Статья

По дисциплине: «УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ ДИСТРИБУЦИИ»

На тему:

«Система мотивации менеджеров по продажам в канале товарной дистрибуции»

г. Москва – 2009 г.

За последние 10 лет экономика России показывала ударные темпы роста. Такими же показатели были и в сфере продаж. Некоторые отрасли давали прирост в обороте до 30–40%, иногда больше.

В таких благоприятных условиях предприниматели зачастую не уделяли внимания мотивации торгового персонала. Имея более или менее внятную логистику в дистрибуции, можно было расти вместе с рынком, не прикладывая особых усилий со стороны фронт-офиса. Менеджеры по продажам во многих товарных компаниях выполняли функции сотрудников call-центра, а также процессинг-менеджеров, выписывая счета и оформляя документы на отгрузку. Только в некоторых компаниях — лидерах рынка существовал план работы по развитию отделов продаж и системы мотивации торгового персонала. После наступления кризиса почти всем компаниям пришлось задуматься об эффективной системе мотивации.

На рынке b-2-b в товарной дистрибуции (дистрибуция бытовой техники, компьютеров, аудио-, видеотехники и т.д.) работа менеджеров по продажам имеет свои особенности. Как правило, в таких компаниях торговля организована с отсрочками платежа, налажены регулярные отгрузки (до нескольких раз в неделю), существует немалый товарный оборот. От менеджеров по продажам в дистрибуции требуется более высокая квалификация, чем, например, в розничной продаже. Продавцы в дистрибуции должны хорошо представлять всю технологическую цепочку обработки заказа — от первого звонка клиенту до отгрузки товара со склада. Они должны знать основы бухгалтерского учета, товарного маркетинга и логистики. Не последнюю роль, влияющую на качество работы специалистов по продажам, играет система мотивации. В этой статье мы хотели бы обратить внимание на технологическую составляющую систем мотивации. Мы не будем останавливаться на психологических аспектах отбора и подготовки продавцов, это тема отдельной статьи, а постараемся выяснить, какая же система мотивации самая эффективная, какие ошибки допускаются при ее разработке и как сделать так, чтобы продавцы старались реализовать весь свой потенциал в продажах. Будем считать, что наш менеджер по продажам — молодой, по-хорошему амбициозный человек с большой внутренней мотивацией в профессии, стремящийся заработать больше денег и вырасти профессионально в продажах. Стремление к заработку очень важно, поскольку, если человек пришел в продажи не за деньгами, значит, успеха ему не видать.

Для начала ответим на вопрос: для чего нужна система мотивации? Ответов может быть несколько, среди них:

 система мотивации должна побудить менеджера по продажам продавать больше, стремиться к новым достижениям;

 система мотивации, прежде всего, должна показать продавцу, результатов на каком направлении от него ждет компания, а также направить его силы на достижение этих результатов (если премия в системе мотивации рассчитывается за привлечение клиента, значит, на эту работу он должен направить все свои силы);

 система мотивации дает четкое представление менеджеру по продажам, от каких показателей его работы рассчитывается его зарплата, т.е. сколько денег и за какой результат он получит;

 система мотивации позволяет создать в отделе продаж дух здоровой конкуренции и нацеленности на результат, помогает избежать ситуации интриг: когда все менеджеры знают, как и по каким правилам рассчитывается их зарплата, они могут прогнозировать свой доход и работают более воодушевленно.

Далее мы рассмотрим, какие виды мотивационных схем работают сегодня на рынке товарной дистрибуции. Система мотивации бывает материальная и нематериальная. Например, деньги, скидки на покупку товара, путевки в отпуск — материальная составляющая. Вымпелы лучшему продавцу, более удобное кресло, фотография на доске почета — нематериальный стимул в работе. В хорошо сбалансированной системе мотивации нематериальные составляющие должны дополнять материальные бонусы. Система мотивации может быть постоянной или включать в себя переменные бонусы по итогам работы менеджера по продажам.

*Система мотивации с фиксированным доходом продавцов* — постоянный оклад. Сегодня все понимают, что это самая неэффективная система для отдела продаж и таких систем в продажах почти нигде не осталось. Ее преимущества заключаются в простоте расчета зарплаты как для сотрудника, так и для работодателя, а также в понятном планировании расходов на фонд оплаты труда для работодателя. К недостаткам же можно отнести то, что эта система не мотивирует продавцов на «подвиги» для достижения результата и неинтересна «продвинутым», амбициозным продавцам. За оклад будут работать только пассивные люди без мотивации на деньги. В случае падения продаж, локального или системного, не удастся заставить продавцов изменить ситуацию. Сотрудникам незачем напрягаться независимо от того, падают продажи или растут: зарплата все равно одинаковая. *Система мотивации с премиальной составляющей* подразумевает выплату премии менеджеру по продажам. В кризис эта система получила широкое распространение в небольших дистрибьюторских компаниях. Для бизнеса в целом такая форма работы лучше, чем окладная система. Однако на таких условиях опытные, знающие себе цену продавцы работать не будут. К преимуществам данной системы можно отнести простоту расчета зарплаты как для сотрудника, так и для работодателя, но только при условии, что можно рассчитать параметр, от которого рассчитывается премия. Например, премия рассчитывается от размера прибыли, а данные по ней в компании — закрытая для продавцов информация. Премию рассчитывает только руководитель по известным только ему данным. Значит, всегда будет недовольство со стороны продавцов и ощущение, что их обманывают. Для руководства очевидно еще одно преимущество — экономия на фонде оплаты труда. В первое время менеджеры, как правило, много не продают — нарабатывают опыт и клиентов. Следовательно, в этот период и фонд оплаты труда минимальный.

Надо сказать, что те менеджеры по продажам, кто согласятся работать на таких условиях, будут иметь очень сильную внутреннюю мотивацию на результат и, если им помочь и обучить, могут показывать хороший результат.

Если говорить о недостатках этой системы, то среди них можно отметить нестабильность дохода менеджера по продажам. Многие снимают квартиру, и в Москве такие условия мотивации могут привлечь только молодых и неопытных, и, скорее всего, как только человек получит опыт в продажах и наработает минимальную базу, он будет искать более стабильные условия. Следовательно, возникает недостаток данной схемы и для руководителей, т.е. постоянная текучка кадров и инвестиции в обучение менеджеров. *Система мотивации с постоянной и премиальной составляющей* подразумевает наличие фиксированной части дохода, а также премии по результатам работы за какой-либо период времени. На сегодняшний день, пожалуй, это самый оптимальный вариант системы мотивации. У менеджеров по продажам есть некий фиксированный доход, дающий определенное чувство стабильности на первое время, плюс возможность заработать хорошую премию. Соотношение между фиксированной частью и потенциальной премиальной должно быть примерно один к двум, например, оклад $500 и возможная премия $1000.

Очень важно определить, за какой временной отрезок будет начисляться и выплачиваться премия: если период будет слишком маленьким, то менеджер не сможет себя проявить и результат работы, а значит, и премия будут несущественными, если же отрезок времени будет слишком долгим, у менеджера пропадет мотивация работать на этот результат. Оптимальным временн*ы*м рубежом является период планирования. В дистрибуции, как правило, этот период равен одному месяцу. По его итогам оценивается работа менеджера по продажам и выплачивается премия. Важно, чтобы премия была начислена сразу после подведения итогов работы, иначе может не сработать мотивирующая связка «результат — вознаграждение».

Основным преимуществом этой системы является ее гибкость, т.е. можно настроить параметры переменной части под любой показатель работы менеджера по продажам. Кроме того, такая система мотивирует менеджера по продажам на «подвиги», а также показывает сотруднику наглядную взаимосвязь «рост продаж — рост дохода». Данная система мотивации позволяет обратить усилия менеджеров на самые проблемные или значимые параметры бизнес-процесса. Например, если для компании стоит задача повышения маржинальности продаж, то в систему мотивации нужно добавить вознаграждение за сохранение оптимального уровня маржинальности.

При использовании этой системы в отделе продаж легче создать атмосферу здоровой конкуренции, азарта, стремления достичь результата, т.к. все менеджеры знают, что их усилия не останутся без вознаграждения. Однако в этой системе, как и во всех остальных, есть свои недостатки. В частности, в некоторых компаниях может возникнуть сложность в определении перечня показателей, по которым нужно оценивать работу менеджера по продажам. Важно выбрать самые важные парамет ры.

Например, компания выходит на рынок с новым продуктом, следовательно, необходимо как можно быстрее построить канал сбыта, привлечь максимальное количество дилеров, а мотивация специалиста по продажам нацелена на сохранение высокого уровня маржинальности сделок и увеличение общего оборота. Первые отгрузки нового продукта, как правило, идут со скидками или как небольшие пробные заказы. В рамках системы мотивации менеджеру такие заказы невыгодны.

В результате компания будет терять новых дилеров.

Как вариант системы мотивации с постоянной и переменной составляющей можно рассматривать *систему на основе KPI*. Каждому параметру оценки работы менеджера по продажам присваивается удельный вес в процентах, сумма всех весов составляет 100%. По итогам работы за месяц рассчитываются следующие данные: базовый доход менеджера, итоговое выполнение показателей по KPI, премиальная часть. Затем премиальная часть умножается на удельный вес цели и получается размер итоговой премии (таблица).

*Дополнительные бонусы в системе мотивации* — различные призы, подарки, премии по итогам профессиональных конкурсов, за лучшие результаты в продажах отдельных товарных линеек. На основе личного опыта могу сказать, что такие бонусы также хорошо работают на повышение лояльности к компании. Важно, чтобы объявленные премии, призы и подарки выплачивались менеджерам в любом случае. Иногда недорогой плеер или телевизор, подаренный с поздравлениями и прочими PR-атрибутами на общем собрании, поднимает боевой дух менеджера выше, чем дополнительная прибавка к зарплате. Кроме этого, повышают эффективность работы различные нематериальные составляющие системы мотивации, например переходящий кубок «Лучшему менеджеру по продажам месяца», фотография на доске почета. Такие нематериальные поощрения являются низкозатратными для работодателя, прекрасно дополняя основную систему мотивации. Таким образом, невозможно придумать универсальную систему мотивации. На каждом этапе развития компании перед отделом продаж стоят свои специфические задачи. Например, в самом начале деятельности важно быстро наработать клиентскую базу, выйти на определенный оборот в продажах. В это время отдел продаж должен быть ориентирован на привлечение новых клиентов, поддержание определенного уровня частоты отгрузок, снижение оттока клиентов.

Уровень маржинальности на этом этапе менее важен, чем объем продаж. Следующий этап — борьба за повышение рентабельности, и перед отделом продаж ставится задача сохранения роста продаж. На данном этапе это сделать легче: база наработана, компанию знают на рынке, менеджеры по продажам выстроили долгосрочные отношения с дилерами. Следовательно, в системе мотивации основной упор делают на маржинальность, увеличение среднего размера заказа, снижение дебиторской задолженности.

Развитие системы мотивации в дистрибьюторской компании

В качестве примера обратимся к опыту работы компании — дистрибьютора телекоммуникационного оборудования, которая занимается оптовыми поставками в Россию по прямым контрактам от вендоров телекоммуникационных шкафов, серверных корпусов, блоков питания и т.д. Клиенты компании — дилеры, осуществляющие перепродажу оборудования конечным заказчикам. В декабре 2005 г. на момент начала реструктуризации отдела продаж ситуация была тупиковая: три менеджера по продажам и руководитель отдела. Продажи в компании невозможно было предсказать, отсутствовала динамика роста продаж: в один месяц менеджеры могли продать на $100 000, а в другой — только на $50. В 2005 г. объем продаж был меньше, чем в 2004 г., при том, что ежегодный рост рынка составлял минимум 20%. Менеджеры по продажам получали стабильный оклад без мотивации на активные продажи. В феврале 2006 г. была принята новая система мотивации — сдельная форма оплаты. Были введены личные планы по продажам для каждого менеджера, назначена базовая ставка, например $1000.

Если личный план продаж был выполнен на 100%, то менеджер зарабатывал $1000, а если показатель плана был равен 0%, то менеджер не получал ничего. Цель новой системы мотивации — сделать мощный рывок в продажах за счет перехода на модель активных продаж. Нужно было заставить менеджеров двигаться, звонить, а не сидеть на входящих звонках. На тот момент в компании был определенный запас по клиентской базе. Кстати, 85% продаж на тот момент давали всего 2% клиентов, а это очень плохой показатель. Параллельно с внедрением новой системы шел набор новых менеджеров, оттачивалась система корпоративного обучения.

В октябре 2006 г. была создана система корпоративного обучения, позволяющая набирать неопытных, но очень амбициозных и активных менеджеров по продажам, обучать их и «направлять в бой». Обучение и выход на достижение запланированных результатов было строго регламентировано. В это же время было проведено второе изменение системы мотивации: была введена постоянная составляющая — минимальный фиксированный доход от базовой ставки в размере 50%. Например, если ставка была равна $1000, то при условии выполнения плана меньше чем на 50% менеджер все равно получал $500. В практике компании таких случаев не было, но менеджер чувствовал определенную стабильность в своих минимальных доходах. Также были введены определенные бонусы, например: за привлечение и удержание дилеров, за поддержание дебиторской задолженности в расчетных рамках. Кроме того, была введена премия за достижение коллективного результата. Отдел продаж вырос до 10 человек, все менеджеры вели активную работу с дилерами, ездили на регулярные встречи, были заинтересованы в выполнении персональных планов по продажам. Их общий доход вырос вместе с эффективностью работы. Так, за 2006 г. рост продаж составил 70% по отношению к 2005 г., при росте рынка на 25% и сохранении прежнего высокого уровня маржинальности. В середине 2007 г. была проведена третья реформа системы мотивации менеджеров по продажам. На тот момент отдел насчитывал уже около 20 продавцов, в планах на год был набор еще 15 человек. В отделе продаж сформировался дух нацеленности на результат, менеджеры почувствовали драйв, стали стремиться к новым подвигам.

Для увеличения продолжительности работы менеджеров в компании было принято решение в очередной раз изменить систему мотивации. В связи с этим был сформулирован план развития менеджера по продажам на ближайшие четыре года: от момента выхода на работу до достижения менеджером оборота в продажах в $2 млн. В плане были учтены и регламентированы все этапы достижения цели: от сроков до уровня продаж. На каждом этапе, в соответствии с ростом личных продаж и уровня ответственности, менеджер получал дополнительные бонусы. Например, в ходе достижения рубежа, кратного $500 тыс., повышалась базовая ставка и постоянная составляющая дохода. После прохождения порога в $1 млн менеджер получал право обучать новых продавцов и нес материальную ответственность за качество подготовки и работы своих новичков в течение трех месяцев. Бонусы по продажам рассчитывались по системе KPI. Рост продаж в 2007 г. составил 60% при росте рынка в 20%.

На кризисном рынке 2009 г. снижение оборота составило 20% от показателя 2008 г., что является хорошим показателем, т.к. рынок компьютерной техники в этот год просел минимум на 50%.

Таким образом, возникает ряд выводов.

1. Система мотивации менеджеров по продажам в канале товарной дистрибуции всегда должна отражать цели и задачи, стоящие перед компанией в текущее время.

2. Система мотивации должна быть изменена при условии изменения целей и задач компании.

3. Система мотивации должна быть простой для расчета бонуса, содержать не более пяти параметров.

4. Система мотивации должна работать в двух направлениях:

 если менеджер по продажам достиг цели, то он зарабатывает деньги;

 если менеджер не достигает целей, то необходимо адекватно снизить его доход.

5. Система мотивации может работать только при условии качественной поддержки продаж со стороны бэк-офиса. Если в компании нет обучения новых и старых продавцов, если обязательства по выплате заработанных бонусов не выполняются, если менеджеру помимо своих прямых обязанностей приходится заниматься изготовлением финансовых документов, проводить отгрузку товара на складе, рассчитывать дебиторскую задолженность, то никакая система мотивации работать не будет.

6. Желательно, чтобы система мотивации позволяла менеджеру по продажам прогнозировать свою карьеру в компании. Для этого должны быть сформулированы условия роста его дохода, уровня ответственности, звания в течение продолжительного времени (минимум двух лет).

7. Система мотивации должна быть построена на основе достижения менеджером по продажам персональных целей, выполнении персональных планов по продажам.

Определим основные ошибки в системе мотивации.

1. Недостижимые планы по продажам. Выставляя заведомо недостижимые планы по продажам, работодатель лишается какого бы то ни было уровня продаж. Такая система сама себя дискредитирует в глазах менеджеров.

2. Слишком низкие планы по продажам. Менеджеры легко достигают результата, б*о*льшая часть оборота делается не за счет усилий продавца, а за счет потенциала клиентской базы.

3. Слишком сложная система мотивации. Если она содержит более пяти параметров расчета, сложные заумные формулы, то менеджер не в состоянии самостоятельно рассчитать свой доход и снижает доверие к такой системе.

4. Система мотивации не отражает текущих целей и задач компании. Например, менеджер ориентирован на привлечение новых дилеров и первых продаж. За счет большой разовой скидки для клиента он может осуществить такую продажу, но дальше потеряет интерес к клиенту, и компания лишится прибыли и потенциального дилера.

5. Премия за чужой результат. Например, в отделе продаж премия выплачивается только за достижение плана всего отдела. Один продавец работал на пределе возможностей, а второй не напрягался, а в результате оба получили премию.

Налицо демотивация и неэффективность.

6. Итог работы менеджера по продажам не оценивается количественно. Такая ситуация возникает тогда, когда нет четкого показателя в цифрах. Например, нет конкретной цифры плана по продажам, т.е. менеджер не понимает, насколько эффективно он продает.

7. Менеджер по продажам не может повлиять на конечный результат. Например, по условиям системы мотивации он ориентирован на маржинальные продажи, но продает по фиксированному прайс-листу.

8. Система мотивации часто меняется. Менеджеры не успевают достичь результата по одному варианту системы, а им тут же предлагают другой.

Фокус их усилий постоянно рассеивается.

Создание и отработка системы мотивации — сложная, но важная задача. Большая удача, когда сформирован эффективный отдел продаж, готовый работать на результат в любых рыночных ситуациях, брать на себя обязательства по выполнению плана.

**Список использованной литературы:**

1. Смирнова В. Секреты мотивации продавцов. — СПб.: Питер, 2009.

2. Таранов П.С. Секреты поведения людей. — М.: ИД «Грант», 2002.

3. Уайтли Ф. Мотивация. — СПб.: Вильямс, 2005.