

Связь оборачиваемости дебиторской задолженности и мотивации менеджеров по продажам

Ориентация менеджеров по продажам на уровень доходов (или объем продаж), как правило, приводит к доминированию подхода «лишь бы продать», при этом контроль над уровнем поступлений оказывается недостаточным, а на некоторых предприятиях он вообще «закрепляется» за финансовыми службами. Но ориентация на этот показатель не гарантирует «качество» поступлений, поэтому в хорошо выстроенной системе мотивации учитываются не только доходы (и/или маржинальная прибыль) и поступления, но и возрастная структура дебиторской задолженности, а также ее оборачиваемость за период.

Пример

На март менеджеру по продажам установлены следующие контрольные показатели: доходы (продажи) – 800 тыс. рублей, маржинальная прибыль – 500 тыс. рублей, поступления – 850 тыс. рублей, период оборота дебиторской задолженности – 30 дней, доля сомнительных дебиторов в общей сумме дебиторской задолженности не более 5%. Соответственно он должен спланировать свои продажи в течение года таким образом, чтобы поступления в марте составили 850 тыс. рублей, а средняя отсрочка платежа была 30 дней. При этом продажи марта должны соответствовать уровню 800 тыс. рублей, в том числе прибыль и покрытие постоянных расходов – 500 тыс. рублей.

Установленные контрольные показатели по каждому менеджеру являются декомпозицией целевых показателей в целом по предприятию. Доходы консолидируются в бюджет доходов и расходов, поступления – в бюджет движения денежных средств, дебиторская задолженность и полученные авансы – в прогнозный баланс. Исходя из среднего периода оборота дебиторской задолженности формируется оптимальная структура финансирования.

При такой системе мотивации деятельность менеджера, с одной стороны, соответствует целевым установкам предприятия, с другой – менеджер имеет свободу в выборе клиентов и номенклатуры в пределах установленных показателей. Но вводя их, необходимо контролировать и анализировать их исполнение. И если по доходам, поступлениям и фактическому анализу структуры дебиторской задолженности вопросов, как правило, не возникает, то в отношении периода оборота ДЗ то же самое утверждать нельзя. Несмотря на кажущуюся простоту и распространенность этого показателя, нередки и ошибки, связанные с его применением.