

Sales Minds



Защо системите на заплащане понякога не работят така като очакваме?



Единствената цел на системата на заплащане на търговската сила е да мотивира поведението, което да води до постигането на целите на компанията. За постигането на тази цел се използват различни системи за заплащане, които се променят при развитието на фирмата и пазарните условия.

Като механизъм с огромно влияние върху мотивацията и удовлетвореността на търговската сила, респективно резултатите в краткосрочен и дългосрочен план, често системите за възнаграждение са обект на спор, т.к. засягат интересите на клиентите, на компанията и на търговците.

При мотивацията на търговската сила се открояват три основни измерителя:

- ⇒ **Сила:** усилията, които търговеца влага
- ⇒ **Продължителност:** избора на търговеца къде да полага повече усилия, особено когато е изправен в трудни ситуации
- ⇒ **Цел:** избора на търговеца как да разпредели работата си сред множеството задачи, които трябва да изпълнява

При разработването и внедряването на ефективна системата за измерване на резултатите на търговската сила се отделя специално внимание на:

- ⇒ избора на стимули, които ще използваме
- ⇒ определяне на планираните дейности, които ще доведат до желаните резултати

Тази управленската задача се превръща в истинско предизвикателство, защото ако не са добре определени, ще **поставят под въпрос успеха на целия механизъм на заплащане на търговската сила спрямо вложените усилия и реални резултати.**

В изследването, проведено от VA Group (www.vagroup.bg) като основни причини за напускане на търговски карди, компаниите посочват:

- ⇒ по-добро заплащане от страна на конкурентни фирми
- ⇒ липса на възможност за развитие
- ⇒ несправяне с работата

Избор на стимули

Търговците извършват множество търговски и нетърговски дейности. Техния избор върху какво да фокусират усилията си е толкова важен както и колко упорити ще са в тези усилия. Задачата да мотивираме е незавършена, ако търговското усилие не се насочва в желаната от компанията посока. Практиката показва, че повече усилия не са гаранция за по-добри резултати. Защо? Къде най-често има грешки и подводни камъни в тази уж проста задача? Отговорът на този въпрос изисква поглед и анализ на следните въпроси:

"Ако искаш да построиш кораб, не започвай да караш хората да събират дъску, да разпределяш работата и да даваш заповеди. Вместо това ги научи да копнеят за огромното и безкрайно море".

Търговско поведение: сила, продължителност и цел

1. *Стимули и дейности*
2. *Комуникацията на мениджъра като мотиватор*
3. *Не е въпрос само за заплащане.*

Определяне на планираните дейности, водещи до желания резултат

1. По какъв начин системата на заплащане влияе на търговската сила и на всеки търговец?

Системата на заплащане определя типа хора, които ще привлечи компанията. Дали ще са рисковни играчи, които биха искали възможност да изкарват повече доход като награда за повече положен труд и успешни продажби, при несигурен пазар или пък търговци, работещи добре в търговска среда с по-малък риск, където лоялността, професионалното развитие, удовлетвореност на клиентите и стабилния ръст са от значение. Двете ситуации биха изисквали различна политика на стимулиране и ще привличат различен тип хора.

2. По какъв начин системата на заплащане влияе на работата на търговеца?

Ефективната система на заплащане мотивира търговската сила да работи повече, за да постига резултати. Следователно тя има огромна роля в това да определя:

- ⇒ **колко енергия търговската сила ще влага в работата** (пример, ако има различен процент върху оборота преди достигане на таргет и при преизпълнение на таргет). Разбира се, ако целите са реалистични. Да не забравяме, че не всички търговци са мотивирани от парите. Надхвърляне на таргет би провокирало усилие за някои, за други това усилие може да изглежда като прекалено много труд за нарушаване на комфорта на свободното време.
- ⇒ **как ще се разпределя времето по отношение на продуктите, клиентите и останалите дейности** (пример: ако компанията има твърд процент върху оборота ще провокира едно поведение, ако има различен процент върху оборота на различни продуктови групи – ще провокира друго търговско поведение)

3. Как системата на заплащане влияе на взаимоотношенията с клиентите?

Системата на заплащане провокира дългосрочно или краткосрочно развитие на взаимоотношенията с клиентите. Планът може да е направен така, че да кара търговеца да прави правилните неща за клиента, дори и да води до по-слаби продажби в краткосрочен план. Планът може и да стимулира търговеца да гони продажбата на всяка цена. Какъвто и да е изборът на компанията той трябва да е осъзнат.

4. Как системата на заплащане влияе на резултатите на компанията?

Работата на търговците се отразява както на прихода, така и на печалбата. Дали ще мотивираме продажба на всяка цена, дори ако това означава да намаляваме цени или ще провокираме продажби, които влияят на печалбата, въпреки загуба на пазарен дял и продажби. Съществени въпроси, които с подходящ стимул ще водят до желаното поведение.

Често компаниите посочват системата за заплащане като причина за техните резултати, докато истинския проблем се крие в самата система на управление на продажбите. Често задавани въпроси към нас са по-скоро управленски предизикателства отколкото въпрос на бонусна схема.

Пример:

- ⇒ Ние не успяваме да се справим с текучеството на хора.
- ⇒ Не работим с правилните клиенти.
- ⇒ Не развиваме стратегическите за нас продукти.
- ⇒ Продажбите не растат така, както очаквахме.
- ⇒ Търговците не разширяват бизнеса с нови клиенти.

Да погледнем последното изказване. То обикновено се приема като проблем на бонусната програма. Мениджърите споделят, че търговците се чувстват комфортно с дохода, който изкарват с настоящите си клиенти и лесни продажби и не са мотивирани да се борят за нови клиенти. Разбира се промяна в бонус програмата за стимулиране на развитието на нов бизнес би помогнало в дадени ситуации, но е много вероятно да има други причини за това темпа на разрастване през нови клиенти да е под очакванията.

Например:

- ⇒ Малък брой търговска сила – липса на време за работа с нови клиенти;
- ⇒ Недобре структуриран търговски екип – развиването на нови клиенти изисква умения, които са различни от уменията за обслужване на съществуващия бизнес;
- ⇒ Подбор на търговски персонал – търговците са добри в поддържането на клиентите, но нямат нужното поведение и присъствие за спечелване на нови клиенти;
- ⇒ Неподходящи обучения- транзакционни продажби вместо консултативни или обратно;
- ⇒ Търговците нямат данни и инструменти, за да развият нови клиенти – по-добро структуриране на усилията с потенциални клиенти, биха подобрили значително резултатите;
- ⇒ Възприетият от компанията механизъм за планирането и разпределянето на дейностите на ниво територия също влияе на представянето.

Ролята на мениджърите

На практика всяка дейност на мениджърите продажби влияе на резултатите на техните подчинени. Как правят своя избор при назначаването на хората си, плановете и политиката която следват, обучението което провеждат, начинът, по който говорят и управляват хората си. Факторите от средата, които са извън контрола на мениджъра също оказват влияние на мотивацията. Като всяка друга управленска дейност, мотивацията на търговските екипи изисква своето внимание и систематичен подход, а не спонтанна реакция към случващото се.

Пет идеи, които ще подобрят резултатите

- 1. Подбирайте и назначавайте хора, чиято мотивация отговаря на изискванията и системата на възнаграждение за позицията и в същото време вашето предложение да е достатъчно предизвикателство за тях.**

Съвпадението между способностите и нуждите с изискванията на позицията и системата за възнаграждение е основна задача на подбора. Инвестицията на време и прецизност за постигането на това съвпадение се изплащат като намаляват управленските и мотивационни проблеми.

- 2. Обвързвайте индивидуалните нужди в мотивационната програма.**

Мотивацията е комплексен и персонален процес, в чиято основа стоят индивидуалните нужди. Всяка мотивационна програма, имаща механизъм, адресиращ индивидуалните потребности е гаранция за нейния успех.

- 3. Давайте достатъчно информация за работата и се уверете, че хората имат нужните умения, за да я извършват добре.**

Търговците трябва да са добре обучени и също толкова добре информирани, за да извършват работата си добре. Ако мениджърите обучават хората си и ги информират правилно, търговците виждат как техните усилия водят до постигането на резултатите. Това намалява значително конфликтите на ролите и грешки в резултат на двусмисленост на информацията.

- 4. Изграждайте увереност в хората си.**

Позитивната обратна връзка за добро представяне е стандартен процес за изграждане на увереност. Не доброто

представяне трябва да се адресира по конструктивен начин, която да довежда повишаване на мотивацията и резултатите.

- 5. Бъдете про- активни и откривайте проблемите, свързани с мотивацията и източниците на неудовлетвореност.**

Мениджърите трябва да виждат потенциалните мотивационни проблеми и да ги решават преди да се разраснат. Ако част от хората са демотивирани от липсата на възможност за промоция, то мениджъра трябва да даде яснота какви са изискванията за заемане на по- висока позиция и да направи оценка на представянето на служителя с фокус върху тези изисквания и ясни препоръки кои компетенции трябва да се развиват. Ако възможностите за промоция не съществуват, поради отсъствие на вакантна позиция, то съпадението между нужди и изисквания на ниво подбор отново показват своята важност.



1000 Sofia
28, Hristo Botev blvd., office 9

e_mail: info@vagroup.bg
www.vagroup.bg

phone: (+359 2) 9 500 400
(+359 2) 9 500 401
mobile: + 359 879 407 760