

Кризис — золотое время для сейлов

КАДРЫ Менеджеры по продажам — одна из самых распространенных вакансий. При этом к кандидатам предъявляются весьма высокие требования, а на профессионалов идет настоящая охота. По мнению экспертов Delogys Group, кризис — золотое время для сейлов, так как в текущих условиях сокращения затрат выделяются настоящие профессионалы, которые впоследствии будут цениться очень высоко.

Ни одна коммерческая организация не может существовать без клиентов, а значит и без менеджеров по работе с ними. Рано или поздно перед каждым руководителем встает задача поиска сейла, построения или изменения отдела продаж и т.д. И, как правило, эта проблема остается актуальной (в той или иной степени) постоянно. Хорошие сейлы нужны всегда. Для того чтобы прояснить особенности подбора сейл-менеджеров, можно разделить их на несколько категорий по уровню компетентности. В рамках этой статьи мы не будем рассматривать позиции директоров по продажам, развитию бизнеса, руководителей различных сейловых бизнес-подразделений и коммерческих директоров, которые, безусловно, тоже относятся к категории сейл-менеджеров. Рассматриваемые группы компетенций, если идти от «младших» к «старшим», выглядят следующим образом: телесейл («младший» сейл), sales менеджер (account менеджер), key account менеджер. В каждой компании свое распределение обязанностей и свои названия должностей, но трехуровневая «иерархия», как правило, сохраняется.

Актерские способности

Телесейлы занимаются прямыми продажами по телефону, основная их деятельность — «холодный» выход на клиентов. Таких кандидатов найти сложнее всего, потому что работа на этой должности крайне стрессовая и напряженная, а уровень заработной платы невысокий. Кроме того, желателен определенный набор личностных характеристик: телесейл должен быть оптимистичен, коммуникабелен, стрессоустойчив и настроен на «победу». При подборе таких специалистов важен не столько предыдущий опыт работы, образование и другие стандартные вопросы, сколько ориентированность на результат, умение быстро принимать решение и находить выход в любой ситуации, самообладание. Кроме того, работодатель зачастую интересуется даже актерскими способностями кандидата (иногда для того, чтобы выйти на нужного человека, приходится разыгрывать целые спектакли). Именно поэтому вакансия телесейла является очень тяжелой как для внутренних рекрутеров, так и для кад-

ровых агентств, ведь в ней практически нет формальных требований. К категории «младших» сейлов относятся также специалисты, занимающиеся ведением документации по клиентам и работающие, как правило, в качестве помощников account менеджеров. Профиль этой вакансии абсолютно прозрачен, и закрыть ее достаточно легко — на нее идеально подходят молодые специалисты с бухгалтерским образованием или с опытом ведения любой документации.

Только после получения бонуса

Наиболее «широкой» является категория account менеджеров, в нее входят как сейлы, занимающиеся активными продажами (то есть привлечением клиентов), так и менеджеры, специализирующиеся на сопровождении существующих клиентов, достаточно часто позиция предполагает совмещение этих функций. Для данных вакансий существует набор формальных требований к опыту и навыкам кандидатов, притом что требования к личностным характеристикам предъявляются практически в том же объеме, что и при подборе телесейлов. Для account менеджеров обязательным является наличие технического образования, безусловно, важен предыдущий опыт продаж/ведения клиентов, знание современных технологий (специфики компании-работодателя), умение выстраивать долгосрочные отношения с клиентами. Также важны презен-

CNEWS.ФАКТЫ

Фиксированная часть компенсации сейл-менеджеров

Должность	Зарплата (фиксированная часть), тыс. руб.	год
Telesales	15-25	2006
	20-35	2008
Sales Manager	25-75	2006
	40-90	2008
Key account manager	70-100	2006
	90-200	2008

тационные и коммуникационные навыки, умение работать с возражениями.

Вакансии менеджеров по продажам являются самыми распространенными из всех сейловых, спрос на них постоянно растет. Появление резюме опытного сейла в открытых источниках — большая редкость, так как они не ищут работу сами, а регулярно получают предложения от работодателей (как правило, через кадровые агентства), которые хотели бы их переманить. Но если сейл успешен, переманить его крайне сложно, так как все они имеют систему компенсации, «завязанную» на бонусы, которые, безусловно, теряются (по крайней мере, частично) при переходе. Поэтому есть только 3 возможности переманить успешного сейла: сделать это сразу после получения им годового бонуса, «поймать» его во время конфликта с руководителем (самый распространенный вариант — во время выплаты бонусов, а это тоже раз в году) или дождаться проблем в компании, где он в данный момент работает. Есть, конечно, еще вариант «перекупки» специалиста — когда предлагаемая новым работодателем фиксированная часть компенсации существенно (в разы) отличается от текущей, а упущенные бонусы компенсируются на момент перехода, но это очень редкий случай.

Обычно на сейлов ведется долгая, порой многолетняя, охота: у хорошего кадрового агентства, специализирующегося на сейлах, как правило, есть база, содержащая информацию о 80-90% значимых сейл-персон на ИТ-рынке. Агентства пытаются установить с ними хорошие отношения и ждут момента, когда кандидат будет готов к предложениям. Такая работа стоит дорого, но все равно значительно дешевле, чем вариант «перекупки» сейла. Есть еще один немаловажный нюанс: многие специалисты по продажам умеют хорошо продавать не только продукты и услуги, но и себя как ценных профи, поэтому при подборе сейла всегда необходимо проверять рекомендации, и желательнее не только через тех рекомендателей, которых он указал в резюме.

Те, которых все знают

Третья категория — key account менеджеры или менеджеры по работе с ключевыми клиентами. Как правило, их деятельность представляет собой общение только с одним крупным заказчиком, выстраивание стратегии взаимодействия с ним и ведение переговоров непосредственно с СЮ. Такой человек знает все о клиенте, понимает все его потребности на несколько лет вперед и не только узнает первым о тендере, но и сам помогает инициировать различные проекты. На российском рынке достаточно долго наиболее крупных и стратегических клиентов вели первые лица компаний, не задумываясь о подготовке смены, в результате чего достойные кандидаты выросли либо только у вендоров, либо в одной-двух отечественных компаниях. В такой ситуации задача поиска кандидата часто не имеет решения. Но и в менее критичных случаях задача переманивания key account менеджеров порой настолько сложна, что без помощи профессиональных хедхантеров обойтись невозможно. Ведь из-за узости рынка эти люди прекрасно извест-

ны всем, кто в них заинтересован как работодатель, и речь идет не о поиске кандидата, а исключительно о грамотном его переманивании.

О системах бонусирования

Компенсации сейлов за последние два года значительно выросли. Стоит отметить, что системы бонусирования в ИТ-компаниях делятся на два принципиально разных типа: бонусы от фиксированной части и бонусы от дохода или прибыли, полученной от клиента. Первая схема предполагает, что бонус начисляется в процентном отношении от фиксированной части в зависимости от выполнения плана либо достижения определенных показателей KPI. При этом пакет построен следующим образом: 60% дохода сейл получает в качестве фиксированной оплаты и 40% — в качестве бонуса (соотношение может быть от 50/50 до 80/20). При этом если



Успешного сейла можно переманить либо сразу после получения им годового бонуса, либо во время его конфликта с руководителем



он выполняет план меньше, чем на 80%, то бонус не получает вообще, а если план перевыполняется, то бонус пересчитывается пропорционально перевыполнению. Как правило, в большинстве компаний существует ограничение сверху, то есть если менеджер перевыполнил план на 200%, то он все равно получит 120% или 130% бонуса. Такая схема бонусирования характерна для западных компаний. У нее есть очевидный минус — доход ограничен, как бы ни старался менеджер, больше «потолка» он не получит.

Более «интересной» является схема, типичная для российских компаний: бонус начисляется в процентах от дохода, принесенного сейлом, или от прибыли, полученной компанией от привлеченных им проектов/клиентов. Схемы в разных компаниях разные, деление фикс/бонус имеет диапазон от 40/60 до 80/20. Если говорить о цифрах, то для сейлов хорошего уровня общий доход (включая фиксированную часть) может достигать 100-120 тыс. долл. в год. У телесейлов квартальный бонус в среднем равен окладу. А вот key account менеджеры могут получать доход 200-300 тыс. долл. в год, возможны и более заманчивые суммы, но это суперпрофессионалы, и, конечно, они с лихвой окупают те деньги, которые вкладывают в них работодатели.

В условиях развивающегося сейчас кризиса, когда идут сокращения и, как следствие, падение заработных плат, для профессиональных сейл-менеджеров, скорей всего, наступает золотое время. Ведь люди, способные принести прибыль в условиях кризиса, будут неоценимы. ●