

ارزیابی عملکرد کارشناسان فروش (۱۱)



۹ روش پرداخت دستمزد تشویقی به کارشناسان فروش

در یادداشتهای قبلی به نحوه ارزیابی عملکرد کارشناسان فروش پرداختیم. در این یادداشت می خواهیم روشن کنیم چه طرحها یاروشهایی برای پرداخت دستمزد تشویقی به کارشناسان فروش وجود دارد و پس از این که عملکرد آنها را به کمک CRM و شاخص های رفتاری ارزیابی کردیم، چطور باید به آنها پرداخت داشته باشیم که هم منافع شرکت رعایت شود و هم منافع آنها.

به یاد داشته باشیم که دستمزد تشویقی یک ابزار انگیزشی است که برای پرداختهای اضافی به عنوان جایزه به کارکنان استفاده می شود به این شرط که آنها به سطحی از عملکرد موفق رسیده باشند. هدف اصلی سیستم پرداخت دستمزد تشویقی حفظ انگیزه، سخت کوشی و تلاش برای رسیدن به بهترین نتیجه توسط کارشناسان فروش است.

در ادامه ۹ طرح معمول دستمزد تشویقی را معرفی می کنیم.

۱- فقط پرداخت حقوق ثابت ماهیانه



در این ساختار پرداخت، **میزان فروش ارتباطی با دستمزد کارشناسان فروش ندارد**. شما تصمیم می‌گیرید که چه میزان باید به کارشناس فروش پرداخت شود و البته در این حالت باید حداقلهای قانون کار را در نظر بگیرید. چه کارشناسان فروش کم بفروشند و چه زیاد بفروشند، دریافتی آخر ماه آنها یکسان است.

این روش در واحدهای فروش کمتر معمول است به این علت که بدون کمیسیون فروش، انگیزه کارشناسان فروش معمولاً کمتر است و به محض این که به حداقل فروش تعیین شده برسند دست از کار می‌کشند و به سراغ معامله جدیدی نمی‌روند چون دستمزد تشویقی یا دلیلی برای تلاش بیشتر ندارند. **یک مشکل دیگر این روش از دست دادن کارشناسان فروش توانمند است و آنها شرکت را با انگیزه دریافت کمیسیون و درآمد بالاتر ترک می‌کنند.**

پس نکته مثبت این روش پرداخت چیست؟ در این روش، محاسبات هزینه‌های حقوق و دستمزد تیم فروش و پیش‌بینی نیازهای استخدامی است. علاوه بر این کارشناسان فروش شما دچار استرس کمتری می‌شوند به این علت که نباید نگران پیامدهای مالی کم شدن فروش یا مشکلات بازار باشند.

۲- فقط پرداخت کمیسیون فروش



در این ساختار پرداخت پرداخت صرفاً بر اساس عملکرد فروشندگان انجام می شود. اگر آنها در طول ماه چیزی نفروشند، حقوق دریافتی آنها صفر است. مطابق توافق بین شما و فروشندگان در هر سطحی از فروش دریافتی آنها درصدی از فروش خواهد بود.

به دلیل سادگی منطق فروش مبتنی بر کمیسیون، هنگامی که فروشندگان موفق شوند درآمد زیاد می شود و ریسک شما افزایش خواهد یافت. اما وقتی ناموفق باشند شما چیزی را از دست نخواهید داد.

این روش موجب انگیزی کارشناسان فروش به این علت آنها می توانند به اندازه توان خود درآمد کسب کنند و زمان شما هم جهت تعیین افرادی که عملکرد ضعیفی دارند تلف نخواهد شد. به هر حال، روش پرداخت صرفاً کمیسیون پیش بینی هزینه های تیم فروش و مشخص کردن بودجه ای از پیش تعیین شده را دشوار خواهد کرد.

درصد کمیسیون یا پورسانتی که به هر کارشناس می دهید بستگی به تصمیم شما دارد و در دامنه ای بین ۵ تا ۴۵ درصد لازم است استاندارد شود.

علاوه بر این، هر قدر که انتظار داشته باشید فروشندگان به مشتریان خدمات بدهند (نظیر کمک به استقرار یا مدیریت مغایرت حسابها) باید کمیسیون آنها را افزایش دهید. به ازای درصد درگیری آنها در فرایند فروش درصد کمیسیون آنها کم یا زیاد می شود، اگر آنها فقط تولید سرخ کنند تا این که فرایند تولید سرخ تا قطعی کردن فروش را خودشان دنبال کنند، این درصد لازم است تغییر کند.

۳- پرداخت حقوق پایه به علاوه یک کمیسیون مشخص



معمولترین ساختار پرداخت دستمزد تشویقی، پرداخت یک حقوق مشخص و اضافه کردن کمیسیون به ازای عملکرد است. کارشناسان فروش با دریافت حقوق ماهانه احساس امنیت شغلی می کنند و با دریافت کمیسیون برای فروش بیشتر تشویق می شوند.

این روش برای بسیاری از کسب و کارها مطلوب است به این علت که برای شما هزینه ها مشخص تر می شود و تغییرات پرداختی ها کمتر می شود و از سوی دیگر می توانید کارشناسان فروشی با انگیزه زیاد و دارای توان رقابتی را استخدام کنید. علاوه براین، چون شما به فروشندگان یک حقوق ثابت پرداخت می کنید آنها ملزم میشوند که فعالیتهایی که به فروش مستقیماً مربوط نمی شوند نظیر آموزش کارشناسان جدی را هم انجام دهند.

در این روش، درصد کمیسیون به دلیل پرداخت حقوق ثابت پایین تر است. برای تعیین نحوه تقسیم پرداختی بین بخش ثابت و متغیر به عوامل زیر فکر کنید:

- میزان سخت بودن فروش
- میزان اختیارات لازم (به عنوان مثال، شما برای کارشناسان فروش سرنخ فراهم می کنید یا انتظار دارید که آنها خودشان به دنبال یافتن سرنخ بروند؟ آیا پشتیبانی و پاسخگویی فنی با شماست یا آنها؟)
- سطح تجربه مورد نیاز
- سطح پیچیدگی فرایند فروش
- میزان تأثیر کارشناس فروش بر تصمیمات خرید مشتری

- تعداد سرنخهایی که کارشناس می تواند در یک دوره زمانی با آنها کار کند.
- وظیفه اصلی تیم فروش شما (شکار یا کشاورزی)

اصلاً، هر چه فروش ساده تر و کوتاهتر باشد و تأثیر کارشناس روی رفتار مشتری کمتر باشد، سهم بخش متغیر دستمزد تشویقی باید کاهش یابد.

اگر شما نیاز به راهنمایی بیشتری دارید می توانید از استاندارد صنعت استفاده کنید که ۴۰-۶۰ است، یعنی ۶۰٪ بخش ثابت و ۴۰٪ متغیر. یک نرخ تندتر ۳۰-۷۰ یا ۲۵-۷۵ است. این نرخها زمانی معمول است که فروشندگان نیاز به تعلیم مشتری احتمالی نداشته باشند زیرا فروش آنها به احتمال زیاد مسیر پیچیده ای دارد و یا با یک محصول فنی روبرو هستند.

مدیران مشتریان کلیدی برای نسبت پرداخت مساوی بین بخش ثابت و متغیر هستند یعنی ۵۰-۵۰. به این علت که وقت بیشتری را صرف کمک به مشتری فعلی کنند و کمتر به سراغ مشتریان جدید بروند.

۴- حقوق پایه به علاوه پاداش تشویقی

این ساختار هنگامی معمول است که کارشناسان فروش در بیشتر اوقات به هدفهای فروش خود می رسند. این روش هم قابلیت پیش بینی هزینه ها را بوجود می آورد و هم به کارشناسان انگیزه می دهد تا فروش بیشتری انجام دهند.

مبنای این روش توان فروشندگان در رسیدن به اهداف است.

۵- پرداخت کمیسیون مطلق



در این طرح هنگامی که کارشناسان به یک هدف یا دستاوردی مشخص برسند، دستمزد تشویقی پرداخت می شود. به عنوان مثال شما به هر کارشناس فروش یک مبلغ مشخص بابت هر مشتری جدید و ۱۰٪ از مبلغ فروش بابت بیش فروش و فروش مکمل متعهد می شوید که پرداخت کنید.

این روشها برای کارشناسان فروش جذاب است و نتایج خوبی ایجاد می کند. و به این علت که نتایج مستقیماً منجر به افزایش حقوق می شود، به فروشندگان انگیزه زیادی می دهد.

علاوه بر این شما مجبور نیستید سهمیه فروش تعیین کنید به جای آن شما الگویی خوب را معرفی می کنید یا توصیه هایی برای افزایش فروش می کنید. به یاد داشته باشید که در نهایت بازهم فقط بابت فروش به کارشناسان پاداش داده می شود.

این ساختار پرداخت برای نفوذ به بازار یا افزایش تعداد فرصتها مناسب نیست. به عنوان مثال اگر یک کارشناس فروش دوبرابر دیگری سرخ پیدا کرده باشد با هر دو یکسان رفتار می شود.

غیر از این، شما باید به دقت صلاح شرکت خود را در هنگام تعیین کمیسیون در نظر بگیرید. اگر می خواهید به کارشناسان فروش انگیزه بدهید که محصول خاصی را بفروشند باید پرداخت کمیسیون را بپذیرید. (نکته: کارشناسان فروش معمولاً کاری را انجام میدهند که برای آنها پولساز باشد و توجهی به اهداف کسب و کار ندارند.)

۶- پرداخت کمیسیون نسبی

بر خلاف روش کمیسیون مطلق، روش کمیسیون نسبی، از سهمیه یا اهداف فروش استفاده می کند. هدف می تواند بر اساس درآمد باشد یا بر اساس حجم فروش.

وقتی کارشناس فروش به به ۱۰۰٪ هدفش برسد، دستمزد مبتنی بر هدف (OTE) را دریافت خواهد کرد که شامل حقوق پایه و کمیسیون و یا کمیسیون خالص است.

۷- کمیسیون براساس حجم فروش در یک منطقه جغرافیایی

در این روش کارشناسان فروش با مشتریان احتمالی و قطعی بر اساس تعیین یک منطقه مشخص کار خواهند کرد و به آنها بر اساس عملکردشان در منطقه و نه مقایسه با دیگران پرداخت خواهد شد. هنگامی که دوره پرداخت کمیسیون فرا برسد فروش کل بین کلیه کارشناسانی که در آن منطقه کار کرده اند تقسیم می شود.

این نوع روش پرداخت دستمزد تشویقی متناسب با سازمانهایی است که فروش تیمی دارند و هر یک از کارشناسان فروش به هدف مشترک و منطقه جغرافیایی توجه دارند. اگر می خواهید این روش برای کارشناسان فروش جذاب باشد و تیم فروش شما رشد کند، لازم است به آنها هم یک منطقه مناسب و هم یک کمیسیون جذاب پیشنهاد دهید.

۸- کمیسیون خطی یا تناسبی



در این روش مبنا کم یا زیاد بودن فروش است. به عنوان مثال اگر یک کارشناس به ۷۰٪ هدف فروش برسد، ۷۰٪ کمیسیون را دریافت خواهد کرد و اگر به ۱۵۰٪ هدف فروش برسد، ۱۵۰٪ کمیسیون را دریافت خواهد کرد.

هرچند به نظر می رسد محاسبات این روش اسان است، ولی کامل نیست. مشکل در کجاست؟ خواسته شما تا جایی که امکانش باشد تشویق کارشناسان فروش به عملکردهایی استثنایی است. اگر شما از قبل حقوق پایه را پرداخت می کردید رساندن یک کارشناس فروش که قبلاً ۱۲٪ نسبت به هدف فروش داشته به ۱۴٪ تأثیر بیشتری رساندن فردی از ۸۰٪ به ۱۰۰٪ دارد.

علاوه بر این، یک فروشنده ممکن است رسیدن به ۸۰٪ را انتخاب کند و شما نخواهید هیچ کدام از کارشناسان فروش خود را بی انگیزه کنید به این علت که به حقوقی کمتر قانع هستند.

۹- کمیسیون بر اساس حاشیه ناخالص (سود)

ممکن است شرکت شما به جای اینکه براساس فروش کمیسیون بدهد بر اساس سود بخواهد این کار را انجام دهد. به عبارت دیگر، یک کارشناس فروش بر اساس میزان سود یا حاشیه ناخالص حاصل از فروش یک محصول پورسانت خواهد گرفت و نه براساس قیمت فروش آن.

این کار نتیجه خوبی می دهد به این علت که تخفیف دادن را کاهش می دهد. معمولاً کارشناسان فروش برای قطعی کردن معامله به تخفیف روی می آورند و این برای کسب و کار شما خوب نیست. نه تنها سود شما کاهش می یابد بلکه ارزش درک شده محصول شما هم کم می شود و مشتریان آینده هم انتظار کاهش قیمت بیشتر خواهند داشت. **گره زدن کمیسیون به هزینه نهایی محصول کارشناسان را تشویق خواهد کرد تا تخفیفهای کمتر و کوچکتری بدهند.**

علاوه بر این، کمیسیون بر اساس حاشیه سود فروش محصولات خاص را افزایش خواهد داد. محصولات شما از لحاظ سودآوری مساوی نیستند و کارشناسان فروش بیشتر متمایل به فروش محصولات پرسودتر خواهند شد.

در هر حال، این سه نکته مهم را هنگام استفاده از این روش به یاد داشته باشید:

- **اگر از این روش استفاده می کنید باید هدف شما کسب درآمد باشد.** شاید می خواهید سهم بازارتان را افزایش دهید یا ۱۰ مشتری عمده بازار را به خود جلب کنید و می خواهید کارشناسان

فروش بر این اهداف متمرکز باشند. در این شرایط اجرای طرح کمیسیون مبتنی بر سود ممکن است توجه کارشناسان را منحرف کند و باعث شود آنها به دنبال مشتریان نامتناسبی بروند.

- **کارشناسان فروش باید روی قیمت گذاری کنترل داشته باشند.** کارشناسان فروش باید یا اختیار فروش محصولات به قیمت‌های مختلف را داشته باشند و یا به آنها اختیار تخفیف دادن بدهید.
- **شما باید بتوانید میزان حاشیه سود خود را محاسبه و پیگیری کنید.** با افزایش هزینه های محصولات یا توزیع یا دیون و یا تغییرات منطقه ای می تواند محاسبه حاشیه سود را به شدت دشوار کند.

اکنون، باید ببینید کدام طرح متناسب با شرایط سیستم فروش و کسب و کار شماست و آن را انتخاب کنید. در یادداشتهای بعدی به بررسی نحوه طراحی و اجرای سیستم های دستمزد تشویقی در واحد فروش خواهیم پرداخت.

مرکز دانش مدیریت ارتباط با مشتری آماده همکاری با شما در **عارضه یابی، طراحی جامع سیستم فروش و ارزیابی عملکرد کارشناسان فروش** است. با ما تماس بگیرید.

تلفن : ۰۲۱-۲۸۴۲۱۶۰۸

واتس آپ: ۰۹۰۳-۹۱۵۱۰۷۵