

# Вячеслав Васильевич Недеров

## *Создание отдела продаж*

Алгоритм и правила



# **Вячеслав Васильевич Недеров**

## **Создание отдела продаж.**

### **Алгоритм и правила**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=23099480](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23099480)*

*ISBN 9785448379888*

#### **Аннотация**

Эта книга адресована тем, кто нуждается в получении работающих инструментов, для создания системы продаж товаров и услуг. Алгоритм создания отдела продаж, изложенный в книге позволит вам решать задачи продаж, гораздо успешнее, уверенно достигая целей развития бизнеса. Алгоритм включает более 50 форм документов, которые помогут сэкономить время и финансовые средства. Удачи и высоких продаж!

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Соглашение об использовании информации | 5  |
| Термины и определения                  | 10 |
| Введение                               | 16 |
| Аудит системы продаж                   | 18 |
| Планирование                           | 27 |
| Контроль продаж                        | 33 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 34 |

# **Создание отдела продаж**

## **Алгоритм и правила**

**Вячеслав**  
**Васильевич Недеров**

© Вячеслав Васильевич Недеров, 2023

ISBN 978-5-4483-7988-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Здравствуйте коллеги, меня зовут Недеров Вячеслав Васильевич, Россия. Я работаю в сфере создания систем продаж. Опыт развития продаж, изложенный в этом издании адресован тем, кто осваивает применение эффективных инструментов продаж. Структура российского бизнеса сложна в многообразии способов его ведения и проста в ошибках совершаемых владельцами бизнеса. Поэтому, предлагаю вам готовые алгоритмы создания и развития системы продаж. Опыт, изложенный в этом издании, поможет вам улучшить систему продаж.

# Соглашение об использовании информации

Рынок имеет ограниченное количество потребителей и потенциальных клиентов, это повышает требования к системе продаж компании. Если ваша компания ставит цели роста доли рынка и количества новых клиентов, это повышает требования к системе привлечения потенциальных клиентов, персоналу и задачам компании (приложение 15).

Какая должна быть структура?

Например, компаниям, которые продают ИТ-решения, требуется провести несколько согласований, расчетов, поэтому работа продавцов должна осуществляться в тандеме с техническими специалистами. Для этого, кроме прочих, им нужны навыки управления проектами. Если у вас большое количество продуктовых групп, тогда вам нужен механизм распределения заказов по отделам или партнерам. Если у вас высокая зависимость от ключевых клиентов, вам нужно будет выделить каждому персонального продавца. Если у вас продукт, имеющий длинный период продажи (цикл), через систему тендеров или аукционов, это подразумевает большой объем документальной работы и требует делегирования части работы ассистентам.

Организационная структура должна соответствовать це-

лям компании в текущей стадии жизненного цикла (приложение 16).

Определяя состав отдела (приложение 17), вам нужно ответить на вопросы, вытекающие из стратегии маркетинга (приложение 18): что продаете, кто покупатель, как продаете, каковы задачи тактического периода и так далее.

Высокая насыщенность информационного пространства, окружающего ваших потенциальных клиентов, требует от продавцов применять выверенные и эффективные инструменты для привлечения внимания. Всякий продукт имеет свою специфику, поэтому необходимо разработать стандарты и регламенты поиска потенциальных покупателей, которые являются частью вашей системы маркетинга (приложение 19), ориентированной на конкретный потребительский рынок (сегмент). Структура отдела должна создаваться под конкретные задачи бизнеса, для которой определяются бизнес процессы и функции. Структура отдела продаж должна иметь четкие уровни подчинения, распределение ответственности, оптимальную структуру полномочий и хорошую управляемость. Для эффективного контроля руководителя оптимальная норма подчиненных, при которой нет потери управляемости, составляет 5 – 7 человек. Для повышения управляемости большим числом сотрудников вам потребуется более высокая степень автоматизации и качественное описание бизнес процессов. Организационная структура отдела продаж должна быть устойчива и должна позволять опе-

ративно вносить изменения, например, в период сезонных колебаний спроса.

Каковы ваши критерии эффективности системы продаж?

Возможно, это максимум доходов, прибыли и минимум затрат. Каждая компания определяет это самостоятельно, определяющими факторами являются: вид рынка, уровень затрат на канал, продукт, потенциал прибыли, структура канала, жизненный цикл продукта и прочие факторы.

Прямые продажи в наибольшей мере соответствуют задачам контроля и реализации стратегии продаж. Проще всего создать свой отдел продаж, к тому же он лучше всего управляем и подконтролен. Проблемой прямого канала является отсутствие квалифицированных ресурсов, что успешно «лечится» созданием системы обучения.

Иногда, имеет смысл продавать не самостоятельно, а через партнеров, например, используя Call-центр. Например, поиск потенциальных клиентов, исходящие первичные и повторные звонки клиентам, маркетинговые исследования и обратные звонки, когда нет возможности из-за отсутствия соответствующего оборудования и людей, или когда работа носит временный характер или проект играет вспомогательную роль для основного бизнеса. Тогда вы можете передать эту функцию внешнему клиенту, например, Call – центру.

Для того чтобы выбрать партнера сформируйте критерии выбора. Например, для выбора партнерского Call – центра, создайте критерии оценки исполнителя (приложение 20).

Недостатками партнерского канала являются удаленность и низкий уровень контроля над деятельностью Call-центра.

Книга «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила» защищена законом об авторском праве и смежных правах на территории России, стран Ближнего и Дальнего Зарубежья. Все авторские и смежные права принадлежат Недерову Вячеславу Васильевичу. Не разрешено дальнейшее воспроизведение и распространение всей книги «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила» или любой ее части, сохранение текста или всей книги в любой форме и любыми средствами, без разрешения автора.

Книга «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила» предназначена для личного использования и поставляется в виде «как есть». Она подготовлена для того, чтобы предоставить информацию, доступную автору и оказать помощь в развитии продаж.

Автор оставляет за собой право корректировать свою точку зрения и вносить дополнения и изменения в текст настоящей публикации, исходя из вновь открывающихся обстоятельств.

Книга «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила» имеет цель предоставить читателю информацию по рассматриваемым в ней вопросам и распространяется с пониманием, что автор, не претендует на предоставление единственно верных юридических, финансовых или профессиональных рекомендаций и советов. Автор не несет юридической



или финансовой ответственности за действия третьих сторон, ошибки, непонимание и (или) неправильное применение материалов книги «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила». Мнение автора может отличаться от мнения читателя.

Автор книги «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила» не несет ответственности за действия, которые будут выполнены читателем после изучения ее материалов, а также за неверную интерпретацию ее содержания. Все действия, предпринимаемые читателем на основе информации, изложенной в книге «Создание отдела продаж. Алгоритм и правила», совершаются им на собственный риск и не накладывают ни каких обязательств на автора, издателя или законного распространителя настоящего издания.

Copyright © 2017 Недеров Вячеслав Васильевич. Все права защищены.

# Термины и определения

## **ATL**

Above The Line – над чертой, способ прямого воздействия средствами массовой рекламы. Она включает телевидение, радио, газеты, журналы, средства наружной рекламы, в том числе, на транспорте.

## **BTL**

Below The Line – под чертой, комплекс стимулирования продаж, средства прямого маркетингового воздействия на целевых потребителей, реклама в местах продаж, система мерчендайзинга, участие в выставках, презентации, реклама в Интернет (электронные рассылки и интернет – магазины), связи с общественностью и информационные мероприятия (фестивали, конкурсы, соревнования, спонсорство, попечительство, промоакции).

## **B2B**

Business to Business, буквально бизнес для бизнеса. Термин, определяющий вид информационного и экономического взаимодействия, классифицированного по типу взаимодействующих субъектов, в данном случае – это юридические лица, которые работают не на конечного рядового потребителя, а на такие же компании, то есть на другой бизнес.

## **B2C**

Business to customer – бизнес для потребителя. Термин,

обозначающий коммерческие взаимоотношения между организацией и частным или юридическим лицом, так называемым «конечным» потребителем.

## **CRM**

Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами. Прикладное программное обеспечение, предназначенное для автоматизации взаимодействия с заказчиками (клиентами), для повышения уровня продаж, оптимизации системы маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес процедур и последующего анализа результатов.

## **ERP**

Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия. Прикладное программное обеспечение, обеспечивающее общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности, планирования ресурсов, организационной стратегии, интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами компании.

## **KPI**

Key Performance Indicators – ключевые показатели результативности и эффективности. Показатели деятельности компании (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) це-

лей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии, осуществляя контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом.

## **Landing page (LP)**

Целевая («посадочная страница») веб – страница, которая содержит информацию о товарах и услугах для сбора контактных данных целевой аудитории или получения заказов, используется для усиления эффекта рекламы и увеличения аудитории.

## **Активные продажи**

Продажи товаров и услуг, когда осуществляется поиск потенциальных клиентов и инициация интереса, через контакты по телефону и другие средства коммуникаций.

## **Аутсорсинг**

Outer source using (аутсорсинг) – использование внешнего ресурса или передача компанией, определённых функций предпринимательской деятельности другой компании, специализирующейся в нужной области, на основе длительного контракта. Аутсорсинг позволяет повысить эффективность компании, используя освободившиеся организационные, финансовые и человеческие ресурсы для развития новых направлений или концентрации усилий, на направлениях деятельности, требующих повышенного внимания.

## **БД CRM**

База данных программы CRM.

## **Валовая прибыль**

Разница между выручкой и себестоимостью реализованных товаров или услуг.

## **Допродажа**

Повторные продажи продукта существующим клиентам, в рамках текущей сделки или позже.

## **Жизненный цикл развития компании**

Совокупность стадий развития, компании (предприятия) в течение периода своего существования. Во время цикла становления или выхода на рынок компания находится в стадии становления, когда формируется жизненный цикл продукции. В этот период, обычно, цели не всегда чёткие, а процесс развития протекает свободно. Для продвижения к следующему этапу, компании нужно решить комплекс задач, который включает поиск и подготовка идеи, юридическое оформление организации, подбор персонала и выпуск продукта (товара или услуги). На этапе роста, который еще называют этапом развития, происходит бурный рост компании. Происходит осознание своей миссии, формирование стратегии развития и рост компании, который включает активное завоевание рынка. На этапе зрелости происходит стабилизация роста (развития), завершается и закрепляется формализация ролей, структуры и в оценке результативности акценты смещаются к эффективности. Этап спада, характеризуется резким падением продаж и снижением прибыли.

В этот период, обычно осуществляется реструктуризация, для устранения результатов, вызванных замедлением роста продаж. Проводятся структурные изменения, дифференциация товаров (рынков), поиск новых потребностей для разработки новых продуктов. У компании возникает потребность в комплексном развитии и диверсификации рынков компании.

### **Клиент**

Физическое или юридическое лицо (компания), который является вашим покупателем, то есть купил ваш продукт один или более раз.

### **Пассивные продажи**

Продажи товаров и услуг, когда осуществляются ответы на входящие запросы: звонки, E-mail, запросы с сайта и других средств коммуникаций, а инициация интереса осуществляется средствами рекламы

### **Портрет потребителя**

Свод информации, разносторонне характеризующей клиентов компании и целевого сегмента рынка.

### **Потенциальный клиент**

Физическое или юридическое лицо (компания), которое может иметь потребность в продуктах нашей компании, но разу не покупал у нас, то есть не является нашим клиентом.

### **Продажа**

Реализация продукта в рамках первой сделки с новым

клиентом, который был потенциальным клиентом.

## **Продукт**

Товар или услуги, которые предлагает наша компания.

## **Рентабельность**

Отношение прибыли от реализации к себестоимости реализованных товаров или услуг.

## **Средства поддержки продаж (СПП)**

Каталоги, флаеры, купоны, буклеты, воблеры, листовки, буклеты, сувениры и т. п.

## **Стандарт SMART**

Аббревиатура терминов, определяющих требования к выполнению:

**Specific** (четкий) – цель и результат должны быть четкими и понятными.

**Measurable** (измеримый) – они должны быть измеримы.

**Achievable** (достижимый) – цель и результат должны быть достижимы на основе внешних и внутренних факторов и ресурсов компании.

**Relevant** (соответствующий) – цель должна быть связана с другими целями (стратегическими, тактическими) и должна работать для их достижения, **Time Bound** (ограниченный по времени) – цель должна иметь четкие сроки достижения.

## **Холодный звонок, контакт**

Встреча или разговор по телефону с незнакомым человеком, без приглашения или рекомендации.

# Введение

*Вы не будете расти, если не будете пытаться совершить что – то за пределами того, что вы уже знаете в совершенстве.*

*Ральф Уолдо Эмерсон, [www.citaty.info](http://www.citaty.info)*

Здравствуйте уважаемый, коллега!

Вы держите в руках или видите на экране монитора книгу, которая поможет в решении задач создания системы продаж.

Для того чтобы успешно продавать, сотруднику отдела продаж нужно знать все о своей компании, знать технические характеристики и потребительские выгоды своего продукта. Сотрудник отдела продаж должен хорошо знать предложения конкурентов, это нужно в работе с возражениями. Он должен и владеть техникой продаж своего продукта, понимая алгоритм своих действий для достижения целевого результат, то есть сделки. Знание своей компании важное условия для продавца, потому что без понимания бизнес процессов компании сложно продавать.

Какие проблемы, связанные с развитием продаж возникают в компаниях?

Система обучения новичков отсутствует или плохо настроена, в результате в отделе продаж большая текучесть кадров. В некоторых отделах нет планов продаж и системы стимулирования труда сотрудников, как будто компании



не нужны продажи. В компаниях нет системы оценки эффективности ключевых сотрудников, я говорю о менеджерах продаж. Компании платят деньги и часто это не малые деньги, за участие сотрудников во внешних тренингах. При этом все говорят о том, что в результате такого обучения нет всплеска продаж от внедрения новых знаний или он есть, но не значительный, и длится не долго, и все равно заканчивается.

Можно еще долго перечислять проблемы, и решением большинства проблем является создание системы продаж. Компании, которые создали работающую систему продаж, получают регулярную прибыль и уверенно смотрят в будущее.

Для создания системы продаж вам нужно сделать оценку вашей системы продаж (аудит) и определив слабые места компании, разработать план реорганизации отдела продаж.

В этой книге вы найдете ответы на большинство вопросов, связанных с организацией продаж.

С уважением и наилучшими пожеланиями,  
Недеров Вячеслав Васильевич.

# Аудит системы продаж

*Летят два начинающих путешественника на воздушном шаре, пытаются понять, где они находятся, так как ориентиры полностью потеряны. Вдруг видят внизу какого-то господина и отчаянно кричат:*

*– Эй, мужщина, скажите, мы где?*

*После паузы, осмотревшись, он отвечает:*

*– Вы летите на воздушном шаре, на высоте 150 метров. – А вы, наверное, аудитор? – А как вы узнали? – Да вы даете абсолютно точный, но бесполезный ответ. – А вы, наверное, бизнесмены? – А как вы узнали? – Вы пытаетесь куда-то прилететь, даже не зная, где находитесь. Анекдот, Русбаза [www.rb.ru](http://www.rb.ru)*

Значение системы продаж нельзя сравнить ни с чем. От нее зависит достижение целей компании. Для того чтобы компания развивалась вам нужно иметь четкие цели, план их достижения, алгоритм развития продаж и команду, которая обеспечивает движение к цели. В системе продаж компании четыре основных элемента: система маркетинга (знания о рынке), менеджмент (управление), ресурсы компании и продукт. Гуру маркетинга меня поправят, что это слишком упрощенно, возможно, такое упрощение позволяет формировать задачи на начальном этапе развития.

Главная задача системы продаж компании состоит в достижении целей владельца бизнеса. На этом пути управляющему продажами (менеджеру продаж) предстоит решать несколько задач. Необходимо обеспечить требуемый объем продаж продукта компании, увеличивая присутствие на целевых рынках. Для этого вам необходимо привлекать новых клиентов, увеличивая объем потребления. Решая эти задачи, необходимо правильно мотивировать сотрудников компании, чтобы избежать негативных последствий пресловутого «человеческого фактора».

Для решения задач развития продаж важен системный подход. Это, похоже, на пример из жизни, который знаком многим. Вам знакома ситуация, когда однажды проснувшись утром, вы даете себе слово, что начнете новую жизнь. Будете делать утреннюю зарядку или ходить в фитнес-клуб, потому что ваш организм «шепчет», что пора изменить образ жизни. Вы начинаете заниматься, ощущая боль в мышцах и во всем теле. Физиологи расскажут вам о том, что это вызвано особенностями восприятия нагрузок не подготовленным организмом. Дескать, боль в мышцах связана со стрессовым состоянием тканей мышц. Физиологически сложно начать интенсивные физические тренировки и сразу получать от этого удовольствие. Гормоны радости от физической активности начинают вырабатываться только после того как организм адаптируется к физическим нагрузкам. Тогда это начинает приносить удовольствие, и вы понимаете, что новый образ

жизни лучше, чем прежний.

Точно так же работает механизм создания системы продаж. Сначала вы контролируете только отдельные элементы, например, выполнение плана продаж. Затем, вы понимаете, что необходимо создавать систему, которая позволит не только контролировать продажи, но и влиять на них, корректируя и развивая конкретные направления. Работает это так же как наращивание мышечной силы (и массы) в процессе тренировок, за счет систематических повторений.

Ваша компания отвечает целям и темпы продаж удовлетворяют владельца компании?

Для того чтобы создать поступательное развитие компании, вам необходимо сформировать систему продаж продукта (схема 1).



Схема 1. Элементы системы продаж.

Что такое система продаж?

В компании должны быть системой регулярное планиро-

вание ключевых показателей, контроль процессов и результатов, наличие критериев для оценки эффективности действий. Для контроля нужны формализованные бизнес процессы (четкое описание), чтобы обеспечить слаженную работу всех подразделений компании. Нужна адекватная мотивация персонала и механизм обеспечивающий взаимозаменяемость сотрудников. У вас не так? Вам есть к чему стремиться.

Что нужно для создания системы продаж?

Организационная структура, отвечающая задачам компании в текущем периоде жизненного цикла. Вам нужна система контроля процессов и результатов продаж (статистика). Для этого настройте способы автоматизированного получения статистических данных компании. Формируйте бюджеты по центрам финансирования, для оптимизации контроля получения и распределения денежных средств. Хороша та компания, которая умеет распоряжаться кредитными (заемными) средствами кредитных организаций (банков или инвесторов). Лучше нее компании, которая не пользуется заемными средствами, потому что умеет получать предоплату клиентов. Ваша компания относится к первому или второму типу? Чтобы иметь предоплату клиентов регулярно, получая от этого удовольствие, ваш маркетолог должен исследовать рыночные предложения конкурентов и понять ожидания (потребность) потенциальных клиентов. Продуманная систем подбора, адаптации, мотивации и обучения пер-

сонала, даст возможность повысить эффективность продаж и снизить зависимость от рынка труда.

Для оценки эффективности вашей системы продаж сделайте ее аудит, который включает несколько шагов (приложение 1). Затем определите узкие места существующей системы маркетинга (приложение 2), оценив эффективность бизнес процессов, разработайте план изменений.

Кто сказал, что вашей системе продаж нужны изменения?

Чтобы это понять, оцените, наличие целей и планов продаж (в деньгах, количестве, доле рынка), насколько вы эффективно привлекаете клиентов, какова конверсия сделок, есть ли у вас сегментация клиентов, каковы потери клиентов, какие меры применяете для удержания клиентов, какова текучесть кадров и насколько эффективны денежное вознаграждение и система мотивации, какова динамика продаж и ее стабильность. Таким образом, вы сможете разработать план оптимизации системы продаж (приложение 3).

Создание отдела продаж включает определение функций, структуры, технологии продаж (приложение 4), критериев оценки деятельности, системы оплаты труда сотрудников, разработку необходимой рабочей документации (положения, регламенты, правила, инструкции).

Для решения этих задач необходимо определить цели компании, потому что без этого у неё нет будущего. Определив задачи развития, формируйте организационную структуру компании и делайте описание бизнес процессов. Для

полноценного функционирования отдела продаж необходимо разработать пакет рабочих документов. Это набор рабочих инструментов, при помощи которых система продаж функционирует (приложение 5).

Аудит системы продаж нужен для оценки состояния дел, оценки потенциала развития, анализа ошибок, оценки персонала, для выведения на рынок новых продуктов и увеличения продаж. Оцените клиентов компании и определите, почему они работают с вами, что нужно изменить, для увеличения объема продаж. Анализируя объемы продаж за прошедший период (месяц, квартал, полугодие, год, сравните с предыдущими аналогичными периодами). Да, статистика это дела давно минувших дней и её использование для принятия решений не всегда оправданно. Но это дает понимание трендов развития рынка, иногда облегчая понимание рыночной эволюции продукта.

Сделайте анализ, распределив клиентам по доходности, сумме издержек обслуживания и т. п. Важно понять причины отказов тех, кто перестал с вами работать, после этого вы сможете подготовить план действий для возврата клиентов. Оцените количество ключевых клиентов, их долю в общем объеме продаж, степень риска от их потерь.

Определите критерии оценки сотрудников: качество соблюдения регламентов и бизнес процессов и документооборота, критерии активности, параметры личной эффективности соответствия эталону, качество выполнения плана про-

даж, доходность сделок.

Что должны знать и уметь сотрудники отдела продаж?

Знать свой продукт и умея задавать вопросы, внимательно слушать клиента. Владеть навыками презентации продукта, чтобы делать предложения. Вести торг в переговорах о цене и дожимать клиента до сделки. Знать конкурентные предложения, вести конкурентную разведку, развивая аналитические способности.

Анализируя свою систему привлечения клиентов (лидогенерация), оцените, насколько она соответствует задачам продаж и модели рынка. Выясните, насколько востребован ваш продукт, какова территориальная матрица продаж, жизненный цикл продукта, ассортиментная матрица, структура продукта, рентабельность, сервис и степень удовлетворенности клиентов вашим продуктом. Оцените, насколько система мотивации персонала соответствует задачам компании. Для создания эффективной системы продаж, вам необходимо создание модели, которая включает: стратегию продаж и эффективную модель дистрибьюции, соответствующую организационную структуру, рабочие регламенты, обеспечивающие бизнес процессы, ассортиментную, клиентскую, ценовую и кредитную политики (политика продаж).

Ваша ассортиментная политика определяет товарную линейку, соответствующую политике продаж компании. А клиентская политика содержит описание целевых рынков и профиль целевого потребителя, правила сегментирования кли-



ентской базы и стандарты работы с клиентами разных категорий. Ваша ценовая политика включает прайс – лист для каждого канала продаж, систему скидок и полномочия сотрудников. Ваша кредитная политика содержит четкие правила и количественные критерии для работы с финансовой задолженностью и товарными запасами. Надеюсь, что у вас все именно так.

После разработки плана необходимых изменений подготовьте персонал к нововведениям, сделайте презентацию и сообщите правила изменений, закрепив их в приказах и распоряжениях. А для запуска новых процедур и процессов, проведите соответствующие тренинги аттестацию и дополнительное обучение сотрудников, чтобы разъяснить основные моменты. Для запуска новых процессов издайте распоряжения и приказы, в которых устанавливается порядок использования новых процедур и политик. Нововведения, обычно, сопровождаются сменой функциональных обязанностей и сопротивлением со стороны сотрудников. Поэтому, для стимуляции принятия новых процессов персоналом, создайте программу мотивации и критерии оценки качества выполнения процессов сотрудниками. После перехода компании на работу по-новому, нужно время, чтобы дать сотрудникам возможность усвоить новые знания, выработать необходимые навыки и выявить недоработки в процессах.

Определение степени соответствия функциональной структуры фактической организационной и управленческой

структурам, а так же соответствие задачам развития продаж. Выявив проблемы системы продаж, определите способы их устранения. Для анализа модели продаж вам необходимо оценить ее составляющие. Функциональную структуру отделов продаж, соответствие должностных инструкций, регламентов и правил, системы оплаты труда задачам развития. Наличие инструментов продаж включающих технологию продаж, систему планирования, бюджеты продаж, систему контроля процессов и результатов (отчеты), средства автоматизации (CRM). Оценить регламенты бизнес процессов, способы и уровень централизации управления и делегирования полномочий. Анализируйте уровень мотивированности менеджеров продаж, их отношение к работе, качество взаимодействия сотрудников с подразделениями компании.

# Планирование

*– Семь раз отмерь, один раз отрежь, сказал  
бизнесмен, и отпиллил сук, на котором сидел.  
Анекдот, [www.anekdot.ru](http://www.anekdot.ru)*

Что нужно для достижения целей, ведь планы нужны для этого?

Некоторые руководители отделов продаж работают без планов, что на мой взгляд, не возможно. Вы, все равно, будете иметь в виду план, который не формализован, то есть он не создан на бумаге или в электронном виде, но есть у вас в голове в виде идеи. Поэтому наличие плохого плана лучше, чем его отсутствие, я имею в виду формализованный план и желательно подробный.

Чтобы план был эффективен, нужно начать его выполнение, контролируя этапы и детали. Каждая задача, мероприятие или действие плана должны иметь ответственного сотрудника, иначе, выполнение план и достижение его целей, обречены на провал. Для плана должны быть определены бюджеты времени и финансирования, а план продаж должен финансировать компанию на каждом этапе ее развития. Новые планы не должны ущемлять другие планы развития, снижая доходы и количество сделок, они должны увеличивать доход компании. Создавая планы развития, ранжируйте за-

дачи по степени важности и срочности, для достижения целей компании. Например, к категории «срочно и важно» относятся задачи связанные с персоналом (подбор, обучение), организации бизнес процессов, правила внутренних и внешних коммуникаций. Задачи категории «не срочно и важно» включают вопросы финансирования проектов, платежи поставщикам и сотрудникам.

В вашей компании существует система планирования, которая включает стратегический, среднесрочный и оперативный планы (приложение 6)?

Если у вас этого нет, считайте, что вы нашли одну из возможностей увеличения продаж. Некоторые руководители отвергают необходимость создания план продаж на год. Аргументом для них является «специфичная специфика» бизнеса, которая включает все от продукта до сезонных колебаний спроса. А что скажет владелец компании, который при таких условиях не понимает своих финансовых возможностей? Плохой план лучше, чем его отсутствие, потому что он дает возможность двигаться к цели, контролируя процесс.

Введите правило разработки бюджетов подразделений с периодом планирования не менее года, это облегчит вам оперативное планирование, контроль распределения ресурсов, поможет оптимизировать издержки и повысить точность прогнозирования контрольных значений.

Современный бизнес существует в эпоху постоянных и быстрых изменений, поэтому план нужно будет корректи-

ровать. Ваша оперативная реакция на новые возможности принесет вам финансовую выгоду.

Алгоритм создания планов включает оценку и прогноз развития ситуации на рынке и оценку возможности продаж продукта по количеству и выручке (в учетных и денежных единицах). Для подкрепления плана создайте бюджет продаж, определив суммы издержек на связь, транспорта, рекламу, фонд оплаты труда менеджеров, командировочные расходы и т. д.

План продаж разбейте по нескольким сечениям, это даст дополнительные элементы контроля процесса, повышая шансы выполнения плана: по времени, продуктам, клиентам, отделам, менеджерам, проектам, каналам продаж и т. д. Готовьте данные плана со стороны сотрудников отдела продаж и стороны коммерческого директора. Это позволит менеджерам воспринимать свою причастность к созданию плана, дополнительно стимулируя его выполнение. Внесите в план деление по продуктам, по обороту в денежных единицах и количеству проданных единиц товара. Вовлеките клиентов в этот процесс, для этого заранее запросите их прогноз закупок по номенклатуре. Примите во внимание особенности разных отделов, например корпоративный и оптовый отдел могут работать на одном ранке, для этого клиенты между ними должно быть четко разделены. Планируя объемы продаж по каждому менеджеру, введите определенный резерв, увеличив план отдела, на определенный процент, в зависи-

мости от бизнеса (например, от 7 до 12%). Если ваш продукт подразумевает проектные продажи, которые являются длинными, включите проекты, как самостоятельный раздел плана продаж. Внесите в план деление по каналам продаж: прямые продажи, дилеры, агенты и так далее, в зависимости от специфики и модели продаж, принятой в компании. Количество сечений ограничено вашим бизнесом, но оно должно быть разумным. Сечения в системе планирования это инструмент контроля и своевременного воздействия на проблемные точки (приложение 7).

Введите систему прогнозирования, когда менеджеры продаж ежемесячно делают прогноз продаж на следующий месяц и квартал (приложение 8). Основой такого планирования является прогноз с ранжированием сделок по вероятности их заключения. При таком способе прогнозирования, каждую сделку необходимо ранжировать, определив принадлежность к одной из категорий: минимального риска, ожидаемого и малой вероятности. Для каждой категории определите вероятность сделки. Суммируя сделки по категориям, установите значение вероятности покупки для каждой группы. Например, сумма сделок минимального риска (с высокой вероятностью) – учитываются с вероятностью 100%, среднего риска (со средней вероятностью) – 50 – 75%, а сделки высокого риска (с малой вероятностью) – 5 – 15%. Взвешенный консолидированный прогноз определяется как сумма произведений объемов суммарных сделок и соответствующих ко-

эффицентов вероятности:

$$П_B = (П_M \times 1) + (П_C \times 0,65) + (П_M \times 0,1)$$

Формула 1. Определение прогноза продаж.

где

$П_B$  – взвешенный консолидированный прогноз, руб.

$П_M$  – сумма сделок минимального риска, руб.

$П_C$  – сумма сделок среднего риска, руб.

$П_M$  – сумма сделок минимального риска, руб.

Обсуждение прогноза продаж дает возможность увеличить прозрачность расчетов, помогает в планировании и является элементом стимулирования менеджера. На этапе внедрения прогноза, объясните менеджеру его личные выгоды от этого элемента и обязательно внесите эту задачу в функциональные обязанности. Обучите менеджеров ранжированию клиентов в CRM на основе статусов в воронке продаж. Это даст вам четкую картину и понимание этапа продаж по каждому клиенту. Планирование и контроль коммерческих показателей (приложение 9), зависит от вида

вашего бизнеса, особенностей продукта, географии продаж, задач компании и так далее.



# Контроль продаж

*11 января, 11:00 часов офисная дверь открывается с грохотом от пинка, входит мужчина в строгом деловом костюме.*

*– В интернетах сидите, однокласите и контактите, бездельники, а план продаж дядя Пушкин будет выполнять? Всем припасть к телефону и продавать, иначе всех уволю. Если буду нужен – я уехал на встречу а вечером ждду у себя начальника отдела продаж с докладом.*

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.