



V3 PARTNERS

# SALES MANAGEMENT

MINDNEK, KI NAGY DOLGOKRA KÉSZÜL!



FÓKUSZ, MÓDSZEREK, ESZKÖZÖK



# MOTIVÁCIÓ

„Semmilyen cég nem megy sehova, míg valaki el nem ad valamit”

Az értékesítés a vállalatok *nagy*, a start up cégek *legnagyobb* kihívása

A vezetés önmagában is *nehéz*, az értékesítés irányítása még *nehezebb*

Az értékesítés irányításának mibenléte

Tanulható

Üzleti vonatkozások

Előrejelzések alapossága



# MENÜ

Az Értékesítési vezető – a lét

Értékesítési csatornák - alapok

Értékesítők: a csapat - kihívások

Az Értékesítési Vezető Funnel-je – az eszköz

A sales meeting – a fórum

Face to Face meeting – a támogatás, bizalom

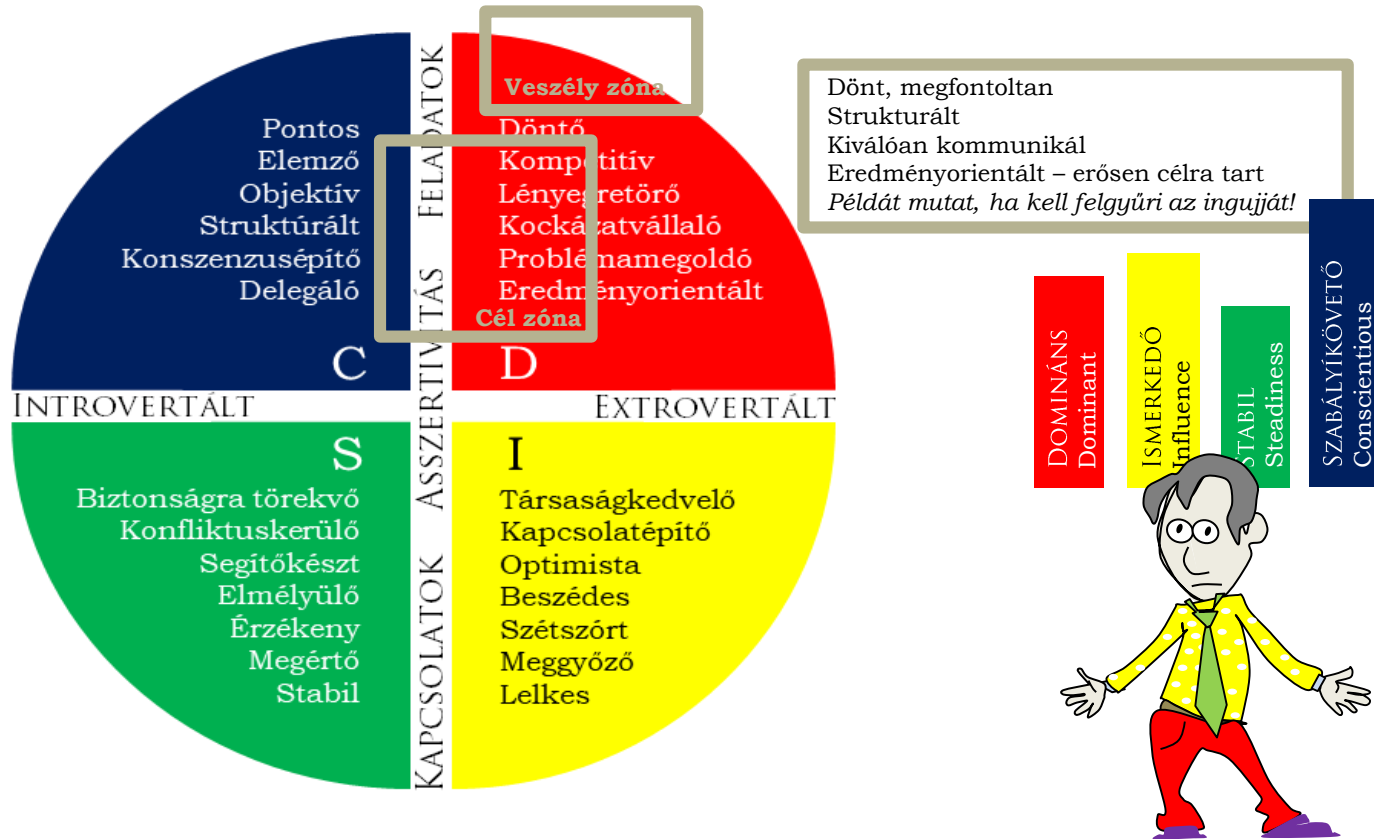
Előrejelzés és sales controlling – az üzlet

Gyakori hibák, kérdések - konfliktusok, exkluzivitás, szereplők



# A SIKERES VEZETŐ

## HOZZÁVALÓK A TULAJDONSÁGOK OLDALÁRÓL



Részletek a vezetésről a gyakorlatban: [Vezetove\\_valni\\_dl.pdf](http://Vezetove_valni_dl.pdf) (v3partners.hu)



# AZ ÉRTÉKESÍTÉS VEZETŐJE

## A MEGVALÓSÍTÓ

A bevételi terv felelőse. A „csapatok” irányítója.  
A piaci jelenlét kiépítője, működtetője. Board tag: küzd a  
valóság és vállalati elvárások *illesztésével*.

Fáklyavivő, motivátor, tanító.

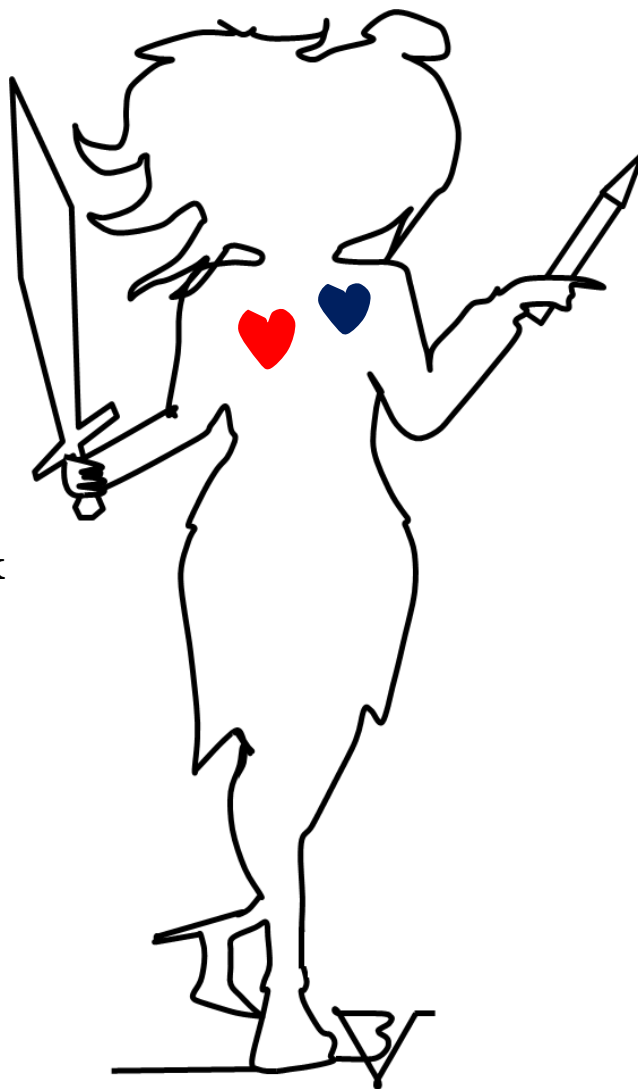
**A TÁBORNOK !**



# AZ ÉRTÉKESÍTÉS & MARKETING VEZETŐ

## **Értékesítési** vezető

Megvalósít  
elfoglalja a piacot  
Csatázik  
toboroz, piacot foglal  
számokban gondolkodik  
hónap az egység  
mérés az alapja  
*közvetlen* mérhető



## **Marketing** vezető

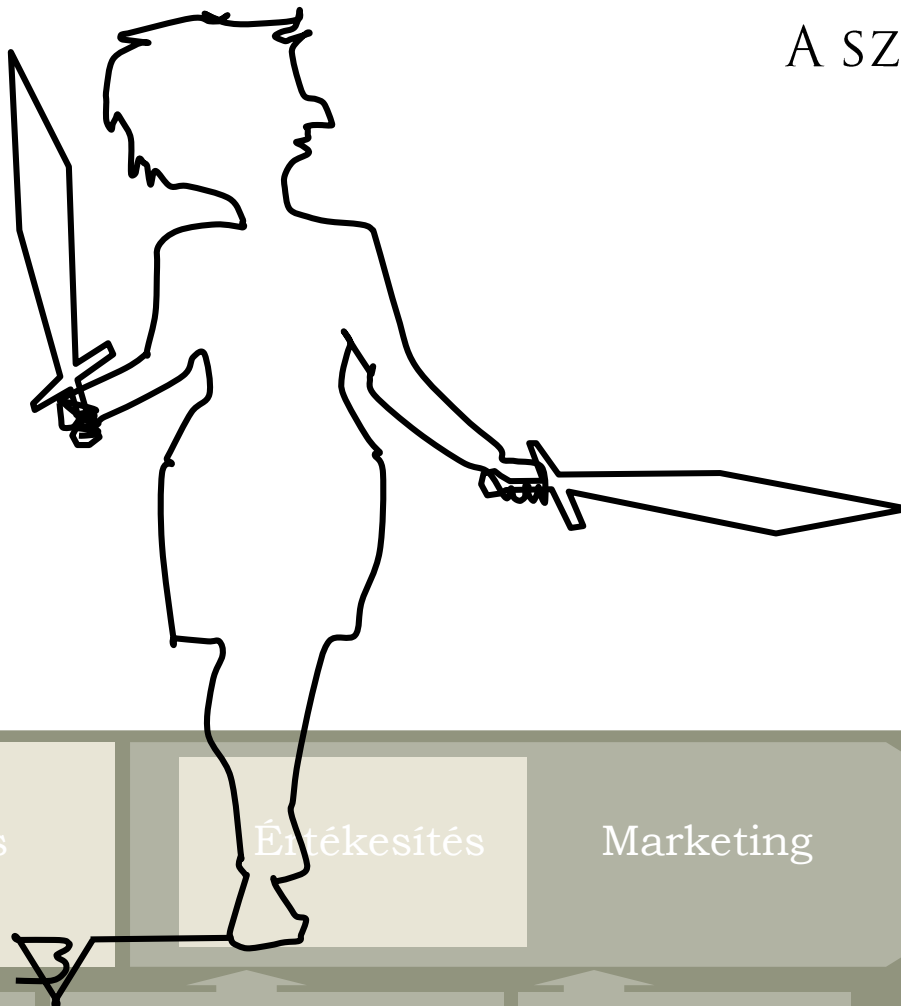
tervez  
belövi a piacot  
töri az utat a Sales előtt  
szegmentál  
programokban gondolkodik  
negyedév - év az egység  
mér, ha „kényszerítik”  
*közvetetten* mérhető

*Nem egy karakter, ha mégis : a vezető*

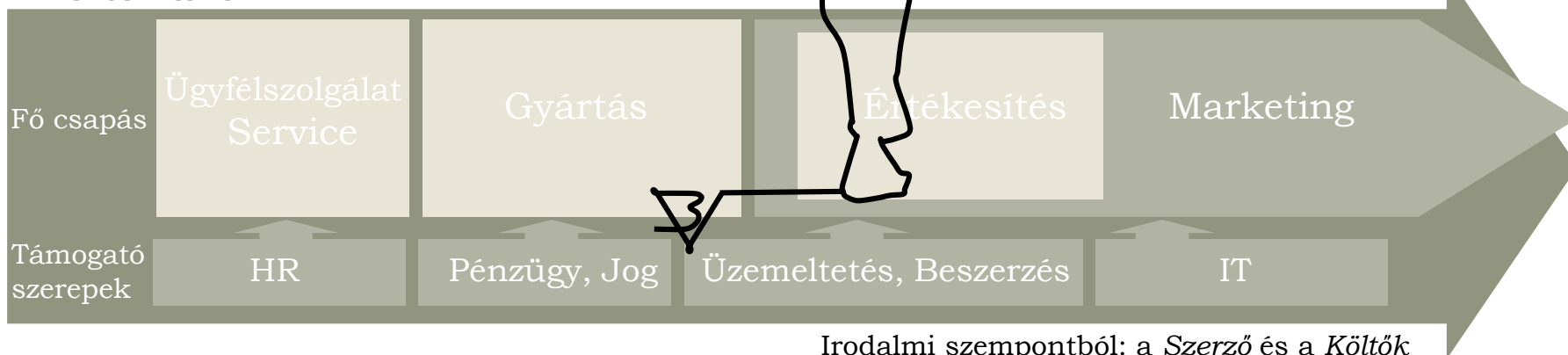


# AZ ÉRTÉKESÍTÉS VEZETŐJE

## A SZEREP



Az értéklánc



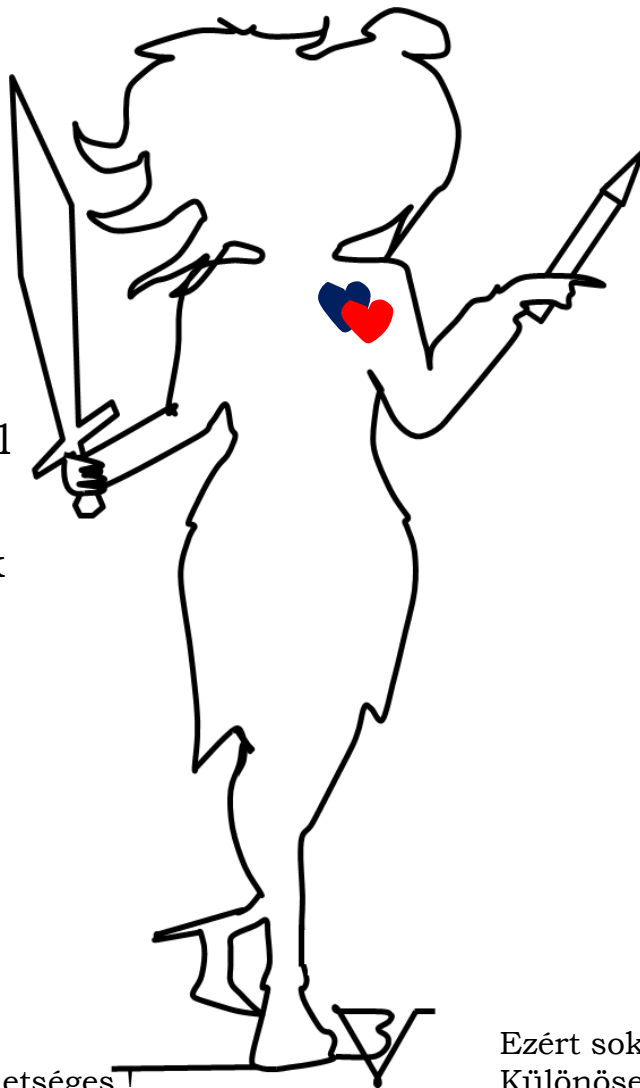
Irodalmi szempontból: a Szerző és a Költők



# AZ ÉRTÉKESÍTÉS VEZETŐJE

## VÁLLATIRÁNYÍTÁS

**Értékesítési** vezető  
megvalósít  
elfoglalja a piacot  
erőforrásokat menedzsel  
toboroz és csatába visz  
számokban gondolkodik  
hónap az egység  
mérés az alapja  
közvetlen mérhető



**Cégvezető**  
tervez  
szervez  
erőforrásokat menedzsel  
csapatot épít  
számokban gondolkodik  
negyedév - év az egység  
mér és mérik  
közvetlen mérhető

A vállalat *valódi* irányítása  
e két pozíció bármelyikéből lehetséges !

Ezért sokszor *e kettő pozíció egy!*  
Különösen kisebb cégek esetén.

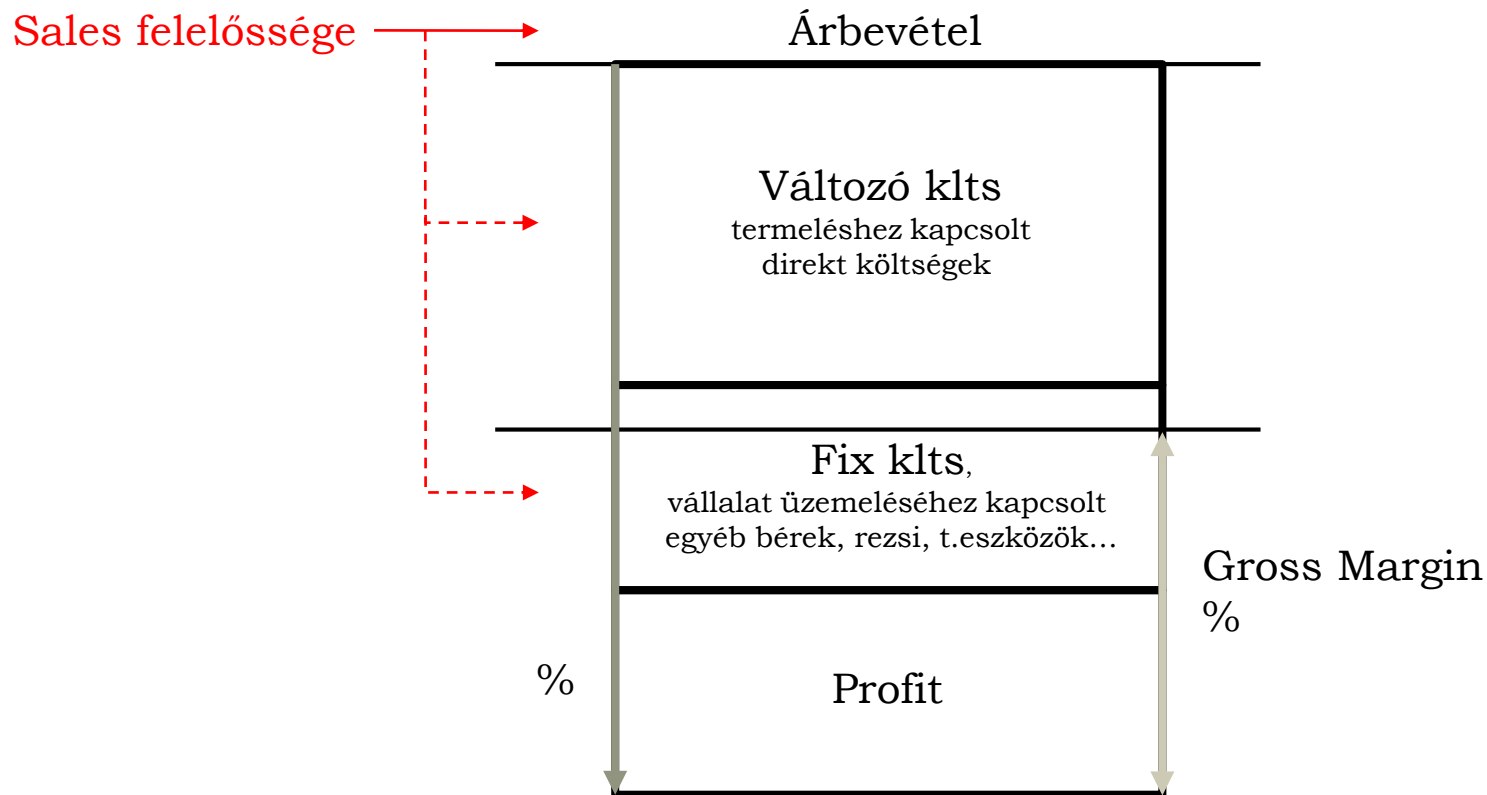






# EGY KIS GAZDASÁGTAN

## P&L NÉZET

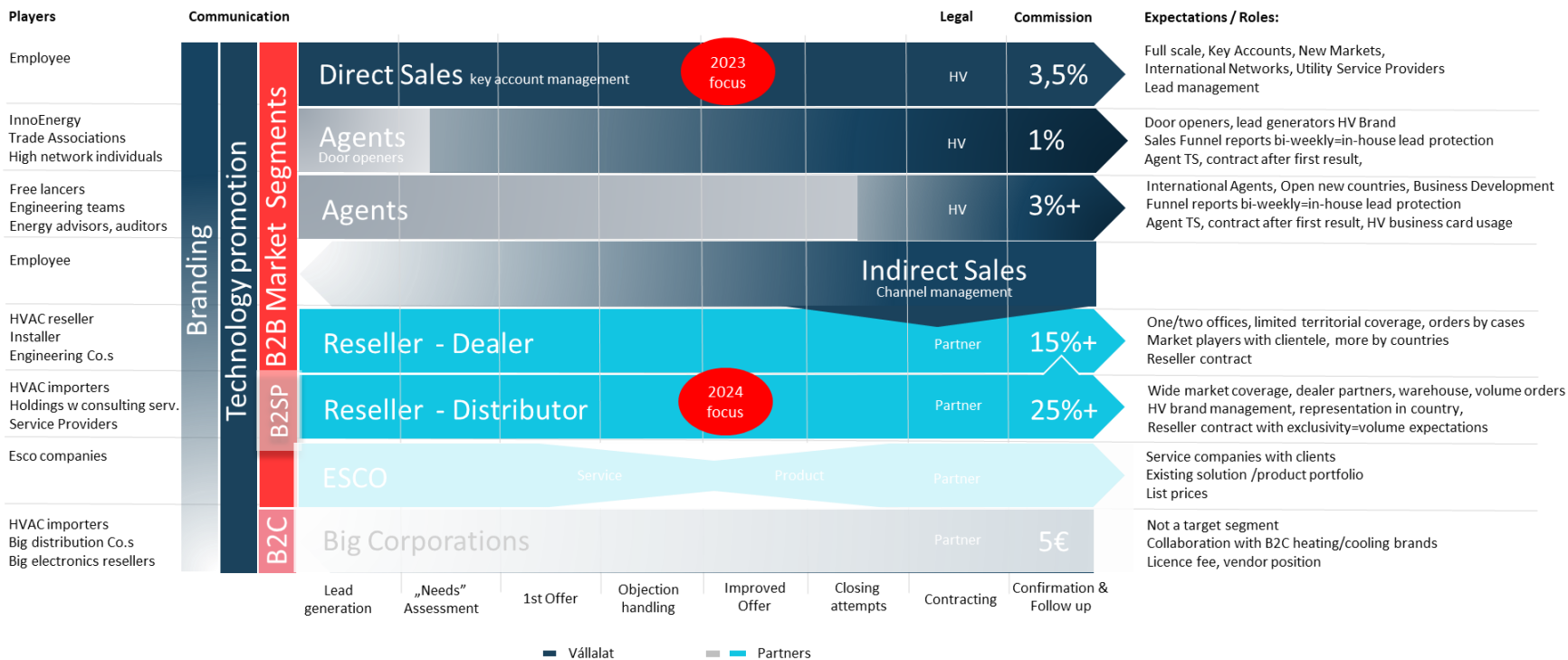






# ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK

## PÉLDA





# HÁLÓZATÉPÍTÉS

## CHANNEL DEVELOPMENT

A csatornákat a piac szegmenshez kell illeszteni

Az elérést, majd hatékonyságát ki kell találni

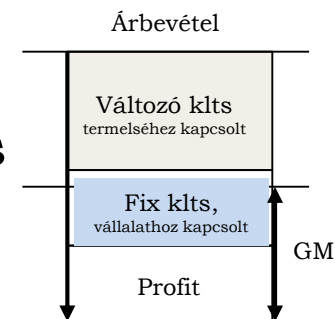
A szereplők jellemzőit és motivációját fel kell tárni

A csatornát fel kell *építeni*: toborzás, lefedettség

A hálózatot *működtetni* kell: aktivitás, kötési ráta

Csatorna és Játékos konfliktusokat kezelni szükséges

Exkluzivitás annak jár, aki már teljesített

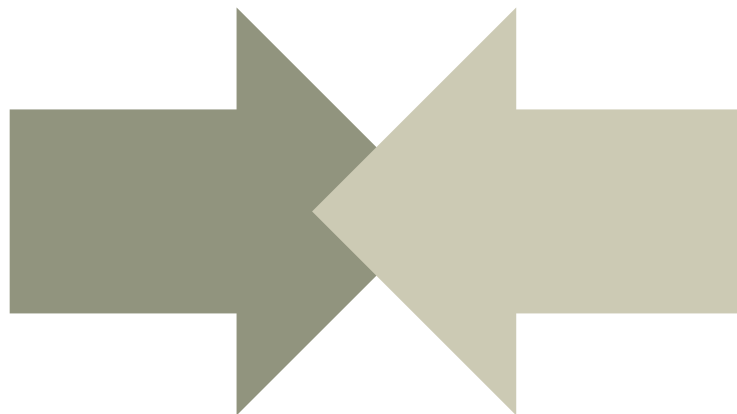




# DIREKT & INDIREKT CSATORNÁK

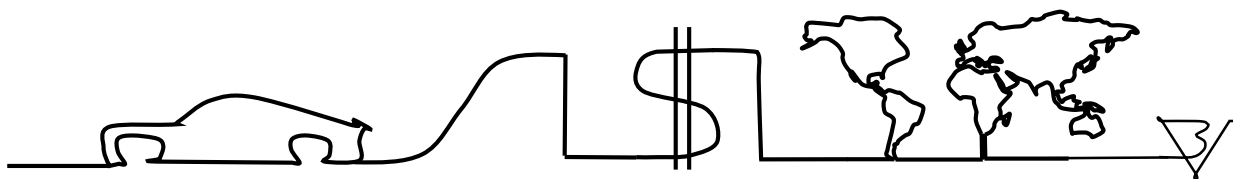
## **Direkt sales**

saját  
utasítható  
motiváció  
jutalék  
azonnali reakció  
költséges fenntartás  
jelentős investíció  
regionális lefedettség  
*üzletkötők*



## **Indirekt sales**

partnerek  
kérések  
motiváció  
jutalék, árrés, „charge”  
lassabb reakció  
arányos fenntartás  
jelentős investíció  
kiváló lefedettség  
*hálózat menedzserek*



A kifejezés a *piac elérés módját* jelenti.

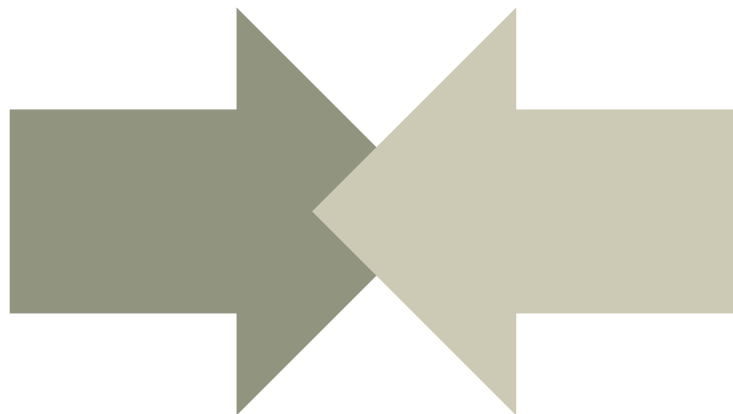


# DIREKT & INDIREKT

## A SALES EMBER, AKIT A VEZETŐ KERES

### **Üzletkötő**

ügyfél  
üzletkötés  
*leadgenerálás*  
saját sales funnel  
övé az ügyfél  
fejleszti magát  
kiváló értékesítő  
harcos  
önálló



### **Hálózatmenedzser**

partner  
hálózatépítés  
*aktivitás növelés*  
hálózati forgalom  
partneré az ügyfél  
fejleszti a partnereket  
kiváló szervező  
támogató  
csapatjátékos

Eltérő személyiségek ! Más képességek...

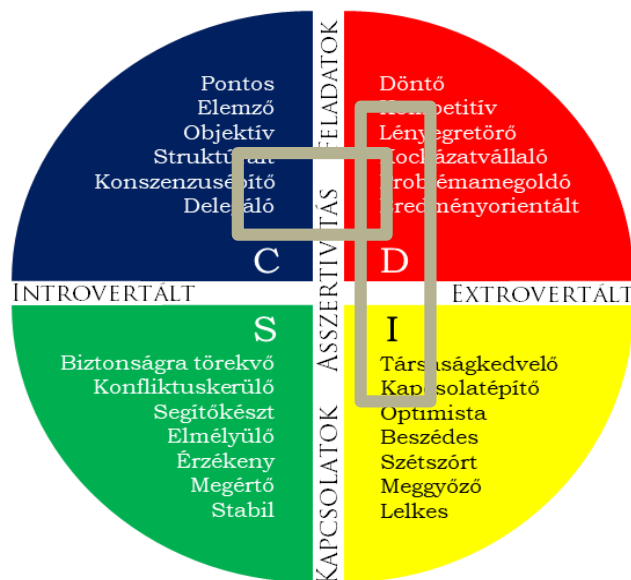


# ÉRTÉKESÍTŐK

Ő MONDD, TE KIT VÁLASZTANÁL...?

## Ami számít !

személyiség  
magas önmotiváció  
kudarctűrő képesség  
küzdőszellem  
önállóság  
*szervezettség*  
célorientáltság



## És ami nem...

képzettség  
iparági ismeretek  
korábbi termékismeret  
„hasbeszélő képesség”

Forrás: DISC személyiségteszt alapján, V3 Partners

## Ami segít...

EQ  
pragmatikus  
ügyfélbázis  
értékesítői múlt  
logikus gondolkodás - JPÉ

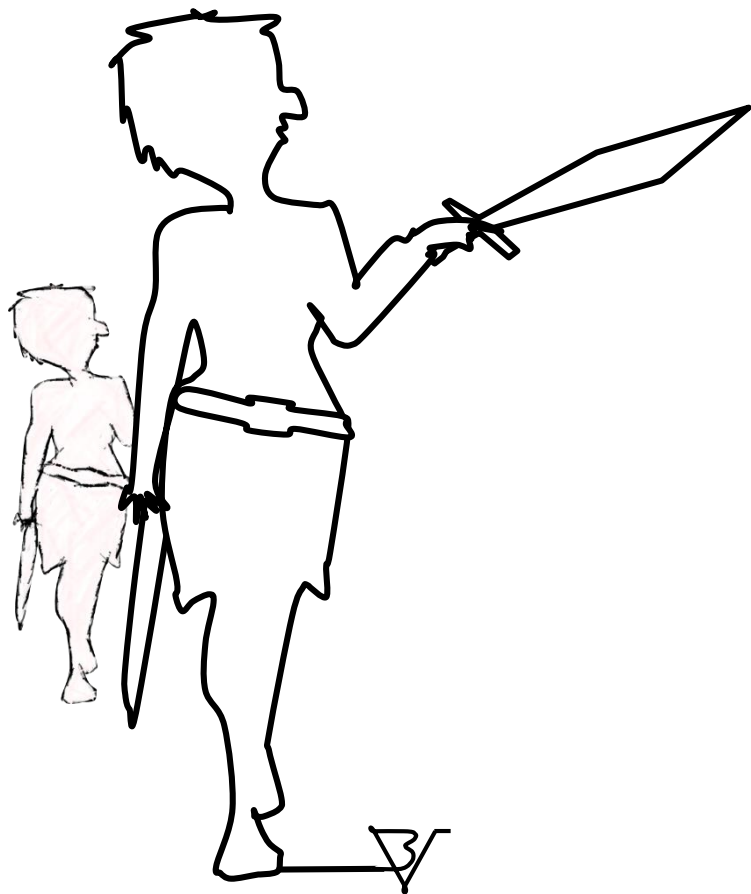
Versenyeztess, kísérletezz, cserélj !



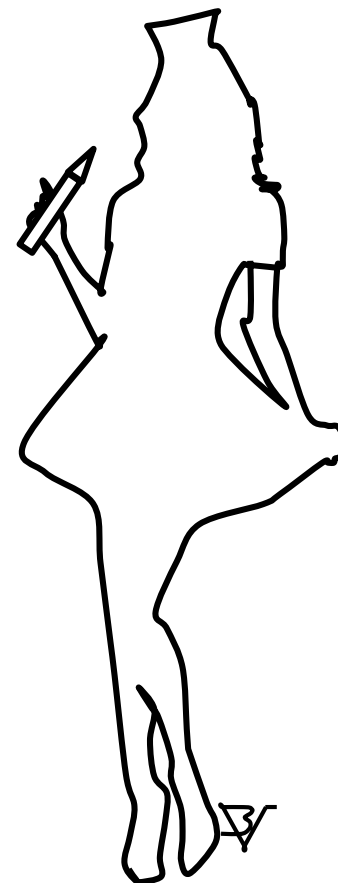


# ÉRTÉKESÍTŐK

Ó MONDD, TE KIT VÁLASZTANÁL...?



Harcos  
Értékesítés



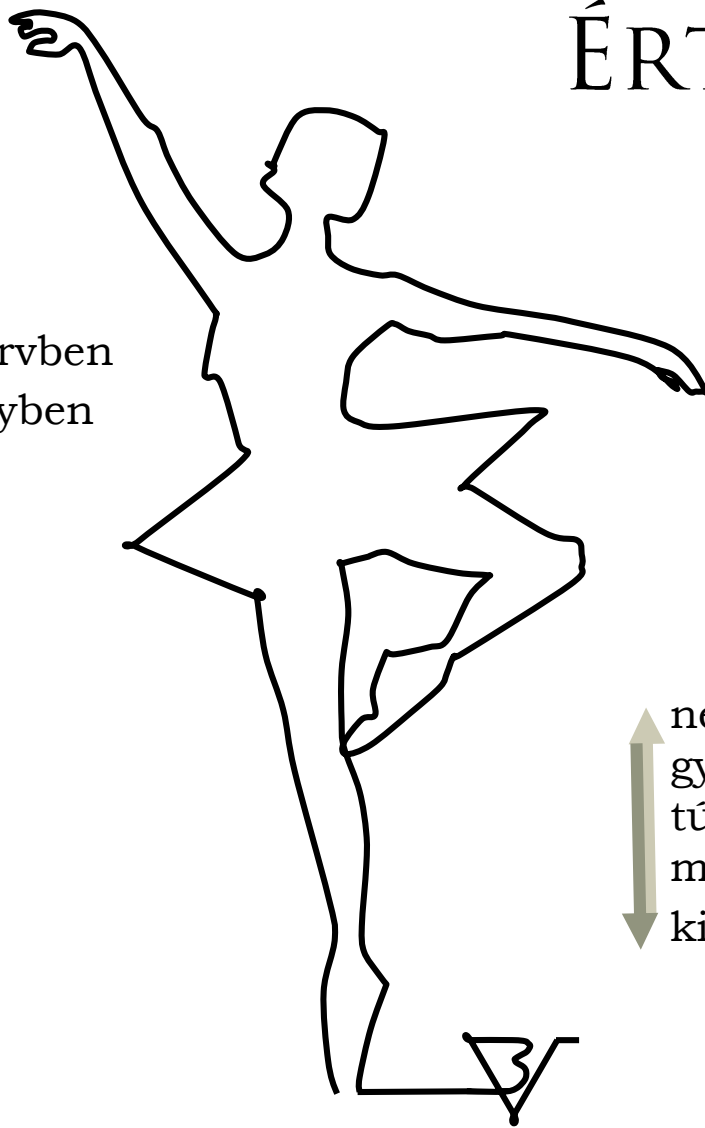
Az ápoló  
Ügyfélszolgálat



# ÉRTÉKESÍTŐK

## A VEZETETTEK

mindig teljesítenek  
meghatározóak a havi tervben  
példamutatóak eredményben  
bevállalalósak



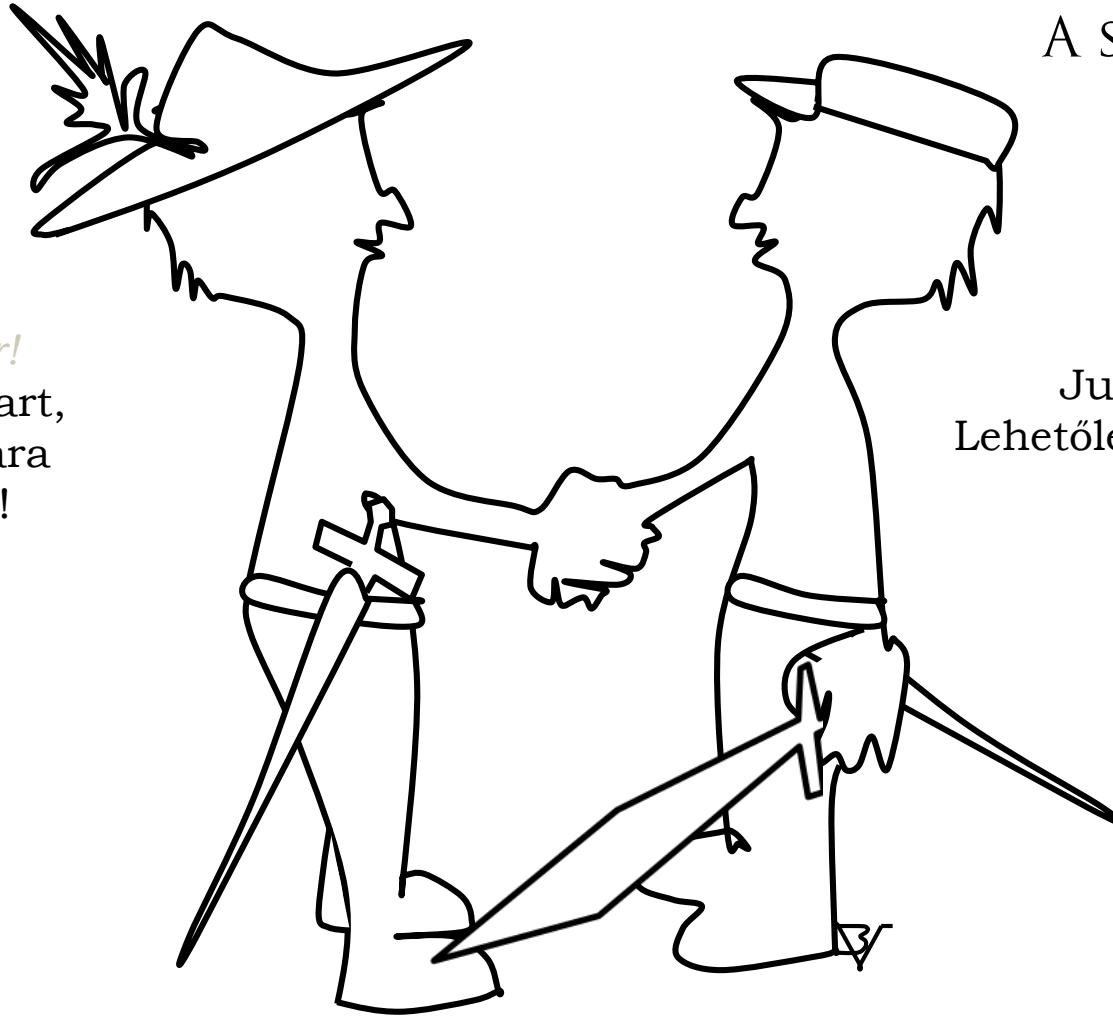
A primadonnák

↑ nehezen integrálhatók  
gyenge szabálykövetés  
túlcsorduló önérték  
↓ megbecsülés erős igénye  
kihívó attitűd

— vezető nézete  
..... egyén nézete

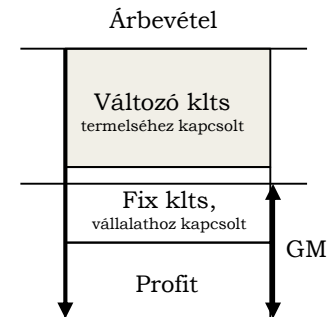


# ÉRTÉKESÍTŐK A SZERZŐDÉS



*Nincs fix bér!*  
Alap: életben tart,  
hogy a munkára  
koncentrálj!

Jutalék van!  
Lehetőleg „unlimited”



Egy jó cégben a kiváló értékesítő keres a *legjobban!*





# SALES MANAGEMENT

10 PONTBAN

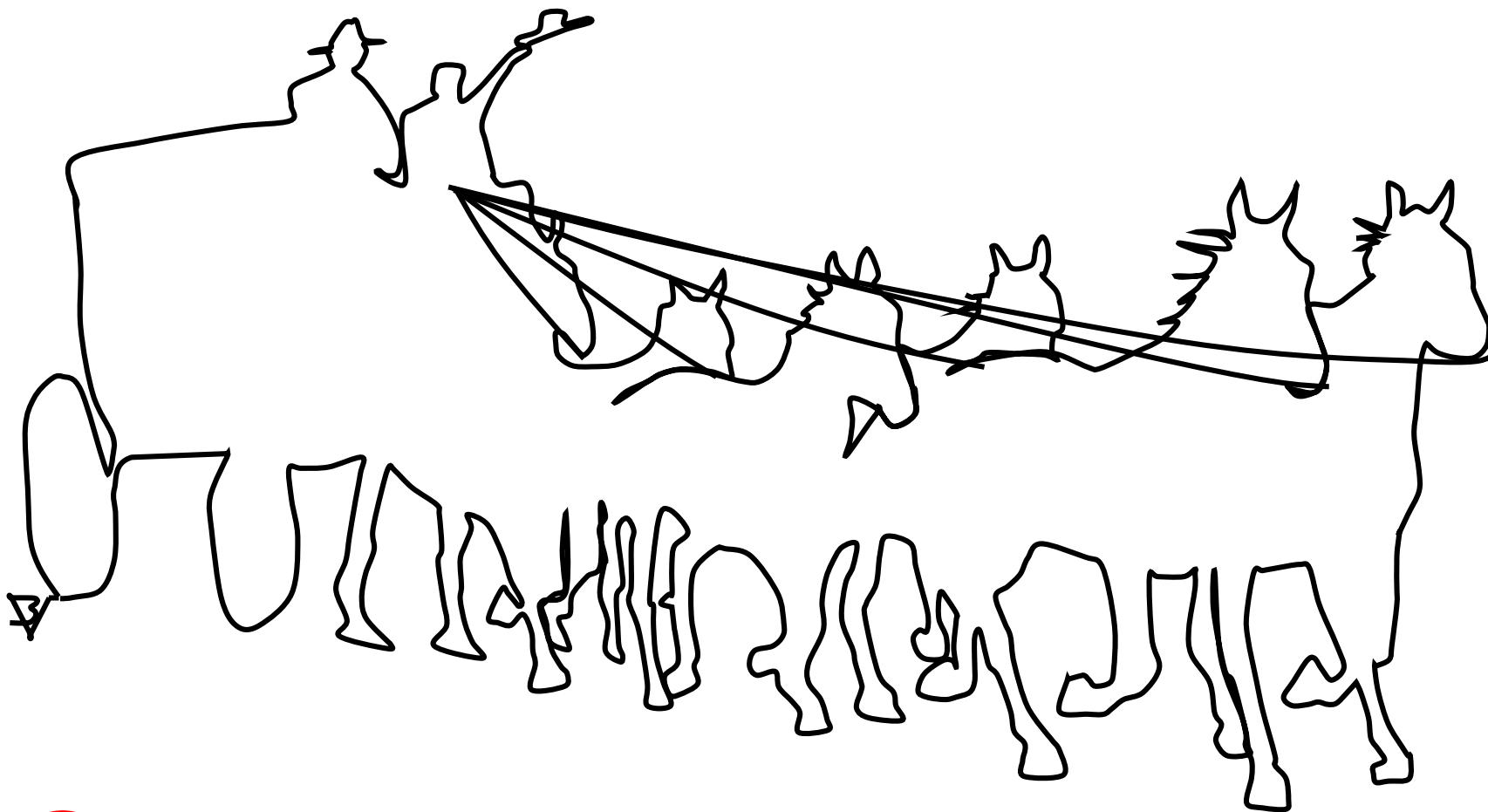
1. Állítsd fel a minimális szabályokat. Ezeket tartasd is be.
2. Kevés adminisztráció = Sales Funnel kötelező! Nem kellene bonyolult szoftverek, nem tesznek hozzá!
3. *Ne uniformizálj!* Hagyj teret az egyéni kísérletezésnek!
4. Találd meg az egyéni hangot a csapat egyes tagjaival
5. Erősen orientálj!
6. Osztd meg a legjobb praktikákat! És tartsd fent a versenyt!
7. *Az érdem a teljesítmény! Aszerint értékelj, ne egyebek alapján!*
8. A kiemelten fontos dolgokat, **magad végezd!**
9. Figyelj a hátországra: ne maradjon le, ne szakítsd szét a céget!
10. Az élen állj, érezzék!

#7  
hiba



# ÉRTÉKESÍTŐK

## A VEZETETTEK



Erős csapatra törekedj, még ha nehéz is vezetni őket!



# A SALES LEADER'S FUNNEL

## A Sales Funnel

Az érdeklődők listája

1. Kapcsolatfelvétel

2. Igényfeltárás

3. Ajánlattétel

4. Kifogáskezelés

5. Javított ajánlat

6. Kötési  
próbálkozások

7. Kötés

+1 Megerősítés

## A Sales Leader's Funnel

Az erőforrások nézete

Channels

Players

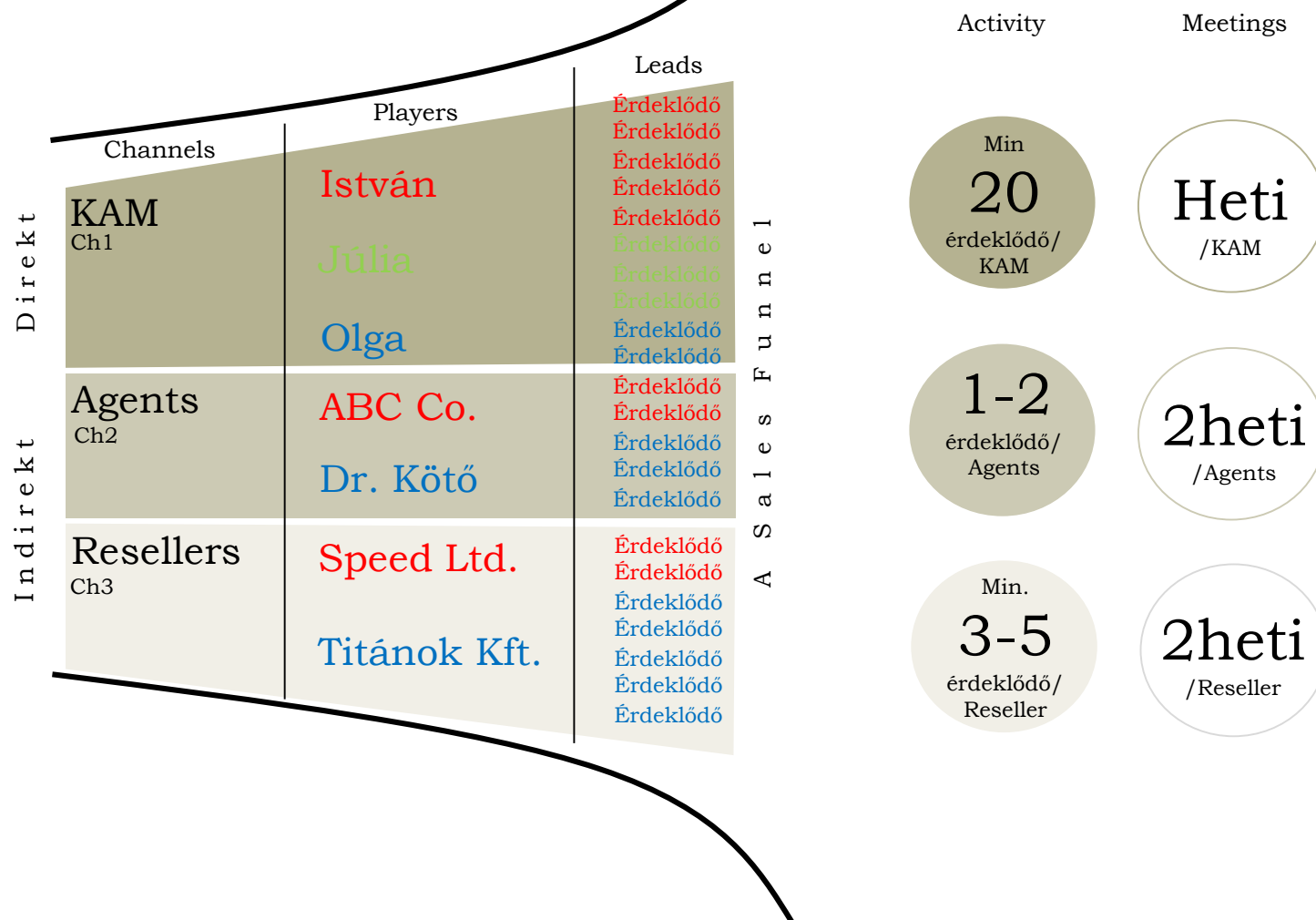
Leads





# A SALES LEADER'S FUNNEL

## ÖKÖLSZABÁLYOK



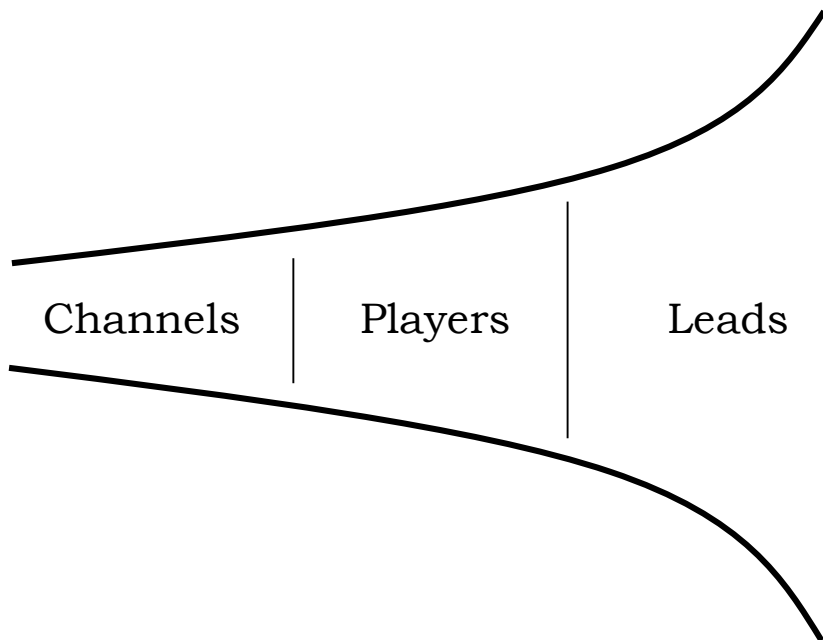


# A SALES LEADER'S FUNNEL

## PÉLDA

### A Sales Leader's Funnel

Az erőforrások nézete



CHANEL	KAM	PLAYERS	Összeg / Lead huf	Összeg / Lead PWNR huf	Összeg / számláló
⊕ Direct Sales			404 671 967	105 210 101	117
⊕ Indirect Sales			56 900 000	24 275 000	10
⊕ Vendor			2 800 000	2 660 000	2
⊕ Agent			1 374 460	206 169	1
<b>Végösszeg</b>			<b>465 746 427</b>	<b>132 351 270</b>	<b>130</b>

CHANEL	KAM	PLAYERS	Összeg / Lead huf	Összeg / Lead PWNR huf	Összeg / számláló
⊖ Direct Sales			404 671 967	105 210 101	117
	⊕ ICS		102 489 000	38 404 500	11
	⊕ MAL		135 654 598	27 183 248	41
	⊕ SIP		166 528 369	39 622 353	65
<b>Végösszeg</b>			<b>404 671 967</b>	<b>105 210 101</b>	<b>117</b>

CHANEL	cégné	PLAYERS	Összeg / Lead huf	Összeg / Lead PWNR huf	Összeg / számláló
⊖ Indirect Sales			56 900 000	24 275 000	10
	⊕ HEN		0	0	2
	⊕ Kla		46 900 000	18 775 000	5
	⊕ Sir		4 000 000	400 000	1
	⊕ T-M		6 000 000	5 100 000	1
	⊕ ECM		0	0	1
⊖ Vendor			2 800 000	2 660 000	2
	⊕ BOHAMET S.A.		2 800 000	2 660 000	1
	⊕ Siemens Austria		0	0	1
<b>Végösszeg</b>			<b>59 700 000</b>	<b>26 935 000</b>	<b>12</b>

KAM	CHAN	PLAYERS	Összeg / Lead huf	Összeg / Lead PWNR huf	Összeg / számláló
⊕ ICS	EL		122 489 000	41 404 500	15
⊕ MAL			167 929 058	43 564 417	48
⊕ SIP			175 328 369	47 382 353	67
<b>Végösszeg</b>			<b>465 746 427</b>	<b>132 351 270</b>	<b>130</b>





# HÁLÓZATÉPÍTÉS

## LÉPÉSEK

### 1. Szervezés

- Játékosok *tudatos* keresése: geográfia, méret, komplementerek, ügyfélbázis
- Profilozás: kit keresünk, mik a jellemzői, mi *jelenleg* (bizonyított)
- Szerződés: *azonos* csatornánként, teljesítmény alapon *eltérő* szereplőkként
- Felelős kapcsolattartó kijelöltetése

### 2. Aktívvatétel

- Az aktivitásra fókuszálj, azt mérd! Tölts az időt veled? Akcióterv! Saját terve
- Támogass, értsd meg hol akad el, mutass be jó technikákat!
- Mennyi időt szán rád a többi termékéhez képest?
- Keresztértékesítés a meglévő ügyfélbázisán
- Termék oktatása, értékesítéstámogatás kialakítása

### 3. Növekedés

- Értékesítés oktatása: szegmentáció, Blue Print (írd le, ami működik)
- Célok megfogalmazása, számok. Értékesítési Terv
- Rendszeres egyeztetés (beszámoló)
- Versenyek, Játékos találkozók, eszmecserek, jutalmazás



# SALES MEETING

## AHOL A VEZETŐ IRÁNYBA ÁLLÍT

### 1. Orientáció

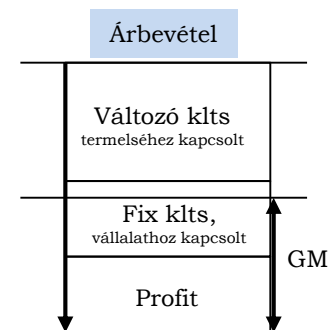
- A csapat összerázása a vállalati értékrenddel
- Az elvárások és az „1 Cél” előtérbe állítása majd fókuszban tartása
- A Sales Funnel vezetés evangelizációja, a státusz használat egységesítése
- Küldetéstudat hangsúlyozása és megkülönböztetés

### 2. Beszámoltatás, a vállalati célok tükrében

- Értékesítőkként a legfontosabb ügyek:
  - amiből a hónap eredménye lesz
  - ami tanulságos a többiek számára, vagy tipizálható
  - ahol elakadás van, és tanács kell
- Az egyén szerepe és jelentősége: az Üzleti Terv az egyéni tervek fényében
- A sales vezető üzleti előrejelzésének (*forecasting*) alapja

### 3. Motiváció

- Az egyéni célok komparációja a teljesítéssel, a csapat előtt
- Legjobbák kiemelése, példázat
- Lemaradók „húzása”, versenyszellem
- A csapat újra töltése energiával !





# SALES MEETING

## AHOL A VEZETŐ IRÁNYBA ÁLLÍT

### **Időbeliség**

min. 1,5-2 óra - ne sajnáld rá az időt, nem letudni kell!!

Hetente ugyanakkor, a *vezető vállalásosan betartja!*



### **Képzés**

a sales meeting, előtt/után kiváló alkalom a csapat képzésére

- termék trainingek
- versenytárs elemzések
- háttország elvárásai
- SaSu visszajelzései



# FACE TO FACE MEETING

## SZEMÉLYES BESZÁMOLÓK

### 1. Motiváció

- Egyéni célok kijelölése: az egyéni terv és jelentősége
- Az egyén önmagával versenyez : képességhez mért célok
- Az egyén jövőképe: fejlődési utak, lehetőségek

### 2. Beszámoltatás

- A terv és a teljesítés: számok!!
- Szembesítés: az ígérték és a valóság, előző héten tervezett/e heti valóság
  - Vezetői értékelés a számok alapján, egyéni és csapat perspektíva
  - Vezetői értékelés a befektetett energia és alkalmazott módszerek alapján
  - Jutalmazás vagy „nógatás”
- Irányba állítás: hogyan csináld, hogy menjen ! Konkrétumok !!

### 3. Tanítás

- Konkrét javaslatok (!) az elakadt ügyek tovább lendítésére
- Karakter építés: személyes fejlesztés, egyénhez mérten
- A „tudomány” bevonása: módszerek, eszközök bemutatása



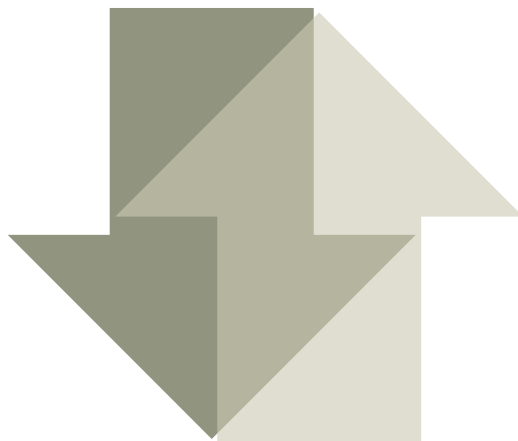


# FACE TO FACE MEETING

## FÓKUSZ

### **Amint el akarsz érni**

- számok 1.
- értékrend 2.
- aktivitás 3.
- adminisztráció 4.



### **Ahogy eléred**

- 1. adminisztráció
- 2. aktivitás
- 3. értékrend
- 4. számok



# FACE TO FACE MEETING

## ELLENŐRZÉS -> BIZALOM!

Plan

Organize

Lead

Control

#7  
hiba

Részletek az Vezetésről:  
[Irányítás \(v3partners.hu\)](http://iranyitas.v3partners.hu)  
[Fussatok \(v3partners.hu\)](http://fussatok.v3partners.hu)

A M A N T R A = P O L C

Fentről lefelé haladj, DE *szállj alá*,  
hogy megbizonyosodj a valóságról!

Az nem vezetés, hogy delegáció címén  
odalököd a feladatot, majd letudtad.

A megértéshez, az infót „odalent” találod!

Még a gyenge üzletkötő is van annyira jó, hogy eladja magát a vezetőnek!



# SALES FORECASTING

## A PIPELINE ÉS A FUNNEL

### Az érdeklődőtől az ügyféllé válásig (pipeline és funnel)

- a folyamat nyomonkövetése
- iránytű az üzeltkötő (!! számára
- „láttelel” a sales vezető számára
  - a személyes beszámoló alapja
  - az aktivitás mérés alapja
  - a megértés és segítség feltárás/nyújtás alapja
- kategorizálás

### A vállalati értékrend beépítése, mérhetőség (sales funnel)

- státusz definíciók
- az előrehaladás értékelésének *egységesítése*, értékesítőtől függetlenítése
- az érdeklődő-ügyfél *valószínűség* számszerűsítése: **az előrejelezés alapja**
- több Játékos és több Csatorna működtetése esetén elengedhetetlen
- A kötési ráta és az értékesítési ciklus ökölszabályok mérése, ami az üzleti tervezéshez elengedhetetlen

Részletek a Sales Funnelről: [SalesFunnel\\_hu\\_dl.xlsx \(live.com\)](#), [Sales Funnel útmutató \(v3partners.hu\)](#)



# VERSENYEK

Minden üzletkötő *elsődlegesen* magával versenyez!

helye: Face to Face meeting



- Képességekhez mért feladatkiírás!
- Képességekhez mért fejlesztési út
- Egyéni vezetői támogatás

Minden üzletkötő versenyben, csapatban „húzzák egymást”

helye: Sales meeting

- Vállalathoz mért feladatkiírás! – helye a „rendszerben”!!, az érték amit hozzáad: jelentősége
- Képességek, eredmények értékelés és jelentősége a vállalat szemszögéből
- Egymás segítése, vagy ellesés a jobbaktól: versenyszellem
- Példák és példázat: nem csak a legjobbak, hanem a legjobban sokszorosítható esetek

## Visszajelzés!!!

helye: mindennapokban

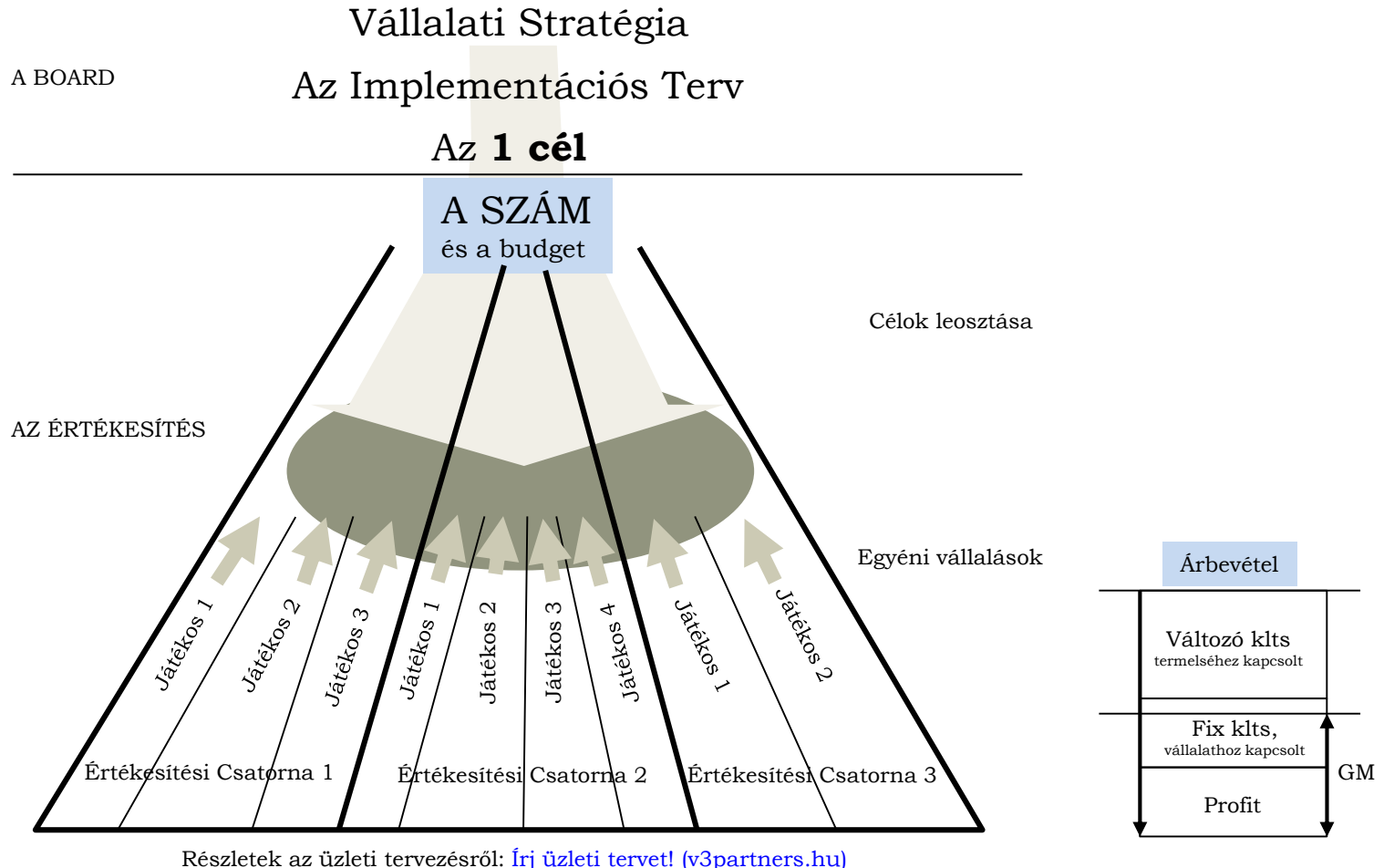
- F-F meeting: havonta megállsz, értékelsz:
  - 1) a havi terve alapján – kis kép
  - 2) Az üzletkötő fejlődése alapján – karrier út
  - 3) Cég szempontjából – nagy kép
- Sales meeting: egymáshoz képesti elhelyezés
- Eseti verseny kiírások:
  - éves, negyedéves versenyek! egyénre szabva!
  - a díj *mindig* álljon arányban az erőfeszítéssel és a **teljesítmény céges hozzáadott értékével!**





# TERVEK

## ÜZLETI TERVEZÉS & MOTIVÁCIÓ

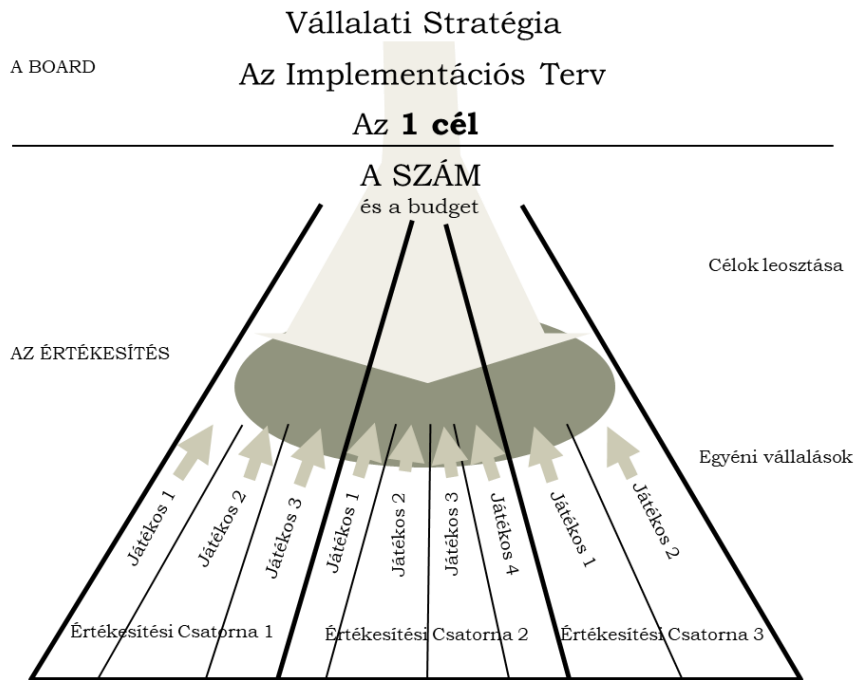




# A SALES MANAGEMENT

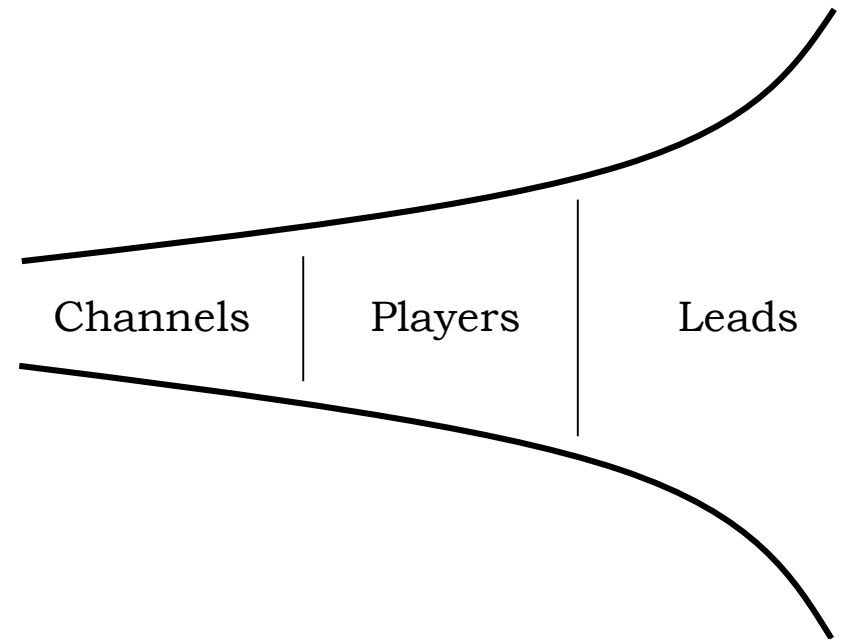
## A Bevételi Terv

Az üzleti terv nézete



## A Sales Leader's Funnel

Az erőforrások nézete





# A COCKPIT MUTATÓK, ELŐREJELZÉS, CONTROLLING

## 1 Üzleti Terv



## 2 Pénzügyi modell: bevételek fül

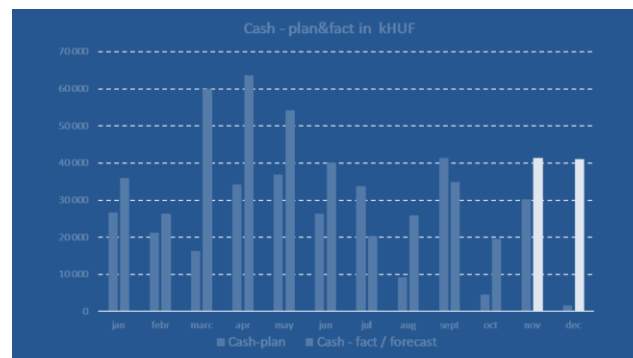
Eredménykimutatás	P&L	Y1/m1	Y1/m2	Y1/m3	Y1/m4 Y1/m5	
Bevétel	Income	0	0	49 389	0	74 436
Bevételköltség	COGS	0	0	48 611	0	23 889
<b>Bevétel</b>	<b>Gross income:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>778</b>	<b>0</b>	<b>50 547</b>
br.	salary	0	0	16 537	27 209	36 530
marketing	marketing	0	0	150	6 900	3 900
költségek	expenses	0	0	2 712	2 307	187 671
<b>teljes költség</b>	<b>Total expenses</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19 419</b>	<b>36 475</b>	<b>228 091</b>
Működési nyereség	Operating income:	0	0	-18 641	-36 475	-177 543
amortizáció	Amortization	0	0	0	50	0
<b>Adóssá előtti nyereség</b>	<b>Pre-tax profit or loss</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18 641</b>	<b>-36 525</b>	<b>-177 613</b>
adó	TAX	0	0	0	0	0
Adóssá utáni nyereség	After-tax profit or loss	0	0	-18 641	-36 525	-177 613
<b>Kumm. adóssá utáni nyereség</b>	<b>Cumm. after-tax profit or loss</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18 641</b>	<b>-55 166</b>	<b>-232 779</b>
<b>Készpénz</b>	<b>Cashflow</b>	<b>Y1/m1</b>	<b>Y1/m2</b>	<b>Y1/m3</b>	<b>Y1/m4 Y1/m5</b>	
<b>Összes készpénz</b>	<b>Opening cash balance</b>	0	0	38 056	19 415	509 106
adóssá utáni nyereség	total profit:	0	0	-18 641	-36 525	-177 613
amortizáció	amortization	0	0	0	50	0
<b>nyereség amortizációval</b>	<b>cash from operation</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-18 641</b>	<b>-36 475</b>	<b>-177 543</b>
követelések havi változása	changes in receivables	0	0	0	0	0
raktárkészlet havi változása	changes in inventory	0	0	0	0	0
liabilitások havi változása	changes in liabilities	0	0	0	0	0
<b>összes forgótkészlet</b>	<b>working capital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
havi beavazartt állományok	Purchase of fixed assets	0	0	0	-3 000	-1 200
V tőke változása	changes in capital	0	0	0	0	0
V3 változások	changes in other liabilities	0	0	0	0	0
<b>Záró pénzforgalom</b>	<b>Ending cash</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19 415</b>	<b>509 106</b>	<b>330 363</b>

## 3 Értékesítés

## 4 Controlling

	plan	actual	trend
new clients 2023	18	12	increasing
sales cycle	3 months	8 months	no change
gross margin	50%	36% (with inst) 56%(w/o inst)	no change
HU/internat. sales 2023	-	11/1	Hungary
average deal size	1,05	1,5 in 2023	increasing
direct/indirect sales 2023	.	9/3	direct
direct sales force #	.	4	decreasing
sales in new countries 2023	-	-	no change

## 5 Előrejelzés





# AZ ÉRTÉKESÍTÉSI VEZETŐ

## MIKOR JÓ ?

### Győzni akar

Megéli: a tervet teljesíteni KELL!

Mögé áll teljesen, a duma nem elég: „én mindent megtettem”

### Szervezett

Tartja a felállított „rendet”: Nem marad el megbeszélés!

Felkészülten érkezik!

Mutatja az „ívet”, amit megvalósít! Visszajelez, hogy hol tart a csapat

### Következetes

Nem rángatja a kormányt! Ami tegnap fontos volt, nem tűnhet el mindig, hirtelen

Irányt mutat és elmagyaráz

Mindig a csapat rendelkezésére áll, elérhető

Mindig a szabályok szerint értékel

### Tanít és megmutat

Követel, mutatja a hogyant

Ha az értékesítő elakad, módszertant ad

Figyel a személy fejlesztésére, *egyénenként*

Folyamatosan képezi az üzletkötőket *a csapatban, behozza a „tudományt”*



# HIBALISTA

#1 díjazás

#2 gyenge csapat

#3 irányítási metodika hiánya: „ézésből”

#4 sales meeting szentsége

#5 rossz motiváció

#6 képzés hiánya

#7 érdemtelen bizalom

#8 felesleges adminisztráció



Az Értékesítés szervezésnek és a Vezetésnek is széles szakirodalma van!  
Ezen átfogó gondolatok azért íródtak le, hogy  
a kezdő silambuszaként, a haladók ellenőrző listájakén szolgáljon a csata hevében.  
Hogy tudjuk az alapok a helyén vannak e?



*„Küzdj tovább, mert a világon semmi sem helyettesítheti a kitartást.  
Tehetség nem, mert a világ tele van tehetséges, de sikertelen emberrel.  
Zsenialitás sem, mert a világ tele van meg nem értett zsenivel.  
Műveltség sem, mert a világ tele van tehetetlen művelt emberrel.  
Csak **kitartás** és elhatározottság vezet sikerre.”*

(Calvin Coolidge, amerikai elnök, 1923-1929)

# HAJRÁ!

További segédanyagok: [v3partners.hu](http://v3partners.hu)