

## ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА

### НУЖНО ЛИ ПЛАТИТЬ БОНУСЫ СОТРУДНИКАМ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА?

*Тюрин Д.В.,  
к. э. н., доцент кафедры маркетинга  
фирмы Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»,  
член Гильдии маркетологов*

*Статья посвящена анализу возможных методов повышения мотивации сотрудников службы маркетинга. Автор пытается дать ответ на ключевые вопросы — заслуживают ли маркетологи дополнительных бонусов и как их платить.*

**Ключевые слова:** мотивация, бонус, ключевые показатели эффективности, служба маркетинга.

Одной из наиболее приоритетных задач в современном маркетинге становится повышение результативности и эффективности работы сотрудников маркетинговых служб. Безусловно, без дополнительного материального и нематериального стимулирования маркетологов добиться повышения их мотивации очень сложно. Но подразделение маркетинга всегда было в числе *обслуживающих* другие бизнес-единицы, маркетологи напрямую не привлекали клиентов, не зарабатывали прибыль компании, а, наоборот, являлись затратной структурой. Тогда если основными достижениями служб сбыта являлись выполненные или перевыполненные планы продаж, показатели по прибыльности, за которые они получали дополнительные бонусы к заработной плате, то за что необходимо платить бонусы маркетологам? И нужно ли вообще их платить? Отвечая на данные вопросы необходимо проанализировать возможные методы повышения мотивации сотрудников служб маркетинга.

#### **В ОТВЕТЕ ЗА ВСЕ**

В современных сложных экономических условиях в России, связанных не только с участвовавшими кризисными явлениями и нестабильностью национальной валюты, но и с ужесточившейся конкуренцией практически во всех отраслях, главной проблемой на предприятиях остается поддержание устойчивых продаж на высоком уровне. Как привлечь новых клиентов и при этом не потерять старых? Как определить тенденции развития рынка и спрогнозировать цены и спрос на продукцию, а в целом — свое будущее? Как управлять рынком и иметь преимущество перед конкурентами? На все эти вопросы должна дать обоснованные ответы служба маркетинга компании. Управление экономикой и финансами предприятия невозможно без хорошо налаженной работы маркетингового подразделения. Необходимо всегда знать соотношение цен, качества и сервиса, сложившихся на рын-

ке. Важно всегда следить за развитием рынка, его тенденциями и объемами, не упускать из виду деятельность конкурентов. Перед тем как вложить деньги в рекламу, неплохо определить, будет ли это иметь положительное действие. Можно сказать, что служба маркетинга – это исходная структура в экономической жизни любого предприятия, так как она ориентирована на реализацию потенциальных возможностей на рынке в интересах потребителей. В идеале маркетинговое подразделение должно занимать главенствующую роль в компании, чтобы грамотно руководить ее деятельностью, указывать на товары, которые следует продавать, на то, как их позиционировать и продвигать.

Основными целями маркетолога являются изучение рынка, выявление целевого сегмента, раскрытие нужд, запросов и предпочтений потребителей, создание и испытание товара с нужными потребительскими свойствами. Маркетолог должен донести до потребителя идею ценности товара, должен знать, как рекламировать и продавать продукт, чтобы потребители знали о нем и желали его приобрести. Хотя маркетологи непосредственно не занимаются продажами, они проделывают всю подготовительную работу, направленную на стимулирование этих продаж. Но следует ли стимулировать самих маркетологов? Конечно, как и любые сотрудники, они нуждаются в мотивации и поощрении. Какими методами следует стимулировать сотрудников отдела маркетинга? Нужно ли платить бонусы сотрудникам службы маркетинга? И в целом, какие методы стимулирования подходят для маркетингового персонала?

### **МОТИВАЦИЯ**

«Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее вы сможете удовлетворить их желания, тем больше у вас шансов получить то, что нужно вам, а именно: производительность, качество, обслуживание» [8].

Большинство менеджеров задаются извечным вопросом: «Как нам эффективно мотивировать наших работников?» Один владелец крупного предприятия сказал: «Сделайте мне такую систему мотивации для персонала, чтобы мои сотрудники замотивированные бегали по коридору, увлеченно выполняя задание, а я бы только успевал уворачиваться». Цель любого руководства увлечь подчиненных, чтобы они работали продуктивно и азартно. Хорошая картина, не правда ли? Но как ее добиться?

Для начала необходимо дать определение понятия «мотивация». Существует множество определений этого понятия. Вот одно из них: **мотивация** – совокупность процессов, которые побуждают, направляют и поддерживают поведение человека в направлении достижения определенной цели.

Однако мотивации и результат зачастую не зависят друг от друга, так как влияние оказывает множество субъективных ситуаций и случайностей, таких как третьи лица, способности человека, настроение в данный момент, непонимание им ситуации и поставленных задач.

Мало просто ставить цели перед сотрудниками, необходимо вдохновлять их и мотивировать на результат. Правильная система мотивации позволит повысить уровень преданности и производительность труда персонала. Существует множество теорий мотивации: это и содержательные теории мотивации, включающие теории

Маслоу, МакКлеланда и Герцберга, и процессуальные теории мотивации, такие как теория ожидания и теория справедливости [3]. Однако все эти теории мотивации на практике не помогают руководителям в решении проблем мотивации своих сотрудников.

Многие менеджеры высшего звена зачастую употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению или даже синонимы. Но для построения гармоничной системы мотивации прежде всего необходимо четко разграничивать эти понятия.

Изначально «стимул» означал заостренный прут, которым подгоняли скот. Стимул – от латинского *stimulus* – погоняло – внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина [6]. Из определений следует, что стимул – это нечто внешнее, раздражающее человека и побуждающее его к определенным действиям. Таким образом, **стимулирование** можно определить как процесс воздействия на человека посредством значимого для него внешнего объекта: предмета, условий или ситуации. В свою очередь мотив – это внутреннее побуждение человека, стремление удовлетворять свои потребности. Следовательно, мотивация как процесс есть эмоционально-чувственное сопоставление образа своей потребности с внешним предметом [1].

Поэтому не совсем верно говорить о мотивации персонала руководством организации, следует говорить об управлении мотивацией или стимулировании человека.

У компании есть две политики отношения со своими сотрудниками: система мотивационного управления или система стимулирующих воздействий. В первом случае делается упор на корпоративную культуру внутри организации. Такой подход, например, часто преобладает в формирующихся компаниях с отсутствием материальной базы в качестве основы стимулирования. Во втором случае компания опирается на использование стимулов для повышения работоспособности и заинтересованности персонала.

Существует множество факторов мотивации, которые определяют наиболее важное и ценное для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько, и вместе они составляют картину мотивации. И только грамотное сочетание этих элементов приведет к нужному итоговому результату. Рассмотрим наиболее часто применяемые методы.

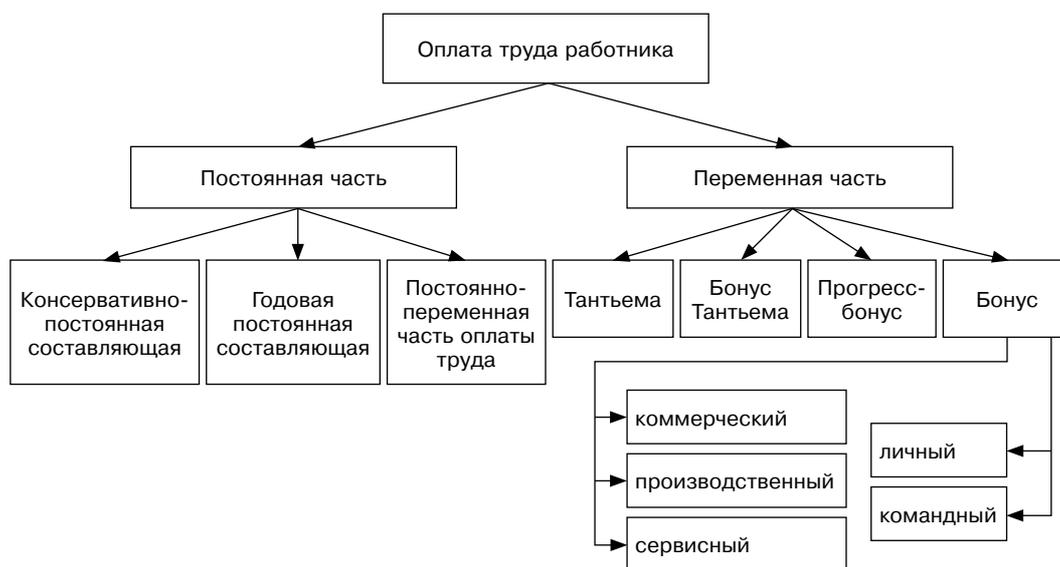
### **О ПОСТОЯННОМ И ПЕРЕМЕННОМ**

Заработную плату сотрудника можно разделить на две части: постоянная и переменная. Как видно из рисунка, постоянная часть состоит из консервативно-постоянной, годовой постоянной и постоянно-переменной составляющих.

Постоянно-константная часть – это оклад, получаемый сотрудником за выполнение своих должностных обязанностей. Эта часть оплаты труда не зависит от увеличения объема работ, выполняемых сотрудником, выплачивается обязательно в установленном размере в том случае, если сотрудник выполнил определенный объем работ, отработав запланированное время без нарушения требуемых норм, и не допустил нарушений трудовой дисциплины, причинения материального ущерба и прочих нарушений.

Годовая постоянная составляющая оплаты труда – это разовая доплата за службу лет, т. е. вознаграждение работнику, возрастающее со временем работы в ор-

ганизации. На практике данную доплату обычно устанавливают в процентах от оклада труда, доплата является фиксированной и носит общественный характер для всего персонала организации.



**Рис. 1.** Структура возможной заработной платы сотрудника компании

Постоянно-переменная составляющая или выплата соответствия – это дополнительное вознаграждение работника, выплачиваемое при условии выполнения или перевыполнения плановых показателей, в случае отсутствия дисциплинарных взысканий, нареканий со стороны руководства, причинения ущерба материальным ценностям организации и прочих нарушений трудовой дисциплины.

Переменная часть оплаты труда делится на тантьему, бонус-тантьему, прогресс-бонус и бонус.

Тантьема – дополнительное вознаграждение, причитающееся работнику, источником которого является чистая прибыль предприятий и акционерных обществ. Данное вознаграждение обычно выплачивается главным руководителям и высшим служащим [1]. Другими словами, тантьема – это премия высших чинов, выплачиваемая за вклад руководителя в развитие общих финансовых и корпоративных показателей на стратегическом уровне. Например, повышение прибыли и продаж, продвижение нового товара или услуги, значительное снижение издержек производства, повышение эффективности производства и экономия ресурсов.

Бонус-тантьема – это премиальная система для среднего звена управления, или тактического уровня [1].

Прогресс-бонус, как следует из названия, призван стимулировать нововведения в организации, включающие перспективные идеи и рациональные предложения. Другими словами, это стимулирование действий сотрудников, направленных на совершенствование и развитие подразделения, отдела и организации в целом.

Бонус – это нерегулярная единица стимулирования труда для оперативного уровня. Бонус, от латинского bonus (добрый, хороший), означает вознаграждение,

премия [6]. Бонус выплачивается сотруднику за результаты его деятельности (личный вклад), значимые для компании, например, увеличение объема продаж от плановых показателей, усовершенствование качества предлагаемых товаров и услуг, повышение эффективности производительности труда, перевыполнение планов.

Бонусы делятся на коммерческие, производственные и сервисные в силу различий профессий. Кроме того, бонус может быть личный и командный. Личный бонус – бонус, поощряющий индивидуальные заслуги работника при решении стратегических и тактических задач предприятия. Командный бонус – вознаграждение группы за достижение целей своего подразделения, значимых для организации в целом.

В условиях рыночной экономики способны приносить прибыль только те организации, чья продукция находит сбыт. Поэтому следует уделять особое внимание стимулированию прежде всего сотрудников отдела продаж. Ведь они находятся на «передовой», постоянно контактируют с клиентами. А в чем же принципиальные отличия отдела продаж от отдела маркетинга, чтобы понять возможную разницу в их стимулировании?

### **ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ: ОНИ ТАКИЕ РАЗНЫЕ И ПРИ ЭТОМ ТАКИЕ ПОХОЖИЕ**

Отделы продаж и маркетинга очень часто подвержены взаимонеприятию, непониманию друг друга, ревностным отношением к вмешательству в свои внутренние дела, периодическими конфликтными ситуациями и как следствие наличием проблем взаимодействия. Большинство сотрудников ряда компаний уверены, что отдел маркетинга выполняет часть тех же функций, что и отдел продаж, т.е. вкпе с растратой с таким трудом заработанных денег – избыточной роскошью. Поэтому «неизвестных» маркетологов недолюбливают.

На самом деле отдел маркетинга и отдел продаж имеют значительные различия:

- Значительная разница в перспективах, которыми руководствуются отделы при организации своей работы.

Отдел продаж составляет план на ближайшие месяцы, в то время как маркетинг – на полгода, год и даже больше.

В большинстве случаев успешность нового продукта оценивают по результатам продаж одного (двух) месяцев, в то время как продукт еще должен быть принят покупателем.

Принимая решение, необходимо учитывать, что маркетинг оценивает положение продукта на рынке в целом и проводит изменения, результат которых будет виден спустя какое-то время.

- Разная аудитория, с которой работают сотрудники маркетинга и сбыта.

Целью работы маркетолога является товар или услуга, удовлетворяющие требованиям конечного потребителя, но порой до потребителя продукт может быть не доведен, так как при продвижении продукта не учитывались требования к нему ритейлеров и дистрибьюторов, в то время как отдел продаж налаживает связь с оптовыми компаниями и торговыми сетями, так как именно от этих каналов зависит, будет ли товар выставлен на продажу. Розничные сети предъявляют к товару ряд требований: упаковка, марка, размер, вид. Разработка такого востребованного продукта – также задача маркетологов.

- Разные каналы получения информации.

Маркетинговые исследования являются источником информации о конечных потребителях, но информация не всегда бывает корректна, в то время как торговый представитель может предоставить более точную картину потребительских нужд.

- Различия в масштабах деятельности служб.

Каждое подразделение отдела продаж работает над определенным проектом, в то время как маркетинг отслеживает изменения дохода, общую тенденцию развития выпускаемых продуктов. Непонимание смысла отдела маркетинга в компании замедляет передачу точной и оперативной информации маркетологу, необходимой для реализации, например, рекламной кампании или новой стимулирующей акции.

- Искусственно усложненный обмен информацией.

Существующие в подразделениях внутренние регламентирующие документы ограничивают обмен информацией между подразделениями, причисляя ее к данным конфиденциального характера. Каждый отдел старается сохранить в секрете рабочую информацию. Например, «внезапный» выход новинки на рынок требует быстрой разработки концепции сбыта, что сказывается на качестве вывода продукта на рынок.

Кроме того, в ряде компаний менеджеры отделов продаж считают часть предоставляемых отделом маркетинга данных ненужными. Бывает и наоборот, маркетологи считают ненужной для своей деятельности некоторую информацию отдела продаж.

- Использование службами сбыта и маркетинга различного программного обеспечения при проведении анализа сбыта, продвижении товаров и услуг.

Использование различного программного обеспечения затрудняет формирование единого информационного пространства, что замедляет работы отделов и как следствие понижает их эффективность. Также возможно возникновение ошибок, связанных с неверным пониманием документов. На данный момент далеко не все фирмы используют единую базу данных.

- Профессиональная подготовка сотрудников.

Зачастую результат работы маркетолога может оказаться нулевым, если будет неправильно проведена презентация продукта и его свойств менеджером по продажам.

В настоящее время очень сложно найти подразделение маркетинга, в котором ее сотрудник не имел бы профессионального образования или соответствующей степени MBA. Руководители фирм начинают понимать, что не представители торговых сетей решают, будет товар или услуга продаваться, а потребитель выбирает продукт, удовлетворяющий его требованиям и запросам.

В свою очередь стать менеджером по продажам может даже не имеющий высшего образования человек, поскольку главными составляющими в продажах являются коммуникационные навыки, энергичность, умение убеждать.

- Отсутствие взаимосвязей между стратегическими планами сбыта и маркетинга.

Отдел сбыта зачастую не может влиять на стратегическое планирование развития существующих продуктов, создание новых и вывод старых. В то же время отдел маркетинга не располагает информацией о каналах сбыта товара. По причине отсутствия информации менеджеры службы маркетинга часто завышают

планируемые показатели реализации продукции при планировании, а менеджеры по продажам – занижают, что затрудняет работу финансовой службы компании, которая рассчитывает бюджет компании в целом и планирует инвестиции.

– Определение эффективности работы отделов.

Оценить эффективность мер, принимаемых отделом продаж, достаточно просто: на сколько процентов был выполнен поставленный план продаж. В то же время отдел маркетинга расходует огромные средства, но результат маркетинговых мероприятий нельзя оценить однозначно. Кроме того, эффект маркетинговых мероприятий зачастую имеет отложенный характер и выявляется только по истечению порой продолжительного периода после их реализации. Как следствие – происходит долгое согласование рекламного проекта, приводящее к снижению его действенности.

– Приоритеты во время принятия стратегических решений.

Когда сбыт обуславливает стратегическую политику, для завоевания покупателей используются скидки, бонусы и многое другое. Но следствием этого является потеря выгоды для производителя и для всех его дистрибьюторов. Также снижение влияет на репутацию бренда: покупатели начинают сомневаться в качестве товара, если цена опускается ниже определенной «планки».

В то же время, если стратегическую политику определяет маркетинг, компания в поисках новых более выгодных с точки зрения маркетинга стратегий и разработки продуктов порой забывает про клиентов, конечных покупателей. Малейшее изменение товара (упаковки, цены, веса и т.д) требует внесения поправок в договоры с дистрибьюторами и ритейлерами, что негативно сказывается на имидже компании, который накапливается на протяжении долгого периода.

Для эффективного достижения общей цели обоих подразделений – развития продаж и максимизации прибыли – просто необходимо объединение усилий, а следовательно, и введение дополнительных стимулирующих элементов для всех участников процесса доведения продукта компании до ее потребителей, т.е. и службы маркетинга: чтобы маркетологи не осуществляли формальное выполнение своих прямых должностных обязанностей, а были заинтересованы в создании более лучших и востребованных рынком продуктов, оперативно внедряли программы поддержки продаж, повышали имидж компании-продавца, создавали максимально удобную для клиента схему реализации и сервисного обслуживания.

### **СОЧЕТАЯ РАЗЛИЧНЫЕ МЕТОДЫ**

Какие методы стимулирования и мотивации больше других подходят для маркетингового подразделения?

Для того чтобы мотивировать маркетолога, необходимо, во-первых, четко определить критерии оценки проделанной им работы. Для этого следует определить цель и способы определения достижения этой цели, для чего цель необходимо разбить на более мелкие и структурированные составляющие. Во-вторых, четко определить выгоды, которые может получить сотрудник отдела при достижении цели.

Из нематериальных стимулов для маркетологов можно выделить такие как: свободный график посещения (включая возможную работу в домашних условиях, в частности сбор информации из Интернета с использованием домашнего ком-

пьютера), оплату (полностью или частично) профессиональных тренингов или семинаров, использование незапланированного отпуска или дополнительных отгулов и т. д.

Из материальных стимулов можно использовать премии за отлично выполненный проект, например создание нового продукта без привлечения сторонних разработчиков), за идеи привлечения новых перспективных клиентов, за организацию эффективного и прибыльного маркетингового мероприятия, за переработки в связи с повышенной нагрузкой на подразделение.

Основным же мотивирующим фактором для маркетолога, как для любого специалиста, является адекватная оценка его квалифицированного труда в финансовом и моральном плане. Для эффективного поощрения работников отдела маркетинга необходимо установить четкую связь между размером заработной платы и степенью выполнения маркетингового плана. Выплата бонусов – наиболее эффективный мотивационный инструмент для маркетинговых служб.

Система стимулирования менеджеров отдела маркетинга может предусматривать выплату определенных сумм на каждом этапе маркетинговой кампании – разработка идеи, определение преимуществ компании перед конкурентами, создание и дизайн продукта, его продвижение, развитие географии рынков сбыта. Логично то, что, чем выше в иерархии должность сотрудника, тем больше должна составлять переменная часть его зарплаты.

Мотивировать и стимулировать маркетолога гораздо сложнее, чем, скажем, менеджера по продажам или торгового представителя, где ясно прослеживаются результаты работы. Возникают вопросы, как определить эффективность работы службы маркетинга? Какие могут быть результаты маркетинговой деятельности и как их оценить?

Сегодня многие пытаются заставить своих сотрудников работать в соответствии с установленной системой KPI.

Что такое система KPI?

KPI или Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности. Этим термином обозначаются некие измеримые показатели результативности работы персонала. Построенную же на этих показателях методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют «система мотивации на базе KPI».

Привязка материального вознаграждения к конкретным результатам основывается на целях и задачах, которые ставятся перед каждым конкретным сотрудником.

Результаты исследования, опубликованные Harvard Business Review, показали, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, 5–7% всегда работают плохо, а оставшиеся 88–90% способны эффективно работать при правильной постановке целей и задач с обязательным контролем их исполнения [9]. KPI – это измеритель того, насколько достигнута та или иная цель. В зависимости от направления деятельности компании выделяют два вида KPI – процессный и проектный. Первый применяется в тех отраслях, где ярко выражена ориентация на течение бизнес-процессов, например в области продаж, второй – в сферах, имеющих выраженную проектную направленность, например в строительстве и IT-технологиях. В том и другом случаях используются абсолютно разные KPI. В процессных сферах они связаны с качеством, длительностью и стоимостью

выполнения процесса. Результативность же в проекте оценивается по тому, достигнут тот или иной результат или нет.

При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество КРІ, коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», т. е. коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем «вес» выше). Например, у сотрудников фронт-офиса удельный вес переменной составляющей дохода (бонус) существенно больше, чем у сотрудников бэк-офиса, чей бонус, как правило, зависит исключительно от результатов деятельности компании.

Служба маркетинга наравне со службой продаж является элементом коммерческого фронта. Эффективность работы службы маркетинга влияет на общую эффективность работы компании, на выручку, прибыльность и т. д. Поэтому у службы маркетинга должны быть выставлены целевые показатели, которые позволяют четко оценить эффективность ее деятельности. У каждого сотрудника должна быть цель, при этом измеримая и достижимая. Достижение и выполнение этих целей позволяет коммерческой службе строить свой прогноз продаж и реализовывать контракты, обеспечивая соответствующий поток выручки.

В качестве таких КРІ для сотрудников службы маркетинга могут быть следующие:

- количество контактов потенциальных клиентов по результатам каждой маркетинговой активности (от звонков, рассылок, различных мероприятий, рекламы в СМИ, выставок, сайта компании и т. д.);
- процент перехода первичных контактов в состояние нового клиента;
- для рг-сотрудников важным показателем является количество статей в разного типа прессе (от специализированной до общепопулярной), включая непроплаченные;
- для event-менеджера важно качество проведения мероприятий (по результатам анкетирования), а также количество привлеченных по их результатам клиентов;
- для бренд-менеджера важна удовлетворенность клиентом качеством продукта и уровнем обслуживания;
- для руководителя отдела маркетинга (особенно в небольших и средних компаниях) важно ориентировать КРІ на выручку и прибыль компании.

При этом схема мотивации должна быть четкой и прозрачной для сотрудника, чтобы человек знал, как считается его бонус, чтобы он в любой момент знал, каков уровень выполнения поставленных КРІ и на какой процент бонуса он может претендовать.

Примеры расчета КРІ приведены в табл. 1.

Можно выделить следующие ключевые показатели эффективности (КРІ) по задачам маркетинга по обеспечению роста бизнеса:

1. Доля рынка.
2. Количество новых рынков сбыта.
3. Представленность продукции (дистрибуция) в каналах распределения.
3. Доля новых клиентов (доля продаж новым клиентам) по отношению к аналогичной доле за предыдущий отчетный период.

Таблица 1

## Примеры КРІ и формул расчета [4]

Перспективы по финансам	Подразделение	Должность сотрудника	КРІ	Формула расчета
Учитываются цели, связанные с финансовыми результатами (ожиданиями руководства)	Служба маркетинга	Руководитель отдела, бренд-менеджер	Выполнение плана по объему продаж, %	$(SV_{\text{факт.}} / SV_{\text{план.}}) - 1) \times 100\%$ , где $SV_{\text{факт.}}$ – объем продаж фактический; $SV_{\text{план.}}$ – объем продаж плановый
			Увеличение маржинальности групп продуктов к аналогичному периоду предыдущего года, %	$(V_{\text{м.п.}} / V_{\text{общ.}})_{\text{наст. период}} - (V_{\text{м.п.}} / V_{\text{общ.}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $V_{\text{м.п.}}$ – объем маржинальной продукции; $V_{\text{общ.}}$ – общий объем продукции
<b>Перспективы по клиентам</b> Учитываются цели и КРІ, которые связаны с фактором «Удовлетворенность клиентов», в том числе и направленные на устранение недостатков внутренних бизнес-процессов	Служба маркетинга	Руководитель отдела, бренд-менеджер, аналитик, менеджер по рекламе и PR и пр.	Маржинальность марок (процент маржи), %	$(P_{\text{прод.}} - P_{\text{закуп.}} / P_{\text{закуп.}}) \times 100\%$ , где $P_{\text{прод.}}$ – стоимость продаж; $P_{\text{закуп.}}$ – стоимость закупок продукции
			Уровень знания торговых марок компании, %	$(N_{\text{зн}} / N_{\text{опр}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{зн}}$ – количество опрошенных, знающих торговую марку; $N_{\text{опр}}$ – общее количество опрошенных потребителей
			Изменения доли рынка по маркам, %	Из внешних источников
			Значимое изменение знания марок, %	$(N_{\text{зн}} / N_{\text{опр}})_{\text{наст. период}} - (N_{\text{зн}} / N_{\text{опр}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{зн}}$ – количество опрошенных, знающих торговую марку; $N_{\text{опр}}$ – общее количество опрошенных потребителей
			Количество запусков новых продуктов, шт.	$N_{\text{н}} / N_{\text{пп}}$ , где $N_{\text{н}}$ – количество продуктов; $N_{\text{пп}}$ – количество новых продуктов
			Отклонение доли новых продуктов в объеме продаж от плановой, %	$(SV_{\text{нов.}} / SV_{\text{общ.}})_{\text{факт.}} - ((SV_{\text{нов.}} / SV_{\text{общ.}})_{\text{план.}}) \times 100\%$ , где $SV_{\text{нов.}}$ – объем продаж новых продуктов (фактический и плановый); $SV_{\text{общ.}}$ – общий объем продаж (фактический и плановый)
<b>Перспективы по процессам</b> Учитываются показатели, характеризующие эффективность бизнес-процессов компании, подразделения или должности	Служба маркетинга	Руководитель отдела, бренд-менеджер, продакт-менеджер, аналитик	Отклонение роста продаж групп продуктов от планового роста, %	$((N_{\text{пп}} / N_{\text{общ.}})_{\text{наст. период}} - (N_{\text{пп}} / N_{\text{общ.}})_{\text{прош. период}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{пп}}$ – объем продаж продукции определяемой группы; $N_{\text{общ.}}$ – общий объем продаж
			Суммарный вес низкопроизводимых продуктов в общем объеме продаж, %	$(SV_{\text{низкопрод.}} / SV_{\text{общ.}}) \times 100\%$ , где $SV_{\text{низкопрод.}}$ – объем продаж низкопроизводимых продуктов; $SV_{\text{общ.}}$ – общий объем продаж
			Доля брендов в ассортименте производимых и реализуемых продуктов, %	$(N_{\text{бр}} / N_{\text{асс}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{бр}}$ – доля производимых и реализуемых брендов; $N_{\text{асс}}$ – весь ассортимент производимой и реализуемой продукции
			Процент наличия фокусного ассортимента в ключевых точках продаж, %	$(N_{\text{налич.}} / N_{\text{план.}}) \times 100\%$ , где $N_{\text{налич.}}$ – количество фокусного ассортимента, находящегося в наличии в ключевых точках продаж; $N_{\text{план.}}$ – плановое количество фокусного ассортимента, которое должно быть в ключевых точках продаж

4. Индикатор имиджа (или индикатор психоэмоциональных реакций) для изменения энергоинформационного поля компании.
5. Частота покупки.
6. Объем продаж новых видов товаров или услуг.
7. Удельный вес заключенных сделок в общем количестве запросов потребителей.
8. Расходы на маркетинг.
9. Количество потребителей.
10. Индекс узнаваемости торговой марки.
11. Узнаваемость торговой марки в опросах целевой группы.
12. Процент присутствия в специализированных рекламных изданиях.
13. Отношение стоимости вывода на рынок новых продуктов к обороту по данным продуктам.

Становятся все более популярными инструменты интернет-маркетинга, в частности веб-сайты товаров или услуг компании. Для оценки эффективности работы маркетологов, отвечающих за создание и развитие соответствующих веб-сайтов, можно также определить критерии:

- упоминание в поисковиках по заданным словам;
- скачивание демо или брошюры;
- запросы на консультацию специалиста;
- регистрация на семинар или вебинар.

А если компания занимается и реализацией продукции через интернет-магазин на своем сайте, то эффективность будет измеряться непосредственно продажами через веб-сайт.

### **Преимущества системы КРІ**

#### **Прозрачность**

Сотрудник мотивирован на достижение результата, при этом он ознакомлен с критериями оценки своей трудовой деятельности, и они для него ясны. То есть работник знает, что при достижении им определенных результатов его ждет премия. При этом преимущество системы КРІ состоит в том, что сотрудник может получить материальное вознаграждение и в том случае, если он не достиг искомых результатов по всем показателям. В этом случае он получает бонус по итогам суммирования реализованных им задач.

#### **Определенность**

Сотрудник четко понимает свои цели и задачи, которые основаны на целях и задачах компании. Ему не нужно работать по принципу «пойди туда, не знаю куда», перед ним ставятся определенные сроки, и, самое главное, он в гораздо меньшей степени зависит от изменчивого настроения руководителя.

#### **Перспективность**

Сотрудник знает, что он не только может получить премию, но и на основании достигнутых результатов добиться повышения в постоянной зарплате или должности.

#### **Нацеленность на постоянное поддержание обратной связи**

Менеджмент прекрасно осведомлен о том, чем занимаются отдельные подразделения и каковы их успехи, а руководители подразделений имеют представление о работе каждого конкретного сотрудника.

**ЧТО В ИТОГЕ?**

Составляя план мотивации сотрудников службы маркетинга, следует комбинировать разнообразные методы поощрения и наказания, периодически проводить опрос о востребованности поощрений среди подчиненных и изменять их в соответствии с интересами работников. Результаты работы службы маркетинга должны оценивать с установленной периодичностью в зависимости от рода деятельности компании и в конце данного периода выплачивать «бонусную заработную плату».

В то же время необходимо каждый месяц проверять уровень выполнения личного плана каждым работником при условии его достижимости и объективности оценки. В зависимости от процента выполнения этого плана также можно начислять бонусные составляющие для маркетологов, получающих постоянно новые задачи и занимающиеся творческой деятельностью.

Несмотря на возникающие сложности у руководства компании при оценке работы маркетологов, не следует оставлять ее без дополнительного внимания. При этом важно сохранить баланс мотивации относительно основных задач сотрудников, прописанных в должностных инструкциях, на основании выполнения которых они получают основную зарплату. Важно, чтобы постоянные бонусы не воспринимались как составляющие основной зарплаты. Тогда их невыплата может показаться сотрудникам депремированием, вследствие чего корпоративный дух и результативность упадут еще больше, а их лояльность к компании и руководству пошатнется. В таких случаях лучше вообще не поощрять дополнительно персонал службы маркетинга или использовать бонусы мелкими дозами, не вызывая притязания.

**Используемые источники**

1. *Верхоглазенко В.* Система мотивации персонала//Консультант директора. – 2002. – № 4.
2. *Данилова Е.* Типичные ошибки при создании системы мотивации//Финансовый директор. – 2005. – № 6.
3. *Дейнека А.В., Жуков Б.М.* Современные тенденции в управлении персоналом. – М.: Академия естествознания, 2009.
4. *Клочков А.К.* КРІ и мотивация персонала. – М.: Эксмо, 2009.
5. *Мазманова Б.Г.* Стимулирование персонала, занятого продажами//Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 4.
6. Словарь иностранных слов/под ред. И.В. Лехина и проф. Ф.Н. Петрова. – М.: ЮНВЕС, 1995.
7. *Яшева Г.А.* Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты//Практический маркетинг. – 2003. – № 8.
8. Twyla Dell. Honest Days Work (Честные трудовые дни). – 1988.
9. Сайт Business Navigation ([http://bsnav.ru/system/news?show\\_id=85](http://bsnav.ru/system/news?show_id=85)).