
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ СЕКТОРА B2B

Овсянникова Елена Владимировна,

аспирант НИИ труда и соцстрахования; elenaovs1@gmail.com

В работе представлено описание профессии, определен и зафиксирован комплекс функций и задач, знаний и навыков, требований к должности для менеджера по продажам сектора B2B. Определены ключевые компетенции менеджера по продажам сектора B2B и дана их характеристика.

Ключевые слова: компетенция, менеджер по продажам рынка B2B, квалификация, требования к должности.

Введение.

Современное состояние рынка труда отражает стабильный тренд последних десяти лет: дефицит квалифицированного торгового персонала. И это несмотря на то, что каждый год рынок труда пополняется тысячами выпускников вузов и колледжей; факультеты и специальности «экономика», «менеджмент» являются самыми популярными.

Это подтверждается проведенным в апреле 2013 г. исследованием кадрового агентства «Люди Дела». Были опрошены сотрудники отдела кадров 290 компаний среднего и крупного бизнеса. Тема опроса – наиболее трудные вакансии, т.е. вакансии, на которые сложно подобрать специалистов в течение длительного времени. Согласно исследованию такими вакансиями оказались позиции: «торговый персонал, продажи» – 29,66%, «руководители, топ-менеджмент» – 25, 86%.

Такая ситуация обусловлена несколькими факторами: рост заработных плат, рост ожиданий соискателей, меньшая лояльность сотрудников к своим компаниям.

Работодатели вынуждены мириться с подобным положением дел, так как ключевым фактором роста торговых и некоторых производственных компаний оказывается наличие квалифицированных менеджеров по продажам. Ведь именно на менеджерах по продажам сектора B2B лежит ответственность за реализацию произведенного товара, стоимость которого порой – миллионы долларов. Также через менеджера формируются имидж компании, отношение покупателя к товару.

Продажи сектора B2B имеют определенную специфику. Как правило, это

длительная сделка, процесс продажи может затянуться на несколько лет. В течение всего этого времени менеджеру нужно находиться в постоянном диалоге с потенциальным покупателем, сохранять оптимизм и веру в возможное сотрудничество; длительное время без ощутимых результатов продолжать взаимодействовать с потенциальным клиентом в надежде заключить сделку. Помимо терпеливости и настойчивости, специалист по продажам на B2B-рынке должен обладать и другими качествами. Например, он должен уметь наладить взаимодействие отделов своей компании, чтобы контролировать процесс производства или доставки.

Еще одна из особенностей B2B-продаж в том, что покупка дорогих производственных товаров (оборудование, коммерческая недвижимость) – серьезные инвестиции. Поэтому перед покупкой исследуются и сравниваются все возможные варианты, в такой сфере не происходит импульсивных покупок. Окончательное решение о покупке – инвестиции принимает собственник, или топ-менеджер бизнеса. В связи с этим менеджер по B2B-продажам должен уметь общаться с первыми людьми, правильно осуществлять аргументацию, готовить коммерческие предложения; уметь убеждать и заставить прислушаться к своему мнению.

В сфере B2B-продаж, помимо всего вышеперечисленного, прослеживается зависимость роста продаж с профессионализмом и компетентностью персонала.

Иногда достаточно простой неточности, недостаточной проработанности коммерческого предложения или условий сделки – и отношения с потенциальным клиентом могут быть испорчены. Профессиональный менеджер умеет распознавать сомнения покупателя и развеять их. Также успешный менеджер умеет говорить на «языке клиента», умеет доступно и просто объяснять специфику производственного процесса и знает все тонкости процесса производства.

И конечно, не стоит забывать, что промышленные товары – это зачастую продукция со сложным производственно-техническим циклом, поэтому специалист по продажам такой продукции должен разбираться в тонкостях производственного процесса, особенностях технологии, а также знать особенности эксплуатации товара.

Несмотря на то, что уже как минимум 20 лет существует в нашей стране профессия менеджера по продажам промышленной продукции, четкого ее описания до сих пор нет и отсутствуют ясные критерии, позволяющие оценивать компетенции и уровень квалификации специалистов в сфере продаж.

Понятие «компетенция». Прежде, чем приступить к анализу требований к должности «менеджер по продажам B2B-сектора», выясним понятие термина «компетентность». В современной литературе встречаются различные определения слова «компетентность»:

* Компетенция, и, мн. нет, ж. [латин. *competentia*] (книжн.). 1. Круг во-

просов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, познанием, опытом. 2. Круг полномочий, область подлежащих чьему-нибудь ведению вопросов, явлений.

* Компетенция – это способность конкретного специалиста выполнять определенные бизнес-задачи. (Кадровики используют термин «модель компетенций» – описанные в должностной инструкции или других внутренних документах компании, требования к личностным и профессиональным навыкам).

* Компетентность – это перечень стандартов, которые четко описывают, что необходимо человеку для того, чтобы наилучшим образом выполнять свою работу. Она описывает необходимые навыки, знания и понимание, которые являются значимыми для компетентного выполнения работы.

Компетентность существует как индикатор того, как отдельные люди могут повысить свою квалификацию и улучшить свою работу. Прописанная компетентность – это стандарты, при помощи которых можно оценить деятельность человека относительно лучшего из возможных вариантов выполняемой работы (идеальной работы). В свою очередь это приводит к улучшению работы организации в целом. В результате в выигрыше оказывается отдельный человек, организация и общество.

Ограничимся следующим определением этого термина:

Компетенция – это такое определенное специфическое действие человека, которое непосредственно влияет на результативность выполненной работы. Эта особенность поведения проявляется в чертах личности, характеристиках темперамента, уровне интеллекта, мышления человека, а также его моральные установки, профессиональные знания и сложные специализированные навыки.

Необходимо помнить, что компетенция отличается от компетентности; так как компетентность показывает уровень компетенции какой-либо функции или навыка.

Самая основная задача при разработке модели компетенции – определить наиболее важные компетенции, которые критично влияют на эффективность и результативность выполняемой работы. Таким образом, имея в арсенале такой кадровый инструмент – как модель компетенций, можно существенно повысить качество кадровых процессов: отбирать наиболее успешных кандидатов, проводить целенаправленное обучение, точнее оценивать квалификацию сотрудников.

Для того чтобы определить компетенции менеджеров по продажам сектора B2B, нужно определить особенности процесса продажи технически сложного продукта, проанализировать как можно больше факторов, влияющих на продажи и выявить роль менеджера в этом процессе.

Анализ факторов, влияющих на продажи в секторе B2B.

Продажи B2B – это сфера рынка, где участниками являются производители или коммерческие организации (юридические лица), которые в дальней-

шем используют приобретенные товары для последующей продажи розничным торговым предприятиям или конечным покупателям.

Остановимся подробнее на особенностях процесса продажи продукции в сегменте B2B.

1. Цель (смысл) покупки. Приобретаемые товары должны в первую очередь принести прибыль компании. Следовательно, мотивация покупок на рынке B2B прагматична, поэтому аргументы в пользу совершения покупки должны быть конструктивными и экономически обоснованными.

2. Критериями совершения деловых покупок служат объективные и явные качества товаров. Покупки делаются в соответствии с планами выпуска продукции производителями или ассортиментными матрицами торговых предприятий, на основе хорошего знания ими товарных категорий.

3. Покупки в сегменте B2B совершаются закупщиками – профессионалами, или специалистами, которые достаточно осведомлены о качествах товаров. Принятие решения о покупке является результатом тщательного взвешивания преимуществ различных вариантов. В основном основываются на опыте прошлых закупок.

4. При принятии решения о покупке определенного товара в сегменте B2B часто участвуют несколько специалистов. Например, в решении о закупке магазином большой партии товаров могут участвовать: коммерческий директор, начальник отдела закупок, начальник отдела продаж и пр.

5. Число покупателей в сегменте B2B не так велико, как в сегменте B2C, но их покупки – крупные. Это означает, что важность каждого заказчика намного выше, так как потеря одного крупного покупателя более значима для продавца, чем один частный потребитель для розничного продавца.

6. Принятие решения о покупке в сфере B2B – более сложный и длительный процесс, связанный с большим финансовым риском и неопределённостью, требующий значительного обмена информацией между поставщиком товара и покупателем. Принятие решения о покупке рискованно не только для покупающей организации, но и для ее представителя-закупщика, так как на этом рынке большое значение имеет профессионализм продавца.

7. Покупки в сфере B2B всегда связаны со значительным взаимодействием между сотрудниками компании-покупателя и компании-продавца. Поскольку совершение покупок здесь обычно основывается на четко установленных и явных критериях, организации-участники сделки отслеживают выполнение договорных обязательств, соответствие продукции спецификации.

8. Принятие решений о дорогостоящей покупке часто предполагает интенсивные переговоры. И здесь роль специалиста по продажам очень значима, и навык проведения успешных переговоров – один из ключевых навыков торгового персонала.

9. Покупки в сегменте B2B часто предполагают сотрудничество с несколькими поставщиками в одно время. Компании вынуждены совершать этот шаг, чтобы снизить риск сорванных поставок по причине отсутствия тре-

буемых товаров у кого-то из поставщиков. Кроме того, деловые покупатели часто специально создают конкуренцию для своих поставщиков, чтобы получить лучшие условия сделки.

10. Покупатели-организации обычно рассчитывают на более обширные послепокупочные контакты, чем индивидуальные потребители. Поэтому факторы сервисной поддержки, консультаций и условий возврата товаров тщательно обсуждаются в процессе продажи.

11. Работая в сегменте B2B, специалист по продажам должен учитывать особенности коммерческих и некоммерческих компаний, так как цели и способы покупок в этих компаниях сильно различаются. Например, целью коммерческих компаний является получение максимальной прибыли в результате покупки. Поведение государственной структуры на рынке определяют задачи максимально эффективно использовать выделенные ей государством бюджетные ассигнования.

12. Специфика покупательского поведения организаций связана также с отраслью, в которой они работают (образование, нефтегазовый сектор, банковское дело и пр.), и величиной выделяемых на покупки средств. Указанные характеристики определяют особенности поведения на рынке покупателей-организаций.

13. Для того чтобы продавать больше своей продукции на рынке B2B, менеджеры по продажам должны знать и владеть современными техниками продаж.

14. Спрос на продукцию покупателей-организаций произведен от потребительского, зависит от него. Так, например, закупочный спрос розничных магазинов на товары должен отражать спрос их покупателей. Соответственно, они должны хорошо знать тенденции в сфере потребления продукции.

Участвуя в вышеуказанных процессах, менеджер по продажам выполняет следующие роли:

Консультант – консультирование покупателей о товарах, условиях покупки и услугах, сопровождающих покупку; консультирование работников компании о спросе на рынке, требованиях покупателей, новых тенденциях, поведении конкурентов и пр.

Коммуникатор. Менеджер по продажам – это представитель компании, через которого осуществляются все коммуникации покупателя с поставщиком товаров. Кроме того, менеджер управляет конфликтными ситуациями с клиентами, находит выходы из них. Проводит презентации. Обеспечивает соблюдение интересов покупателей при выполнении их заказов подразделениями предприятия.

Маркетолог-аналитик. Анализируя динамику развития отрасли в целом, а также тенденции поведения покупателей и конкурентов на рынке, менеджер по продажам может прогнозировать совершение покупок, выбирать методы обслуживания клиентов и пр.

Менеджер-управленец. В задачи менеджера входит управление процес-

сом продажи: планирование работы с покупателями, организация взаимоотношений с ними, контроль исполнения принимаемых решений (как своей компанией по отношению к покупателям, так и покупателями по отношению к компании). Важная составляющая менеджера по продажам самоменеджмент – самостоятельное принятие решений, планирование, организация, регулирование и контроль своей деятельности, составление отчетов, содержащих результаты своей деятельности и пожелания клиентов.

Продавец. Функция продажи является основной, на нее работают все предыдущие. Только в этом случае покупателю будет предложен не просто набор товаров, а индивидуально сформированный комплекс продуктов и услуг, отвечающий его интересам. Менеджер должен уметь составить грамотное коммерческое предложение, в котором отразить особенности, ценности и преимущества предлагаемых товаров по сравнению с конкурентами. Кроме того, ему необходимо хорошо знать потребности клиента, его психологические и другие особенности, чтобы эффективно предложить товары.

Юрист. Осуществляет необходимые шаги для заключения новых договоров продажи и перезаключения старых (оформление, согласование с юристом, бухгалтерией, начальником отдела продаж; подписание клиентом);

Бухгалтер-экономист. Соблюдает правила документооборота, отгрузки или возврата товаров, оформления договоров и сопроводительных документов; оформляет документы (накладные, счета-фактуры, счета, акты приемки-передачи) и готовит комплект необходимых сопроводительных документов для отгрузки товаров клиенту (сертификаты, инструкции, доверенности); формирует и ведет базу данных клиентов, своевременно вносит в нее изменения; контролирует выполнение клиентом условий договора в вопросах получения товара и оплаты;

Дипломат – сохраняет и поддерживает деловые связи для повторных продаж. Проводит переговоры.

Из указанных ролей и складываются требования к навыкам и знаниям, а также ключевые компетенции специалиста.

Профессиональные компетенции специалиста на должность «менеджер по продажам сектора B2B»

Для выполнения профессиональных задач менеджер должен обладать соответствующими качествами и навыками [2].

Необходимые *личные качества* менеджера по продажам – позитивное восприятие людей, склонность к общению и помощи, оптимистичность. Он должен вызывать доверие у покупателей искренним желанием решить их проблемы. Не менее важны для менеджера по продажам сектора B2B хорошие аналитические способности, так как необходимо изучить рынок, проанализировать ситуацию в том или ином сегменте, выявить потребности ключевых фигур этого сегмента.

К *профессиональным качествам*, в первую очередь, относится хорошее знание товара. Знание товара для менеджера по продажам – это знание

того, как с помощью предлагаемой продукции можно удовлетворить потребности покупателя. Менеджер по продажам смотрит на товары глазами клиента и отыскивает в них преимущества, важные для него. Профессиональные навыки менеджера по продажам включают: умение продавца создавать атмосферу доверия, говорить на языке покупателя, слушать, грамотно задавать вопросы, убеждать покупателя, грамотно предлагать товар и эффективно завершать продажу. Важным является знание среды, в которой ему предстоит находиться, знание и понимание того, кто его потенциальный покупатель и каковы запросы клиентов.

Модель компетенций специалиста по B2B-продажам:

- Активность – активная жизненная позиция, желание проявлять инициативу, оптимизм, умение влиять на окружающую среду;
- Навык проведения успешных переговоров – это способность менеджера таким образом выстроить деловое общение, чтобы между сторонами было достигнуто взаимопонимание и желание сотрудничать;
- Коммуникабельность – способность быстро находить контакт с собеседником, находить способы поддерживать взаимоотношения, умение использовать наиболее подходящие для определенных ситуаций средства коммуникации;
- Результативность – нацеленность менеджера на результат, его способность сохранять активность в неблагоприятных условиях, для достижения поставленных целей прилагать усилия;
- Ответственность – способность специалиста самостоятельно принимать решения в условиях неопределенности, а также брать на себя ответственность за реализацию. Способность осознать и принять собственную вину при неверно принятом решении;
- Обучаемость – свойство мышления; способность человека к обучению, его открытость к новой информации. Способность переработать и применить полученные знания и опыт;
- Верность компании, вера в продукт – лояльность компании, а также наличие интереса к отрасли, продукту;
- Клиенториентированность – умение менеджера понимать клиента, определять потребность и стремиться найти способ удовлетворить запрос клиента с помощью продукции компании;
- Стрессоустойчивость – высокая эмоциональная устойчивость в стрессовой ситуации, способность сохранить работоспособность и умение восстановиться после поражений;
- Работоспособность – высокая активность в реализации поставленных задач;
- Дисциплинированность и организованность – способность и стремление работать в соответствии с правилами и порядками организации, умение работать в команде.

Опыт компаний показывает, что специалист именно с таким набором компетенций наиболее эффективно выполняет работу, связанную с продажами.

Однако больше пяти-семи ярко выраженных компетенций у человека быть не может, остальные если и присутствуют, то выражены в меньшей степени. Ключевые компетенции менеджера по продажам представлены в таблице [1].

Таблица

Ключевые компетенции менеджера по продажам

Ключевые компетенции менеджера по продажам	Основные проявления в действии	Характеристика
Результативность	<ul style="list-style-type: none"> – быстро отвечает; – предпринимает самостоятельные действия; – делает больше, чем требуется. 	Действия, направленные на достижение результата.
Способность продавать /убедительность	<ul style="list-style-type: none"> – задает вопросы и перефразирует; – действует по плану, опираясь на свою стратегию; – стремится к достижению взаимопонимания; – демонстрирует способность добиваться приверженности. 	В межличностном взаимодействии использование подходящих стилей общения с целью принятия собеседником идеи, услуги, продукта.
Устойчивость к стрессу	<ul style="list-style-type: none"> – поддерживает доброжелательный тон в сложных и конфликтных переговорах; – оперативно подбирает оптимальные решения в сложных ситуациях. 	<p>Поддержание стабильного уровня работы под давлением;</p> <p>Умение управлять стрессом в манере, приемлемой для других и организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение быстро и адекватно реагировать на конфликтные ситуации; • умение контролировать эффективность своей деятельности вне зависимости от внешних неблагоприятных условий; • объективное принятие конструктивной критики.
Коммуникабельность	<ul style="list-style-type: none"> – может выражаться лаконично и ясно; – умеет воспринимать новую информацию, улавливать детали и интонацию; – информирует клиентов и сотрудников компании при необходимости; – умеет пользоваться всеми видами каналов коммуникации (e-mail, телефонный звонок, деловое письмо, личное общение); – умеет вести деловую переписку. 	<p>Способность создавать коммуникационные каналы и передавать информацию:</p> <ul style="list-style-type: none"> • умение логически четко формулировать свои идеи; • умение подобрать лексику, соответствующую речи собеседника; • навык активного слушания; • умение слушать собеседника, не перебивая.

Ключевые компетенции менеджера по продажам	Основные проявления в действии	Характеристика
Ориентация на клиента	– хорошо общается с клиентами; – хорошо разбирается со сложными ситуациями с клиентами; – легко понимает потребности клиентов; – ищет и отслеживает обратную связь от клиентов.	<ul style="list-style-type: none"> • способность понимать потребность клиента; • помощь другим в достижении их целей.
Обучаемость	– задает вопросы для получения новых знаний; – учится чему-либо, наблюдая за тем, как это делают другие; – стремится улучшить свои навыки на практике.	<ul style="list-style-type: none"> • быстрое усвоение новых знаний; • умение использовать и комбинировать информацию из различных областей знаний.
Рабочая мотивация	– настоящая заинтересованность данным видом деятельности; – настроен на высокую отдачу в работе; – желание развивать профессиональное мастерство.	<ul style="list-style-type: none"> • желание быть «экспертом-консультантом»; • высокий уровень сопереживания, эмпатии; • хорошо развитые навыки презентации и самопрезентации.

Таким образом, наиболее конкурентоспособным среди прочих кандидатов в менеджеры по продажам будет тот специалист, который имеет диплом о высшем образовании по таким специальностям, как: «коммерция», «торговое дело», «менеджмент», «маркетинг», «реклама», «связи с общественностью» или более общим: по экономике и управлению, а также сертификаты или документы об окончании им курсов (тренингов) по отраслевой тематике, продажам, развитию ключевых навыков и компетенций.

Итак, успешный менеджер по продажам сектора B2B – это высокообразованный специалист определенной отрасли, обладающий организационными способностями, с аналитическим складом ума, системным мышлением, стремящийся к саморазвитию.

Список источников

1. Суханова, И.М. Комплексная оценка менеджеров по продажам по количественным и качественным показателям [текст] / И.М. Суханова, Е.А. Скриптунова // Управление сбытом. – 2007. – № 6.
2. Суматохина, И. Менеджер по продажам: как найти лучшего [текст] / И. Суматохина // Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6.

CORE COMPETENCIES OF SALES MANAGER OF SECTOR B2B

Ovsyannikova Elena Vladimirovna,

Post-graduate student of Scientific research institute of work and social insurance; elenaovs1@gmail.com

In work the profession description is submitted, the complex of functions and tasks, knowledge and skills, requirements to a position for the sales manager of sector of B2B is defined and recorded. Key competences of the sales manager of sector of B2B are defined and their characteristic is given.

Keywords: competence, sales manager of the market B2B, qualification, requirements to a position.