

Какая из систем вознаграждения менеджеров по продажам наиболее эффективна?

Как вы считаете, насколько эффективна все еще применяемая во многих компаниях схема вознаграждения менеджеров по продажам:

оклад + % от объема продаж?

Есть явные плюсы применения такого подхода: простота, прозрачность и понятность для сотрудников, мотивация на рост продаж.

Однако такая система вознаграждения имеет ряд недостатков:

- 1) в данном случае мы стимулируем их только на рост личных продаж (отсутствует коллективный показатель), и тогда такая схема оплаты труда поддерживает индивидуализм, и не мотивирует на оказание поддержки коллег, взаимопомощи и т.д.;
- 2) мы платим за любой объем продаж, который может быть даже ниже рентабельности для бизнеса;
- 3) система стимулирования направлена только на рост объемов продаж, не мотивируя сотрудников на улучшение качества обслуживания, увеличение числа новых клиентов и т.д. Менеджер может создать клиентскую базу, а потом «сидеть» на ней, обслуживая постоянных клиентов, т.е. реально осуществляя уже не менеджерскую, а операторскую функцию;
- 4) объемы могут расти за счет реакции рынка (а не усилий менеджера), и компания, выполняя принятые на себя обязательства, будет вынуждена выплачивать неразумную (с точки зрения здравого смысла и рынка) переменную часть ЗП.

Рассмотрим еще один вариант.

Мы можем вознаграждать не только за объем продаж, введя несколько коэффициентов:

оклад + % от объема продаж + % от объема продаж по новым клиентам + % от снижения дебиторской задолженности
+ премия за качество обслуживания или отсутствие претензий со стороны клиентов.

В таком подходе вы уже можете менять показатели, в зависимости от ваших целей.

Можно использовать, например, следующую формулу:

оклад + $K1 \times \text{объем продаж}$ + $K2 \times \text{кол-во привлеченных новых клиентов}$
+ $K3 \times X$,

где $K1$, $K2$, $K3$ — рассчитанные коэффициенты;

X — может быть: валовая маржа, рентабельность продаж, снижение дебиторской задолженности (но иногда эти показатели не нужны, если ваша цель, например, — завоевание рынка или рост его доли);

+ премия за качество обслуживания или отсутствие претензий со стороны клиентов.

Вы также можете менять показатели в зависимости от ваших целей, а их вес, т.е. значимость для компании, отразить в коэффициентах.

Преимущества применения данного подхода:

- стимулирование на выполнения ряда показателей, важных для компании и их сбалансированность
- гибкость (вы можете менять показатели и вес в зависимости от ваших целей и значимости для компании)
- стимулирование активных продаж
- прозрачность, понятность

- отсутствие ограничения по фонду оплаты труда важно, если вы хотите сделать прорыв в продажах, или заходите на новый рынок, в другой регион, то есть когда есть необходимость стимулирования именно активных продаж.

Но минус этого подхода в том, что вы платите за любые объемы продаж, даже ниже рентабельности для бизнеса, а также остаются риски раздувания ФОТ-фонда оплаты труда при не предвиденном увеличении спроса на рынке или его неточной оценке (например, при выходе на новый рынок).

С другими вариантами применяемых компаниями систем вознаграждения вы можете познакомиться совершенно бесплатно, подписавшись на мою рассылку на сайте www.seminar.sky.ru

На мой взгляд, наиболее эффективна **Построение системы вознаграждения на основе КПЭ – ключевых показателей эффективности**

Преимущество такой системы вознаграждения — в ее прозрачности, понятности (каждый менеджер может просчитать свою результативность, а значит, и размер премии), гибкости, динамичности: при изменении стратегии (ситуации) вы можете поменять цели, КПЭ и вес, а механизм вознаграждения останется тем же. Кратко остановлюсь на алгоритме разработки матриц целей и KPI/

Алгоритм разработки матриц целей и KPI

Разработка матриц целей и KPI* предполагает шесть основных шагов:

1. Определение цели компании в соответствии с принципом SMART.

Важно проверить, насколько все установленные цели соответствуют принципу SMART – только в этом случае система будет результативна: недостижимые цели приводят к демотивации сотрудников, выполнение неизмеримых целей, скорее всего, оценивается руководителем субъективно и т.д.

2. Декомпозиция целей до уровня подразделений, отделов, сотрудников.

Одна из наиболее распространенных ошибок – появление целей компании в матрице сотрудника. Это означает, что декомпозиция целей не была проведена.

3. Разработка КПЭ для каждой цели.

На основе декомпозиции целей компании определяются цели и КПЭ конкретно для каждого руководителя и сотрудника. На одну цель может приходиться два показателя. КПЭ определяет степень выполнения цели. Особое внимание нужно уделить соответствию целей компании и показателей.

Построение таблицы целей. Определение веса.

Создается таблица целей для конкретного сотрудника. Определяется КПЭ и вес для каждой цели. Чем более важна и значима цель для конкретной компании в данный период времени, тем больший вес ей придается (суммарный вес всех целей равен 100%). Можно также учитывать и сложность достижения цели.

4. Определение плановых значений показателей.

Чтобы установить плановый показатель, необходимы статистика или динамика показателей компании за предшествующий период. Если расчет таких показателей не производился, то для начала следует собрать информацию для статистики (особенно это важно для компаний, деятельность которых характеризуется сезонностью), проанализировать развитие рынка и наличие ресурсов (например, производственных мощностей) и только потом устанавливать реальные плановые показатели. Завышенные значения плановых показателей ведут к демотивации и сопротивлению персонала, заниженные - к необъективно высоким премиям.

5. Разработка критериев выполнения или формулы расчета выполнения.

Рекомендуется следующая формула расчета выполнения цели:

Выполнение i = Факт i / План i .

Где выполнение i = выполнению по i –ой цели

Результат по цели рассчитывается как произведение выполнения по цели и веса данной цели:

Результат i = вес цели i x выполнение i

Где результат i = результат по i –ой цели

6. Устанавливается взаимосвязь результативности с вознаграждением сотрудника.

8. Определяется результат выполнения каждой цели. Результаты по каждой цели суммируются и получается значение общей результативности сотрудника, которое связывается с размером вознаграждения сотрудника.

Для примера рассмотрим таблицу целей и KPI руководителя отдела продаж см. таблицу 1.

Табл. 1. Таблица целей руководителя отдела продаж

	3–5 основных целей	KPI	Вес, %	План	Факт	Результат
1	Увеличить валовую маржу	Валовая маржа	30	\$20 000	\$18 000	27%
2	Увеличить объем продаж	Выручка от реализации	20	\$120 000	\$120 000	20 %
3	Увеличить объем продаж по новым клиентам	Объем продаж по новым клиентам	30	\$5 000	\$5 000	30%
4	Повысить удовлетворенность внешнего клиента	CSI — индекс удовлетворенности внешнего клиента	20	9,0	8,0	18%
					Итого R	95%

В таблице 2 представлена взаимосвязь результативность с размером вознаграждения в процентах к окладу.

Таблица 2. Размер вознаграждения.

Категории премирования	Значение показателя результативности, %					
	80	85	90	95	100	Более 100
В процентах к окладу	20	40	60	80	100	120

Исходя из таблицы, можно определить при результативности руководителя отдела продаж 95%, то его процент к окладу равен 80%.

Пример расчета CSI — индекса удовлетворенности клиентов приведен мною в моей миникниге «Повышение эффективности отдела продаж»

<http://www.seminar.sky.ru/minikniga.htm>

После получения некоторого опыта можно использовать подход построения матриц целей со значениями по уровням: недопустимым, плановым и лидерским.

При этом, если менеджер по продажам работает ниже недопустимого уровня, то его премиальная часть стремится к нулю.

В некоторых торговых компаниях есть необходимость разделить менеджеров продаж

на тех, кто обслуживает уже ставшую постоянной клиентскую базу (им можно выплачивать переменную часть ЗП как процент от оклада, при этом постоянная часть ЗП у них может быть больше, но в целом зарплата ниже чем у тех кто), и тех, то работает «в поле», т.е. занимается поиском новых клиентов. При этом постоянная часть ЗП у менеджеров по работе с клиентами офиса может быть больше, чем у менеджеров , занимающихся активными продажами, но вся зарплата в целом меньше.

Довольно часто российские компании ограничиваются вознаграждением менеджеров по продажам за достижение индивидуальных результатов. Кроме того, в конце года подводятся итоги и определяются самый лучший продавец, который награждается путевкой в экзотическую страну.

Однако зададимся вопросом: на что направлено такое стимулирование? Скорее всего, на поощрение индивидуалистов, не желающих делиться опытом, знаниями и навыками с коллегами. А зачем? Если менеджер передаст свой опыт или научит коллегу правильно выстраивать отношения с клиентами, то он может потерять лидерство в продажах, а значит, не получит не только признания, что, конечно, тоже ценно, но и путевку на отдых.

Поэтому помимо оплаты вознаграждения за индивидуальный вклад мы должны стимулировать менеджера по продажам на достижение коллективных результатов, т.е. на выполнение целей всего отдела (если конечно такой подход позитивно влияет на результаты всего отдела).

Какое соотношение применить — 80:20 или 60:40, зависит от специфики компании и ситуации в отделе продаж. Например, если в отделе работают три сильных и семь слабых менеджеров, вы примените вариант 60:40, то получится, что первые получают свои 60%, но всегда будут недополучать 30–40% из-за невыполнения плана всем отделом (виной тому — большое количество слабых продавцов).

И что в таком случае произойдет? Скорее всего, сильные менеджеры посчитают такую ситуацию несправедливой и уволятся. Вы потеряете хороших специалистов. Вот вам и результат бездумного, «тупого» применения вроде бы эффективной системы.

Более подробную информацию о разработке и внедрении системы оплаты на основе КПЭ- ключевых показателей эффективности для всех подразделений (а не только для отдела продаж), вы можете получить, приобретя **«Практическое руководство по разработке системы вознаграждения по результатам деятельности. Библиотека целей и KPI»**.

В практическом руководстве подробно описаны пошаговые действия, которые необходимо выполнить для успешного внедрения системы вознаграждения по результатам. Представлена Библиотека целей и KPI, которая поможет Вам разработать KPI –ключевые показатели эффективности для вашей компании, ваших подразделений и сотрудников. Библиотека KPI включает около 300 показателей для оценки результативности деятельности руководителей и сотрудников.

Подробнее <http://www.seminar.sky.ru/schoolhr.htm>

Согласны ли вы с моими вышеизложенными рекомендациями?

По вашему мнению, какой подход к системе вознаграждения для менеджеров по продажам наиболее эффективен? Пишите: seminar@sky.ru

Елена Ветлужских,

Бизнес-тренер, консультант по системам оплаты труда.

www.seminar.sky.ru

P/s. Если вам понравилась данная статья, вы можете переслать ее вашим коллегам, сотрудникам для ознакомления и обсуждения затронутых в ней вопросов. Вы можете распечатать ее, разместить на своем сайте.

Но при этом вы должны выполнить одно условие: вы не можете вносить какие-либо изменения (убирать ссылки, вставлять свои), а при использовании материалов для ваших презентаций прошу указывать имя автора и ставить ссылку мой сайт:

www.seminar.sky.ru