

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

УДК 331.101.3

МЕТОДИКА И ПРАКТИКА МОТИВАЦИИ УЧАСТНИКОВ КАНАЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ

Галина ЯШЕВА.

к.э.н., доцент,
докторант кафедры экономики
промышленности БГЭУ

Мотивация участников канала распределения является одной из функций управления каналами распределения, наряду с планированием, организацией, контролем и анализом деятельности участников канала. Мотивация может осуществляться различными методами — ценовое стимулирование участников канала распределения (предоставление скидок, условия оплаты), материальное и моральное стимулирование торговых работников.

Основными причинами, побуждающими поставщика использовать ценовое стимулирование, являются желание установить длительные контакты с посредником, стимулирование выполнения посредником таких функций, как реклама, послепродажное обслуживание. Основная цель применения

скидок — увеличение продаж и прибыли за счет ускорения оборачиваемости товаров эластичный. Ценовое стимулирование участников канала распределения (предоставление скидок, условия оплаты), а также материальное и моральное стимулирование торговых работников являются основными методами осуществления их мотивации.

В этих целях поставщик предоставляет посредникам следующие виды скидок: за предоплату, за объем покупки, за платеж наличными, сезонные скидки, за снижение качества товара и др. Проблема применения скидок заключается в том, что в экономической литературе отсутствует научное обоснование их оптимального размера.

Предлагается следующая методика определения оптимального размера скидок.

Скидка за предоплату определяется по формуле (1).

$$\text{Спр.} = A P, \quad (1)$$

где:

Спр. — размер скидки за предоплату, %;

AP — прирост объема реализации продукции, %;
 Кэ — коэффициент эластичности спроса по цене.

Коэффициент эластичности определяется статистическим методом на основе продаж и уровня цен в прошлом периоде.

Прирост объема реализации будет обусловлен ускорением оборачиваемости оборотных средств. Он рассчитывается по формулам (2-4).

$$(P' - P) \cdot \frac{V^2 \cdot \text{зп} \cdot \Gamma \cdot s}{i} - \dots, \\ \text{-хЮО,}$$

где:

P — объем реализации за определенный период времени (год, квартал) до применения предоплаты;

P' — объем реализации за тот же период после введения предоплаты.

$$p' = \frac{\text{ОС ден, хТо}}{Д - А Д} \quad (3)$$

где:

ОСден. — средние (годовые, квартальные) остатки оборотных денежных средств, руб.;

То — величина расчетного периода (год, квартал), дни;

Д — оборачиваемость оборотных средств, дни;

АД — средневзвешенный период времени между оплатой и поставкой продукции, дни.

Г Е 5 ~Т

$$\frac{\text{ДД} \cdot \text{ДБИ}}{\text{Х}^*_{i-i}} \quad (4)$$

где:

АД1 — период предоплаты по i-му контракту, дни;

Pi — объем реализации продукции по i-му контракту, руб.;

п — количество заключенных контрактов в расчетном периоде.

Скидка посреднику за объем заказа (оптовая)

Размер оптовой скидки предлагаем рассчитывать следующим образом.

Вначале определяется экономия затрат на сбыт (ДЗсб.) эмпирическим способом по данным предприятия как сокращение транспортных расходов, канцелярских, складских, расходов на оплату труда работников отдела сбыта (условная экономия фонда зарплаты в результате сокращения трудоемкости работ).

Затем определяется условный абсолютный прирост объема

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

реализации продукции в результате снижения затрат на сбыт (AP) по формуле (5).

AP

³_{1руб}

(5)

где:

AP — условный, абсолютный прирост объема реализации продукции, руб.;

$Z_{1руб}$ — затраты на 1 рубль реализации продукции по предприятию;

A Зсб.— экономия затрат на сбыт, руб.

Относительный прирост объема реализации определяется по формуле (6).

где:

AP(%) — относительный прирост объема реализации продукции, %;

Ропт. — объем оптовых поставок за расчетный период, руб.

Величина оптовой скидки (Сопт.) рассчитывается по формуле (7).

$$C_{опт.} = \frac{L}{Kэ}$$

(7)

В целях стимулирования покупки посредниками больших партий товара целесообразно установить минимальный объем заказа, с которого начинается предоставление скидки. Его рекомендуется определять по наибольшей частоте случаев заказа минимальной партии товара на предприятии за предшествующий расчетный период.

Вторым методом стимулирования участников канала распределения является *мотивация торговых работников*. Мотивация может осуществляться в следующих формах: материальное вознаграждение (зарплата, комиссионные, премии); моральное поощрение (конкурсы, различные формы признания, обращение за консультацией и др.); дисциплинарные методы (выговоры, предупреждения, замечания об ошибочных действиях, лишение привилегий, увольнение и др.).

Основной формой мотивации является материальное вознаграждение торговых работников. Эффективная система оплаты труда должна строиться на принципах справедливости,

ориентации на действенность, ориентации на цели, простоты, непрерывности, гибкости, стимулирования командных усилий, связи с результативностью.

Предприятие может использовать следующие формы материального вознаграждения: жесткий оклад, комиссионные с оборота, комиссионные с дохода, премиальная система, система квот продаж, участие в прибылях.

Проблема заключается в выборе такой формы вознаграждения, которая, с одной стороны,

стимулировала бы торговых работников к результативной работе, а с другой стороны, способствовала бы экономии фонда заработной платы.

Как показал анализ, в настоящее время на предприятиях промышленности для оплаты труда сбытовых работников применяется жесткий оклад плюс премии за общие результаты работы предприятия. Такая система премирования не стимулирует торговый персонал в росте индивидуальных продаж. На наш взгляд, наиболее целесообразной формой материального стимулирования сбытового персонала промышленных предприятий является жесткий оклад плюс комиссионные с продаж. Практическая разработка этой формы поощрения ставит две проблемы: определение величины минимального оклада и определение процента комиссионных с объема продаж.

По мнению зарубежных маркетологов, твердый оклад должен составлять 70%-80% зарплаты, а остальную часть — комиссионные [1, с.397]. Представляется, что такой высокий размер гарантированного заработка не будет стимулировать отечественных сбытовых работников в интенсификации их труда. В целях развития мотивации жесткий оклад необходимо установить в размере 50% от средней заработной платы по предприятию. Это будет стимулировать специалистов служб сбыта к интенсификации продаж в целях получения дополнительной оплаты за счет комиссионных от объема реализации.

Следующей проблемой материального стимулирования работающих является определение размера комиссионных. Для этого предлагается использовать функцию поощрения (зависимость размера поощрения от объема реализации продукции). Эта функция должна отвечать следующим требованиям:

- обеспечение возрастания поощрения по мере роста стимулируемого показателя;
- общая сумма выплат по шкале поощрения должна быть

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

ограничена определенными размерами, то есть должно соблюдаться опережение темпов роста объемов реализации над темпами роста заработной платы торговых работников;

- должен быть установлен минимальный предел премируемого показателя, начиная с которого осуществляется стимулирование, и максимальный предел, после которого размер поощрения уже не увеличивается.

Всем этим требованиям отвечает степенная функция, которая может быть представлена в следующем виде:

$$\text{где: } Y = a \times X^b,$$

Y — размер поощрения в проценте от объема реализации;

X — объем реализации продукции, млн. руб.;

a и b — параметры функции ($0 < b < 1$).

Принимая во внимание требования к сумме поощрения и ограничению максимального размера поощрения, для определения параметров функции поощрения используем следующую систему уравнений:

$$\sum_{i=1}^n X_i (X_i^b - X_{i-1}^b) = Y_{\text{ср.}} \sum_{i=1}^n X_i, \quad (10)$$

$$\text{где: } a \times X_{\text{max}}^b = Y_{\text{max}},$$

X_{i-1} — веса, учитывающего частоту, с которой встречаются случаи достижения тех или иных объемов реализации торговыми агентами;

$Y_{\text{ср.}}$ — средний размер поощрения, %;

X_{max} — максимальное значение стимулируемого показателя, руб.;

Y_{max} — максимальный процент поощрения, %.

Для построения шкалы в этих уравнениях необходимо определить значения $Y_{\text{ср.}}$, X_{max} , Y_{max} . В этих целях предлагаем следующий методологический подход. Максимальное значение стимулируемого показателя (X_{max}) определяется как максимальный месячный объем реализации продукции одним сбытовым работником предприятия. При этом, для избежания влияния инфляции на размер объема реализации предлагаем пересчитывать его в долларах США по курсу Национального банка Республики Беларусь.

Средний размер поощрения ($Y_{\text{ср.}}$) определяется по данным предприятия за предшествующий период по формуле (10).

$$\frac{\text{ФЗПмес.}}{\text{РПмес.}} \times 100\%, \quad (10)$$

где:

ФЗПмес. — среднемесячный фонд заработной платы работников отдела сбыта предприятия, руб.;

РПмес. — среднемесячный объем реализации продукции, руб.

Максимально возможный размер поощрения (Y_{\max}), на наш взгляд, должен не только стимулировать работников к интенсивному сбыту, но и обеспечивать эффективность системы материального стимулирования (то есть обеспечивать соблюдение основного экономического закона — опережающего роста производительности труда по сравнению с заработной платой). Поэтому максимально возможный размер поощрения предлагаем рассчитывать следующим образом:

$$Y_{\max} = \frac{\text{ФЗПмес.}}{\text{РПмес.}} \times \text{Копер.} \times 100\%, \quad (11)$$

где:

Копер. — коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы за предшествующий период.

Используя метод итерации, решаем систему уравнений (9) и находим параметры функции поощрения, после чего рассчитывается шкала поощрения.

В отличие от существующих систем поощрения, устанавливающих твердый процент от объема реализации, предлагается шкала, в которой размер поощрения дифференцируется в зависимости от диапазона стимулируемого показателя. Для обеспечения большей мотивации в росте объемов продаж предложена прогрессивная шкала, построение которой обеспечивает степенная функция (8).

Разработанная по данной методике система премирования должна быть опробована и проверена на соответствие следующим требованиям:

- средний размер заработной платы сбытовым работником не должен быть выше, чем у руководителя предприятия;
- темпы роста производительности труда сбытовых работников должны опережать темпы роста их заработной платы.

В случае несоответствия этим требованиям корректировка заработной платы сбытовикам осуществляется путем уменьшения гарантированного оклада. Периодически (1 раз в год) необходимо уточнять шкалу поощрения при изменении коэффициента

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

опережения путем пересчета максимально возможного размера поощрения (Y_{max}) по формуле (11).

В Положении о материальном поощрении необходимо предусмотреть условия поощрения. Такими условиями могут быть:

- период времени выплаты гарантированного оклада без заключенных договоров (не более 6 месяцев);
- соблюдение трудовой дисциплины (своевременный отчет, соблюдение трудового распорядка и т.д.);
- обеспечение поступления оплаты по заключенным договорам;
- план (квота) продаж одним торговым работником в месяц.

Таким образом, предложенный методологический подход, на наш взгляд, будет способствовать мотивации участников канала распределения в максимизации объемов продаж.

Апробируем предложенный методологический подход мотивации участников канала распределения на примере предприятий легкой промышленности. Рассчитаем оптимальный размер скидок для обувного предприятия ОАО "Красный Октябрь".

Скидка за предоплату определяется по формуле (1). Для расчета коэффициента эластичности спроса используется корреляционно-регрессионный метод зависимос-

Условия поощрения работников должны быть предусмотрены в Положении о материальном поощрении.

ти объема реализации продукции от цены. Коэффициент эластичности оказался равным 2,1.

Прирост объема реализации продукции в результате ускорения оборачиваемости оборотных средств, рассчитанный по формулам (2-6), составил 9,8%. Тогда скидку за предоплату для ОАО "Красный Октябрь" рекомендуется устанавливать в размере 5%. Эта величина не должна быть ниже месячного уровня инфляции, иначе экономическое значение скидки теряется.

Величина оптовой скидки рассчитывалась по формуле (7). Относительный прирост продукции определялся по формулам (5;6) и составил 6,4%. При том же коэффициенте эластичности (2,1), размер оптовой скидки равен 3%. Для стимулирования приобретения посредниками больших партий товара, рекомендуется устанавливать эту скидку с объема заказа, превышающего 100 пар обуви (наиболее часто встречающаяся минимальная партия заказа на предприятии за 1998-1999 г.г.).

Методику материального стимулирования сбытовых работников апробируем на примере трикотажного объединения "Чаровница". Рекомендуемая форма поощрения - минимальный

ИЮЛЬ 2000

оклад плюс комиссионные от объема реализации. Минимальный жесткий оклад сбытовых работников должен составлять 50% от средней заработной платы работников по предприятию. На 01.04.2000 г. эта сумма составила 12000 руб. Для построения функции поощрения (8), определяем средний размер поощрения (Y_{cp}) по формуле (10). Он равен 3,9%. Максимальное значение стимулируемого показателя (X_{max}) по данным предприятия составило 50000 дол. США. Максимально возможный процент поощрения для объема реализации 50000 дол. США, рассчитанный по формуле (11), равен 3,7%. Решив систему уравнений (9), получаем функцию поощрения следующего вида

$$\ddot{Y} = 2,7 \times X^{0,093}$$

Эта функция явилась основанием для построения шкалы поощрения сбытовых работников ПО "Чаровница" (табл. 1).

Таблица 1

**Рекомендуемая шкала материального стимулирования
сбытовых работников ПО "Чаровница"**

Объем реализации продукции одним сбытовым работником. тыс. дол. США	Процент поощрения от объема реализации, %
5-50	3
51-200	4
свыше 201	5

ЛИТЕРАТУРА

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Издательство "Питер", 1999.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
МАРКЕТИНГ**