



АГЕНТСТВО РАЦИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ
national training agency

ТЕМА ПРОЕКТА:

КАК ДОСТИЧЬ ЛИДЕРСТВА НА b2b РЫНКЕ

Тема: *«Система мотивации – зеркало
процесса продаж компании»*

Бизнес консультант
МАКСИМ ГОЛУБЕВ

Ведущий специалист Украины в области построения эффективных продаж на рынке B2B.



Основная специализация:

- Построение системы продаж в сегменте рынка B2B (бизнес для бизнеса)
- Построение коммуникационных навыков для успешного проведения переговоров.
- Автоматизация управления бизнеса через CRM решения.

Опыт проведения тренингов:

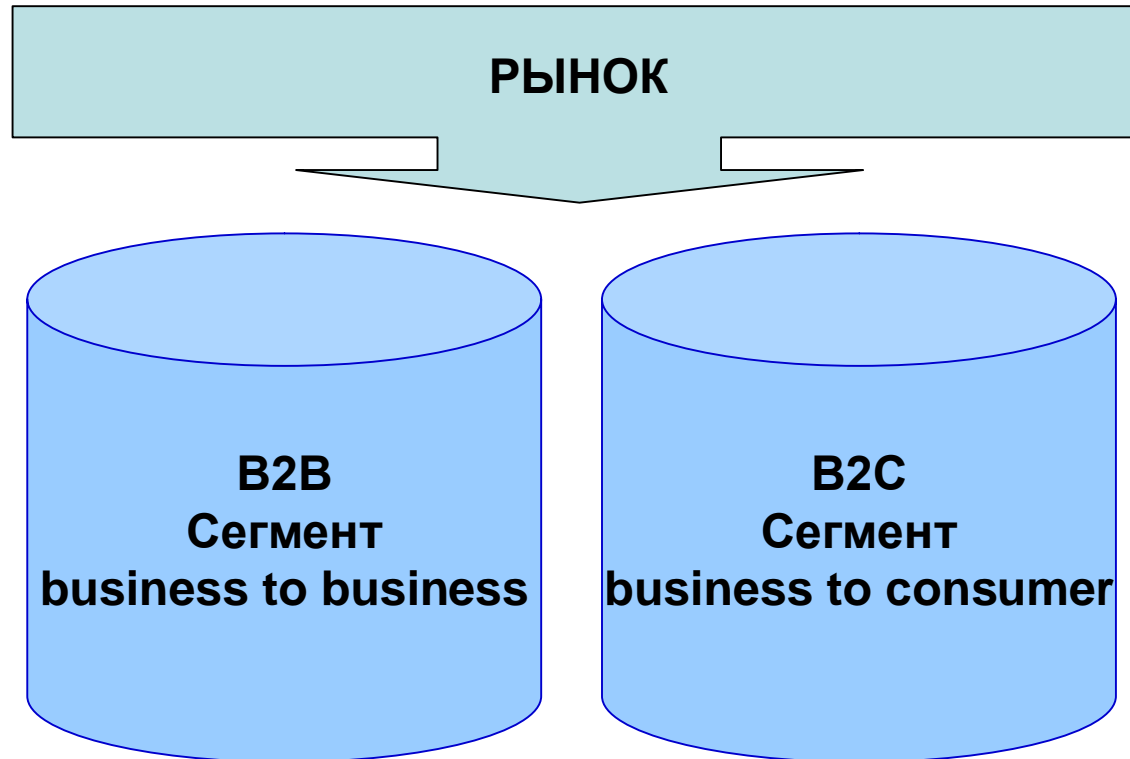
- Бизнес – тренер с семилетним опытом проведения открытых и корпоративных программ.
- Начитал более 7000 тренинг/часов, создал множество методов эффективного обучения отделов продаж, которые способны повысить эффективность их работы.
- Отмечен золотым знаком Украинского союза предпринимателей и промышленников «За существенный вклад в развитие национального образования Украины».

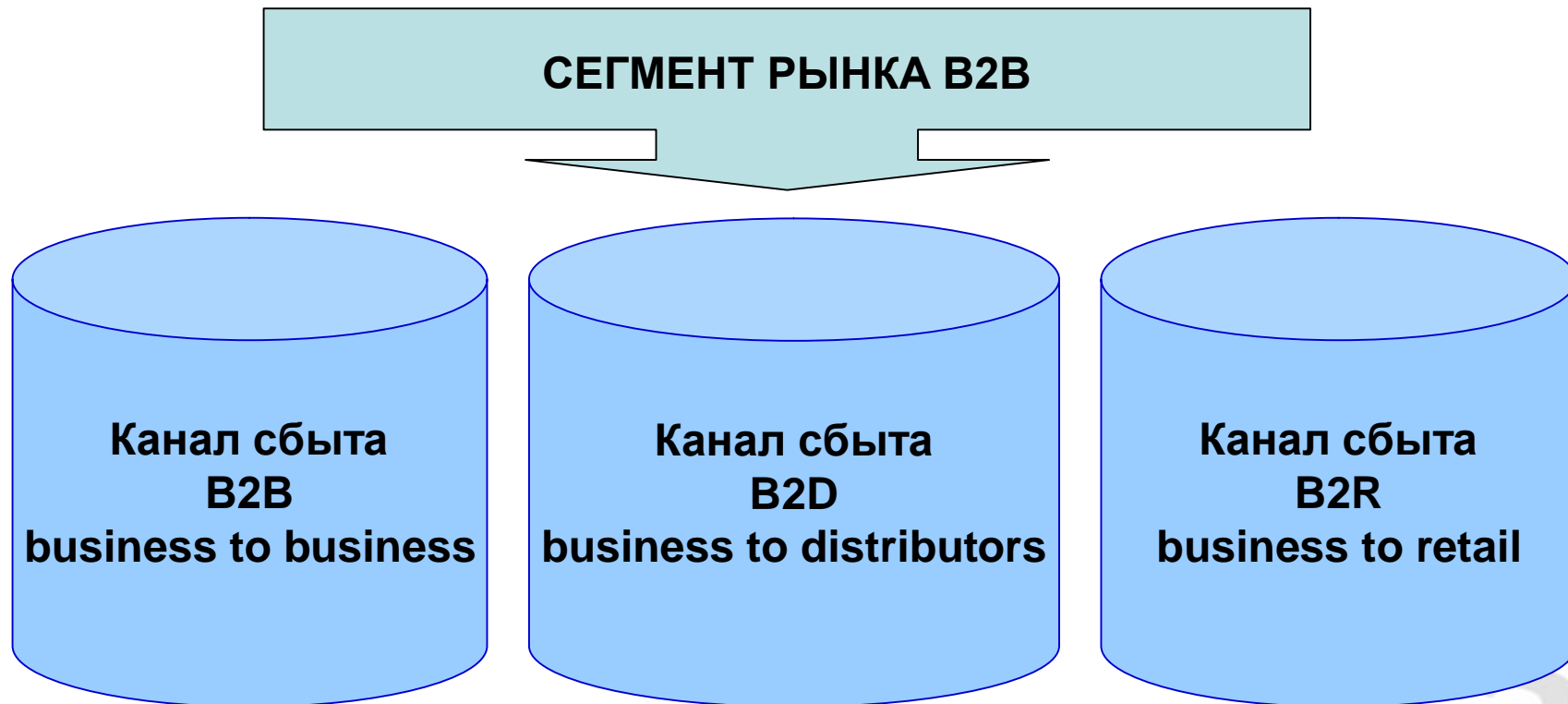
Бизнесмен. Продавец – практик.

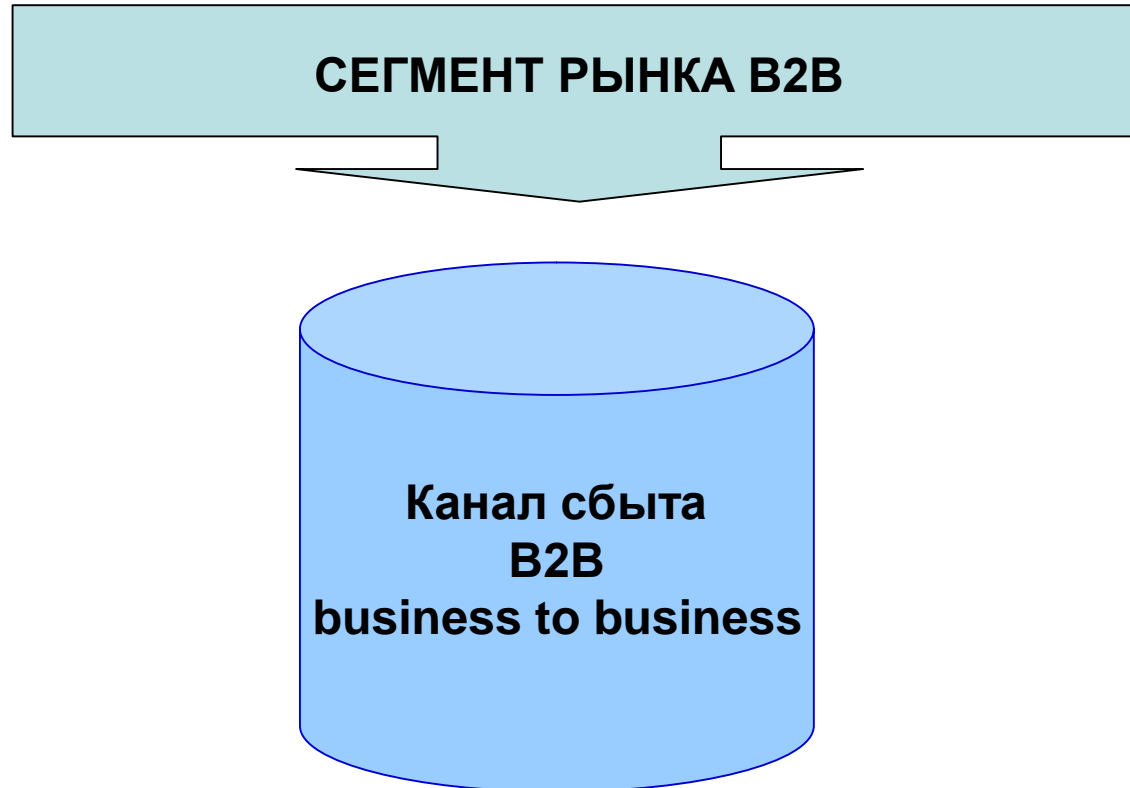


- Собственник группы компании «Brain Energy».
- Соучредитель одной из крупнейших дистрибуционной компании Украины «Sale Production Ukraine»
- Шестилетний опыт управления крупным дистрибуционным бизнесом и четырехлетний опыт управления бизнесами в сегменте B2B.

«Если Вы чему-то учите людей, то Вы сами должны быть в этом успешны!»





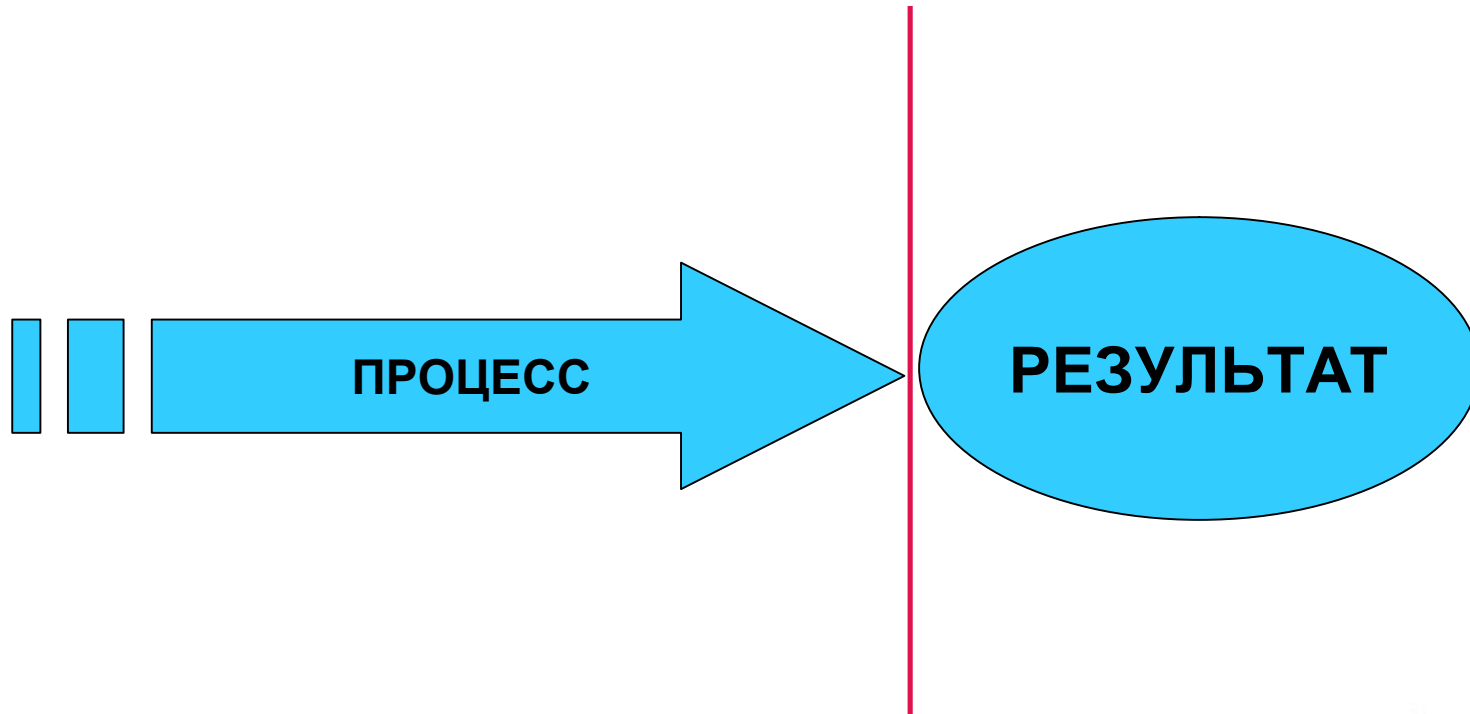


Системный подход - это способ упорядочивания элементов и явлений для углубленного их познания с целью постоянного повышения их эффективности.

Системный отдел продаж – это «конвейер» по привлечению новых клиентов и развитию существующих.

Откуда возникает результат?





Что нужно сделать, что бы
изменить результат?



Для того, что бы изменить результат
нужно изменить процесс!

- Вариант №1: Изменить количество усилий над существующим процессом.
- Вариант №2: Изменить качество самого процесса.

Три кита качественных продаж Кит №1



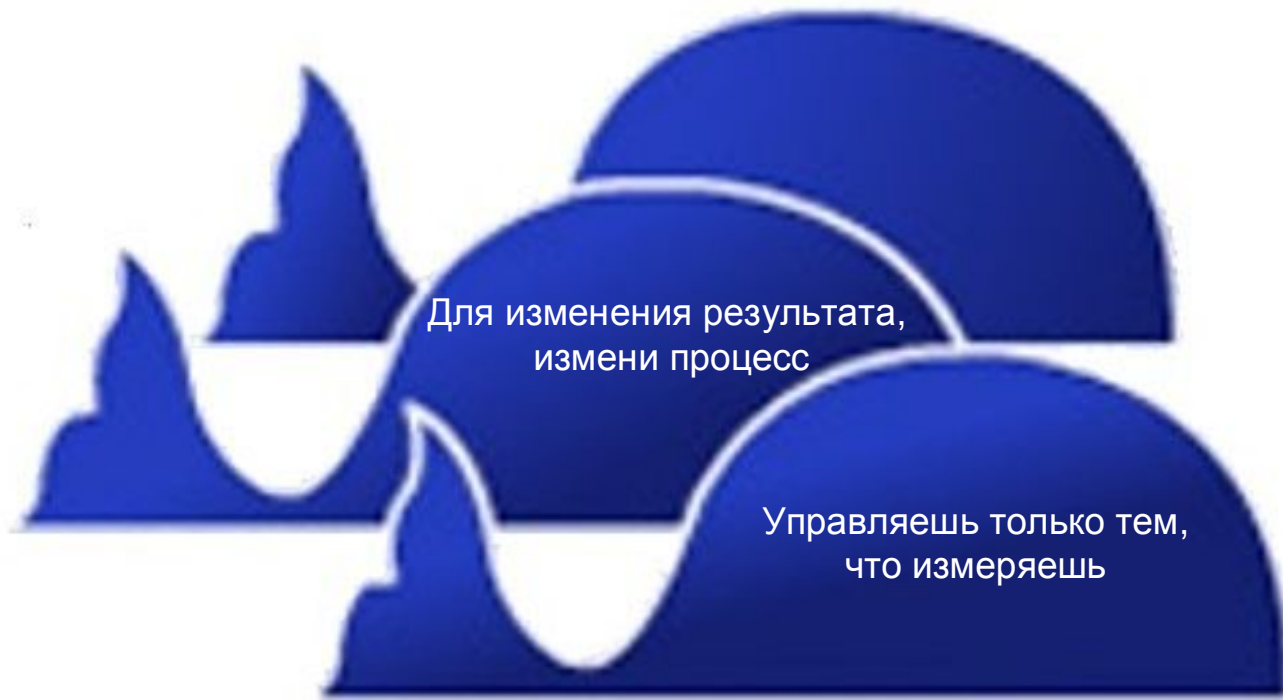
Для изменения результата,
измени процесс!

- «...Если вы не можете измерить это, если вы не можете выразить это количественными показателями, то ваши знания недостаточны и незначительны»

Лорд Келвин

- Вывод: «Управляешь только тем, что измеряешь»
- Если Вы что-то не можете измерить цифрой – Вы этим не управляете!

Три кита качественных продаж Кит №2



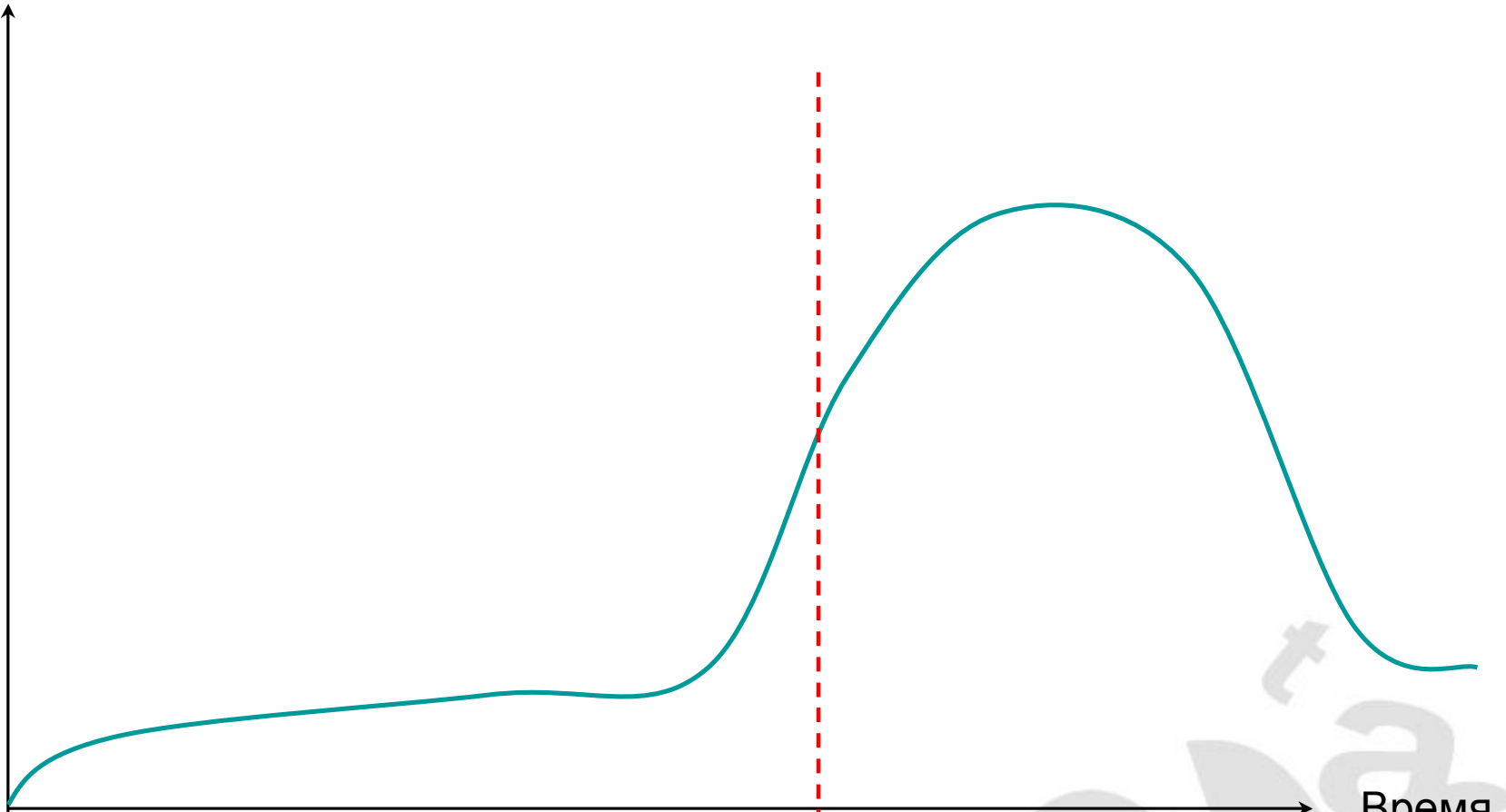
Вывод:

1. Если нужно изменить результат – нужно изменить процесс!
2. Если нужно управлять результатом – нужно управлять процессом!
3. Управляешь только тем, что измеряешь!
Значит нужно научиться ИЗМЕРЯТЬ ПРОЦЕСС!

Вопрос: Как его измерить?

Как измерить процесс?

Деньги



1 число

?

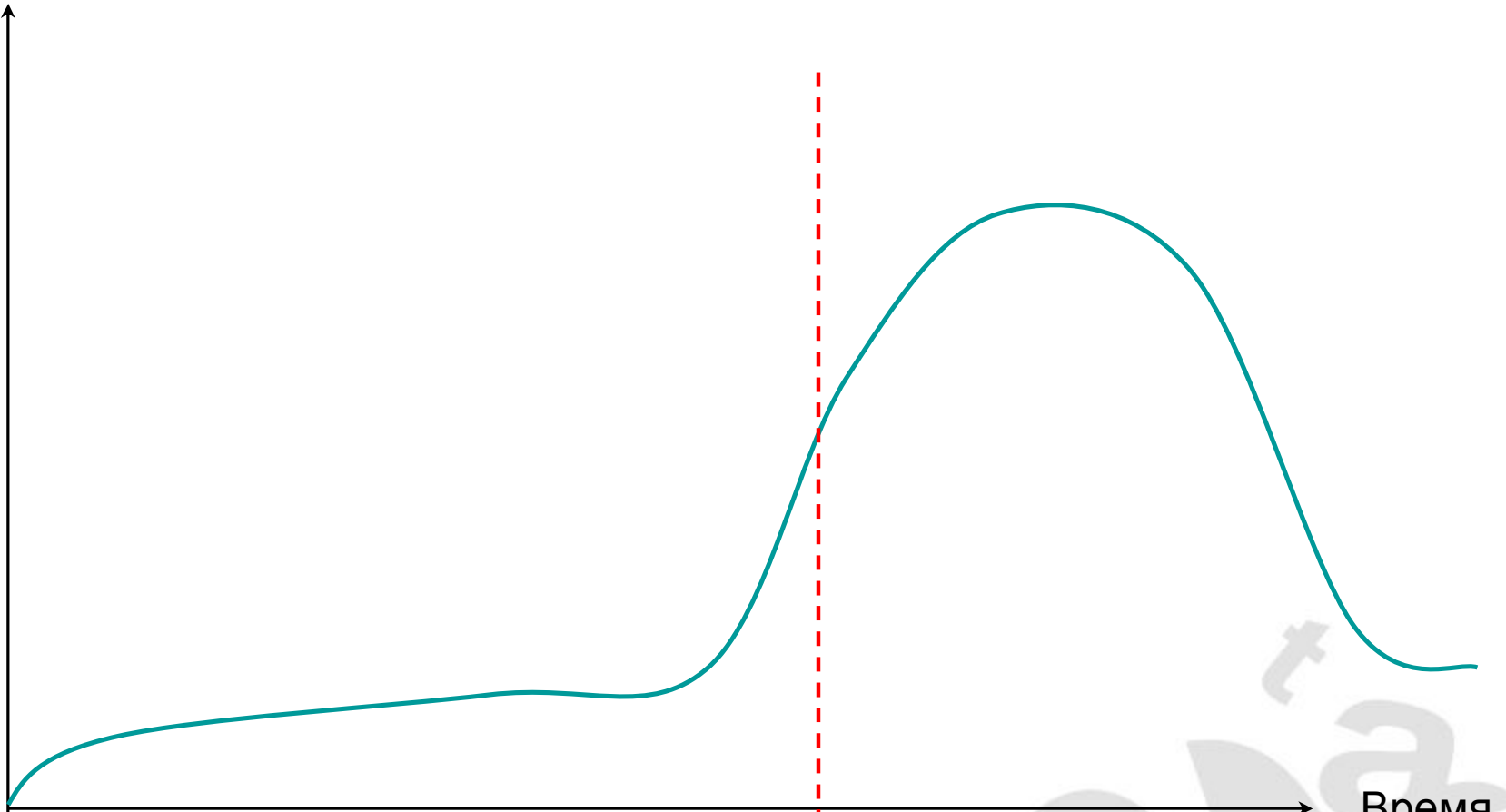
?

30 число

БАНК ИДЕЙ

Как измерить процесс?

Деньги



1 число

22

25

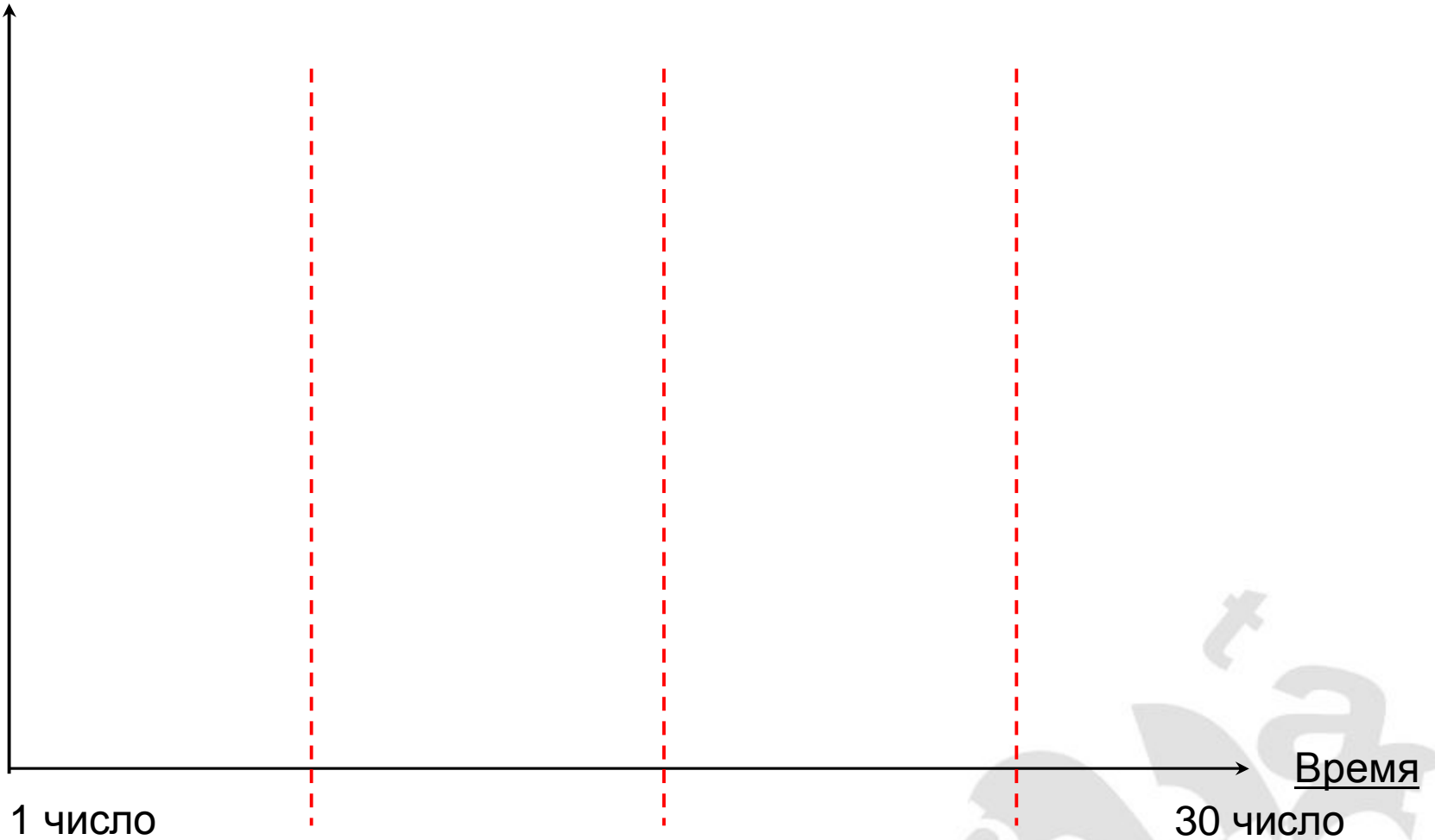
30 число

Время



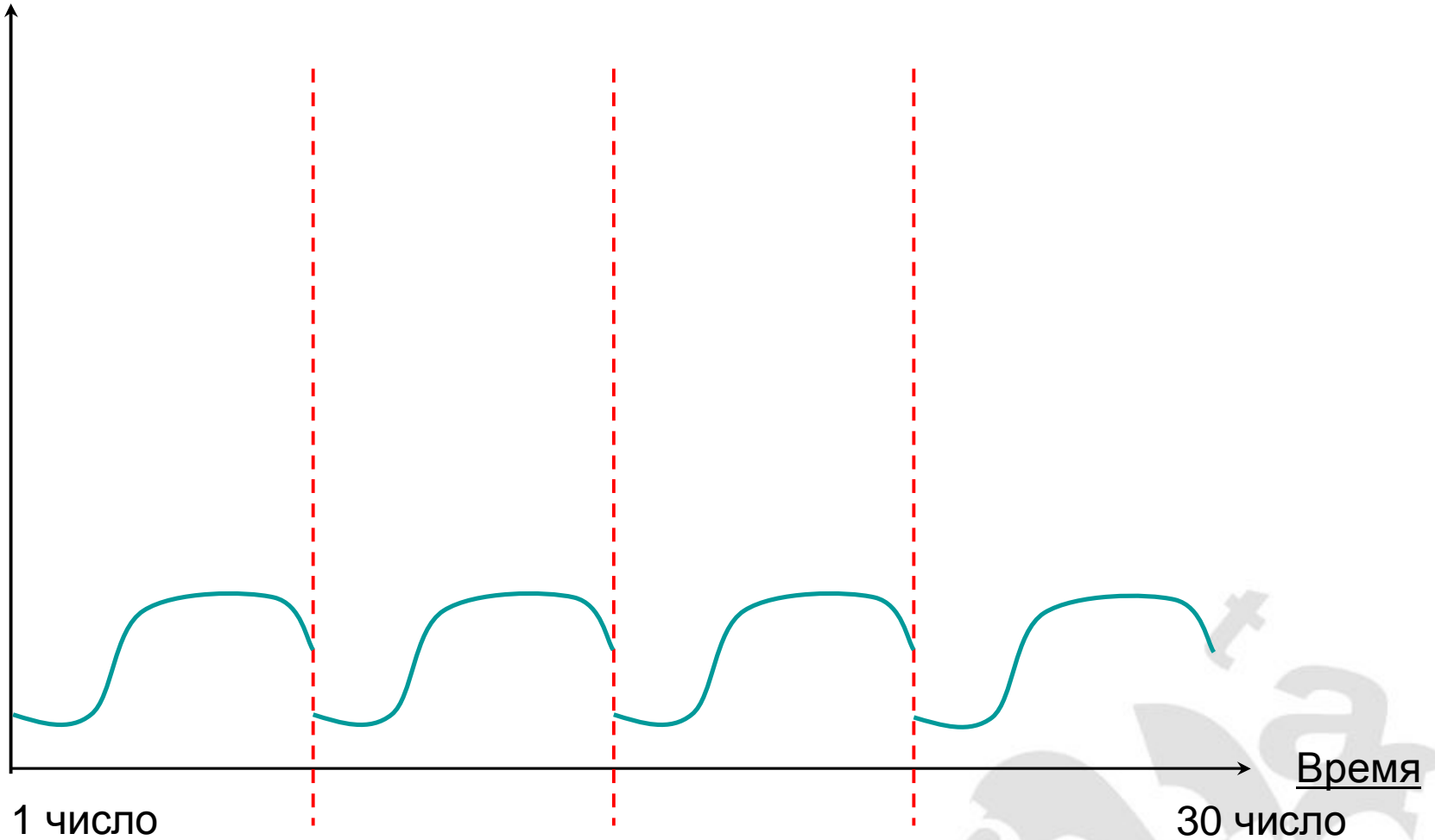
Как измерить процесс?

Деньги



Как измерить процесс?

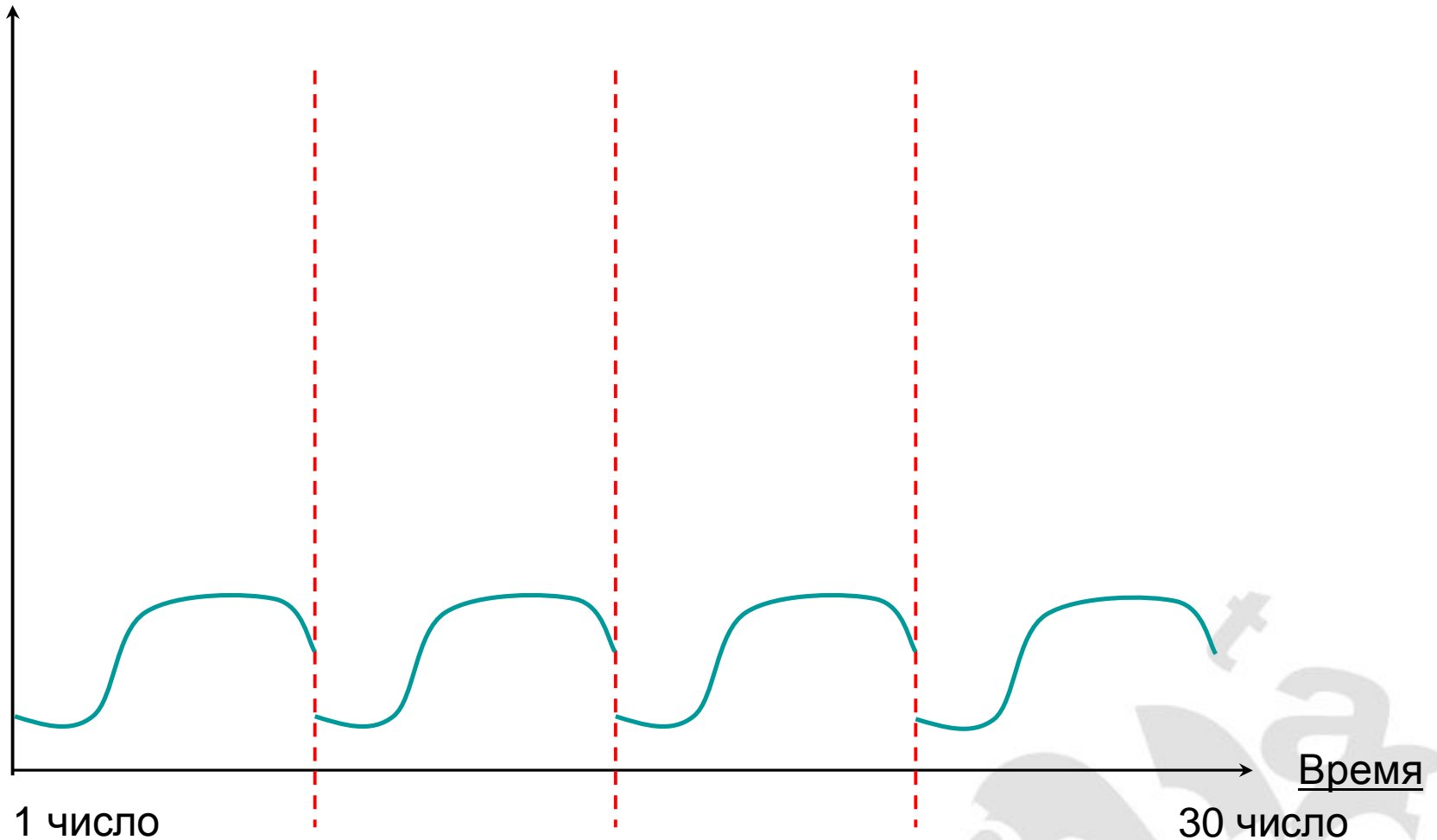
Деньги



Как измерить процесс?

Деньги

+ 21 % объема продаж



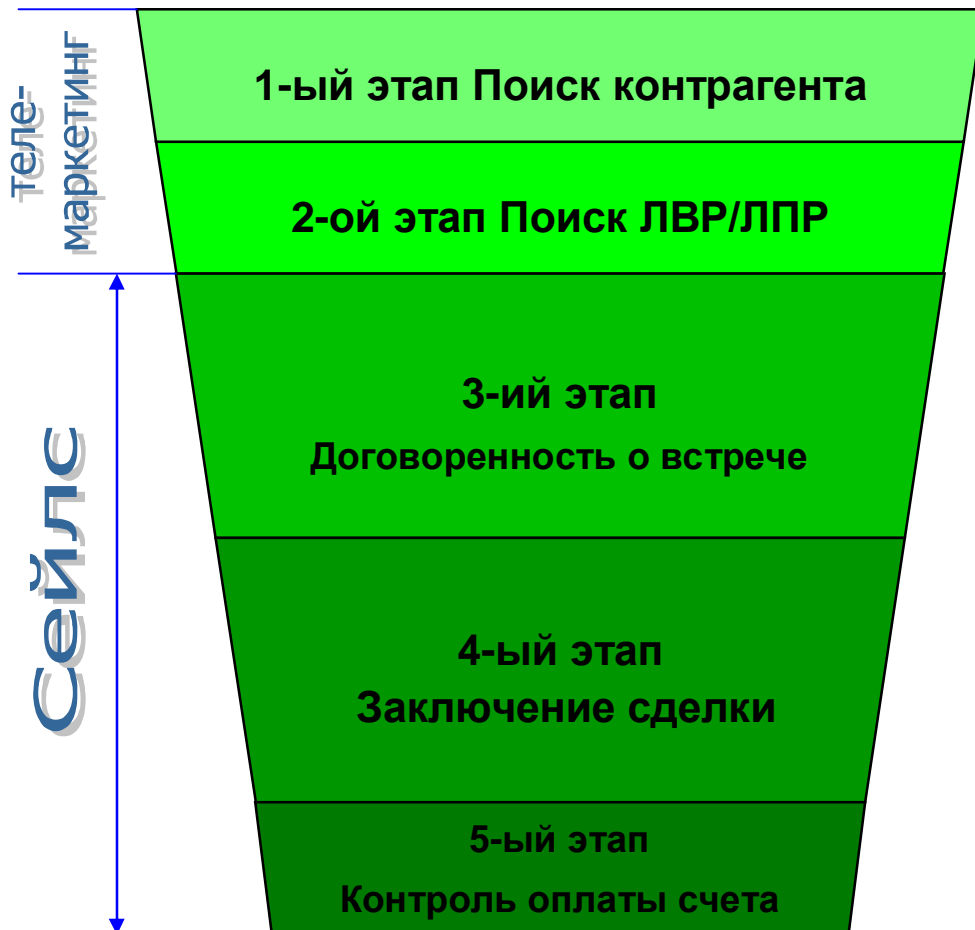
Что нужно разделять, что бы властвовать?

- Территории (между менеджерами)
- Продукты (по группам продуктов)
- **Время**
- **Процесс**

Три кита качественных продаж Кит №3



Воронка качественных продаж

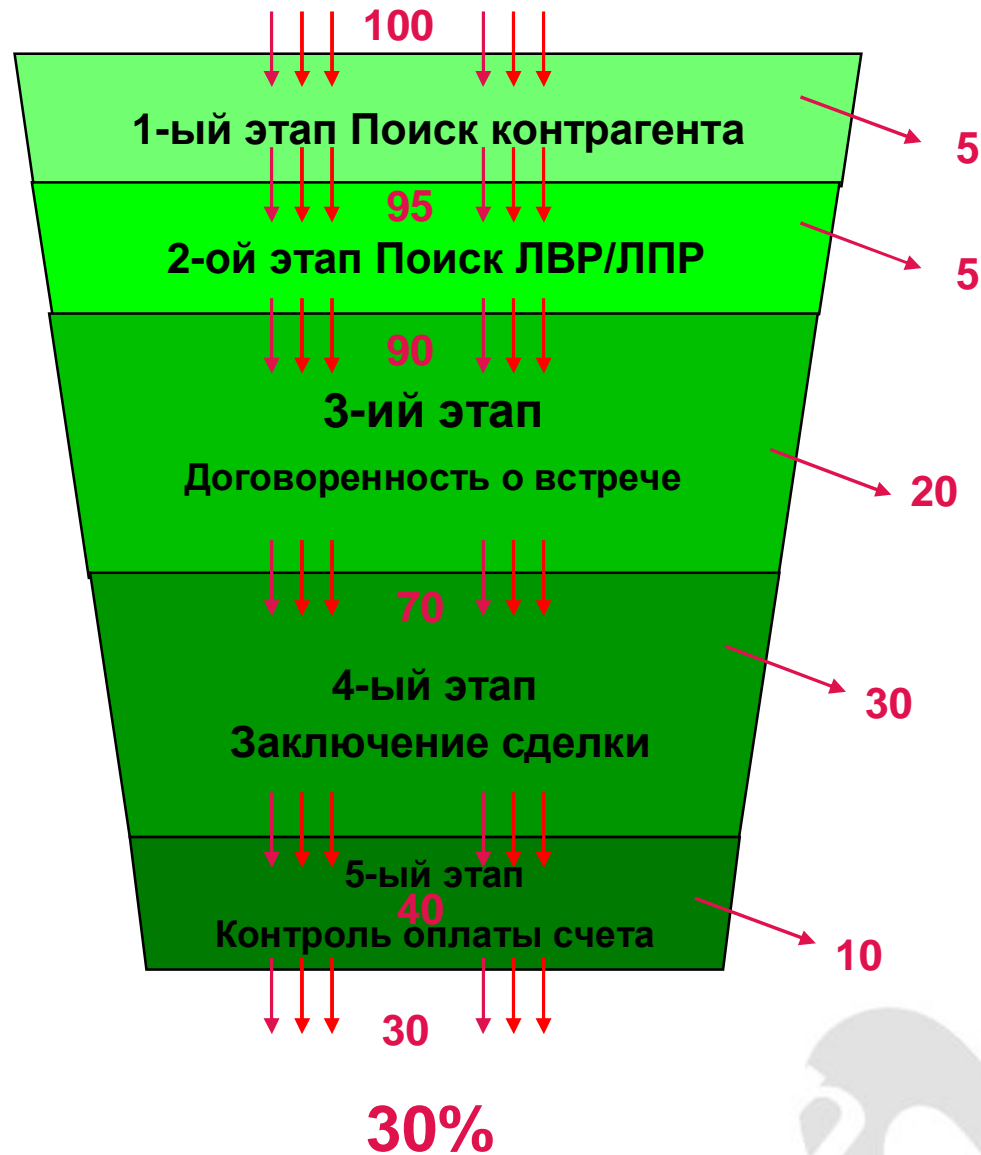


Цель этапа

Задачи этапа

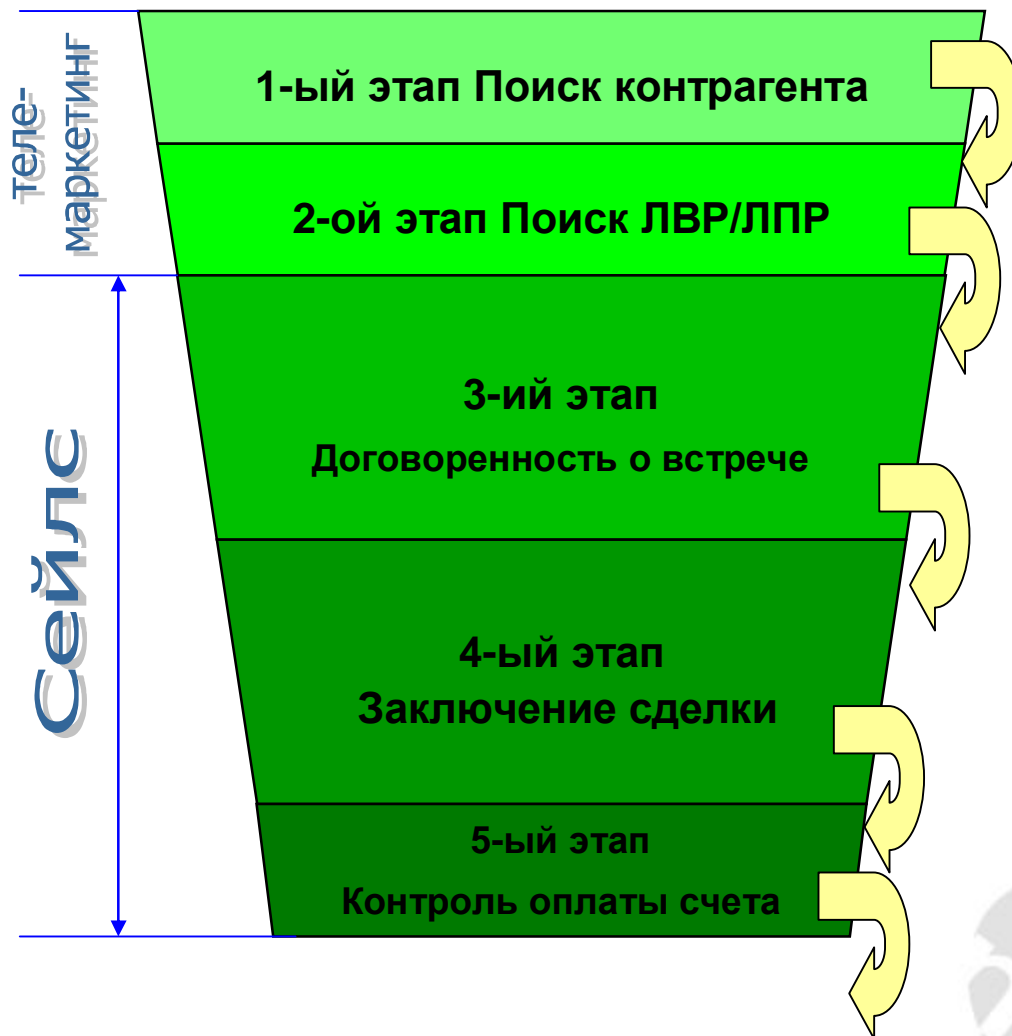
Поиск потенциального контрагента.	Внесение информации о контрагенте в б/д
Определение в компании контактного лица	Внесение информации в б/д
Формирование у клиента первичного интереса к продукту	Договориться о встрече
Выявление потребности клиента. Удовлетворение его потребностей свойствами продукта	Выставить счет (заключить контракт)
Получить деньги на расчетный счет компании	Получить деньги на расчетный счет компании

Воронка качественных продаж



Ценность сотрудника определяется количеством результативных действий в единицу времени!

(Автор не известен)

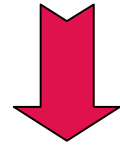


- Работа менеджера отдела продаж – это генерация результативных действий.
- Если мы научимся считать результативные действия – мы научимся измерять процесс.
- Если мы научимся мотивировать персонал на результативные действия в единицу времени (в день, в неделю, в месяц) – мы научимся управлять процессом!

Как только мы начнем управлять процессом – мы начнем управлять результатом!

Управляешь процессом – управляешь
результатом!

План результативных действий



Факт результативных действий



Отклонение



Система мотивации

ВОПРОС:

- Как действия связаны с деньгами?
- Как управлять объемом продаж?

ОТВЕТ:

Для того, что бы управлять деньгами нужно понять среднюю сумму счета.

- Общая средняя сумма счета;
- Средняя сумма счета в группе продуктов;
- Средняя сумма счета в категории клиента.

Воронка качественных продаж

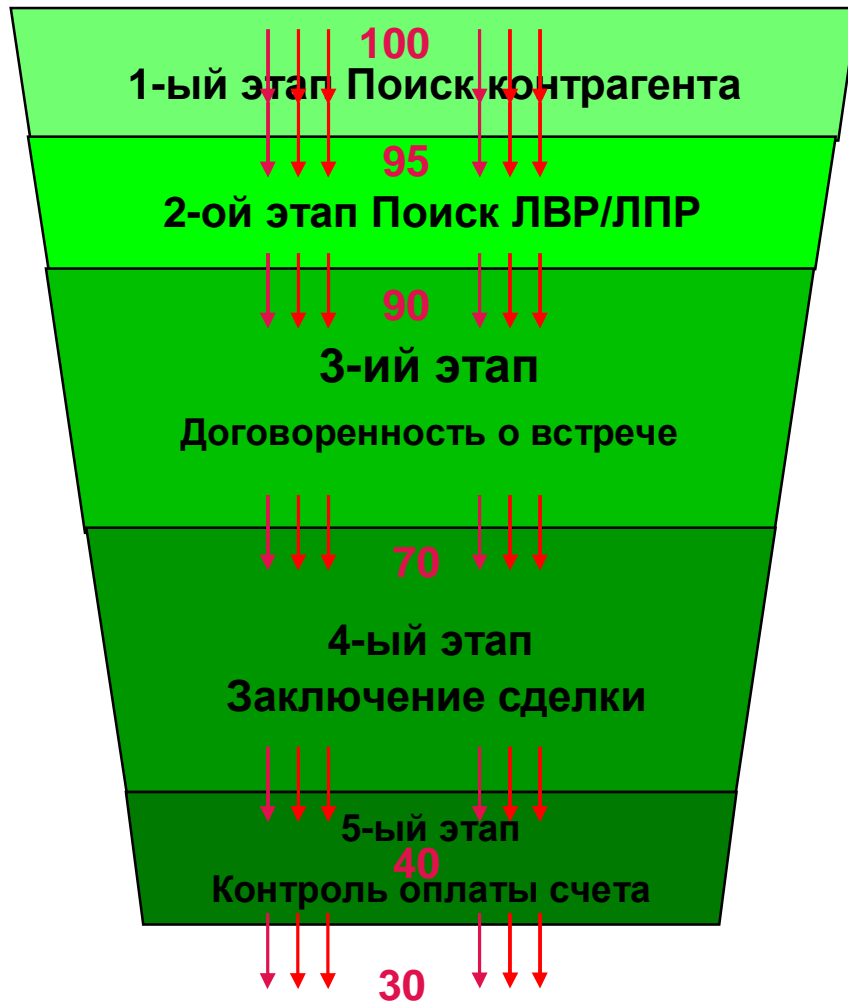


- При загрузке в воронку продаж 100 клиентов мы получаем 30 оплаченных счетов.
- Средняя сумма счета составляет 5000 грн.
- При такой эффективности воронки продаж мы получим $30 \times 5000 = 150000$ грн.

ВОПРОС:

Что сделать, что бы получить объем продаж 200000 грн.?

Воронка качественных продаж



ОТВЕТ:

- Вариант №1 – изменить количество усилий над существующим процессом. Т.е. загрузить в воронку продаж 150 клиентов.
- Вариант №2 - изменить качество самого процесса. Т.е. сделать какие-то действия, которые приведут к увеличению эффективности какого - либо этапа воронки продаж. Как правило оптимизируют самый неэффективный этап!

Матрица планирования

Этап	Результат	План на неделю			Трудозатраты		
		Действия	% рез-ти	Рез. Действия	Действие	Итог	Итого в день
Поис контрагента	Заполнение карточки контрагента			45	0,25	11,3	2,3
Выявление ЛПР	Заполнение карточки контакта	45	95%	43	0,15	6,4	1,3
Установление контакта	Договоренность о встрече	43	27%	12	0,25	2,9	0,6
Встреча	Договоренность о КП	12	80%	9	2	18,5	3,7
КП	Договоренность о счете	9	40%	4	0,15	0,6	0,1
Счет	Оплата	4	70%	3	0,1	0,3	0,1
					Итого:		8,0
Финансовые показатели							
Средняя сумма счета	4000,00						
Сумма продаж в нед.	10342,08						
Сумма продаж в мес.	45505,15						



МАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

Принципы построения мотивации менеджера отдела продаж

- Основной принцип системы мотивации – деньги платят ЗА РАБОТУ.
- Если у менеджера отдела продаж есть оклад, то он выплачивается за исполнение определенных функций.
- Оклад менеджера отдела продаж не должен превышать 30% общего заработка менеджера.
- При построении качественных продаж в системе мотивации, необходимо учитывать как количественные показатели, так и качественные.
- Система мотивации должна быть прозрачной (каждый менеджер может сам просчитать размер своей зарплаты) и не перегруженной (менеджер четко понимает принципы формирования его з/п)

З/П = Оклад + (бонус x TQM x КПП) + ПДЗ

- Бонус – это количественный показатель, который, как правило, является % от вала (объем продаж, объем зашедших денег и т.д.)
- TQM (Total Quality Management) – качественный показатель работы менеджера по продажам
- КПП – коэффициент выполнения плана продаж.
- ПДЗ – показатель состояния дебиторской задолженности.

- TQM (Total Quality Management) – всеобщее управление качеством.
- TQM – это качественный коэффициент, который корректирует бонус (количественный показатель) в большую или меньшую сторону в зависимости от выполнения плановых показателей качественных взаимоотношений с клиентами.
- TQM – это совокупный коэффициент, который определяется из мотивационной матрицы менеджера.

Таблица принципа расчета TQM при системе планирования «Планирование задач»

Пример расчета TQM

Показатель	План	Факт	TQM	Вес
+ Поиск потенциального контрагента	50	70	140%	10%
+ Выявление ЛВР/ЛПР	45	44	98%	15%
+ Результативные встречи	35	20	57%	50%
+ Оплаченные счета	20	7	35%	25%
	150	141	66%	100%

$$TQM = ((140 \times 10) + (98 \times 15) + (60 \times 20) + (57 \times 50) + (35 \times 25)) / 100\% = 66\%$$

$$TQM = 66\%$$

Пример расчета КПП

Показатель	План	Факт	КПП	Вес
+ Товарная группа 1	50.000	65.000	118%	10%
+ Товарная группа 2	45.000	45.000	100%	15%
+ Товарная группа 3	35.000	85.000	243%	10%
+ Товарная группа 4	75.0000	10.000	13%	65%
Итого:	205.000	205.000	60%	100%

КПП = 60%

Оборачиваемость дебиторской задолженности.

Показатель ОДЗ – это мощный инструмент в управлении дебиторской задолженностью.

- **ОДЗ = ДЗКП х П / ОПЗП**

где ДЗКП – дебиторская задолженность на конец периода

ОПЗП – объем продаж за период

П - период

$$\text{ОДЗ} = 100000 \times 30 / 200000 = 15 \text{ дней}$$

- **Просроченная дебиторская задолженность**

$$\text{ПДЗ} = (\text{НОДЗ} - \text{ОДЗ}) \times \text{ОПЗП} / \text{П}$$

где НОДЗ – норма оборачиваемости дебиторской задолженности

$$\text{ПДЗ} = (10 \text{ дней} - 15 \text{ дней}) \times 200000 / 30 \text{ дней} = -33333$$

Оборачиваемость дебиторской задолженности.

- Если ПДЗ со знаком минус, то бонусная часть уменьшается на кредитную ставку
 $-333333 \times (14\%/12\text{мес}) = 388,89 \text{ грн}$
- ПДЗ со знаком плюс, то бонусная часть увеличивается на депозитную ставку
 $333333 \times (10\%/12\text{мес}) = 277,76 \text{ грн.}$

- Основная функция начальника отдела продаж – обеспечение эффективной работы отдела продаж (каждого менеджера по продажам).
- Основной критерий оценки эффективности менеджера отдела продаж – заработанные деньги.
- **$З/п \text{ НОП} = (з/п \text{ МОП1} + з/п \text{ МОП2} + з/п \text{ МОПХ}) / X$**

З/П НОП – зарплата начальника отдела продаж

МОП – заработная плата менеджера по продажам

X – количество МОП

**У каждого есть перспектива стать сейчас
собой завтрашним.
*А мы даем возможность!***

Национальное тренинговое агентство НТА:

г. Киев
ул. Маршала Гречко, 3 (3 этаж)
тел.: (044) 232-97-50
(097) 466-53-30
факс: (044) 232-93-35

web: <http://nta.com.ua/>

e-mail: nta@nta.com.ua