

Савич Олександр Петрович

канд. економ. наук,

доцент кафедри маркетингу

*ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

МОТИВАЦІЯ ПОСЕРЕДНИКІВ У КАНАЛАХ РОЗПОДІЛУ АВТОМОБІЛЬНОГО РИНКУ

Бізнес автомобільних дилерів має бути прибутковим, тому автовиробник зацікавлений в тому, щоб його дилери розвивалися та мали інтерес до продажу автомобілів, запчастин та до надання споживачам якісного сервісу. Тому автовиробники запроваджують мотиваційну систему стимулювання продажу автомобілів та запчастин, надання якісного сервісу, яка базується на принципах бонусної винагороди за досягнення кількісних та якісних показників. Таке стимулювання поділяється на стимулювання юридичних та фізичних осіб. Стимулювання юридичних осіб – це стимулювання дилерів автовиробника. Це одна з основних частин в структурі всього доходу автомобільних дилерів. Бонусна система складається з матеріальної та нематеріальної винагороди і спрямована на стимулювання підприємства, керівництва, співробітників та акціонерів – фактично всіх «стейкхолдерів». Мотиваційна система складається з двох частин: «бонус» – винагорода та «майнус» – штрафи за невиконання показників.

До винагород за кількісні показники та ефективну діяльність відносять:

- Бонус за виконання плану продаж автомобілів та запчастин, а також об'ємів послуг.
- Бонус за об'єм продаж (наприклад, якщо дилер продає 100 автомобілів на місяць, то за кожен наступний автомобіль маржа збільшується на 10 % тощо)

- Бонус за маркетингову активність (у % від загального їх бюджету)
- Бонус за зайняту частку ринку регіону.
- Бонус за коефіцієнт, який розраховується як сума проданих запчастин до об'єму наданих послуг.

До винагород за якісні показники та ефективну діяльність відносять:

- Кваліфікація персоналу (як компенсація заробітної праці співробітників).
- Широта асортименту запчастин та автомобілів.
- Задоволеність клієнтів сервісом.
- Асортимент та якість наданих послуг.
- Виконання стандартів автовиробника щодо організації бізнесу автодилера (наявність зон відпочинку, майданчика для дітей, тест-драйв траса тощо).

Система «майнус» застосовується при істотних порушеннях дилерських стандартів автовиробника або при значному невиконанні зазначених кількісних показників. Автовиробник штрафує дилера з суми отриманого їм доходу за стимулювання. Але щоб система працювала ефективно, необхідно не зменшувати дохідну частину від бонусів більше, ніж на 50 %. У протилежному випадку це буде демотивація, а не мотивація і викличе вона тільки негативну реакцію. Система дозволяє отримувати додатковий дохід до 10 % від валової виручки дилера з продажу автомобілів. Всі конкретні умови мотивації прописуються в імпортерських та/або дилерських контрактах. Дуже важливо для стимулювання досягнення запланованих об'ємів продаж та поставлених цілей автовиробників, проводити стимулювання всіх зацікавлених осіб [1]. Стимулювання відбувається згори вниз. Так, згори автовиробник встановлює і розробляє систему вертикальної мотивації, тобто показники КРІ [2]. Тут важливо мотивувати не тільки посередника-продавця автомобілів, а й три рівні стейк-холдерів підприємства-дилера та два рівні споживачів. Так, до рівнів стейк-холдерів підприємства-дилера відносять: акціонерів компанії, топ-менежмент та менеджмент, який займається та впливає на продаж автомобілів,

запчастин, надання сервісу тощо. Тут важливо одночасно мотивувати всі рівні, щоб нівелювати їх протиріччя і підтримати зацікавленість всіх персоналій, які впливають на продаж і, тим самим, збільшити продажі та досягти цілі автовиробника на конкретному ринку. В протилежному випадку мотивація може не спрацювати у зв'язку з можливим конфліктом на різних рівнях стейкхолдерів. Мотивація буде працювати тільки, якщо буде комбінація матеріального та нематеріального стимулювання [3]. Матеріальне стимулювання, в основному, спрямоване на отримання додаткового доходу підприємства-посередника, а нематеріальне – направлене більше направлене на основних стейкхолдерів підприємства: засновників, керівників, менеджерів та клієнтів [8]. Автовиробник використовує матеріальне стимулювання для:

- Отримання додаткового доходу підприємства-дилера.
- Отримання особистих бонусів та винагород менеджерами за виконання завдань виробників (виконання планів продажів, продажі конкретних марок автомобілів, найкраще обслуговування клієнтів та інше).
- Отримання знижок клієнтами за якість (лояльність, покупка специфічних моделей тощо) та кількість (об'єм покупок, частота відвідування сервісу та інше...).

Нематеріальне стимулювання має використовуватися для заохочення персоналу дилерів при виконанні завдань автовиробників або переможців конкурсу. Це можуть бути: подарунки, відзнаки, мандрівки, участь у конференціях, навчаннях та семінарах, участь у тест-драйвах та мотор-шоу тощо.

Застосовуючи систему мотивації посередників у каналах розподілу автомобілів та запчастин, автовиробники досягають більшого ефекту, ніж просто вигода посередника щодо операційного бізнесу щодо продаж вироблених ними товарів. Вони отримують лояльних стейкхолдерів підприємства-дилера продукції, а отже – стабільного і довготермінового партнера.

Література

1. Пилипчук В. П. Управління продажем: Навч. посібник / В. П. Пилипчук, О. В. Данніков. – К.: КНЕУ, 2011. – 627 с.
2. В.Ким Чан, Р. Моборн. Стратегия голубого океана/ В.Ким Чан, Р. Моборн. Пер. с англ. – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 304 с.
3. Андриас А.Золтнерс, Прабхаканат Синха, Салли Э. Лоример. Стратегия продаж: организация продуктовой работы торгового персонала/ Андриас А.Золтнерс, Прабхаканат Синха, Салли Э. Лоример – Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 512 с.
4. Д. Магретта. Ключевые идеи Майкла Портера: руководство по разработке стратегии/ Д. Магретта. Пер. с англ. – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.
5. Иванов В.В., Богаченко П.В. Автомобильный менеджмент/ Иванов В.В., Богаченко П.В. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 430 с.
6. Кайдалова А.В., Коваленко, О.Г. Навчання та підвищення компетенції персоналу за умов інтегрованої системи якості на фармацевтичному підприємстві/управління, економіка та забезпечення якості в фармації, № 1 (3) 2009,- с.16-20.
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. :КНЕУ, 2011. —397 с.
8. М.Портер. Международная конкуренция/ М.Портер. Пер. с англ. – М.:Междунар. Отношения, 1993.- 896 с.
9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління.-К.:Академвидав, 2003. – 568 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. / Ф.І. Хміль.-К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
11. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.