

29 марта 2016

Не рублем единым: как мотивировать продавцов сложных продуктов

Александр Семёнов, президент группы компаний «КОРУС Консалтинг» определил основные материальные и нематериальные факторы мотивации продавцов, занимающихся продажей сложных продуктов.

Думаю, что не надо говорить о важности материальной и нематериальной мотивации всех сотрудников. Но в мотивации продавцов, занимающихся продажей сложных продуктов, на первый план выходит интересный момент. Например, на рынках консалтинга или IT успешный продавец – это тот, кто сочетает в себе технологические знания с навыками в области продаж. Коммерческим службам таких компаний необходимы специалисты, которые ориентируются в проблематике клиентов, как минимум, на уровне ведущих консультантов в этой области. Продавец, который не разбирается в специфике бизнеса заказчика, ничего не продаст. Для клиента продавец должен выступать в роли первичного консультанта, который вместе с клиентом вырабатывает решение его бизнес-задачи.

Очевидно, что таких людей на рынке мало. При разработке системы мотивации для такой категории продавцов необходимо прежде всего учитывать факторы нематериальной мотивации. Так как найти работу для них не составляет труда, то материальная компенсация работы выстраивается



практически по одинаковой схеме в любой компании. Когда же руководитель разрабатывает систему нефинансовой мотивации продавцов, то имеет смысл учитывать несколько ключевых факторов, которые мотивируют подобных топ-специалистов.

Четыре фактора нематериальной мотивации

Первый фактор – роль руководителя, с которым работают такие продавцы. Руководитель продавца должен уметь вдохновлять, помогать и развивать сотрудника, должен быть носителем какой-то сверх-идеи, ради которой и имея в виду которую интересно работать.

Второй фактор – репуте компании. Продавец должен верить в компанию и знать, что компания обладает хорошей репутацией. Такая репутация должна выражаться не просто в субъективном чувстве топ-менеджмента и сотрудников, но и в положительных публичных отзывах клиентов, в желании клиентов принимать у себя других потенциальных заказчиков и демонстрировать им результаты совместной работы с вами.

Третий фактор связан с продуктами и услугами, которые предлагает компания. Конечно, это в большей степени связано с отраслевой спецификой рынка высоких технологий, но мне кажется, что такой подход правомерен и для других областей. Продукты, которые предлагает клиентам ваш ведущий специалист, должны носить инновационный характер. В частности, на IT-рынке сложно продавать что-либо, если продукт или услуга не развиваются, а компания не чувствует изменения на рынке.

Хорошим примером здесь может быть рынок розничной торговли, на котором мы активно работаем. Рынок технологических решений для ритейла постоянно пополняется новыми инновационными решениями, которые очень быстро внедряются, так как именно они помогают ритейлерам получать тонкие конкурентные преимущества. И мы двигаемся за рынком и предлагаем нашим клиентам в ритейле такие новые технологии, которые помогают им оставаться на переднем фронте. Наличие таких решений в портфеле компании помогает продавцу быть проводником новых идей у клиента.

Важный момент связан с возможностью для продавца развивать новое направление бизнеса, которое до него не было в компании представлено. Среди специалистов по продажам, которые умеют создавать собственную команду, есть те, кто готов отвечать за бизнес в целом. Именно им надо давать полную ответственность за результат, включающий продажи, производство и бюджет подразделения. Руководить бизнес-единицей целиком, где продажи – лишь одна из составляющих бизнес-цикла, может стать действительно сильной мотивацией.

В качестве четвертого фактора – помимо роли руководителя, репутации работодателя и инновационных решений – я бы выделил качества работы производственного подразделения компании. Для любого продавца очень важно, чтобы то, что продано, было реализовано. Ничто так не демотивирует продавцов, как нереализованные проекты и невыполненные обещания перед клиентами.

Три фактора материальной мотивации



Однако, как говорит один наш клиент: «Кто лучше считает, тот дольше дружит». Поэтому все-таки не будем забывать про материальный аспект мотивации продавцов. Аккуратное определение материальной компенсации в сочетании с четырьмя пунктами, которые я перечислил выше, дает фантастический эффект синергии.

В процессе создания схемы материальной мотивации также важно учитывать несколько факторов. Прежде всего, это прозрачность схемы. Для обеих сторон система мотивации должны быть понятна, прозрачна и не должна изменяться в течение отчетного периода (год). То есть то, о чем мы договорились в начале года, должно быть безусловно выполнено в конце года, несмотря ни на что. Если возникают форс-мажорные обстоятельства, они должны быть обсуждены между продавцом и его руководителем, и стороны должны однозначно понимать, что и почему происходит, и как из этой ситуации выходить.

Второй важный фактор связан с балансом между умением продавца продавать определенный продукт и интересами компании. Фокус продавца только на одно направление или продукт/услугу не всегда может быть выгоден компании, так как она может быть заинтересована в том, чтобы менеджер по продажам предлагал клиентам и другие продукты. В частности, речь идет о тех продуктах, которые продаются более сложным образом, но в долгосрочной перспективе могут дать точки роста для бизнеса компании.

Третий момент, который необходимо учитывать при разработке системы материальной мотивации, связан с теми продавцами, которые готовы строить и развивать собственную команду. Если у сотрудника есть предпосылки к

тому, чтобы создать группу продаж, то в его систему мотивации включается еще один ключевой показатель (кроме объема продаж и портфеля продаваемых продуктов) – развитие и результаты работы своей команды.

Особые случаи

Отдельно я бы отметил систему мотивации при переориентации продавца с текущих заказчиков на новых клиентов. Речь идет о ситуации, когда специалист по продажам давно и успешно допродает услуги и новые продукты одному и тому же заказчику, в то время как руководство компании считает, что его можно эффективно использовать для развития новых рынков и клиентов. При этом текущий заказчик и объем продаж по нему должен очень аккуратно передаваться новому продавцу. Важно правильно скомбинировать систему мотивации двух продавцов во время переходного периода. Для компании выгоднее заплатить больше обеим продавцам, так как долгосрочно это поможет масштабировать бизнес, развивая отношения с новыми клиентами.

Текущий год будет тяжелым, и выиграет на рынке тот, кто найдет и сфокусируется на клиентах, у которых есть стратегия и бюджет, чтобы эту стратегию реализовать. Это те клиенты, которые понимают, что использование новых продуктов и услуг помогут им увеличить собственную эффективность и конкурентоспособность. Такие клиенты есть, задача успешного продавца – их найти. А задача менеджмента компании – помочь продавцу максимально эффективно с ними работать.

Материал опубликован в журнале Executive.ru от 25.03.2016