

Эффективная организация оплаты труда сбытового персонала

Стивен Гроссман (Steven Grossman), Крейг Ульрих (Craig Ulrich)

Представим себе: компания, входящая в “рейтинг 500” журнала *Fortune*, ищет резервы повышения рентабельности продаж и ускорения темпов их роста за счет совершенствования модели оплаты труда сбытовых агентов. Топ-менеджеры пришли к выводу, что в нынешнем виде она не стимулирует увеличение объемов продаж и не мобилизует все потенциальные возможности. Созывают совещание топ-менеджеров, управляющих отделами сбыта и кадров, приглашены даже некоторые сбытовые агенты. Перед участниками поставили задачу совместными усилиями разработать модель оплаты труда, способную побудить сбытовой персонал удвоить объемы продаж.

Это отнюдь не плод воспаленного воображения некоторых топ-менеджеров, это вполне реальная ситуация, имевшая место в нескольких крупнейших корпорациях. Получивший новые стимулы и правильно ориентированный в своих усилиях персонал добился значительного роста прибыли от продаж.

Почему же эта ситуация кажется нереальной многим топ-менеджерам? К сожалению, непонимание и недоверие между ними и сбытовым персоналом — это достаточно традиционное явление. При этом обе стороны рассуждают примерно так.

Топ-менеджеры. Теперь не найти таких сотрудников, как раньше. Все решают издержки на рекламу и сбыт. Наши сбытовые агенты больше времени проводят на светских тусовках, чем в командировках. Лучшие агенты уходят к конкурентам, зато остаются те, кто не оправдывает даже собственной заработной платы.

Сбытовые агенты. Топ-менеджеры не способны понять наши проблемы. Без нас компания не заработала бы ни одного доллара. Но лишь только удастся добиться хороших результатов, как топ-менеджеры разрабатывают очередную инновационную модель оплаты труда, при которой мы должны работать больше, а получать меньше.

Часто проблема еще усложняется, особенно если в конфликт вмешиваются другие заинтересованные стороны, в частности старшие менеджеры по сбыту, руководители отделов кадров и даже потребители. Понятно, что в такой обстановке неуверенности и всеобщего недоверия многие компании предпочитают игнорировать тревожные сигналы и откладывать совершенствование модели оплаты труда сбытовых агентов на потом. Но это приводит к потере конкурентных позиций на рынке, сокращению доли рынка компании, потере покупателей и наиболее эффективно работающих агентов. А компания демонстрирует весьма посредственные финансовые результаты.

В этой главе рассматриваются проблемы согласования модели оплаты труда сбытовых агентов с общей деловой стратегией компании и максимизации на этой основе ее потенциальных возможностей к росту. Кроме того, анализируются финансовые выгоды от разработки новой модели оплаты труда, подчеркивается важность участия в этом процессе как можно более широкого круга заинтересованных лиц. Рассмотрены некоторые интересные особенности разработки, внедрения и администрирования прогрессивной модели оплаты труда агентов.

Почему надо совершенствовать оплату труда сбытовых агентов и когда это оправдано?

Компании, способные объективно оценить действующую модель оплаты труда сбытовых агентов и усовершенствовать ее, очень быстро ощущают результат — рост рентабельности продаж. Консалтинговая компания *Mercer* недавно провела исследование эффективности вновь разработанных моделей оплаты труда у нескольких своих клиентов. Его цель состояла в оценке влияния внедрения новых моделей оплаты труда на финансовые результаты. В исследовании приняли участие 18 компаний из разных отраслей. Во всех случаях отмечалось значительное повышение рентабельности и изменение отношения сотрудников к работе. Объемы продаж этих компаний возросли в среднем в два раза.

Результаты внедрения новой модели оплаты труда сбытовых агентов

- Данные предоставлены 18-ю компаниями из разных отраслей, включая фармацевтическую промышленность, телекоммуникации, грузовые перевозки, розничную торговлю, туризм.
- Все эти компании стремились сформировать корпоративный стиль на основе стратегии агрессивных продаж и улучшить за счет этого свои финансовые и экономические результаты.
- Все компании считали необходимым изменить традиционное соотношение оклада и комиссионных в заработной плате (от 85:15 до 100:0) на более ориентированное на конечный результат (от 50:50 до 60:40).

Основные направления совершенствования модели оплаты труда

- Соотношение оклада и комиссионных в заработной плате сбытовых агентов необходимо изменить в пользу последних.
- Комиссионные выплачиваются с различной периодичностью, начиная с ежемесячных выплат до выплат по итогам квартала и года. Однако в любом случае имеет смысл выплачивать некоторые суммы в виде ежегодного вознаграждения.
- Вознаграждения должны быть дифференцированными (диапазон до 75% от базовой величины).
- Нельзя допускать снижения оплаты труда тех агентов, которые при действующей модели получают заработную плату ниже среднего уровня.
- Можно снизить процент комиссионных, если рост объема продаж обеспечивает увеличение их суммы для тех агентов, которые в настоящее время получают заработную плату выше среднего уровня.

Разработка и внедрение

- В группу разработчиков обычно входят исполнительный директор, вице-президент по сбыту, старшие менеджеры по продажам, управляющие региональными отделениями, отдельные сбытовые агенты, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, менеджер по информационным системам.

- В некоторых случаях внедрение новой модели оплаты труда требует от трех до шести месяцев при участии менеджеров по сбыту, по персоналу, вице-президента по финансам и менеджеров по информационным системам.
- Обучение сбытовых агентов поручается менеджерам по сбыту, получившим предварительную подготовку у привлеченных консультантов.
- Сбытовые агенты участвуют в разработке и внедрении проекта с самого начала.
Влияние на отношение сотрудников к работе
- Компании получили возможность нанимать на работу мотивированных и энергичных работников.
- Главная мотивация сбытовых агентов состоит в увеличении их доходов в зависимости от роста объема продаж.
- Улучшение финансовых результатов приводит к повышению ответственности за порученное дело и управляемости коллектива.
Финансовые результаты
- Удвоение темпов роста объемов продаж.
- В первый же год основные плановые показатели были перевыполнены на 18%.
- Через три года продажи возросли на 20% (по сравнению с 10% роста в предыдущие три года).
- Доходность капитала (ROI) в течение пяти последующих лет колебалась в пределах 25–30%.
- Объем продаж за три года возрос на 16% (по сравнению с 7% в предыдущие три года).

Как следует из результатов проведенного *Mercer* исследования, совершенствование модели оплаты труда сбытовых агентов стоит затраченных усилий; однако многие топ-менеджеры сопротивляются таким переменам, предпочитая принимать драконовские меры по увольнению персонала и снижению оплаты в ответ на ухудшение показателей объема продаж. Такую политику нельзя назвать продуманной. Прежде чем принимать подобные решения, необходимо тщательно изучить структуру и стимулирующие функции принятой модели оплаты труда, определить направления ее совершенствования. Модель оплаты труда — это не просто перечень ставок и процентов, показывающих, сколько получит работник при тех или иных результатах работы. Это еще и стратегический инструмент, позволяющий согласовать политику продаж с общей деловой стратегией компании, наилучшим образом использовать имеющиеся трудовые ресурсы, оптимизировать издержки и максимизировать прибыль. *Поэтому повторим еще раз: модель оплаты труда — это не только и не столько правила составления ведомости на заработную плату.*

Значение эффективной организации оплаты труда сбытового персонала невозможно переоценить. Журнал *Selling Power* привел данные о том, что численность сбытового персонала 400 крупнейших промышленных и сервисных компаний США превышает полтора миллиона человек. Эта армия агентов ежегодно заключает сделки на сумму до 3,2 трлн. долл. — что примерно равно валовому внутреннему продукту (ВВП) Германии, Франции и Италии, вместе взятых (в среднем на одного сбытового агента приходится сделок на сумму 2,1 млн. долл. в год). Кроме того, их деятельность создает рабочие места для 113,3 миллиона человек: в среднем объем продаж одного сбытового агента достаточен для выплаты заработной платы еще девяти сотрудникам компании.

Сегодня методы продаж развиваются настолько активно, что не все менеджеры успевают следить за этим процессом. Потребителям больше нет нужды общаться

с сотнями мелких поставщиков, чтобы получить все необходимое; вместо этого они стараются установить прочные деловые связи с несколькими крупными поставщиками, готовыми внимательно отнестись к их нуждам и стать их стратегическими партнерами. Крупнейшие компании первыми приступают к реорганизации своей сети поставщиков, и многие уже сократили количество последних примерно наполовину. Зато требования к оставшимся поставщикам значительно возросли. Если этого еще недостаточно для подрыва энтузиазма сбытовых агентов, то можно вспомнить о постепенном сокращении количества потенциальных потребителей за счет консолидации компаний и создания ими объединенных служб закупок, об объединении крупных компаний одной отрасли или сегмента рынка, слияниях и поглощениях в ответ на резко обострившуюся конкуренцию.

Но даже при том, что ставки так высоки, многие компании продолжают практиковать предельно упрощенный подход к проблеме оплаты труда сбытовых агентов. Вследствие этого они сталкиваются с двумя основными проблемами.

1. *Слишком низкая оплата действительно выдающихся результатов труда.* Оплата труда блестящего сбытового агента и рядового работника отличается очень незначительно. Лучшие агенты обеспечивают львиную долю совокупного объема продаж и справедливо рассчитывают на получение соответствующего вознаграждения. В противном случае они увольняются и переходят к конкурентам. Отсюда вытекает крайне вредное последствие: тот, кто *может* найти лучшую работу, увольняется, а тот, кто *не может*, остается.
2. *Неоправданно высокая оплата неэффективного труда.* С другой стороны, довольно часто компании выплачивают значительные вознаграждения за то, что они считают блестящей работой, но что в действительности таковой не является. Часто встречается ситуация, когда в компании есть несколько сотрудников, считающихся самым ценными, поскольку они поддерживают контакты с ключевыми потребителями. С первого взгляда кажется, что это справедливо, но если разобраться глубже, то выяснится, что зачастую они получают высокую заработную плату не столько за текущие, сколько за прошлые заслуги. Например, часто сбытовой агент формирует круг своих заказчиков годами, зато потом он почти гарантированно получает высокую зарплату за счет постоянных заказов от одних и тех же лояльных покупателей. Иногда комиссионные за объем продаж таким клиентам называют “вторым окладом”, и, несмотря на то, что формально доля комиссионных в общей сумме заработной платы такого агента может достигать до 95%, фактически он (она) получает твердый оклад от постоянно возобновляемых заказов одних и тех же покупателей. Кроме того, зачастую такие агенты пожидают плоды усилий своих предшественников, завязавших контакты с выгодными потребителями, а потом передавших их “по наследству”. Никто не утверждает, что труд этих агентов по поддержанию и укреплению выгодных связей не должен оплачиваться, вопрос лишь о сумме такой оплаты и о том, что важнее для компании в настоящий момент — привлечение новых или удержание старых клиентов.

Прочитав два предыдущих абзаца, вы можете вполне обоснованно заявить: “Все это хорошо, но как же определить, много или мало платят агенту в каждом конкретном случае?” В последующих разделах этой главы мы постараемся получить ответ на этот вопрос, рассмотрев методы оценки трудового вклада сбытового агента в конкретных ситуациях, а также способы их мотивации и влияния на отношение к работе.

Задачи модели оплаты труда

Содействие реализации деловой стратегии и стратегии сбыта

- Концентрация усилий сбытового и обслуживающего персонала на достижение стратегических целей.
- Первоочередное достижение приоритетных целей в бизнесе и в обслуживании потребителей.

Соответствие философии оплаты труда, принятой в компании

- Формирование корпоративной культуры, признающей предпринимательский риск заслуживающим вознаграждения.
- Соответствие жизненному циклу продукта или услуги, а также фазе жизненного цикла компании в целом.

Совпадение с целями и задачами управления

- Содействие достижению сбытовым отделом целей и задач, поставленных топ-менеджерами.
- Содействие приумножению активов и ценности компании.

Направления совершенствования модели оплаты труда сбытовых агентов: взгляд изнутри

Любая компания — это сложный организм, разнообразные функции которого направлены к единой цели: максимизация прибыли и увеличение ценности для акционеров. Действуя в одиночку, реализовать эту цель невозможно. Но время от времени различные функции компании вступают в противоречие между собой, поскольку все они реализуются людьми. Пожалуй, именно эти противоречия и представляют главное препятствие для создания гармоничной и эффективной модели оплаты труда.

Для достижения успеха в этом сложном деле необходимо изначально учитывать интересы всех основных групп работников и привлекать их к разработке проекта. Сбытовые агенты и менеджеры по сбыту опасаются ухудшения своего положения из-за грядущих перемен. Менеджеры по производству и по персоналу считают, что сбытовой персонал зарабатывает незаслуженно много. Менеджеров по сбыту задевает недостаточное внимание сбытовых агентов к их указаниям. Как мы увидим дальше, представители разных групп работников по разным причинам считают существующую модель оплаты труда несовершенной и несправедливой.

“Сбытовые агенты зарабатывают слишком много. Это надо изменить!”

Отдел кадров

Задача отдела кадров состоит в управлении человеческим капиталом компании, включая сбор информации, проведение ежегодных опросов работников об удовлетворенности своей работой, анализ текучести кадров и многое другое. Неудивительно, что отдел кадров зачастую считает, что проблемы сбыта его не касаются. Исследование удовлетворенности сбытовых агентов моделью оплаты труда проводится менеджерами по кадрам поверхностно, если проводится вообще. В лучшем случае проводится сравнение уровней оплаты труда за прошедший и текущий

периоды и анализируются наиболее распространенные в отрасли формы и модели оплаты труда. Складывается впечатление, что менеджеры по кадрам анализируют модель оплаты труда сбытовых агентов не в зависимости от результатов их деятельности или особенностей организации сбыта, а исключительно по сравнению со средними показателями по отрасли. Например, в компании складывается мнение, что по уровню зарплаты их сбытовые агенты находятся в интервале между 50-м и 75-м перцентилями отраслевой группировки по уровню доходов. Иногда менеджеры по персоналу чувствуют необходимость более глубокого анализа этой проблемы, но исторически сложившееся распределение функций между отделом сбыта и отделом кадров удерживает их от конкретных действий. А вдруг это будет воспринято как вмешательство не в свои дела!

Недостаток взаимопонимания и взаимодействия между отделами кадров и сбыта сказывается при обсуждении возможных направлений совершенствования модели оплаты труда сбытовых агентов. Подобная ситуация описана ниже, в примере 1. В частности менеджер по кадрам заявляет топ-менеджерам, что оплата труда сбытовых агентов их компании завышена, поскольку особенной конкуренции в отрасли нет. Он обнаруживает непонимание процесса сбыта, роли и значения сбытовых агентов, восприятия их деятельности покупателями. При таких условиях задача группы по разработке новой модели оплаты труда состоит прежде всего в том, чтобы выслушать точки зрения всех основных групп работников и изучить потребности покупателей, а затем на этой основе продемонстрировать всем участникам роль и значение сбыта в бизнесе компании, функции и задачи сбытовых агентов. Только после этого можно надеяться разработать модель оплаты труда, которая удовлетворит всех и, в первую очередь, компанию.

Топ-менеджеры

В большинстве компаний основные управленческие решения принимаются группой топ-менеджеров в составе исполнительного директора, главного администратора и финансового директора. Каждый из них имеет свои предубеждения по отношению к отделе сбыта. Если исполнительный директор работал раньше в службе сбыта, то он глубже знает ее особенности и настроен к ней более благожелательно. Однако финансовый директор крайне редко имеет подобный опыт работы и в основном обращает внимание на сбытовые издержки и контроль за оплатой счетов. Он часто задает вопросы наподобие следующего: “И почему мы платим этим людям так много, хотя дебиторская задолженность по их сделкам высока?” Очень часто он смотрит на сбыт как на источник дополнительных издержек, а отнюдь не прибыли.

Менеджеры по сбыту

Этот отдел непосредственно общается с покупателями, собирает и анализирует информацию о продажах, контролирует деятельность сбытовых агентов и разрабатывает модель оплаты их труда. Часто рядовые сбытовые агенты с опасением относятся к менеджерам по сбыту, подозревая их в тайном сговоре с отделом кадров с намерением урезать их заработную плату. Сбытовые агенты воспринимают менеджера по сбыту как человека, поставленного контролировать их работу и по возможности урезать их издержки, а не как союзника в борьбе за увеличение объема продаж. Вполне естественно неприязнь, испытываемая лучшими сбытовыми агентами по отношению к менеджерам, когда те анализируют выплачиваемые за сделки комиссионные.

Пример 1. Прорыв в лидеры

Второразрядная компания в пищевой промышленности вела ожесточенную борьбу с двумя основными конкурентами. Отдел кадров считал, что доходы сбытовых агентов явно завышены и что они не прилагают никаких особенных усилий, чтобы победить конкурентов. Менеджеры по сбыту тихо мечтали, чтобы топ-менеджеры оставили сбытовых агентов в покое и дали им возможность нормально работать. Сбытовые агенты, естественно, считали, что вполне оправдывают свою заработную плату, которая к тому же чуть ниже среднерыночной. Поскольку конкуренция на рынке была весьма острой, им приходилось ловить любую возможность встретиться с менеджерами по закупкам компаний-потребителей и попытаться продать им свою продукцию. При этом они упирали на разнообразие своих предложений по цене и качеству, популярности предлагаемых торговых марок и потенциально возможному объему поставок.

Сбытовые агенты в компаниях-конкурентах зарабатывали около 75 тыс. долл. в год. Сбытовые агенты данной компании получали около 150 тыс. долл., и менеджер по кадрам не уставал удивляться: “Ну почему мы платим им вдвое больше, чем конкуренты?” Чтобы разрешить этот мучительный вопрос, он даже поручил группе аналитиков провести глубокое исследование с опросом имеющих и потенциальных потребителей. В ходе исследования было обнаружено, что если сбытовые агенты конкурентов имели дело в основном с менеджерами по закупкам, то их сбытовые агенты контактировали непосредственно с менеджерами по производству. Они самым тесным образом сотрудничали с ними, стараясь оказать всемерную помощь в разработке новых популярных пищевых продуктов. Фактически они выходили за рамки своих прямых обязанностей и обладали уникальной для сбытовых агентов квалификацией в технических вопросах. Так аналитики пришли к выводу, что заработную плату сбытовым агентам не только нельзя сокращать, но необходимо *повысить*.

Вывод. Компания не может бездумно ориентироваться на средний по отрасли уровень оплаты труда сбытовых агентов, она должна прежде всего правильно представлять их роль в организации сбыта продукции. Необходимо также сопоставлять стратегию компании со стратегиями основных конкурентов и представлять себе возможные изменения в функциях сбытовых агентов в будущем. Необходимо не только проводить сравнительный анализ показателей по отрасли, но и разговаривать непосредственно с покупателями. Очень полезен анализ сбыта с точки зрения покупателя, а также выявление различий во взглядах и потребностях отдельных покупателей. Необходимо получить ответ на ключевой вопрос: Кто они, наши сбытовые агенты — сборщики заказов или активные игроки рынка?

Этот пример хорошо иллюстрирует недостаточность отраслевого анализа при разработке модели оплаты труда сбытовых агентов.

“Качество обслуживания для меня — прежде всего”**Покупатели**

Многие покупатели заинтересованы в устойчивых и надежных связях с поставщиками, однако они не хотят, чтобы те навязывали им ненужный товар. Некоторые покупатели заинтересованы в постоянных контактах с поставщиками, в то время как другим достаточно знать, что их груз прибудет тем же путем и в те же сроки, что и обычно. Потребителю нужна уверенность в том, что его хозяйственная деятельность не остановится по вине поставщика, продукт или услуга отличаются высоким качеством и соответствуют его требованиям; поставщик всегда готов помочь разрешить возникающие проблемы, поставки прибывают вовремя и по оговоренной цене.

Потребители оказывают большое влияние на разработку модели оплаты труда сбытовых агентов. Но компании часто упускают из виду взаимосвязь между

деятельностью сбытовых агентов, моделью оплаты их труда и оценкой их деятельности покупателями. Компания и ее сбытовой персонал должны знать основные особенности процесса продаж и процесса закупок у потребителей. Такую информацию можно получить с помощью опросов покупателей и осведомленных лиц, в ходе сравнительного анализа или непосредственного общения с потребителями. В примере 1 хорошо описаны все преимущества глубокого понимания потребностей покупателей и содействия в их удовлетворении.

“Зачем что-то менять? Все и так прекрасно”

Менеджеры по сбыту

В должности менеджеров по сбыту часто работают бывшие сбытовые агенты, продвинувшиеся по служебной лестнице. Они хорошо понимают сбытовых агентов и находятся с ними в приятельских отношениях. Чаще всего они без энтузиазма относятся к каким-либо переменам, поскольку не хотят без крайней нужды нарушать сложившееся равновесие. Стремясь удовлетворить притязания сбытовых агентов — а заодно удостовериться в том, что они по-прежнему заинтересованы в своей работе, поддерживают тесные контакты с покупателями и обеспечивают рост объема продаж, — менеджеры по сбыту склонны считать, что оплата труда агентов соответствует их трудовому вкладу. Какие-либо новации в этом вопросе чреваты снижением заинтересованности сбытовых агентов, их увольнением из компании и потерей завязанных на них контактов с покупателями. В примере 1 менеджеры по сбыту справедливо считали вполне оправданной высокую зарплату сбытовых агентов и отрицательно относились к попыткам менеджера по кадрам сократить ее.

Сбытовые агенты

Сбытовые агенты — это особенный народ. Как правило, они не сидят в том же офисе, что и остальной персонал, меньше связаны корпоративными правилами и культурой. Такие независимые кадры крайне важны для компании. Они находятся на передовой линии конкурентной борьбы, каждый день общаясь с покупателями, создавая ценность для акционеров, наблюдая новые тенденции рынка, страдая от отказов потенциальных клиентов и выслушивая жалобы на качество продукции, срывы сроков поставок и т.п. Многие видят в них непризнанных рыцарей бизнеса, титанический труд которых постоянно недооценивается.

Каждый сбытовой агент одержим несколькими профессиональными кошмарами: лучшие покупатели завтра уйдут к другому поставщику; поставка не дойдет до покупателя; в счете окажется неправильная сумма; в контейнер вложат не тот продукт, который заказан; менеджер по кадрам и топ-менеджер урежут его зарплату.

В то же время многие топ-менеджеры были бы искренне удивлены, узнай они, что сбытовые агенты чувствуют необходимость перемен или изменения в настроениях потребителей задолго до того, как она доходит до сознания руководства. Они гораздо больше склонны к новациям, чем можно подумать, поскольку они первыми сталкиваются с новыми веяниями в деловой среде. Поэтому лучшее, что могут сделать топ-менеджеры, — это постараться понять функции и опасения сбытовых агентов и привлечь их к разработке модели оплаты их же труда.

Прочитав все изложенное выше, вы можете прийти к выводу, что разработка новой модели оплаты труда представляет слишком сложное и хлопотное дело, не стоящее затраченных на него усилий и головной боли. Тем не менее изучение мнений различных групп работников, их роли и значения в бизнесе компании необходимо для того, чтобы модель оплаты труда оказалась жизнеспособной.

Функции прогрессивной модели оплаты труда вовсе не сводятся к расчету удовлетворительного вознаграждения для сбытовых агентов. Кроме того, она должна позитивно влиять на финансовые и экономические результаты деятельности компании, поведение сбытового и обслуживающего персонала, действия топ-менеджеров и административных работников, отношения с потребителями, их лояльность, удовлетворенность и приверженность компании, отношения с работниками и их удовлетворенность своей работой.

Прежде чем приступать к разработке, топ-менеджеры должны отчетливо определить стратегические цели компании, выяснить мнение сбытовых агентов, проанализировать основные этапы процесса продаж, потребности покупателей, недостатки действующей и ожидаемые преимущества новой модели оплаты труда. Для этого полезно получить ответы на ряд вопросов.

Действующая модель оплаты труда хороша, но ...

- Способствует ли она реализации стратегических корпоративных целей?
- Обеспечивает ли она достаточную мотивацию при минимальных издержках нужным людям и за нужные результаты труда?
- Согласуется ли она с установленными правилами и задачами сбытового персонала и менеджеров по сбыту, обеспечивает ли достаточную ответственность?
- Соответствует ли она содержанию основных управленческих программ и проектов, способствует ли формированию корпоративной культуры?
- Объясняет ли она доступными средствами, какое именно отношение к работе и результаты труда желательны для компании?
- Соответствует ли она изменяющимся условиям ведения бизнеса?

Если вы ответили “Нет” хотя бы на один-два вопроса, пора задуматься над совершенствованием модели оплаты труда.

Менеджеры часто осознают, что действующая модель оплаты труда не соответствует требованиям деловой стратегии, но боятся что-либо менять из опасения взбудоражить и дезорганизовать своих сбытовых агентов. Даже относительно небольшие изменения, неправильно воспринятые, способны привести к увольнению сбытовых агентов и потере одного-двух лучших потребителей. Менеджеры также прекрасно видят недостатки в деятельности сбытовых агентов, но предпочитают лучше закрыть на это глаза, чем менять модель оплаты с риском нарушить нормальную хозяйственную деятельность компании.

Что говорят о недостатках действующей модели оплаты труда

Обычно основные проблемы и недостатки действующей модели оплаты труда связаны отнюдь не с такими традиционными моментами, как конкурентоспособность предлагаемого пакета льгот или уровень заработной платы. Они возникают как следствие одного или нескольких из четырех основных типов событий или проблем.

Ключевые элементы модели сбыта не согласованы между собой

Как упоминалось раньше, с течением времени на любом рынке происходят фундаментальные перемены, требующие изменения деловой стратегии компании, методов ведения бизнеса и создания ценности для потребителей. Все основные

компоненты модели сбыта взаимосвязаны (рис. 6.1). Изменения в деловой стратегии компании или сегментировании ее рынка оказывают влияние на процесс сбыта и требуют соответствующих изменений в каналах сбыта, планах роста объемов продаж, задачах сбытового персонала, механизме целеполагания и прогнозирования, а также в модели оплаты труда.

С другой стороны, изменения в процессе закупок или принятия решений у потребителей (например, объединение нескольких компаний потребителей, создание ассоциации по закупкам и т.п.) заставляют сбытовых агентов пересмотреть подходы к обслуживанию этих покупателей, стратегию ведения переговоров, борьбы за заказ и даже распределение своего рабочего времени. Если топ-менеджеры ничего не меняют в организации труда, управлении, мотивации сбытового персонала, то в сбытовом процессе неизбежно возникают серьезные противоречия, наносящие ущерб всем его аспектам, в том числе и модели оплаты труда.

В настоящее время достаточно часто наблюдается переход от одной модели сбыта продукции компании к другой — например, от однократной простой продажи продукта к консультативной продаже — сначала для отдельных потребителей или их групп. Это позволяет компании завоевывать более выгодные позиции в конкурентной борьбе. В табл. 6.1 приведены типичные управленческие процедуры, ассоциируемые с моделью оплаты труда и отражающие основные изменения в стратегии сбыта, целях и задачах сбытового персонала и прочих факторах.

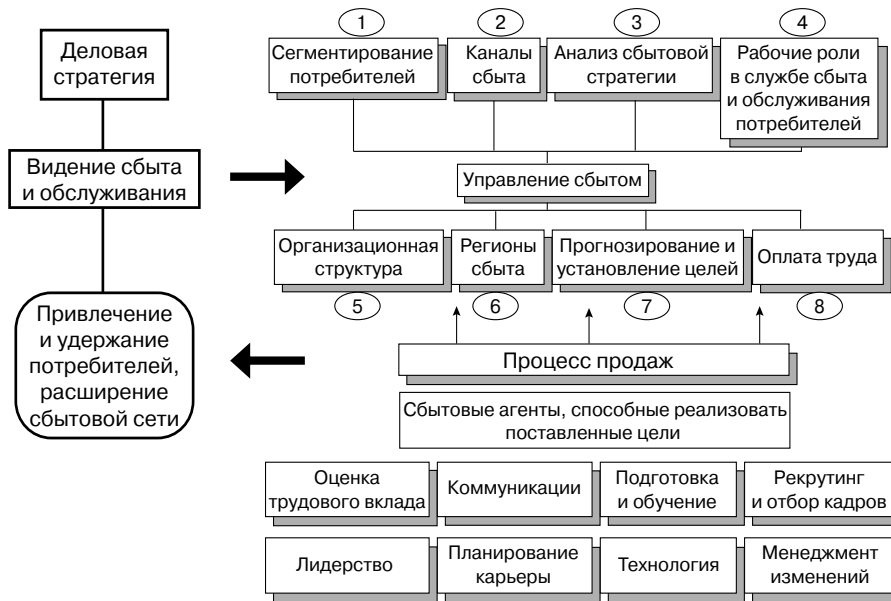


Рис. 6.1. Согласование всех основных компонентов модели сбыта компании

Модель оплаты труда, надежно служившая компаниям в последние несколько десятилетий “простых” продаж (когда обязанности сбытового агента исчерпывались предложением товара и его поставкой), дает неадекватные результаты в современных условиях, когда активно используется модель консультативных продаж. Достаточно часто такие незыблемые декларации, как “Мы специализируемся на комиссионной торговле” или “Только агент, работающий за комиссию, — настоящий ас в своем деле”, препятствуют назревшему совершенствованию модели

Таблица 6.1. Функции сбытовых агентов как фактор изменения всех элементов процесса продаж, включая модель оплаты труда

<i>Элементы процесса продаж</i>	<i>Простые продажи</i>	<i>Продажа решений</i>	<i>Консультативные продажи</i>	<i>Партнерство с потребителями</i>
Ключевые компоненты предоставляемой потребителю ценности	Потребительские свойства продукта Цена продукта Доступность продукта	Наборы продуктов Операционные издержки у потребителя Зависимость от поставщика	Творческий характер Результаты операционной деятельности Рентабельность Надежность, минимизация риска	Конкурентное преимущество Стратегическое позиционирование Совместно разделяемые цели Совместно разделяемые риски
Фокус деятельности	Виды деятельности Продукты Программы	Наборы продуктов Решения Программы	Диагностика Советы и консультации Операции Программы	Деловая стратегия Организационная интеграция Сотрудничество Совместное использование ресурсов
Ключевые навыки	Знание продукта Опыт в ценообразовании Настойчивость Данные	Знание продукта Понимание природы ценности для потребителя Многовариантность мышления	Деловые навыки Создание ценности Политические навыки	Стратегическое мышление Лидерские свойства Опыт в разработке проектов, поиске ресурсов и составлении бюджета
Целевая аудитория	Покупатели и все прочие заинтересованные лица	Начальники отделов	Руководители производственных подразделений или функциональных отделений	
Фокус на сделках определенного типа	Сделки типов А, В, С, D	Сделки типов А, В, С, D	Сделки типов А, В	Сделки типа А

Окончание табл. 6.1

<i>Элементы процесса продаж</i>	<i>Простые продажи</i>	<i>Продажа решений</i>	<i>Консультативные продажи</i>	<i>Партнерство с потребителями</i>
Функции менеджеров по сбыту	Непосредственное руководство Наем персонала Управление затратами Подготовка персонала Управление региональными операциями	Технические ресурсы Взаимоотношения Установление целей Подготовка персонала Поиск новых возможностей	Управление ресурсами Взаимоотношения между топ-менеджерами Стратегии Подготовка персонала	Отсутствует
Ключевые показатели деятельности	Заказы Объем продаж Количество договоров	Продажи по квоте (рост продаж) Объем продаж продуктов и услуг	Продажи по квоте (рост продаж) Рентабельность отдельных сделок Расширение продуктовой линии Комплексные услуги	Соглашения о совместной деятельности Рентабельность Рост ценности для акционеров
Структура заработной платы	От 0:100 до 50:50	От 50:50 до 70:30	От 70:30 до 80:20	От 80:20 до 90:10
Периодичность выплаты комиссионных	Еженедельно или ежемесячно	Ежемесячно или ежеквартально	Ежеквартально или по полугодиям	По результатам года

сбыта и оплаты труда сбытовых агентов. Практически невозможно в течение одной ночи преобразовать высокоэффективную, ориентированную на заключение сделки и движимую погоней за комиссионными модель простых продаж в столь же высокоэффективную, ориентированную на увеличение ценности для потребителей, коллективную модель консультативных продаж.

Это означает также, что если компания практикует различные модели сбыта для различных сегментов потребителей, то организация управления сбытом и модель оплаты труда агентов также будут различными. Слишком много компаний слепо верят в благотворность применения единой модели оплаты труда для всех своих агентов, независимо от различий в их функциях и сбытовых стратегиях.

Другой аспект этой же проблемы состоит во взаимосвязи применяемых сбытовых стратегий и моделей сбыта с этапами жизненного цикла компании (рис. 6.2). Каждый этап требует применения определенных стратегий и моделей. Точно так же на каждом этапе развития применяются те или иные модели оплаты труда сбытового персонала.

Изменения в стратегии сбыта и стратегических целях компании приводят к изменениям в модели оплаты труда, поскольку она является инструментом их реализации. К сожалению, далеко не всегда такие изменения оказываются удачными; иногда компания вместо желаемого результата добивается снижения производительности труда сбытовых агентов и роста сбытовых издержек.

Чтобы оценить степень соответствия действующей модели сбыта стратегическим целям компании, полезно получить ответы на следующие вопросы.

- Как изменяются наши покупатели или рынки по механизму закупок, предпочтению тех или иных товаров, отношений с поставщиками, принятию решений, созданию объединений компаний?
- В чем состоит перспективная стратегия компании по созданию ценности для потребителей? На чем мы собираемся зарабатывать прибыль?
- Кому мы продаем сейчас? Кому мы собираемся продавать через два-три года?
- Каковы наши основные каналы сбыта сейчас (Internet, торговые ассоциации, дистрибьюторы, сбытовые агенты, телемаркетинг)? Изменятся ли они через два-три года?
- Как изменяется модель сбыта нашей компании, пытаемся ли мы извлечь выгоду из изменений, происходящих на рынке и в структуре наших потребителей?
- С какими проблемами сбытовых издержек мы сталкиваемся?
- Насколько эффективна наша модель сбыта, каких издержек она требует?
- Насколько велика разница в объеме сделок, заключаемых нашими лучшими и худшими сбытовыми агентами? Каков вклад лучших агентов в финансовые результаты компании?
- Какова текучесть кадров среди сбытовых агентов в течение нескольких последних лет? Влияет ли она на достижение компанией своих целей?
- Теряем ли мы лучших агентов? Удерживаем ли мы худших агентов? Почему лучшие агенты увольняются? Куда они переходят?
- Считать ли эффективной принятую методику планирования деятельности и целеполагания?
- Как устанавливаются цели деятельности компании? По отдельным регионам? Кто отвечает за установление целей? Всегда ли реализуются поставленные цели?

- Каковы основные ролевые функции в процессе сбыта сегодня?
- Каковы отношения наших сбытовых агентов с потребителями?
- Какие меры принимают топ-менеджеры, чтобы сформировать корпоративную культуру продаж и привлечь способных работников в отдел сбыта? Имеет ли наша компания конкурентное преимущество в этой сфере деятельности?

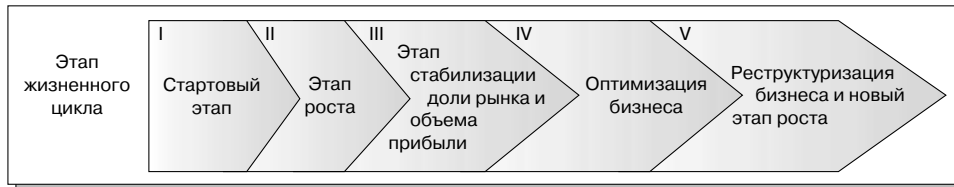


Рис. 6.2. Этапы жизненного цикла компании и адекватные модели сбыта

Слияния и поглощения компаний с различными моделями сбыта, моделями оплаты труда и корпоративными ценностями

Большинство компаний, конкурирующих в одной отрасли или сегменте рынка, не только предлагают своим покупателям различные по качеству, уровню сервиса и цене товары, но и отличаются по своим моделям сбыта и корпоративным ценностям, реализуют различные деловые стратегии. Когда две или несколько компаний принимают решение о слиянии или учреждают совместные компании в той же отрасли, возникает необходимость нивелировать эти различия. В противном случае невозможно будет создать модель сбыта, способную использовать сильные стороны обеих компаний.

Интересно описать эти различия, составив своеобразную матрицу характеристик сбытовых агентов и моделей сбыта и отметив на ней характеристики сливающихся компаний. Покупает ли потребитель конкретный товар у конкретного агента или, кроме товара, он "покупает" целый спектр разнообразных возможностей, предлагаемых представляемой агентом компанией? Заключают ли агенты сделку или создают в процессе сбыта дополнительную ценность для покупателя?

На рис. 6.3 и 6.4 представлены различные функции сбытовых агентов и типы отношений с потребителями. Если определить положение каждой из сливающихся компаний на этих матрицах, можно наглядно представить, какие различия придется преодолевать и какие общие подходы в этом помогут. Каждый квадрант матрицы характеризуется различным уровнем сбытовых издержек, различными функциями сбытовых агентов в процессе продаж и представляет отдельную модель сбыта. В соответствии с этим для каждого квадранта характерна своя модель оплаты труда сбытовых агентов. В стратегическом аспекте эта матрица помогает определить, как должна измениться каждая из объединяющихся компаний, чтобы выработать новую *стратегию построения отношений с потребителями* (в том числе и в философии, и моделях оплаты труда).

Квадранты на рис. 6.3 характеризуют отношения между компанией и потребителями. В правом верхнем квадранте большие объемы продаж готовых к употреблению товаров объясняются в основном широкой популярностью торговой марки производителя. В нижнем левом квадранте каждый торговый агент предоставляет потребителю дополнительную ценность в процессе продаж, консультирует

его и выступает как постоянный деловой партнер, помогая в решении возникающих у покупателя проблем. В нижнем правом квадранте сбытовой агент в процессе продажи предоставляет какую-либо одну дополнительную услугу. Так или иначе, модель сбыта (ориентированная на сделку или консультативная) имеет большое значение при выборе модели оплаты труда.



Рис. 6.3. Первая модель сбыта и философия оплаты труда сбытовых агентов

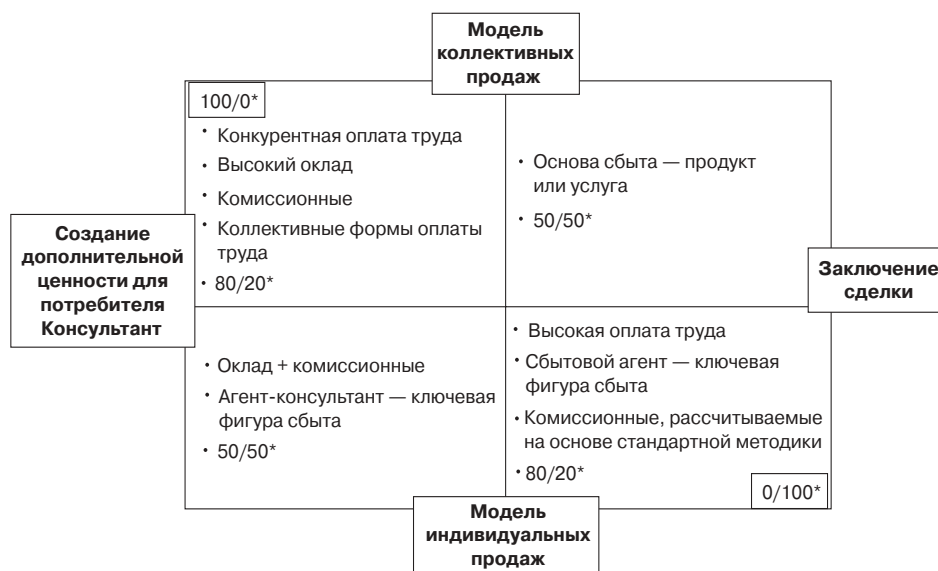


Рис. 6.4. Вторая модель сбыта и философия оплаты труда сбытовых агентов

Сбытовые издержки — это не самое главное

Вопрос о том, какой должна быть действительно эффективная с точки зрения издержек модель оплаты труда, обеспечивает ли она баланс интересов сбытовых агентов и компании или предоставляет незаслуженные преимущества одной из сторон, можно решить лишь на основе всестороннего и глубокого анализа данных о финансовых результатах и суммах выплат агентам.

Имея соответствующую базу данных и информационную модель, можно проводить такой анализ ежеквартально или ежегодно на протяжении многих лет. При этом можно применять разнообразные статистические методы.

Хотя существует множество интересных и полезных методик такого анализа, нас интересуют главным образом те из них, которые выявляют взаимосвязь финансовых показателей и сумм заработной платы сбытовых агентов.

Распределение объемов продаж и сумм заработной платы агентов

Анализ распределения объемов продаж и доходов сбытовых агентов относительно средних, нормативных или плановых величин дает информацию о том, насколько модель оплаты труда соответствует тезису о необходимости оплаты нужных результатов нужным людям (рис. 6.5). Приемлема ли такая связь продаж и доходов агентов для нашего бизнеса? Оправдана ли она с точки зрения корпоративной культуры? Насколько предсказуемы результаты труда агентов за год? За квартал? Каковы основные факторы, влияющие на рентабельность продаж, могут ли сбытовые агенты контролировать их? Предлагает ли компания конкурентные условия

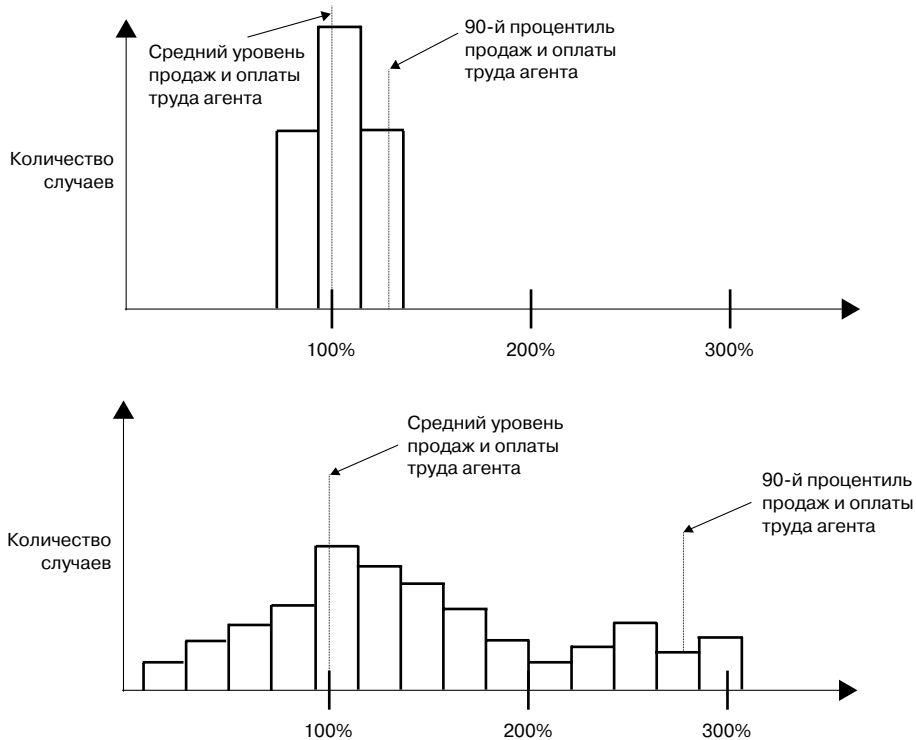


Рис. 6.5. Распределение объемов продаж и выплат агентам

оплаты труда агентов сравнительно с объемами заключаемых ими сделок? Насколько реальны установленные задания по объему продаж? Оправдывается ли методика планирования ожидаемых результатов? Насколько стабильны критерии оценки деятельности компании в целом и агентов в отдельности?

Интеграция корпоративных ценностей в сбыте

Что происходит, когда крупная компания приобретает две более мелкие фирмы с другой моделью сбыта, специфическими отношениями с потребителями и корпоративными ценностями? Начинается процесс интеграции.

В 2000 году ведущая компания в сфере финансовых услуг для корпоративных клиентов приобрела две небольшие компании, агенты которых придерживались модели простых продаж. Менеджеры материнской компании уделяли большое внимание тому, чтобы клиентам предлагался широкий набор услуг и постоянная поддержка; агенты поглощенных компаний традиционно зарабатывали большие комиссионные за поддержание тесных отношений с ними, поэтому агенты пользовались большим влиянием в компаниях. Поглощенные компании находились в нижнем правом квадранте на рис. 6.4, а материнская компания — в верхнем левом квадранте, причем и та, и другие имели крайне ярко выраженные характеристики своих квадрантов. Продажи в компаниях верхнего левого квадранта организованы на основе командных усилий. В компаниях нижнего правого квадранта агенты пользуются большой независимостью и действуют самостоятельно. Менеджеры материнской компании почувствовали необходимость скорейшего перевода агентов поглощенных компаний на принципы работы материнской компании. Это позволит сформировать общую для всех корпоративную культуру продаж, мобилизовать персонал на реализацию единой деловой стратегии и при этом не потерять кадры.

Результат. Сбытовые агенты дочерних компаний восприняли предложенные перемены как способ отобрать у них тяжелым трудом заработанные комиссионные. Многие уволились, а поскольку клиенты находились с ними в тесных отношениях, то и некоторые клиенты также перешли вслед за агентами в другие компании. Со временем материнской компании удалось поставить отношения с оставшимися клиентами и агентами дочерних компаний на новую основу: клиенты оценили преимущества консультативной модели обслуживания. Тем не менее материнская компания понесла значительные убытки от поспешного внедрения своей модели сбыта и модели оплаты труда. Прежде чем начинать реформы, необходимо было провести работу с агентами, объяснить им преимущества новой модели и привлечь к участию в ее внедрении. Однако, поскольку этого не было сделано, можно считать, что материнская компания заплатила завышенную цену за активы дочерних компаний: ведь потерянные впоследствии клиенты при покупке также рассматривались как активы.

Ключевые факторы эффективности труда агентов и роста объема продаж

Анализируя различия в эффективности той или иной политики продаж (а также продаж различным сегментам потребителей или продаж различных видов продуктов), необходимо обращать первостепенное внимание на факторы их возникновения. Именно это играет основную роль в обеспечении правильного фокуса модели оплаты труда агентов и согласованности их действий с общей деловой стратегией компании. Стимулирует ли модель оплаты труда оптимальное распределение времени и энергии агентов? Или, может быть, стратегия компании требует от агентов чего-то одного, а реальную зарплату они получают совсем за другое? Как заметил менеджер одной из компаний, участвовавших в исследовании *Mercer*: “Кладем ли мы сыр в нужное место?”

Кривая сбытовых издержек

Пожалуй, вопрос о том, какую часть суммарных сбытовых издержек или маржинального дохода компании составляют выплаты агентам, — один из самых важных. Достичь баланса между интересами компании и сбытовых агентов нелегко, особенно это касается наиболее эффективно работающих агентов.

В идеальном случае дополнительные издержки в относительном выражении (процент от объема продаж) должны снижаться при каждой дополнительной сделке, заключенной агентом, при этом создавая достаточный стимул для агента в виде увеличения абсолютной суммы его комиссионных. Это в значительной степени зависит от соотношения оклада и комиссионных в заработной плате, применения всевозможных минимально допустимых показателей, квот и т.п. Многие компании не в состоянии найти правильное соотношение между интересами агента и компании (рис. 6.6).

Надо ли мотивировать сбытовой персонал

Как уже отмечалось, распределение результатов деятельности агентов и величины их заработной платы относительно средних значений, нормативных и плановых показателей ярко характеризует эффективность применяемых моделей оплаты труда.

Даже если агент не обладает необходимыми навыками или опытом, чтобы значительно обойти своих коллег, сама мысль о том, что он может добиться более высокого дохода, заставляет его мобилизовать все усилия.

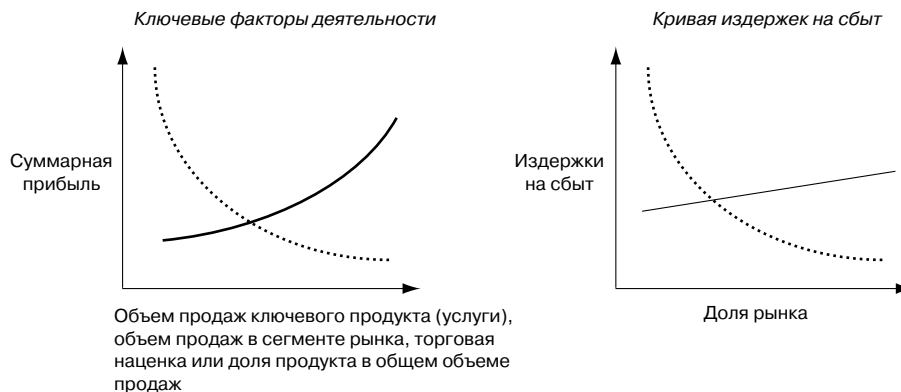


Рис. 6.6. Ключевые факторы объема продаж и кривая сбытовых издержек

Тем не менее существует слишком много моделей и схем оплаты труда, не обеспечивающих достаточной мотивации персонала. Разрыв в доходах средних агентов и тех, кто входит в 10% лучших, редко превышает 200%, чего безусловно слишком мало, чтобы стимулировать действительно блестящих работников.

Выявление и вознаграждение агентов-«звезд» принадлежит к самым ответственным обязанностям менеджеров по сбыту. «Звездами» могут быть как отдельные агенты, так и команды сотрудников. В любом случае их доходы должны намного превышать уровень средних работников, иначе у них не будет стимула стремиться к лидерству. Топ-менеджеры, систематически снижающие разрыв в оплате между превосходными и средними агентами, снижают тем самым общую эффективность сбытовой деятельности своей компании.

Разработка и внедрение модели оплаты труда сбытовых агентов

На этапе разработки отдельные идеи и элементы начинают собирать в единое целое. Непременным условием успеха является привлечение к работе самих сбытовых агентов на возможно более ранней стадии. Эффективная модель оплаты труда должна органически сочетаться с общей деловой стратегией компании, ее целями и задачами. Особенно пристальное внимание необходимо обратить на следующие вопросы.

Определение круга лиц, на которых распространяется данная модель оплаты труда. Чей труд должен оплачиваться по данной модели? Круг лиц может оказаться достаточно широким, включая, в том числе, и работников сервисного центра или центра технической поддержки.

Установление общей суммы заработной платы. В зависимости от функций и степени влияния на те или иные финансовые показатели для каждой категории работников устанавливается ориентировочная сумма заработной платы за год при условии выполнения всех плановых заданий.

Определение структуры заработной платы. В общем объеме выплат выделяется та часть, которая выплачивается в зависимости от показанных результатов (объема продаж, количества сделок). Чем больше объем продаж зависит от усилий агента, тем выше должна быть доля комиссионных в общей заработной плате. В любом случае, если комиссионные не превышают 10% общей суммы заработной платы, то нет смысла говорить об их стимулирующем значении. В этом случае вы получите методику расчета заработной платы, но никак не инструмент стимулирования труда персонала. Увеличьте долю комиссионных, даже если придется уменьшить оклад.

Определение стимулов для агентов-“звезд”. Модель оплаты труда должна стимулировать стремление к достижению сверхвысоких результатов. Если таких стимулов нет, то агенты ограничатся выполнением плановых показателей. Поэтому оплата труда должна носить прогрессивный характер. Это имеет особое значение для сбытовых агентов. Как правило, премии за сверхвысокие результаты должны превосходить премии за выполнение плановых заданий не менее чем в два, а то и в три или четыре раза. Конкретное соотношение зависит от условий отрасли, этапа жизненного цикла компании.

Выбор двух-трех основных показателей деятельности агентов и установление их удельного веса. В идеальном случае удельный вес одного основного показателя деятельности сбытовых агентов должен превышать 50%, чтобы агенты абсолютно четко представляли приоритеты своей работы. Нельзя включать в модель показатели с удельным весом меньше 10%. Ни одна модель оплаты труда не может стимулировать все направления деятельности работника сразу.

Установление нормативов для каждого показателя. Отобрав показатели и определив их удельные веса, необходимо установить желаемые и неудовлетворительные значения по каждому показателю. Лучше всего установить три вида значений: минимальное, среднее и высокое. Если этого не сделать, то система показателей потеряет значительную часть своего стимулирующего воздействия, и будет трудно привязать к ней те или иные уровни вознаграждения.

Определение максимально простой методики расчета заработной платы агента в зависимости от показателей его деятельности. Опыт показывает, что агенты лучше всего воспринимают простые и однозначные методы расчета вознаграждения в зависимости от генерированного ими объема продаж. В последние 10 лет разраба-

тывались многочисленные методики расчета зарплаты в зависимости от множества показателей деятельности, матриц коэффициентов, с использованием пороговых значений для премирования и т.п. Все они ориентировались на расширение сферы контроля менеджеров за агентами, но, как правило, доказали свою неэффективность. Правда, в последние годы благодаря распространению персональных компьютеров некоторые методики уже не воспринимаются как слишком сложные и вновь обретают свои мотивирующие функции.

Установление моментов начисления тех или иных видов вознаграждений агентов. Момент начисления вознаграждения — это какой-либо момент или этап в процессе продаж, по завершении которого агент получает право на определенный вид вознаграждения. Необходимо однозначно определить условия, при выполнении которых агент получает ту или иную премию. Даже самая изящная схема оплаты труда с рационально отобранными показателями не даст результатов, если отдел кадров, бухгалтерия и финансовый отдел не могут администрировать ее, вести соответствующие записи и контролировать выплату всех причитающихся вознаграждений.

Определение периодичности выплат заработной платы и вознаграждений. Если момент начисления вознаграждения обоснованно связан с циклом продаж, то чем длиннее последний, тем реже выплачиваются вознаграждения. Именно на основе данных о длительности цикла продаж и его основных этапов менеджеры принимают решение о ежемесячной, ежеквартальной или ежегодной выплате вознаграждений.

После того как эти элементы модели оплаты труда определены для всех категорий персонала, можно считать ее разработку законченной. На следующем этапе проводится оценка влияния новой модели оплаты труда на сумму сбытовых издержек и на общие финансовые показатели компании (табл. 6.2).

К этому моменту менеджеры уже имеют четкое представление о деловой стратегии и связи с ней процесса продаж, круге работников, подпадающих под ту или иную модель оплаты труда, о потенциальном влиянии моделей оплаты труда на поведение агентов, плановых значениях объема продаж и необходимых дополнительных издержках, вызванных внедрением новых моделей оплаты труда. Иными словами, они располагают всей необходимой информацией для моделирования результатов внедрения. Разрабатываются несколько сценариев, учитывающих различные последствия внедрения и их влияние на рентабельность продаж и доходность активов компании.

Моделирование — это довольно сложный процесс, иногда требующий значительного времени. Сценарии анализируются для различных комбинаций показателей деятельности агентов, различных рыночных условий, а иногда даже персонально для отдельных сбытовых агентов. В ходе моделирования рассматриваются различные величины комиссионных ставок и определяются их оптимальные уровни с учетом всех возможных последствий. Некоторые компании предпочитают не тратить время на моделирование, но это один из лучших способов убедиться в том, что время и средства, потраченные на разработку новой модели оплаты труда, дадут соответствующую отдачу в виде роста рентабельности продаж и увеличения прибыли. Иногда моделирование занимает несколько недель, но оно того стоит.

Участие работника на ранних стадиях разработки модели оплаты труда — ключ к успеху.

Хотя внедрение проекта в основном начинается после завершения его разработки, некоторые его стадии — например, популяризация проекта модели оплаты труда среди работников, — начинаются одновременно с разработкой.

Таблица 6.2. Обобщенный обзор основных элементов модели оплаты труда агентов

<i>Элемент</i>	<i>Цель</i>	<i>Критерий</i>
Базовая зарплата (оклад)	Обеспечивает стабильный доход агенту и зависит от его навыков и опыта	Отражает роль сбытовых агентов в принятии покупателем решения о покупке Конкурентный элемент заработной платы Компенсация стратегических усилий работника
Стимулы	Обеспечивают реализацию работниками приоритетных задач	Отражают роль сбытового агента в принятии покупателем решения о покупке
Комиссионные	Мотивируют достижение высоких результатов Контролируют постоянные расходы	Соответствуют особенностям сбытового цикла Отражают степень риска, принимаемого на себя агентом, а также дополнительных усилий ради достижения какой-либо цели
Бонусы		Считаются обычной практикой в сбыте Обеспечивают высокую рентабельность продаж
Программы участия работников в капитале	Объединяют экономические интересы работников и акционеров Позволяют удерживать ключевых работников Представляют собой будущую компенсацию усилий работников, не включаемую в затраты	Отраслевая практика Зависит от этапа жизненного цикла компании Философия компании в оплате труда
Премии за особо выдающиеся результаты	Текущие премии за достижение особенно высоких или особенно важных для компании результатов	Выведение на рынок новых продуктов, не предусмотренных в планах компании
Премии от поставщиков	Создают заинтересованность в особо внимательном отношении к нуждам поставщика, поощряют особенно важные для последнего результаты	Применяются в том случае, если значительная часть продаж идет через непрямые каналы сбыта
Моральное поощрение	Отмечает заслуги лучших исполнителей в неденежной форме	Касается лучших из лучших — 5 или 10% лучших исполнителей. Способствует развитию культуры обслуживания клиентов

Окончание табл. 6.2

<i>Элемент</i>	<i>Цель</i>	<i>Критерий</i>
Компенсации и льготы	Включают оплату некоторых финансовых расходов работника, например медицинской страховки и т.п.	Конкурентная практика в отрасли Часть философии компании по оплате труда, культурных ценностей компании Зависит от этапа жизненного цикла компании
Нестандартные виды поощрений	Компенсация некоторых личных расходов работника	Конкурентная практика в отрасли

Как уже отмечалось, очень полезно привлекать агентов к участию в разработке проекта модели оплаты труда как можно раньше, чтобы у них сформировалось положительное мнение о нем. В этом случае препятствия на пути внедрения проекта значительно сокращаются. В худшем же случае агенты, не принимая участия в разработке, питаются всевозможными слухами о предстоящих изменениях, переданными к тому же в искаженном виде. Естественно, их первая реакция будет оборонительной, подогреваемой недоверием к администрации и подозрением в попытках каким-либо образом ущемить их интересы. Если такая реакция успела сформироваться, то изменить ее очень сложно.

Для успеха внедрения совершенно необходимо участие сбытовых агентов на всех этапах разработки, тогда они становятся партнерами, а не противниками топ-менеджеров. Пропагандировать предстоящие перемены легче, если персонал получает информацию с самого начала и из первых рук, хорошо понимает суть и преимущества проекта, чувствует себя его соавторами. К основным категориям работников, участие которых обязательно, относятся: сбытовые агенты, менеджеры по сбыту, топ-менеджеры, менеджеры по кадрам, финансисты и работники сервисных служб. Редко бывает, чтобы абсолютно все сбытовые агенты восприняли эту идею с энтузиазмом, однако внедрение проекта проходит значительно спокойнее: даже изначально отрицательно настроенные работники оказываются по крайней мере нейтральными в конце.

Стремясь получить поддержку всех сбытовых агентов, менеджеры должны обратить особое внимание на лучших из них, пользующихся наибольшим авторитетом в коллективе. Если ведущие агенты поймут, что новая модель отвечает их интересам (или хотя бы не задевает их), они скорее всего поддержат проект. Остальные сбытовые агенты часто считают с их мнением, следовательно это может стать решающим фактором поддержки со стороны коллектива.

Пример 2. Прекрасная идея и никудышное внедрение

Выйдя из полосы застоя, крупная компания приступила к пересмотру модели оплаты труда сбытовых агентов. Топ-менеджеры разработали проект модели оплаты труда, который по крайней мере на бумаге казался весьма привлекательным: он обеспечивал справедливое вознаграждение агентам, сокращая сбытовые издержки, стимулировал рост объема продаж и заинтересовывал лучших работников в длительных трудовых отношениях с компанией.

Однако менеджеры допустили две серьезные ошибки. Во-первых, сбытовые агенты не принимали участия в разработке проекта. Во-вторых, менеджеры до такой степени были уверены в позитивной реакции на их проект — ведь он обещал увеличение оплаты труда лучшим агентам, — что даже не потрудились изучить общественное мнение или провести подготовительные беседы хотя бы с частью работников. Проект просто разослали всем по почте, хотя численность агентов достигала тысячи человек. Результат? Большинство лучших агентов либо уволились, либо отнеслись к проекту резко отрицательно, считая, что в его основу положено достижение нереальных, завышенных целей.

Это важно учесть в процессе внедрения

- Рассматривайте внедрение новой модели оплаты труда как реформу модели управления независимо от того, насколько существенны изменения.
- Обсуждайте новую модель непосредственно с работниками, в ходе личных встреч, поручите сделать это всем менеджерам. Не полагайтесь на почту.
- Предоставьте сбытовым агентам прогнозы того, как изменится их персональная заработная плата после внедрения проекта. Это можно сделать в компьютерном варианте, включив в файл информацию о порядке внедрения проекта, анализ результатов работы агента за прошедший период и прогнозы на будущее.
- Ежемесячно или ежеквартально собирайте отзывы всех сбытовых агентов или какой-либо их части относительно того, как они оценивают результаты внедрения, в чем видят его недостатки и возможности совершенствования.
- Не вводите проект в действие за ночь с сегодня на завтра. Дайте людям время разобраться в его сути, оценить содержание и понять принципы действия.
- Не проводите презентацию проекта на мероприятиях наподобие ежегодной встречи торговых агентов компании со всей страны. Чем больше аудитория, тем вероятнее ее отрицательное отношение к проекту.

Изменения в бизнесе происходят постепенно. Реструктуризация модели сбыта, создание новой корпоративной культуры, сокращение персонала, реинжиниринг хозяйственных процессов или внедрение новой модели оплаты труда не происходят за одну ночь, для этого требуется время. Неважно, насколько безотлагательно внедрение проекта с точки зрения менеджеров. Рациональная организация внедрения требует подготовить персонал, объяснить суть новшества, привлечь работников к участию на ранних стадиях реализации проекта и постоянно контролировать ход внедрения.

Администрирование оплаты труда сбытового персонала

Вы разработали прекрасный план, промоделировали его на бесчисленном множестве ситуаций, ваш персонал готов сотрудничать с вами. Теперь главные опасения связаны с тем, что суммы вознаграждений окажутся рассчитанными неправильно или выплаченными не вовремя. Годами компании вели такого рода расчеты в таблицах. Таблицы, хотя и кажутся простым инструментом, до сих пор играют ведущую роль в администрировании и более сложных проектов. Однако есть и некоторые проблемы, связанные с их использованием, в частности получение досто-

верных данных, проведение сравнительного анализа по всем сбытовым агентам и открытие новых таблиц с началом нового хозяйственного года.

В настоящее время многие разработчики программного обеспечения разработали качественные прикладные программы, облегчающие процесс администрирования оплаты труда, устраняющие возможность ошибок и накапливающие базу данных для анализа. Эти программы соединены с бухгалтерскими компьютерными программами и позволяют экспортировать результаты расчетов непосредственно в платежную ведомость. К их преимуществам также относятся быстрое действие, точность информации и богатые аналитические возможности.

Важно отметить, что не все прикладные программы одинаковы по своим возможностям. То, что вполне подходит одной компании, может нанести ущерб другой. Некоторые компании — разработчики программного обеспечения предлагают надежную послепродажную поддержку и обучение персонала, в то время как другие считают свои обязательства выполненными после продажи продукта.

Мониторинг и совершенствование новой модели оплаты труда сбытовых агентов

Работа с новой моделью оплаты труда не заканчивается после ее внедрения. После всех усилий по разработке, моделированию, внедрению и администрированию проекта ваша работа все еще не завершена, хотя и значительно упростилась. Деловая среда постоянно изменяется, вызывая необходимость изменения стратегии компании. Аналогично этому и модель оплаты труда должна постоянно находиться под контролем и при необходимости совершенствоваться и расширяться.

Контроль за ее функционированием включает проведение периодического анализа финансовых показателей, интервью с агентами и покупателями. Иногда по результатам этих мероприятий делается вывод, что никаких изменений модель оплаты труда не требует. Иногда оказывается, что нужны минимальные усовершенствования. Чтобы иметь достоверную информацию о ее эффективности, компания должна проводить такой анализ не реже, чем раз в год. Если компания предприняла радикальный пересмотр модели оплаты труда совсем недавно, то в течение года или двух ей придется проводить такой контроль сначала ежемесячно, а затем ежеквартально.

Ключевые вопросы, требующие постоянного контроля, состоят в следующем.

- Динамика финансовых показателей (динамика объема продаж, прибыли, маржинального дохода, денежного потока).
- Соотношение и распределение динамики основных показателей деятельности сбытовых агентов и их заработной платы с вознаграждениями.
- Изменения в поведении менеджеров по сбыту и обслуживанию, административного персонала.
- Отношения с потребителями: удовлетворенность, лояльность компании, сохранение прежнего или увеличение объема заказов.
- Результаты деятельности, производительность компании в целом и каждого агента в отдельности.
- Распространение информации о модели оплаты труда в коллективе.

Резюме

Модели сбыта и маркетинга в целом касаются не только отдела кадров и бухгалтерии.

Модель оплаты труда оказывает влияние на повседневное поведение работников, их приоритеты, распределение рабочего времени, принимаемые решения, а не просто на сумму и сроки выплачиваемой им заработной платы.

Модель оплаты труда сбытового персонала обычно отличается ото всех прочих, но это больше, чем просто еще одна модель оплаты труда, применяемая в компании. Она оказывает влияние на стратегию, направление развития, отношения с потребителями, мотивацию персонала и многое другое.

Модель оплаты труда должна поддерживать баланс интересов нескольких противоборствующих сил, например, требование соблюдения моральных норм против жесткого административного стиля управления; одновременно она является средством борьбы с жестким директивным контролем со стороны менеджеров. Кроме того, она учитывает интересы сбытовых агентов, менеджеров по сбыту, менеджеров по кадрам, потребителей.

Модель оплаты труда — это часть стратегии компании, и она имеет очень большое значение. Понимание процессов, происходящих на рынке труда, оценка характера конкуренции и при этом умение сохранить свою позицию, не реагируя бездумно на внешние изменения, — это и есть цель ее разработки.

Все компоненты стратегии сбыта должны быть тесно взаимосвязаны. Модель оплаты труда сбытовых агентов как раз и обеспечивает такую связь.

Широко распространенные мифы об оплате труда в сфере сбыта

Миф. Компания должна оплачивать труд своих агентов на том же уровне и в тех же пропорциях, что и другие аналогичные компании, чтобы оставаться конкурентоспособной на рынке труда.

Реальность. Не существует двух одинаковых деловых стратегий и не существует двух одинаковых стратегий продаж. Каждая компания должна разработать модель оплаты труда исходя из своих условий, наличных ресурсов и возможностей максимизации прибыли.

Миф. Компания должна разработать единую модель оплаты труда сбытовых агентов независимо от особенностей их работы.

Реальность. Слишком многие компании до сих пор привержены этой идее. Однако растущие различия в стратегиях сбыта и функциях сбытовых агентов требуют отражения и в модели оплаты труда.

Миф. Модель оплаты труда должна быть простой, в противном случае она окажется неэффективной.

Реальность. Имея сегодняшнее программное обеспечение, можно применять и достаточно сложные модели оплаты труда, которые, тем не менее, будут эффективными и управляемыми. Правда, они требуют большой разъяснительной работы в коллективе.

Миф. Лишь агент, получающий 100% своей заработной платы в виде комиссионных, заинтересован в эффективной работе.

Реальность. Это неверно; 90% всех сбытовых агентов в настоящее время получают заработную плату как в виде комиссионных, так и в виде оклада, и, тем не менее, работают эффективно.

Миф. Агенты, получающие заработную плату только в виде комиссионных, склонны к большему риску.

Реальность. Зачастую именно такие агенты активнее других уклоняются от рискованных решений, боясь потерять часть заработной платы, особенно если они получают комиссионные от повторяющихся заказов постоянных клиентов.