

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ МОТИВАЦИЮ.

Недостатки. Альтернативы.

Москва, 2017

**Надеяться, что менеджеры
за бонусы сделают
компанию успешнее,
так же наивно,
как верить, что ребенок
выучится сам играть на
скрипке за iPhone 7**

**Sapiens
Consulting**



Управленческий Консалтинг

Типичная мотивация



1. % от продаж (от маржи)
2. Бонус за план

Продажи



1. Маржинальность не растет
2. «Перетарка» клиентов в конце месяца, не продажи, а отгрузки
3. Рост ДЗ
4. Сложности с новинками

Проблемы

5. «Любимые» клиенты

6. Плохо развиваются новые каналы

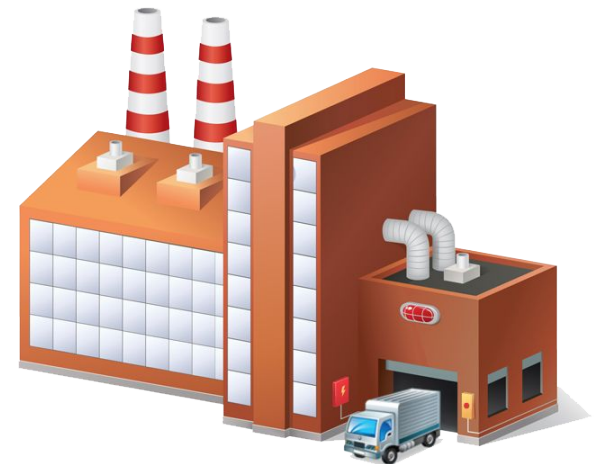
7. Сложно заменить менеджера

8. Не растет УД

Проблемы

1. Сдельная оплата труда
2. У руководства – KPI,
связанные с объемом выпуска
или качеством

Производство



1. «Порог» зарплаты
2. В низкий сезон приходится доплачивать
3. «Бесплатная работа»

Проблемы

4. «Выгодные» и «невыгодные» операции
5. Колоссальные затраты на учет
6. Производительность труда не растет, сроки не снижаются, качество не повышается

Проблемы

KPI

KPI

KPI

KPI

KPI

KPI

Администрация

Планы не выполняются

Выручка и прибыль не растут

Качество менеджмента не
повышается

Проблемы

ППМ – первое правило мотивации:

**ППМ – первое правило
мотивации:**

**Получаешь только
то, за что платишь**

Платите за объем маржи?



Получаете
ТОЛЬКО
объем маржи

Платите за объем выпуска?



Получаете
ТОЛЬКО
объем выпуска

Задачи «сейлза»



Сколько KPI у вас в компании?

Сколько KPI у вас в компании?

**А сколько у вас
важных процессов и
целей?**

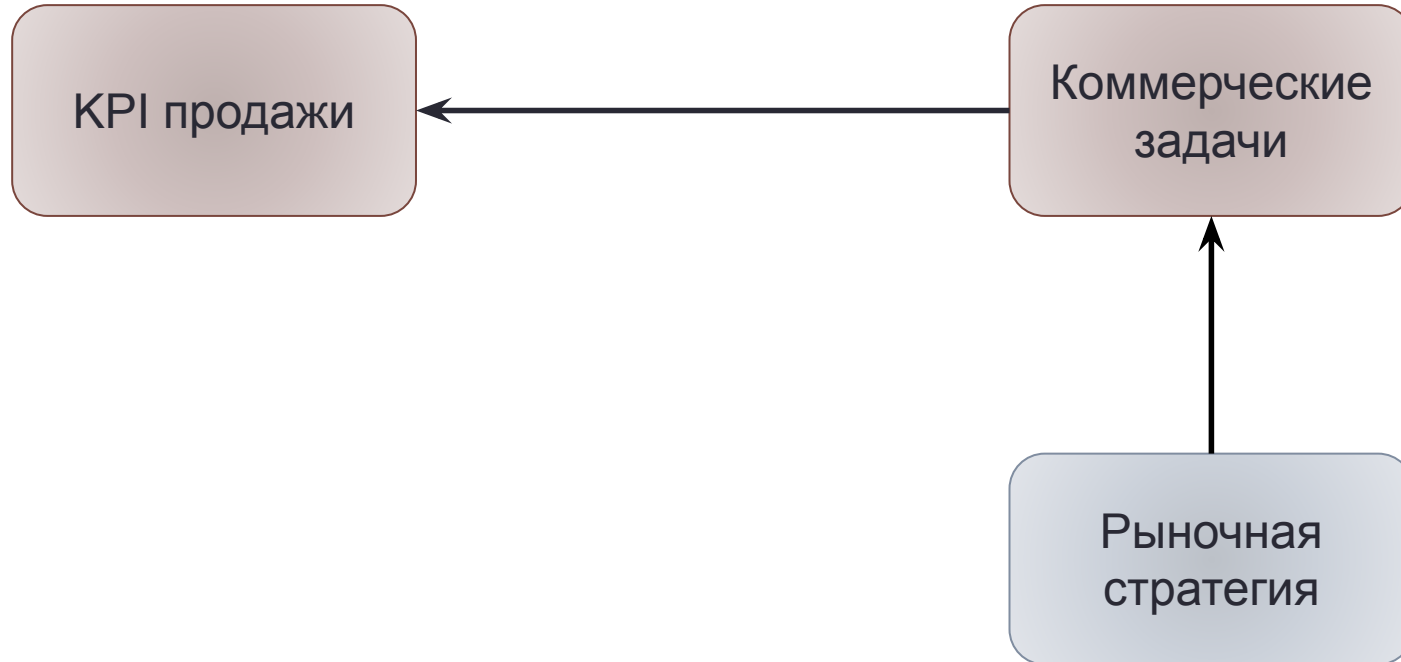
Вывод № 1:
ВСЕГО МОТИВАЦИЕЙ НЕ
ОХВАТИШЬ

KPI продажи

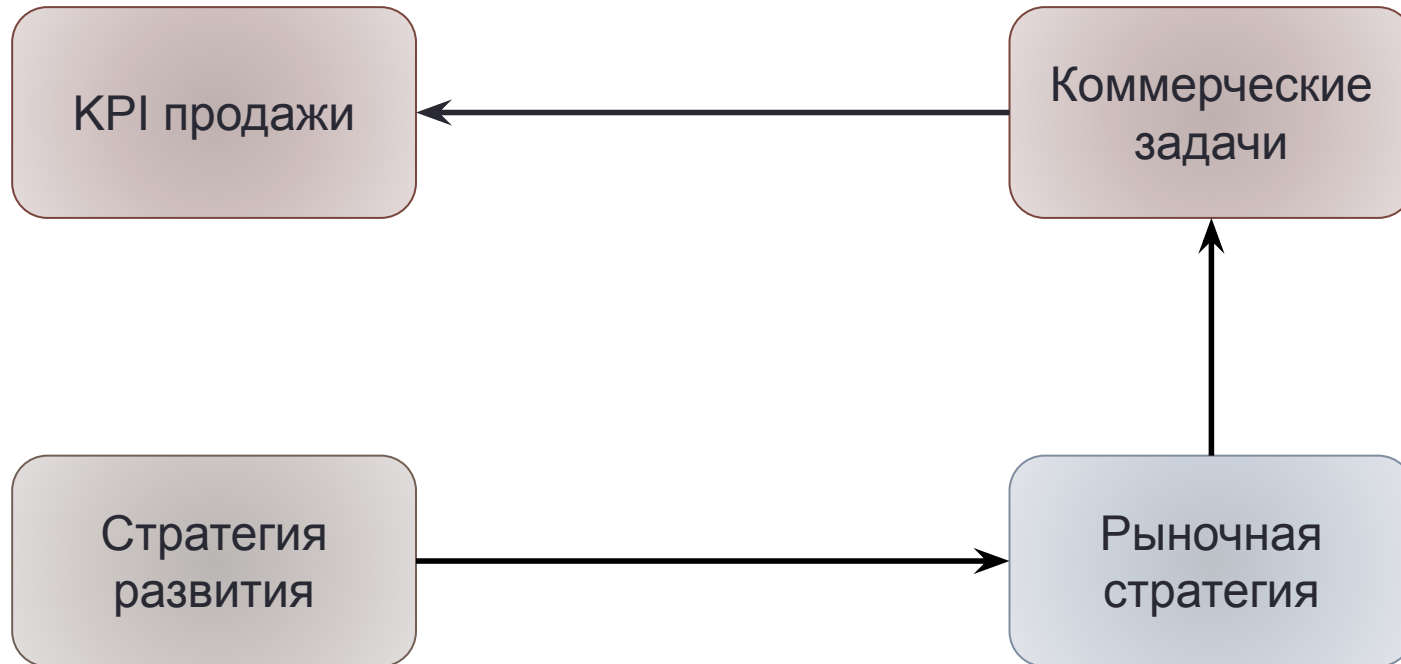
Причинно–следственная связь



Причинно–следственная связь



Причинно–следственная связь



Причинно–следственная связь

КРІ не существуют сами по себе –
они вытекают из стратегии и
помогают ее реализовать

Причинно–следственная связь

Вывод № 2:
**мотивация и KPI не
работают без стратегии**

KPI

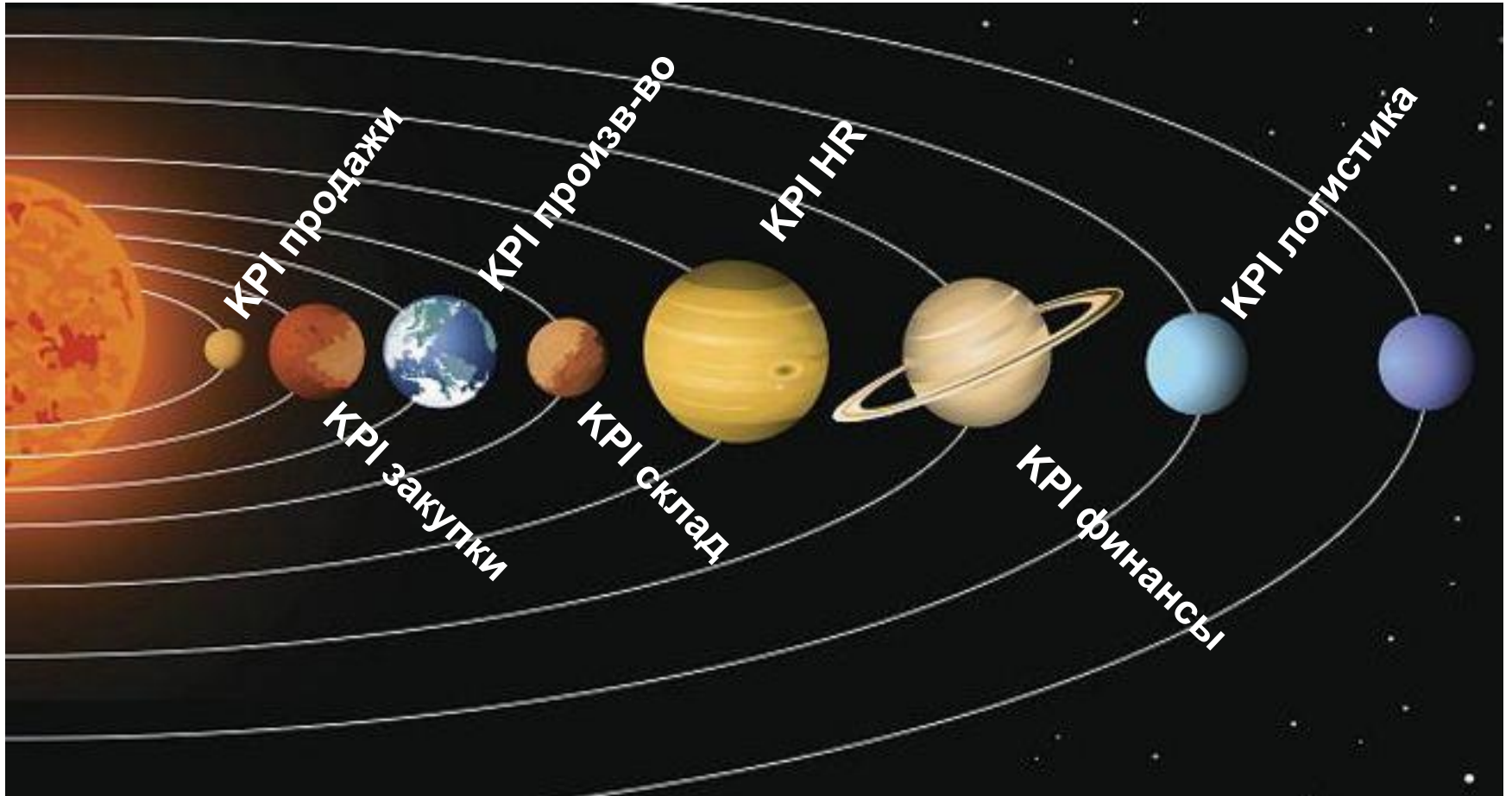
KPI

KPI

KPI

KPI

KPI



Вывод № 3:

**KPI не разрабатываются
просто так, они вытекают
из общих целей**



Причинно–следственная связь



Без маркетинга невозможно
поставить корректные планы
продаж

Причинно–следственная связь



Причинно–следственная связь



Мотивация только у продаж
приводит к демотивации в
продажах

Причинно–следственная связь

Вывод № 4:

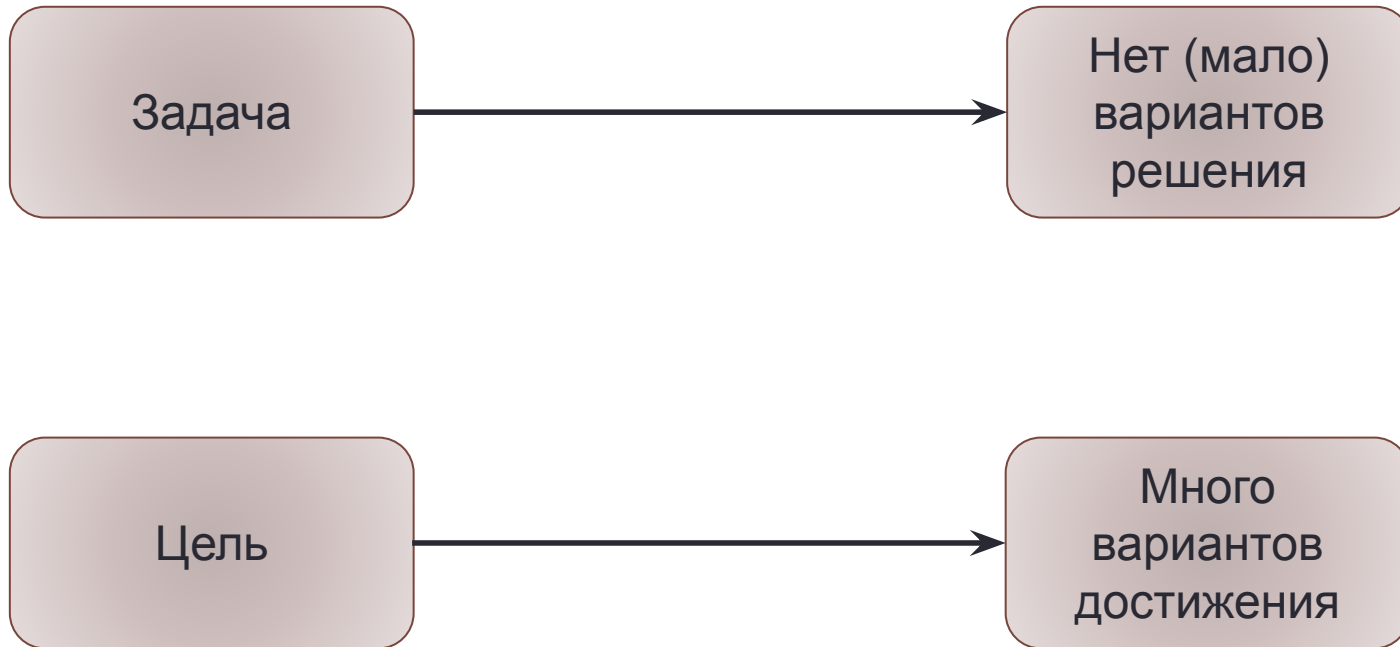
**Мотивация не висит в воздухе
– основана на стратегии и
сбалансирована**

Цели и задачи

На примере
продаж



Цели и задачи



Цели и задачи



Цели и задачи

Немного про людей

Немного про людей

**Рядовые сотрудники не
мыслят долгосрочными
категориями**

Немного про людей

**Большинство хочет
получать столько же, делая
меньше**

Клиенты?

Продукты?

Каналы?

Отсрочки?

ЦЕНЫ?

**Цели и задачи в
продажах**

Платите за объем маржи?



Получаете
ТОЛЬКО
объем маржи

И снова...

Брак?

Качество?

Энергоэффективность?

Производительность?

**Цели и задачи на
производстве**

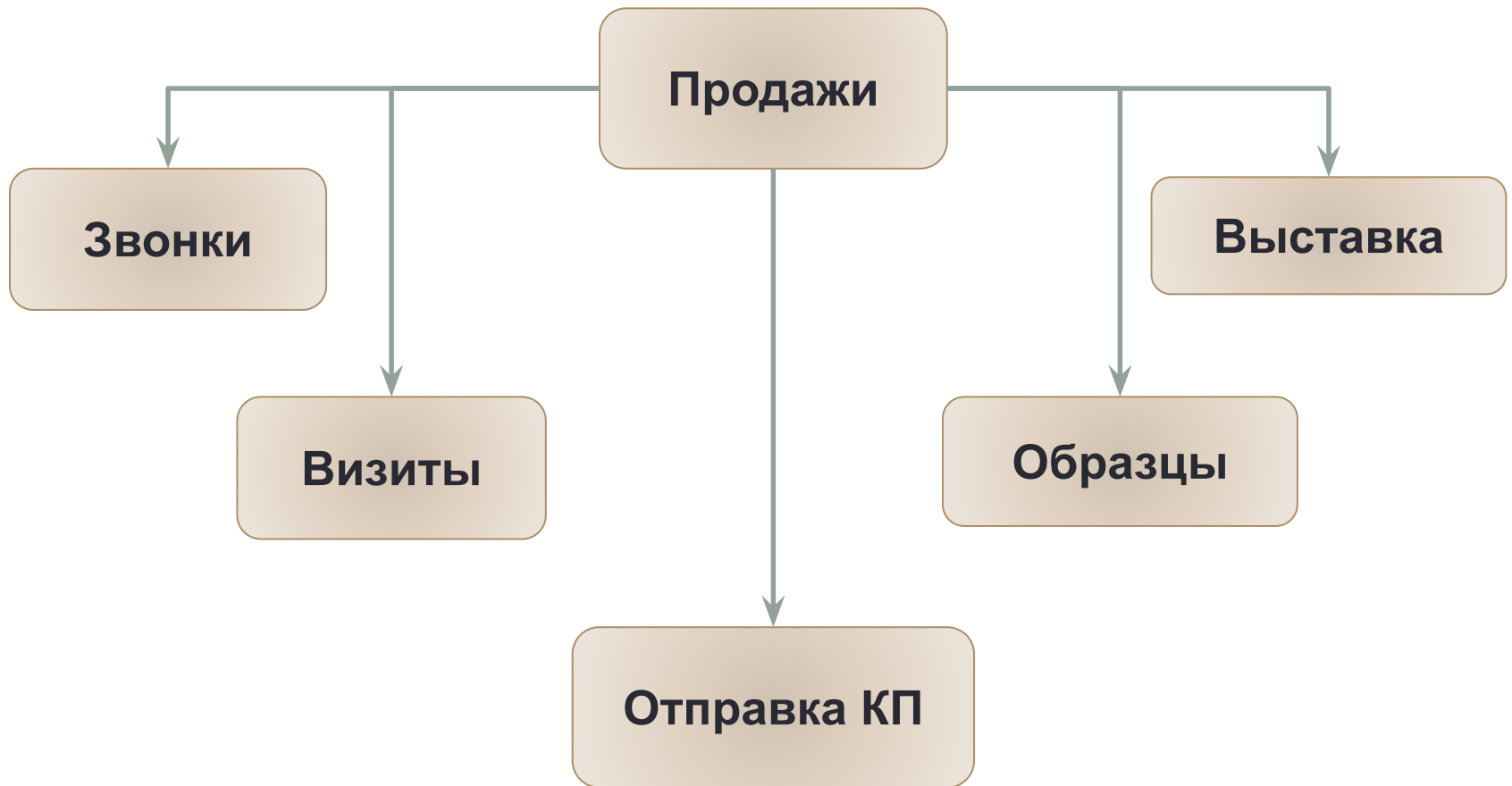
Упаковка?

Платите за объем выпуска?



Получаете
ТОЛЬКО
объем выпуска

Откуда берутся продажи?



Откуда берутся продажи?

ПРОДАЖИ – СЛЕДСТВИЕ ДЕЙСТВИЙ

Откуда берутся продажи?

ПРОДАЖИ – СЛЕДСТВИЕ ДЕЙСТВИЙ

**БОЛЬШИЕ ПРОДАЖИ –
СЛЕДСТВИЕ
ПРАВИЛЬНЫХ ДЕЙСТВИЙ**

Откуда берутся продажи?

Как управлять продажами?

Управлять
продажами

=

Контролировать
действия, а не
результат!!

Как управлять продажами?

Контролировать
действия, а не
результат!!

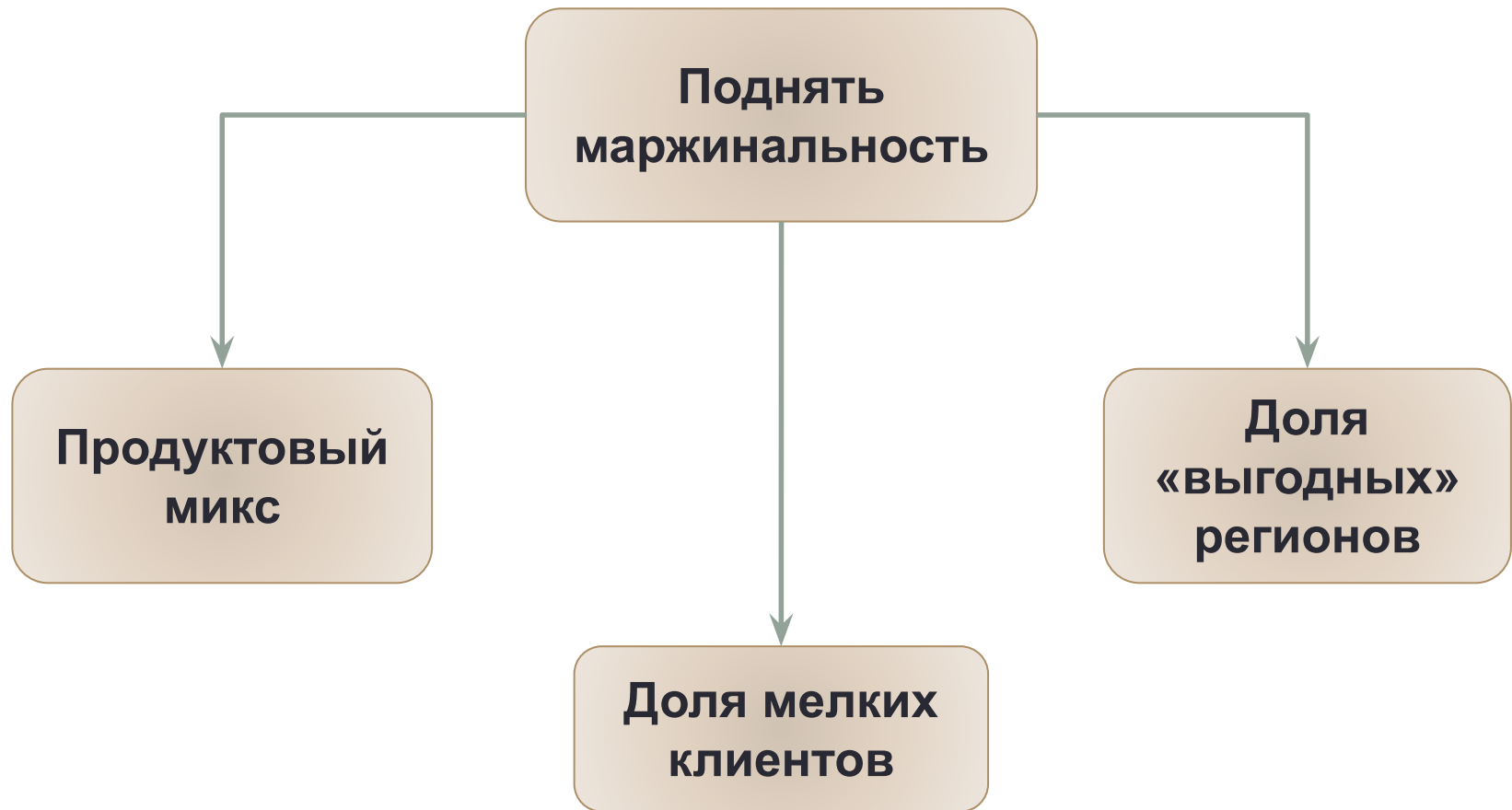
=

Ставить
ЗАДАЧИ!

Как управлять продажами?

**Поднять
маржинальность**

Пример задачи



Пример задачи

Задачи	Мотивация (KPI)
Отправить 10 КП в регионы А, В и С	Доля товаров X, Y и Z в выручке
Провести переговоры с 15 мелкими клиентами, заключить не менее 7 договоров	Доля клиентов с оборотом менее 500 тыс в месяц в выручке
Ввести в ассортимент не менее 10 клиентам с оборотом от 1 млн в месяц товары X, Y и Z	Доля продаж в регионы А, В и С
Посетить не менее 20 клиентов в регионах	Выполнение плана по акции
Отправить 100 писем о акции, обзвон	

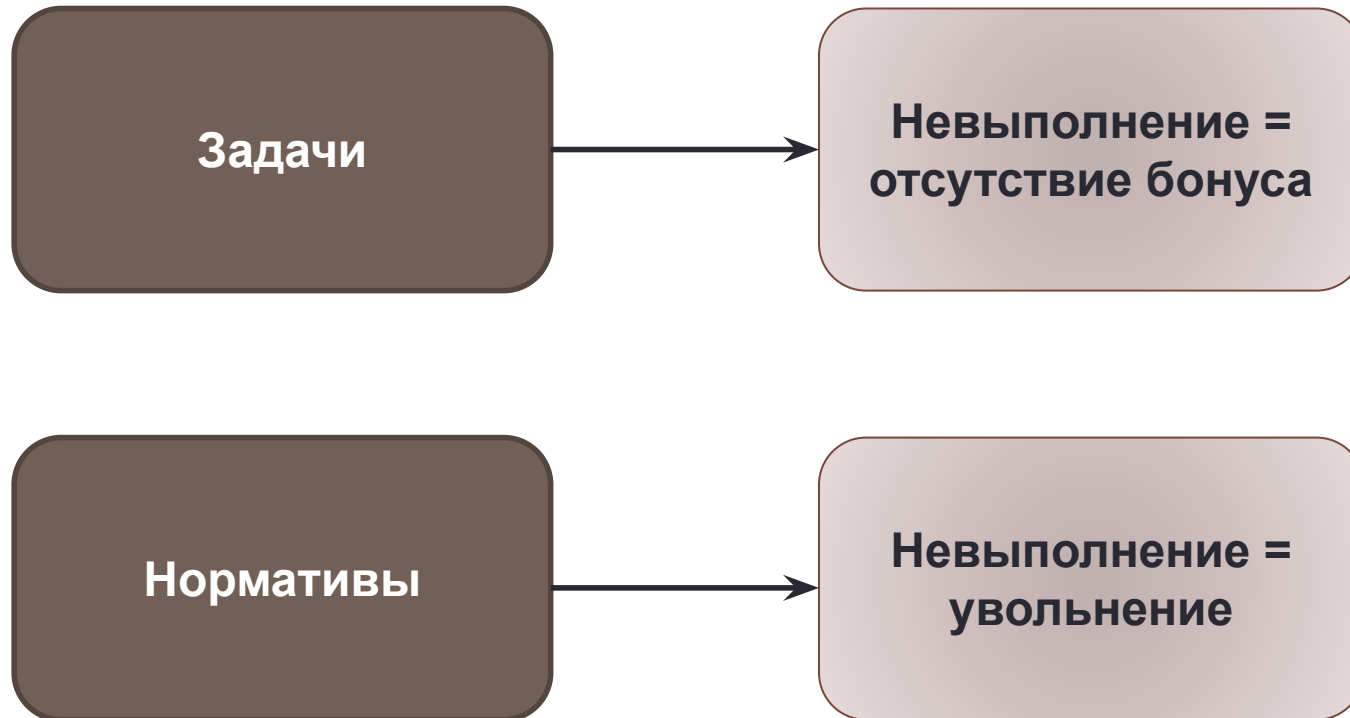
Пример задачи



От планов – к нормативам

Задачи	Нормативы
Новые клиенты (прирост АКБ)	Кол-во звонков, выездов, встреч
Рост продаж новинок	Доля стратегических продуктов
Расширение доли «на полке» у клиента	Минимальный объем отгрузок в месяц
Улучшение «продуктового микса»	Выполнение плана по акциям
Рост «среднего чека»	Ведение CRM
Доля постоянных клиентов	Доля ТТ, оформленных по стандартам

Нормативы



Нормативы и задачи

Менеджер выполняет
нормативы, но не достигает
результатов?

Нормативы и задачи

Менеджер выполняет нормативы, но не достигает результатов?

Если результатов не достигают все менеджеры
– пересмотрите нормативы

Нормативы и задачи

Менеджер выполняет нормативы, но не достигает результатов?

Если результатов не достигает один менеджер
– увольте его

Нормативы и задачи



Планирование

Должность	Планирование
Менеджер по продажам (торговый представитель)	Еженедельный и ежедневный планы задач
Супервайзер (руководитель)	Еженедельный план задач
Территориальный (региональный) менеджер, руководитель	Еженедельный и ежемесячный план задач
Директор, руководитель	Ежемесячный и ежеквартальный план задач

Планирование задач

**Ежедневный и еженедельный
контроль
выполнения задач
вместо мотивации на
результат**

Контроль

Планирование задач – на ежедневной и еженедельной основе

Контроль – на ежедневной и еженедельной основе

Мотивация от продаж – 25-50% от бонуса менеджера

Выводы

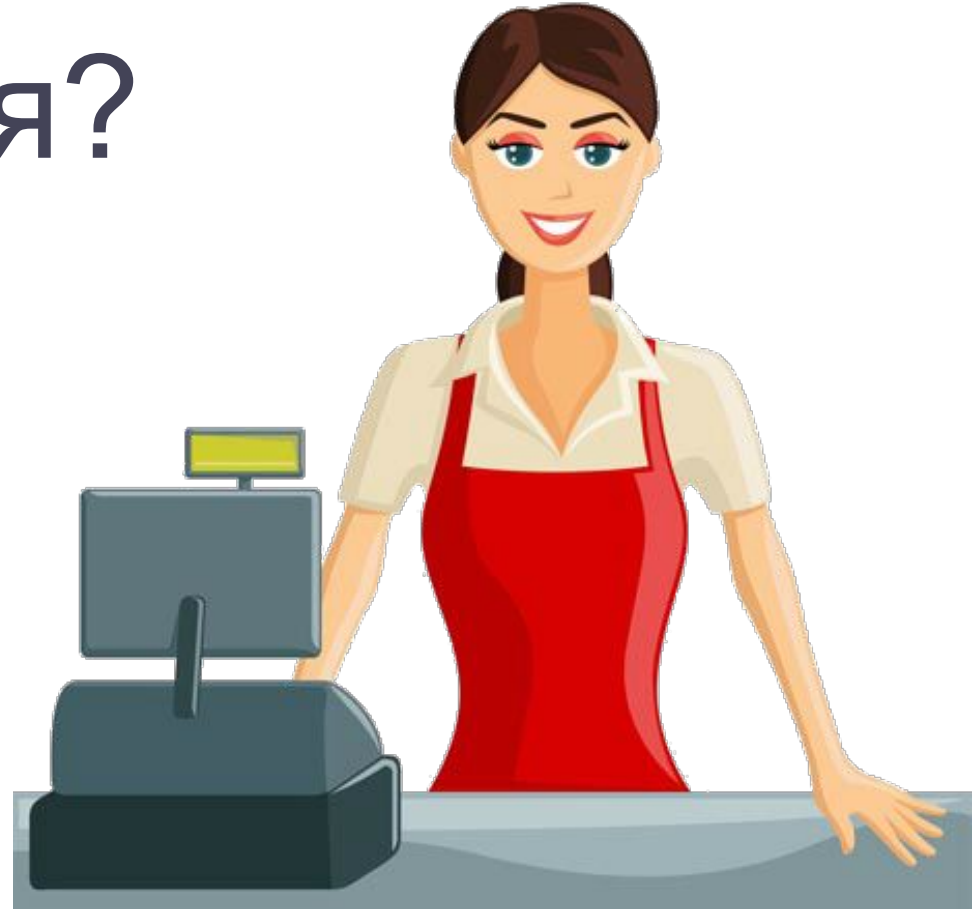
50-75% мотивации – KPI за
выполнение задач, ведущих к
продажам

Выводы

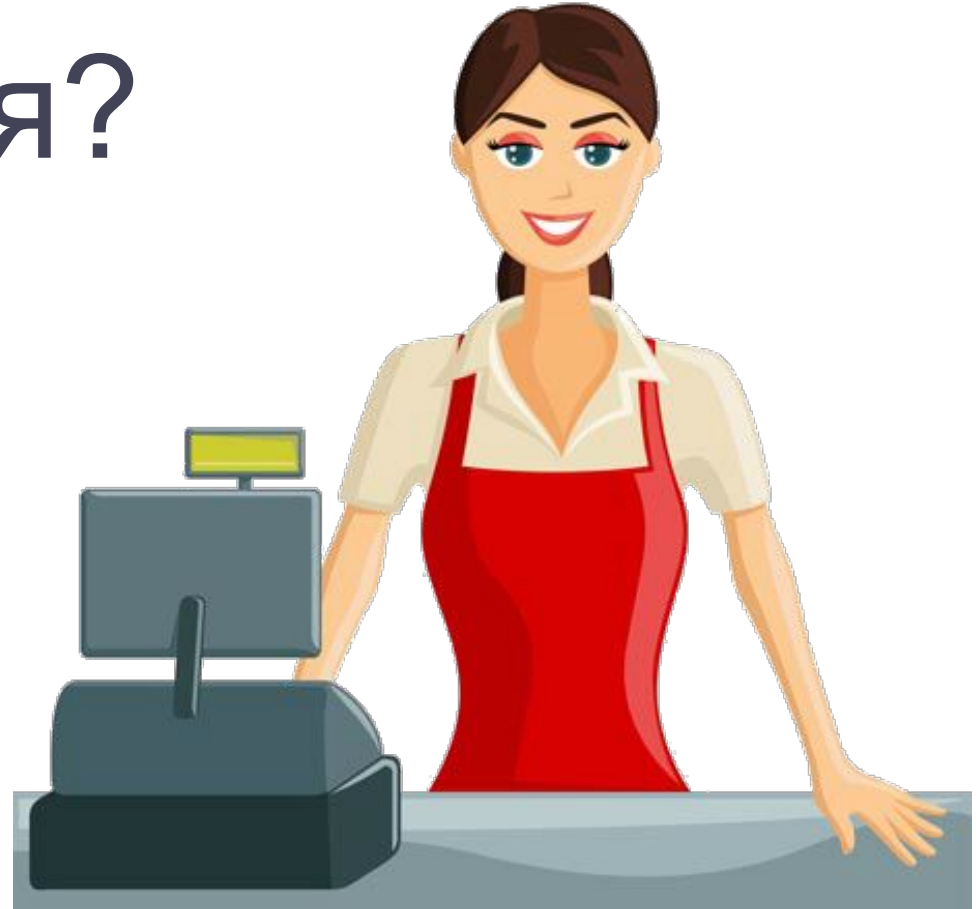
Розничные продажи



Мотивация?



~~Мотивация?~~



КОНТРОЛЬ!

В розничных продажах – вместо
мотивации за «допродажи» или
предложение допугслуг -
контроль

Выводы



Офис, склад

Рядовые сотрудники:

- Нормативы
- Регламенты
- Стандарты

Мотивация \leq 10%

Офис, склад

Рядовые сотрудники:

**Основа управления –
процессы, регламенты и
стандарты, а не мотивация**

Рядовые сотрудники:

**Разработка регламентов,
стандартов и процессов –
задача руководства**

Производство



Производство

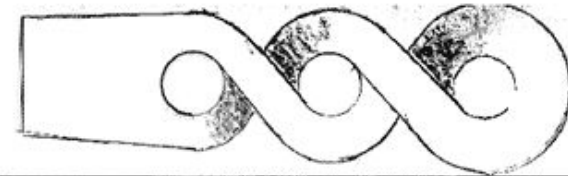
Нормирование операций



Производство

Технологические карты

Технологическая карта
детали изделий с применением сквозной
геометрической резьбы



№ п/п	Порядок выполнения операций	Эскизы	Инструменты
1 а	Выполнение разметки. Подбор материала		Визуальный осмотр, линейка
б	Разметка		Линейка, циркуль, карандаш
2 а	Выполнение отверстий		Сверильный станок, сверло
3 а	Обработка по контуру. Черновая обработка.		Лобзик
б	Чистовая обработка.	Тот-же	Рашпиль
в	Резьба /срез/ по плоскости.		Резец.
г	Шлифовка всех поверхностей	тот-же	наждачка

Производство

Сменные задания

Кл	Код	Наименование	Июль 2010				Август 2010				Сентябрь 2010			
			W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35	W36	W37	W38
02		ЦЕХ 02												
	P02-01	Рабочев 02-01						5						
	СЛ-01-02	Слесарный 01-02	8	7		9				11				

Сменное задание		Дата:	29.06.2010		Листов	1	Лист	1
Участок:	02	Оборудование:	СЛ-01-02	Слесарный 01-02				
Заказ № партии	Обозначение Наименование	№ операции Наименование	Кол-во	Начало Окончание	Наладка Обработка	ИТОГО	Штрих-код	
M000024	Д0001 ДЕТАЛЬ КРУГ	010 ЗАГ Заготовительная	43,00	29.06 14:46 02.07 13:16	1,00 21,50	22,50		0 00000 00000
Описание:				Состояние:		Released		
M000023	Д0002 ДЕТАЛЬ БОЛТ ИЗ НОРМАЛИ	010 ЗАГ Заготовительная	141,00	02.07 13:16 15.07 10:46	70,50	70,50		0 00000 00000
Описание:				Состояние:		Released		
0002	0001.001 УЗЕЛ 0001.001	020 С002 СЛЕСАРНАЯ 002	4,00	19.07 14:46 27.07 14:46	96,00	96,00		0 00000 00000
Описание:				Состояние:		Released		

Производство

Рабочий не должен делать больше

Он должен делать столько, сколько
нужно

Менеджмент



Менеджмент

Возможно управление на уровне цели

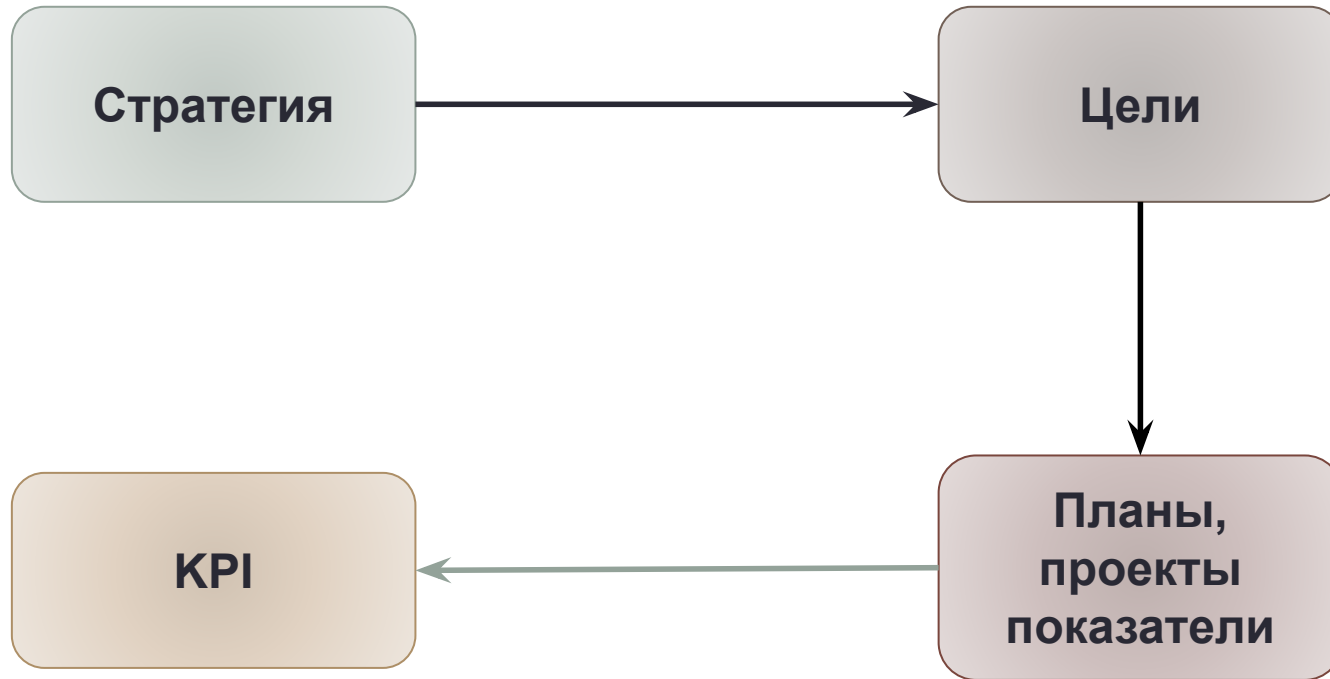
(прибыль, маржа, производительность труда, доля рынка, отдача на персонал и т.д.)

НО НЕ ТОЛЬКО!

Менеджмент



Менеджмент



Менеджмент

Большой бонус за 2-3 цели =
пренебрежение остальными

Менеджмент

Большой бонус за 2-3 цели =
пренебрежение остальными

Мотивация по целям
не исключает контроля по
показателям

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Читайте больше на

www.sapcons.ru