

# 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

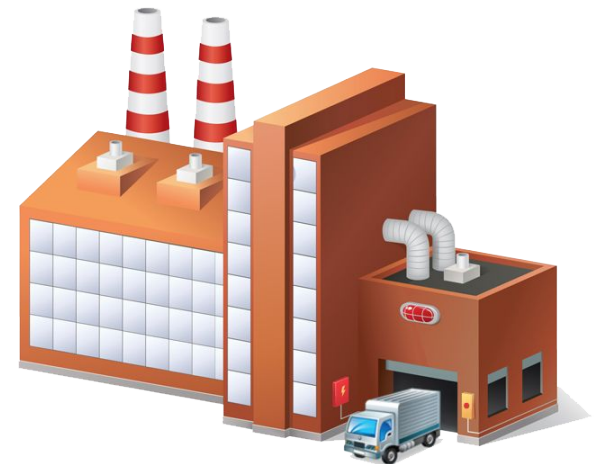
7. Сложно заменить менеджера

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?**

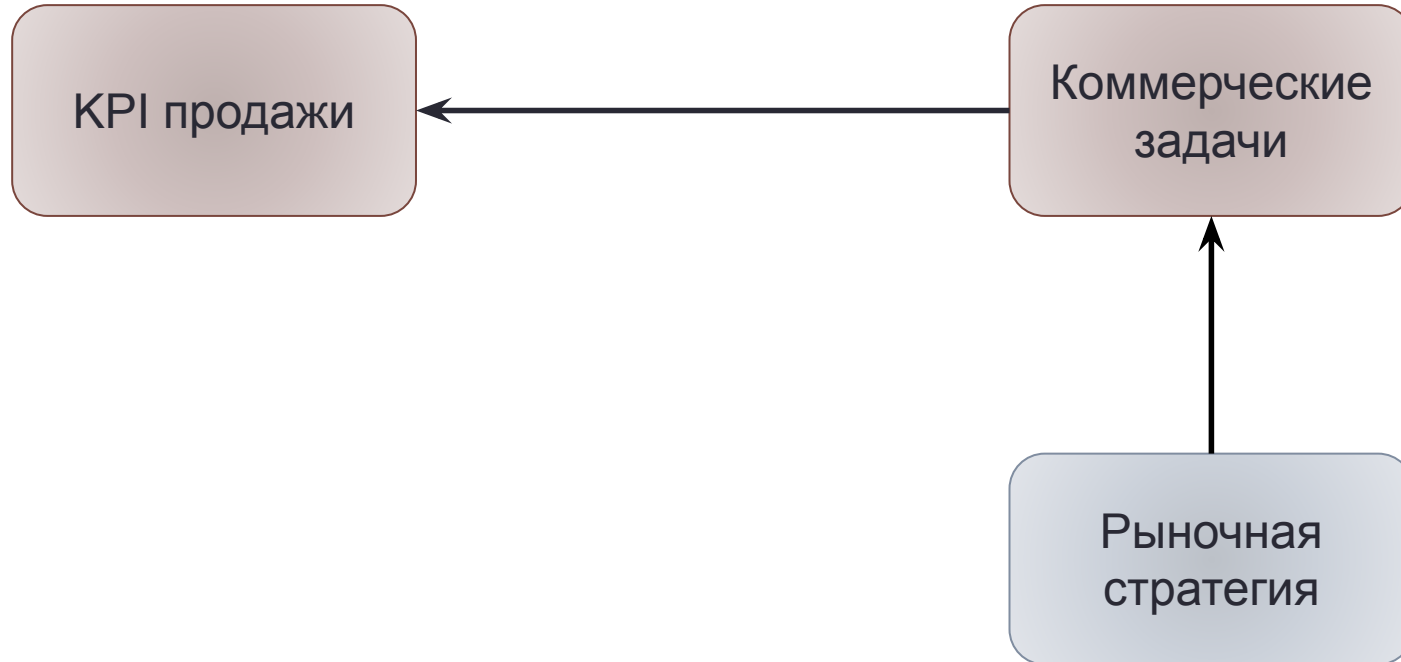
**Вывод № 1:**  
**ВСЕГО МОТИВАЦИЕЙ НЕ**  
**ОХВАТИШЬ**

KPI продажи

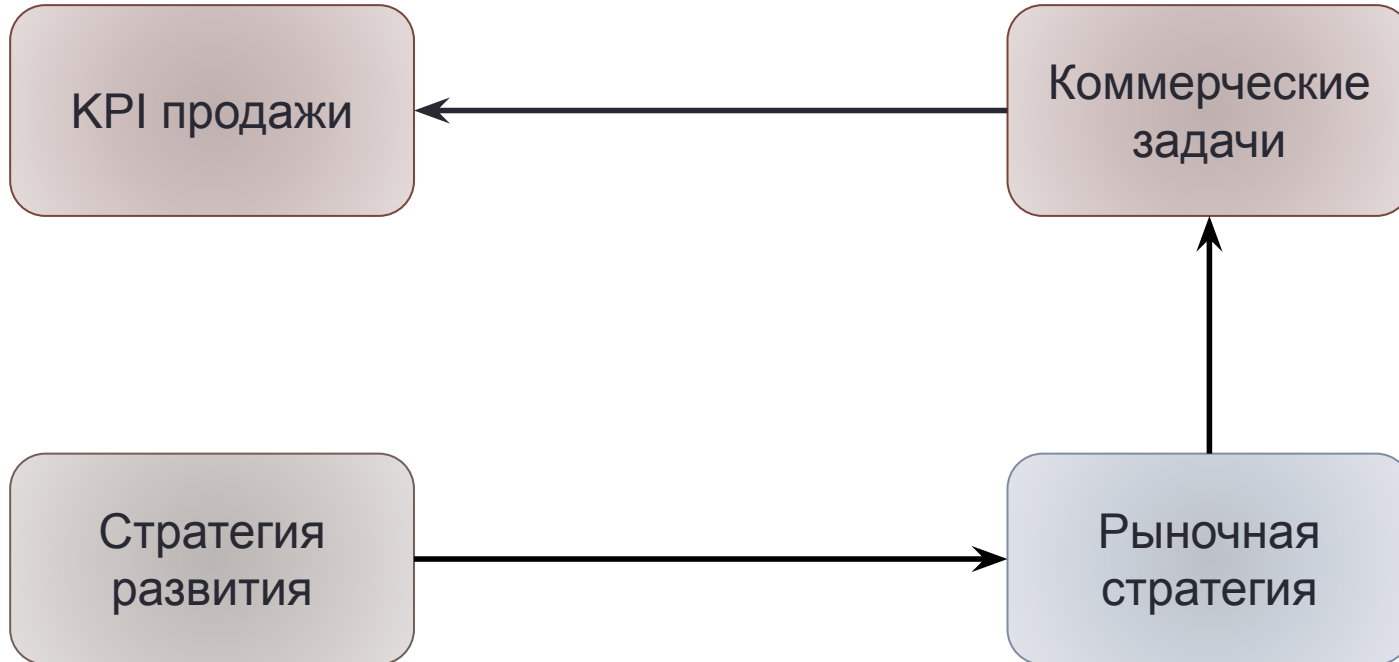
**Причинно–следственная связь**



**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**

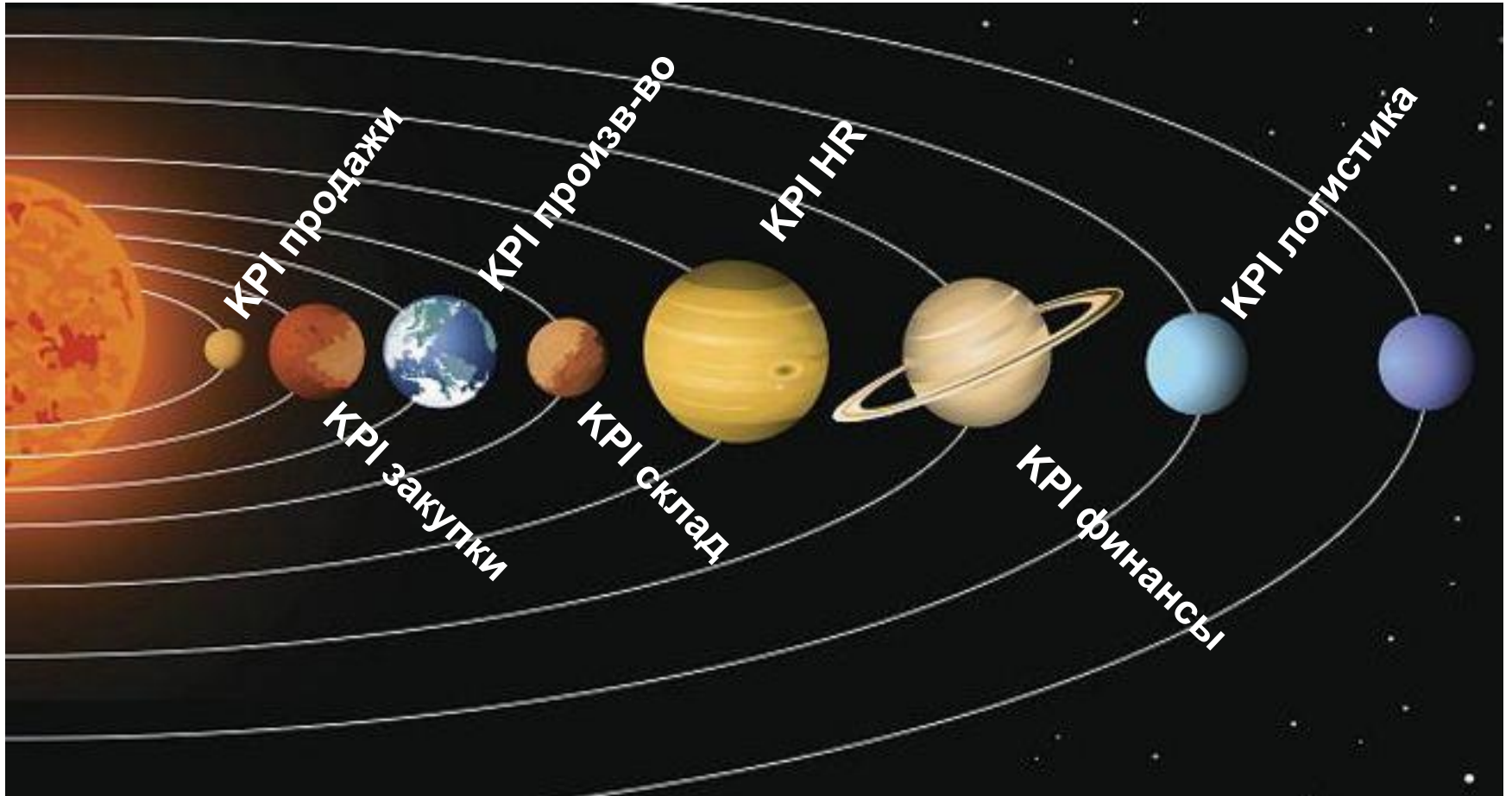
**KPI**

**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:

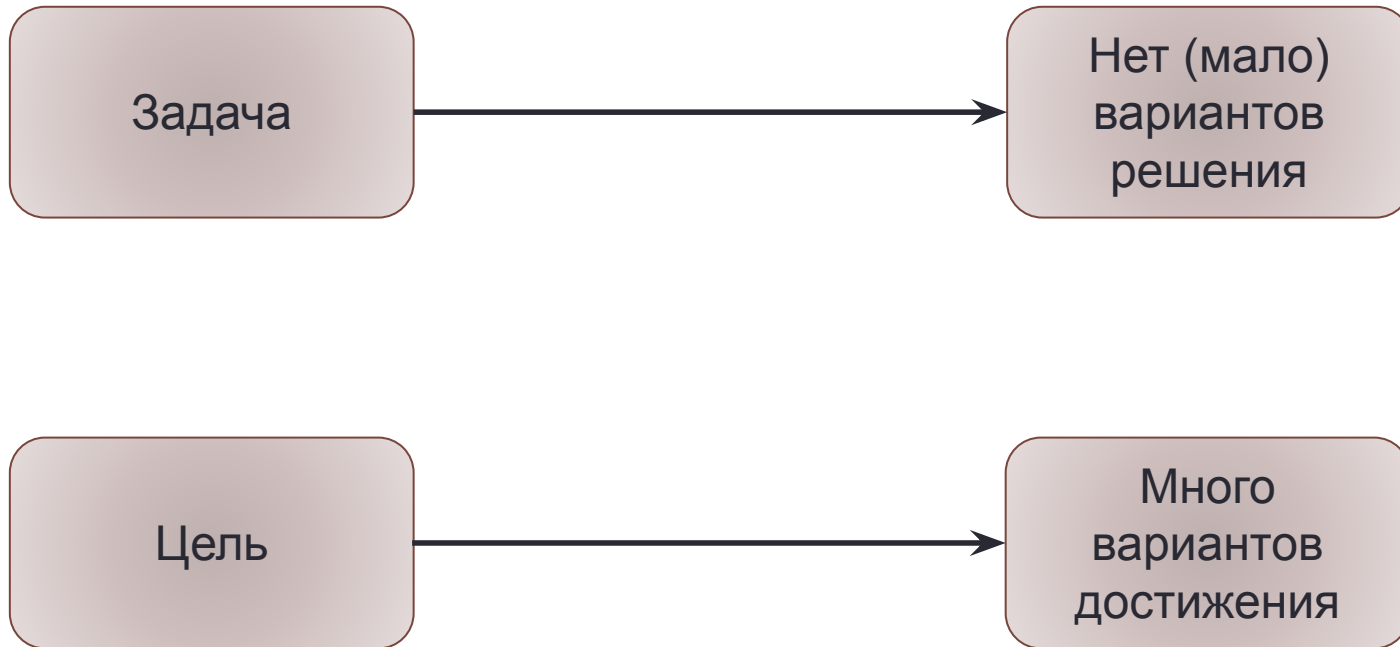
**Мотивация не висит в воздухе  
– основана на стратегии и  
сбалансирована**

# 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**

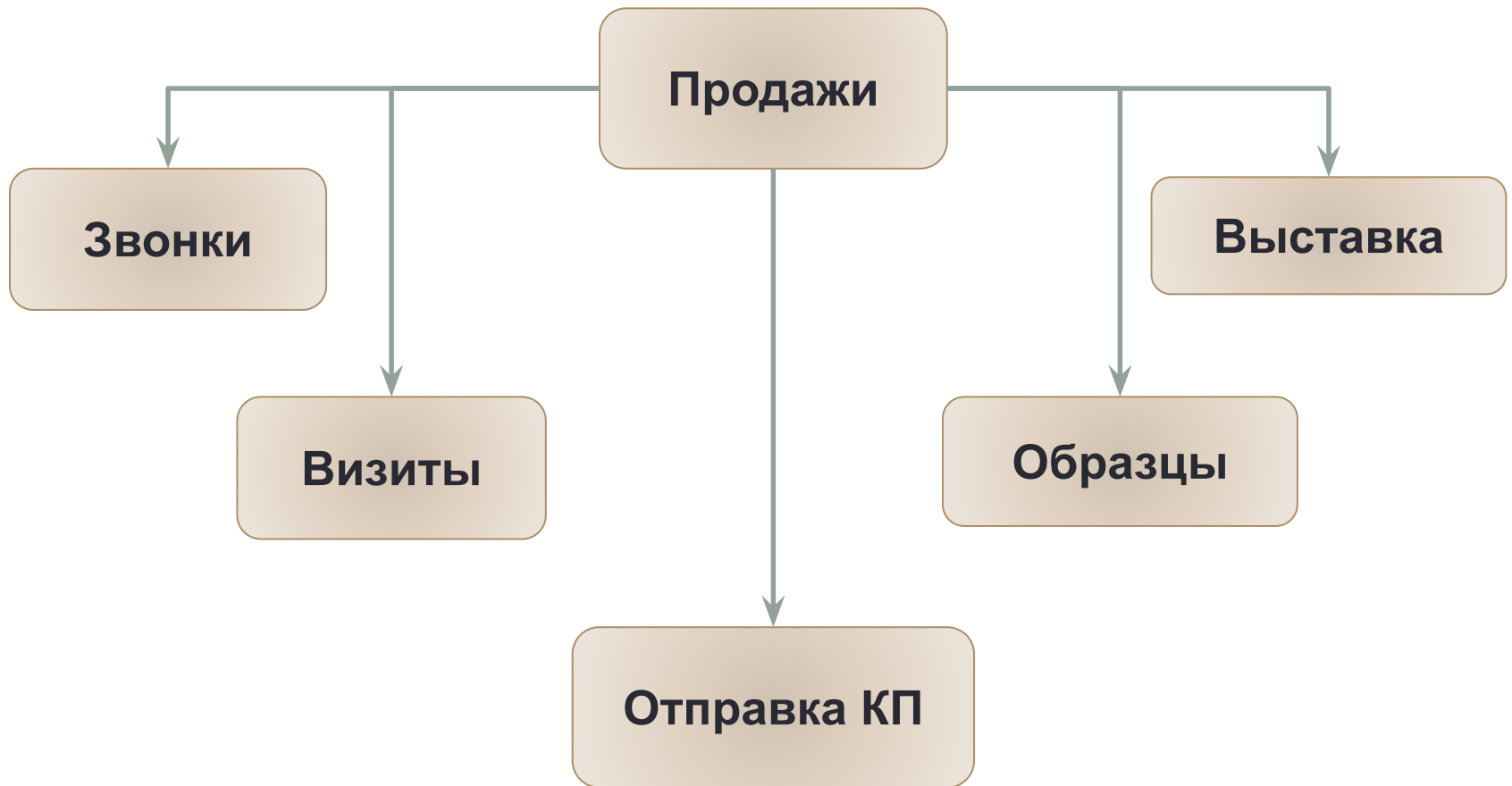
**Упаковка?**

# 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!!

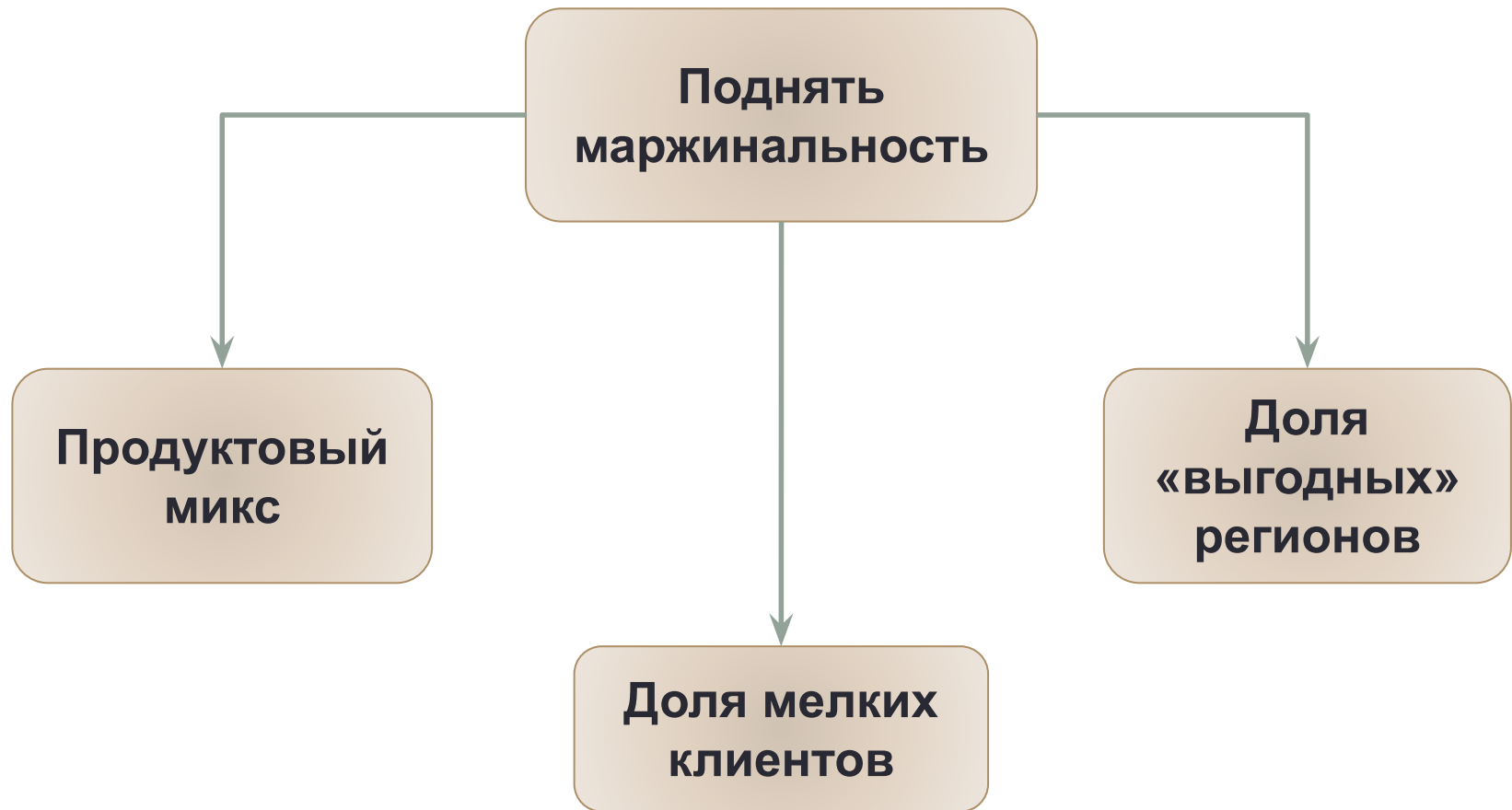
=

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

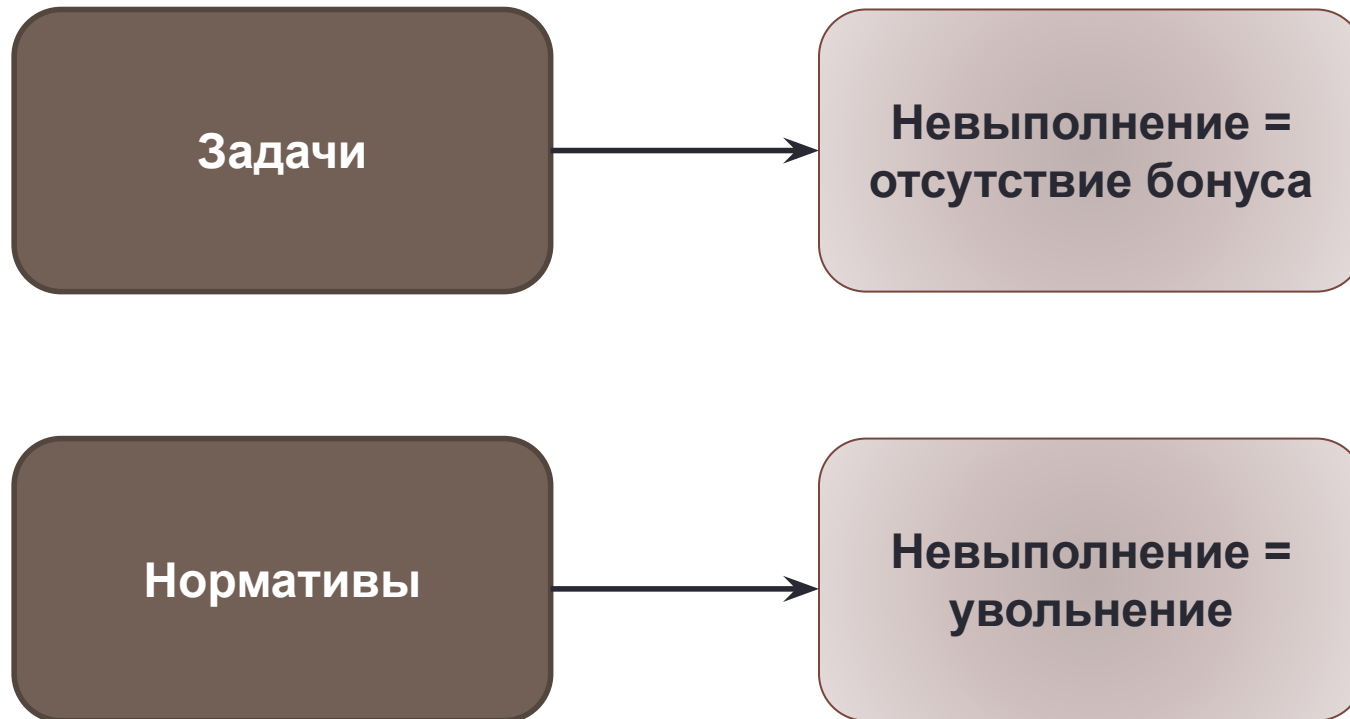


**От планов – к нормативам**

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**

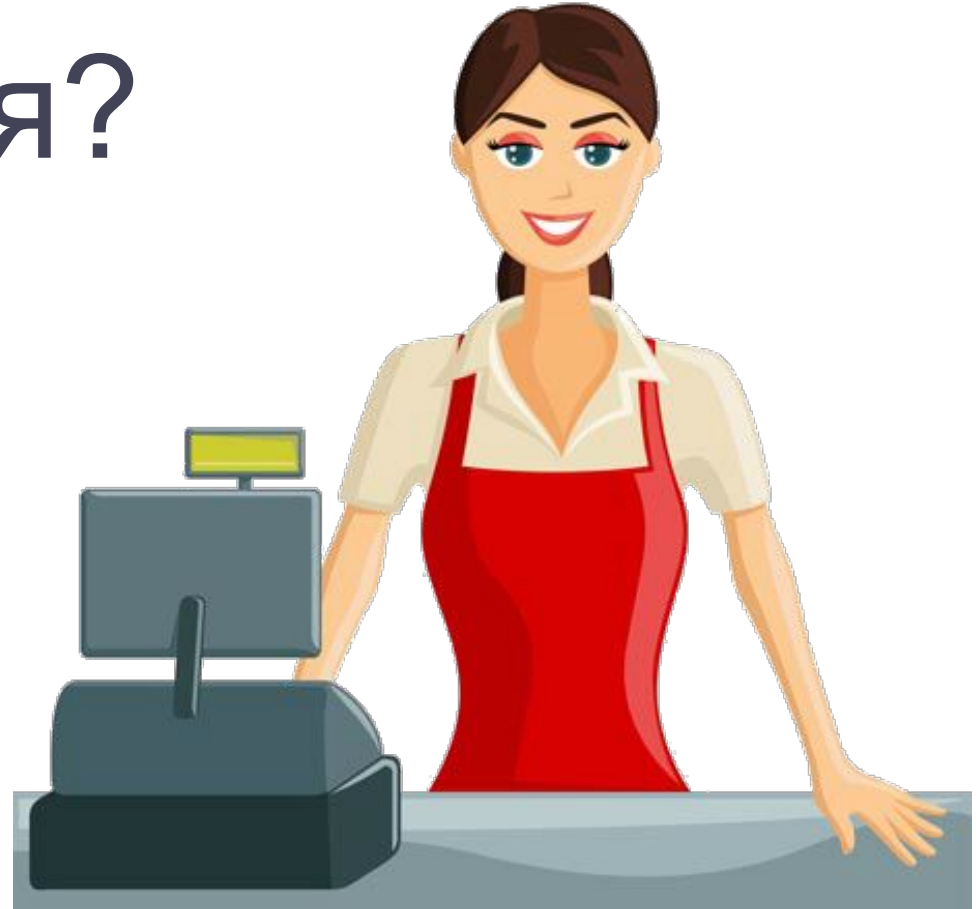
# Розничные продажи



# 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

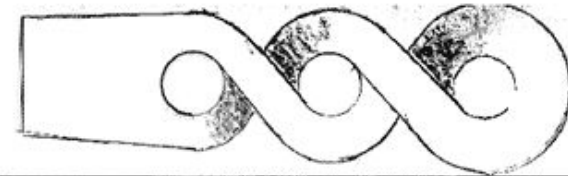
## Нормирование операций



# Производство

## Технологические карты

Технологическая карта  
детали изделий с применением сквозной  
геометрической резьбы



№ п/п	Порядок выполнения операций	Эскизы	Инструменть
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.)

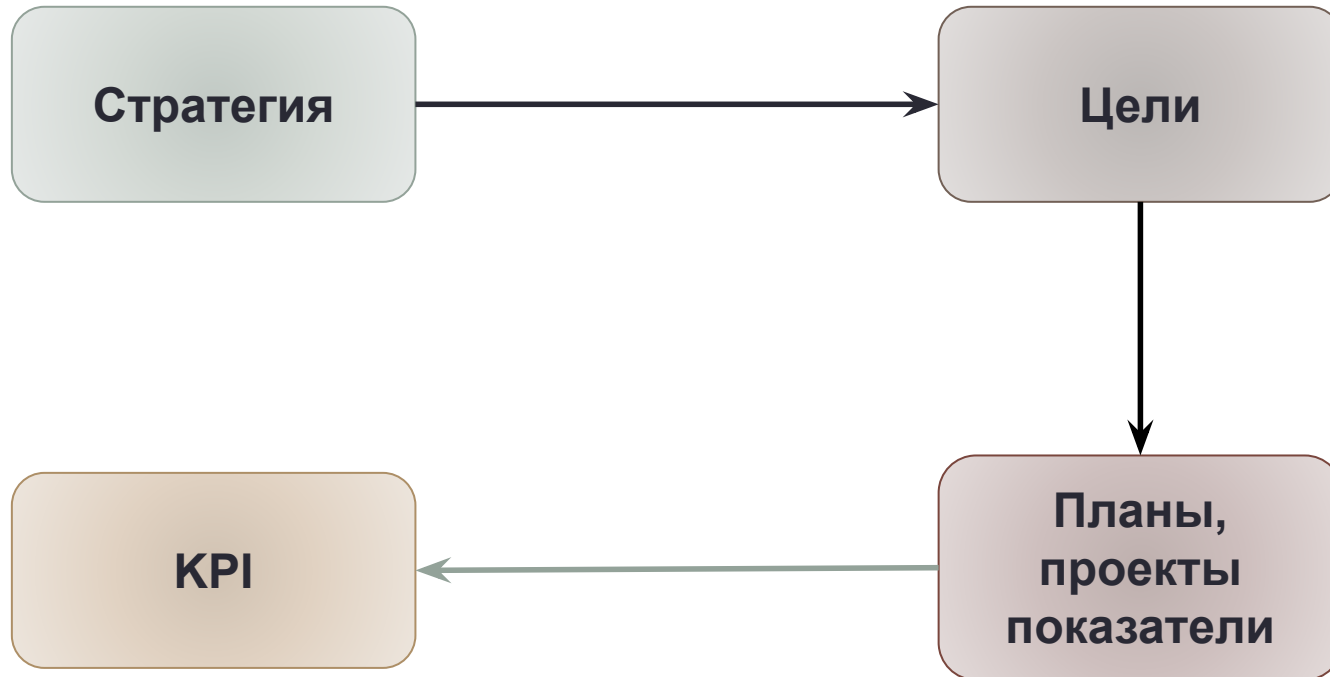
**НО НЕ ТОЛЬКО!**



# 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](http://www.sapcons.ru)**