

Obchodní zástupci v GARa, s.r.o. - případová studie o motivaci zaměstnanců

Společnost GARa prodává na českém trhu stavební materiál prémiové německé značky. Má key account manažery, kteří jednají s velkými celorepublikovými prodejci stavebnin a s velkými stavebními firmami. Dále má síť sedmi regionálních týmů, které se snaží prosadit produkty do regionálních velkoobchodů, stavebnin a menším stavebním firmám.

Regionální týmy obchodních zástupců

Jeden regionální tým se skládá z 5-6 obchodních zástupců. Skupina regionálních týmů má svého obchodního manažera – jeden je společný pro čtyři týmy v Čechách a jeden pro východní Čechy a dva moravské týmy. Obchodní manažeři jsou zodpovědní za prodejní výsledky ve svých regionech, za nábor, propouštění, hodnocení a odměňování obchodních zástupců a podílí se na tvorbě obchodní strategie firmy.

Prodejci z regionálních týmů mají služební auto, katalogy a vzorky produktů. Každý den objíždí stávající a nové klienty, vytváří a posilují vztahy a přijímají písemné objednávky. Každý den musí absolvovat minimálně pět schůzek, ze kterých mají vést zápis do informačního systému. Je na rozhodnutí obchodních zástupců, jaký bude harmonogram jejich pracovního dne, koho který den navštíví a jak bude schůzka probíhat. Omezení jsou pouze tím, že mohou navštěvovat pouze provozovny se sídlem v jejich regionu a smí jednat jen s klienty, kteří v uplynulém roce nezadali žádnou objednávku některému kolegovi (jinému aktuálnímu obchodnímu zástupci nebo key account manažerovi).

Každý regionální tým i každý obchodní zástupce mají stanoveny čtvrtletní a celoroční cíle. Ty jsou nastaveny jako celková hodnota realizovaných objednávek od jejich klientů. Cíle regionálních týmů jsou určovány centrálou po konzultaci s obchodními manažery. Individuální cíle určuje vždy obchodní manažer.

Systém odměňování

Obchodní zástupci jsou s firmou v hlavním pracovním poměru a mají pracovní smlouvu buďto na dobu neurčitou nebo na dobu určitou (dle podmínek vyjednaných při nástupu a dle doby práce ve firmě). Každý obchodní zástupce má základní plat 20 000 Kč – 30 000 Kč měsíčně. Výše základního platu je dána individuálně dojednanými podmínkami a je tajná. K tomuto platu dostává obchodní zástupce osobní ohodnocení 100 Kč měsíčně za každý celý rok odpracovaný ve firmě. Každé čtvrtletí může získat odměnu až 8 000 Kč dle plnění osobního a týmového cíle. Výše odměny za plnění týmového cíle je maximálně 4 000 Kč a počítá se dle vzorce $(4\,000\text{ Kč} * x \% / 100)$, kde x vyjadřuje míru splnění týmového cíle v procentech. Výše odměny za plnění osobního cíle je také maximálně 4 000 Kč a počítá se podle stejného vzorce $(4\,000\text{ Kč} * y \% / 100)$, kde y vyjadřuje míru splnění osobního cíle v procentech.

Vedle čtvrtletního bonusu může každý obchodní zástupce získat až 8 000 jako bonus za plnění ročních cílů. Roční bonus se počítá stejně jako čtvrtletní bonus jen s tím rozdílem, že se posuzuje míra plnění ročního týmového a individuálního cíle.

Každé čtvrtletí je v každém regionu vyhlášen nejlepší prodejce podle celkového objemu objednávek za sledované období. Nejlepší prodejce dostane vždy nějakou věcnou cenu s firemním logem. Vybírány jsou kvalitní předměty – např. prémiové značkové pero, hedvábná kravata. Jednou ročně je vyhlášen nejlepší prodejce za celou Českou republiku. Ten absolvuje večeři s generálním ředitelem a dostane dar v hodnotě 15 000 – 50 000 Kč (obvykle švýcarské hodinky).

Všichni obchodní zástupci dostávají příspěvek na stravenky (50 Kč na osmdesátikorunovou stravenku každý den), fitness poukaz v hodnotě 500 Kč k narozeninám a vánocům a mají slevu 25 % na stavební produkty značky, kterou prodávají. Někteří mohou používat služební auto i pro soukromé účely (pak by si měli platit benzín) a všichni mohou používat služební telefon i pro osobní účely a to až do celkové výše útraty 750 Kč měsíčně.

Práce s obchodními zástupci

Jednou ročně se obchodní zástupci účastní produktových školení, která probíhají v pracovní den. Třikrát ročně se účastní tréninku soft-skills. Zaměstnavatel hradí vždy školitele, ubytování a oběd. Trénink soft-skills (např. prodejní dovednosti, komunikace s problémovým zákazníkem, asertivita) trvá vždy 2 dny od pátku do soboty. Jednou měsíčně probíhá týmová porada vedená obchodním manažerem. Na té se rozebírají plány na další období a průběžné plnění cílů. Jednou za měsíc je hodnotící porada, kde je zhodnoceno plnění cílů za uplynulé období, a jsou vyhlášeny bonusy.

Pokud jsou v týmu nováčci, schází se s nimi obchodní manažer i v čase mezi poradami. Zúčastní se spolu s nimi schůzek s některými klienty a dává jim zpětnou vazbu.

Rozhovor s obchodním manažerem

Petr K., obchodní manažer pro východní Čechy a Moravu, vás požádal o konzultaci týkající se nízké motivace řady lidí v jeho týmech. Sdělil vám následující:

„Ve dvou ze třech regionů se nám v posledních třech letech nepodařilo ani jednou splnit týmový cíl. Ve třetím regionu se to povedlo zhruba v polovině případů. V každém čtvrtletí nesplní cca. čtvrtina obchodních zástupců své individuální cíle. Někteří své individuální cíle nesplnili už 5x nebo 6x po sobě. Spousta prodejců se nechová fér. Pokud splní čtvrtletní cíl, domlouvají si na konci kvartálu s klienty objednávky tak, aby se jim počítaly až do dalšího čtvrtletí. To nám pak chybí na splnění čtvrtletního cíle. Dřív to dělalo jen pár lidí a ostatní jim za to nadávali. Teď to dělají skoro všichni, i když je to zakázané. Těžko se to dokazuje, ale poznám to z objemu objednávek na konci kvartálu a na začátku toho dalšího.“

„Někteří prodejci nevyplňují do systému schůzky tak, jak by měli. Vyplňují je se zpožděním i několika dnů, neuvedou všechny potřebné informace (s kým jednali, jak dlouho to trvalo) nebo dokonce nevyplní vůbec nic a musím to za ně dodělat já před koncem kvartálu. V minulém čtvrtletí jsem za to dvěma z nich dokonce strhl 20 % bonusů, ale ani to s nimi nehnulo a kašlou na to dál.“

„Několik nejlepších prodejců mi v posledních dvou letech odešlo do jiných firem i mimo obor. Říkali, že to u nás mají rádi, ale chtějí zkusit zase něco jiného.“

„Polovina obchodních zástupců absolvuje každý den jen 5 schůzek, což je minimum, které musí zvládnout. Chybí mi víc lidí s tahem na branku, kteří by si sjednali 7 nebo i více schůzek. Děláme pro ně školení soft-skills, aby byli úspěšnější. I když jsou školení povinná, účast je menší než 60 %, protože se vždy na poslední chvíli objeví několik omluvenek ze zdravotních důvodů. A to platíme nejen školení, ale i oběd a ubytování.“

„V posledním roce a půl se zaměřuji hlavně na obchodáky s nejhoršími prodejními čísly. Nic s nimi ale nepohne. Upozorňuji je, že se připravují o bonusy. Snažil jsem se je motivovat tím, že by se mohli stát prodejcem roku a dostat hezké hodinky. Také jsem jim opakovaně vyhrožoval, že je můžeme klidně vyhodit. S některými to ani nehne a někteří zvednou výkon na pár týdnů, a pak se to zase vrátí do normálu.“

„Proč se chovají jako by si nevážili toho, že mají stálou práci a nadstandartní podmínky? Proč většina z nich jede na půl plynu? Zkoušel jsem všechno, ale nic na ně nefunguje, co mám dělat?“

Otázky k přípravě na řešení případové studie

1. Co dalšího byste potřebovali vědět, abyste mohli Petrovi odpovědět na jeho dotazy? Jaké 3 klíčové otázky byste mu položili? Co byste chtěli zjistit jiným způsobem a jak?
2. Co mohou být překážky v motivaci obchodních zástupců způsobené obsahem práce, systémem odměňování a přístupem managementu?
3. Na jaké motivy obchodních zástupců obchodní manažer cílí a snaží se je posilovat?
4. Jaké možné motivy k práci obchodní manažer přehlídí, tedy nepracuje s nimi?
5. Jaké jsou slabiny systému odměňování z hlediska vlivu na motivaci obchodních zástupců?
6. Jaké jsou slabiny přístupu obchodního manažera ke členům svého týmu z hlediska motivace obchodních zástupců?

Otázka do skupinové diskuse na semináři

Jaká klíčová doporučení byste dali Petrovi K., když byste odpovídali na otázku „co mám dělat“? Proč právě tato doporučení?