно позже своих ключевых конкурентов – международных корпораций IDN, Bell и Duper-Dackard – в начале 90-х годов прошлого века. Полномасштабная война с титанами отрасли по всем фронтам (серверы, рабочие станции, сети, информационная безопасность, ERP-системы, хранилища данных и т.д.) не сулила DeepTown существенных дивидендов, поэтому в борьбе за клиента руководство холдинга сделало ставку на узкую специализацию. Коньком DeepTown стали корпоративное программное обеспечение (системы обработки информации), Data Storage (хранение данных) и информационная безопасность – ниши профильные, но не ключевые для конкурентов. Продуманная стратегия в сочетании с грамотной маркетинговой политикой принесли свои плоды: обладая потрясающей гибкостью и на-

дежностью, системы хранения данных DeepTown быстро завоевали популярность. Сегодня в число клиентов холдинга входят 99 компаний из списка Fortune100.

Выход на российский рынок также оказался удачным. Благодаря отличным продуктам, безупречной репутации и своевременной сертификации продукции по стандартам ГОСТ, позволяющим работать в государственном секторе, подавляющее большинство ключевых российских компаний из списка топ-20 (включая таких флагманов в своих нишах, как ЛУКОЙЛ, КБ «Сухой» и др.) стали клиентами DeepTown. Однако в дальнейшей борьбе за банковский сектор, который считается одним из самых прибыльных для информационных компаний, DeepTown столкнулась с жестким противодействием со стороны соперников.

К традиционной конкуренции, присущей всем цивилизованным рынкам, компания была готова и не испытывала опасе-

ний – репутация продукции и тщательный отбор кадров неоднократно подтверждали свою эффективность в десятках стран по всему миру. Однако Россия в общую концепцию не вписалась. Благодаря повсеместно распространенной практике откатов продвигать продукцию в условиях отсутствия первенства при выходе на рынок оказалось крайне непростой задачей. Проблема усугублялась еще и тем, что ключевые конкуренты, обладая аналогичными решениями в области обработки и хранения данных (хотя и менее совершенными), ориентировали дистрибьюторов на пакетные продажи клиентам по принципу «берите все от одного производителя – так надежнее». Разумеется, многим потребителям подобный подход казался вполне логичным.

В итоге sales-менеджеры дистрибьюторских компаний, пытаясь продавать решения DeepTown, регулярно сталкивались с давлением со стороны конкурирующих компаний. Отказаться

от негласного вознаграждения в 10–20% от стоимости контракта при условии продвижения пакетной продукции определенного бренда готовы не все сейлзы. И даже тот факт, что решения DeerTown при той же цене лучше по качеству, мало влиял на исход игры.

С целью изменения ситуации полгода назад руководство DeerTown предложило усовершенствовать тренинги для sales-персонала компании и дистрибьюторов. Однако со временем на поверхность всплыл ряд неприятных фактов. Во-первых, HR-департамент какое-то время закрывал глаза (читай – не доводил до руководства) на то, что тренинги посещали преимущественно presales-менеджеры, отвечающие исключительно за первую встречу с клиентом. Сами sales- и account-менеджеры дистрибьюторов на этих мероприятиях практически не появлялись, несмотря на то что в договоре именно их присутствие (а не presales) являлось обязательным. Такое положение дел мало волновало менеджмент DeerTown исключительно потому, что вначале продажи шли прекрасно, даже опережая годовой бизнес-план. Однако когда речь зашла о жесткой конкурентной борьбе и захвате менее крупных игроков локального рынка, стало понятно, что эта проблема весьма существенна. Так, менеджеры, отвечающие за сам факт продажи, иногда попросту не обладали полной информацией о новейших свойствах модельного ряда DeerTown и их конкурентных преимуществах.

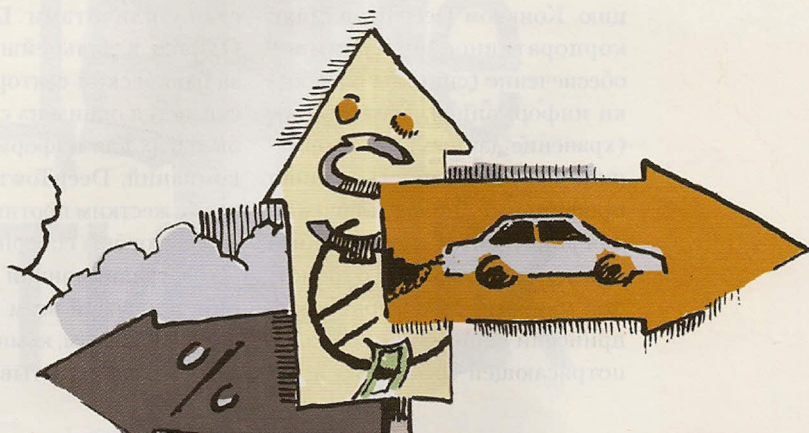
HR-директор компании Андрей Кореньюк, понимая всю сложность ситуации (влиять на внешних сейлзов непросто), решил привлечь их

внимание к тренингам, существенно повысив статус последних. Мероприятия DeerTown стали проводиться в элитных домах отдыха, сопровождаемая активной развлекательной программой и обязательными подарками. Результат проявился незамедлительно – менеджеры, до этого игнорировавшие все корпоративные тренинги, стали активными их участниками. Тем не менее ожидаемого эффекта компания не получила – расходы на организацию обучения (которое ввиду регулярного обновления модельного ряда проводилось минимум раз в месяц) возросли на порядок. А продажи при этом поднялись незначительно, по крайней мере не настолько, чтобы можно было говорить о каком-то успехе. А значит, в случае отсутствия каких-либо радикальных сдвигов практику элитных тренингов (которая, возможно, изначально была ошибочной) пришлось бы прекратить.

К решению проблемы подключился отдел маркетинга. Достаточно быстро удалось получить статистику относительно главных причин отказа клиентов от приобретения продуктов компании. Согласно результатам проведенного исследования, 12% опрошенных были изначально настроены на покупку продукции другого бренда, 24% не получили от sales-менеджеров исчерпываю-

щей информации о продуктах DeerTown, 14% оказались недовольны обслуживанием (отказались работать с дистрибьютором), 21% респондентов сочли продукцию DeerTown полностью аналогичной конкурентной (выбрали пакетные решения), 29% даже не слышали о ней от дистрибьюторов. То есть из 100% случаев только 12% пришлось на объективные причины, не зависящие от качества работы сейлзов. Тем не менее с целью укрепления имиджевых позиций компании на российском рынке рекламный бюджет на следующий квартал был увеличен на \$250 тыс.

При сложившемся положении DeerTown срочно требуется новая стратегия обучения и мотивации сейлзов. В настоящее время для продвижения продукции они не используют ни репутацию компании, ни выдающиеся характеристики продуктов (подтвержденные экспертной оценкой), ни список клиентов, в который входят почти все компании Fortune100 и флагманы российского рынка. Очевидно, что простое удорожание тренингов ощутимого успеха не приносит. Впрочем, с целью решения этой стратегической задачи руководство DeerTown предоставило HR-департаменту карт-бланш – ни финансы, ни организационные ресурсы не являются камнем преткновения, важен лишь результат.



Избежать зависимости

В сложившихся условиях DeerTown нужно направить основные финансы и силы на организацию собственного отдела продаж, дабы избежать дополнительных рисков, зависимости от дистрибьюторов и малой управляемости их

Наличие собственного отдела продаж даст возможность руководству DeerTown контролировать ситуацию

sales-менеджеров. Создание и развитие своего отдела продаж дело, безусловно, затратное (с точки зрения временных и финансовых ресурсов), но способное принести дивиденды в достаточно короткие сроки. Это позволит компании защитить себя от произвола и неуправляемости дистрибьюторских сетей, работающих с учетом российской специфики, то есть с использованием откатов. Наличие собственного отдела продаж даст возможность руководству DeerTown контролировать ситуацию, иметь влияние на процессы продажи, на менеджеров по продажам и получить альтернативу дистрибьюторскому каналу.

Относительно дополнительных мер по мотивации sales-менеджеров дистрибьюторов и развитию их лояльности можно использовать следующие мероприятия.

1. Организация системы соревнования среди sales-менеджеров дистрибьюторов, в рамках которой основными показателями эффективности могут служить количество клиентов (контрактов) за определенный период и оборот. В случае наличия адекватного призового фонда это позволит компании **увеличить объемы продаж и стимулировать сейлзов.**

2. Организация качественных соревнований на звание лучшего sales-менеджера. Главным показателем эффективности будет выступать знание продукции компании DeerTown и ее конкурентных преимуществ, навыки и техника продаж. Данное соревнование и призовой фонд должны стимулировать менеджеров на посещение тренингов, проводимых DeerTown, и нейтрализовать тот негатив, который существует у опрошенных клиентов относительно sales-обслуживания и отсутствия необходимой информации о преимуществах продукции.

3. Организация совместных мероприятий для лучших sales-менеджеров и их клиентов. Такие мероприятия могут иметь форму, например, ежегодных встреч, посвященных награждению лучших менеджеров (по указанным в предыдущих пунктах критериям) и присвоению звания «Лучший клиент», «Золотой клиент». Формат данных мероприятий дает дополнительную возможность по коммуникации DeerTown как с клиентами, так и с сейлзами.

4. Создание дополнительного бесплатного сервисного пакета (дополнительное сервисное обслуживание на определенный период времени – квартал, полугодие) или предоставление возможности бесплатного обучения сотрудников компаний-клиентов, которые являются клиентами лучшего sales-менеджера по итогам проведенных соревнований.

5. Подключить к работе маркетинговую и PR-службу, чтобы усилить коммуникации между DeerTown, дистрибьюторами и клиентами.

Есть
мнение

Ольга Бородина,
менеджер по персоналу
компании «Евроадрес»



Система отношений Win-Win

Шавкатжон Каххаров,
управляющий партнер
компании CNT-Consult

Все производители, которые выбирают канал сбыта через дистрибьюторские компании, а не через собственную сеть филиалов, рано или поздно сталкиваются с этой проблемой. Если DeepTown не рассматривает вариант создания собственной сети филиалов по продажам, то, на мой взгляд, она может пойти по следующему пути.

Чтобы продолжить свое движение в России теми же темпами, ей надо обратить внимание на тот бугор, о который она и спотыкается. Проблема состоит в том, что DeepTown не сможет повлиять на внешних сейлзов без изменения стратегии и системы продаж в самой дистрибьюторской компании. Пока существует система, которая позволяет работать сейлзам с откатами, и пока это им выгодно, будет существовать конфликт интересов. По сути, внешние мероприятия в виде дорогих тренингов в такой среде становятся лишь разновидностью цивилизованных откатов, и они косвенно поощряют эту порочную практику.

Тут вопрос стоит в изменении самой системы работы сейлзов. Суть новой системы должна заключаться в следующем:

- новая, цивилизованная система продаж, без откатов, должна стать выгодней дистрибьюторской компании в плане имиджа, доли рынка и объемов продаж;
- новая система оплаты и премиальных для сейлзов должна создавать условия, при которых работа по откатам потеряет для них смысл.

На чем основывается новая система? Ее фундаментом является внедрение стратегии чистых продаж в высоком ценовом сегменте, где преимущества DeepTown – первоклассные по качеству продукты, хороший имидж, успешные проекты и список именитых клиентов – будут ассоциироваться с тем дистрибьютором, который сотрудничает

с компанией и перенимает ее высокую культуру ведения бизнеса. Построенная в этом ключе совместно с дистрибьютором рекламная и PR-кампания, в которой наряду с DeepTown и его продуктами будет продвигаться сам дистрибьютор и его услуги, задаст большую мотивацию этому дистрибьютору и принесет двойной эффект.

Нельзя забывать и о системе обучения и мотивации – она должна быть основана на новой стратегии взаимодействия между

Все действия должны быть направлены на то, чтобы DeepTown и дистрибьюторская компания стали союзниками

DeepTown и дистрибьютором, получать необходимый вектор развития, а механизм оценки, отбора и развития сейлзов будет настроен на его реализацию. Одним из важных элементов системы обучения и мотивации может стать внедрение института супервайзеров DeepTown, активно сопровождающих сейлзов дистрибьюторской компании. Супервайзер будет наблюдать за тем, как сейлзы осваивают информацию о новейших свойствах модельного ряда DeepTown и их конкурентных преимуществах, а также при необходимости будет сопровождать сейлза в процессе продаж и общения с клиентами.

При отборе и развитии сейлзов основной акцент должен быть сделан на их личные и профессиональные компетенции. Для этой цели модель компетенций и необходимые профили требований должны создаваться компанией DeepTown и дистрибьютором совместно, с активным вовлечением в этот процесс самих сейлзов.

Все действия должны быть направлены на то, чтобы DeepTown и дистрибьюторская компания стали союзниками и установили высокие стандарты ведения бизнеса и обслуживания клиента.



Партия для HR-директора

Для решения бизнес-задачи, стоящей перед DeerTown, рекомендую создать комитет, в который – под руководством гендиректора – необходимо включить директора по маркетингу, HR-и коммерческого директора, чья роль в описании ситуации осталась за кадром. Основная задача комитета заключается в преобразовании коммерческой политики компании в соответствии с новым этапом жизни DeerTown. Задачи же Андрея Коренюка состоят в том, чтобы «продать» партнерам по бизнесу правильные идеи и помочь организовать их реализацию. Команде топ-менеджеров предстоит действовать как минимум в трех направлениях.

Перевод работы с дистрибьюторами на уровень руководителей компаний (только для них, пожалуй, проведение «элитных» тренингов и может быть экономически оправданным) позволит заручиться поддержкой тех, кто заинтересован в повышении прибыльности своих предприятий, а не в дополнительных личных доходах. Такой подход поможет получить единственный возможный рычаг в управлении внешними sales-менеджерами. Для последних целесообразно оставить продуктовые тренинги (повысив их ценность

дителя, но и придадут развитию бизнеса DeerTown дополнительное ускорение.

Создание в компании сильного коммерческого отдела (если такового пока нет) является необходимым условием результативности работы. Внутренние менеджеры будут, с одной стороны, являться проводниками интересов клиентов (и посредников, и потребителей) внутри компании, а с другой – самостоятельно заниматься поиском и проработкой новых объектов, оказывая содействие дистрибьюторам и открывая для компании новые – собственные – каналы продаж. Грамотно разработанная система их вознаграждения не оставит места для недекларируемых доходов, с которыми намного проще работать внутри компании, чем за ее пределами.

Для участия в проектной группе

Евгения Дьячкова,
начальник отдела по работе с персоналом Московской межбанковской валютной биржи

Залог успеха проекта – вовлечение ключевых участников еще на этапе постановки задачи

в глазах участников за счет правильного позиционирования) и ввести систему персональных (как материальных, так и нематериальных) бонусов за достижение особых результатов.

Установление прямого активного взаимодействия с клиентами и включение в систему продуктового обучения конечных пользователей, максимально в нем заинтересованных, не только повысят их лояльность к новому произво-

как известно, залог успеха проекта – вовлечение ключевых участников еще на этапе постановки задачи. Как и было запланировано, реализовывать новые инициативы необходимо параллельно с PR-кампанией, способной существенно повысить их КПД. **HR**

будет
полезно
привлечь
и представи-
телей других
подразделений
компании, и не-
посредственно
клиентов. Ведь,

