



Управленческие шкалы

Часть 4 Шкалы для вознаграждения продавцов



*И знаю опять, как можно.
А зачастую, и как нужно.
В.С. Черномырдин*

Я продолжаю серию материалов под общим названием **«Управленческая теория измерений»**. Цель цикла статей «Управленческие шкалы» – разобраться в подходах к оценке степени достижения целевых значений различных показателей. Для расчета вознаграждения продавцов используют разные шкалы¹⁰. В завершающей части цикла я рассмотрю пять наиболее популярных шкал для оценки результатов продаж.



Андрей Мицкевич

к. э. н., доцент Высшей школы финансов и менеджмента Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) и Научно-исследовательского университета Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ), руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель ведущих бизнес-школ Москвы. Известный консультант, автор четырех книг и более чем 80-и статей по контроллингу, мотивации, управленческому учету, инвестициям и сбалансированной системе показателей, вышедших в последние годы.

¹⁰Главным источником информации по этой теме служит бестселлер Радмило Лукича «Материальная мотивация продавцов» [1].

Шкала «Просто процент от продаж»

Эта линейная одноинтервальная шкала отражает полностью сделную систему вознаграждения продавцов. Хотя существует план продаж, но менеджеру по продажам это безразлично: к фиксированной части заработка он всегда получает X% от объема своих продаж. Однако, для бюджетирования и для структурной сбалансированности компании план важен [4], поскольку фиксированная оплата труда плюс переменная составляют ориентировочный годовой заработок менеджера по продажам. Соглашусь с Радмило Лукичем [1], что стоит формировать именно годовой план – ежемесячные пересмотры плана нежелательны. Переменную часть оплаты труда продавца желательно выплачивать каждый месяц или не реже одного раза в квартал.



Шкала «Проценты от продаж + составная выручка»

Это тоже шкала, основанная на проценте от продаж, однако базовый процент варьируется. Например:

- 1,1 % за продажи новым клиентам;
- 0,9 % за продажи старым клиентам, если объем снизился (отдельно по клиентам или в сумме) более чем на 20 %;
- 1,2 % за продажи новых продуктов;
- 1,15 % за продажи ключевых продуктов;
- 1,32 % за продажи новых продуктов новым клиентам ($1,32 = 1,2 \times 1,1$);
- 1,265 % за продажи ключевых продуктов новым клиентам ($1,265 = 1,15 \times 1,1$);
- 0,9 % за продажи в рассрочку (формула может быть сложнее и учитывать много параметров рассрочки), причем коэффициент 0,9 умножается на все предыдущие коэффициенты в случае соответствующих продаж.

¹¹Терминология Радмило Лукича [1].

¹²С позиции финансовой и целевой сбалансированности рекомендую платить по факту получения денег.

Можно также вводить больший процент для активных продаж, увеличения дохода от существующего клиента, разницы с прошлогодними результатами и т. д. Какова же роль плана в этих двух шкалах? Пока его роль лишь бюджетная. Нет стимулирования перевыполнения плана. Но существуют варианты шкал-акселераторов¹¹, стимулирующих перевыполнение плана.

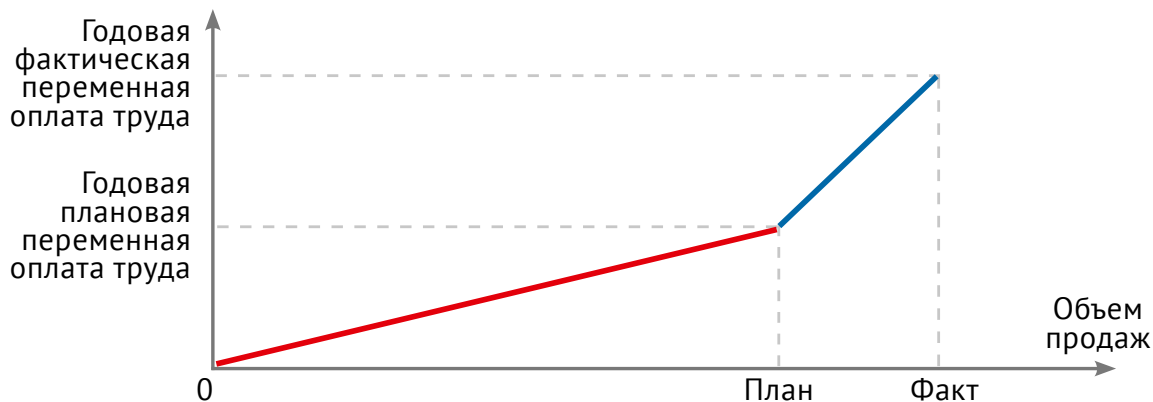
Шкала «Составная выручка с увеличенной премией за перевыполнение плана»

Это кусочно-линейная многоинтервальная шкала. Суть ее в том, что если у менеджера по продажам составная выручка и он перевыполнил план по выручке, то его премия составляется из максимальных по проценту премирования кусочков продаж (рис. 14). Основанием для выплаты переменной части может стать один из фактов¹²:

- отгрузка товара;
- выставление счет-фактуры;
- оплата товара клиентом;
- факт получения денег на счет компании.

Рис. 14.

Шкала «составная выручка с максимальной премией за перевыполнение плана».





Шкала «Процент от продаж с пороговыми выплатами»

Это тоже кусочно-линейная многоинтервальная шкала, которая возникла как ответ на вопрос: стоит ли платить переменную часть менеджеру по продажам за низкую неудовлетворительную выручку? Ответ таков: за то, что менеджер сделал, ему однозначно надо заплатить, даже если потом придется с ним расстаться (в контракте это можно оговорить). Но, если компания хочет уменьшить риск невыполнения плана, можно начинать выплату переменной части только после того, как менеджер по продажам выполнит определенный процент годового плана. Этот порог обычно находится на уровне 20–50 % годового плана. Возможны два варианта выплат.

Вариант 1. С момента достижения порога компания выплачивает увеличенный процент так, чтобы годовая переменная плата была выплачена на 100 % по сравнению с вариантом выплат без порога (рис. 15). В примере на рисунке 15 x % премии платится от выручки за 100 % плана – это плановая переменная зарплата. Следовательно, надо платить $1,25x$ % за выручку сверх порогового значения, равно-го 20 % от плана продаж. Обратите внимание, что за сверхплановые объемы можно платить x % или $1,25x$ % или иной процент.

Рис. 15.

Пороговая выплата с увеличенным процентом свыше порогового объема.

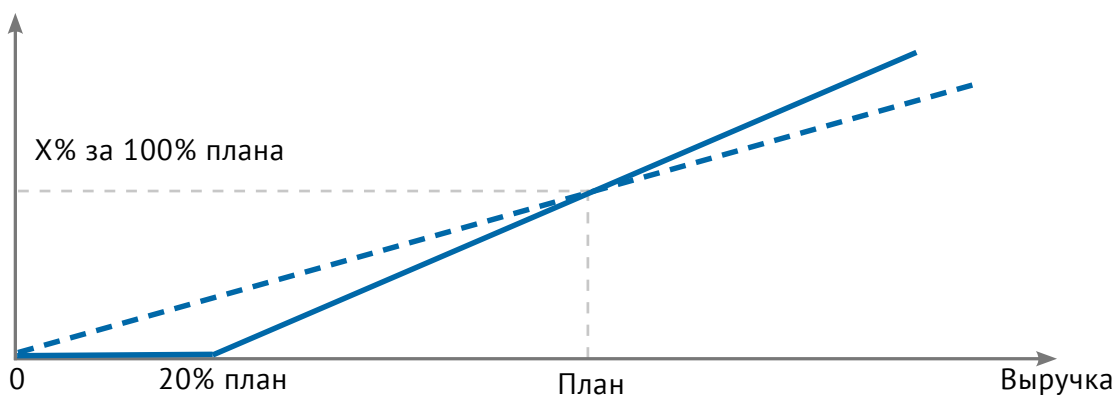
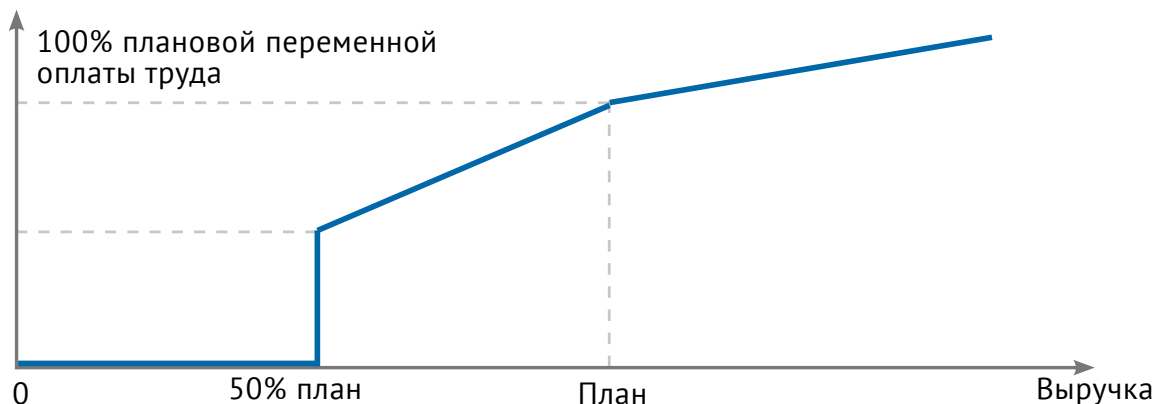


Рис. 16.

Задержка выплат процента до порогового значения выручки.

Вариант 2. После достижения некоторого объема продаж компания выплачивает уже заработанные на этом объеме проценты, но выплата процентов происходит не ранее достижения этого порога (рис. 16).





Шкала «Акселератор продаж»

Это еще один вариант кусочно-линейной многоинтервальной шкалы. Чтобы стимулировать продажи, происходит увеличение процента, выплачиваемого менеджеру по продажам, после выполнения 100% годового плана. Например:

- 0–100% плана – 1%;
- 100–110% плана – 1,4%;
- 110–120% плана – 2%;
- 120% плана и более – 3%.

¹³Рисунок KPI Service Group.

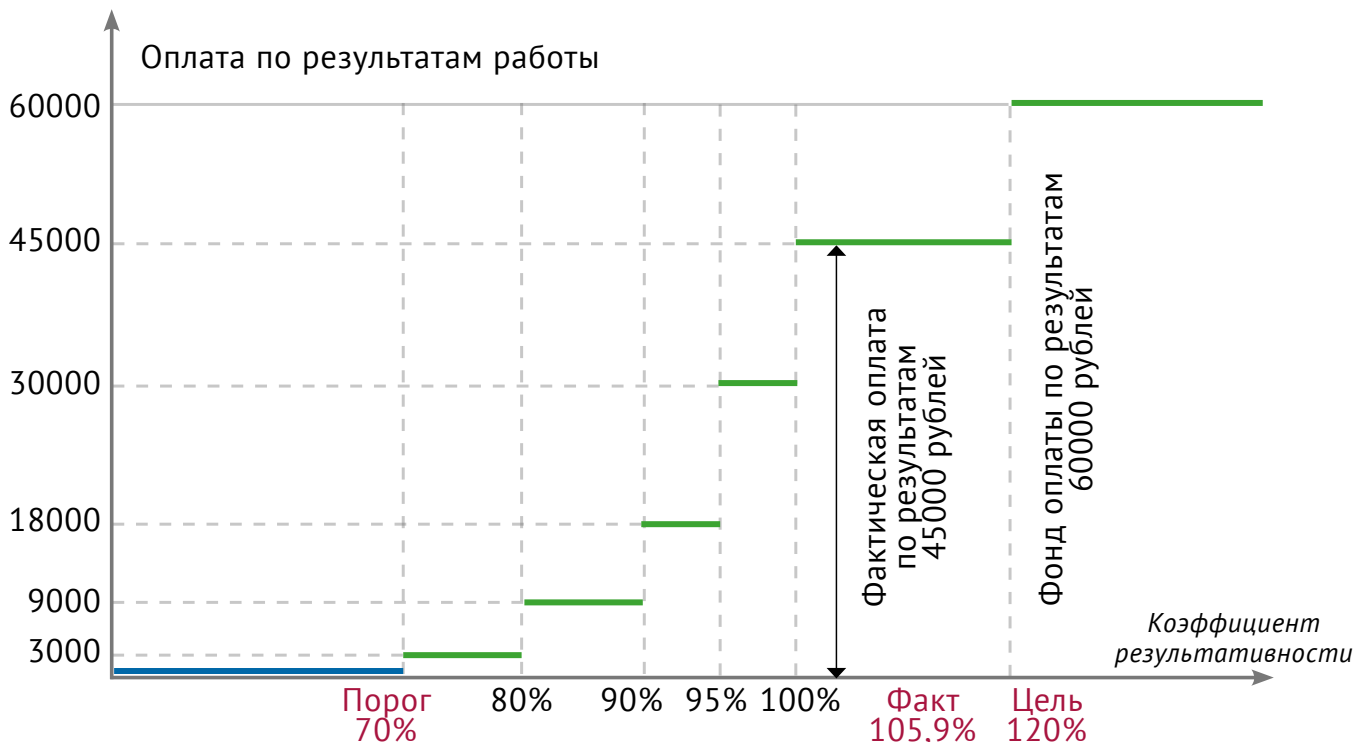
Пример дискретной шкалы акселератора продаж приведен на рисунке 17¹³. Важно отметить, что шкала «акселератора продаж» применяется в тех ситуациях, когда:

- товар доступен в требуемом количестве;
- дополнительные объемы продаж не создают трудностей и затрат в сфере закупок, логистики, производства, монтажа и т. д.;
- фиксированная часть расходов компании не растет скачкообразно с увеличением продаж (нет больших ступенчатых затрат).

В этих ситуациях прибыль компании увеличивается в разы, когда продажи переваливают за 100%. Эффект производственного рычага может легко достигать 3–5 раз, то есть прибыль увеличивается на 3–5% при росте продаж на 1%. Однако, шкала «Акселератор продаж» не рекомендуется, если компании необходимо долгосрочно планировать запасы, закупки и/или производство.

Рис. 17.

Пример дискретной шкалы акселератора продаж.





В начале года компания может предположить, что лучшие менеджеры достигнут очень высокого результата, например, 130 % плана и выше. На то может быть несколько причин:

- благоприятные условия на рынке (уход с рынка ключевых конкурентов, запрет или ограничение импорта, изменение курса валют и т. п.);
- неправильное планирование (заниженный изначальный план);
- отсутствие истории по новому региону либо продукту и как следствие – недооценка емкости рынка.

В таких случаях вводится ограничитель, на профессиональном жаргоне называемый «шляпой». Существует несколько вариантов «шляпы»:

- вообще не выплачивать процент за продажи сверх указанного рубежа (как в шкале 80, 100, 130);
- вернуть процент на предыдущий или базовый уровень;
- увеличить постоянную часть (оклад менеджера по продажам) и не выплачивать процент сверх рубежа.

▶ Пример дегрессивного премирования за перевыполнение плана

Приведенная ниже схема была предложена работниками крупного дистрибутора электронной техники и действовала несколько лет. Ниже я приведу выдержки из «Положения по формированию системы оплаты труда сотрудников отдела по работе с поставщиками».

Ключевые сотрудники отдела – менеджеры по продуктам, которые напрямую работают с крупнейшими дистрибьюторами. Переменная часть их оплаты труда (V) существенно превосходит фиксированную (F): плановое соотношение V/F составляет от 70/30 до 90/10.

Размер ФОТ по направлению ограничивается процентом от показателя Z :

$$ФОТ = F + V \leq n\%Z$$

где Z – это показатель близкий к валовой прибыли, примерно равный выручке за минусом прямых производственных затрат (деталей много, но они не принципиальны).

Внутри отдела по работе с поставщиками ФОТ распределяется между сотрудниками в зависимости от КТУ каждого из них. Переменная часть оплаты труда сотрудников отдела зависит от валовой прибыли (выручки минус производственные затраты) (Z) и чистой выручки (NS) и регулируется суммарным коэффициентом K_{sum} :

$$K_{sum} = K_z + K_{ns} \quad (1)$$

$K_z = Z_{факт}/Z_{план} * \text{вес валовой прибыли};$

$K_{ns} = NS_{факт}/NS_{план} * \text{вес чистой выручки}.$

Веса разных направлений разные. Переменная часть выплачивается по итогам квартала в зависимости от достигнутого показателя K_{sum} :

- $K_{sum} < 0,8$ – переменная часть не выплачивается;
- $0,8 \leq K_{sum} < 1$ – переменная часть зарплаты выплачивается пропорционально (в наших терминах используется нижняя часть шкалы $(X, 100, Y)$):



$$V_{\text{факт}} = V_{\text{пл}} * (K_{\text{sum}} / 0,2 - 4);$$

- $K_{\text{sum}} \geq 1$ – переменная часть вычисляется следующим образом:

$$V_{\text{факт}} = V_{\text{пл}} + \alpha * Z * \ln(Z), \quad (2)$$

где $\alpha = V / (0,2 * Z) / 1,5$.

При отклонениях $K_z, K_{\text{sum}} < 0,8$ или $K_z, K_{\text{sum}} > 2$ размер переменной части может корректироваться по решению руководителя, если будет определена ошибка планирования по направлению. Дополнительное бонусирование/дебонусирование¹⁴ осуществляется за выполнение конкретных задач в периоде и разного рода нарушения.

Проанализируем эту схему. В формуле (1) веса разных направлений разные. Это логично, поскольку для продуктов «дойных коров» вес прибыли должен быть выше. И наоборот: для растущих бизнес-направлений в приоритете выручка.

Формула (2) нуждается в пояснениях. В ней использован логарифм, а эта функция растет убывающим темпом, то есть с ростом аргумента падает вклад прироста в премию. Налицо защита от удач менеджеров по продуктам, связанных с рыночным выигрышем, когда они обязаны большими продажами не только своей работе, но и рынку, например, значительному общему росту продаж¹⁵.

¹⁴Браво, ай да термин!

¹⁵Пример такой ситуации – бум продаж в конце 2007 – начале 2008 гг.

Существуют и шкалы, тормозящие продажи, во врезке приведен экзотический пример такой шкалы.

Вместе с определением и установкой планового значения того или иного показателя, необходимо разработать подходы к оценке степени его достижения. В этом цикле я рассказал, как выбрать нужные подходы и правильную логику. А также изложил основы для математически грамотного, экономически обоснованного и с управленческой точки зрения взвешенного подхода к оценке показателей. В заключение этого цикла статей напомним, что при установлении бизнес-показателей [5, с.112]:

- нет легких путей – приходится анализировать факты;
- не предвидится никаких готовых таблиц и типовых решений;
- умные бизнес-метрики основаны на принципах, а не на «рецептах»;
- умные бизнес-метрики модифицируются в соответствии с потребностями компании.

**Литература**

1. Лукич Радмило М. Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения. – <http://lib.rus.ec/b/201476/read>
2. Мицкевич А.А. Работа с показателями в сбалансированной системе показателей (части 1–4), “Менеджмент сегодня”, ИДГ, 2018.
3. Мицкевич А.А. Работа с показателями в сбалансированной системе показателей («Часть 5. Основа управленческой теории измерений»), “Менеджмент сегодня”, Издательский дом Гребенникова, 2018.
4. Мицкевич А.А., Грошев Д.С. Структурные балансы в сбалансированной системе мотивации. Часть 1: аппарат структурных балансов. – М., «Экономика и жизнь» Приложение «Корпоративные стратегии», 2012, январь, № 01 (71).
5. Фелпс Б. Умные бизнес-показатели: Система измерений эффективности как важный элемент менеджмента/пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
6. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. О квалиметрии и теории измерений (Часть 1)//«Управляем предприятием», 2016 № 5 (65).
7. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Шкалы и накладываемые ими ограничения (Часть 2)//«Управляем предприятием», 2016 № 5 (65).
8. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Принципы обработки измерений (Часть 3)//«Управляем предприятием», 2016 № 10.
9. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Ошибки обработки измерений (Часть 4)//«Управляем предприятием», 2016 № 10.
10. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Проблемы качества измерений (Часть 5)//«Управляем предприятием», 2016 № 11.
11. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Надёжность и достоверность измерений (Часть 6)//«Управляем предприятием», 2016 № 11.
12. Мицкевич А.А. Управленческая теория измерений. Рекомендации по использованию в системе показателей (Часть 7)//«Управляем предприятием», 2016 № 11.
13. Мицкевич А.А., Миллер Э.С. Как построить сбалансированную систему вознаграждения в малой компании (Части 1–3)//«Управляем предприятием», 2016 № 6 (66).
14. Филинов-Чернышев Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017.