

## Вступительное слово

Работая над этой книгой, я старался соблюсти два принципа: сосредоточиться на каком-то одном актуальном вопросе и написать не очень длинный текст, чтобы его можно было прочесть за 60 минут. Перебрав несколько тем, таких как работа с ключевым клиентом, управление временем, техники заключения сделки, в конце концов я остановился на материальной мотивации продавцов. Трудно вспомнить более злободневную тему (пусть и для ограниченной аудитории), которая если рассматривается в каких-то книгах, то в основном в теоретическом ключе. До сих пор мне не попадались пособия о том, как написать мотивационный план для менеджеров по продажам.

Материальная мотивация продавцов

Многие знают классические труды Абрахама Маслоу, Дугласа Макгрегора, Фредерика Герцберга, Ренсиса Ликерта, однако работ по материальной мотивации, написанных если не классиками, то по крайней мере известными авторами, крайне мало. Притом что тема весьма актуальная!

В приложении к этой книге вы найдете краткий обзор теории Ликерта: он менее известен по сравнению с остальными перечисленными классиками, а кроме того, изучал нематериальную мотивацию отдела продаж.

### **Мой взгляд на материальную мотивацию**

Фредерик Герцберг когда-то отнес заработок к факторам гигиены, Питер Друкер утверждал то же самое. Такая точка зрения на руку и жадным хозяевам. Существует также мнение, что материальная мотивация решает все.

*Вступительное слово*

Не претендуя на роль третейского судьи, я представляю собственное видение этой темы, сложившееся на основе моего личного опыта (и в качестве того, кого мотивируют, и в качестве того, кто мотивирует), работы в мелких, средних и очень крупных компаниях, прочитанных книг, проведенных тренингов, общения со многими директорами и менеджерами, которых интересует мотивация.

Мои постулаты таковы:

1. На первый взгляд материальная мотивация для компании является затратной частью, а для менеджеров по продажам (МпП) — доходной, так что противоречие ингерентно. Не думаю, что интересы компании и МпП противоположны. Конечно, их нельзя назвать идентичными, но согласовать можно и нужно.

2. Материальная мотивация — один из ключевых факторов в достижении результатов в работе МпП. Другие два фактора, не менее важные, — это обученность персонала и условия работы, созданные компанией. Одним словом, кроме того, чтобы хотеть, необходимо также уметь и иметь возможность эффективно работать. Если бы мотивация решала все, я бы давно уже стал чемпионом Уимблдона.
  
3. Каждый МпП по сути является мини-компанией. Цель работы компании — и получение прибыли, и повышение рыночной стоимости (капитализации). Цель работы МпП (мини-компании) та же. Следовательно, материальная

мотивация не должна быть единственным способом привлечения МпП со стороны компании и единственным критерием выбора компании со стороны МпП. В идеале МпП должен профессионально расти и зарабатывать, будет смешно, если он станет топтаться на одном месте и выживать. Не знаю, что тому причиной — невозможность отделить важное от срочного или же врожденное чувство юмора, — но смешной вариант выбирают многие.

Я убежден, что считать материальной мотивацией одну лишь прямую зависимость вознаграждения менеджера по продажам от прибыли, которую он принес компании, значит не понимать саму суть материальной

мотивации. На самом деле материальная мотивация работает, когда работают сразу три звена цепи:

1. Менеджер понимает, что эффективность его работы зависит от него самого. Если он убежден, что ключевую роль играют цена, качество, реклама, каналы продаж, финансовые и другие ресурсы, то, как ему ни плати, он будет считать, что от него мало что зависит, и *не будет менять поведение.*
2. Менеджер понимает, что, работая эффективно, он добьется лучших результатов, т.е. переходит в поле осознанной компетенции.
3. Менеджер понимает, что за хорошие результаты компания ему хорошо заплатит.

Желание компании с помощью материального вознаграждения повлиять на поведение менеджера кто-то считает элементом манипуляции, но это спорный момент. Акционеры ставят цели, и гуманисты при этом не присутствуют. Чтобы акционеры получили желаемое, топ-менеджеры используют все ресурсы компании (в этом заключается их работа). В формировании доходной части одним из самых важных является отдел продаж, руководители которого должны мотивировать своих подчиненных, в том числе и материально. Таковы правила бизнеса.

При этом многие известные ученые говорят о том, что материальная мотивация:

- не работает;
- не работает в долгосрочном периоде;

Материальная мотивация продавцов

— может иметь отрицательный эффект.

Я не считаю это странным. Помимо русской мудрости «лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным», обо всех других рецептах идут споры. Мое мнение таково: материальная мотивация не панацея, она работает только вкупе с нематериальной. У нее есть срок годности, то есть ее надо менять в зависимости от внешних факторов и стадии развития компании. Вспомните слова Херши и Бланчарда: «Относиться одинаково к разным людям — это глубоко несправедливо».

Я постараюсь рассматривать тему материальной мотивации и с точки зрения работодателя (либо наемного директора), и с точки зрения МпП. Мне приходилось ставить подписи на документах, определяющих материальные

условия работы МпП, и слева, и справа. Не хочу, чтобы моя книга стала оружием ни тех, кто мотивирует, ни тех, кого мотивируют. Как показал пример Enron (и не только), независимые взгляды и эксперты — это дефицит. Я тоже не без греха: признаюсь, что немного больше болею за МпП. Причина проста: не помню случаев, когда сверхвысокие доходы МпП разорили компанию. А вот случаев, когда «экономия» на мотивации МпП приводит к отрицательной селекции, плохим результатам отделов продаж и уходу компаний с рынка, много.

### **Область применения**

Схема материальной мотивации, изложенная в этой книге, с успехом применяется, если речь идет о продажах, когда роль МпП велика, когда у него значительная свобода действий и индивидуальная ответственность.

Материальная мотивация продавцов

Схема была разработана для позиций Account Manager, а также Sales Manager. Тем не менее я уверен, что ее элементы можно использовать для материальной мотивации любых МпП, а в некоторых случаях — и других сотрудников компании.

### **Смысл и польза материальной мотивации МпП**

19

В случае неадекватной материальной мотивации русские говорят: «Они делают вид, что мне платят, а я делаю вид, что работаю». Сербы в такой же ситуации усмеваются: «Они никогда не смогут мне так мало платить, как мало я умею работать». Это запатентованный славянский стиль инвертного win-win. Материальная мотивация МпП представляет собой ресурс и инструмент в достижении бизнес-результатов. Прошу хозяина компании, прежде чем он скажет, что за

*Вступительное слово*

такие деньги и другие охотно пойдут работать, подумать о следующем:

1. Если «другие» хорошие и способные, почему они без работы? Не забудьте: в наше время люди выбирают компании, а не наоборот.
2. Правильная схема материальной мотивации МпП — это инвестиция, а не затратная часть.
3. Вспомните, что сказал Зиг Зиглар: «Ты можешь получить все что хочешь, только дай возможность другим получить то, что хотят они!»
4. Прибыль = доходы — расходы. Расходы можно уменьшить, не всегда значительно и не всегда безболезненно.

Лучше подумайте, как увеличить доходы.

В документе, который в дальнейшем я буду называть *контрактом по материальной мотивации* (КММ), указаны условия работы на год для МпП. МпП знает, чего компания от него ожидает (результаты, цифры) и что он получит в случае достижения тех или иных результатов (вознаграждение). Компания, со своей стороны, во-первых, создает основу для получения больших доходов, во-вторых, может расписать бюджет и расходы (не хочется использовать слово «затраты», так как это инвестиции), связанные с продажами.

Без КММ уровень текучки будет значительно выше, мотивации — ниже, а привлечь на работу хороших МпП станет тяжелее.