



СХЕМА МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. Общая схема мотивации МП:

$$ЗП = \text{Оклад} + \text{Премия МП} + \text{Бонус от личных продаж}$$

2. Оклад

Нормативный оклад устанавливается согласно штатному расписанию и в рамках бюджета.

Оклад менеджера по продажам может изменяться в установленных пределах, и определяется в соответствии с показателями эффективности работы менеджера.

Корректировка окладов может производиться раз в квартал на основании показателей по результатам работы за прошедший период.

Утверждение окладов осуществляется генеральным (коммерческим) директором Компании.

Оклад нормируется рабочими днями месяца. То есть сумма оклада, причитающаяся работнику, определяется с учетом фактически отработанных им дней.

Начисление оклада за дни, отработанные сверх нормы (переработка), не предусматривается.

3. Ежемесячная премия (из расчета месячного бюджета продаж)

Ежемесячная премия менеджера по продажам зависит от выполнения качественных показателей (KPI) работы. Утверждение KPI (включая сумму) осуществляется генеральным (коммерческим) директором Компании. Нормируется из расчета выполнения плана и весовой нагрузки каждого показателя.

Формула расчета KPI:

$$KPI = KPI_1 * \text{Вес\%} * K\text{ВыпПл} + KPI_2 * \text{Вес\%} * K\text{ВыпПл} + KPI_3 * \text{Вес\%} * K\text{ВыпПл}$$

где

Вес – вес показателя в сумме, выражается в процентах и распределяется в соответствии таблицы 1

Таблица 1

	Пример KPI	План (KPI _x)	Вес KPI
KPI ₁	План по покрытию клиентской базы, %	80%	40%
KPI ₂	План по возвращенным клиентам (количество)	10	35%
KPI ₃	План по активности (количество звонков)	200	25%

KВыпПл – коэффициент выполнения плана определяется по таблице:

Таблица 2

Процент выполнения	Коэффициент выполнения (KВыпПл)
KPI _(x) менее 80%	0
KPI _(x) от 80% до 99%	0,9
KPI _(x) от 100% до 120%	1,0
KPI _(x) более 120%	1,2

Например:

Базовая премия=20'000

план по KPI₁ выполнен на 113%

план по KPI₂ выполнен на 80%

план по KPI₃ выполнен на 73%

тогда расчет будет выглядеть так:

$$KPI=20'000*40\%*1,0+20'000*35\%*0,8+20'000*25\%*0,0=13'600$$

3. Бонус от личных продаж

Расчет бонуса от личных продаж происходит из расчета процента от оборота. Процент утверждается генеральным (коммерческим) директором Компании и может быть пересмотрен, но не чаще чем 1 раз в полугодие.

Бонус менеджера от личных продаж **по всему личному обороту** рассчитывается по формуле:

$$\text{Бонус от личных продаж} = \text{Сумма оборота} * \% \text{отчисления} * K_{m/o} * K_o$$

K_{m/o} - процент выполнения индивидуального плана по товарообороту за месяц;

Таблица 4

Процент выполнения	Коэффициент выполнения (K _{ВыпПл})
K _{m/o} менее 80%	0
K _{m/o} от 80% до 99%	0,5
K _{m/o} от 100% до 120%	Соответствует проценту
K _{m/o} более 120%	1,2

Коэффициент оплаты (K_о) - коэффициент, учитывающий дебиторскую задолженность. **K_о** может принимать значения:

Таблица 5

K _о	
ДЗ	K _{ВыпПл}
<=5%	1,0
от 5% до 7%	0,9
от 7% до 10%	0,8
выше 10%	0,6

Особенности мотивации разных категорий менеджеров по продажам

При разработке систем мотивации для разных категорий менеджеров по продажам, в первую очередь следует учитывать цели и задачи, которые решаются именно данным менеджером. Основные отличия между системами мотивации разных категорий менеджеров, заключаются в тех наборах KPI, которые они должны достигать. А так же – соотношении, которыми описывается разница между целевыми значениями Оклад/ Премия/ Бонус

a. Hunter

Соотношение:

Оклад	Премия	Бонус
30%	50%	20%

Возможные KPI:

- количество первичных лидов
- количество первичных звонков
- количество квалифицированных лидов
- количество проведенных переговоров
- количество отправленных коммерческих предложений
- количество заключенных договоров
- план по поступившим денежным средствам
- план по среднему чеку

b. Farmer

Соотношение:

Оклад	Премия	Бонус
20%	20%	60%

Возможные KPI:

- Покрытие клиентской базы по отгрузке, %
- План по покрытию товарной матрицы в клиентах, %
- Покрытие зоны ответственности (территории) по наличию клиентов, %
- План по поступившим денежным средствам
- План по возвращенным клиентам
- Размер просроченной ДЗ
- Количество «касаний» с клиентами
- Количество встреч с клиентами
- План по среднему чеку
- План по обороту
- План по марже
- План по отдельным товарным группам

c. Closer

Соотношение:

Оклад	Премия	Бонус
15%	15%	70%

Возможные KPI:

- количество закрытых сделок

- коэффициент конверсии (закрытые сделки по отношению к поступившим)
- количество проведенных переговоров
- количество отправленных коммерческих предложений
- количество заключенных договоров
- план по поступившим денежным средствам
- план по среднему чеку
- План по отдельным товарным группам

d. КАМ

Особенностью работы менеджера по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager), является то, что специфика работы с самыми важными клиентами (VIP) требует от менеджера самой высокой квалификации с одной стороны, и выполнения всех этапов сделки (от поиска и привлечения, до согласования самых незначительных деталей) с другой. Кроме того, VIP-клиенты, в силу своей крупности, как правило имеют сложную структуру согласования и принятия решений, что, в свою очередь приводит к значительно более длинному циклу заключения сделки.

Таким образом, при разработке системы мотивации для КАМ, следует опираться на следующие тезисы:

- 1) Суммарный уровень дохода КАМ выше уровня любого другого менеджера и может закладываться на том же уровне, что и у начальника отдела продаж
- 2) KPI включают в себя показатели всех менеджеров (hunter, closer, farmer)
- 3) Цикл расчета Бонуса целесообразно рассматривать в квартальном интервале (3 месяца)

Соотношение:

Оклад	Премия	Бонус
40%	10%	50%

Возможные KPI:

- Количество подтвержденных лидов (самостоятельно найденных потенциальных VIP-клиентов, соответствующих профилю VIP-клиента)
- Количество звонков
- Количество проведенных переговоров
- Количество заключенных договоров
- План по поступившим денежным средствам
- План по среднему чеку
- План по покрытию потенциальной клиентской базы VIP-клиентов, %
- Покрытие имеющейся клиентской базы по отгрузке, %
- План по покрытию товарной матрицы в VIP-клиентах (возможна постановка плана по каждому VIP-клиенту), %
- Покрытие зоны ответственности (территории) по наличию VIP-клиентов, %
- План по поступившим денежным средствам
- Размер просроченной ДЗ
- Количество «касаний» с клиентами
- План по обороту