

ביצועים או תקציב ? המרוץ הלא רציונאלי... ומי הזוכה ??

נדמה שאחד התחומים המרתקים, בו באים לידי ביטוי באופן חריף פערים בתפיסות, תהליכים לא מסונכרנים, ומאבקי כוח ואגו בין גופים חזקים בארגון עסקי, הוא תחום עמלות המכירה – התכנון, המימוש והבקרה.

מנהלי המכירות דורשים שמערכת העמלות של הארגון תתמוך באופן משמעותי בהשאת הביצועים, התרגום המקצועי של הדרישה מתבטא ב"קו תשלום" לא ליניארי, אלא פרוגרסיבי, דהיינו תגמול גדל והולך ככל שרמת המכירות גדלה.

לדוגמא, אם עמלת מכירה ממוצעת עומדת על 100 ₪ ליחידה, מודל אגרסיבי יכול לשלם 50 ₪ ופחות על מכירה כאשר הביצוע נמוך מהיעד, ו 200 ₪ ליחידה לביצוע מצטיין.

מנגד, מערך הכספים של החברה בוחן את העמלות, בד"כ, בכלים ליניאריים, כלומר ביצוע של 100% מהיעדים = עמלה ממוצעת של 100 ₪ (בדוגמא שלעיל), אבל ביצוע של 105% מהיעד אמור לגרור עמלה ממוצעת של 105 ₪, וכל מה שמעבר – יוגדר כחריגה.

אליה וקוץ בה, "נקודת המפגש" היחידה בין רמת העמלות בתפיסת המכירות ובתפיסת הכספים היא 100% ביצוע מהיעד של **כל** אנשי המכירות וזה כמובן קיים רק בתיאוריה.

דמיינו מערכת מכירות המכילה רק 2 עובדים, יעד המכירות של כל אחד מהם 80 יחידות בחודש, ומודל העמלות הוא כדלקמן:

- עד 40 מכירות בחודש – 50 ₪ ליחידה
- 41-60 יחידות לחודש - 75 ₪ ליחידה
- 61 – 80 יחידות לחודש – 100 ₪ ליחידה
- 81 – 100 יחידות לחודש – 130 ₪ ליחידה
- 101 + יחידות לחודש, 170 ₪ ליחידה (כל המדרגות רטרואקטיביות)

מודל תגמול לתפארת, המתגמל באופן ברור מצוינות וביצוע מעל היעדים.

נניח שאיש מכירות 1 מכר 60 יחידות (עמלה 4,500 ₪), איש המכירות השני מכר 100 יחידות (עמלה 13,000 ₪), סה"כ נמכרו 160 יחידות שהם 100% מהיעד, אך העמלה הממוצעת עומדת על 109 ₪, לכאורה – חריגה של 1,500 ₪ מתקציב העמלות.

האומנם ?

תפיסת התקציב כ"אורים ותומים" של הניהול, היא התפיסה הרווחת של מערכות הכספים, וככל שמערכת הופכת להיות גדולה ומורכבת יותר, המנהלים "נאחזים" בתקציב ככלי היחידי שמאפשר להם לנווט במורכבות של הסביבה העסקית.

מכלי שתפקידו, להבנתנו הצנועה, לסייע להבין את מצב החברה מול תכנית העבודה, ולגזור ממנו החלטות, הפך התקציב להיות המצפן היחידי כמעט לניווט החברה, ולכן עוצמתו הרבה.

את האבסורד שבהסתמכות יתר על התקציב אפשר לבחון בפריזמה של עסק קטן – איזה יזם מנהל את החלטותיו לפי סטיות מתקציב ? הריחוק מצפת ההתרחשות העסקית מעצים את השימוש בכלים שבהכרח מציירים את המציאות בפריזמה של הנחות היסוד של הכלי.

אז מה הבעיה ?

הנזקים הנגרמים בעקבות התופעה שתוארה לעיל – רבים ומשמעותיים, חלקם נגלים לעין בהתבוננות פשוטה וחלקם דורשים ניתוח מעמיק יותר.

ברמה הפשוטה, כאשר ידה של התפיסה התקציבית על העליונה - יותאמו תוכניות העמלה בתדירות גבוהה ותוך "דיכוי" רמת העמלות למסגרת התקציבית. המחירים מתבטאים בשני מישורים:

© **יישום מערכות ניהול הנדסה והדרכה בע"מ**

www.yissum.com Email: Info@yissym.com

רחוב החרש 29, א.ת. נווה נאמן, הוד השרון ת.ד. 7257, מיקוד 45240 טל: 09-7601004, פקס 1539-7601004 1

- פגיעה בביצועים, ובד"כ אצל אנשי המכירות המצליחים יותר, ומכאן אובדן אמון ושחיקת המוטיבציה.
- תחלופה גבוהה של אנשי מכירות, בשל הירידה בהכנסה ושחיקת האמון והמוטיבציה.

ברמה הפחות גלויה לעין, תהליכים כאלה מייצרים "עלויות אי איכות" (אי איכות בהגדרתה הרחבה היא אוסף כל ה "waste" של הארגון), השקעה מרובה ובעלת ערך מוסף שולי בנייתו ובקרה, השקעה מרובה בתכנון מחדש של מודל התגמול, בהתאמת כלי החישוב והתצוגה שלא לדבר על תהליכי תקשור והטמעה.

יש מוצא ?

במשחק הכוחות הקלאסי בארגונים עסקיים מורכבים, אין ספק שהמשקל של תפיסות בקרה מבית היוצר של הכספים עולה, ברוב המקרים, על כוחם (אפילו המשולב) של מנהלי המכירות ומשאבי האנוש. ולכן ברוח האמרה – – If you can't beat them, Join them, הצעתנו היא לעצב מחדש את תהליך התקצוב של העמלות ואת תהליך התכנון של תוכניות התגמול.

בבסיס ההצעה 2 מהלכים :

בשלב התכנון - לשלב אנשי כלכלה וכספים בשלבי התכנון הראשוני, ולהגיע להסכמות (פשרות, כמובן בין תפיסות סותרות) בעיקר בשני נושאים:

- קו התשלום, או במילים אחרות: כמה עמלות משולמות בכל רמת ביצוע מול היעדים (נניח בטווח של 80% עד 120% מהיעד)
- מה ההתפלגות הצפויה של הביצועים, או במילים אחרות – איזה חלק מאנשי המכירות יתפקד בכל אחת מרמות הביצוע שהגדרנו. (סטייה משמעותית מהתפלגות זאת תהווה עילה מוסכמת לכיול מחדש של תכניות התגמול).

בשלב התקצוב

- בניית תקציב העמלות בהתבסס על הנחות התכנון (קו תשלום, התפלגות הביצועים) ולא על העמלה הממוצעת.
- התאמת כלי הבקרה השוטפת לתפיסה המתוקנת.

ובא לציון גואל....

ישראל יוגב, רמי יוסף, מנכ"לים משותפים

"יישום – אנשים ותוצאות"