



Сколько и как платить продавцам?

Часть 1
Пример в вопросах и ответах

Из пяти смертных грехов бизнеса первым, и, как правило, самым распространенным является излишнее стремление к получению прибыли.

Питер Друкер

Продавцы нужны, но сколько и как им платить? Ситуация стара как мир и нова для каждого начинающего предпринимателя. Ко мне обратилась руководитель одной маленькой школы бизнеса и попросила научить на конкретном примере, как лучше вознаграждать ее продавца: «слушателям нашей EMBA вы это рассказываете, но без примера трудно разобраться». А рассказываю я слушателям об известной, но не сильно распространенной сбалансированной системе мотивации собственной разработки [2-5]. В первой части статьи я опишу процесс постановки системы вознаграждения продавцов на конкретном примере, от ситуации как есть, к состоянию как должно быть.



Андрей Мицкевич

К. э. н., доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности факультета ВШФМ РАНХиГС при Президенте РФ, руководитель консультационного бюро Института экономических стратегий, преподаватель школ бизнеса РАНХиГС, НИУ ВШЭ, МГУ, РСПП, ИНЭС и др.

Вопрос о системе вознаграждения продавца возник у руководителя очень малого бизнеса: мини-журнал и мини-школа бизнеса. Надо было развивать бизнес и руководитель решила нанять продавца. Ей, как и вам, уважаемый предприниматель, не очень нравилось платить продавцу высокий фиксированный оклад и еще процент с продаж.

Я быстро на листочке набросал основы решения, благо знал проблемы конкретного бизнеса. Ситуация казалась «проще не придумаешь». Но только пока не начнешь разбираться в ней серьезно. Тогда ситуация становится более богатой и интересной. Итак, начнем рассказ в стиле вопрос-ответ.



► **Нарративный подход**¹ при построении системы вознаграждения – самый лучший. Его крайне не хватает в доступной литературе и Интернете. Дело в том, что изложить общую модель оплаты труда не представляется возможным в силу огромного числа деталей, связанных с вознаграждением. Настоящая статья – это пример нарративного (описательного) подхода к построению системы вознаграждения.

¹ Нарратив (от англ. narrative - история, повествование) – направление в обучении и консультировании, основывающееся на том, что навыки формируются в процессе рассказа и обсуждения реальной жизненной ситуации.

Шаг 1. Целевая сбалансированность

Целевая сбалансированность – это выбор мотивационных показателей, с этого нужно начинать построение системы вознаграждения продавцов.

Вопрос: А как лучше платить с выручки, включающей НДС, или с выручки, без НДС? Понятно, что второе выгоднее, но вот правильнее ли?

Ответ: правильнее, т.к. НДС не ваше, а государево. Бухгалтер сказал бы, что НДС – это сквозной платеж. Допустим, продавец принес выручки на 118 р., а его процент с продаж равен 10%². Значит, бонус равен:

$$\text{Бонус} = (118 - 18) * 10\% = 10 \text{ р.} \quad (1)$$

где 18 – это НДС по ставке 18%.

Напомню, что бонусами называются денежные выплаты, которые зависят от достижения определенных, заранее оговоренных целей. В тексте я для краткости называю бонусом переменную оплату труда, которая у нас в примере практически совпадает со сдельной оплатой труда.

²Цифры в этом сквозном примере мы менять не будем – так вам будет легче и нагляднее следить за решением.

Шаг 2. Финансовая сбалансированность при бонусе от выручки

Финансовая сбалансированность (термин сбалансированной системы мотивации) – это оправданность выплат бонуса продавцу с точки зрения собственников.

При бонусе продавца от прибыли финансовая сбалансированность системы вознаграждения лучше. Если учитывать все затраты, то в этом случае руководитель точно «не уйдет в минус».

Вопрос: Значит, продавец себя окупил, если его фиксированная зарплата равна 80 р.?

Ответ: Это еще большой вопрос, окупил или нет. Скорее нет, чем да... Ведь у фирмы будут еще затраты с этих 100 р. выручки. Но для начала, допустим, что этих затрат нет. И для затравки согласимся с руководителем, что окупил и фирма получила эффект.

$$\text{Финансовый эффект для фирмы} = (118 - 18) - 10 - 80 = 10 \text{ р.} \quad (2)$$

где 18 – это НДС по ставке 18%, 10 – бонус, 80 – зарплата продавца.

Шаг 3. Финансовая сбалансированность при бонусе от прибыли

Вопрос: Вы слушателей ЕМВА учили, что финансовая сбалансированность при бонусе продавца от прибыли лучше. Это как?



Ответ: Очень просто: если вы будете начислять бонус от прибыли (правильнее от маржи или домотивационной прибыли), то будете всегда «в плюсе». Тогда как при расчете по формуле (2) вы скорее всего в минусе, т.к. есть еще другие затраты с выручки 100 р.

Давайте сначала упрощенно посчитаем без «других затрат». Допустим, что бонус начисляется от прибыли (точнее будет сказать от маржи, но об этом дальше). В данном случае от разницы между выручкой и фиксированным окладом продавца. Пусть размер бонуса продавца будет 50%. Тогда:

$$\text{Бонус} = 50\% * (118 - 18 - 80) = 10 \text{ р. (3)}$$

Вопрос: Почему 50%? Это не много?

Ответ: Нет, от маржи процент и должен быть больше. А 50% я поставил не случайно – это точка безразличия по Лапласу. Кто внес больший вклад в конкретную выручку ваша фирма, ее бренд или талант продавца? Пока мы в этом не разобрались, рано ставить кому-то больший процент, а кому-то меньший.

Вопрос: Почему бонус от прибыли лучше?

Ответ: Смотря для кого лучше. Для руководителя – да лучше, а для продавца – «бабушка надвое сказала». Если, конечно, учитывать все затраты, кроме бонуса, то в этом случае руководитель точно «не уйдет в минус». Это и есть финансовая сбалансированность системы вознаграждения. И здесь мы незаметно перешли к следующей сущности...

Шаг 4. Мотивационная сбалансированность.

Мотивационная сбалансированность – это тест продавца на мотивацию. Если перед вами настоящий продавец, талантливый, азартный, то при прочих равных он выберет вознаграждение в виде 50% от маржи. Если продавцу комфортнее иметь большой фикс и небольшой процент от продаж, то он, вероятнее всего, заинтересован в стабильности, но руководителю это зачем? Возможно он «не настоящий» продавец, хотя исключений много. Так что проведите тест: предложите фиксированный оклад в 40 р. и 50% от маржи:

$$\text{Бонус} = 50\% * (118 - 18 - 40) = 30 \text{ р. (4)}$$

Давайте сравним два варианта оплаты труда при разных выручках (таблица 1). Видно, что при переходе от выручки 118 р. к выручке 236 р. и тем более к 354 р. положение меняется. К чему стремится руководитель компании? К прибыли³. Значит, ей выгоднее мотивация продавца на прибыль. Выгодно, чтобы продавец тоже стремился к выручке 354 р.

Таблица 1.

Сравнение двух вариантов оплаты труда при разных выручках.

	При выручке 118 р.	При выручке 236 р.	При выручке 354 р.
Оплата труда по формуле (1)	80 + 10 = 90 р.	80 + (236 - 36)*10% = 100 р.	80 + (354 - 54)*10% = 110 р.
Оплата труда по формуле (4)	40 + 30 = 70 р.	40 + (236 - 36 - 40)*50% = 120 р.	40 + (354 - 54 - 40)*50% = 170 р.

Идеальная мотивационная сбалансированность – когда оба предпочитают формулу «фикс 40 р. и 50% от маржи». Что будет при мотивационной разбалансированности – пока опустим и продолжим разбор идеального варианта.

Шаг 5. Финансовая сбалансированность с учетом налогов

Вопрос: Но ведь есть еще и налоги, как они меняют картину?

⁴ Хотя здесь ситуация осложняется тем, что часто работники рассуждают в терминах «чистыми» или «на руки».

Ответ: Сразу отодвинем в сторону налог на прибыль. Он не мешает нацеливаться руководителю на прибыль, ибо налог пропорционален прибыли (20% от прибыли сегодня в РФ)⁴. Значит, точки максимума чистой прибыли и максимума прибыли до налогообложения совпадают.

Подходный налог? Пока тоже оставим в стороне. Формально индивидуальный подходный налог тоже не мешает нацеливаться продавцу на максимум оплаты труда, ибо налог пропорционален начисленной зарплате (13% от прибыли сегодня в РФ). А вот начисления на зарплату не удастся исключить даже из самого простого анализа. Сегодня начисления на зарплату составляют:

- в пенсионный фонд (ПФ) – 22%;
- в фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) – 5,1%;
- в фонд социального страхования (ФСС) – 2,9%;
- в фонд страхования от несчастных случаев (НС) – 0,2%.

Всего 30,2%. Если же оформлен продавец по гражданско-правовому договору, то начисления составят только в ПФ и ФОМС, т.е. 27,1%. Это важная деталь. И руководитель в нашем примере сразу выбрала способ оформления продавца. Учтем начисления на зарплату в этом варианте (27,1%) и посчитаем финансовый результат для фирмы. По формуле (1) получим финансовый эффект для фирмы:

$$(118 - 18) - 10 - 80 - 27,1\% \cdot (90) = -14,39, (5)$$

где 18 – это НДС по ставке 18%, 10 – бонус продавца, 80 – фиксированная зарплата продавца.

Мы ушли в минус. Это значит, что начисления на зарплату надо учитывать обязательно! В частности возникает вопрос о «равновесной выручке». Кстати, в Америке она называется безубыточным объемом продаж (БОП). В нашем случае безубыточный объем продаж ищется так: при какой выручке продавец окупит себя при фиксированном окладе 80 р. и бонусе в 10% от выручки? Обозначив безубыточный объем продаж за X, подсчитаем его:

$$X - 0,1 \cdot X - 80 - (80 + 0,1 \cdot X) \cdot 0,271 = 0. (6)$$

Оказывается X = 116,49 р. Вот вам и одна из важных точек для планирования выручки.

Сравним варианты оплаты труда [формулы (1) и (3)] с учетом начислений на зарплату (27,1%) при разных выручках (таблица 2). При выручке 236 р. получается равенство вознаграждений с одной стороны и равенство маржи с другой. Однако, при выручке 354 р. ситуация меняется.



	При выручке 236 р.	При выручке 354 р.
Оплата труда по формуле (1)	$80 + (236 - 36) * 10\% = 100$ р.	$80 + (354 - 54) * 10\% = 110$ р.
Маржа от найма продавца	$236 - 36 - 100 - 100 * 27,1\% = 72,9$ р.	$354 - 54 - 110 - 110 * 27,1\% = 160,19$ р.
Оплата труда по формуле (3)	$40 + (236 - 36 - 80) * 50\% = 100$ р.	$40 + (354 - 54 - 80) * 50\% = 150$ р.
Маржа от найма продавца	$236 - 36 - 100 - 100 * 27,1\% = 72,9$ р.	$354 - 54 - 150 - 150 * 27,1\% = 109,35$ р.

Таблица 2.
Сравнение двух вариантов оплаты труда при разных выручках с учетом начислений на зарплату.

Это еще один аргумент для будущего торга с продавцом: тебе плачу больше, себе оставляю меньше. И нам обоим формула (3) (фиксированный оклад в 80 р. и 50% от маржи) выгоднее! Это и есть знаменитый в менеджменте принцип Win-Win. Надеюсь, что вам понятно, почему для руководителя система вознаграждения от прибыли тоже выгоднее.

Шаг 6. Структурная и мотивационная сбалансированность – каждый получает за свой труд

Структурная сбалансированность – показывает соотношение вознаграждений в компании. В нашем примере это означает, что каждый должен получать только за свой вклад. Напомню цитату: **«Каждую структурную единицу предприятия обременяют те, и только те расходы или доходы, за которые она может отвечать и которые контролирует»** (Джон Хиггинс, 1952 г.). Важно чтобы каждый получал именно за свой вклад в общее дело. Это мотивирует работника и потому относится к мотивационной сбалансированности. Это касается и бонусов, их даже в первую очередь.

Вопрос: В чем конкретно выражается «свой вклад в общее дело»?

Ответ: Вы ведь сами тоже приводите клиентов? А вы отделяете их от клиентов, найденных продавцом? Ведь это и есть его вклад в общее дело. Это не просто? Да, придется отделить одних клиентов от других. Да, иногда это спорно, но в спорном случае лучше уступите продавцу – вам важна его лояльность.

Выручка, которая получается от клиентов приведенных продавцом, получила название контролируемой выручки (продавцом, конечно). Ее то мы и должны учитывать в формуле вознаграждения продавцов.

Вопрос: А что делать, если мы не можем отделить контролируемую продавцами выручки от не контролируемой?

Ответ: Находить варианты примерной оценки. Например, за квартал можно взять факт периода, когда у компании не было продавца, индексировать выручку прошлого года на инфляцию, делить на 4 или задавать минимальный план на квартал с учетом сезонности. Все что выше этого плана будем условно считать контролируемой продавцами выручки. Однако, тут есть подводный камень. В одной известной мне компании ставили план продавцам и в бонус попадало все, что выше плана. Но план был не минимальным (как я советовал выше), а нормальным, напряженным. В результате, «хотели как лучше, а получилось как всегда» – отдел продаж работал плохо. Так что будьте внимательны и осторожны.



Шаг 7. Структурная сбалансированность – структура оплаты труда продавца

Структурой экономисты называют соотношение статей затрат. В нашем случае это соотношение постоянной и переменной частью оплаты труда. Многие спрашивают: я же плачу им зарплату – их обязанность ... и идет перечисление За что еще бонус?

За что платить продавцу бонус?

Фиксированная часть оплаты – за работу со всеми клиентами (а не только найденными самим продавцом). А бонус – за их поиск.

И тут-то картинка складывается: фиксированная часть – за работу со всеми клиентами (а не только найденными самим продавцом), а бонус – за их поиск. Поэтому и вес фиксированной части и бонусов понятен и обоснован: если больше тратишь времени на работу с клиентами, знач

чит фиксированная часть относительно велика, если наоборот, то фиксированный оклад мал, а бонус значителен.

Шаг 8. Финансовая сбалансированность: проблема учета переменных затрат

В нашем случае это те затраты, которые непосредственно связаны с дополнительной выручкой, принесенной продавцом. Переменные затраты необходимо учитывать, так как в общем случае маржа продавца меньше выручки и равна маржинальной прибыли. Изменение формул вознаграждения продавцов в этом случае таково:

В уравнение покрытия затрат на продавцов включается не выручка, а маржинальная прибыль – выручка минус переменные затраты

В нашем примере школы бизнеса имеем вырожденную ситуацию: переменные затраты равны нулю. По журналу (второму продукту компании) вполне можно допустить отсутствие переменных затрат. То есть оплаченная статья не влияет на объем или вытесняет другой материал, но толщина журнала неизменна и потому постоянны расходы на его печать. Все остальные производственные затраты тоже неизменны. Если это не так, то все равно связь дополнительной выручки и затрат минимальна. И принцип рациональности говорит нам о том, что лучше принять переменные затраты равными нулю. Школа бизнеса – ситуация аналогична, так как дополнительный ученик практически не скажется на затратах.

Шаг 9. Временная сбалансированность – разрыв между действием и поощрением

Проблема разрыва между действием и поощрением в нашем примере существенна.

Вопрос: А за что надо платить продавцам – за заключение контракта (бухгалтер называет это методом начислений) или за приход денег (кассовый метод)?



Ответ: Вопрос о выборе метода (начислений или кассового) имеет типовое решение. Фонд материального поощрения (ФМП) формируется методом начислений для начисления бонусов. Получается виртуальный ФМП. Он означает, сколько мы должны выплатить. Должны потому, что продавец не влияет на приход денег. Этим занимается финансист. Выплаты продавцам осуществляются из реального ФМП, который складывается из реальных выплат клиентов. Выплаты продавцам осуществляются по типовому же графику: приемлемый процент ежеквартально, а остальное по окончании года (замечу, что для этого продавцу нужно не уволиться). Так мы достигаем двух эффектов: финансового (очевидный бюджетный плюс; а также целевого для нас и мотивационного для продавца, заключающийся в удержании продавца. Этот прием является распространенным среди больших компаний).

Вернемся к нашему примеру:

- продажа статьи – номера журнала выходят редко, покупатель платит сколько может и когда может, например, деньги могут прийти через 2 месяца после покупки;
- продажа обучения – здесь тоже регулярности мало, недостаточно для месячных выплат продавцам.

Потому применю одну из своих стандартных практик. Выплаты бонуса раз в квартал в размере 50% от реального ФМП (накопленного кассовым методом) за квартал выплачивается по итогам квартала. Остальные деньги поступают в ФМП следующего квартала. По ходу следующего квартала ФМП накапливается и вновь выплачивается 50% от результата ФМП к концу квартала. Если достаточных денег в ФМП нет, то недоплаты переносятся на следующий период. В конце года выплачивается весь остаток ФМП. Даже если прибыль невелика – надо выполнять контракты. Долгосрочная выгода очевидна обеим сторонам. В течение года накопленный бонус постоянно пересчитывается и ФМП ежемесячно корректируется. Причем ФМП может и уменьшаться в случае, если расходы на оплату труда продавцов превысят принесенную ими вырубку.

Замечу, что вопрос разрыва между действием и поощрением в этой статье я включил во временную сбалансированность, ибо он связан со временем. Хотя, по сути, он относится и к целевой, и к финансовой сбалансированности. Так что в системе сбалансированной мотивации не удастся все разложить по полочкам: комплексные вопросы были, есть и будут. Уж больно велика и разнообразна сфера вознаграждения.

Вот мы и закончили разбирать наш простенький пример. Во второй части статьи мы поговорим о сбалансированной системе мотивации в более строгом и формализованном виде. ▼