

СЪДЪРЖАНИЕ:

Увод	5
Въвеждащи условия	7
Съдържателни теории за мотивацията (приложение при търговци)	13
Процесуални теории за мотивацията (приложение при търговци)	35
Търговски екипи и търговско представяне	69
Съвременни концепции в ръководството на търговски екипи	94
Възнаграждаване на търговците и търговския екип	108
Стимули, мотивация и трудово представяне: проучвания и най-добри практики	138
Модел: Подобряване на продажбеното представяне чрез материално стимулиране	158
Изводи	169
Източници	173
Списък на фигурите и таблиците	183

УВОД

Съвременните пазарни условия се отличават с една непрекъснато нарастваща динамика и засилена конкурентна борба. Икономическата и финансова криза също даде своето отражение върху организацията и дейността на икономическите субекти. Това неизменно се отрази и на търговските фирми в нашата страна, които постоянно търсят начин да подобрят своята ефективност, ефикасност и конкурентоспособност.

От тази гледна точка темата за мотивацията на търговци и търговски екипи не просто е запазила своята актуалност, но получава и едно ново водещо значение. Променените пазарни и бизнес условия, новата ситуация, изискват и различен поглед върху тази тема. Особеностите на търговския труд и търговската професия повдигат редица въпроси относно различията в мотивацията на търговците и търговските екипи. На основните от тях ще се опитаме да дадем отговор в този труд.

Цел на монографията е да бъдат изведени и доразвити основни проблеми и въпроси от областта на мотивацията на търговци и търговски екипи, които могат да бъдат използвани от търговските мениджъри в практиката за по-ефективно управление и постигане целите на организацията. Чрез разширен анализ на теоретични разработки по темата, както и при проверка на основни постановки в практиката, да се предложат конкретни решения приложими при мотивацията на търговци и търговски екипи, конкретно за нашата страна.

За постигане на общата цел последователно се поставят и следните основни задачи:

Да се изследват класическите и съвременни мотивационни теории, като се доразвият възможностите за практическото им приложение при мотивация на търговци.

Да се обобщят водещите условия и характеристики на успешните екипи от теоретична и практико-изследователска гледна точка, както и да се изведат и доразвият възможностите за тяхното приложение при ефективното управление на търговски екипи.

Да се анализират задълбочено програмите за допълнително възнаграждение на търговци и търговски екипи, като се открият практически приложните аспекти и се предложат конкретни решения за търговския мениджмънт в нашата страна.

Изложението е направено в следната логическа последователност:

В началото се предлага анализ на основните мотивационни теории – съдържателни и процесуални, като се извеждат особеностите на тяхното приложение конкретно при мотивация на търговци.

От мотивация на отделни търговци се преминава към мотивация на търговски екипи. Анализират се основните принципи и постановки по темата, като специално внимание се отделя на съвременната концепция за трансформационно ръководство с адаптация за търговски екипи.

Задълбочено внимание се обръща на една от най-съществените теми за възнаграждаването на търговците и търговските екипи, като се предлага конкретен отговор на основните въпроси: кой да бъде възнаграден, какво да се възнаграждава, каква и колко голяма да е наградата, кога и как да се дава?

Изследвани са успешните практики при мотивацията и възнаграждаването на търговци и търговски екипи, като се предлага и адаптация на приложението им за нашата страна.

Връзката между теорията и практиката едва ли някъде е по-силна от тази, която съществува в областта на продажбите, управлението и мотивацията на търговци и търговски екипи. Нашата цел е да изведем основните достижения на теорията, като не просто да бъдат представени описателно за практиката, но и до голяма степен да се направи тяхната проверка, адаптация, приложимост за търговския мениджмънт. Искрено вярваме, че в значителна степен сме успели.

Тип на програмите за материално стимулиране:

Има четири основни типа програми за материално стимулиране, които успешно се прилагат в търговската практика (Bonner, Hastie, Sprinkle, and Young, 2000):

- На база **количествен резултат** (Квотни програми) – системата за материално стимулиране се основава на постигането на определени количествени резултати (квоти).
- На база **качествен резултат** – подобрене на качеството на изпълнение на дадена търговска задача или функция при измерване и сравнение с предходно, или друго качество на изпълнение.
- **Състезателни** програми – на база конкуренцията с други търговци (най-често от същия търговски екип) или на база конкуренцията с други търговски екип (най-често от същата организация).
- **Фиксирани** програми – програми за материално стимулиране основаващи са на определена фиксирана база (най-често размера на работната заплата).

Как те се подреждат по ефективност:

- За търговските фирми, квотните програми за материално стимулиране са доказано най-ефективни и с най-често добри резултати в практиката.
- Програмите за материално стимулиране на база подобряване на определен параметър в работата (качествен резултат) в болшинството случаи са по-ефективни в търговската практика от състезателните и фиксирани програми.
- Състезателните програми са ефективни в сравнително редки случаи и най-често имат краткосрочен ефект във времето. Въпреки това, в отделни случаи такива програми показват по-висока ефективност в сравнение с останалите. Те трябва да се прилагат умерено и в комбинация с други програми за стимулиране.
- Фиксираните програми имат най-ниска ефективност.

Мотивационни влияещи:

Изследванията показват, че има редица фактори и условия, които правят една програма за материално стимулиране успешна или не толкова успешна на практика. Основните влияещи фактори са:

Полза: Възнаграждението (плюс обвързаността му със задачата) си струва усилията.

Контрол: Търговецът има усещането, че изпълнението на задачата зависи от неговите собствени усилия, но и има избор дали да избере да постигне тази задача.

Цели: Целите са конкретни и предизвикателни (напрягащи).

Защо количественият подход влияе най-добре?

- Съществува допускането, че количествения подход влияе в по-силна степен заради липсата на лимит и ограничение, което позволява на търговците да получават много високи доходи (Ford, 1992; Bandura, 1997; and Clark, 1998). Така например, при качествения подход обикновено се цели постигането или запазването на определена граница, стандарт на изпълнение на качеството на търговската задача. Подобряването на качеството над този стандарт обикновено не се стимулира допълнително. Това е особеност на практиката на измерване и управление на съответните програми, но най-често подходът е именно такъв. От своя страна, количествените програми най-често са на принципа „колкото повече, толкова повече“, не рядко дори с допълнително нарастващо стимулиране. Това позволява на търговците да имат усещането за „безкрайност на наградата“, както и за получаване на допълнително стимулиране за положени свръх усилия.
- Количествените квоти създават и усещането за „самоуправление“, самостоятелен избор на конкретна цел, както и избор на това дали изобщо да се полагат усилия за постигането на дадената цел.
- Конкретността и предизвикателността при квотните и количествени цели е най-добре изразена, което също влияе за тяхното предпочитане от търговците. Една допълнително продадена единица е ясно определена цел, докато 1% нарастване на удовлетвореността на

клиентите, както и да се измерва на практика, си остава далеч по-имагинерна представа.

- Възприемането на оценката за изпълнението и степента на възнаграждението като „справедливи и честни“ от страна на търговците също е най-силно при количествените програми. Трябва да се отбележи, че като „най-несправедливи“ в практиката се възприемат състезателните и конкурентни програми, което винаги трябва да си има предвид от търговските мениджъри. Освен това, усещането за контрол при тях е значително по-ниско.

Каква е практиката в нашата страна?

В резултат на проведени интервюта с 48 средни и висши търговски мениджъри в различни компании в нашата страна, в това число интернационални, могат да се направят следните основни изводи от тяхната практика:

- Най-често прилагани в практиката са количествените (квотни) програми за материално стимулиране, които се прилагат в 100% от изследваните компании и търговски екипи. На второ място са състезателните програми, които най-често са инцидентни, един до два пъти годишно – за над 70% от изследваните компании и екипи. Под 10% не прилагат изобщо такива програми, но от друга страна почти всяка пета търговска компания използва състезателни програми непрекъснато.
- Програмите за материално стимулиране, пряко обвързани с определен количествен резултат (квотни програми), показват най-добри резултати в сравнение с останалите типове програми и са предпочитани от търговските мениджъри и в нашата страна. Допълнителен плюс за тях от практическа гледна точка е възможността за лесното им приложение, коректното измерване на постигнатите резултати, оповестяването, разбирането и следенето им при практическото изпълнение. По мнение на мениджърите самите търговци предпочитат прилагането именно на такива програми.

- Програмите за материално стимулиране основащи се на качествено подобрене се прилагат най-често като допълващи програми, целящи както повишаване качеството на продажбите и търговското обслужване, така и запазването на това качество на определено ниво. Иначе казано, в практиката по-често подобни програми се прилагат за запазване на качествено равнище, за да не се намали то в следствие на привлекателна и активна за търговците квотна програма. Този интересен баланс и допълване между двата типа основни програми за материално стимулиране – на квотен принцип и по качествени параметри може допълнително да се изследва по-задълбочено за в бъдеще, като нашето предположение е за значението на баланса при съвместното прилагане на двете програми.
- За разлика от практиката в другите страни, търговските мениджъри в нашата страна най-често определят състезателните програми като силно ефективни и важни за търговската практика. В действителност, по този въпрос има и най-силно разминаване в позициите на анкетираните мениджъри. Болшинството от тях защитават ефективността на състезателните програми, най-често с уговорката да не се прилага повече от два пъти годишно. Но има и малка група мениджъри които твърдят, че състезателните програми нямат ефект, а в редките случаи когато постигат такъв ефект той е краткосрочен и/или често с други отрицателни последици – влошаване взаимоотношенията с клиентите, промяна във взаимоотношенията в търговските екипи и пр.
- Фиксираните програми и в нашата страна са най-рядко прилагани на практика, а търговските мениджъри ги определят като най-ниско ефективни в сравнение с останалите. Но има един особен аспект на практическо приложение, на който трябва да се обърне внимание – използване на фиксираните програми като елемент от мотивацията за лоялност. Така например, подобна програма може да носи по 0.1% допълнителен бонус оборот за всяка година в дадената търговска компания. Конкретна практика показва, че след прилагането ѝ тежестта силно е намаляла, особено за търговци с над 5 години стаж в компанията. Макар и в редките случаи когато се

прилагат на практика, тези програми имат своето силно положително въздействие и трябва да се познават и използват от търговските мениджъри.

Какъв да е типът на възнаграждението за да бъде програмата успешна?

Може много да се дискутира по този въпрос, както от теоретична гледна точка, така и от гледна точка на успешната и не толкова успешна практика на търговския мениджмънт. Всеки мениджър може да цитира по няколко изключително успешни форми на възнаграждение, както и не малко случаи на зле подбрани материални стимули. Къде е проблемът? Дали има граница, над която една материална награда става значима? Или всичко зависи от условията, при които се дава съответната награда – цел, задача за изпълнение, опит на търговеца, икономически условия в страната и пр. Трудно е да се даде еднозначен отговор на тези въпроси, но в следващите редове ще коментираме някои доказани теоретико-практически елементи.

Пари или други материални стимули? Обзорът на множество проучвания по темата показва, че паричното материално стимулиране е по-ефективно, като води средно до 27% нарастване на търговския резултат, докато непаричното материално стимулиране води до нарастване на търговския резултат само с 13%.

Нещата изглеждат пределно ясни, но дали наистина е така? Различните проучвания не позволяват пряко сравняване между парично и непарично стимулиране в еднакви условия, най-малкото защото стойността на една материална награда не може пряко да се измери в парична стойност.

Поставен за обсъждане пред търговски мениджъри в нашата страна горният въпрос също не получава еднозначно решение. Първоначалното усещане е именно такова, че паричното стимулиране е по-ефективно и добре прието от търговците. Но задълбочената дискусия по темата повдига редица скрити моменти. Така например, ако материалният стимул е „уикенд за 2-ма“ на стойност 300 лева, практиката показва, че търговците

предпочитат да получат 300 лева, които сами да решат как да похарчат. Но това е така само при равна оценка по стойност на наградата, без отчитане на други влияещи. Същата награда предложена на търговци, които поради естеството на пазара на който работят нямат възможност за отпуски в летен период, изведнъж придобива силно стимулиращ ефект, надхвърлящ стимула от „просто 300 лева“. Явно, измерването на една материална награда в парична стойност според нейната пазарна цена е погрешно, когато говорим за приложението ѝ като мотивационен стимул.

Изследванията показват и нещо привидно парадоксално – често материални награди с нисък парично-стойностен еквивалент са силно желани, мотивиращи и добре приети от търговския състав. Това е особено характерно в случаите, когато търговците са участвали и в процеса при избор и определяне на наградата. Именно върху това е важно да обърнат внимание в практиката си търговските мениджъри в нашата страна – привличането на хората при избора и определянето на наградата.

Каква да е продължителността на една програма?

Обобщените изводи от множество проучвания по темата, показват следното:

- Краткосрочните програми с продължителност средно от 1 седмица водят до 20% подобряване на търговския резултат.
- Програмите с продължителност от 6 месеца водят до 29% нарастване на търговския резултат.
- Програмите с продължителност от 1 година и повече водят до 44% нарастване на търговския резултат.

Ако се основаваме само на тези цифри, то изводът е колкото очевиден, толкова и възможно погрешен: По-продължителните програми имат по-значим ефект върху търговския резултат.

Дали това задължително е така? От една страна, може да се предположи, че успешните програми просто се запазват и прилагат по-продължителен период от време, което безспорно влияе върху горните резултати. Така например, когато една „месечна“ програма е приета добре и води до желаните резултати, тя се повтаря и в следващите месеци до

тогава, докато ефектът от нея намалее. От друга страна програма, която не е била успешна още в първия месец, едва ли ще бъде повторена. Прави впечатление също така, че именно „месечните“ програми, които са най-често прилаганите в нашата страна, на практика не попадат в горната класация.

5 условия, които определят успеха на една (нова) програма:

Подобна формулировка често предизвиква интерес защото очакваме, че познавайки и изпълнявайки тези малко на брой условия гарантирано ще постигнем успех и с конкретната програма за материално стимулиране. В действителност това не е възможно. Най малкото защото част от тези условия не са във властта на търговския мениджър, а са по-скоро външни фактори, елементи на средата в която се управлява търговския екип. Познаването им обаче си остава също толкова важно и значимо за търговската практика, най-малкото като оценка на условията от страна на мениджмънта преди да избере да прилага стимулираща програма и сяко да се надява на нейният успех. Тези 5 условия са:

1. Текущото изпълнение на търговските цели не удовлетворява.
2. Причината за лошото изпълнение е по-скоро мотивационна (липса на мотивация), а не липса на знания, търговски умения или външни бариери.
3. Степента на изпълнение при постигането на целите може коректно да се измери. При това може да се следи не само крайният резултат, но и изпълнението на процеса.
4. Целите са напращащи, но постижими.
5. Изпълнението на останалите задачи, които не са обект на програмата, също се подобрява или поне остава непроменено.

Да обрнем специално внимание на второто условие от горния списък, което се потвърждава в 84% от обхванатите в мета анализа проучвания. Преведено на езика на практиката, това може да изглежда така:

Неуспехът на редица програми за материално стимулиране се дължи не на лошия избор на награда и стимул, а на простия факт, че причината за лошото изпълнение на търговските задачи не е (само) мотивационна, а в