

Как управлять людьми и процессами

Гости из будущего



ВАДИМ ЖАРТУН, директор консалтинговой компании Nova Team

В ноябре общая капитализация российского рынка акций упала ниже капитализации Apple — \$408 млрд против \$661 млрд. Вдумайтесь: в руках которых сосредоточены все запасы полезных ископаемых на 1/6 части суши, вместе с крупнейшими российскими банками стоят меньше, чем одна компания, производящая телефоны и ноутбуки.

Думаете, в этом виноваты цены на нефть, обвал рубля и события на Украине? Нет. В начале года, до всех этих событий, восемь крупнейших российских компаний («Газпром», «Роснефть», Сбербанк, «ЛУКОЙЛ», «Сургутнефтегаз», «Новатек» и «Норникель») стоили \$351 млрд. В это же время капитализация Apple достигла отметки \$478, Microsoft — \$540, а Google — \$315 млрд. Это коллективное сумасшествие, происки мирового империализма или фатальная ошибка мировой финансовой системы? Ни то, ни другое, ни третье.

Капитализация — это прежде всего оценка инвесторами потенциала компании, верности того, что компания будет приносить прибыль — как можно больше и как можно дольше. Бывает, что компания в настоящий момент убыточна, но ее перспективы высоко оцениваются рынком. Для рынка потенциал Apple выше, чем всех крупнейших российских компаний, вместе взятых. И это не случайно. В рейтинге самых дорогих компаний мира заметна тенденция: нефть- и газодобывающие компании опускаются (в среднем — примерно на 20 позиций за последний год), а высокотехнологичные идут вверх. Наши компании не исключение. За прошлый год «Газпром» спустился с 87-го места на 85-е, «Роснефть» — с 81-го на 124-е и так далее. Легкий доступ к природным ресурсам столкнулся с энергосбережением, альтернативной энергетикой и новыми способами добычи полезных ископаемых, и прогресс в этой схватке закономерно одержал верх. В идее добычи ископаемого топлива давно нет новизны и потенциала. Рынок чувствует это, а капитализация с ней эффективно подтверждает.

Будущее за электрооборудованием, термодермными электростанциями, сверхтонкими аккумуляторами и возобновляемыми ресурсами — это чувствуют все. И в новом мире «Газпром» и «Роснефть» ждет судьба производителей лифтовых кабелей, видеосексов, френч-тофелей и иглолов для гаммофона.

Кризис компаний такого масштаба — грандиозное потрясение для экономики, которое затронет всех. Для России это означает полную и неизбежную смену экономического цикла. К этому нужно отнестись, не дожидаясь того момента, когда будущее придет к нам само, не спрашивая разрешения. Иначе в один прекрасный день мы можем проснуться в совершенно новой стране, государственным языком которой будет китайский, английский или немецкий.

На голодном пайке



Исследователи выяснили, что система вознаграждения специалистов по B2B-продажам, применяемая в большинстве петербургских компаний, неэффективна. Работодатели и сотрудники придают разное значение одним и тем же вещам.

Согласно недавнему исследованию рекрутинговой компании «Рекардо», применяемая в большинстве компаний Петербурга система вознаграждения и мотивации специалистов по продажам B2B не соответствует ожиданиям работников. Несмотря на то что зарплата пока остается самым главным мотиватором в работе, в сегменте продаж крайне важна ее структура. Обычно вознаграждение состоит из фиксированной части (оклад) и премиальной (процент с продаж). Более трети компаний Петербурга, по информации «Рекардо», 30% компаний-респондентов, применяют равные пропорции переменной и постоянной части, в 31% компаний фиксированная часть превалирует над переменной, и только в 25% переменная часть больше фиксированной. Тем временем сами специалисты низко оценили эффективность системы оплаты труда, когда окладная часть превалирует над премиальной. Сотрудники хотят получить прямое финансовое подтверждение эффективности своего труда.

Также не всегда совпадают взгляды работодателей и работников на мотивационные пакеты. В топ-5 эффективных составляющих пакета льгот и компенсаций входят: по убыванию, карьерный рост, стабильный рост заработной платы (индексация), оплата ДМС, организованное работодателем обучение и дополнительные отпуски за счет компании. При этом на практике первые три применяются только в 20% компаний. Инструменты мотивации, которые высоко оценены соискателями, находятся в аутсайдерах мотивационных пакетов предпринятий. Исключение составляет обучение, организованное работодателем, важность которого отметили обе группы, — отмечает Евгения Максимова, директор по развитию бизнеса «Рекардо».

Проблема подбора системы вознаграждения, эффективной и с точки зрения работодателя, и с точки зрения работника, становится острее на фоне дефицита кад-

ров в этой сфере. По информации «Рекардо», в продажах B2B в Петербурге наблюдается стабильно высокая потребность в наиболее популярных специалистах: менеджерах по продажам, менеджерах по работе с ключевыми клиентами (KAMax) и региональными менеджерами.

Гибкость подхода
Эксперты и участники рынка в один голос говорят, что структура вознаграждения специалистов по продажам B2B должна сильно варьироваться в зависимости от конкретной ситуации, должности, стратегии продаж, квалификации работника и сферы бизнеса. Принятая система оплаты труда специалистов по продажам удобна и полезна в первую очередь для самого бизнеса. Разделение оплаты на фиксированную часть и премиальную упроща-

ет финансовое планирование и помогает сохранить рентабельность бизнеса на требуемом уровне — например, если компания сталкивается с ухудшением рыночной ситуации, то вместе с продажами снижаются и расходы, — отмечает Татьяна Андрианова, руководитель офиса SHL в Петербурге. Сотрудник же такое деление дает определенные гарантии и поощряет профессиональные амбиции, поясняет Юлия Зайцева, специалист по поиску и подбору персонала компании «Фабрика кадров», член некоммерческого партнерства «Эксперты рынка труда».

Каждая из возможных пропорций фиксированной и процентной части вознаграждения может быть эффективна, все зависит от условий. Например, если это молодой «продажник», только начинающий карьеру в компании, то эффективнее будет предложить ему высокий оклад и небольшой процент от продаж. Тем самым у него появится стимул развиваться и зарабатывать больше и при этом будет ощущение финан-

совой стабильности. Когда «продажник» имеет большой опыт, развитую сеть клиентов, целесообразнее использовать систему с небольшим окладом и высокой премиальной частью, что тем самым мотивирует его на выполнение необходимого объема продаж, — рассказывает Любовь Селенева, главный специалист отдела исследований рынка труда и кадрового консалтинга EMG Professionals.

Анна Каложная, руководитель отдела по развитию бизнеса Coleman Services, добавляет, что в компании, оказывающей консалтинговые или юридические услуги, для привлечения опытного менеджера по продажам необходимо применить схему «высокий оклад / незначительный процент», тогда как для менеджеров по продаже рекламных площадей подойдет второй вариант.

Но оклад в сфере B2B должен все же покрывать сотруднику жизнь в процессе работы над продажами. «В секторе B2B (по сравнению с B2C) цикл продаж длиннее — от нескольких недель до нескольких месяцев, и все это время менеджер по развитию бизнеса должен вести своего клиента, взаимодействовать с ним, поддерживать личностные отношения, делиться своей экспертизой и в результате вывести его на заключение договора. Держать менеджера на низком окладе в этом случае — не самый лучший выбор, — считает Анна Каложная. Мария Маргулис, генеральный директор агентства «1000 кадров», добавляет, что, получая маленький оклад, специалист, продающий, например, крупное дорогостоящее оборудование, может просто не дожидаться финала сделки, вы-

платы большого бонуса и уволиться. «К сожалению, в России заработок менеджера по продажам зависит не только от них самих — я имею в виду сезонность большого количества бизнесов, поэтому зачастую свести фиксированную часть зарплаты к минимуму не представляется возможным, — отмечает Илья Егоров, директор «Респект. База Яннино».

«Самое главное, что нужно принимать во внимание, — это уровень менеджера и задачи, которые поставлены перед ним. Сотруднику, цель которого активное развитие бизнеса, больше ориентирован на небольшой оклад и процент с каждой сделки. Менеджеры более высокого уровня, работающие с ключевыми заказчиками, — на большую стабильную часть и при этом отсутствие ограничений по заработку, так называемого потолка, когда даже при условии перевыполнения плана повышения премиальной не предусмотрено по продажам их дохода, — то их будут мотивировать не деньги, а в первую оче-

редь характеристиками своей работы: ее интенсивность и сложность, разнообразие задач, возможность гибко и свободно выстраивать свой график, а также ждуть положительной оценки своей работы, признания со стороны начальства и коллег (конкурсы, благодарственные грамоты, кубки и проч.). Екатерина Навоева считает, что такие бонусы, как автомобиль, корпоративная мобильная связь и ноутбук, должны быть обязательными, а не использоваться как мотивационные инструменты. «Пряма, нужно отметить, что именно специалисты по продажам могут торговаться с работодателем из-за объема двигателя предоставляемого автомобиля», — прибавляет Мария Маргулис. Особенно эффективными, по мнению Екатерины Муромцевой, начальница коммерческого департамента «СТС Групп», дополнительные блага: новые проекты, специализированные курсы, тренинги, возможности роста и обучения. Как и для всех остальных сотрудников, для специалистов по продажам нужна комбинация разных инструментов. Безусловно, это, безусловно, желательно ежесезонно пересматривать программу творческий подход, — резюмирует Мария Маргулис.

Ирина Лукина, manager@dp.ru

Ирина Лукина, manager@dp.ru

Зарплата руководителя отдела продаж варьируется от 74 тыс. до 250 тыс. рублей в месяц, специалиста по работе с клиентами — от 30 тыс. до 110 тыс.

Advertisement for DP (Деловой Петербург) Real Estate. Includes a table with columns for 'Адрес объекта', 'Метраж', 'Тип использования', 'Дополнительная информация', 'Условия реализации', 'Адресная ставка', 'Стоимость продажи', 'Выходная среда, по желанию'. Lists various real estate offers with details on location, size, and price.



редактор рубрики АНЖЕЛИКА ТЕКОЦОВА | 7(812) 328-9278