

**Александра Адуцкевич,**бизнес-тренер консалтинговой компании «Здесь и Сейчас»,  
руководитель отдела продаж ООО «Илмакс»

adutskevich\_av@mail.ru



# Мотивация отдела продаж: пять ключевых принципов

Построением системы мотивации отдела продаж занимаюсь более четырех лет и могу с уверенностью сказать: мотивация персонала — один из мощнейших инструментов для достижения стратегических целей компании, обеспечения необходимых финансовых показателей.

**З**ачастую на практике мотивация сводится к определенному проценту от оплаченного ежемесячного оборота или валового дохода. И нам, руководителям, кажется, что это должно работать: «Продавай больше и дороже — зарабатывай больше». Тем не менее, как показывает практика, такая система не всегда эффективна. И в результате размер торговой надбавки сокращается, хотя специалист по продажам мотивирован на увеличение валового дохода; клиенты новые не привлекаются, хотя они прямо влияют на увеличение оборота, и т.д.

Между тем **мотивация как система показателей должна учитывать стратегию компании**, ее долгосрочные и краткосрочные цели. Если при построении мотивации не будут учитываться направления развития организации, ее цели достигнуты не будут, ведь финансовый результат компании в любом случае зависит от результативности отдела продаж.

Ниже изложены основные принципы построения мотивации торго-

вого персонала, которые вытекают один из одного.

**Принцип 1:** как уже отмечалось, **увязывайте цели компании и мотивацию отдела продаж.**

Например, торговая фирма определяет для себя следующую цель на 2014 год: «Увеличение валового дохода на 30% по отношению к 2013 году за счет привлечения новых клиентов (конечных потребителей), а также увеличения объемов продаж товаров с торговой надбавкой более 30%».

Компания четко планирует, за счет чего она достигнет поставленной цели, и эти намерения **обя-**

**зательно** должны быть отражены в системе показателей (пример приведен в табл. 1).

Если в мотивации не учтено, за счет чего организация планирует достичь целей, то можно спрогнозировать **следующие сценарии:**

■ торговый персонал «додумывает» все сам, в результате чего видение задач персоналом и их реализация не всегда будут совпадать с мнением собственника;

■ отсутствие у руководства понимания, за счет чего необходимо выполнять планы, демотивирует персонал.

ТАБЛИЦА 1

Показатель	План	Факт	Коэффициент выпуска	Вес	Эффективность
Оборот, млн руб.	1 000	1 100	1,1	40	44
Новый клиент, количество	10	9	0,9	15	13,5
Продукт А, ед.	50	55	1,1	10	11
Продукт Б, ед.	30	25	0,83	10	8,33
Просроченная дебиторская задолженность, %	10	15	0,67	25	16,67
Валовой доход, млн руб.	200			100	93,5
База для начисления заработной платы: 5% от валового дохода, млн руб.	10		Итого: заработная плата с учетом эффективности	млн	9,35

### Принцип 2: вовлекайте персонал в разработку системы мотивации.

Специалист по продажам как никто другой знает о потребностях клиентов, действиях конкурентов, трендах на рынках, поэтому его знания полезно учитывать при разработке стратегии. Соответственно, когда вы «уложите» стратегию в систему мотивационных показателей, предварительно разъяснив все задачи отделу продаж и учтя его мнение, сопротивления будет меньше, так как специалисты по продажам в данном случае «сами определяют» дальнейший вектор своей работы. Вовлеченность, как правило, формируется путем анкетирования персонала или проведения общего собрания, направленного на поиск идей. После проведения сбора идей важно **проанализировать и презентовать итоги отделу**, тем самым подготовив его к изменениям.

Руководителям также не стоит забывать, что **у каждого сотрудника есть определенные ожидания от будущей системы мотивации**. И если планы продаж растут, а возможность заработать больше отсутствует, это демотивирует. Помимо этого, персонал испытывает потребность в самореализации,

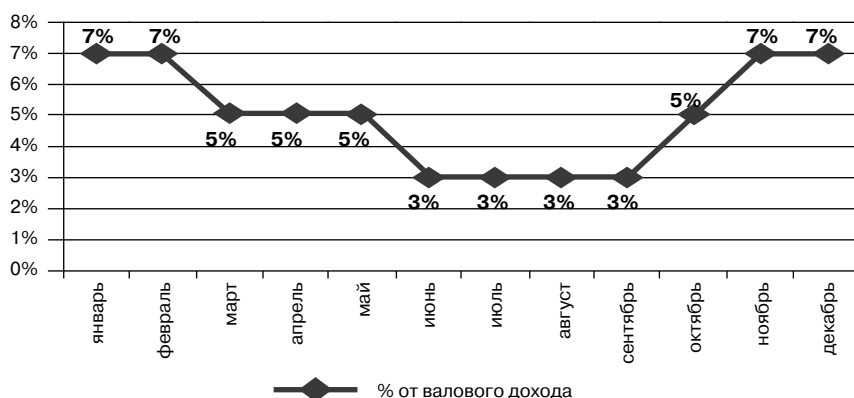


Рис. 1

работе в команде, возможности построения карьеры в компании и прозрачности перспектив и др. Соответственно, если эти факторы не учтены, специалист не станет ставить долгосрочные цели по отношению к работодателю.

### Принцип 3: учитывайте ожидания и потребности персонала.

Все как в продажах: невозможно выстроить долгосрочные отношения с клиентом, не понимая истинные его потребности.

Итак, мотивация включает в себя не только финансовую составляющую, как обычно считают руководители, но и нематериальную. Сотрудников мотивируют к труду в том числе обыденные вещи: свежий ремонт в офисе, наличие столовой, своевременная обратная связь, наличие новых и интересных задач (проектов) и проч. Далеко не

самые плохие идеи — выслать благодарность родителям сотрудника, вручить ему диплом за достижения и успехи в работе или повысить в должности, например, перевести специалиста по продажам в разряд ведущих специалистов. Для компании это практически ничего не стоит, а эффективность работы персонала растёт...

При разработке мотивации отдела продаж компания часто забывает о том, что **многие рынки подвержены сезонным росту и спадам**. Рынок строительных материалов — яркий тому пример. Учитывая сезонные колебания, полезно применять поправочные коэффициенты к премиальной части, так как в сезон нагрузка растёт (увеличиваются планы, документооборот, растёт число рекламаций). Или, например, в низкий сезон доходность падает — в этом случае «для поддержания штанов» можно ввести корректирующий коэффициент на показатель по доходности. Пример: изменение процента, начисляемого на продажи специалиста отдела в зависимости от месяца (см. рис. 1).

Важно помнить, что правила игры надо установить продавцам **в начале года**, чтобы применение 3%-ной ставки в высокий сезон не стало для них неприятной неожиданностью.

Иногда оптовые компании к премиальной части торгового персонала могут применять так называемые

ТАБЛИЦА 2

Март					
Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения	Вес	Эффективность
Новый клиент, количество	10	9	0,9	15	13,5
Активные клиенты, количество	100	95	0,95	35	33,25
Просроченная дебиторская задолженность, %	10	15	0,67	50	33,33
Итого				100	80,08

База для начисления

	Факт	Поправочные коэффициенты, %	Премия	С учетом эффективности	Итого к выплате
Валовой доход, млн руб.	200	5	10	8	
Оплаченный оборот, млн руб.	935	1,3		С учетом оборота	10,41

ТАБЛИЦА 3

Июнь

Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения	Вес	Эффективность
Новый клиент, количество	10	9	0,9	15	13,5
Активные клиенты, количество	100	95	0,95	35	33,25
Просроченная дебиторская задолженность, %	10	15	0,67	50	33,33
Итого				100	80,08

База для начисления

	Факт	Поправочные коэффициенты, %	Премия	С учетом эффективности	Итого к выплате
Валовой доход, млн руб.	420	3	12,6	10	
Оплаченный оборот, млн руб.	1 700	1,5		С учетом оборота	15,14

мый пульсирующий коэффициент (см. рис. 2\* и табл. 2).

Комбинаций может быть много. Если используется несколько поправочных коэффициентов, важно проверить, насколько при уменьшении одного коэффициента и увеличении другого меняется доход продавца, чтобы не возникла демотивация: «Доход и оборот в сезон вырос, а из-за искусственных коэффициентов зарплату урезали!». Цель поправочных коэффициентов — **сбалансировать с точки зрения сезонных скачков доход продавца**. Если в высокий сезон будут гипервысокие доходы, в низкий сезон продавец не «простит» уменьшения своего дохода (табл. 3).

В своей управленческой практике я привязываю пульсирующий коэффициент к общему плану отдела продаж. В случае невыполнения плана повышающий коэффициент не применяется. Это так называемый **командный мотиватор**, и он почти всегда срабатывает — во всяком случае продавцы свои отгрузки не останавливают и не переносят на следующий месяц, если выполнили индивидуальный план. Работа будет спориться, если у ваших продавцов сопоставимые планы.

### Принцип 5: включайте по возможности командный мотиватор.

Применение этого принципа уменьшает риски невыполнения стратегического плана, увеличивает вклад продавцов в общий результат.

Если в компании принято ставить цели на год, полезным будет «подвесить морковку» и для долгосрочной цели. Выполнение годового плана отделом в целом и достижение индивидуальных показателей в частности может быть поощрено, например, туристической путевкой.

Многие компании при построении системы мотивации закливаются **на финансовых показателях** (как правило, валовом доходе или обороте), что в корне неверно. Помимо финансовых показателей, любая мотивация должна содержать **клиентскую составляющую**.

Если клиенты недовольны нашей работой, они уходят к конкурентам — в итоге достижение финансовых показателей становится невозможным. Полезно проводить анализ удовлетворенности клиентов, повторные закупки, изучать процессы оттока клиентов и возврата продукции, проценты рекламаций и т.д. Такая работа, на мой

взгляд, должна проводиться ежеквартально, поскольку в течение месяца подобные задачи не реализуются. Для компании важна стабильность и развитие клиентской базы, поэтому необходимо мотивировать на это персонал.

Для того чтобы достигнуть конкретной цели, компании важно обладать определенными компетенциями. Соответственно, в мотивационную систему необходимо закладывать показатели, связанные **с обучением и развитием персонала**. Как представляется, это полугодовые либо годовые показатели (соответствие стандартам, знание продукции, применение 5-ступенчатой модели продаж и т.д.).

Абсолютно нормально, когда в системе мотивации присутствует **5–7 показателей**. При этом все равно необходимо расставлять приоритеты, определять значимость того или иного показателя. Их приоритетность может быть установлена путем введения веса; сумма всех показателей — это 100% (табл. 4).

В зависимости от коэффициента выполнения показателя и его веса рассчитывается **эффективность работы сотрудника**. При перевыполнении плана растет общая эффективность, а значит, увеличивается доход специалиста по

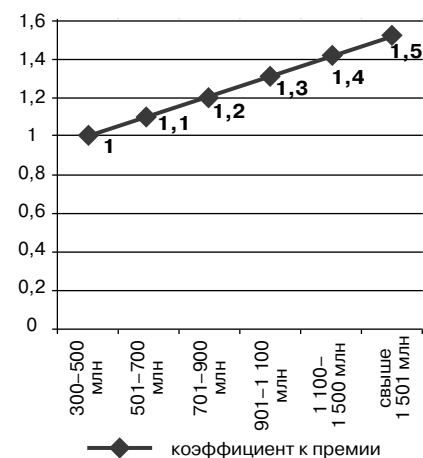


Рис. 2

\* Размеры коэффициентов — произвольные.

ТАБЛИЦА 4

Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения	Вес	Эффективность
Оборот, млн руб.	1 000	1 100	1,1	40	44
Участие в тендерных торгах, количество	1	4	4,00	5	20,00
Тендер, в котором компания объявлена победителем, количество	1	3	3	5	15,00
Привлечение новых клиентов, количество	3	4	1,33	10	13,33
Активные клиенты, количество	70	75	1,07	15	16,07
Просроченная дебиторская задолженность, %	10	15	0,67	25	16,67
Переменная часть, млн руб.	8			100	125,07
Премия с учетом эффективности					10,01

ТАБЛИЦА 5

Показатель	План	Факт	Коэффициент выполнения	Вес	Эффективность
Оборот, млн руб.	1 000	900	0,9	40	36
Отгрузки продукта С, количество	10	12	1,20	5	6,00
Привлечение новых клиентов, количество	3	4	1,33	10	13,33
Активные клиенты, количество	70	75	1,07	15	16,07
Просроченная дебиторская задолженность, %	10	15	0,67	25	0,00
Переменная часть, млн руб.	8			95	71,40
Премия с учетом эффективности					6,01

продажам. Рекомендую мотивацию делать именно **открытой**, так как сотрудник, достигнув максимального значения в своем доходе, останавливается. У него возникает вопрос: «А зачем мне прикладывать дополнительные усилия, искать новые возможности? Ведь больше я все равно не заработаю». Наличие верхней границы в доходе — **существенный демотивирующий фактор**, который нередко вынуждает сотрудников увольняться. С ростом компетенции сотрудника, его достижений обязательно должен расти и доход.

В то же время, если компания не ограничивает возможности в области дохода своих сотрудников, она должна предусмотреть **нижние допустимые значения** в выполнении показателя. Например, коэф-

фициент выполнения не менее 0,9 (табл. 5).

Как видно из примера, эффективность работы по показателю «Просроченная дебиторская задолженность» не засчитывается, что существенно влияет на доход сотрудника. Такие лимиты необходимы, поскольку компания не может выплачивать премии, если планы не выполняются.

И в заключение несколько слов о внедрении новой системы мотивации.

Менять систему оплаты труда **не рекомендую** в низкий сезон. Как правило, доходы в этот период невысоки, тогда как любые изменения несут в себе риски, а вам важно, чтобы мотивация была принята персоналом. При этом важно по-

казать сотрудникам новые возможности для увеличения их дохода, объяснить, почему вводятся именно эти показатели, как они связаны со стратегией, за счет чего продавцы могут их выполнять.

Также следует в первый месяц после запуска новой мотивации гарантировать сотрудникам **право выбора** расчета дохода по старой или новой системе в зависимости от достигнутого результата. Уделяйте запуску проекта максимальное внимание, оказывайте сотрудникам консультационную помощь в работе по новым схемам. Ваши коллеги убедятся, что вы, как руководитель, заинтересованы в их успехе, и будут делать все возможное, чтобы не обмануть в том числе ваши ожидания. **ФД**

Специализированная литература на сайте

**www.profmedia.by**