

**Борис Жалило**

**книга**  
**ДИРЕКТОРА ПО СБЫТУ**

**КАК ПОРВАТЬ ПОКАЗАТЕЛИ!**

## СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности .....	5
Контракт .....	9
Вступление. Забудьте слово «сбыт»! .....	11
0.1. Особенности сегодняшней ситуации на рынке и бизнес-возможности в россии и странах снг; .....	11
0.2. Особенности работы на растущем рынке .....	18
0.3. Варианты ориентации предприятия .....	24
0.4. Рекомендации по работе с книгой .....	29
Глава 1. Первый месяц работы .....	36
1.1. Ожидания собственников и вышестоящего руководства .....	36
1.2. Как продать себя коллективу? .....	45
1.3. Программа «30 дней» и первые результаты .....	55
1.4. Конфликтные и проблемные ситуации в первый месяц .....	65
Глава 2. Роли и задачи директора по сбыту .....	74
2.1. Стратег .....	74
2.2. Лидер-Координатор .....	79
2.3. Локомотив-Мобилизатор .....	84
2.4. Тренер-Консультант .....	88
2.5. Слуга-Снабженец .....	90
2.6. Критик-Новатор .....	94
2.7. Основные показатели и цели работы .....	97
Глава 3. Участие в принятии стратегических решений .....	109
3.1. Понятие стратегического выбора и в чем именно его делают .....	109
3.2. Стратегия развития, конкурентная стратегия, маркетинговая стратегия, кадровая стратегия, стратегия продвижения – что зависит от директора по сбыту? .....	113
3.3. Участие в стратегических совещаниях: рекомендации .....	131
3.4. Инструментарий реализации стратегии .....	132
3.5. Контроль реализации стратегии .....	134
Глава 4. Организация и планирование продаж .....	141
4.1. Система показателей для управления продажами .....	141
4.2. Цель ≠ МЕЧТА .....	147
4.3. Дерево целей .....	149
4.4. План ≠ цель. Система планирования и процесс планирования продаж .....	153
4.5. Интеграция планов с другими системами .....	157
4.6. Как «продать» высокий план? .....	158
4.7. Итерационное планирование и корректировка планов .....	159
ГЛАВА 5. Контроль продаж .....	173
5.1. Как уменьшить важность контроля? .....	173
5.2. Контроль на входе, в процессе, на выходе .....	176

5.3. Контрольные показатели и контроль выполнения планов: особенности контроля.....	178
5.4. Возможности делегирования контроля и самоконтроль .....	180
5.5. Неформальные способы контроля .....	183
Глава 6. Работа с персоналом, занятым в продажах .....	189
6.1. Объект управления на самом деле шире: 360° .....	189
6.2. Подбор и отбор персонала в продажи .....	194
6.3. Управление ответом на вопросы «почему» и «зачем»?.....	200
6.4. Обучение и развитие персонала .....	205
6.5. Кому нужна аттестация или оценка исполнения .....	208
6.6. Совещания. Презентации. Отчеты .....	213
6.7. Порция техники продаж .....	215
Глава 7. Взаимодействие с другими функциональными подразделениями	229
7.1. Контактная группа и барьеры продаж .....	229
7.2. Враг №1 и работа с сопротивлением .....	233
7.3. Вирусная стратегия и другие партизанские методы .....	235
7.4. Руководство по эксплуатации: бухгалтерия. Производство. Транспорт. Отдел закупок.....	237
7.5. Взаимодействие с отделом маркетинга .....	238
Глава 8. Управление ростом продаж .....	241
8.1. Система роста продаж.....	241
8.2. Инициация роста. Год прорыва.....	244
8.3. Поддержание роста.....	245
8.4. Когда остановиться?.....	248
Заключение .....	250

## Глава 4. Организация и планирование продаж

### 4.1. Система показателей для управления продажами

*Нужно в большом увидеть то малое, чем стоит управлять*

(Владимир Тарасов)

И еще раз о показателях. Наверное, не последний☺. В Главе 2 уже были предложены конкретные показатели для управления продажами. По предложенным показателям может измеряться результативность работы всей системы продаж. Здесь же посмотрим на то, как из этих показателей сделать **систему** и использовать их в организации и планировании продаж. Прежде всего, посмотрите на своих подчиненных. Они работают, не покладая рук, «аки пчелы». Насколько Вы помните,  **всю их работу** (в лучшем случае☺) **можно разделить на 2 части: работу, которая приносит результаты, и работу, которая не приносит результаты.** Смысл для бизнеса имеет только та работа, которая приносит результаты.

**Самая важная аксиома управления: все результаты в бизнесе можно измерить. Если это нельзя измерить – это не результат.**

Некоторые результаты действий Ваших подчиненных получаются быстро, в рамках одного дня, их нужно измерять ежедневно или, в крайнем случае еженедельно. Для достижения других результатов требуется больше времени: неделя, месяц, несколько месяцев. Какие-то результаты достигаются годами. И измерять такие результаты нужно также, соответственно, еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. В таблице 4.1. предложена периодичность измерения результатов/показателей. Естественно, в Вашем бизнесе периодичность может отличаться: чем быстрее совершается продажа, чем короче цикл продажи (период принятия решения клиентом), тем чаще измеряются результаты, и наоборот. При этом, очень важно отличать промежуточные результаты и финальные результаты. **Финальные результаты в бизнесе всегда имеют денежное выражение.** Поскольку бизнес делается ради получения прибыли, они выражаются в суммах прибыли, денежных потоках и стоимости бизнеса. **Все остальные результаты являются промежуточными!**

Бизнес делает не один человек, группа людей, работающих в разных подразделениях, образно говоря, выстроилась в одну цепочку, от клиента до входящих в бизнес ресурсов. При этом, **каждый человек в цепочке и каждое подразделение добавляет ценность к входящим ресурсам.** Если человек или подразделение не добавляет ценность, он/оно не нужно бизнесу. Финальный результат человека/подразделения в цепочке на уровне этого подразделения уже может считаться финальным результатом. Поскольку стыкует результаты и строит цепочку вышестоящий руководитель, или команда руководителей. **Если полученные в итоге работы подразделения результаты не привели к прибыли, притоку денежных средств и/или повышению стоимости бизнеса, руководитель подразделения (например, Вы – директор по сбыту) должен думать о том, как изменить цепочку, структуру задач, или обсуждать с коллегами и вышестоящим руководством сложившуюся ситуацию.** Мы же с Вами сейчас будем смотреть на результаты ВНУТРИ подразделения. И будем конечными результатами считать объем продаж

и все, что непосредственно влияет на прибыль компании: размеры скидок и отсрочки платежа. Остальные результаты – **промежуточные.** Их **тоже нужно считать, чтобы заранее знать, как мы продвигаемся к результату. Но сами по себе промежуточные результаты не являются ценными.** Количество звонков, количество встреч, поздравления клиентов, коммерческие предложения, подготовленные документы на тендер, заполненные отчеты, удовлетворенность и лояльность клиентов важны для достижения конечных результатов, но сами по себе не являются ценными. Они необходимы для достижения ценных финальных результатов, но не достаточны. Понимание этого должны быть у каждого сотрудника отдела продаж.

**Измерение промежуточных результатов важно для того, чтобы прогнозировать финальные результаты, для того, чтобы находить возможности для их повышения.** Постановка целей и определение нормативов (постоянных целей) по промежуточным результатам необходимы для обеспечения финального результата. Промежуточные результаты, выполнение нормативов, соблюдение, мы контролируем, измеряем для принятия оперативных управленческих решений, но вознаграждение должно быть привязано именно к финальным результатам. Поскольку горизонт мышления сотрудников может быть недостаточным для понимания причин долгосрочных результатов, для понимания важности промежуточных результатов и усилий, их обеспечивающих, руководителю приходится ставить цели-задачи не только по действительно ценным финальным результатам, но и по промежуточным, контролировать и их выполнение, стимулировать их выполнение (обеспечивать заинтересованность сотрудников в промежуточных результатах). При этом часто возможна ошибка преувеличения значения промежуточных результатов – сотрудники достигают промежуточных результатов, получая свою награду за них, но не доводя до конца – до финальных результатов, ценных для компании. Или просто сотрудники достигают промежуточных результатов и считают свою работу ценной для компании, требуя или ожидая награду. **Если конкурентное преимущество не привело к росту продаж, коммерческое предложение или встреча или звонок не привели к сделке, а заполненный отчет не привел к внедрению выводов, ценность всех этих действий отрицательна – действия привели к затратам оплаченного компанией времени, то есть нанесли вред компании.**

**Таблица 4.1. Периодичность измерения результатов**

№	Показатель	Единицы измерения	Периодичность измерения
1	Рост продаж	%	Ежемесячно (м), ежеквартально (к), ежегодно (г), месяц к аналогичному месяцу предыдущего года <sup>14</sup>
2	Суммарная прибыль (с разделением на регионы, направления, товары или группы товаров, филиалы, торговые точки, отдельных менеджеров по	Руб, \$, ...	М, К, Г

<sup>14</sup> В рознице можно также считать еженедельно и даже ежедневно, в случае сезонных и недельных колебаний важно сравнивать сравнимые периоды, например, сравнивать пятницу с пятницей предыдущей недели, или первую неделю месяца с первой неделей месяца, или август с августом. В ряде случаев даже при сравнении недель сравнивают неделю с аналогичной неделей того же месяца в прошлом году. (прим. автора)

	продажам, группы клиентов или целевые группы)		
3	Рентабельность (с таким же разделением), можно считать отдельно рентабельность продаж	%	М, К, Г
4	Объем продаж	в ден. И в нат. ед.	Ежедневно (д), еженедельно (н), М, К, Г
5	Объем продаж на 1 сотрудника, задействованного в продажах (также можно считать и объем прибыли на 1 сотрудника)	Руб	М, К, Г
6	Выполнение плана продаж (по каждому из показателей, и в среднем)	%	Н, М, К, Г (в рознице также Д)
7	% сотрудников, выполнивших план продаж	%	Н, М, К, Г
8	Соотношение процента роста исходящих цен и процента роста входящих цен	%	Г, при резких скачках цен стоит также К
9	Сумма затрат на обеспечение продаж (на систему продаж)	Руб, и % к объему продаж	М, К, Г
10	Экономия бюджета продаж	%, Руб	М, К, Г
11	Количество клиентов	ед	М, К, Г
12	Количество новых клиентов	ед, %	Н, М, К, Г
13	Количество ушедших клиентов	ед, %	М, К, Г
14	Качество клиентов: (см. Главу 3) % увеличения VIP-категории клиентов	%	К, Г
15	Средний чек/счет	Руб	Н, М, К, Г (в рознице
16	Максимальный и минимальный чек/счет (можно также еще считать количество позиций в чеке/счете, ед)	Руб	следует считать Д, а иногда считают и в отдельные части дня)
17	Средний оборот по клиенту	Руб	М, К, Г
18	Максимальный и минимальный оборот по клиенту	Руб	М, К, Г
19	Средняя частота покупки	Раз за период	М, К, Г
20	Средняя длительность жизненного цикла клиента	Месяцев	Г
21	Средняя стоимость жизненного цикла клиента	Руб	Г
22	Процент или коэффициент удовлетворенности клиентов (с разделением, как по объему продаж) – показатель считается с помощью анкетирования клиентов	%	М, К, Г
23	Показатели воронки продаж	Соотношение количества сделок к количеству контактов	Н, М, К, Г

24	Количество контактов с клиентами (отдельно: встреч/посетителей, звонков, писем)	ед	Д, Н, М, К, Г
25	Количество отправленных коммерческих предложений/выставленных счетов – считают в том случае, если это количество больше количества сделок	ед	Д, Н, М, К, Г
26	Количество сделок/продаж/чеков...	ед	Д, Н, М, К, Г
27	Сумма и % дебиторской задолженности	Руб и %	Д, Н, М, К, Г
28	Сумма и % просроченной дебиторской задолженности	Руб и %	Д, Н, М, К, Г
29	Сумма и % безнадежной дебиторской задолженности	Руб и %	Д, Н, М, К, Г
30	Сумма и средний % предоставленных скидок (в целом и отдельно по клиентам и по продавцам)	Руб и %	Д, Н, М, К, Г

### **Что будет, если измерять результаты реже?**

#### **Возможны следующие негативные последствия:**

- Подчиненные посчитают возможным отложить действия «на потом», увлекутся другими делами (в конце-концом, найти чем заняться в бизнесе, может каждый, но не всем нужно заниматься. **Профессионалом можно считать только того, кто знает не только то, что делать, но и то, что не делать, или то, что важнее делать.** А ценным продуктивным сотрудником можно считать только того, кто делает только то, что нужно и что важнее делать, и не делает ничего другого. Ну а **ценным продуктивным и профессиональным руководителем можно считать только того, чьи подчиненные делают только то, что нужно и важнее делать, и не делают ничего другого.** Идиллия? Нет, ЭТАЛОН!). Если подчиненные отложат действия «на потом», они либо не смогут достичь требуемых результатов, либо, как минимум, потратят часть своего времени (и ресурсов бизнеса) на непродуктивную (не ведущую к желаемым результатам) деятельность;
- **Загрузка подчиненных будет неравномерной: вначале действия будут откладываться, что потом приведет к авралам.** А после аврала, как известно, нужно... отдохнуть. То есть снова отложить действия ☺. А поскольку отдыхать чаще всего не умеют, то **авральная работа приводит к усталости персонала, снижению работоспособности, креативности, инициативности, общему снижению мотивации.**

*В результате, кстати, поступления денег, траты денег, закупки, загрузка производственных и логистических мощностей будут неравномерными, что означает сложность планирования, простой части ресурсов и перерасход других ресурсов, необходимость в избыточных мощностях или слабую пропускную способность (низкую эффективность и результативность использования мощностей) бизнеса.*

Все результаты являются продуктом или последствиями каких-либо действий. Поэтому, для измерения результативности подчиненного достаточно просто перечислить все, что делает Ваш подчиненный, и по каждому действию определить результаты (возможные результаты) и

способ (и единицы) их измерения. По наиболее важным результатам определяем показатели для измерения и начинаем регулярно их считать. Определяем максимально доступный и желаемый уровень. Ставим цели на плановый период. По регулярно повторяющимся действиям ставим нормативы определяющие либо минимально допустимые либо целевые результаты.

Важно не забыть определить, **кто именно контролирует** (считает) результаты и **кто что** с этими цифрами **потом делает**. Показатели могут быть нужны и самому исполнителю и его непосредственному руководителю. При этом, **основная причина измерения показателей, все-таки, не в том, что их используют для оценки, показатели измеряются для управления, управляемости процесса, для обеспечения результата.**

Поскольку основной результат сбытовой функции/подразделения – продажи, давайте вместе определимся с тем, какие действия подчиненных приводят к продажам. На самом деле, **к продажам приводят лишь:**

- + **Встречи** (если говорим о рознице, то визиты клиентов) и
- + **Звонки.**

Все. Больше никакие действия не приводят к продажам.

**Рассылка писем** (бумажных или электронных, адресных или спам-писем) приводит к звонкам или визитам. А уже звонки или визиты **МОГУТ** привести к продажам;

**Реклама** (телевизионная, печатная, радио, наружная...) приводит к звонкам и визитам. А уже звонки или визиты **МОГУТ** привести к продажам;

**Участие в выставках** приносит новые контакты клиентов, которым можно позвонить, или которые могут позвонить, или с которыми можно встретиться. Лишь в редких случаях прямо на выставках заключаются контракты;

**Различные маркетинговые акции**, помогают увеличить частоту визитов клиентов, повысить результативность встреч и звонков;

*Все остальные усилия могут лишь повысить результативность встреч и звонков.*

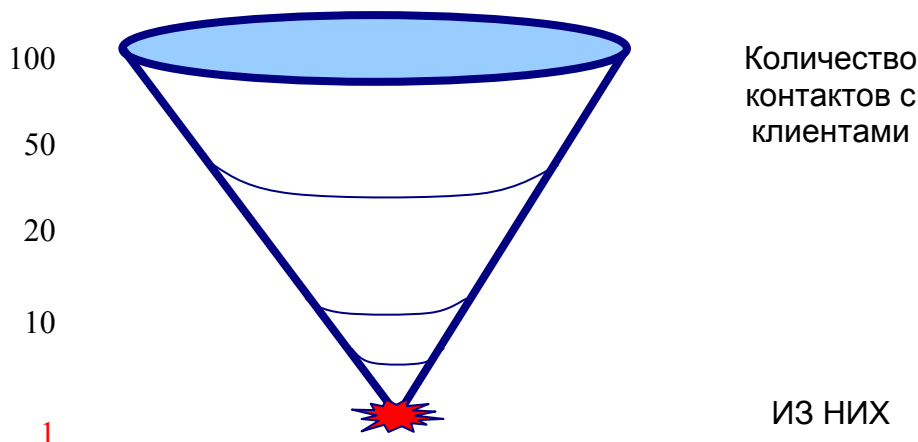
Реклама и маркетинговые акции непосредственно приводят к продажам только тех товаров, которые продаются конечным потребителям через супермаркеты и магазины типа cash-and-carry (магазины самообслуживания). В таком случае реклама или маркетинговая акция может привести непосредственно к покупке. Правда ПЕРЕД ЭТИМ с помощью звонков и встреч было «продано» размещение данного товара в магазине. Также непосредственно к продажам могут привести акции в виде аукциона, на котором непосредственно что-то продается, или реклама типа «телемагазина» или «магазина на диване». Еще одним исключением являются Интернет-продажи. Речь идет о Интернет-магазинах, в которых делают покупку, а не просто сайтах, рекламирующих что-либо и стимулирующих звонки или визиты/встречи.

Необходимо **калибровать все усилия, которые приводят к продажам**. Калибровка усилий необходима для того, чтобы можно было качественно спланировать достижение результата, рассчитать необходимые усилия, полноценно контролировать происходящее. **Под калибровкой будем понимать расчет количества усилий, которое нужно для достижения единицы результата.** В продажах такое соотношение называется



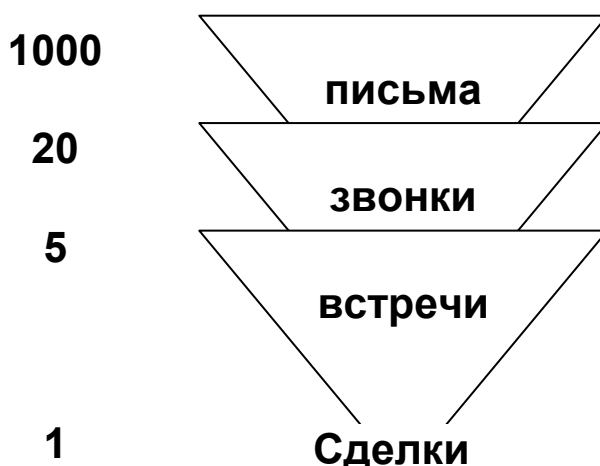
**«воронка продаж»:** соотношение количества контактов с клиентом (звонков, встреч) и количества сделок (рис 4.1.)

**Рис. 4.1. Воронка продаж**



Естественно, соотношение количества звонков/встреч и количества сделок в Вашем бизнесе индивидуально, нет и не может быть единого норматива. Более того, воронку нужно считать отдельно для входящих и исходящих звонков, отдельно для встреч, отдельно для писем, отдельно для рекламы. Отдельно стоит считать воронку и для каждого продавца (менеджера по продажам). В рознице это сделать сложнее, но также необходимо считать, как минимум общее соотношение количества посетителей и количества покупок. В случае, если продажи получаются не просто в результате телефонного звонка, а требуется серия различных усилий, стоит просчитать **каскад воронок** (рис. 4.2.). Например, 10 звонков в среднем дают 2 договоренности о встрече, а в результате 10 встреч получается 1 сделка. Таким образом, получаем каскад воронок 50:10:1. Или в результате рассылки 1000 писем получаем 20 звонков, из которых получается 5 встреч, из которых получается 1 сделка. Каскад воронок 1000:20:5:1.

**Рис. 4.2. Каскад воронок продаж**



**Воронка определяется и для того, чтобы можно было планировать результативность, и для того, чтобы ее улучшить** (см. Главу 6, раздел «Порция техники продаж»).

Таким образом, у нас получается **система** показателей, описывающих усилия, промежуточные и финальные результаты.

## 4.2. Цель ≠ Мечта

*Мечты – в голове. Цели – на бумаге.*

(Истина)

Мечты сбываются всегда. Чтобы это заметить, важно знать срок, четко знать, как будет выглядеть ее исполнение, и как его заметить/измерить/зафиксировать. Спланировать конкретные действия по достижению мечты, и пошагово убеждаться в том, что эти действия выполняются ☺.

А если серьезно, давайте **прежде всего, просто договоримся о том, чем мечты отличаются от целей:**

**Во-первых,** мечты находятся у нас в голове, а ***цели всегда сформулированы на бумаге.*** Если Вы считаете, что какие-то из целей можно удерживать в голове и не записывать, давайте определимся, что такие цели остаются по нашей классификации в разряде «мечты», о них я не говорю как минимум потому, что их «КПД» крайне низок – в основном они не реализуются...

**Во-вторых,** у ***цели всегда есть*** руки-ноги-голова-имя, то есть конкретный ответственный и ***конкретный исполнитель.*** Пока мы четко не определились с исполнителем или исполнителями, наша мечта, пусть даже и записанная на бумаге, не может быть названа целью. В лучшем случае назовем ее «видением» с ударением на втором слоге, или «визией»...

**В-третьих,** для достижения любой цели обязательно требуется затратить определенное количество каких-нибудь определенных ***РЕСУРСОВ.*** Как минимум, времени исполнителей. Как максимум, финансовых и всех остальных ресурсов организации. При постановке цели определяется объем требуемых инвестиций этих ресурсов. Именно «инвестиций», а не «затрат», поскольку мы говорим о БИЗНЕСЕ. А в бизнесе каждое решение инвестиционное – *мы решаем о том, предпринять ли какой либо шаг, оценивая соотношение требуемых затрат (пардон, инвестиций) и ожидаемых выгод от этого шага. Выгоды не всегда выражаются деньгами, но всегда могут быть оценены и должны оцениваться в денежном эквиваленте.* Обычно не имеет смысла ставить цель, реализация которой потребует больших затрат, чем принесет результатов (сегодня и в обозримом будущем). Хотя не всегда легко оценить ***долгосрочные выгоды...***

Кстати, Вы часто ставили перед собой цели вроде «выучить английский язык», «похудеть», «бросить курить»? Почему подобные цели очень редко достигаются? Как минимум по пяти причинам:

Прежде всего, что означает для Вас «выучить английский язык»? Достаточно ли выучить сотню слов? Либо нужно сдать экзамен TOEFL не менее чем на 600 баллов? **Сформулируйте четко конкретный результат,** которого Вы ожидаете и **постарайтесь его сделать измеримым, чтобы Вы знали, что «похудеть» означает «похудеть на 3 килограмма» и смогли определить, достигли вы своей цели или нет.** Или, скажем, достигли на 90%, похудев на 2 килограмма 720 грамм... Естественно, Вы должны знать, когда становиться на весы и взвешивать эти «три килограмма», то есть, в какие **сроки** цель должна быть достигнута?

Нужно ставить перед собой и другими реальные **достижимые** цели. *Как определить, достижима ли цель?* Довольно просто. *Разбейте эту цель на более мелкие части.* Например, если Вы поставили цель «выучить 10 000 английских слов за 1 год», Вы не знаете, достижимо ли это, пока не определите, что 10 000 слов в год означает около 30 слов в день. Для большинства нормальных людей, тем более, работающих, а не только посвящающих жизнь английскому, это недостижимая цель. Если же цель уменьшится до «выучить 1000 английских слов за год», что означает выучивание 3-х слов в день – она станет реальной и достижимой. Более того, *Вы сможете измерять ежедневный прогресс в ее достижении.* И даже *корректировать ситуацию*, если сегодня не удалось выучить очередные 3 слова. Для Вас это автоматически означает либо «выучить 6 слов завтра» либо означает, что необходимо на 1 день сдвинуть конечный срок. Но об этом Вы знаете заранее и сможете предупредить заблаговременно...

В продажах мы не случайно калибровали все усилия. **Зная размер среднего счета/чека, зная, какие именно усилия и в каком количестве нужны для достижения единого результата, зная, сколько времени какого количества людей займут эти усилия, мы можем четко определить, достижима ли цель и то, какая цель достижима.** Также благодаря калибровке легко спланировать усилия для достижения требуемой цели. На всякий случай напомню, что **недостижимых целей не существует.** Даже если мы увидим, что цель недостижима с помощью обычных откалиброванных действий, есть возможность улучшить воронку и сделать цель достижимой. **Если Вы считаете какую-либо цель недостижимой, значит, просто еще не нашли способ как достичь этой цели.**

Важно также **РАДИ ЧЕГО** нужно достижение этой цели. *Если ответ достаточно Важен для Вас (и исполнителя), то даже сложная, с трудом достижимая цель будет выполнена.*

Еще раз напомним читателям, что описанное выше часто называют требованиями SMART: *specific, measurable, achievable, relevant, timed* = **SMART** – цели должны быть **С**формулированными четко или конкретными, с результатом, который можно **М**ерять т.е. измеримым, **А**бсолютно достижимыми (они могут быть очень сложными и бросающими вызов, но у исполнителя не должно возникать сомнений в их выполнимости, должно быть понятно, **Р**ади чего это делается либо к чему в итоге это должно привести, а кроме того, цели должны быть **Т**очно очерченными во времени – необходимо четко определить сроки (дата+время) достижения цели;

От формулировки цели зависит очень многое. Вспомним старый добрый бородатый анекдот:

*Поймал мужик Золотую Рыбку. И говорит:*  
*- Рыбка, сделай так, чтобы у меня все было!*  
*Посмотрела на него Рыбка, и отвечает:*  
*- Да, мужик, у тебя все было...*

## 4.3. Дерево целей

*Нет ничего сложного,  
если разложить это  
на простые составные части...*  
(Генри Форд)

Для достижения общих целей компании каждое подразделение должно выполнить свои цели. Для достижения общих целей подразделения, каждый сотрудник должен выполнить свои цели. Для достижения долгосрочных целей необходимо последовательно достичь серии краткосрочных целей. Для того, чтобы убедиться в том, что все цели взаимосвязаны, что все цели последовательны, что предусмотрены все промежуточные цели, желательно их визуализировать в виде **дерева целей**.

Построение дерева целей очень просто: на большом листе бумаги (или в Microsoft Visio) записываем цель, которую необходимо достичь, под ней перечисляем цели более низкого порядка, которых необходимо достичь для достижения основной цели. Потом то же самое делаем с каждой из перечисленных целей более низкого порядка. Продолжаем дефрагментацию (разделение) целей до уровня простых задач. **Желательно, чтобы дерево целей строил сам исполнитель, или чтобы оно строилось при активном участии исполнителя.**

Посмотрим на удобство построения дерева целей на примерах:

### **Пример 1.**

Цель 1 Объем продаж отдела сбыта компании в апреле составляет 2,000,000 в месяц.

Цель 1.1. Объем продаж сотрудника А в апреле 120,000 в месяц;

Цель 1.2. Объем продаж сотрудника В в апреле 160,000 в месяц;

Цель 1.3. Объем продаж сотрудника С в апреле 59,000 в месяц;

Цель 1.4. Объем продаж сотрудника D в апреле 520,000 в месяц;

Цель 1.5. Объем продаж сотрудника Е в апреле 401,000 в месяц;

Цель 1.6. Объем продаж сотрудника F в апреле 600,000 в месяц;

Цель 1.7. Объем продаж сотрудника G в апреле 200,000 в месяц;

Цель 1.8. Для обеспечения продаж к 5 апреля выпущен и разослан клиентам тираж новой рекламной брошюры (3,000 экз) в рамках бюджета;

Цель 1.9. 3-4 апреля проведен тренинг Бориса Жалило «Продавать дорого!» для обучения продавцов ценовой аргументации и ответам на ценовые возражения;

*Цели следующего уровня:*

1.1.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника А;

1.1.2. Сотрудник А повышает в апреле свою воронку с показателя 23:5:1 до показателя 23:7:3;

1.1.3. Сотрудник А выполняет свой норматив по звонкам в количестве 230 в месяц;

1.1.4. Сотрудник А выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 70 в месяц;

1.1.5=1.8.1. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника А разослана новая рекламная брошюра;

1.1.6.=1.9.1. Сотрудник А участвовал в тренинге «Продавать дорого!»

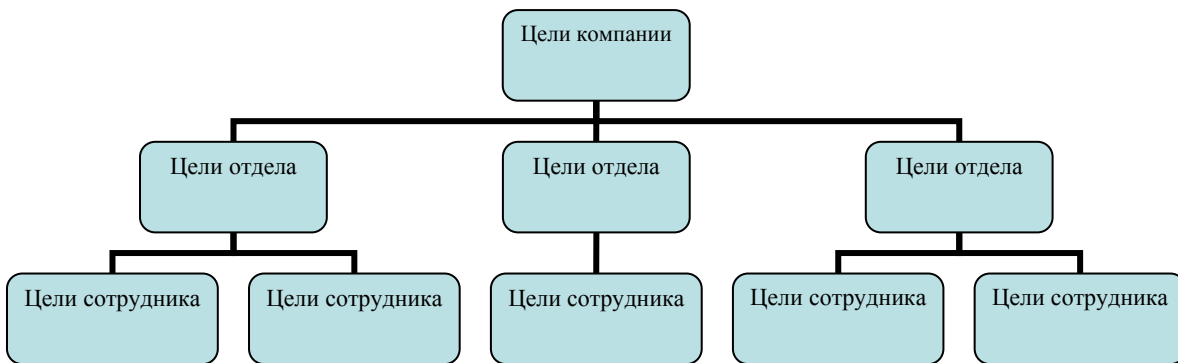
1.2.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника В;

1.2.2. Сотрудник В повышает в апреле свою воронку с показателя 22:5:1 до показателя 22:7:3;

- 1.2.3. Сотрудник В выполняет свой норматив по звонкам в количестве 220 в месяц;
- 1.2.4. Сотрудник В выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 70 в месяц;
- 1.2.5=1.8.2. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника В разослана новая рекламная брошюра;
- 1.2.6.=1.9.2. Сотрудник В участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.3.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника С;
- 1.3.2. Сотрудник С повышает в апреле свою воронку с показателя 30:5:1 до показателя 30:6:2;
- 1.3.3. Сотрудник С выполняет свой норматив по звонкам в количестве 300 в месяц;
- 1.3.4. Сотрудник С выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 60 в месяц;
- 1.3.5=1.8.3. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника С разослана новая рекламная брошюра;
- 1.3.6.=1.9.3. Сотрудник С участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.4.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника D;
- 1.4.2. Сотрудник D повышает в апреле свою воронку с показателя 18:8:3 до показателя 18:9:5;
- 1.4.3. Сотрудник D выполняет свой норматив по звонкам в количестве 200 в месяц;
- 1.4.4. Сотрудник D выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 100 в месяц;
- 1.4.5=1.8.4. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника D разослана новая рекламная брошюра;
- 1.4.6.=1.9.4. Сотрудник D участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.5.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника E;
- 1.5.2. Сотрудник E повышает в апреле свою воронку с показателя 10:5:2 до показателя 10:5:3;
- 1.5.3. Сотрудник E выполняет свой норматив по звонкам в количестве 100 в месяц;
- 1.5.4. Сотрудник E выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 50 в месяц;
- 1.5.5=1.8.5. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника E разослана новая рекламная брошюра;
- 1.5.6.=1.9.5. Сотрудник E участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.6.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника F;
- 1.6.2. Сотрудник F повышает в апреле свою воронку с показателя 10:5:2 до показателя 10:7:4;
- 1.6.3. Сотрудник F выполняет свой норматив по звонкам в количестве 100 в месяц;
- 1.6.4. Сотрудник F выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 70 в месяц;
- 1.6.5=1.8.6. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника F разослана новая рекламная брошюра;
- 1.6.6.=1.9.6. Сотрудник F участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.7.1. К 31.03 составлен и утвержден план продаж сотрудника G;
- 1.7.2. Сотрудник G повышает в апреле свою воронку с показателя 21:6:1 до показателя 21:9:3;
- 1.7.3. Сотрудник G выполняет свой норматив по звонкам в количестве 210 в месяц;
- 1.7.4. Сотрудник G выполняет свой новый норматив по встречам в количестве 90 в месяц;
- 1.7.5=1.8.7. Для облегчения продаж к 5 апреля по базе перспективных клиентов сотрудника G разослана новая рекламная брошюра;

- 1.7.6.=1.9.7. Сотрудник G участвовал в тренинге «Продавать дорого!»
- 1.8.8. К 31.03 утвержден предложенный субподрядчиком текст;
- 1.8.9. К 31.03 утвержден предложенный субподрядчиком макет;
- 1.8.10 К 31.03 утвержден бюджет на изготовление брошюры;
- 1.8.11. К 31.03 размещен заказ на изготовление брошюры (срок изготовления 2 дня);
- 1.8.12. К 31.03 утвержден список рассылки брошюр;
- 1.8.13 3-5.04 назначенный исполнитель рассылает брошюры клиентам согласно утвержденному списку;
- 1.9.8. К 20.03 передана тренеру вся затребованная для подготовки информация, и утверждена программа тренинга;
- 1.9.9. К 1.04 осуществлена предоплата за тренинг;

**Рис. 4.3. Пример дерева целей**



**Пример 2.**

Цель 1 Вывод нового товара на рынок к 1.07. (критерии: не менее 10 клиентов к дате, объем продаж не менее 100,000).

- 1.1. к 1.06 товар поступил на склад;
- 1.2. к 1.06 изготовлены рекламные брошюры по товару;
- 1.3. 30-31 мая проведен тренинг по аргументации нового товара;
- 1.4. к 1.06 на сайте компании открыта страничка, посвященная товару;
- 1.5. в июньском номере журнала X размещена рекламная статья по товару и рекламный блок;
- 1.6. Объем продаж нового товара каждого из 10 менеджеров по продажам в июне составил не менее 10,000;
- 1.1.1. ... (задачи производства и отдела закупок);
- 1.2.1.=1.3.1. к 10 мая разработаны и сформулированы аргументы по товару и ответы на возражения;
- 1.2.2. к 20.05 утвержден предложенный субподрядчиком текст;
- 1.2.3. К 24.05 утвержден предложенный субподрядчиком макет;
- 1.2.4 К 24.05 утвержден бюджет на изготовление брошюры;
- 1.2.5. К 25.05 размещен заказ на изготовление брошюры (срок изготовления 3 дня);

1.3.1.=1.2.1.

1.3.2. к 1.05 с выбранным тренером согласована и утверждена программа тренинга и место проведения тренинга;

1.3.3. к 1.05 осуществлена предоплата за тренинг и конференц-услуги;

1.3.4. к 1.05 все участники тренинга подтвердили свое участие в тренинге 30-31.05;

1.4.1. к 25.05 утверждена страничка для размещения;

1.4.1.1.=1.2.1.

1.4.1.2. к 15.05 утвержден текст, структура и дизайн страницы;

1.5.1. к 15.05 оплачено размещение рекламного блока и рекламной статьи;

1.5.2. к 15.05 утвержден текст статьи;

1.6.1.=1.2.1.

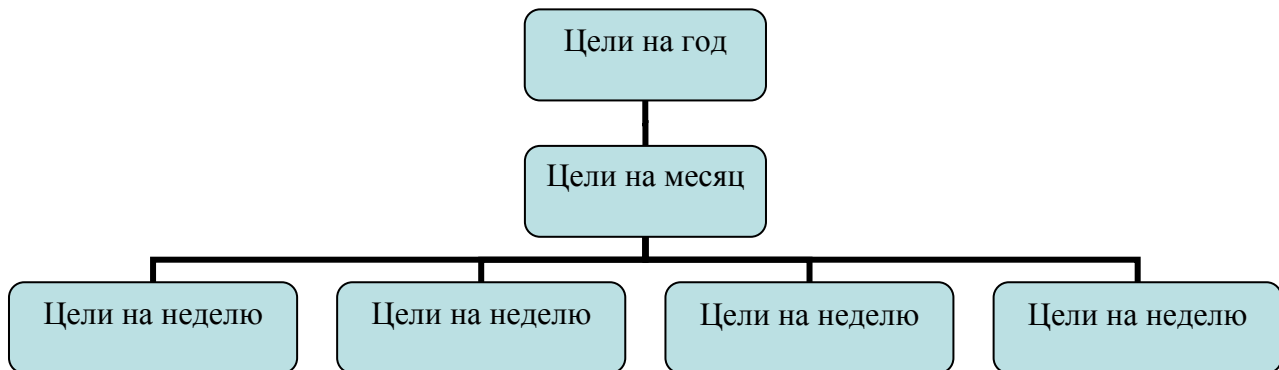
1.6.2.=1.2.

1.6.3.=1.3.

1.6.4. Все менеджеры по продажам выполняют свои нормативы по звонкам и встречам.

...

**Рис. 4.4. Пример дерева целей**



В приложениях 4.1. и 4.2. даны *дополнительные примеры* дерева целей.

## 4.4. План ≠ Цель. Система планирования и процесс планирования продаж

*Не живите так, будто весь мир  
вам чего-то должен.  
Мир Вам ничего не должен.  
Он пришел сюда первым...*  
(Марк Твен)

*Крупный успех составляется из множества  
предусмотренных и обдуманых мелочей.*  
(Василий Ключевский)

**Цель – то, что должно получиться в результате. План – то, как этот результат будет достигаться.** К сожалению, в большинстве компаний, в которых я делал консалтинговые проекты или проводил тренинги, в ответ на просьбу показать план продаж, мне гордо сообщали цели, называя их планом, или давали записанные и утвержденные цели продаж, называя их планом.

Мы уже рассмотрели с Вами одну из форм планирования (контрастное планирование, система «План-Факт-Отклонение»). Также своеобразной формой детализации целей и подготовки плана является дерево целей. В дополнение к ним давайте рассмотрим структуру плана продаж, привязанную к источнику денег и прибыли.

Ответьте, пожалуйста, на один простой вопрос: **где лежат Ваши деньги?** В смысле, деньги компании, деньги, которые будут получены в результате продаж. Правильно, **в карманах клиентов.** Поэтому, **в плане продаж нужно четко привязать планируемые продажи и поступления к источникам – клиентам. И спланировать конкретные действия по получению этих продаж и поступлений.** Цели продаж, не привязанные к клиентам и действиям являются необоснованными, сотрудники не знают, как их достичь, и даже могут считать их завышенными. К тому же, не зная конкретных действий на выполнение, нельзя рассчитать необходимые для этого затраты.

*Кто из вас, желая построить башню, не сядет прежде и не вычислит издержек, имеет ли он, что нужно для совершения ее.  
Дабы, когда положит основание и не возможет совершить, все видящие не стали смеяться над ним,  
Говоря: этот человек начал строить и не мог окончить?*

(Библия, Евангелие от Луки)

**В рознице** чаще всего нельзя привязать продажи к конкретным клиентам, но можно привязать к количеству посетителей и конкретным усилиям работы с ними. Поскольку **планируем мы не просто продажи, а рост продаж**, давайте посмотрим, за счет чего рост продаж возможен в рознице. Посмотрим на следующий **пример**:

Среднее количество посетителей составляет 100 человек в день (магазин работает без выходных, в месяце 30 дней). Воронка продаж показывает, что, в среднем, каждый 4



посетитель у нас что-то покупает, а средний чек составляет 800 рублей. При этом, среднее количество позиций в чеке – 2.

**Если мы хотим повысить продажи в рознице, можно:**

- 1) **Увеличить количество посетителей.** Если мы увеличим, например, с помощью рекламы, или прорекламированной маркетинговой акции, количество посетителей на 10%, мы тем самым повысим объем продаж на 10%. Это экстенсивный и самый дорогой способ, но он тоже возможен. Главное, понимать, что это далеко не единственный способ и не ограничиваться только им;
- 2) **Увеличить среднее количество позиций в чеке** (тем самым повышаем средний чек). Этого можно достичь с помощью лучшего мерчандайзинга (выкладки товара, оформления, рекламных плакатов и т.п.), с помощью продуманных «цепочек» дополнительных предложений и активного их использования продавцами, с помощью тренинга, на котором с продавцами проработаны фразы-аргументы для дополнительных предложений;
- 3) **Поднять средний чек** путем активного предложения клиентам более дорогих вариантов товара;
- 4) **Улучшить воронку продаж** с помощью активизации работы продавцов и обучения продавцов качественным стартовым фразам, аргументам, ответам на возражения;

Таким образом, если цель – поднять объем продаж за месяц на 20%, план по выполнению этой цели в нашем примере будет выглядеть следующим образом:

Объем продаж 720,000 в месяц (в среднем 24,000 в день).

Среднее количество посетителей 100 человек, из которых покупает в среднем 30 человек (улучшение воронки за счет активизации работы продавцов и обучения стартовым фразам. Обучение проводит приглашенный тренер, длительность обучения – 3 часа, обучение проводится в вечернее время после закрытия магазина 2 числа планового месяца).

Средний счет 800 рублей, среднее количество позиций в счете 2.

Если у Вас **продажи совершаются через розницу-посредника**, рост продаж возможен за счет размещения в дополнительных торговых точках, а также повышения продаж в каждой конкретной торговой точке. **Рост продаж в торговых точках возможен за счет лучшей (более полной) представленности ассортимента, лучшей выкладки товара, рекламы на месте продажи, проведения промоушн-акций внутри торговой точки или централизованных маркетинговых акций, рекламы, обучения и стимулирования руководства и торгового персонала точки.** В плане продаж мы расписываем общий объем продаж по торговым точкам, если планируемые объемы продаж в точке планируются выше, чем в предыдущий период, должно быть зафиксировано, за счет каких именно усилий это повышение будет достигнуто.

**Если Ваши продажи делают менеджеры по продажам напрямую клиентам** (покупателям, эти покупатели не обязательно являются потребителями, они могут покупать и для перепродажи), мы **разделим план продаж на продажи существующим клиентам** (старым, текущим) **и продажи новым** (потенциальным клиентам). И запланированная сумма продаж будет разделена соответственно на 2 части. При этом, **в плане продаж текущим клиентам мы планируем сумму**

**продаж по каждому клиенту** (на основании данных предыдущего периода и/или договоренностей с клиентом), желательно **с разбивкой по неделям**. При этом мы также **учитываем** тенденции (%) роста или спада продаж данному клиенту, а также по каждому клиенту продумываем возможности повышения продаж (продажа дополнительных позиций, повышение потребления и т.п.). Иногда в плане продаж текущим клиентам разделяется часть продаж, которые делаются пассивно, и часть активных продаж, которые делаются за счет дополнительных усилий по повышению продаж. Причем, поскольку дополнительные усилия не в 100% случаев приводят к результату, существует воронка, мы **учитываем вероятность результата**. Например, если мы запланировали предложить 10 клиентам приобрести дополнительный товар стоимостью 20,000, а мы знаем исходя из воронки, что соглашается у нас каждый третий, в плане стоит рассчитывать на дополнительные продажи в размере 60,000 рублей.

По новым (потенциальным) клиентам мы планируем усилия по продажам и результаты от этих усилий. Например, если мы знаем, что один выход рекламы дает 20 входящих звонков, которые приносят 5 продаж на сумму 20,000 каждая, значит, в неделю выхода рекламы, мы планируем продажи на сумму 100,000 в результате этого усилия. Далее также мы планируем результаты от рассылок, звонков и встреч. При этом, можно планировать как отталкиваясь от цели и рассчитывая, какое количество звонков и встреч для этого нужно, так и отталкиваясь от максимально возможного количества звонков, встреч, зная воронку продаж и средний счет, можно рассчитать возможные результаты активных продаж потенциальным клиентам.

**План продаж будет выглядеть примерно так:**

**Рис. 4.5. Пример плана продаж**

недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	...	49	50	51	52	Всего за год				
месяцы	январь					февраль					март					апрель					...	декабрь					
<b>Повторные продажи старым клиентам</b>																											
1																											
2																											
3																											
...																											
Итого																											
<b>Продажи новым клиентам по рекламе</b>																											
1																											
2																											
3																											
...																											
Итого																											
<b>Активные продажи старым клиентам</b>																											
1																											
2																											
3																											
...																											
Итого																											
<b>Активные продажи новым клиентам</b>																											



## 4.5. Интеграция планов с другими системами

*План – ничто. Планирование – все.*  
(Хельмут фон Молотке)

*Мост уже запланирован. Теперь планируют реку.*  
(Хенрик Ягодзиньский)

**Наличие плана не означает его выполнение.** Для выполнения прежде всего **согласуйте** план продаж с остальными подразделениями, от которого он зависит. Если запланированы продажи нового товара, согласуйте с производством и закупками сроки его выхода. Если планируется обучение, согласуйте его сроки с ответственными за обучение. Если планируются какие-либо маркетинговые или рекламные действия, согласуйте их с отделом маркетинга.

**Очень важно, чтобы план данного периода учитывал все «долги» предыдущего периода, а план следующего периода учел любые невыполнения (если что-либо не будет выполнено) этого периода. План не исчезает с окончанием периода, если что-либо не сделано, несделанное – долг исполнителя перед компанией.**

Не менее важно убедиться в том, что **интегрированы план и система контроля.** То есть контролироваться будет все, что запланировано, и только то, что запланировано. А отчетом будет «галочка в плане» или «цифры и галочки». А также убедиться в том, что у сотрудников отдела продаж есть заинтересованность в выполнении плана, то есть выполнение плана или невыполнение плана, а также процент выполнения плана (по разным показателям) влияет на оплату труда, премии и другие стимулы сотрудника.

*В том случае, если у сотрудника нет необходимости в выполнении плана, он не будет выполнять амбициозный план, а остановится на том уровне, который посчитает «достаточным».*

Также очень важно, чтобы план продаж и план дополнительных действий, составленный по схеме «План-Факт-Отклонение» были единым целым, единым документом, единым планом, который подлежит обязательному выполнению.

И еще более **важно, чтобы план продаж в виде конкретных запланированных усилий по продажам, был перенесен в персональный еженедельник продавца** (если речь идет не о рознице). Только те усилия, которые запланированы, на которые человеком выделены конкретные промежутки времени, имеют шанс быть реализованными. **Качественное управление временем очень важно как для торговых представителей, так и для менеджеров по продажам, занимающихся телефонными и личными продажами.**<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Рекомендую провести для сотрудников Вашего отдела продаж качественный адаптированный тренинг по Тайм-менеджменту, или хотя бы дать посмотреть соответствующий блок управления временем и организации своих продаж из моего видеотренинга «Продажи: Школа Тигра».

## 4.6. Как «продать» высокий план?

*«Славяне были вольнолюбивым народом.  
Их часто угоняли в рабство,  
но и там они не работали».*  
(Из школьного сочинения)

Есть два мнения. Помните? «Моё» и «неправильное». Для того, чтобы план был «моим», «я» должен его составить сам. **План продаж на основании целей продаж должен составлять сам продавец** (в случае розницы такой план обычно составляется коллективно, командой, работающей в торговом зале). Естественно, план продаж составляется **на основании целей, поставленных вышестоящим руководством** (например, Вами). **Цель продаж расписывается по клиентам и конкретным усилиям.**

Если цифра «не получается», сотрудник посчитает цель завышенной и будет торговаться о снижении цели. В таком случае **задача вышестоящего руководителя** (например, Ваша) – **показать сотруднику, за счет чего можно повысить продажи**. Причем, если **возможности экстенсивного роста** (большее количество клиентов благодаря большому количеству встреч и звонков) **подчиненные обычно видят, то возможности интенсивного роста** за счет повышения среднего чека/счета (и то, как это делать), за счет более тщательного выбора клиента, за счет более качественной подготовки к звонкам и встречам, за счет улучшения воронки продаж, **подчиненным нужно демонстрировать и объяснять**. Частично это может сделать хороший тренер во время качественного тренинга продаж, но в большей степени это зависит от непосредственного руководителя.

Продемонстрировав возможность повышения результативности, руководитель должен потребовать от подчиненного составления нового плана (корректировки плана) продаж с учетом этих возможностей.

**Если мы получим от подчиненного составленный им самим (пусть даже с нашей помощью) план продаж, в котором четко расписано, на каких клиентах и с помощью каких именно (понятных для подчиненного) простых действий будет достигнута цель, мы можем быть уверены в том, что:**

- 1) подчиненный принял план и не считает его завышенным;**
- 2) подчиненный понимает план, знает его, знает, как достичь этого плана;**
- 3) Способен спланировать и дальнейший рост продаж;**
- 4) В процессе выполнения плана будет инициативен, будет искать возможности, будет стараться улучшить результаты, будет мотивирован к выполнению;**

## 4.7. Итерационное планирование и корректировка планов

*Препятствия - это то, что Вы видите,  
если отводите взгляд в сторону от цели...*  
(Генри Форд)

*Если у Вас не получилось в первый раз,  
попробуйте снова – а потом попробуйте что-нибудь еще*  
(Питер Друкер)

Ситуация на рынке изменяется каждый день: появляются новые конкуренты, активизируются старые, изменяется законодательство, изменяется расстановка политических сил в регионах, появляются новые товары и услуги, изменяются требования клиентов. *План, составленный на год может стать неактуальным уже через несколько недель.* Не только ситуация «за окном» может измениться, но и ситуация внутри компании изменяется: корректируются цели и приоритеты, появляются новые возможности, новые идеи, новые технологии, товары, услуги, уходят и приходят сотрудники, изменяется средний счет и воронка продаж. Это означает, что **способы достижения целей продаж также должны корректироваться, а значит, должен корректироваться и план продаж.**

Составление более краткосрочных планов (на квартал или даже на месяц) – не лучший выход. Дело в том, что **чем больше горизонт планирования, тем более смелыми, амбициозными, серьезными будут цели, тем более продуманными будут планы. Всегда, когда компания увеличивает горизонт планирования с месяца или квартала до года, руководство и сотрудники видят (и реализуют) возможности, которые не видели ранее.** Если компания расширяет горизонт планирования с года до 3-5 лет, происходит то же самое, но в еще больших масштабах.

Более правильным выходом будет **использование подхода итерационного планирования.** Мы уже упоминали ранее этот подход, посмотрим, как мы его будем использовать для планирования продаж.

**Итерационное планирование проходит на двух уровнях.**

**Первый уровень** – уровень всего отдела сбыта, уровень системы продаж. На этом уровне, прежде всего, составляется **годовой план** продаж. Проходит месяц. Мы смотрим (как минимум, руководитель, а лучше – всем подразделением или хотя бы с участием ключевых игроков) на то, что получилось из запланированного, а что не получилось, что изменилось там, за окном, что изменилось здесь, внутри, и снова планируем... на год вперед, со сдвигом на один месяц. При этом, естественно, наши цели не корректируются, или корректируются только в сторону повышения, а корректироваться может только план, только способы достижения целей и конкретные действия по достижению этих целей. Мы учитываем корректировку приоритетов, учитываем новые условия, новые появившиеся возможности. Проходит еще месяц, и мы повторяем анализ и корректировку. И такую «итерацию планирования» повторяем каждый месяц, каждый месяц анализируя прошедшее и планируя на год вперед. В такой системе мы получаем следующие **преимущества:**

- 1) Планирование занимает не больше времени, а даже меньше, поскольку прошедший год уже проанализирован, нужно проанализировать лишь еще один месяц, при этом все документы еще под рукой, а все события свежи в памяти. И планируем на год вперед мы не «с нуля», а уже основываясь на почти готовый годовой план, просто добавляем к нему еще один месяц и свежие появившиеся идеи;
- 2) Ежемесячно мы всерьез задумываемся о происходящем и можем внести любые корректировки и дополнения, что важно в динамично развивающемся бизнесе (и ДЛЯ того, чтобы бизнес развивался динамично);
- 3) План и бюджет становятся гибкими, поскольку мы оперативно (в течение максимум месяца) можем внести любые необходимые корректировки. Таким образом, мы избавляемся от «тирании бумажки» и можем сами управлять происходящим;
- 4) План становится реалистичным, поскольку мы оперативно учитываем любые внешние и внутренние изменения;
- 5) С помощью итерационного планирования легче и быстрее научиться долгосрочному планированию, не проходя многолетний путь сомнений в возможности планирования вообще, путь дорогостоящих ошибок и разочарований. С помощью данной системы научиться долгосрочному планированию и сделать качественный план можно уже через 5-7 месяцев с начала планирования;

**Второй уровень итерационного планирования** – уровень отдельного исполнителя, каждого продавца (в рознице первый и второй уровень удастся выделить не всегда, но персональное обсуждение результатов и возможностей для улучшения все-равно должно осуществляться). На этом уровне период времени (итерации) у нас – неделя, а горизонт планирования – месяц-полтора. Имея подробный план продаж (по схеме, предложенной в предыдущем разделе) на месяц, с разбивкой на недели, в конце первой недели мы смотрим на то, достигнуты ли поставленные на неделю цели, что получилось, а что не получилось. Смотрим, какие именно части плана получились, а какие не получились. То есть, в случае выполнения плана мы четко видим, как это у нас получилось, а значит, можем легко повторить и тиражировать достигнутое (что очень важно для бизнеса). А в случае невыполнения плана мы четко видим, почему и что именно не получилось. То есть, какой кусочек плана не сработал. И можем оперативно исправить план на следующую неделю или следующие недели, чтобы все-таки цели месяца были достигнуты.

**Если мы видим, что недостигнута часть плана продаж текущим клиентам**, мы можем также увидеть, по какому именно клиенту план не выполнен, и можем найти причину. Если причина в том, что клиент от нас ушел, мы оперативно проясняем (и стараемся устранить на будущее) причину, стараемся вернуть клиента, или планируем дополнительные активные усилия по продажам как текущим, так и потенциальным клиентам, то есть закрываем другими усилиями образовавшуюся брешь в продажах и поступлениях, чтобы за следующие недели дефицит не образовывался, а уже получившийся дефицит можно было восполнить.

Кстати, зная, на какой процент не получается план, можно в последующем планировании уже учитывать такой процент в качестве «буфера» или «страховой

подушки». То есть планировать усилий на такой процент больше, чем нужно для достижения запланированных целей.

Если причина не в уходе клиента, а в том, что продажа просто сдвинулась, мы просто учитываем это, учитывая в еженедельнике время, которое будет потрачено на следующей неделе. Если причина в том, что не получаются какие-либо запланированные усилия по активным продажам текущим клиентами, мы можем изучить причины и поработать с воронкой продаж так, как предложено в разделе «Порция техники продажи».

**Если мы видим, что недостигнута часть плана продаж потенциальным клиентам,** возможны следующие **причины** (причем, мы четко их увидим):

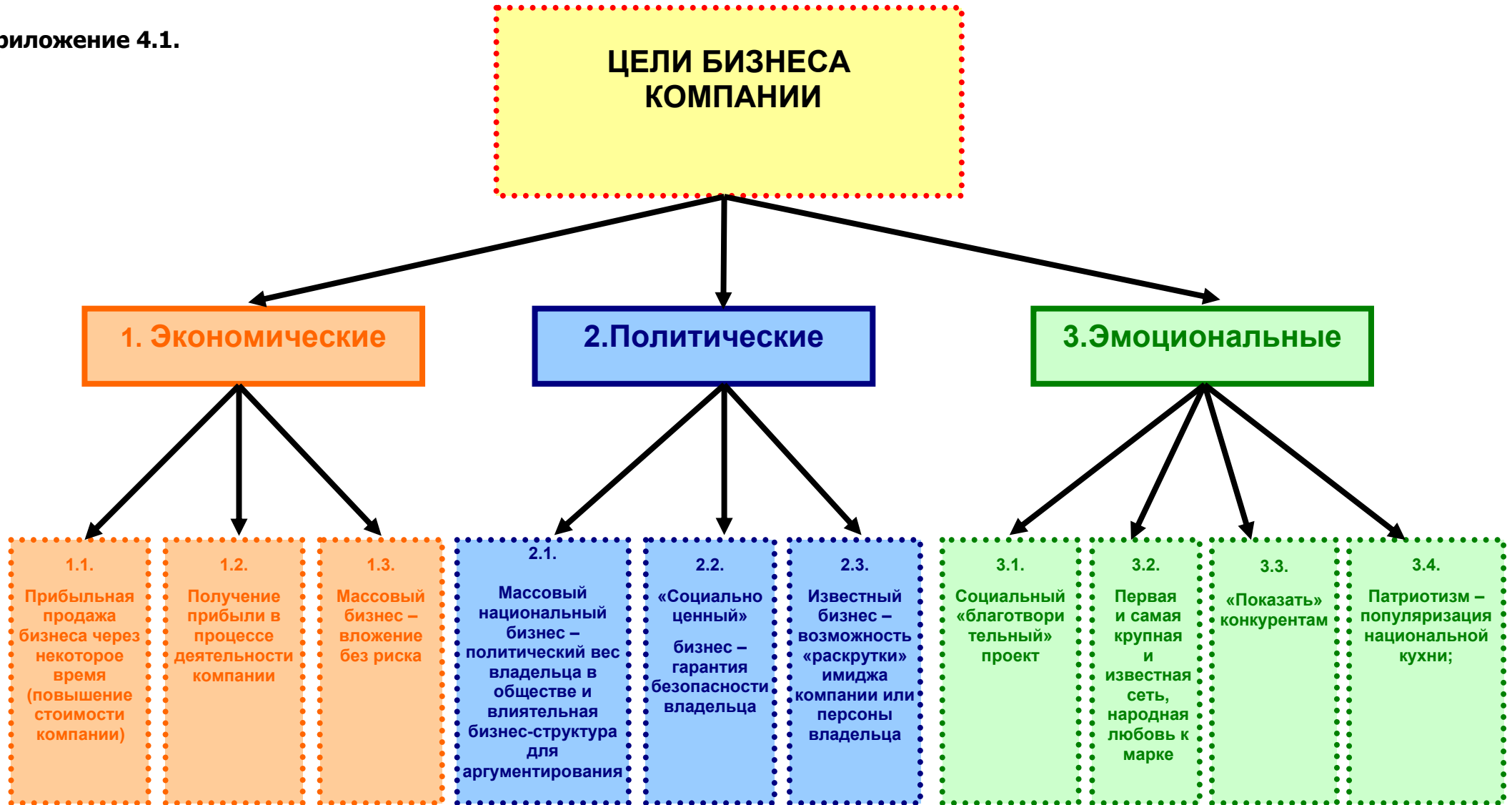
- 1) продавец сделал действий (звонков, встреч) меньше, чем было запланировано. В этом случае проблема, скорее всего, в сотруднике, нужно индивидуально с сотрудником эту проблему решать. Или заменять сотрудника;
- 2) воронка продаж хуже, чем было запланировано. В таком случае, можно работать с воронкой, улучшая ее, как предложено в разделе «Порция техники продаж»;
- 3) средний чек/счет ниже, чем было запланировано. В этом случае мы анализируем причины и стараемся поднять средний счет/чек;

Таким образом, **увидев причины невыполнения плана контрольной недели, мы работаем с подчиненным, который данный план не выполнил** (в случае разветвленной многоуровневой структуры отдела сбыта, естественно, каждый вышестоящий руководитель работает еженедельно с каждым своим нижестоящим подчиненным), анализируя его/ее план, и прорабатывая устранения причин невыполнения того кусочка плана, который не был выполнен. При этом, естественно, **образовавшийся в результате невыполнения дефицит переходит в цель/план следующей недели**, или, для большей реалистичности и гарантии выполнения, распределяется на 2-3 следующих недели.

**Такая работа выполняется руководителем еженедельно.** Таким образом, план-контроль становится еженедельным, что мобилизует усилия подчиненных/подразделения, обеспечивает выполнение целей месяца, даже самых амбициозных. А, самое главное, обеспечивает постоянное повышение эффективности работы подчиненных. Ведь выполняют постоянно растущие планы они не за счет больших усилий или аврала, а за счет качественного планирования своих усилий, устранения ошибок, приобретения дополнительного опыта, обучения, улучшения своей воронки продаж. То есть, вместо обычного выжимания соков из сотрудника (в такой системе у сотрудника есть предел, быстро наступает усталость, некоторые сотрудники не выдерживают напряжения и уходят), мы получаем **систему постоянного совершенствования и неограниченного роста.**

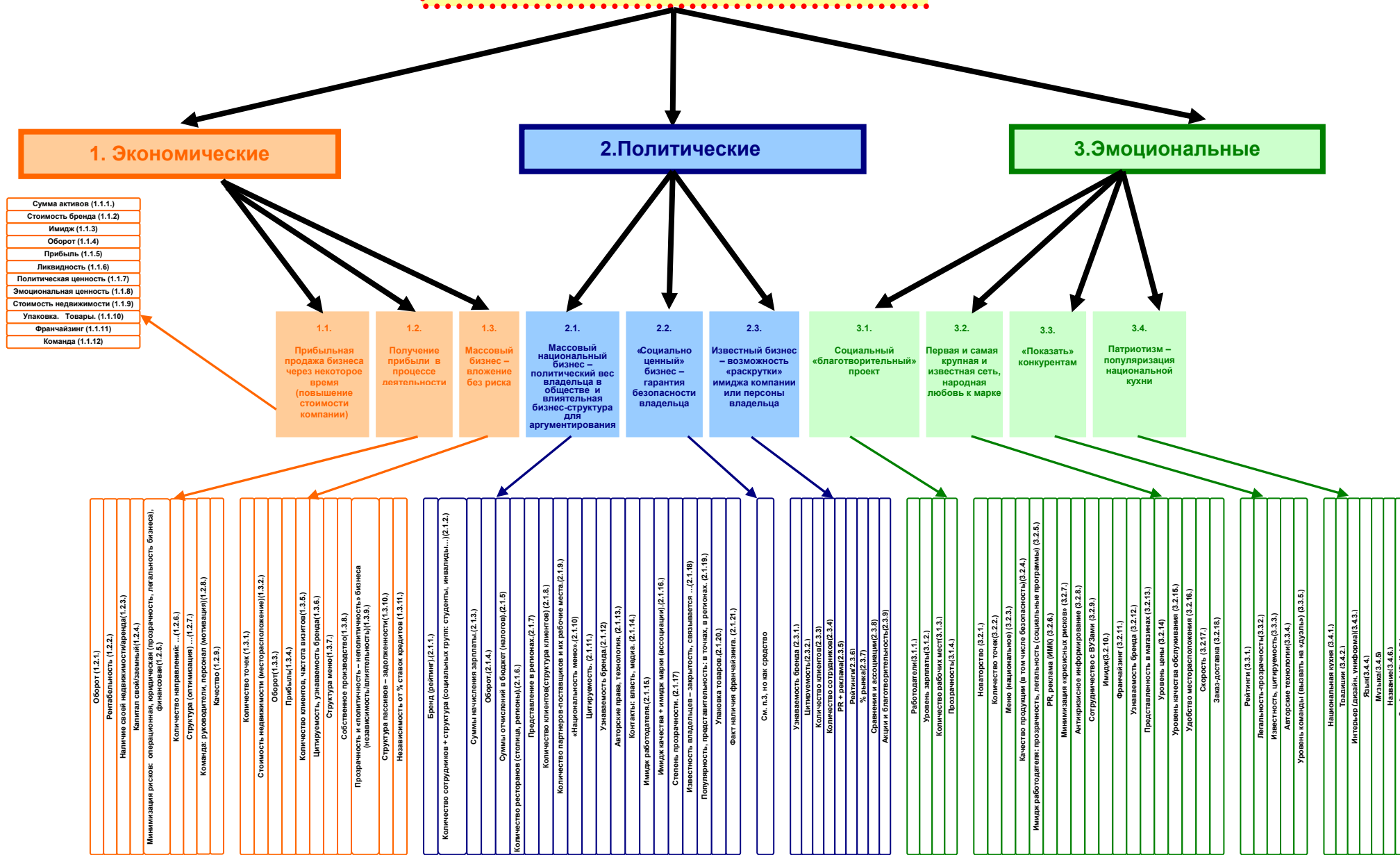


Приложение 4.1.



Приложение 4.2.

**ЦЕЛИ БИЗНЕСА КОМПАНИИ**





<b>Менеджер 2</b>
План продаж на январь <b>450 000,0</b>
осталось до выполнения плана месяца <b>-334 215,3</b>

**прогноз продаж**

<b>Счета оплаченные</b>	<b>Счета выставленные</b>			<b>взвешенный оборот</b>
Всего на сумму	Всего на сумму	Прогноз	коммерческие	
<b>115 784,66</b>	<b>327 985,00</b>	<b>131 194,00</b>	<b>0,00</b>	

**Финансовые показатели работы менеджера**

Клиент	Счета							Коммерческие предложения					Результат	
	Оплаченные			Выставленные				дата	содержание предложения	Сумма	Кэфф. вероят0,3 и 0,1	взвешенный прогноз		
	дата	№ счета	коэф. 1 Сумма	дата выставления счета	сумма	коэф.0,8,0,6,0,4	взвешенный прогноз							
Клиент	#####	K0000016	92485								0			131 194
Клиент	#####	K0000022	23299,66								0			
Клиент					86 000,0	0,40	34 400				0			
Клиент					96 485,0	0,40	38 594				0			
Клиент					64 000,0	0,40	25 600				0			
Клиент					62 000	0,40	24 800				0			
Клиент					19 500,0	0,40	7 800				0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			
											0			

прогноз продаж

<b>Менеджер 3</b>
План продаж на январь
<b>300 000,0</b>
осталось до выполнения плана месяца
<b>-14 252,0</b>

Счета оплаченные		Счета выставленные		взвешенный оборот
Всего на сумму	Всего на сумму	Прогноз	коммерческие	
<b>285 748,00</b>	<b>183 680,00</b>	<b>101 196,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Финансовые показатели работы менеджера

Клиент	Счета							Коммерческие предложения					
	Оплаченные			Выставленные				дата	содержание предложения	Сумма	Коефф. вероятности 0,3 и 0,1	взвешенный прогноз	Результат
	дата	№ счета	коэф. 1 Сумма	дата выставления счета	сумма	коэф. 0,8, 0,6, 0,4	взвешенный прогноз						
Клиент	#####	K0000012	30090								0		
Клиент	11.01.2007	K0000015	166500								0		
Клиент	17.01.2007	K0000026	78400								0		
Клиент	18.01.2007	K0000027	2100								0		
Клиент					59100						0		
Клиент					88000	0,60	35 460				0		
Клиент					10192	0,60	52 800						
Клиент					5698	0,60	6 115						
Клиент	#####	касса	8658				3 419						
											101 196		

<b>Менеджер 4</b>
План продаж на январь <b>100 000,0</b>
осталось до выполнения плана месяца
<b>10 876,68</b>

**прогноз продаж**

<b>Счета оплаченные</b>		<b>Счета выставленные</b>		<b>взвешен ный оборот</b>
Всего на сумму	Всего на сумму	Прогноз	коммерческие	
<b>110 876,68</b>	<b>17 855,00</b>	<b>1 701,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Финансовые показатели работы менеджера

Менеджер 4	Клиент	Счета						Коммерческие предложения						
		Оплаченные			Выставленные			Коммерческие предложения						
		дата	№ счета	коэф. 1	дата выставлен ия счета	сумма	коэф. 0,8,0, 6,04	взвешенный прогноз	дата	содержание предложения	Сумма	Кэфф.в ероят0,3 и 0,1	взвешен ый прогноз	Результат
				Сумма										
Клиент	#####	K0000016	4041,1			0,60	0,00				0			1 702
Клиент	#####	K0000030	106835,58			0,60	0,00				0			
Клиент	#####	K0000033			2835	0,60	1 701,00				0			
Клиент	24.01.2007	K0000048			620						0			
Клиент	24.01.2007	K0000049			14400						0			
											0			

<b>Менеджер 5</b>
План продаж на январь <b>100 000,0</b>
осталось до выполнения плана месяца <b>-62 453,0</b>

**прогноз продаж**

Счета оплаченные		Счета выставленные		взвешен ный оборот
Всего на сумму	Всего на сумму	Прогноз	Прогноз	
<b>37 547,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Финансовые показатели работы менеджера

Клиент	Счета							Коммерческие предложения					
	Оплаченные			Выставленные				дата	содержание предложения	Сумма	Кэфф.в ероят0,3 и 0,1	взвешен ый прогноз	Результат
	дата	№ счета	коэф. 1 Сумма	дата выставлен ия счета	сумма	коэф. 0,8, 0, 6, 0,4	взвешенный прогноз						
Клиент			27830								0		0
Клиент			1947								0		
Клиент			870,00								0		
											0		
											0		
Клиент			3 938,00								0		
Клиент			2 962,00										

<b>Менеджер 6</b>
План продаж на январь <b>700 000,0</b>
осталось до выполнения плана месяца
<b>19 305,87</b>

<b>Счета оплаченные</b>		<b>Счета выставленные</b>		<b>коммерческие</b>		<b>взвешенный оборот</b>
Всего на сумму	Всего на сумму	Прогноз	Прогноз	Прогноз	Прогноз	
<b>680 694,13</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	

Финансовые показатели работы менеджера

Клиент	Счета						Коммерческие предложения					
	Оплаченные			Выставленные			дата	содержание предложения	Сумма	Кэфф. вероят0,3 и 0,1	взвешенный прогноз	Результат
	дата	№ счета	коэф. 1 Сумма	дата выставлен или счета	сумма	коэф. 0,8 0,6 0,4						
Клиент	10.01.2007	K0000006	948,72								0	
Клиент	09.01.2007	K0000003	1425								0	
Клиент	10.01.2007	K0000004	543,98								0	
Клиент	10.01.2007	K0000005	272								0	
Клиент	10.01.2007	K0000007	84871,5								0	
Клиент	10.01.2007	K0000008	67897,2								0	
Клиент	10.01.2007	K0000009	1171,74								0	
Клиент	10.01.2007	K0000010	1230,74								0	
Клиент	11.01.2007	K0000013	1230,74								0	
Клиент	11.01.2007	K0000014	32981								0	
Клиент	16.01.2007	K0000017	2175,92								0	
Клиент	16.01.2007	K0000018	543,98								0	
Клиент	15.01.2007	K0000020	1087,96								0	
Клиент			92 311,40								0	
Клиент		K0000008	82810	11.01.2007							0	
Клиент		K0000009	543,98	11.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000011	2343,48	11.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000001	4686,96	12.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000015	271,99	12.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000020	16602,6	15.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000021	5239,2	15.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000027	23339,22	17.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000004	740	17.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000031	42656	17.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000032	26780,1	17.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000034	3515,22	18.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000037	543,98	19.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000039	1087,96	22.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000041	15363,6	22.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000042	15363,6	22.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000052	7395,65	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000056	5937	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000044	3870	23.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000045	7556	23.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000050	9373,92	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000051	1230,74	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000053	19405,1	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000054	13643,75	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000055	15811	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000057	41229,2	24.01.2007	0,80	0					0	
Клиент		K0000058	24662	24.01.2007	0,1	0					0	

Менеджер 6

0



сводная				январь		
	план	факт	откл	оплачены	выставлены	коммерч
<b>Менеджер 1</b>	12000000	1 098 715,20	-10 901 284,80	787 175,20	1 509 460,00	0,00
<b>Менеджер 2</b>	9000000	127 784,66	-8 872 215,34	115 784,66	327 985,00	0,00
<b>Менеджер 3</b>	6000000	758 344,56	-5 241 655,44	285 748,00	183 680,00	0,00
<b>Менеджер 4</b>	1 200 000	132 652,93	-1 067 347,07	110 876,68	17 855,00	0,00
<b>прочие</b>	9 000 000	66 016,40	-8 933 983,60	37 547,00	0,00	0,00
<b>Менеджер 6</b>	9 000 000	1 200 135,04	-7 799 864,96	680 694,13	0,00	0,00
	46200000	3 383 648,79	-42 816 351,21	2 017 825,67	2 038 980,00	

© Борис Жалило, 2007, - «Книга директора по сбыту»

На этой страничке нужно написать краткий план того, что Вы сделаете после прочтения Главы 4. Пункты должны быть простыми и конкретными. После выполнения каждого пункта обязательно ставьте отметку о выполнении.

**Что (самое главное) я сделаю на этой неделе (Что, Когда, Результат):**

**Что сделаю в течение месяца (Что, Когда, Результат):**

**Что я буду делать постоянно, контролируя себя (Что, С какой периодичностью):**