



# Большие продажи: Управление результативностью и эффективностью

Антон Кожемяко  
[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

# Знакомство

[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)



**АНТОН КОЖЕМЯКО**

Бизнес-тренер и консультант

Эксперт по сложным продажам на рынке B2B

специалист ТРИЗ 4 уровня.

Директор МАТРИЗ по развитию направления «ТРИЗ в бизнесе и менеджменте».

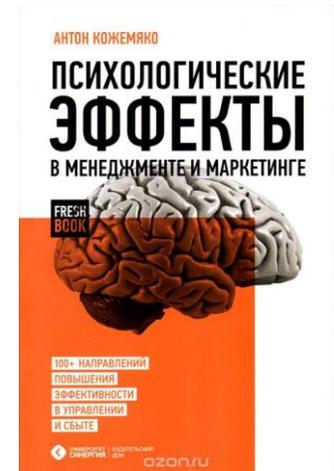
Автор бизнес книг:

«Эра умных продаж на рынке B2B», «Эра умных продаж. Стратегии и управление».

«ЭРА УМНЫХ ПРОДАЖ. Как провести аудит коммерческой службы своими силами и оторваться от конкурентов».

«Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге».

«ТРИЗ: решение бизнес-задач, 3-е изд.





# Системный подход к созданию и улучшению продаж В2В

Антон Кожемяко  
[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)





# Создание портретов клиентов

Антон Кожемяко  
[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

**Целевые клиентские группы (ЦКГ)** – это клиенты или компании - центры принятия решения, объединенные в группы по характеризующим их общим признакам, на которую рассчитан ваш продукт.

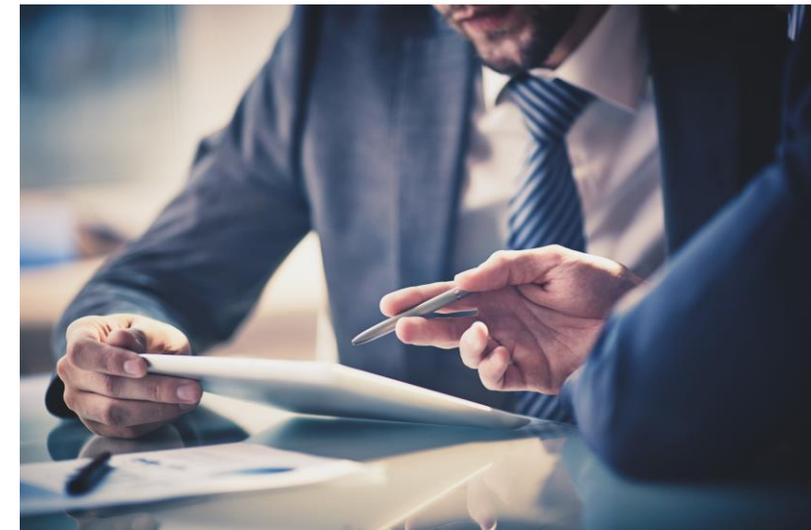
**ЦКГ следует выделять по следующим признакам:**

- 1. Существенное различие потребностей.**
- 2. Целевое финансирование (где есть деньги?).**
- 3. Опционально: существенные отличия в схемах принятия решения.**

**Потребность клиента** – это то, в чем клиент действительно нуждается. Потребность выражается не через пожелания клиента, а через его проблемы, требующие решения.

**Примеры ЦКГ:**

- 1. Строительство.**
- 2. Кредитные организации.**
- 3. Машиностроение ВПК.**
- 4. Областные учреждения здравоохранения.**
- 5. ГОКи...**



**Бизнес** – это *отдельное, самостоятельное* направление деятельности компании.

## Примеры бизнесов:

1. **Поставка продукции.**
2. **Метрологический инжиниринг.**
3. **Рога и Копыта - лизинг.**
4. **Проектирование...**

**ВАЖНО:** если направление деятельности является дополнительным, поддерживающим основное – то это не бизнес компании, а **сопутствующая услуга**. Важно отличать одно от другого.



**Портрет клиента** (профиль клиента, аватар клиента) — собирательный образ целевой клиентской группы. Он описывает типичного пользователя продукта или услуги.

## Основные параметры портрета клиента:

1. Средний вес сделки или средняя выработка на клиента в год.
2. Средняя периодичность сделок в год (для клиентов, оцениваемых по ср. весу сделки).
3. «Потребляемые» бизнесы.
4. Описание портрета клиента, содержащее легко определяемые признаки.
5. Опционально: ср. длительность заключения сделки.



# Примеры портретов клиентов для одного бизнеса

Наименование ЦКГ и ее потенциал на целевой территории

Категории клиентов в данной ЦКГ

Портрет определенной категории клиентов в пределах выделенной ЦКГ

ЦКГ	Категория А+		Категория А		Категория В		Категория С
Стройка	Вес сделки	319 тр	78 тр	31 тр	19 тр		
5 млрд. рубл./год	Периодичность сделки	4 дня	10 дней	17 дней	65 дней		
	Длительность заключения сделки	5,5 мес	3 мес	1,5 мес	3 недели		
	Общие признаки	Только фасадные компании. Могут делать объекты федерального значения. Могут делать дорогие и сложные конструкции от 30 000 кв.м в год на топовых профильных системах (например, Шуко).	Фасадные компании и перегородочники с производством светопрозрачных конструкций/перегородок от 10 000 кв.м. в год. Могут делать объекты федерального/регионального значения на любых профильных системах.	Фасадные компании и перегородочники, которые работают в своем регионе и близлежащих городах. Объекты по фасадам до 1 000 кв.м, по перегородкам до 2 000 кв.м. Не могут работать на топовых профильных системах.	Работают в своем регионе и близлежащих городах. Клиенты:		
	Кол. по базе	9	53	218	689		
							<ol style="list-style-type: none"> <li>оконные компании (спец заказы) и перегородочники с объемом до 200 кв.м.,</li> <li>компании, работающие на рынке b2c (напрямую с частником)</li> <li>компании, закупающие стекло как сопутствующий материал</li> </ol>

**ABC-анализ** —метод, позволяющий классифицировать клиентов компании по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето — 20% всех клиентов дают 80% оборота (или gross-маржи) компании.

## Порядок проведения ABC-анализа:

1. Выбрать главный KPI (оборот или gross-маржа).
2. Распределить всех клиентов по ЦКГ и бизнесам.
3. Суммировать значение главного KPI внутри каждой ЦКГ для каждого бизнеса (!).
4. Провести сортировку клиентов, распределенных по ЦКГ и бизнесам, по уменьшению главного KPI.
5. Выделить группу А, 80% оборота
6. Выделить группу В, 80% от оставшихся 20% оборота
7. Выделить группу С.
8. Опционально: иногда выделяется группа D – это клиенты со значением главного KPI «0» или значением, ниже принятого в компании порогового значения.

# Формирование матрицы портретов клиентов (по одному бизнесу)

Категории клиентов в пределах одного бизнеса

Наименование ЦКГ и ее потенциал на целевой территории

		Кат. А	Кат. В	Кат. С
Промышленные предприятия	Ср. вес сделки, тыс.р.	5 900	1 700	450
	Ср. длит. сделки, мес.	14	8	3
	Ср. периодичность сделок/год	36	24	12
	Кол-во клиентов, шт.	20	6	14
	Портрет клиента	1) Крупн. Пром-п/пр числ. > 300 чел., оборот > 500 млн. руб.	1) Сред. пром-п/пр числ. От 100 до 300 чел., оборот 100- 500 млн. руб.	1) Мал. пром-п/пр числ. <100 , оборот <100 млн. руб.
Шахты	Ср. вес сделки, тыс.р.	7 800		
	Ср. длит. сделки, мес.	18		
	Ср. периодичность сделок/год	48		
	Кол-во клиентов, шт.	12		
	Портрет клиента	Горнодобывающие компании с подземными рудниками		
Монтажники	Ср. вес сделки, тыс.р.		1 005	
	Ср. длит. сделки, мес.		5	
	Ср. периодичность сделок/год		3	
	Кол-во клиентов, шт.		8	
	Портрет клиента	Организация занимается монтажом и проектированием систем вентиляции и отопления имеющ производ. вентзаготовки	Организация занимается монтажом систем вентиляции и отопления имеющим производственные вентзаготовки	Организация занимается монтажом систем вентиляции и отопления без производства и проектов

# Проверка результатов ABC-анализа

Различия между категориями не менее, чем пятикратные

Цифры внутри 1 категории для разных ЦКГ близки друг другу (в пределах 1 бизнеса)

В этой ЦКГ присутствуют клиенты только 1 категории (такое бывает)

		Кат. А	Кат. В	Кат. С
Промышленные предприятия	Ср. вес сделки, тыс.р.	5 900	1 700	450
	Ср. длит. сделки, мес.	14	8	3
	Ср. периодичность сделок/год	36	24	12
	Кол-во клиентов, шт.	20	6	14
	Портрет клиента	1) Крупн. Пром-п/пр числ. > 300 чел., оборот > 500 млн. руб.	1) Сред. пром-п/пр числ. От 100 до 300 чел., оборот 100- 500 млн. руб.	1) Мал. пром-п/пр числ. <100 , оборот <100 млн. руб.
Шахты	Ср. вес сделки, тыс.р.	7 800		
	Ср. длит. сделки, мес.	18		
	Ср. периодичность сделок/год	48		
	Кол-во клиентов, шт.	12		
	Портрет клиента	Горнодобывающие компании с подземными рудниками		
Монтажники	Ср. вес сделки, тыс.р.		1 005	
	Ср. длит. сделки, мес.		5	
	Ср. периодичность сделок/год		3	
	Кол-во клиентов, шт.		8	
	Портрет клиента	Организация занимается монтажом и проектированием систем вентиляции и отопления имеющ производ. вентзаготовки	Организация занимается монтажом систем вентиляции и отопления имеющим производственные вентзаготовки	Организация занимается монтажом систем вентиляции и отопления без производства и проектов



# Приоритетные портреты клиентов и расчет планов продаж

Антон Кожемяко  
[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

Определение оптимального соотношения клиентов (сделок) кат. А, В и С в портфеле коммерческого представителя производится экспертно, в зависимости от выбранной коммерческой стратегии:

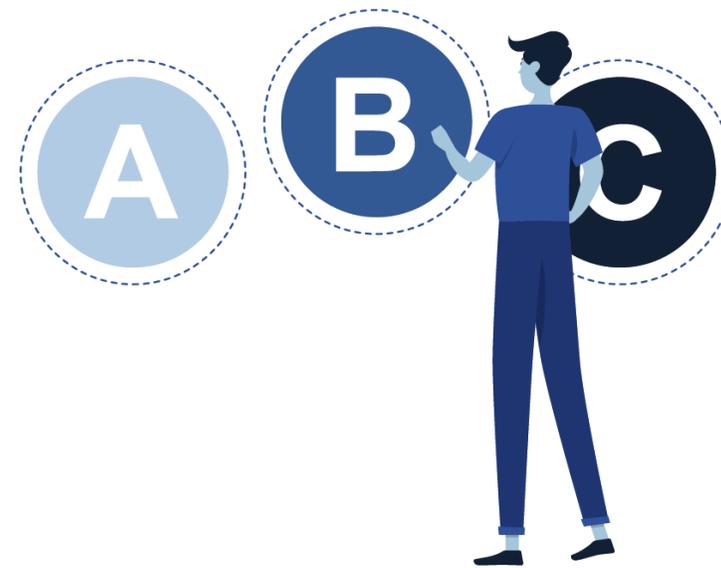
$$A\% + B\% + C\% = 100\%$$

Например:

30% – клиенты категории А;

50% – клиенты категории В;

20% – клиенты категории С.

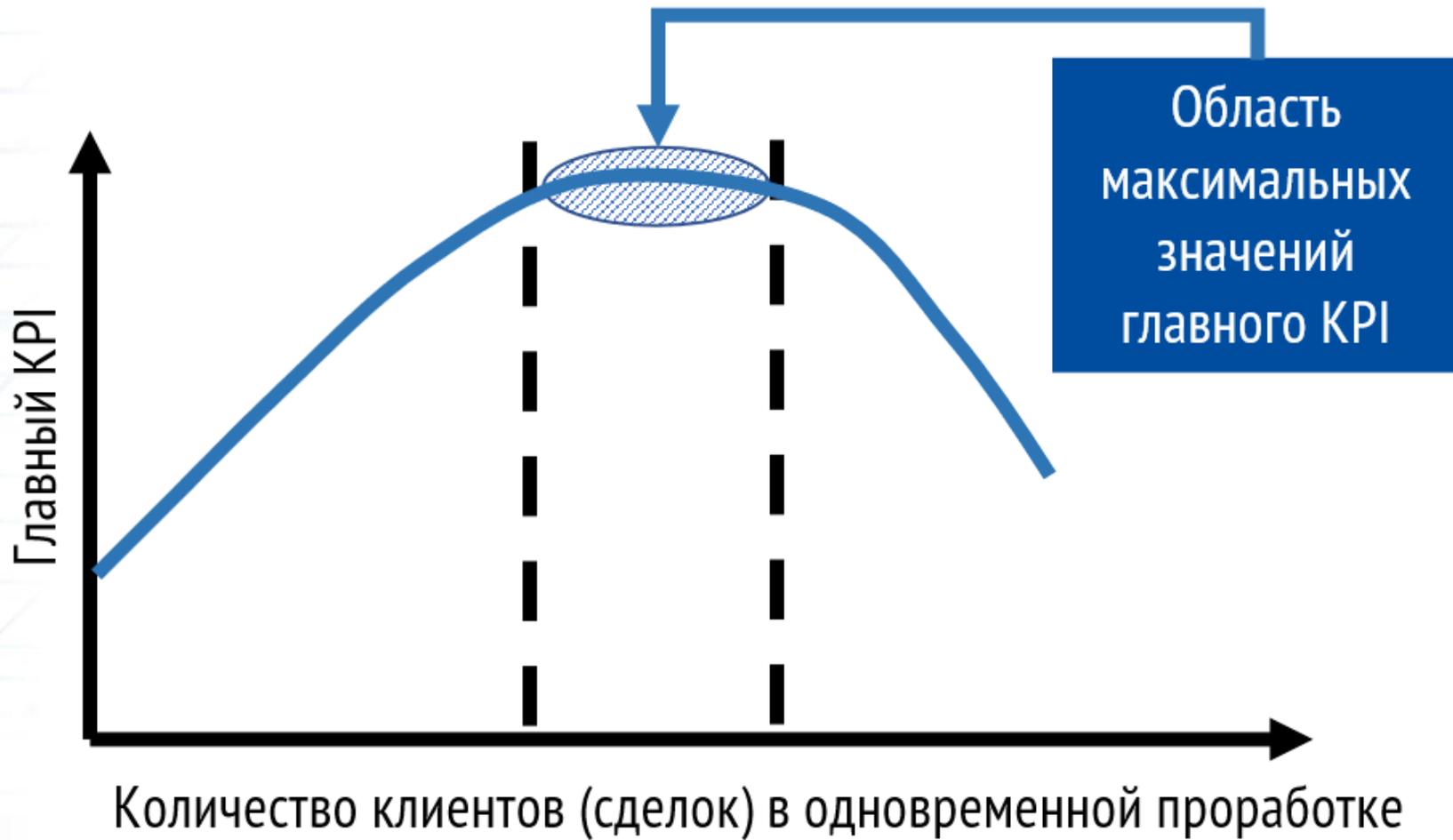


freepik.com

Данное соотношение во многом зависит от стадии развития компании и ее стратегических приоритетов.

Понятно, что в точности выбранную пропорцию соблюдать сложно, но к ней следует стремиться. И не забывайте периодически пересматривать данное соотношение.

# Среднее количество клиентов в одновременной проработке



План продаж рассчитывается исходя из понимания равенства, определяющего количество клиентов в одновременной проработке, находящегося у одного менеджера:

$$Nq_A + Nq_B + Nq_C = N_{\text{кл}}$$

$Nq_A$ ,  $Nq_B$  и  $Nq_C$  – среднее количество сделок в одновременной проработке на одного менеджера с разбивкой по категориям.



Расчет плана продаж на квартал:

$$P_k = (q_A \times M_A \times C_A + q_B \times M_B \times C_B + q_C \times M_C \times C_C) \times K_c \times$$

При расчете планов для каждого квартала используется коэффициент сезонности. Коэффициент 0,85 учитывает возможное отсутствие продавца на рабочем месте.

- Баланс клиентов по категориям;
- $q_A, q_B, q_C$  – средний вес сделки с клиентами категорий А, В, С соответственно, руб.
- $M_A, M_B, M_C$  – средняя периодичность сделок с клиентами категорий А, В, С в год;
- $N_{кл}$  – среднее количество клиентов (сделок) в одновременной проработке на менеджера;
- $C_A, C_B, C_C$  – средняя конверсия от начала проработки лида до заключения сделки для клиентов категорий А, В, С;
- $K_c$  – коэффициент сезонности.

При расчете для нескольких видов бизнеса ( $P_{\text{общ.}}$ ) результаты для каждого из них необходимо просуммировать. При этом всегда следует держать в фокусе параметр  $N_{\text{кл}}$ :

$$P = \sum_{1}^{m=4} P_{\text{км}}$$

$$P_{\text{общ.}} = \sum_{1}^n P_n$$



# Утверждение плана продаж и расчет количества продавцов

Если требуется установить план продаж исходя из производственных возможностей и заложенного процента роста компании ( $P_{\text{страт.}}$ ), то несложно получить требуемое количество сотрудников отдела продаж ( $N_{\text{сотр.}}$ ):

$$N_{\text{сотр.}} = \frac{P_{\text{страт.}}}{P_{\text{общ.}}}$$

Важно не забывать сравнивать  $P_{\text{страт.}}$  с ограничениями емкости рынка, а также принимать во внимание производственные ограничения! Разумеется, план продаж должен перекрывать точку безубыточности и обеспечивать компании возможность развития.



# Контроль показателей в результатной воронке продаж

Антон Кожемяко  
[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

freepik.com

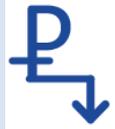


1. Лиды 

2.1. Признание потребности 

2.2. Оценка вариантов 

2.3. Экономическое обоснование 

3. Бонусы и ограничения  



Этапы	Действия	Границы перехода	Метрики
0. Лид - предварительно	<b>Помощник менеджера:</b>	Создана карта клиента по общим признакам	
	1. Сбор первичной информации о клиенте		
1. Лид – в CRM	2. Составление портрета: отрасль, общие контакты, оборот, сайт, город, продукт деятельности, комментарии, категория клиента	Клиент первый раз пообщался с помощником, получил презентацию. Подготовлено информационное письмо и отправлено от имени менеджера.	
	<b>Помощник менеджера:</b>		
	1. Заведение сделки по среднему весу		
	2. Уточнение контактного лица (ответственного, руководителя, ЛФР)		
	3. Выяснение сортамента закупаемой продукции		
	4. Периодичность закупа		
	5. Способ закупа (через тендеры или напрямую)		
	6. Какие тендерные площадки используются		
	7. Отправка презентации о нашей компании		
	8. Подготовка информационного письма для менеджера		
9. Постановка задачи на менеджера			

2.1 Признание потребности	<b>Менеджер:</b>	Получена конкретная заявка от клиента. Предоставлено КП с 3 преимуществами.	3 "боли", потребности - 3 преимущества
	1. Отправка информационного письма		
	2. Звонок (получили ли письмо? интересно ли предложение?)		
	3. Выяснение потребностей ("болей") клиента – серия встреч		
	4. Поиск любого информационного повода для дальнейшего сотрудничества (например: ссылка на их действующие проекты, покупка нелеквидов, ссылка на их "соседей", которые у нас закупают и т.д.		
	5. Составление и отправка КП или выставление счета		
2.2 Оценка вариантов	1. Выяснение критериев выбора	Клиент говорит о других конкурентных предложениях. КП доработано 3 преимуществами	3 критерия (управленческие индикаторы)
	2. Предложение альтернативных предложение		
	3. Выяснение дополнительных контактов (ЛПР, ЛФР)		
	4. Переговоры с ЛПР		

<p>2.3 Экономическое обоснование</p>	<p>1. Составление ТЭО и отправка клиенту</p>	<p>Клиент начинает торговаться, составление ТЭО.</p>	<p>Достигнута положительная разница между выгодой клиента и нашей ценой (величина экономической эффективности)</p>
<p>3. Сомнения</p>	<p>1. Идентификация сомнений 2. Разрешение сомнений</p>	<p>Клиент затягивает с принятием решения, так как возникают сомнения по качеству, надежности нас как поставщика и т.д.</p>	<p>Наличие сомнений (количество сомнений)</p>
<p>4. Бонусы и ограничение</p>	<p>1. Предоставление бонусов 2. Наложение ограничений (опцион предложения минимальный объем и т.д.)</p>	<p>Клиент не принимает решения, ждет дополнительных скидок и бонусов</p>	<p>Сумма в рублях предоставленных бонусов незначительная, то есть чем меньше бонусов, тем выше прибыль.</p>

## Где прочитать подробнее о тематике выступления?

На нашем сайте [bmtriz.ru](https://bmtriz.ru) Вы можете более детально ознакомиться с тематикой выступления в статье **«Управление результативностью и эффективностью в B2B продажах»**.

Ссылка на статью в чате участников.



# Розыгрыш призов

Промо-код **MONSTRY\_PRODAZH\_2021** позволяет только первым 15 участникам конференции до 10 июля 2021 года включительно скачать бесплатно книгу Антона Кожемяко "Как провести аудит коммерческого подразделения своими силами и обогнать конкурентов".

Предложение для первых 15 участников успевших использовать промо-код и скачать книгу.

Ссылка для применения кода в чате участников.





Спасибо за внимание.  
Успехов  
в больших продажах!

[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)

Антон Кожемяко,  
email: [info@bmtriz.ru](mailto:info@bmtriz.ru)  
тел. +7 903 091 8087

[www.bmtriz.ru](http://www.bmtriz.ru)