

**СТРАТЕГИЯ  
УСПЕШНОГО  
БИЗНЕСА**

А. К. Панова

# ПЛАНИРОВАНИЕ И ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

*ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ*



**А. К. Панова**

**ПЛАНИРОВАНИЕ  
И ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПРОДАЖ**

*Практическое пособие*

2-е издание

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2016

**УДК 658.8**  
**ББК 65.29**  
**П16**

**Издание подготовлено совместно**  
**с Издательским центром IPR MEDIA**  
*www.iprmedia.ru*

**Панова А. К.**  
**П16** Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А. К. Панова. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 190 с.

ISBN 978-5-394-01552-6

Одним из важнейших элементов любого дела и залогом его успешного завершения является планирование. В данной книге рассматриваются как общие проблемы планирования, так и собственно планирование продаж как более узкое и практически ценное направление. Освещаются вопросы организации работы всего отдела продаж. Особое внимание уделено тому, как правильно применять полученные знания на практике, увеличивая эффективность работы отдела продаж.

Книга предназначена преимущественно для руководителей отделов продаж и директоров компаний. Также данное пособие заинтересует самих продавцов и менеджеров по продажам, так как позволит им более четко и рационально организовать свой рабочий процесс.

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты...
2. Диссертации и научные работы.

Тематика любая: КОММЕРЦИЯ,

экономика,

маркетинг, техника, биология, право,

финансы ...

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ,**

**ДИССЕРТАЦИИ:**

полные тексты в электронной библиотеке

[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).

б. Формат 60×84 1/16.

1. Печ. л. 12,0. Тираж 500 экз.

орация «Дашков и К°»

е шоссе, д. 142, к. 732.

сква, п/о И-347.

182-11-79, 183-93-01.

— отдел продаж;

<http://www.dashkov.ru>

атцентр «Наука» РАН,

омбинат «ВИНИТИ»-«Наука»,

д. Октябрьский пр-т, д. 403.

-25-97, 974-69-76

ISBN 978-5-394-01552-6

© Панова А. К., 2009

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2009

© ООО «Ай Пи Эр Медиа», 2009

## Содержание

<b>Введение</b> .....	5
<b>Глава 1. Важность планирования в жизни и в бизнесе</b> .....	8
1.1. Планирование и его важность в современном мире .....	8
1.2. Стратегическое планирование как реалья современного делового мира .....	9
1.3. Что представляет собой бизнес-план и для чего он необходим .....	19
1.4. Дополнительные преимущества планирования в бизнесе. Краткие правила составления бизнес-плана .....	21
1.5. Недостатки планирования .....	24
<b>Глава 2. Что нужно учесть перед тем, как составлять план</b> .....	28
2.1. Основные факторы, которые следует учитывать при планировании .....	28
2.2. Размер компании .....	29
2.3. Ресурсы и технологии, которыми располагает компания .....	33
2.4. Направление деятельности компании, широта спектра услуг или товаров .....	38
2.5. Сфера влияния компании и ее доля рынка .....	44
2.6. Другие факторы, важные для планирования .....	48
<b>Глава 3. Самые популярные и ценные технологии планирования</b> .....	52
3.1. Общие вопросы планирования. Кто составляет план? .....	52
3.2. Как должен выглядеть план .....	54
3.3. Типовая структура бизнес-плана .....	57
3.4. Пример бизнес-плана .....	64
3.5. Различные способы и методы планирования .....	68

<b>Глава 4. Особенности планирования для отдела продаж</b> .....	76
4.1. Планирование продаж. Планерки — пережиток или насущная необходимость в отделе продаж? .....	76
4.2. Основные правила и примеры составления плана продаж .....	82
4.3. Типичные ошибки планирования продаж и управления продажами .....	94
<b>Глава 5. Как правильно организовать эффективный отдел продаж</b> .....	102
5.1. Общие вопросы организации продаж .....	102
5.2. Рекрутинг и отбор специалистов по продажам .....	107
5.3. Обучение менеджеров по продажам. Проведение тренингов .....	116
5.4. Как провести успешные переговоры. Памятка для менеджеров по продажам .....	122
<b>Глава 6. Мотивация и результат</b> .....	129
6.1. Мотивация и ее значение в работе персонала .....	129
6.2. Материальная мотивация. Методы и рекомендации .....	135
6.3. Нематериальная мотивация в работе отдела продаж .....	143
<b>Глава 7. Самые действенные стратегии эффективных продаж</b> .....	154
7.1. Разнообразие видов продаж в практическом применении .....	154
7.2. Продажи в сети Интернет как современный и эффективный метод .....	160
7.3. Секреты персональных продаж. Скидка как средство воздействия на покупателя .....	164
7.4. Продвижение товара .....	174
<b>Заключение</b> .....	187
<b>Литература</b> .....	190

## ВВЕДЕНИЕ

Современное общество в условиях стремительного технического прогресса и наращивания технологий живет по принципу «Время — деньги». Стараясь управиться с постоянно возрастающим потоком информации, мы все чаще приходим к пониманию необходимости в нашей жизни такого явления, как **план**. Ежедневники, записные книжки, электронные памятки — все это помогает нам спланировать и организовать свой день. Однако жизнь одного человека, как бы она ни была полна событий, встреч и деловой активности, в любом случае является менее насыщенной, чем деятельность целой компании, ежедневно сталкивающейся с обилием изменений, проблем, все новых и новых вопросов. Тем не менее во многих организациях план до сих пор считается чем-то малозначительным и относящимся, скорее, к канцелярской суете и бумажной волоките.

Однако это далеко не так. Иногда свой собственный план работы невозможно удержать в голове, так как же при этом распланировать деятельность 10, 20 или 100 человек одновременно? Естественно, если применять те методы, которые мы используем для составления собственных планов, занося данные в блокнот или ежедневник, то планирование и в самом деле превратится в ту самую бумажную волокиту, которой многие опасаются. Но, подойдя к планированию серьезно и со знанием дела, можно добиться потрясающих результатов, увеличив прибыль и эффективность работы компании. В конце концов, какой начальник не мечтает время от времени узнать, чем и в какое время занимаются его подчиненные? Сколько раз за время работы компании нам приходится сталкиваться с ситуацией, когда по ошибке расстаешься с теми сотрудниками, замену которым найти очень сложно, оставляя тех, кто тормозит процесс работы?

Однако самым страшным наказанием является обычный для множества организаций «бардак». Одна группа занимается одним делом, вторая — другим, третья ждет, когда к ним придут дела, доделанные первой и второй группами. И нет никакой

возможности понять, что же получится в результате. Даже сама цель этой деятельности остается весьма приблизительной и размытой. Что уж говорить о возможных прибылях от подобной работы? Просчитать выгодность того или иного дела порой просто не представляется возможным. Естественно, что описываемая ситуация в реальном мире и в существующих успешных компаниях встречается достаточно редко. Тем не менее почти во всех организациях есть дела, пускаемые на самотек. Среди руководителей бытует мнение, что те же менеджеры по продажам, если они достаточно профессиональны, вполне способны сами определить, что им необходимо делать, в то время как на самом деле их эффективная деятельность невозможна без взаимосвязи с другими отделами компании и четкого плана работы. Все проблемы организации нередко сваливаются на «плохих» сотрудников и руководителей отделов, а также на внешние причины. И мало кто понимает, что в основе неудач лежит плохое планирование работы.

В нашей книге мы постараемся рассеять это сложное и весьма опасное для современного бизнеса заблуждение, объяснив важность плана, особенности его составления и использования, а также рассказав подробнее о планировании продаж — той сфере деятельности компании, которая позволяет получать прибыль напрямую и, следовательно, поддерживать существование самой организации.

Планирование работы отдела продаж и потенциальных прибылей — сложная и трудоемкая задача, требующая учета множества как внешних, так и внутренних факторов. Даже опытные руководители нередко становятся в тупик, приступая к работе над планом. И первый опыт далеко не всегда бывает удачным. Получается либо далекий от реальности документ «для отписки», либо малопонятная, не отличающаяся точностью бумага, которой надлежит следовать всей компании. И в том и в другом случае план не выполняет своего основного назначения — помощи руководителю в организации работы компании и покорении намеченных высот. Каким образом сделать так, чтобы документ помог вам достичь поставленных целей, поз-

волил увеличить продажи и найти свою нишу на рынке, мы подробно расскажем в этой книге.

Также в данном пособии мы осветим вопрос эффективной организации собственно отдела продаж, рассмотрим основные ошибки начинающих специалистов по продажам и их руководителей, а также научим их избегать. Самые различные вопросы, посвященные разным сторонам процесса продаж, будут затронуты и рассмотрены отдельно в главах 4–7.

Итак, данная книга предложит вам советы и рекомендации, касающиеся наиболее важных аспектов бизнес-планирования и организации работы отдела продаж. Информация, изложенная в пособии, предназначена в основном для руководителей среднего и высшего звена, которым и предстоит заниматься данными вопросами.



# ГЛАВА 1. ВАЖНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ В ЖИЗНИ И В БИЗНЕСЕ

---

## 1.1. Планирование и его важность в современном мире

В современном деловом мире, где главными ценностями становятся время и точный расчет, сложно переоценить значение таких понятий, как *план* и *планирование*. Просто плыть по течению сегодня становится все опаснее и опаснее. За долгие годы формирования деловых отношений река бизнеса обзавелась множеством подводных камней, а также причудливыми изгибами русла и неожиданными водоворотами. Чтобы добраться до намеченной цели, не утопив «лодку» своей компании, сегодня необходимо иметь на руках карту местности — т.е. план действий.

Для одних людей план представляет собой 2–3 идеи, написанные на клочке бумаги, для других планирование — это сложный многогранный процесс, в который вовлечены все сотрудники предприятия. Обе точки зрения вполне оправданны. С одной стороны, составляя план, мы прежде всего намечаем для себя цели, которых стремимся достигнуть в каждый определенный период. С другой — зная цели, мы считаем важным наметить конкретный маршрут. Когда становятся понятными цель и основные этапы на пути к ее достижению, появляется гораздо больше шансов, что однажды наш план воплотится в реальность. Иными словами, если знаешь, куда идешь и как туда добраться, вероятность попасть в точку назначения гораздо выше.

Многие известные бизнес-деятели и политические лица отмечали важность планирования в своей жизни. Никто не знает, что нас ждет в будущем. Тем не менее когда твой день расписан, ты знаешь, чего необходимо достигнуть до наступления вечера. Когда расписана твоя жизнь, ты начинаешь идти по пути достижения своих целей, и у тебя появляется возможность прогнозировать свое будущее. То же самое касается и деятельности компании. Любая совершаемая предприятием ежедневная работа должна иметь цель. Так как основная цель практически любой компании состоит в получении прибыли, то чрезвычайно важным является запланировать, какую прибыль предприятие хочет получить, в какие сроки, а также как этого достичь, что необходимо сделать, на чем сэкономить, где закупить и к каким клиентам обратиться с предложением. Все эти вопросы учитываются при *планировании*.

## **1.2. Стратегическое планирование как реалия современного делового мира**

Планированием бизнеса в первую очередь необходимо заниматься руководству компании. Если планировать деятельность предприятия будет человек недостаточно квалифицированный, а также не имеющий возможности взглянуть на конкретное предприятие в целом и определить его место на рынке, то, соответственно, и результат получится весьма узким и мало впечатляющим. Руководитель же обладает, как правило, более перспективным и широким взглядом на собственный бизнес и окружающие его деловые единицы. Поэтому стратегическое планирование деятельности компании лежит на ее владельце или руководителе. В свою очередь, имея на руках общий план, управленец имеет возможность ставить более четкие и определенные задачи для персонала компании. Достижение этих небольших целей каждым из сотрудников предприятия, а также успешное выполнение всеми работниками их роли в процессе достижения общей

цели позволит руководителю приблизить момент полной реализации плана и намеченных в его рамках задач. Подобное планирование в бизнесе называют **стратегическим**.

**Стратегическое планирование** — это одна из основных функций руководителя как лица, управляющего компанией или ее отделом. В бизнесе стратегическое планирование представляет собой организацию процесса выбора целей предприятия, а также путей их достижения.

Когда деятельность компании разумно и рационально организована, планирование становится базой для всех принимаемых каждый день управленческих решений. Организация деятельности, мотивация и контроль должны стать частью составленного плана и полностью соответствовать ему — с поправкой на меняющиеся обстоятельства. При этом чрезвычайно важно, чтобы концепция плана оставалась прежней, позволяя преодолевать возникающие новые препятствия и двигаться к достижению цели, поставленной в самом начале пути.

Без использования всех достоинств и преимуществ, которые дает стратегическое планирование, компания и ее персонал не имеют возможности оценить цель и направление деятельности организации в целом. В свою очередь, без понимания того, куда движется предприятие, коллективу будет чрезвычайно сложно понять свою роль в работе фирмы, а также важность выполняемых им задач. Во избежание подобной ситуации стратегическое планирование как процесс должно стать основой управления всем персоналом компании, начиная от заместителя руководителя и заканчивая уборщицей и грузчиками.

Стратегическое планирование дает акционерам компании и ее руководству возможность определиться со скоростью и основным направлением развития бизнеса, определить тенденции движения рынка, а также место их предприятия в этом процессе и его перспективы. Кроме того, составление плана помогает по-новому взглянуть на некоторые вопросы, которые долгое время решались в компании по старому образцу. В свою очередь, это поможет выявить, какие организационные и структурные изменения необходимы на предприятии, чтобы

оно вышло в ряды наиболее конкурентоспособных организаций, а также оценить, в чем состоят ее преимущества перед конкурентами. Понимание вышеназванных факторов и успешное нахождение ответов на поставленные перед руководством вопросы позволит также определиться с инструментами и средствами, необходимыми компании для ее успешного развития.

До недавнего времени стратегическим планированием своей деятельности занимались, как правило, лишь крупные компании и ведущие международные концерны. Тем не менее, как показывают опросы, сегодня в стремительно меняющихся условиях современного мира все большее число компаний, являющихся основой среднего и даже малого бизнеса, начинает вникать в тонкости стратегического планирования. Причина состоит в том, что в конкурентной среде на рынках появляется все больше небольших и средних фирм, стремящихся вытеснить «старожилов» с занимаемых ими позиций. В этих условиях выживают и процветают компании с наиболее четкой организацией производства, продаж и другой осуществляемой ими деятельности. Этому же, в свою очередь, способствует четкое планирование.

Процесс стратегического планирования деятельности компании включает в себя несколько **этапов**:

- ✓ определение основной и дополнительных целей организации;
- ✓ анализ (состоит из сбора необходимой информации, понимания слабых и сильных сторон сегодняшнего положения компании, а также тех возможностей, которые могут представиться ей на пути дальнейшего развития);
- ✓ определение стратегии;
- ✓ реализация или осуществление намеченной стратегии;
- ✓ контроль выполнения поставленных задач и целей, а также оценка результатов.

Итак, определившись с традиционными этапами в бизнес-планировании, рассмотрим некоторые их особенности более детально с тем, чтобы вникнуть в тонкости реализации процесса на практике.

### 1. *Определение основной и дополнительных целей организации.*

Работа с определением цели начинается с понимания так называемой миссии организации, отражающей ее основное предназначение.

Миссией в теории бизнеса условно именуют стремление и четко обозначенное намерение двигаться в определенном заданном направлении. Как правило, в рамках этого понятия более детально описываются статус организации, основные принципы ее работы, а также подлинные намерения существующего руководства. Кроме того, для понимания миссии компании важно определить наиболее значимые ее хозяйственные характеристики (тип собственности, активы предприятия, тип и направление деятельности, наличие недвижимости и прочих нефинансовых активов в собственности). Миссия как понятие прежде всего отражает устремленность организации в будущее, ее намерение существовать на рынке длительное время, а также демонстрирует, на что конкретно будут брошены усилия руководства и какие деловые ценности станут в этих условиях приоритетными. Поэтому в практическом применении понятия к действительности важно понимать, что миссия компании не должна зависеть от сиюминутного состояния дел в организации. Нельзя допускать, чтобы текущие финансовые проблемы или трудности иного рода отражались на основном направлении движения предприятия.

Для успешного и правильного планирования деятельности компании важно осознавать, что любая поставленная перед фирмой цель должна являться конкретизацией ее миссии на текущем этапе и вписываться в общую концепцию развития как практическое применение заявленных в миссии теоретических постулатов. Постоянная смена целей и непоследовательное построение их цепочки в практической деятельности, как правило, приводит к полному беспорядку в умах как руководства, так и персонала, и, в итоге, к провалу деятельности организации в целом. Чтобы цель была подвластна реализации, она должна обладать следующими *чертами*:

- ✓ быть ориентированной на определенный промежуток времени;
- ✓ соответствовать имеющимся в наличии ресурсам;
- ✓ удачно вписываться в общую концепцию развития компании с поправкой на существующие условия;
- ✓ быть вполне конкретной и четко обозначенной;
- ✓ результаты цели должны быть контролируемы.

Обозначенные миссия и цели организации определяют стратегии ее развития и общую политику компании.

2. *Стратегический анализ* представляет собой ключевой элемент планирования. На практике он выступает основным инструментом стратегически продуманного управления. Именно с его помощью руководитель компании может оценить перспективы развития и определить наиболее выгодные и перспективные направления для вложения средств. В результате анализа происходит осмысление собранной информации и делаются выводы, касающиеся положения компании на рынке на текущий момент.

Полноценный анализ включает в себя изучение и переработку информации относительно непосредственного окружения компании, внешней деловой и потребляющей среды, а также внутреннего состояния самой организации. Что касается окружения компании, то для верной оценки ситуации важно учитывать человеческий фактор, т.е. покупателей и их покупательную способность, поставщиков и условия взаимодействия с ними, а также конкурентов и потенциальных сотрудников, т.е. рынок рабочей силы. Приведем пример: в компании А продажи того же товара, что и в компании В, идут значительно хуже. При этом качество товара одинаково, то же самое касается цены. Рекламу не дает ни одна из этих двух компаний. При анализе ситуации может выясниться, что компания В заменила менеджеров по продажам, обладающих низкой квалификацией, новыми эффективными работниками, а сотрудники компании А по-прежнему совершают лишь 1–2 звонка в день. В данном случае анализ среды идет на грани между анализом непосредственного окружения и осмыслением внутренних проблем

компании. Опытный консультант в подобном случае даст два совета на выбор: мотивировать своих работников или заменить их. Оба варианта мы рассмотрим в нашем пособии позднее.

Анализ внутренней среды, т.е. персонала компании и организации его работы, помогает руководителю открыть те возможности и перспективы, которые могли оставаться ранее не замеченными за применением привычных методов работы. Зачастую переосмысление имеющихся резервов помогает управленцу осознать тот потенциал, который способен довести компанию до финишной прямой и «кубка победителей» в любой конкурентной борьбе при самой острой ситуации на рынке. Представьте себе человека, у которого есть лошадь, но он не умеет ездить на ней и поэтому вынужден вести ее за собой. У того же человека есть сосед, который владеет искусством верховой езды и, умело подгоняя свое «средство передвижения», значительно обгоняет своего товарища. Чтобы не оказаться в положении «идущего с лошастью», чрезвычайно важно вовремя понять, что на ней можно и ехать, а также узнать, как именно это делается. Когда вы приступаете к анализу существующих возможностей внутри компании, в первую очередь стоит обратить внимание непосредственно на кадры фирмы и их ресурсы (квалификация, потенциал, интересы, дополнительные знания и умения, которые могут принести вам доход), а также организацию работы внутри компании. Неправильная или нерациональная организация деятельности способна свести к нулю все ваши усилия и затраты. Кроме того, в случае производственной деятельности в составе работ вашего предприятия важно верно оценить все технико-технологические характеристики ключевых единиц оборудования и их потенциал.

Что касается анализа внешней среды, то в его рамках собственником или руководителем предприятия изучается влияние экономики, норм правового регулирования, текущих политических и социальных процессов, а также научно-технических достижений на ведение его бизнеса. Как яркий пример важности подобного анализа можно привести бизнесмена, закупающего полный склад видеомэгнитофонов в тот момент, когда в про-

дажу уже начинают поступать современные, а, следовательно, более популярные DVD-плееры. Подобные редкие примеры действительно имели место в деловой индустрии, поэтому, чтобы не оказаться в положении тех людей, которые в срочном порядке в убыток себе распродавали закупленную устаревшую технику, важно интересоваться не только собственным делом в узком разрезе получения прибыли, но и быть в курсе ситуации на рынке и в мире. Это поможет верно избрать стратегию движения для своей компании.

3. *Определение стратегии* происходит после проведения анализа, т.е. осмысления всех имеющихся сведений относительно самой компании, ее ближайших конкурентов, поставщиков, покупателей, а также информации о состоянии дел на рынке и существенных «внешних» влияниях, способных изменить расклад сил в бизнесе.

Стратегический выбор как инструмент определения стратегии всегда предполагает существование двух и более альтернативных решений. Необходимо тщательно изучить перспективы организации, определить минимум два варианта ее развития или удержания на плаву (в тяжелый период), а затем совершить оценку и выбор лучшей альтернативы и приступить к ее реализации. При этом помимо обычной логики при крупных масштабах расчетов используются такие инструменты, как разработка возможных сценариев будущего развития, количественные методы прогнозирования, а также «портфельный анализ» (матрица BCG, Mc Kinsey и др.). Тем не менее если масштабы организации не требуют подобных трудоемких методов, в определении лучшей из двух стратегий вам помогут простые логические выкладки.

Предположим, компания А занимается оптовой продажей шоколадных батончиков. Имеющиеся конкуренты не производят батончики в таком количестве, к тому же их товар менее популярен среди потребителей. Однако предположим вновь, что благодаря новым государственным программам «Здоровые зубы» и «Сахар — белая смерть» спрос на традиционный шоколад резко падает, и потребителю



становятся интересны диетические батончики без сахара. В этом случае у компании есть два пути: перестраивать производство и переучивать персонал для производства батончиков нового образца (учитывая при этом риски того, что программа перестанет финансироваться или просто изживет себя) или устраивать массированную рекламную акцию в защиту шоколада для того, чтобы вновь сделать его популярным. Чтобы сделать грамотный выбор в пользу того или иного варианта, важно учесть множество факторов. На подобном явно теоретизированном примере хорошо видно, что для выбора лучшей стратегии развития использование наукоемких и трудоемких методов анализа порой бесполезно. Гораздо эффективнее в данном случае работает простой анализ обстоятельств, сбор информации и последующий математический расчет. Кофе без кофеина и соевое мясо отвоевали свою небольшую, но стабильную долю на рынке. Произойдет ли это в теоретическом примере с диетическими шоколадными батончиками? Расчет в данном случае производится исходя из ответов на **три простых вопроса**.

1. Каковы вкусовые качества нового продукта по сравнению со старым?
2. Насколько широка и успешна рекламная кампания в пользу диетических батончиков, какова их привлекательность в глазах потребителей (определяется по спросу)?
3. Каковы намерения инициатора акции против шоколада относительно ее долгосрочности (определяется по средствам, выделенным на акцию, а также путем сбора информации)?

Исходя из ответов на подобные вопросы в каждом конкретном случае, касается ли речь текущего нормального положения дел или какой-либо переломной ситуации в бизнесе, и происходит выбор наиболее удачной стратегии развития для данного предприятия.

Стратегией, как правило, называют продуманно выбранное и долгосрочно определенное направление развития организации, которое касается ее сферы, средств и формы деятельности, а также системы взаимоотношений внутри компании, с учетом

положения фирмы в окружающей среде. Главная черта стратегии заключается в том, что она в обязательном порядке ведет организацию к поставленным целям.

Стратегия для компании в большинстве случаев должна выбираться с учетом **3 основных факторов**:

- ✓ позиции предприятия относительно конкурентов;
- ✓ перспектив развития рынка, в который вовлечена компания;
- ✓ ресурсов, технологий и средств, которыми располагает предприятие.

4. Этап **реализации намеченной стратегии** является своего рода лакмусовым индикатором для определения того, насколько верная стратегия была выбрана изначально. На нем проявляются все слабые места и недочеты — как в планировании, так и в организации осуществления плана. Поговорку «на ошибках учатся» стоит, пожалуй, сделать главным лозунгом этого этапа. Как избежать наиболее распространенных просчетов, вы узнаете в этой и последующих главах.

Реализация плана осуществляется, как правило, через разработку и проведение процедур, программ и бюджетов. Для наиболее успешного привнесения выбранной стратегии в жизнь и план, и цели доводятся до сведения сотрудников компании. Этим достигается их большая вовлеченность в процесс реализации поставленных задач.

Также с этой целью руководство контролирует своевременное поступление необходимых для реализации плана ресурсов и формулирует конкретные цели для каждого отдела или члена коллектива. В связи с этим в процессе реализации плана каждый отдел и каждый уровень руководства занимается решением собственных конкретных задач, являющихся кирпичиками здания общей цели.

5. Чтобы **оценить эффективность выбранной стратегии**, в большинстве случаев достаточно ответить на вопрос, сумеет ли она привести компанию к достижению поставленных целей и задач. Если стратегия на самом деле соответствует подлинным целям предприятия, то ее можно продолжать

оценивать уже по таким показателям, как соответствие выбранной стратегии состоянию и потенциалу компании, требованиям окружающей действительности, а также по соотношению вероятностей риска и возможности победы.

Превратить планирование в пустую трату времени и провалить стратегический проект достаточно легко. Для этого необходимо лишь пренебречь расчетами и составить весьма приблизительный и неопределенный план. Чтобы этого не случилось, а также для того, чтобы результат сумел порадовать собственника компании, внимание при планировании должно быть сосредоточено не на тотальном контроле над бюджетом и урезании необходимых расходов, а на их окупаемости и сроках, за которые доходы начинают превышать расходы.

При грамотном планировании период, за который считается необходимым достичь цель, разбивается на несколько этапов и выделяются контрольные точки. При этом в каждой контрольной точке происходит оценка окупаемости расходов с учетом жизненного цикла и особенностей продаваемого товара или услуги. Пока доходы превышают или хотя бы покрывают расходы, реализацию проекта по намеченному плану следует продолжать. Если расходы начинают доминировать, то следует рассмотреть варианты изменения стратегии и внесения корректив в составленный план. Основной задачей контроля и оценки в стратегическом планировании является выяснение того, насколько жизнеспособна стратегия и ведет ли она к реализации целей.

В силу перечисленных в данном пункте причин стратегическое планирование и контроль его претворения в жизнь являются одними из важнейших задач руководителя компании любого размера и направления. Зная, чего надо достичь, и наметив пути к реализации цели, деловой человек имеет гораздо больше шансов дойти до конечного этапа — созерцания собственных успешных результатов в виде увеличившихся продаж, большего количества клиентов и общего процветания компании.

### **1.3. Что представляет собой бизнес-план и для чего он необходим**

Говоря о планировании, многие подменяют понятие стратегического планирования более коротким и звучным словом «бизнес-планирование». Да, понятия близки, но, тем не менее, между ними существует значительная разница. Стратегическое планирование имеет более широкий смысл и включает в себя комплекс различных идей и подходов, а бизнес-планирование представляет собой непосредственно процесс написания бизнес-плана. Как правило, на текущем этапе развития бизнес-планом большинство предпринимателей пользуется исключительно в той ситуации, когда необходимо привлечь инвестора и дополнительные вложения денег. Тем не менее составление четкого бизнес-плана приносит большую пользу и самому руководителю компании, так как позволяет увидеть более четкую и полную картину происходящего и определить, куда дело движется и как скоро оно туда попадет.

Как мы уже обозначали в предыдущем пункте, не следует считать правильным подход, при котором планирование деятельности компании либо не происходит вообще, либо осуществляется руководителем каждого отдела в выбранном именно им ключе. Руководство всегда должно быть единым, и полная перспектива видна зачастую лучше всего именно из директорского кресла. В связи с этим перепоручение составления бизнес-плана рядовым подчиненным или руководителям отделов (когда речь идет о бизнес-плане для всей компании) является неоправданной мерой. Руководство компанией и даже отделом — это не только набор привилегий, но и, как известно многим управленцам, тяжелый каждодневный труд. Именно на их плечи ложится груз необходимости просчитывать, планировать и, самое главное, — отвечать за результат. Даже если собственник компании, акционеры или инвесторы на данном этапе не требуют представления им планов на каждый конкретный период, желательно уделить этой работе внимание самостоятельно. Подобная предусмотрительность способна сэкономить

массу денег сегодня и нервных клеток завтра, а также показать вашу приверженность интересам компании в случае, если не вы являетесь ее владельцем.

Основные преимущества, которые получает предприниматель от составления бизнес-плана, — это возможность внимательно обдумать и четко оформить зачастую правильные, но весьма туманные идеи, а также проверить их жизнеспособность расчетным путем еще до воплощения. Подобная проверка и расчеты способны уберечь руководство компании от многих ошибок, просчетов и лишних затрат на реализацию заведомо неэффективных планов. Также составление грамотного плана позволяет бизнесмену гораздо лучше вникнуть в механизм работы его предприятия и начать действовать в среде рынка намного результативнее. По завершении составления бизнес-плана он станет для руководителя компании и его персонала своеобразной картой, показывающей наиболее короткий и безопасный путь достижения общей цели.

Несомненно, бизнес-планирование на первых порах может показаться многим предпринимателям бессмысленной тратой времени. Однако в этом случае необходимо задуматься: прежде чем вложить деньги в чужое предприятие, инвестор всегда тщательно знакомится с бизнес-планом последнего. Так почему же сам его руководитель должен рисковать собственными финансами, в то время как внимательное продумывание и фиксирование намеченного пути, а также его доведение до персонала способны сберечь время и деньги компании.

В первое время бизнес-планирование, естественно, требует значительных усилий, средств и времени для получения и обработки полной информации, полезной для понимания состояния компании, ее места на рынке и оценки ее перспектив. В дальнейшем планирование деятельности предприятия становится намного проще, так как требует уже меньших затрат ресурсов. Своевременное внесение изменений и дополнений к имеющемуся плану происходит периодически и определяется также реагированием на текущую рыночную ситуацию.

Таким образом, мы приходим к пониманию того, что бизнес-план является основным документом компании на том периоде, на который он рассчитан. Поэтому, во-первых, он должен полностью соответствовать основной цели компании, а, во-вторых, именно им необходимо руководствоваться всей компании для осуществления и контроля своей деятельности.

#### **1.4. Дополнительные преимущества планирования в бизнесе. Краткие правила составления бизнес-плана**

Планирование является одним из наиболее важных и неотъемлемых элементов любого делового проекта. В процессе разработки бизнес-плана происходит практически полноценное исследование, так как не только изучается рынок, но и внимательно рассматриваются те свойства и преимущества продаваемого товара и создаваемого бизнеса, которые действительно имеют значение для потребителя. На основе полученных разносторонних данных и составляется собственно план действий, исходя из которого уже определяются необходимые ресурсы, намечаются сроки, промежуточные точки контроля и т.д. Необходимо отметить, что правильность, точность и глубина исследования и собственно планирования, включая полный учет факторов, определяющих рыночную и экономическую ситуацию в процессе реализации проекта, зачастую способны определить, ожидает ли данный бизнес успех или провал, и при каких условиях, постоянных и переменных, произойдет одно или второе. При этом данная истина справедлива как для небольшого магазинчика, так и для крупной корпорации. В большинстве случаев при строительстве любого бизнеса важно учитывать схожие факторы, которых мы уже касались в этой главе и к которым более подробно вернемся позже.

Более того, для привлечения любого рода инвестиций необходимо задействовать четко составленный, правдоподобный

бизнес-план, который становится основным мостиком доверия между инвестором и владельцем бизнеса.

Приступая к составлению бизнес-плана как такового, важно учитывать ряд общих требований и правил, позволяющих сделать ваш план более эффективным. Итак, **полноценный бизнес-план должен:**

- ✓ быть основанным на достоверной информации и одной, тщательно продуманной и сформулированной бизнес-идее;
- ✓ включать исключительно обоснованные и подкрепленные информацией и выводами прогнозы;
- ✓ учитывать вероятность возникновения сложностей (как связанных с ситуацией на рынке, так и внешнеэкономических) и пути их преодоления;
- ✓ включать возможность выхода на новые прибыльные рынки при определенных условиях, отражать эти условия;
- ✓ содержать конкретные финансовые выкладки, касающиеся потребностей в средствах на каждом этапе бизнеса, и включать предполагаемые сроки возврата вложений, т.е. выхода делового проекта на уровень рентабельности.

Структуры бизнес-планов могут достаточно сильно отличаться друг от друга в каждом конкретном случае, но, как правило, содержат такие разделы, как описание собственно делового проекта, описание рынка, информацию о ближайших конкурентах, собственные конкурентные преимущества, имеющиеся ресурсы, а также поэтапный план реализации проекта. Кроме того, желательно включить в бизнес-план два дополнительных раздела: краткосрочный финансовый план (от 6 до 12 месяцев) и финансовый план средней срочности (в среднем от 2 до 5 лет).

Что касается описания проекта, то здесь важно учитывать такие параметры, как цель руководителя на данном этапе, текущее состояние дел, описание самой компании и имеющиеся перспективы. В описание рынка включается его объем, емкость, количество потенциальных покупателей, уровень конкуренции, занимаемая и желаемая доли рынка, а также возможности роста (существуют ли они на этом рынке, с чем связаны, как их можно реализовать).

Когда речь заходит о конкурентах, желательно рассматривать сразу две стороны вопроса: внешнюю и внутреннюю. Внешняя составляющая касается в первую очередь привлекательности товара или услуги для потребителей, ориентировочного числа постоянных клиентов, узнаваемости бренда и т.д. Внутренняя составляющая связана с анализом достоинств и недостатков товара или услуги конкурента, удобства его использования и перспектив востребованности в ближайшее время.

В отношении **конкурентных преимуществ** важно учитывать множество факторов. Данный раздел желательно писать особенно тщательно, так как именно в процессе работы над ним становится ясно, есть ли у данного бизнеса перспектива и какова она. Такие факторы, как новизна товара или услуги, его качество, цена, легкость в использовании, надежность, удобство совершения покупки, послепродажное обслуживание, а также своевременное оповещение широкого круга потенциальных потребителей обо всех этих свойствах продукта, способны значительно изменить расклад сил на рынке.

Базой любого планирования является финансовый план. Финансовый план, как правило, составляется на краткосрочную (6–12 месяцев) и среднесрочную (2–5 лет) перспективу. При любом финансовом планировании всегда учитываются такие факторы, как основные категории заказчиков и их численность, источники доходов (по месяцам) и их обоснование, фазы реализации плана, расходы и инвестиции, график окупаемости продукта и возврата вложенных средств, обоснование прочих расчетов.

Также при составлении бизнес-плана важно уметь и грамотно спрогнозировать возможные риски. Этим, как правило, занимаются особые специалисты, однако в случае, если руководитель компании имеет большой опыт именно в этой сфере бизнеса, то при наличии достаточно широкого кругозора и осведомленности о политической, экономической и социальной ситуации в стране и в мире существует возможность сравнительно точно спрогнозировать риски самостоятельно. Наиболее



целесообразным считается вариант составления как минимум двух возможных прогнозов развития ситуации: благоприятного и неблагоприятного. Соответственно, просчитывается ситуация для обеих альтернатив.

После составления чернового варианта бизнес-плана желательно продемонстрировать его другим компетентным специалистам, чтобы они смогли «свежим взглядом» отметить слабые места плана и возможные недочеты. После утверждения окончательного варианта плана он доводится до сведения глав всех отделов, а через них — до подчиненных, каждый из которых получает свою конкретную задачу, ресурсы для ее выполнения и сроки, в которые должна быть достигнута каждая конкретная цель.

## 1.5. Недостатки планирования

Как мы уже определили в предыдущих пунктах, планирование в бизнесе обладает множеством преимуществ перед принципом простого наблюдения за текущим положением дел и реагирования на изменения. Однако помимо достоинств, планирование имеет и некоторые недостатки, о которых мы поговорим в данном пункте. К **преимуществам планирования**, напомним, относятся:

- ✓ возможность приступить к решению задачи с наименьшими затратами рациональным путем;
- ✓ продуманная подготовка к рациональному хозяйствованию и управлению предприятием;
- ✓ координирование деятельности исполнителей плана в соответствии с единой целью;
- ✓ создание более сильного и эффективного «рычага» приложения сил за счет совместной работы всех задействованных в реализации плана лиц;
- ✓ разумное и рациональное использование имеющихся у компании ресурсов за счет финансового плана или его элементов;

- ✓ быстрое и продуманное реагирование на возникающие затруднения, немедленный анализ актуальных проблем;
- ✓ возможность получить контроль над происходящими с компанией событиями и ее положением на рынке.

При этом, говоря о **недостатках планирования**, мы в первую очередь отмечаем такие факторы, как:

- ✓ даже в подробном плане невозможно отразить все богатство и многообразие жизненных и деловых условий, которые могут повлиять на бизнес тем или иным образом;
- ✓ решение, прописанное в плане, зачастую воспринимается как абсолютная истина, не подлежащая изменениям. При динамичном развитии бизнеса и возникновении новых благоприятных, но неожиданных условий подобный подход может обернуться упущенной прибылью;
- ✓ для разработки эффективного плана требуются время, значительные усилия и полное овладение необходимой информацией.

Поэтому желательно, чтобы предприниматель имел на руках достаточно гибкий план, который легко подлежал бы изменению в случае необходимости внесения корректив. Подобная гибкость плана позволяет достичь поставленных целей, при этом нивелируя отрицательные последствия внешних или внутренних явлений, оказывающих влияние на состояние бизнеса. Кроме того, как мы уже упоминали, чрезвычайно важно иметь как минимум два варианта плана, учитывающих различное развитие событий. Для следования определенным курсом на пути к достижению цели нужно сделать выбор в пользу одного из этих вариантов, второй же остается «в резерве» на случай изменения ситуации.

Таким образом, мы видим, что план нельзя назвать универсальной панацеей от всех деловых проблем. Применение планирования ограничено рядом внешних факторов, среди которых наиболее значительными можно считать многомерность различных российских рынков сбыта, а также недостаточное на данный момент регулирование законодательной базой некоторых аспектов деловых отношений.

Более того, уменьшение ценности планирования может происходить по следующим **причинам**:

- ✓ чрезмерная авторитарность управленческого элемента;
- ✓ непонимание исполнителями своей задачи;
- ✓ искажение информации, неполные или неточные сведения;
- ✓ форс-мажорные ситуации;
- ✓ прекращение финансовых влияний;
- ✓ ошибки, касающиеся экономических расчетов.

В Российской Федерации, по мнению бизнес-экспертов, более всего нуждаются в планировании деятельности **две группы предприятий**.

1. Вновь образовавшиеся и недавно существующие частные компании. Многозначные и противоречивые процессы, протекавшие в деловой среде в последние годы, привели к значительному расслоению компаний и резкому росту так называемых компаний-однодневок. Для выхода из условий любой сложности, как и для дальнейшего развития в случае благополучного положения, необходимо иметь достаточно определенный и четкий план, учитывающий различные стороны и факторы хозяйствования. Основной проблемой для подобных компаний при планировании является собственно недоверие к процессу планирования. Долгое время считалось, что бизнес — это умение «выкручиваться» и держаться на плаву в самых сложных ситуациях вместо того, чтобы просчитывать варианты и следовать заданному направлению, согласуясь с расчетами и фактами.

2. Предприятия, бывшие в государственной собственности и недавно приватизированные. Особенность подобных компаний состоит в том, что до недавнего времени у них были, во-первых, неограниченный источник финансирования, а, во-вторых, абсолютно другое понимание цели своей работы. В большинстве из них планы спускались «сверху» и не было никакой необходимости самостоятельного планирования деятельности на глубоком уровне. В подобных случаях функция планирования была традиционной и играла внутри предприятия чисто номинативную роль. Именно поэтому, чтобы выжить сегодня, государственным

и вновь приватизированным компаниям необходимо заново осваивать науку планирования деятельности компании.

Говоря о других минусах планирования, важно отметить, что руководителю, составившему план и следующему заданным курсом, чрезвычайно важно не забывать о реалиях окружающего мира, которые могут оказать влияние на результат запланированных им действий. Поэтому управленцу необходимо всегда быть в курсе меняющейся ситуации в мире и соотносить с ней свои действия. Поэтому мы напоминаем, что любой качественный план требует своевременного внесения периодических уточнений. Чтобы планирование приносило реальную пользу компании, оно должно играть роль первого помощника руководителя, но никак не становиться священной скрижалей, содержание которой нельзя менять ни в коем случае.

Здесь мы приходим к пониманию того факта, что план, в первую очередь, является не самой целью, а средством ее достижения. Он помогает получить то будущее для вашей компании, которое вы ей только пожелаете. Эффективность плана определяется пониманием жизни, ее течения, законов и реалий, а также субъективно принимаемыми на основе объективных фактов управленческими решениями. План — великолепное средство помощи руководителю и повышения дисциплины в коллективе, что, в свою очередь, не может не вести к более результативной деятельности компании.

Сегодня рынок, меняющиеся условия в деловом мире и жесткая конкуренция между оставшимися на плаву компаниями вынуждают многие предприятия идти на реорганизацию и реструктуризацию их деятельности. Наиболее эффективным и надежным путем выживания и успеха в подобной ситуации является тщательное, вдумчивое и глубокое планирование, осуществляемое с учетом всех необходимых требований и всей существенной информации.

## **ГЛАВА 2. ЧТО НУЖНО УЧЕСТЬ ПЕРЕД ТЕМ, КАК СОСТАВЛЯТЬ ПЛАН**

---

### **2.1. Основные факторы, которые следует учитывать при планировании**

Процесс планирования требует серьезного отношения и ответственного подхода. Чтобы план был действительно эффективным, необходимо учитывать множество факторов, которые могут оказывать различное влияние.

В первую очередь *перед составлением плана необходимо определиться с такими факторами*, как:

- ✓ размер компании (число людей в коллективе, территория, занимаемая офисным помещением);
- ✓ ресурсы и технологии, которыми располагает компания;
- ✓ направление деятельности компании, широта спектра услуг или товаров;
- ✓ сфера влияния компании, доля рынка;
- ✓ миссия компании;
- ✓ цель компании (долговременная и кратковременная);
- ✓ участие руководства в делах компании (собственник или наемный руководитель, схема устройства руководящего звена, разделение влияний);
- ✓ конкуренция на рынке, ближайшие конкуренты, положение их дел;
- ✓ международная деловая ситуация и положение внутри страны;
- ✓ различные экономические, политические и социальные факторы, влияющие на деловую ситуацию, их предполагаемое «время жизни»;

✓ непредвзятый взгляд на перспективы развития компании.

После того, как будут рассмотрены все перечисленные факторы в совокупности с некоторыми другими индивидуальными особенностями в каждом случае (мы рассмотрим примеры в данной главе), можно определить их взаимопересекающиеся влияния и просчитать несколько вариантов развития ситуации. Какие технологии планирования предпочтительно применять при этом, мы расскажем в следующей главе.

Как уже упоминалось, все перечисленные факторы необходимо учитывать во всей их сложности и многообразии, принимая во внимание влияние не только каждого отдельного фактора, но также их общности и совокупности. Для этого руководителю необходимо обладать стратегическим мышлением и некоторыми ресурсами свободного от прочих дел времени. В качестве альтернативного варианта, экономящего ресурсы времени и мыслительной деятельности, можно опираться на предложенные схемы, помогающие изначально построить процесс планирования более рационально, с учетом не только многообразия и взаимодействия факторов, но и того, как именно выведенная в конечном итоге схема будет работать в реальности.

## **2.2. Размер компании**

Как ни удивительно, но в деловой жизни размер компании часто имеет определяющее и решающее значение. Дело не только в том, что конкуренцию с гигантами бизнеса маленьким компаниям выдержать сложнее, чем средним деловым единицам. Ключевая проблема зачастую состоит в самом мышлении и восприятии фактора размеров предприятия.

В человеческом сознании давно закрепился стереотип: маленькое предприятие приносит меньше доходов, больше убытков и менее устойчиво на рынке. Однако этому можно противопоставить некоторые утверждения и примеры. В частности

компания-гиганты, производящие впечатление надежности и устойчивости, обладают своими определенными минусами. Сниженная маневренность «большого корабля» по сравнению с «лодкой» определяет его поведение во время любого делового шторма, которые в последнее время все чаще начали сотрясать бизнес-круги всего мира. Небольшая компания способна быстро изменить курс, статус или круг клиентов, на которых они ориентируются. В качестве примера можно привести небольшую компанию, занимающуюся созданием и продвижением сайтов в сети Интернет. Предположим, что до наступления кризиса 2008 г. предприятие ориентировалось на круг клиентов, являющихся в основном небольшими компаниями. В первый триместр кризиса большинство маленьких фирм признало свою капитуляцию и перестало существовать. Так как же поступает наша теоретическая компания? Быстро перестраивает свою деятельность, осуществляемую всего несколькими специалистами, на более крупные фирмы (меньше пострадавшие от кризиса) и на интернет-рекламу.

Почему такой вариант затруднителен для большой компании? Во-первых, крупное предприятие, как правило, уже имеет собственное имя, закрепленный имидж и цепочку ассоциаций, связанных у потребителя с данной фирмой. Перестраивать всю систему общения с потребителем, разворачивать совершенно другую, зачастую масштабную новую рекламную акцию не только сложно в планировании и организации, но и требует значительных ресурсов времени и денег. К тому же, если небольшая фирма может ограничиться наймом 2–3 новых сотрудников с квалификацией, позволяющей переориентироваться на другой круг клиентов, то крупной компании в большинстве случаев придется либо переучивать весь свой многочисленный штат, либо нанимать большее количество новых сотрудников и организовывать систему их работы, опираясь на старые схемы. Подобный поворот событий часто вызывает своеобразные затруднения у компаний, привычных к движению в одной наезженной и вполне удобной колее. Маленькие же компании быстрее мобилизуют свои ресурсы и ориентируются в потоке

рыночных отношений, так как перестроить организацию, состоящую из 5–10 человек, как правило, практически не составляет труда.

Тем не менее если посмотреть с другой стороны, именно небольшие компании, не защищенные устоявшейся высокой репутацией, кругом постоянных клиентов и финансовыми накоплениями, чаще всего оказываются под ударом во время экономических катаклизмов. К тому же стереотип, касающийся того, что маленькому предприятию не выжить в тяжелых условиях, чаще всего играет не в его пользу. Уходящие на более устойчивую работу сотрудники, клиенты, стремящиеся переметнуться к более надежному, известному партнеру, а также сами руководители, подверженные влиянию указанного стереотипа, подрывают шансы маленькой «лодки» выплыть в затруднительной ситуации. Однако в этом случае существует и определенный плюс. Если небольшая компания закрывается, ее вероятность появиться в благоприятный период снова, под другим именем и юридическим адресом, весьма высока.

Все указанные факторы, касающиеся размера компании, желательно учитывать при составлении плана, чтобы не ошибиться с расчетами, а также с выбором стратегии и вариантов. Кроме того, в организации рабочего процесса и текущих дел предприятия различного размера также имеют некоторые отличия, которые необходимо учитывать в процессе планирования. К примеру, в большом коллективе организовать работу, связанную с выполнением определенного плана, намного труднее, чем в маленькой компании, где практически каждый сотрудник подчиняется напрямую либо руководителю, либо его заместителю. Поэтому для предприятия, где работает большое число людей, план должен учитывать схему подчинения и взаимодействия в коллективе, что не всегда бывает просто обозначить и полностью описать в крупной компании. В таком случае запрос информации производится непосредственно у руководителя каждого из подразделений, затем сведения согласовываются, проверяются, и в дальнейшем план составляется с учетом схемы взаимодействия сотрудников и их



трудовой деятельности в каждом отделе и подразделении. Когда план будет составлен, он также доводится до сведения работников через главу подразделения, однако в этом случае необходимо тщательно следить за тем, чтобы смысл информации, изложенной в плане, не искажался. Искажение информации может происходить не по злому умыслу, а всего лишь по недопониманию или своеобразному видению руководителем отдела представленного плана. Именно поэтому периодические ненавязчивые проверки, позволяющие директору и собственнику предприятия быть в курсе дел каждого из отделов, просто необходимы. Они же позволяют держать руку «на пульсе» компании и определять, как продвигается выполнение плана и нужно ли вносить в него поправки в данный момент.

Помимо этого, важно **учитывать территориальный фактор**. Если компания имеет несколько отделов, расположенных на территории одного большого здания или в нескольких разных строениях, при отсутствии системы электронного внутреннего сообщения не всегда бывает удобно своевременно согласовывать текущие рабочие вопросы. По этой причине, усугубляемой порой безответственностью сотрудников, в работе компании могут возникать на первый взгляд малозаметные простои. В свою очередь, потеря времени в некоторых ситуациях может стать критичной и привести к срыву сделки или другого делового и производственного акта. Поэтому планирование для крупной компании должно учитывать и описанный выше фактор, а также способы преодоления связанных с ним недостатков ведения бизнеса. К примеру, план должен учитывать способы и время соотнесения имеющихся у различных отделов и сотрудников сведений, а также лицо, ответственное за своевременное согласование рабочих вопросов. К тому же компании, владеющей большой территорией, важно иметь хорошую оснащенность техническими и электронными средствами связи, включая внутреннюю сеть компьютеров предприятия и систему хранения информации в этой сети. Возможность быстрого обмена короткими деловыми сообщениями во внутренней сети также приветствуется, так как позволяет более гибко, мобильно и сво-

евременно реагировать на изменения ситуации, а также решать повседневные рабочие вопросы в более сжатые сроки.

Что же касается маленькой компании, то при составлении плана для организации, в составе которой работает меньше 20 человек, следует учитывать человеческие ресурсы, которыми располагает компания, и различные возможности использования таких преимуществ небольшого размера, как гибкость и быстрое донесение информации непосредственно от руководителя каждому подчиненному. Также в небольшой фирме гораздо легче контролировать выполнение плана и своевременно вносить коррективы в работу сотрудников. По этой причине планирование в подобных компаниях может быть менее подробным и детальным, так как в данном случае руководителю нет необходимости учитывать соотношение работы большого числа работников и отделов. Тем не менее планирование как основа ежедневной работы компании необходимо для предприятия любого размера, так как позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия в два и более раз.

### **2.3. Ресурсы и технологии, которыми располагает компания**

Ресурсы, как правило, подразделяются экономистами на несколько категорий. Для практики ведения бизнеса и его планирования мы с вами воспользуемся наиболее значимыми и практически важными из них. Итак, ресурсы компании подразделяются на следующие *категории*:

- ✓ человеческие ресурсы;
- ✓ финансовые средства;
- ✓ недвижимость (арендованная или собственная);
- ✓ оборудование и транспорт;
- ✓ интеллектуальная собственность (идеи, инновационные технологии, разработки);
- ✓ используемые технологии, не являющиеся интеллектуальной собственностью.

Таким образом, мы видим, что на практике используемые технологии также представляют определенный ресурс. К этому вопросу, а также к важности учета технологий при планировании мы вернемся несколько позже в данном пункте.

Итак, человеческий ресурс, он же человеческий фактор, способен как поднять компанию до небывалых высот, так и привести к падению. Вновь нанимаемый и давно работающий в фирме на ключевых и ответственных постах персонал зачастую представляет собой ценность не меньшую, чем технологическое оборудование, которое в той или иной мере используют все сотрудники.

Задачей руководителя является правильное распределение и эффективное использование персонала и каждого отдельного члена коллектива. Неторопливый шофер может оказаться прекрасным механиком, а не справляющийся с цифрами бухгалтер — расторопным и ответственным секретарем. При этом руководству компании не понадобится тратить время и деньги на увольнение одного работника и наем другого. При правильном перераспределении ресурсов проблема решается более грамотно и с меньшими затратами. Для того чтобы оперативно справиться с этой задачей, руководителю необходимо либо очень хорошо знать свой коллектив (что в случае большого размера компании затруднительно), либо донести суть распоряжения до глав подразделений и отделов, а также штатного менеджера по персоналу, зачастую знающего весь коллектив и являющегося неплохим психологом. В подобном случае именно на плечи последнего ложится груз более эффективного распределения ролей с согласия самих членов коллектива. Персоналу также необходимо объяснить, что перемена «мест слагаемых» не отразится на объемах их работы и размерах заработной платы, а лишь позволит более эффективно для них самих и для компании использовать их потенциал.

Учитывая при планировании *человеческие ресурсы*, важно понимать не только, как наиболее эффективно вы можете построить работу своей организации с учетом знаний и умений

всех членов коллектива, но и как организовать взаимодействие между ними в процессе деятельности с наименьшими потерями времени. Также необходимо задуматься о том, как будет поощряться коллектив за высокие достижения и как его мотивировать на наиболее эффективные результаты деятельности. Соответственно, эту информацию важно донести до персонала с тем, чтобы у людей был дополнительный стимул выполнить свою часть работы в составленном плане в наиболее сжатые сроки и с наилучшими результатами.

Также каждый член коллектива должен знать место своей деятельности в общем плане и понимать, к чему может привести его промедление или некачественное выполнение дела и как оно отразится лично на нем и на всей компании.

Что касается **финансовых средств** как ресурса, учитываемого в плане, важно рассчитать точное количество необходимых денежных вложений и ожидаемых поступлений. При планировании необходимо учитывать и возможные задержки приходов денег от основных клиентов или заказчиков, а также альтернативные способы получения денежных средств. Помимо этого, количество вложений на каждом конкретном этапе выполнения плана должно быть точно рассчитано в трех вариантах (минимально необходимое, среднее и максимальные затраты (с учетом возможного повышения стоимости отдельных товаров и окупаемости затрат)). Исходя из этих несложных правил, можно построить эффективную систему планирования бюджета для небольшого предприятия. Для крупной компании при расчете масштабных планов и планировании на длительный промежуток времени учитывается большее число факторов, и, соответственно, финансовые аспекты плана в данном случае необходимо также обсуждать совместно с главным бухгалтером и экономистом. Основные пункты, на которых не рекомендуется экономить при долговременном планировании, — это своевременная выплата налогов и заработной платы сотрудникам. Причина ясна: когда вы разрабатываете план на длительный промежуток времени, проблемы — как с налогами, так и с высокой «текучестью» и низкой мотивацией

кадров — способны значительно помешать успешной работе вашей компании.

**Недвижимость компании** как ресурс также имеет некоторое значение при составлении долговременного плана. Здесь на первый план выступают стоимость аренды и оплаты коммунальных услуг, а также удаленность помещения компании от основных заказчиков, поставщиков и популярных торговых мест. К тому же при необходимости экономить у руководства предприятия часто возникает потребность найти помещение меньшего размера на более выгодных условиях. В случае же, если компания располагает собственными помещениями в собственности, для получения дополнительного дохода можно обдумать перспективу сдачи пустующих офисов, торговых площадей или складов в наем. Подобную возможность также желательно предусмотреть перед тем, как приступать к составлению плана, а также определить сроки сдачи объекта в аренду и возвращения его в пользование владельца. Это позволит более рационально подойти к использованию имеющихся ресурсов в планируемом будущем.

**Оборудование и транспорт**, которыми располагает компания, также являются важным для планирования ресурсом. Учитывая их наличие, производительность, необходимость ремонта или замены, вы сможете более рационально рассчитать возможности компании в ближайшем будущем, а также понять, какие дополнительные затраты, связанные с оборудованием и транспортом, понадобятся для достижения намеченных результатов.

Для некоторых компаний чрезвычайно важно учитывать такие ресурсы, как **идеи, инновационные технологии и разработки**, иными словами, интеллектуальную собственность. Рациональное использование данного ресурса позволяет получить дополнительные прибыли, на голову опередить конкурентов и даже разработать собственное уникальное направление деятельности, которое, как все инновационное и достаточно широко прорекламированное, может стать лицом, символом фирмы и основным источником доходов вашей компании и торговой

марки. Однако в случае владения интеллектуальной собственностью необходимо учитывать необходимость ее правильной регистрации с тем, чтобы потом не считать убытки. С правильной регистрацией для различных видов собственности и охраной своих авторских прав вас познакомят как в нотариальной, так и в юридической конторе.

Что касается технологий, используемых вашей компанией, но не являющихся вашей собственностью и разрешенных к повсеместному использованию, то их также важно не забывать в процессе планирования. Основная причина состоит в том, что использование технологий, во-первых, тесно связано с использованием других ресурсов (человеческих, финансовых — на ремонт техники, и др.), а, во-вторых, в ходе планирования замена одних методов на другие, более экономичные, может показать все преимущества использования новых технологий на практике. Однако зачастую переход на другие технологии сопряжен с реорганизацией рабочего процесса и требует некоторого времени для их освоения. Тем не менее это может быть оправдано и полностью окупится не только экономией, но и повышением доходности в случае, если товар, производимый по новым технологиям, станет более качественным и популярным. В этом случае повысившиеся продажи могут не только покрыть расходы, но и существенно увеличить вашу прибыль.

**Учет имеющихся у компании ресурсов**, их точный подсчет и переосмысление возможностей их использования могут привести к неожиданным результатам и существенно повысить эффективность планирования, а также самой работы компании уже сейчас. Зачастую мы настолько привыкаем к используемым схемам работы, что не представляем себе иных перспектив без их использования. Необходимость же планирования и подсчета ведет нас к переосмыслению роли многих факторов, имеющих влияние на деятельность компании. Результат этого выражается в более динамичном и эффективном развитии предприятия, что, в свою очередь, способно повлечь за собой увеличение продаж и повышение доходности.

## 2.4. Направление деятельности компании, широта спектра услуг или товаров

Данный фактор является одним из основополагающих при бизнес-планировании. Он важен в силу многочисленных причин, которые мы перечислим в данном пункте. В первую очередь направление деятельности компании предусматривает, как правило, особенности и своеобразие условий ведения дел в каждом конкретном виде бизнеса. К примеру, издательское дело и платная автостоянка требуют совершенно разных подходов при планировании в силу различий сфер деятельности, круга клиентов, а также потребностей, к которым апеллирует данный вид бизнеса. В этом пункте мы в качестве примера опишем общие черты двух направлений бизнеса и их особенности, которые нужно учитывать при планировании. Отталкиваясь от примеров, будет проще разобраться с тем, какие особенности именно вашего бизнеса следует учесть при составлении плана.

### 1. Продажа товара.

Говоря о торговле товарами — старейшем виде продаж, следует в первую очередь учитывать несколько наиболее важных, можно сказать, основополагающих факторов. Итак, при планировании первостепенное значение обретают такие *особенности данного вида бизнеса*, как:

- ✓ группа продуктов, к которой принадлежит товар;
- ✓ актуальность потребности покупателей именно в данном товаре, востребованность продукта;
- ✓ новизна и оригинальность товара по сравнению с аналогами;
- ✓ средняя покупательная способность потребителей в месте продаж, их благосостояние на данный момент;
- ✓ средний жизненный цикл товара.

В формировании плана, несомненно, участвуют и другие особенности товара и его потребления, но в данном пункте мы остановимся на вышеперечисленных как наиболее существенных для нас.

Что касается группы продуктов, то здесь необходимо внести некоторые пояснения. Для понимания сути вопроса важно разграничить всю потребляемую обществом продукцию (а также услуги) на товары первой необходимости, первостепенной важности, второстепенной важности и рынок предметов роскоши. К **товарам первой необходимости** относятся продукты питания (тот минимум, который необходим для поддержания жизнедеятельности человеческого организма), услуги жилищно-коммунального хозяйствования, текстильная промышленность, медицинское обслуживание, а также все то, без чего обычный человек просто не представляет своей жизни в современном мире.

**Товары первостепенной важности** — это те продукты и услуги, без которых человек может прожить, тем не менее многие из них настолько прочно вошли в наш быт, что вообразить себе жизнь без них рядовому обывателю чрезвычайно сложно. Показательным примером таких продуктов являются сахар и чай. Оба продукта не относятся к необходимому для выживания минимуму, но отказаться от их использования подавляющая часть населения не захочет. **Товары второстепенной важности** — это те продукты, которые рядовой потребитель хотел бы получать регулярно, но вполне сможет прожить и без них. Необходимо также отметить, что именно группа товаров второстепенной важности, а также элементы роскоши страдают в первую очередь, когда конечный потребитель начинает задумываться об экономии. Таким образом, мы видим, что в зависимости от того, к какой группе товаров относится продаваемый нами продукт, следует строить свою деловую деятельность и ее план. Вся система рекламы, выбор конечного потребителя и ориентация на современные жизненные и экономические условия должны соотноситься с тем, к какой группе товаров принадлежит то, что нам нужно продать.

Актуальность потребности покупателей в данном продукте и его востребованность также тесно связаны с первым вопросом и с **экономической ситуацией** в стране и в мире. После удовлетворения первоочередных потребностей покупатель стремится



приобретать все новые и новые, не столь необходимые, но широко рекламируемые товары и символы статуса. Причина состоит в том, что человек, как правило, склонен стремиться приобрести то, что есть, как говорится, «у всех», подразумевая под этим словом тех людей, на кого он хотел бы ориентироваться в отношении благосостояния. Именно поэтому столь многие из нас, не задумываясь, покупают товары, не являющиеся для нас жизненно важными, пылящиеся впоследствии на полках или в гаражах, а порой и просто труднодоступные по цене. Все это делается с целью обретения внутреннего ощущения «статусности». Однако планирование продаж для товаров такого рода существенно отличается от планирования продаж товаров первой необходимости. Наиболее важный фактор, позволяющий нам сделать наш продукт вожаемым для определенной части общества, — это реклама. Реклама товаров первой необходимости может позволить себе быть незаметной либо просто нести информирующую функцию. В отличие от нее реклама продуктов, не столь важных по своей природе для человека, просто обязана запоминаться, воздействовать на чувства, создавать яркий образ и убеждение, что человек, употребляющий этот товар, — это именно тот, на кого следует ориентироваться и кому подражать. С этой же целью в рекламе используются и образы актеров, киногероев и прочих популярных людей. «Купи наш товар и стань, как они!» — один из самых действенных лозунгов, лежащих в подсознательно воспринимаемом контексте рекламы. Однако вопрос при планировании продаж товаров разных групп востребованности лежит не только в особенностях рекламы. Определение цены, ориентировочных величин продаж в разные периоды, сезонности продаж и многих других немаловажных факторов — это те вопросы, которые стоят перед руководителем перед началом планирования бизнес-деятельности. Их правильное или неверное решение во многом определяет, насколько успешно будет развиваться дело, и есть ли у него будущее. Если же вы только начинаете бизнес данного направления, определение целесообразности и прогнозируемой окупаемости вложений тем более необходимо,

так как позволит вам сохранить ресурсы денег и времени. Для упрощения восприятия описанного выше приведем таблицу 1.

Таблица 1

**Определение целесообразности и прогнозируемой окупаемости вложений**

<b>Факторы планирования продаж</b>	<b>Товары первой необходимости и первостепенной важности</b>	<b>Товары второстепенной важности</b>	<b>Предметы роскоши</b>
<b>Примеры продуктов</b>	Хлеб, минеральная вода, чай, стиральный порошок	Мебель, обувь и верхняя одежда, электрические домашние приборы	Престижный автомобиль, яхта, золотые украшения и др.
<b>Период планирования совершения покупки</b>	Минимальный	Значительный	Наибольший
<b>Частота совершения покупки</b>	Часто	С меньшей частотой	Редко
<b>Важность удобства расположения торговой точки</b>	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Оценка покупателем соотношения цены и качества</b>	Несущественно	Значительно	Зависит от продукта и степени его популярности
<b>Стоимость продукта</b>	Низкая	Средняя	Высокая
<b>Реклама и продвижение</b>	Массовое, низкозатратное, как правило, осуществляется самим производителем	Осуществляется как производителем, так и продавцом. Стоимость рекламы относительно высокая, так как важно обойти конкурента	Стоимость затрат на рекламу высокая
<b>Число точек продаж</b>	Максимальное	Среднее	Минимальное
<b>Значение имиджа продавца</b>	Малозначительно	Существенно	Максимально важно

*Средняя покупательная способность потенциальных клиентов* — также немаловажный фактор, заслуживающий внимания еще перед началом планирования. Если товар ориги-

нален, нов, не будет устаревать в течение еще года или двух, но абсолютно недоступен по цене среднему слою населения, то политика в его отношении должна вестись абсолютно другая. Можно также заняться продажей под иным именем более дешевого аналога, менее престижного и меньшего по цене, который позволит захватить более широкие круги населения и принесет значительные торговые обороты.

**Средним жизненным циклом товара** называют условную модель изменения стоимости товара от появления идеи продукта до его снятия с производства. В этот цикл входит несколько этапов, среди которых каждый из нас сумеет выбрать наиболее существенные в его конкретном случае. Итак, **этапы** включают в себя:

- ✓ разработку товара (от идеи до реализации);
- ✓ введение товара на рынок;
- ✓ рост продаж и прибыли;
- ✓ зрелость продукта (замедление роста продаж в виду насыщенности рынка данным товаром);
- ✓ спад.

Продукты первой необходимости и первостепенной важности практически не ощущают на себе этапа спада. Уменьшение продаж может начаться при перенасыщенности рынка одной торговой маркой, однако в этом случае производитель поступает достаточно просто: меняется оформление или название торговой марки, запускается новая или другая реклама, продукт обретает вторую жизнь и выходит на рынок. Что же касается предметов роскоши и товаров второстепенной важности, то в их случае прогнозировать, когда наступит этап спада, значительно проще, но для его предотвращения приходится применять весьма значительные и существенные меры. В тот момент, когда все потенциальные потребители, имевшие ресурсы и желание совершить покупку, сделали это, заканчивается и жизненный цикл продукта. Если товар, как одежда, обувь и электротехника, имеет период износа, то компании-продавцу приходится ждать еще некоторое время, чтобы снова продать тому же клиенту аналогичный товар. Однако многие, пока

преимущественно западные компании, приняли на вооружение следующую технику с тем, чтобы не допускать значительных спадов в продажах. Как только рынок практически полностью насыщен данным продуктом, и его продажи подошли к этапу замедления, немедленно выпускается и широко рекламируется новый продукт, имеющий практически тот же самый набор свойств и функций, но незначительно отличающийся в сторону улучшения от предыдущего. В качестве примера можно привести как бесконечно меняющиеся модели сотовых телефонов, так и омолаживающие кремы, каждый раз меняющие название технологии и «основного секрета» производства. Таким образом, каждый «новый» продукт выпускается с расчетом на определенный жизненный цикл и на то, что вслед за ним через какой-то период последует его аналог и заменитель. Естественно, учет подобных факторов при планировании является чрезвычайно важным, вне зависимости от того, являетесь ли вы производителем данного товара или исключительно занимаетесь его реализацией.

## **2. Продажа услуг.**

Продажа услуг имеет некоторые отличия от продажи товаров в самой организации процесса. Тем не менее у этих направлений есть чрезвычайно много родственных черт. При планировании продаж услуг также необходимо принимать во внимание те же самые факторы, что и при планировании продаж товара, однако с учетом особенностей услуги. В частности услуги также бывают разной степени важности и необходимости. К примеру, можно воспользоваться элитной парикмахерской, а можно обыкновенным салоном старого образца. Соответственно, цены и сервис будут разные. Также и владельцы обоих названных заведений будут планировать свою деятельность с учетом особенностей каждый своего бизнеса.

Кроме того, при продаже услуг человеческий фактор обретает еще большее значение, нежели при продаже товаров. Поэтому человеческий ресурс необходимо особо тщательно подбирать с учетом его особенностей, а деятельность персонала соотносить с планом и корректировать постоянно. Если вы пла-

нируете продавать услуги гравировки на элитных часах, а ваш менеджер по продажам имеет привычку носить застиранные джинсы и несвежую футболку, то стоит задуматься о том, чтобы перевести его на должность, более соответствующую его привычкам и характеру и исключаящую работу с клиентами, или же просто объяснить ему необходимость дресс-кода. Из-за мелочей, подобных приведенным в примере, могут срывать самые масштабные и хорошо продуманные сделки. Образ представителя компании, общающегося с клиентами, должен тщательно соответствовать тому образу услуги и вашей компании, который вы стремитесь создать.

*Ширина спектра услуг или товаров* также имеет большое значение при планировании. От величины многообразия того, что необходимо продать, зависит не только планируемый бюджет, количество занятых людей и место на складе, расходы на рекламу, но и гибкость компании и ее приспособленность к изменениям на рынке. Когда спектр товаров и услуг широк, есть возможность маневрировать, выставлять на продажу наиболее востребованные в определенный момент продукты и избегать убытков при колебаниях спроса на различные товары и услуги на рынке. Все эти возможности, а также требуемые для них условия должны учитываться на этапе подготовки к составлению плана.

## **2.5. Сфера влияния компании и ее доля рынка**

Когда речь заходит о сфере влияния компании, многие деловые люди понимают под этим более узкое понятие — условную долю рынка. На самом деле между этими двумя понятиями существует некоторая разница — как в теории, так и на практике.

*Сфера влияния* подразумевает не только средний объем продаж компании в сравнении с конкурентами. Когда говорят о сфере влияния компании, то в эти слова включаются многие

дополнительные смыслы. Репутация компании, ее имидж, авторитет руководителя среди деловой элиты города, мнение потребителей, возможность компании влиять на происходящие в городе или стране экономические процессы и регулировать их собственными действиями, а также наличие или отсутствие финансовых вложений и интересов в других компаниях и предприятиях — все это и многое другое в комплексе соответствует понятию «сфера влияния». Как вы понимаете, каждый из этих факторов в отдельности и все они в совокупности действительно имеют большое влияние на жизнь компании. С первого взгляда это влияние может быть незаметным, но после более внимательного изучения текущего положения и ситуаций в прошлом выясняется, что косвенное влияние подобных факторов огромно. В связи с этим важно учесть их все при планировании, расставив приоритеты так, чтобы названные условия не мешали, а способствовали росту компании и выполнению плана.

Сфера влияния компании также тесно связана с такими практическими аспектами, как **умение руководителя принимать решения и следовать им, а также вести компанию намеченным курсом**. Если предприятие постоянно расширяет свою сферу влияния, оно становится более устойчивым к любым перипетиям и катаклизмам экономической среды. Если же компания следует заданным узким курсом, лишь наращивая объемы, она в положении хозяйки, построившей из посуды башню, которую может разрушить одно неосторожное движение. Сфера влияния компании фактически является фундаментом, лежащим в основании любого предприятия и позволяющим ему увеличивать свою устойчивость. Этому же способствует и расширение спектра услуг и товаров, о котором мы говорили в прошлом пункте, только сфера влияния обеспечивает более масштабную устойчивость и большую вероятность успеха при любом раскладе сил на рынке.

Что касается **доли рынка**, то определить существующий ее показатель и занести в план желательный (максимальную, минимальную и ориентировочную среднюю величины) достаточно просто. Для расчета объема рынка, доли рынка и прочих

конкретных показателей существуют отдельные формулы, в которые нужно занести только конкретные числа и информацию, чтобы адаптировать формулу к своему бизнесу.

За основу расчета берется общая емкость рынка конкретного города, населенного пункта, области или даже страны. Затем необходимо сравнить, сколько ваших продуктов в сравнении с аналогичным продуктом конкурента закупается торговыми точками разной величины. Для этого существует несколько методов. Заказчики и оптовые клиенты, как правило, не дают сведений о том, в каких объемах они закупают конкурентную продукцию, поэтому наиболее часто при анализе (аудите) продаж используется такой метод, как полевой аудит (сплошной обход) выборочных торговых точек разной величины или посещение их электронных ресурсов и интернет-магазинов. Тем или иным способом мы должны получить информацию о том, сколько видов нашего продукта и товара конкурента и в каком количестве единиц выставлено на продажу в различных торговых точках. Это дает не полную картину рынка, но приближенное к реальности представление о раскладе сил. К тому же надо учитывать, что получение наиболее полной информации возможно также от менеджеров торговых точек, которые, между тем, не вполне охотно делятся столь ценными сведениями. Поэтому на практике, как правило, используется получение информации из сети Интернет, от знакомых (неполная и неточная информация) или сотрудников, вовлеченных в продажи, а также самый распространенный и пока считающийся весьма эффективным метод полевого аудита и получения сведений из представленности на электронных витринах. Той же цели, когда речь идет об услугах, могут достигать опросы, но метод опросов требует дополнительных затрат и, кроме того, не может считаться вполне точным и объективным.

Итак, когда получены сведения о количестве позиций конкурентного товара и вашего товара в каждой конкретной торговой точке, исчисляется их процентное соотношение к общему количеству подобных позиций (берется за 100%).

В таблице 2 представлен образец расчета доли рынка исходя из собранных сведений.

Таблица 2

Образец расчета доли рынка

Товар	Позиции компании А		Позиции конкурентов		Итого, 100%
	Штук	%	Штук	%	
А	72	85,7	12	14,3	84
Б	63	55,8	50	44,2	113
В	116	38,8	183	61,2	299
Г	21	8,6	222	91,4	243
Д	98	12,9	659	87,1	757
Е	82	71,9	32	28,1	114
Ж	47	35,6	85	64,4	132
З	250	54,2	211	45,8	461
И	107	23,2	354	76,8	461
Итого	856	32,13	1808	67,87	2664

Таким образом, мы узнаем нашу долю рынка и долю рынка конкурентов. Исходя из полученных данных, компания может ориентироваться в положении на рынке, приходя к осознанию того, какое место они занимают, и к чему могут стремиться. Также более детальный анализ подобного рода по позициям нескольких отдельных конкурентов позволяет понять, кто является ближайшим соперником, кто идет впереди, кто «догоняет» величины объемов продаж компании. Когда вы сориентируетесь в этих данных, будет гораздо проще определиться с целью развития компании и способами ее достижения, так как учиться наиболее успешным ходам в вашей профессиональной области у своего непосредственного конкурента можно, не вступая с ним в прямой контакт. Различные наработки, оформление, элементы рекламного воздействия, новые услуги для потребителя, эффективные методики продаж и подход к клиенту — это то, что мы можем



перенять у лидеров рынка, адаптируя под размеры и возможности своей компании.

Таким образом, мы видим, что учет подобных факторов в их совокупности и многообразии позволяет сделать планирование более полным и точным.

## **2.6. Другие факторы, важные для планирования**

Как мы уже упоминали в начале данной главы, перед тем, как начинать планирование, важно учесть целый ряд факторов. Многие из них мы уже рассмотрели в предыдущих пунктах. Оставшиеся факторы мы обсудим здесь.

Итак, *участие руководства в делах компании*. Данный фактор весьма значителен, но значение его преимущественно косвенное. Тем не менее тот факт, является ли руководитель и собственник компании одним лицом, может быть весьма важным для планирования. Когда фирмой руководит непосредственно ее владелец, согласование финансовых вопросов и необходимости затрат на развитие происходит, как правило, значительно быстрее. Другой вопрос, ответ на который важно учитывать — это схема руководства внутри компании и разделение влияний различных руководителей. Дело в том, что столкновения интересов и амбиций членов руководящего состава внутри компании могут как принести пользу, стимулируя активную деятельность, так и помешать не только выполнению плана, но и ежедневной рутинной работе. Подобные ситуации могут оказать губительное влияние на бизнес и привести к убыткам и даже к провалу. Именно поэтому первостепенную важность в данном случае обретает умение управленца, занимающего наиболее высокий пост, организовать легко управляемую, прозрачную и четко структурированную систему руководства в компании. Для этого необходимо четко распределить полномочия и обязанности каждого из начальников и регулярно согласовывать их работу

на коротких совещаниях. Это позволит контролировать выполнение плана, а также, что наиболее важно на первом этапе, распланировать деятельность компании так, чтобы план был как можно больше приближен к максимально возможным в реальной ситуации результатам.

**Конкуренция на рынке**, вопрос которой мы уже затронули в данной главе, также должна учитываться при планировании. Положение дел на рынке становится достаточно понятным, как правило, на примере как ближайших конкурентов, так и лидеров рынка. В зависимости от состояния дел лидеров, их репутации, надежности, срока пребывания на рынке стоит задумываться о дальнейших перспективах своей компании в данной отрасли и расширении границ своего бизнеса. В случае если признанный лидер сворачивает одно из направлений бизнеса и расширяет другое, стоит задуматься о том, чтобы рассмотреть недостатки первого и преимущества второго, и, возможно, последовать его примеру. К тенденциям и путям, которыми следуют лидеры рынка, особенно если их лидерство проверено временем, стоит внимательно присматриваться с тем, чтобы более ясно представлять себе собственные перспективы в данном направлении бизнеса. Что же касается ближайших конкурентов, то они в плане рассматриваются как соперники, которых нужно обойти, не забывая перенимать у них лучшее и учиться на их ошибках. Именно поэтому периодически бывает весьма выгодно брать на работу бывших сотрудников своих ближайших конкурентов, способных многое рассказать о планах, положении дел и новых технологиях своего бывшего работодателя, а также привнести новый опыт в работу вашей компании.

**Международная деловая ситуация и положение внутри страны** способны оказать важнейшее влияние на положение дел компании и изменение как краткосрочных, так и долгосрочных ее планов. Ярким примером тому может послужить любой из финансовых кризисов, разразившихся как в стране, так и в мире. Резкое изменение положения дел в мире (как в бизнесе в целом, так и в отдельной его отрасли) способно

привести к необходимости пересмотра самого продуманного на уровне рынка плана. Поэтому важно мыслить масштабнее, учитывая вероятность изменений, их характер, прогнозируемую длительность ситуации и варианты выхода из положения в каждом из случаев.

С деловой ситуацией в мире и ее влиянием на компанию любой величины связан и следующий вопрос. Различные **экономические, политические** и **социальные факторы**, влияющие на деловую ситуацию, а также их предполагаемое «время жизни» могут обострять или, напротив, улучшать положение дел фирмы в течение периода, на который рассчитан план. В зависимости от расчетов экспертов, с мнением которых можно познакомиться как в еженедельной и ежемесячной деловой прессе, так и на различных авторитетных форумах в сети Интернет, следует вносить в план оценку вероятности наступления некоторых ситуаций, а также варианты поведения в случае значительного влияния каждого из возможных факторов. Таким образом, помимо плана А, у вас как у хорошего стратега всегда должно быть несколько запасных планов, расставленных в порядке вероятности наступления того или иного события. Для каждого варианта плана должны быть составлены подробные инструкции для подчиненных, которые необходимо огласить в случае необходимости, а также пояснения на случай, если в момент наступления критической ситуации вас не будет в городе или в стране. Однако как правило настолько критические ситуации сложно прогнозировать, к тому же, наступают они крайне редко. Во всех остальных случаях руководитель, как правило, успевает самостоятельно сориентироваться и извлечь из сейфа план Б, с которым в сложный момент надлежит ознакомить всю компанию. Важно отметить, что не всегда план предусматривает исключительно отрицательные факторы. Возможность положительных влияний и изменений в деловом мире ведущие бизнесмены также всегда имеют в виду. Такими вероятностями в случае их наступления необходимо пользоваться в полном объеме, не пропуская ни одной полезной возможности. Для этого, в случае

если положительные факторы, касающиеся вашего бизнеса, поддаются прогнозированию, важно вносить их в варианты плана. Что касается «времени жизни» отдельных факторов, то, как правило, оно индивидуально и прогнозируемо. Его, вполне естественно, также необходимо учитывать при расчете вероятностей и вариантов стратегии компании.

Непредвзятый взгляд на перспективы развития компании вытекает из правильного понимания всех ранее перечисленных факторов. Руководитель, трезво оценивающий все возможные перспективы и вероятность наступления каждой из них, содействует процветанию компании не только на сегодняшний момент, но и в долговременном будущем. Таким образом, непредвзятая оценка перспектив и предварительного плана действий, опирающаяся на все описанные выше факторы, позволяет наиболее точно планировать долгосрочную деятельность с учетом необходимости внесения лишь мелких корректив исходя из текущих изменений в положении дел.

## **ГЛАВА 3.**

# **САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ И ЦЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПЛАНИРОВАНИЯ**

---

### **3.1. Общие вопросы планирования. Кто составляет план?**

На сегодняшний день разработано множество приемов и технологий планирования. Деловому человеку, впервые столкнувшемуся с их многообразием, бывает сложно определиться с наиболее удобными и практически ценными из них. Для того чтобы разнообразие технологий планирования не стало для вас головной болью, мы привели самые ценные приемы и методы в этой главе, разъяснив их практическую ценность, а также указав на достоинства и недостатки каждого из них.

Чаще всего, как мы уже отмечали ранее, в нашей стране планирование используется в узких рамках составления бизнес-плана для привлечения инвесторов. Тем не менее как мы уже выяснили, план имеет значение не только для взаимодействия с внешней средой, но и для более успешного внутреннего развития компании.

Говоря о планировании, необходимо отличать план проекта от плана предприятия или отдела. План проекта составляется для одного конкретного проекта и после его завершения теряет свою актуальность. Кроме того, план проекта должен вписываться в план компании или отдела, дополняя его, но не противореча ему.

Итак, определившись с необходимостью составления плана, важно выбрать один из трех перечисленных ниже **вариантов**:

- ✓ заказать составление плана профессиональным экспертам;
- ✓ поручить составление плана наиболее грамотному и имеющему перспективный взгляд персоналу компании;
- ✓ составить план самостоятельно.

Каждый из этих вариантов имеет свои плюсы и минусы. В случае *если к планированию привлекаются эксперты «извне»*, вы рискуете получить прекрасный безупречно оформленный план, привлекательный для любого инвестора, но при этом абсолютно не отражающий сути именно вашего бизнеса. Иными словами, такой план хорош только для того, чтобы заключить его в рамочку и повесить на стене в кабинете. Большая часть приглашенных экспертов не имеет возможности заглянуть внутрь, в самую сердцевину вашего дела, верно понять и оценить как текущее положение дел, так и будущие перспективы. Если же мы составляем план для практической деятельности, которым действительно собираемся пользоваться и извлекать выгоду из его употребления, то нам желательно остановиться на одном из двух последних вариантов.

Вариант, когда *задача составления бизнес-плана ставится перед персоналом вашей компании*, также имеет как достоинства, так и недостатки. В первую очередь важно учитывать, что сотрудники просто могут не знать, как грамотно, понятно и доступно для понимания составить план. К тому же, как правило, персонал активно работающей компании всегда загружен делами, не имеет времени или желания писать качественный план, что может скрывать под различными предлогами, оттягивая момент составления бизнес-плана. Кроме того, важно учитывать, что практически любой сотрудник компании, несмотря на лояльность предприятию, может иметь собственные интересы или отличающиеся от близких к реальности взгляды, что также помешает ему правильно оценить описываемое в плане и приписать всем факторам должное значение. Тем не менее варианту привлечения персонала к написанию бизнес-плана свойственны и ощутимые плюсы. Первый из них состоит в том, что в подобной ситуации не требуется использования дополнительных средств на оплату труда экспертов. Второй же

заключается в том, что достаточно опытный (от полугода или года работы в компании) сотрудник знает предприятие и его потенциал изнутри гораздо лучше, чем любой приглашенный профессионал, которому нужно еще вникнуть во все тонкости устройства данной конкретной организации.

Наконец, мы подошли к третьему варианту, при котором **вы составляете бизнес-план самостоятельно**. В этом случае руководитель как человек, имеющий наиболее широкую перспективу видения компании как изнутри во всем многообразии ее составляющих, так и ее места на рынке, лучше всего может справиться с составлением настоящего, практически значимого и ценного плана. К тому же планирование дает возможность точнее всего разобраться во внутренних делах компании и ее перспективах в случае, если некоторое время вы были заняты решением лишь текущих проблем, которых, как правило, практически в любом бизнесе бывает множество. К составлению плана совместно с руководителем желательно привлечь наиболее ответственных и хорошо разбирающихся в ситуации сотрудников, начальников подразделений и служб с тем, чтобы определиться с реальностью осуществления того или иного пункта плана намеченным путем, а также для того, чтобы сразу определить другие варианты действий.

### **3.2. Как должен выглядеть план**

Прежде всего план составляется с тем расчетом, чтобы им было удобно пользоваться. Для этого существует определенный набор достаточно условных требований, соблюдение которых необходимо лишь в рамках того, насколько вам впоследствии будет комфортно пользоваться этим документом. Основным условием является **простота и понятность** составленного плана. Он должен быть написан доступным языком, с минимумом профессиональных или малопонятных персоналу компании слов, а также четко структурирован. Кроме того, в плане допускается использование несложных диаграмм и таблиц, наглядно демон-

стрирующих его положения, а также упрощающих понимание. Впоследствии по многим из этих диаграмм будет удобно проследживать этапы выполнения плана и степень их завершенности.

**Объем бизнес-плана** зависит от величины предприятия или отдела, для которого он составляется, поэтому он может состоять как из нескольких страниц, так и достигать размера в 30–50 листов А4. При этом важно учитывать, что в бизнес-план должна быть включена лишь ключевая информация, а его структура должна позволять более позднее добавление комментариев и пунктов в тело плана. Для этого должна быть предусмотрена возможность либо добавлять дополнительные листы в план, либо дописывать или впечатывать определенное количество материала по мере его поступления (обратная связь от поэтапного выполнения плана).

Бизнес-план должен быть основан только на **достоверной, проверенной информации**, полученной из надежных источников, а также предусматривать возможность искажения количественных показателей данных и вероятности вариантов в случае искажения в каждую из сторон (меньше и больше указанного значения). Кроме того, в плане нежелательно использование недоказанных положений и теорий (к примеру, «Будущее за нашей прогрессивной технологией» и т.д.), вместо этого желательно включение в план различных вариантов (благоприятного, неблагоприятного и «средне-удачного» развития событий). Таким образом, хорошо составленный план должен предусматривать и возможные риски, а также содержать указания на пути преодоления их вероятных последствий.

**Структура плана** во многом зависит от того, что именно заносится в нее и к какой области и сфере бизнеса принадлежит планируемая деятельность. Например, бизнес-планы для производственного предприятия, обособленного торгового дома и модного ателье будут заметно отличаться друг от друга по структуре и содержанию. Кроме того, существенное влияние на условия составления плана и пожелания к его содержанию оказывает разница в масштабах компании, ее размере, количестве людей, которые в ней работают.



Также необходимо отметить, что бизнес-план может составляться в *двух вариантах*: кратком и развернутом. Наиболее логично сначала продумать и просчитать весь план, расписать его в деталях, а затем уже составлять его краткое резюме для всеобщего пользования. Тем не менее есть случаи, когда первоначально составление краткого плана и его последующее «развертывание» в соответствии с поступающими новыми сведениями и знаниями более уместно и удобно, а также лучше соответствует поставленным целям. Такой краткий план особенно хорошо составлять на небольшой промежуток времени с тем, чтобы впоследствии, учитывая уроки плана-резюме, составить более детальный бизнес-план на длительный период или на несколько этапов сразу. Напоминаем, что в качественный развернутый бизнес-план желательно включать несколько временных этапов в их последовательности и взаимосвязи. Таким образом, один план может включать в себя несколько подпланов (на полгода, на 1 год, на 2 года, на 5 лет и др.), логично вытекающих друг из друга, предусматривающих различные варианты и не содержащих при этом противоречий.

В случае, *если план касается производства*, необходимо также учитывать используемые технологии и технические ресурсы. Для этого, как правило, используется ТЭО, или технико-экономическое обоснование проекта или плана. ТЭО требуется для обоснования использования именно данного оборудования, технологии, процесса и т.д. Данный пункт вносится в план и оформляется удобным для составителя и читающих образом.

***В типовую структуру ТЭО входят следующие разделы:***

- ✓ исходные, или первоначальные, положения ТЭО (цель, задача, ресурсы, количественные и качественные характеристики);
- ✓ описание наличия или отсутствия потребности в смене технологии, схемы производства или наращивании мощностей производства;
- ✓ обоснование совершенного выбора технологии, схемы производства, а также оборудования;

- ✓ расчет потребности производственных сил в материалах, том или ином виде сырья, трудовых и энергетических ресурсах;
- ✓ финансовые расчеты по предлагаемому плану или отдельному проекту;
- ✓ выводы, аргументы и предложения об общей экономической целесообразности предложенных в плане или проекте вариантов, а также перспективы от реализации плана.

В принципе, мы можем назвать технико-экономическое обоснование проекта значительно урезанной и узко рассмотренной версией бизнес-плана, дающей нам общее представление о том, как можно удобно и быстро составить план-резюме. Тем не менее в следующем пункте мы более подробно рассмотрим типовую структуру плана, обеспечивающую удобство и практичность его использования.

### **3.3. Типовая структура бизнес-плана**

Типовая структура качественно составленного бизнес-плана включает в себя некоторые элементы.

1. **Базовые сведения.** В этот пункт включаются общие данные о компании: название, сфера деятельности, ФИО и координаты руководителя, юридический и физический адреса, телефоны, адрес электронной почты и веб-сайта (если он имеется), а также реквизиты компании. Иными словами, данный пункт не представляет большого интереса для самого руководителя и заинтересованных лиц внутри компании, но может быть важен для ознакомления с планом новых сотрудников на ключевых должностях, а также возможных инвесторов, если нет времени или причин составлять новый бизнес-план. Кроме того, содержание подобной информации в первом пункте плана делает его использование более удобным, так как не всегда вся контактная и минимально необходимая банковская информация собрана у руководителя в единый документ. Также в первом пункте бизнес-плана желательно указывать суть

либо цель проекта или же поставленную задачу в нескольких словах.

**2. Резюме проекта или плана.** В данном пункте содержится информация об основных положениях проекта или поставленных целей, а также основные выводы и аргументы в их кратком изложении. Иными словами, это краткая «выжимка» наиболее полезной и ценной информации в плане. Цель резюме варьируется в зависимости от того, для чего был создан сам план. Если он разрабатывался для привлечения инвестора, то основная задача резюме состоит в том, чтобы заинтересовать потенциального инвестора в дальнейшем прочтении плана и вложении денег в предприятие или проект. Если же план был создан для внутреннего пользования, то в резюме содержится наиболее точная и объективная информация в максимально сжатом виде. В этом случае резюме — это та часть плана, с которой важно познакомить ключевых сотрудников, донося до них цель и долгосрочные перспективы работы как их самих, так и целых отделов. Также отдельные фрагменты резюме могут по желанию использоваться руководителем, когда он дает интервью прессе о планах компании. В этой ситуации важно помнить о том, что конкурирующие предприятия также могут ознакомиться с результатами интервью, поэтому делиться стоит только самой общей или не представляющей интереса для ближайших конкурентов информацией. Что касается объема, резюме, как правило, составляет 2–3 страницы текста, изложенного простыми словами и предложениями без использования специальной терминологии. Основная цель резюме — изложить краткую суть самого плана.

**3. Описание компании.** Данный пункт, как правило, содержит информацию о компании, ее размере, структуре организации, активах, количестве сотрудников. История компании, ее достижения, информация о руководстве и его структуре также имеет место быть в данном пункте. Помимо подобных сведений, желательно также указать ориентировочные цифры доли рынка, занимаемое на нем место, а также то место (и доля рынка), к которому компания стремится. Кроме того, существует кате-

гория информации, которую можно вынести как в отдельный пункт, так и рассмотреть здесь в качестве подпункта. Речь идет об основных продуктах или услугах, а также зарегистрированных торговых марках предприятия. Их описание, наличие или отсутствие патентов (в случае уникальности продукции) могут иметь большое значение для последующей оценки перспективности того или иного направления деятельности, описываемого в плане. Кроме того, начиная в плане описание свойств продукции, важно учитывать множество факторов. Ее конкурентоспособность на рынке, наличие или отсутствие подобного товара, спрос на него, возможность колебаний спроса в связи с сезонными, демографическими и социальными факторами, а также вероятность наступления этапа влияния этих факторов также желательно учитывать в плане с тем, чтобы реально оценить перспективы компании с ее нынешней продукцией на данном рынке.

**4. Маркетинговый анализ.** В данном пункте содержится более подробная информация, помогающая оценить перспективы компании и продукта на рынке. Здесь важны сведения об имеющихся на рынке товарах и услугах конкурентов, а также сравнение потребительских качеств и основных характеристик продукции конкурента и своего товара, а также полная информация о наименовании ближайших конкурентов и их реквизиты, соотношение цен у конкурентов и их основная стратегия продвижения товаров. Необходимо отметить, что для компаний, находящихся на рынке в условиях жесткой конкуренции, маркетинговый анализ является самым первым во временном ракурсе и наиболее важным этапом написания полноценного бизнес-плана. Ключевым разделом в маркетинговом анализе принято считать определение объемов всего рынка сбыта продукции, доли рынка конкурентов, а также мотивации покупателей к совершению покупки. Зная все это, можно рассчитать тот максимальный объем продукции (в единицах или в деньгах), которого вы можете достичь путем завоевания существующих долей рынка своих конкурентов, а также определить их слабые стороны с тем, чтобы занять их место

как можно эффективнее и быстрее. Основной задачей данного пункта бизнес-плана можно считать поиск ответа на вопросы: какой товар наиболее востребован на рынке, в каких количествах, почему потребители готовы за него платить, а также как сделать его более популярным? Также в данном пункте для полноты представленной информации желательно привести анализ состояния и основных тенденций развития рынка или отрасли, среднюю прибыльность и объемы производства своей компании и предприятий-конкурентов, а также степень развития конкуренции и барьеры, которые необходимо преодолеть для перехода на каждую новую ступень успешности.

**5. Стратегия продвижения товара.** Для данного пункта, закономерно вытекающего из предыдущего раздела, основной задачей является определение рыночной ниши. Рыночной нишей называют условное пространство рынка, определенное тем, какие именно категории потребителей более всего могут быть заинтересованы в товаре, а также для каких, собственно, категорий клиентов товар изначально предназначен. Кроме того, при определении ниши продукта важно учитывать качественный и количественный анализ потребителей, территории и расположение мест продаж относительно покупателей, а также методы и каналы сбыта продукции или услуг. Необходимо также привести информацию о стратегии продвижения (подробнее — в главе 7) и рекламирования продукта, планируемых затратах на маркетинг, политике ценообразования, а также основных принципах работы с покупателями. Зачастую именно данный раздел бизнес-плана становится его самым слабым местом, так как в него постоянно приходится вносить поправки, мотивированные текущим состоянием дел и изменением положения на рынке. К тому же в случае отсутствия в компании опытных маркетологов или сотрудников, выполняющих их функцию, бывает нелегко сразу обдумать и оценить каждый из вариантов развития. Однако во многом при решении данного вопроса вам поможет наше пособие.

**6. Производство.** В случае, когда речь идет о планировании для производственного предприятия, данный пункт также

желательно внести в бизнес-план. Раздел содержит ключевую информацию о выбранной технологии производства (как основной, так и дополнительных, резервных), причинах ее выбора, а также описание основных технологических процессов компании, схемы ее работы и даже основной расстановки оборудования. Если на предприятии предполагается некоторая реконструкция или строительство в охватываемые планом сроки, то желательно привести описание выбранных технических решений (составляется управляющим производством), а также расчеты затрат на их реализацию. В разделе также приводятся расчеты потребности в материалах и сырье (для каждого указанного периода) на производство продукции, соответственно, затраты на их закупку, а также краткое аналитическое сравнение условий поставщиков. Кроме того, в данный пункт важно внести расчет затрат на обслуживание техники и стоимость плановых ремонтов оборудования. Если этого требует сама специфика производства, то в плане также приводятся сведения о необходимости приобретения лицензий и других разрешений, учитываются требования техники безопасности труда (последнее в плане может быть излишним в большинстве случаев). Если же речь идет о торговой или обслуживающей компании, то в данной ситуации раздел может включать дополнительный объем информации о поставщиках, их выборе и сравнительной оценке, а также потребностях фирмы в конкретных товарах, их методах закупки. Также учитывается наличие потребности в складских, торговых или офисных помещениях, их предпочтительное географическое расположение. Немаловажен в данном пункте и такой вопрос, как наличие спроса на предлагаемые товары в каждой конкретной торговой точке (можно расписать как по точкам, так и по товарам). Что касается поставщиков, то об их местонахождении также приводится информация, плюс к тому, дается краткая характеристика каждого из них, приводятся контакты и реквизиты. Для строительного или сервисного предприятия желательно также отразить в данном пункте информацию о подрядчиках, их характеристику, контакты и реквизиты.

7. **План по персоналу.** В данном пункте, как правило, приводится информация о количестве и квалификации имеющегося персонала, о потребности в новых сотрудниках на сегодняшний день и планируемые сроки, а также анализ рынка труда по каждой из ключевых позиций работников. Также здесь приводятся расчеты затрат на оплату труда персонала, его стимулирование и обучение, а также социальную защиту.

8. **Организационная структура и управление.** Этот пункт содержит одну из ключевых схем работы любой компании, в которой состоит более 10 человек — схему организационной структуры управления и подчинения на предприятии. Ни для кого не секрет, что нерациональное или непонятное для сотрудников распределение влияния и обязанностей может оказать критическое воздействие на состояние фирмы и ее деятельность. В данный пункт также желательно внести информацию о качественном и количественном составе подразделений и отделов компании, расчет затрат на оплату труда управляющего персонала, его социальное обеспечение и стимулирование труда. Указанные финансовые данные также можно оставить в предыдущем пункте, или вынести отдельно в данном разделе. Если же компания в ходе развития должна в ближайшие годы пройти через реорганизацию или создание нового предприятия на ее основе, то в плане даются сведения о форме собственности предприятия, его предполагаемых акционерах, сообщаются их контакты и реквизиты, потенциальные доли в капитале предприятия, а также принципы управления. Необходимо отметить, что те пункты плана, где указываются контакты заинтересованных лиц, желательно не показывать рядовым сотрудникам во избежание возможности утечки важной информации.

9. **Финансовый план.** С точки зрения получения прибыли или привлечения инвестора с целью получить финансовые вложения данный пункт плана представляет наибольший интерес для практического применения. Он демонстрирует, какие финансовые ресурсы и когда потребуются для реализации запланированной деятельности, а также прогнозирует возврат средств и размеры прибыли, определяет сроки, в которые вы-

шеназванные события будут происходить. Во многом финансовый план опирается на данные маркетингового исследования и информацию, указанную в предыдущих пунктах. Важно отметить, что в финансовом плане рассчитываются или приводятся абсолютно все крупные или особо значимые денежные потоки компании, т.е. затраты, выручка от продажи, налоги и прибыль. Данный раздел плана желательно составлять совместно с финансовым директором, экономистом или главным бухгалтером предприятия.

10. **Анализ рисков проекта.** Один из наиболее значимых разделов плана, анализ рисков предполагает просчет факторов и ситуаций, способных оказать критическое влияние на планируемую деятельность компании и ее положение дел. К написанию данного пункта желательно привлечь всех опытных и наиболее здравомыслящих сотрудников компании на общих совещаниях с тем, чтобы получить наиболее полную картину и разносторонний взгляд на возможность возникновения тех или иных негативных вероятностей. Также здесь важно просчитать и указать варианты минимизации убытков и прочего ущерба в случае, если каждая из перечисленных в плане негативных ситуаций все-таки возникнет в тот или иной момент. Таким образом, данный пункт плана представляет собой несколько подпланов в миниатюре на каждый из наиболее вероятных случаев.

11. **Приложения к бизнес-плану.** В данном пункте, в принципе, совсем необязательном, но зачастую обеспечивающем удобство пользования планом, содержатся документы, диаграммы и таблицы с расчетами, на основе которых был составлен собственно сам бизнес-план. Копии рекламных материалов, каталогов, долгосрочных контрактов, развернутые характеристики конкурентов, поставщиков и заказчиков, краткая история отношений с наиболее значимыми из них, а также резюме руководителей основных отделов, подчиняющихся одному директору — все это в совокупности может быть представлено в данном пункте. Для удобства пользования все перечисленные документы можно расположить, разделив на несколько групп,



или же согласно их смысловой принадлежности к тому или иному изложенному выше пункту плана в порядке их очередности. Спецификации, важные технические и технологические документы, а также заключения независимых экспертов, если они имеются, также могут быть внесены в этот раздел. Так как со многими пунктами плана с той или иной степенью глубины важно познакомить ключевых сотрудников компании, желательно иметь на руках как минимум две копии плана — одну, наиболее полную, в сейфе у руководителя компании, а вторую, не содержащую конфиденциальной или чрезвычайно важной информации, — для общего ознакомления у секретаря. Необходимые выписки с целями, задачами, сроками и необходимыми сведениями в ограниченном объеме можно раздать в каждый отдел для прочтения.

Таким образом, представленная типовая структура бизнес-плана достаточно удобна для использования, так как систематизирует информацию по наиболее важным вопросам, а также в достаточной степени отвечает внутреннему устройству многих компаний (и их разделению на отделы). Ее можно изменять и моделировать так, как это удобно в каждой конкретной ситуации руководителю и впоследствии читающим ее лицам. Также из полного плана всегда можно сделать выписки — как по отделам, так и по целям или же срокам каждого из условно обозначенных в плане временных промежутков (полгода, год, 2 года, 5 лет и т.д.). Это обеспечит еще большее удобство его использования.

### **3.4. Пример бизнес-плана**

Составляя бизнес-план, необходимо ориентироваться на последующее удобство его использования, а также на конкретную сферу деятельности компании. Данные выше рекомендации могут относиться к любой сфере бизнеса, с учетом его особенностей. Ниже мы приведем некоторые фрагменты плана и краткий анализ бизнес-плана с тем, чтобы дать наглядный

пример ошибок при его составлении и того, как их можно избежать. Мы не будем приводить анализируемый план полностью, так как это займет чрезмерно много места и отвлечет от сути нашей с вами задачи — научиться составлять эффективный, рабочий, действующий план компании.

#### ***Бизнес-план сети цветочных магазинов. Анализ.***

Предлагаемый план условно разбит по пунктам, занимает объем 7 страниц А4.

В план включено описание организационно-правовой формы открывающейся компании, список собственников, их доли в составе условного капитала, а также сумма, которая требуется в качестве взноса или кредита на период длительностью 1 год.

Реквизиты, подтверждение регистрации компании и весь пакет учредительных документов прилагаются в копиях.

В плане имеется перечисление будущего штата компании (начиная от директора и бухгалтера, заканчивая продавцами и охраной), а также их окладов. Указана месячная стоимость аренды каждого из 3 (первоначальное число торговых точек в сети) магазинов, примерная сумма коммунальных платежей из среднего расчета на торговую точку.

Общая характеристика товара приводится на сравнительно неглубоком уровне («широкий ассортимент, сравнительно невысокие цены»). Здесь желательно указать как минимум группы товаров, разделив их по определенным признакам (цветы в горшке, живые цветы, букеты, готовые композиции или по признаку сезонности, или по признаку цены, или по предполагаемому спросу) с тем, чтобы с подобным планом было удобнее работать впоследствии. Чем более полную картину своего бизнеса руководитель будет иметь перед глазами в первый же период деятельности (сколько бы времени ни занял анализ данных и составление полноценного плана), тем выше вероятность того, что на его пути не встретятся непредвиденные и абсолютно непредусмотренные трудности.

Также в плане содержится краткая характеристика конкурентов (уже плюс, многие бизнес-планы составляются без учета этого важного фактора). Ценовая политика конкурента

описывается вскользь, однако большое внимание уделяется месторасположению торговых точек компаний с аналогичной сферой деятельности, и даже рынку, находящемуся поблизости от одного из открываемых магазинов. К данному пункту необходимо добавить сравнение достоинств и недостатков наиболее значимых конкурентов с собственным бизнесом. К примеру, в открываемой точке А будут продавать только свежие цветы, так как с поставщиком заключен договор на доставку товара небольшими партиями раз в два дня. В точке Б (конкурент) цены несколько ниже, но там продают «лежалый» товар в узком ассортименте. Благодаря этому часть покупателей из точки Б можно переманить в свой магазин, разместив неподалеку объявление о свежих цветах и оригинальных композициях букетов на заказ. Недостаток другого конкурента — рынка — заключается в том, что большинство потребителей считает его шумным и мало престижным местом. Чтобы воспользоваться этим убеждением с пользой для себя, открывшемуся рядом магазину достаточно разместить в непосредственной близости от самой точки крупное рекламное объявление, обещающее «высокое качество обслуживания, богатейший ассортимент свежайших цветов» по приемлемым ценам. К тому же в этом случае важно не забыть о самом оформлении магазина, который должен выгодно отличаться от рыночной атмосферы и давать покупателю стимул вернуться за новыми приобретениями. Подобные мелочи и варианты важно предусмотреть в плане с тем, чтобы потом они не были забыты, отложены на неопределенный период и не использованы, что может обернуться убытками и потерей потенциальных клиентов.

Методы продвижения товара расписаны достаточно подробно (от выездной торговли на праздниках до распространения красочных брошюр с обещанием скидок предьявителю). Небольшой недочет состоит в том, что, указывая средства продвижения в плане, желательно рассматривать примерный бюджет каждой акции (как минимум, указывая средние расценки, впоследствии их всегда можно скорректировать). Наличие набросков бюджета в плане дает возможность сразу

предусмотреть и запланировать будущие расходы, внося их в финансовый план и совершая расчеты с их учетом. Кроме того, сам финансовый план не включен в общий бизнес-план, за исключением отдельных его фрагментов (ежемесячная оплата труда, коммунальных услуг и аренды помещений).

Текущая маркетинговая ситуация описывается в следующем ключе: был проведен опрос владельцев 15 различных цветочных магазинов в разных концах города (общий охват — около 45% рынка продажи цветов). Оставшиеся проценты продаж приходятся на крупные торговые точки, продавцы которых отказались участвовать в опросе, а также на рыночную торговлю и продажу цветов с рук. В анкете были предложены вопросы о среднем количестве покупателей в обычные дни, по выходным и по праздникам, а также о темпах роста числа покупателей за последний год. Предпочтения потребителей также не остались без внимания. Данные опроса представлены в виде таблицы 3:

Таблица 3

**Итоги опроса**

Среднее число покупателей в 15 магазинах (за 2008 г.)	380 000 человек
Средние темпы роста числа покупателей (за период с конца 2007 г. по начало 2009)	23%
Объем продаж (руб.) за 2008 г.	102,4 млн
Средние темпы роста объема продаж (за 2008 г.)	34%

Формирование данных в виде таблицы всегда удобно в плане, однако желательно сделать его более полным и информативным с тем, чтобы им можно было пользоваться не только для привлечения инвесторов или разговора о кредите, но и для упорядочения внутренней работы компании.

Большим плюсом является **наличие расписанных рисков**, таких как возможность увеличения налогов, недобор квалифицированной рабочей силы, вероятность снижения конкурентами цен на продукцию и др. К каждому возможному фактору риска делается приписка с мини-резюме плана действий на

случай наступления данной негативной ситуации. К примеру, при резком росте продаж у конкурирующей компании предлагается провести масштабную рекламную акцию, под которую в бюджет необходимо заложить средства в фонд «рисков». Вообще, создание подобного внутреннего фонда на погашение последствий предусмотренных ситуаций и непредвиденных рисков может оказаться весьма полезным, так как вовремя отложенные и не потраченные на второстепенные нужды деньги могут оказаться весьма кстати на определенном этапе развития компании.

Также можно создать страховой фонд (в размере 1% от себестоимости продукции для покрытия возможных долгов), а также заключить договоры страхования имущества и контрактов.

Подобный вариант составления плана намного лучше, чем его полное отсутствие, однако, как мы уже указали, в плане не хватает значительной доли ключевой информации, необходимой для прогнозирования результатов деятельности и упорядочения работы компании. Подобных недочетов желательно избегать, так как развитие предприятия, тем более, его первые этапы, могут отнимать у руководителя много времени и сил. Без четко составленного плана, отражающего ясную картину будущих действий, движение вперед становится затрудненным и гораздо менее эффективным.

### **3.5. Различные способы и методы планирования**

Необходимо отметить, что на сегодняшний момент разработано множество способов, методов и целых технологий планирования. Описывая наиболее эффективные приемы, мы не можем не коснуться такой современной практики планирования, как так называемое составление *«диаграмм Ганта»* или подобных им схем с помощью программы из пакета Microsoft Office.

Планирование с использованием данной технологии наиболее подходит для стратегического просчитывания и последующего контроля реализации как циклических действий, так и проектов, рассчитанных на конкретный срок воплощения в жизнь. Таким образом, использование данного вида планирования чрезвычайно удобно для описания и проверки результатов запланированной деятельности как целого предприятия, так и отдельных его служб, а также при работе с отдельными, временными проектами. Подобный метод позволяет составить полное и четкое представление о деятельности всей компании, ее недостатках и возможных способах устранения недочетов, а также спланировать работу предприятия более рационально. Этому также способствует составление «дерева процессов», демонстрирующих наиболее удобную и доступную для понимания схему работающих внутри компании механизмов и происходящих процессов.

Итак, обратимся к вопросу, *что представляет собой сам метод.*

В случае, когда речь идет о планировании и контроле деятельности всего предприятия в некий определенный срок или на протяжении длительного периода, целесообразно включить в дерево процессов все имеющиеся в компании службы. К примеру, в производственной работе дерево процессов можно составлять, опираясь на полный цикл поступление сырья — складирование — производство — складирование — продажа — поступление денег — распределение средств — закупка сырья. В торговой деятельности схема несколько короче: закупка товара — складирование — продажа — получение средств — распределение средств — закупка новых товаров. И в том, и в ином случае указанные пункты в дереве процессов расписываются гораздо подробнее. Таким образом, поступление сырья, к примеру, включает в себя такие подпункты, как: анализ рынка поставщиков (также может включать подпункты) — переговоры с поставщиками, согласование цены, количества и условий доставки сырья — заключение договора — получение сырья — кон-

троль качества — выплата поставщикам — складирование сырья. Порядок некоторых подпунктов может меняться в зависимости от конкретной схемы работы с поставщиками в компании. По такому же принципу расписывается содержание всех подпунктов каждого из значимых для нормальной работы предприятия пунктов. Удобнее всего делать это в программе *Microsoft Office Project*, причем подпункты и пункты желательно располагать под номерами по схеме, подобной нижеследующей.

1. Поступление сырья.

1.1. Анализ рынка поставщиков.

1.2. Переговоры с поставщиками.

...

2. Складирование.

2.1. Проверка качества и количества сырья.

2.2. Оформление документации и т.д.

Таким образом, расставляя номера в их правильном порядке, строгой очередности и взаимозависимости, мы даем возможность программе впоследствии предоставить нам правильную и удобную для использования диаграмму. Кстати, взаимосвязи и зависимости различных подпунктов в разных пунктах программа позволяет обозначать стрелочкой, которая также отражается в диаграмме.

Справа от колонки с последовательностью и обозначениями процессов в следующей графе ставятся названия отделов или фамилии конкретных сотрудников, ответственных за выполнение той или иной задачи. Далее проставляется средний срок, который выделяется на данное действие, или же дата (в случае проекта), к которой должна быть выполнена конкретная работа. Также желательно заполнить графу, касающуюся необходимых ресурсов и средств для выполнения той или иной конкретной задачи. После этого, если все поля были заполнены правильно (программа содержит подсказки относительно способов занесения сведений и верности их расположения), вы получаете готовый результат в виде диаграммы, отражающей, как правило, временные границы

и промежутки, отведенные под выполнение каждой конкретной работы, в их последовательности и взаимосвязи. Ответственные лица и службы также указываются на диаграмме для облегчения последующей проверки и контроля трудовой деятельности и выполнения плана. Проверка осуществляется согласно срокам, а диаграмма облегчает понимание всех необходимых взаимосвязей и внесение поправок и сведений о ходе рабочего процесса.

Необходимо отметить, что составление подобной таблицы с планом и диаграммы вряд ли будет под силу одному человеку, так как подобный вариант планирования отличается структурная жесткость и большой объем информации, как общей, так и конкретной. Поэтому самая общая схема может быть обозначена руководителем, а затем расписана совместно с непосредственными начальниками служб и отделов. Проверку желательно осуществлять независимо от конкретной службы лицу, секретарю или помощнику руководителя, достаточно ответственному и проработавшему в данной сфере как минимум год, чтобы хорошо разбираться в тонкостях бизнес-процессов в компании.

Работая с *диаграммой Ганта*, важно осознавать, что данный вид планирования предназначен более для контроля выполнения плана либо на небольшой промежуток времени, либо в случае циклических повторений одних и тех же процессов в компании. Настолько подробный план с трудом позволяет его использование на длительный промежуток времени в силу того факта, что долговременная схема будет иметь огромный объем и окажется совершенно неудобной для проверки. Таким образом, мы видим, что диаграмма Ганта не может выполнять роль плана на длительный период и служит лишь подспорьем (необходимо отметить — весьма удобным) для контроля отдельных этапов выполнения плана или деятельности отделов и персонала. Кроме того, многим сотрудникам бывает сложно привыкнуть к подобной схеме контроля работы, тем не менее подобная стратегия проверок позволяет дисциплинировать коллектив, выявить



причины промахов и сделать работу более эффективной. Кроме того, очевидным плюсом использования диаграммы Ганта является то, что этот метод позволяет определить не вполне очевидные возможные причины срыва конечного плана еще на первых этапах его осуществления. Поэтому мы рекомендуем использование диаграммы Ганта в дополнение к основному плану вскоре после составления и утверждения последнего. Некоторыми минусами данного метода, помимо объема и сложности работ, является тот факт, что введение подобного способа оценки и контроля на предприятии требует как времени, так и привыкания коллектива к изменившимся условиям. С одной стороны, планирование и контроль согласно диаграмме Ганта позволяют выявить недостатки в работе компании, с другой, как мы уже упоминали, требуют привыкания, а также могут быть неприемлемы в отдельных видах деятельности. К примеру, сфера бизнеса некоторых компаний такова, что итоговый результат конкретных процессов в них спрогнозировать сложно. В связи с этим планирование и составление настолько подробных графиков бывают затруднены для подобных организаций.

Помимо диаграммы Ганта, существуют и **другие успешные способы и методы планирования**. К примеру, достаточно удобной является методика, при которой разбитый на этапы план рассматривается и корректируется согласно подпланам на каждый конкретный период. Таким образом, согласно поставленным на срок целям, определяется схема действий, затем прописывается в подплане. В свою очередь, если подплан составляется на большой срок (до 1 года), то он также может быть разделен на несколько этапов, к каждому из которых составляется уже менее подробный план. Ход выполнения и результаты деятельности контролируются, в процессе вносятся коррективы в общие планы, рассчитанные на большие периоды. Данный способ удобен тем, что, как и диаграмма Ганта, позволяет вносить своевременные изменения в план и оценивать факторы, способные повлиять на планируемые достижения — как в положительную, так и в отрицательную

сторону. Однако он выгодно отличается от использования диаграммы Ганта удобством и простотой исполнения. Настолько детальная конкретизация каждого этапа и его особенностей, как в диаграмме Ганта, более удобна для крупных компаний, деятельность в которых чрезвычайно сложно контролировать и успешно планировать ввиду многообразия на первый взгляд малозаметных факторов, способных значительно изменить ситуацию и расклад сил.

Кроме того, помимо планов-«матрешек», описанных в предыдущем абзаце, многие компании успешно пользуются отдельными планами на каждый месяц или квартал (в зависимости от того, какой вариант удобнее в конкретном случае). Затем результаты плана сравниваются с предполагаемыми, а потом проводится анализ того, насколько данный этап времени позволил приблизиться к конечной цели, прописанной в главном бизнес-плане компании, или, напротив, отдалил ее достижение.

Кроме подобных методов планирования, в совокупности организующих стратегию планирования внутри компании и во многом зависящих от личности руководителя и его выбора, существуют отдельные рекомендации для разных сторон деятельности. В частности планирование ассортимента товара имеет свои особенности, и его желательно производить согласно описанным ниже технологиям работы.

**Мастерство планирования ассортимента товаров** заключается в способности не только воплощать уже имеющиеся потребности потенциальных клиентов, но и создавать их. Поэтому собственно, сам процесс планирования выбора выпускаемой или закупаемой продукции начинается либо с определения наиболее востребованных на рынке на текущий и ближайший завтрашний момент товаров, либо с предположения, подкрепленного расчетами и выводами относительно того, что может стать популярным в современных условиях. Полезным инструментом для этого является исследование рынка, которое желательно отдавать в руки опытным маркетологам. Если же подобной возможности у компании нет, можно попробовать

прибегнуть к результатам подобных исследований, опубликованных на серьезных специализированных форумах и порталах в сети Интернет.

Если *ситуация касается нового или усовершенствованного продукта или услуги*, приходящего на замену или в дополнение к старому товару, то предварительную оценку эффективности его продаж можно дать на основе анализа недостатков и достоинств предыдущего образца. Если он продавался хорошо, но продажи пошли на убыль, важно проанализировать, почему это случилось, и что покупатели желали бы видеть в товаре, чтобы снова приобрести стимул его приобрести. Это может делаться на основе анонимных опросов как на улицах, так и в сети Интернет. Если же подобной возможности нет, остается вариант выбрать группу незнакомых людей из целевой группы, объяснить свою цель, подготовить список вопросов, договориться о проведении короткого опроса (удобнее всего в вузах, бизнес-центрах, школах) и проанализировать результаты.

Если после проведения анализа причин падения продаж старого продукта и перспектив нового товара последний оценивается как способный принести выгоду, то наступает следующий этап планирования ассортимента. На новый продукт необходимо составить спецификацию исходя из запросов будущего потребителя. После утверждения спецификации изготавливаются опытные образцы, которые оцениваются с различных сторон, в том числе с учетом технических мощностей и потребностей в сырье для их изготовления. Бюджеты рекламы и продвижения нового продукта определяются индивидуально.

Только после расчетов себестоимости продукта, расходов на его производство, хранение и сбыт, а также прогнозов по продажам (часто определяются на основе опытных образцов на группе испытуемых) составляется полный маркетинговый план по данному товару, после изучения которого руководством компании и руководителями отделов принимается решение о введении продукта в производство, а затем в про-

дажу. Таким образом, цикл работы с отдельными пунктами общего бизнес-плана может быть значительно растянут во времени. Тем не менее предварительные результаты желательно вносить в план с пометкой «прогноз», впоследствии заменяя их проверенными данными.

Более подробно об особенностях планирования, касающихся сбыта продукции и продажи услуг, мы расскажем в следующей главе, уделяя особое внимание тонкостям планирования продаж.

## **ГЛАВА 4. ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ**

---

### **4.1. Планирование продаж. Планерки — пережиток или насущная необходимость в отделе продаж?**

Планирование продаж — сложная и многогранная задача, имеющая огромное количество скрытых углов и подводных камней. Тем не менее планирование именно этой части деятельности компании является наиболее важным для большинства предприятий, так как качественное планирование позволяет предусмотреть результаты работы, а также доходы компании на заданный в плане период.

Планирование продаж начинается с *определения целей продаж* на каждом временном этапе, включенном в план. Цели продаж могут исчисляться как по финансовому показателю, так и в единицах товара, который необходимо продать. Также цели продаж могут включать в себя в отдельных случаях заключение выгодной сделки с какой-то определенной компанией или же общее увеличение числа клиентов на определенное число или процент. Соответственно, при составлении плана продаж также необходимо определить, какие именно единицы (денежные или количественные по товару или числу новых клиентов) будут положены в основу расчетов.

Планирование продаж для целого отдела или компании в обязательном порядке должно согласовываться с общим планом развития компании, который мы обсуждали в предыдущих

главах. Чрезвычайно важно, чтобы планирование, а значит и руководство компанией, не осуществлялось по принципу «лебедь, рак и щука», который приводил в упадок самые сильные проекты и предприятия. Как мы уже говорили, в общий, «большой» план коррективы и дополнения вносить не только можно, но и нужно. Тем не менее еженедельное и ежемесячное изменение плана до неузнаваемости с тем, чтобы «подогнать» его под текущий план продаж или временную нестабильную ситуацию, недопустимо. Общий план можно сравнить с учебником-задачником, текущие планы продаж — с тетрадью для решения задач. Именно планы продаж призваны отражать стремление компании вперед в своем движении на рынке, а также возможность положительных изменений и возникновения тенденций к устойчивому развитию.

Кроме согласования плана продаж с общим планом, важно также, чтобы план продаж отдела или компании *соответствовал личному плану продаж каждого сотрудника*. Как правило, начальник отдела продаж, составляя совместно с руководителем компании, а иногда и другими заинтересованными лицами, план на будущий период, прогнозирует цифры продаж, слегка (на 10–15%) преувеличивая реальные возможности, и устанавливает тем самым чуть более высокую планку, до которой менеджерам необходимо добраться. Также можно оставить в плане продаж реальные цифры, озадачив слегка возросшими только самих менеджеров. В том или ином случае, помимо общего плана продаж на конкретный период, желательно также составлять личный план продаж для каждого сотрудника. Цифры, указанные в личном плане сотрудника, могут несколько изменяться в зависимости от его опыта, потенциала и количества продаж, совершенных в прошлом периоде. Нет смысла ставить перед высококвалифицированным сотрудником низкий потолок числа сделок или заработной суммы. Личный план продаж желательно варьировать от менеджера к менеджеру, давая слабому возможность проявить себя и поверить в собственные силы, а сильному — еще больше раскрыть свой потенциал.

План продаж желательно сочетать с его текущей проверкой на таких еженедельных мероприятиях, многими считающихся пережитком советской власти, как *планерки*. Планерки желательно проводить раз в неделю, в пятницу вечером или в понедельник с утра. Именно в это время менеджеры менее всего готовы к работе, а, значит, их свободное время можно потратить с наибольшей пользой без отрыва от трудовой деятельности. На планерку можно отводить от 40 мин до 2 ч, но мы все же рекомендуем не превышать лимит 1,5 ч, чтобы мероприятие «по разбору полетов» не превратилось в затянутый и нелюбимый всеми фрагмент рабочей жизни.

На планерке рассматриваются результаты и статистика по прошлой неделе, а также планы на следующую неделю. Кроме того, планерка — отличный повод объявить о нововведениях в компании и познакомить отдел с планами на новый период. Также именно на данном мероприятии удобно обсуждать текущую ситуацию и причины возможных неудач менеджеров. Проводится анализ положения, отмечаются все достижения, затем разбираются минусы и недостатки, которые необходимо преодолеть, а также способы этого преодоления. Планерку чрезвычайно удобно бывает совмещать с тренингами и обучением внутри компании, о которых мы расскажем в главе 5. Однако самое главное назначение планерки — это отслеживание выполнения планов продаж, причин отставания от плана и мотивирование к повышению результативности работы и достижению запланированных показателей. Важно также объяснить сотрудникам, что если личный план продаж каждого из них будет выполнен, то показатели плана продаж на отдел или компанию будут достигнуты автоматически, а в этом случае можно обещать менеджерам небольшое вознаграждение — материальное или нет, решать уже руководителю. Многие отделы продаж пользуются возможностью устраивать небольшие корпоративные мероприятия по случаю перевыполнения плана продаж. При этом количество денег, потраченных на корпоратив, обычно прямо пропорционально сумме, заработанной сверх плана.

*Планерку* желательно начинать с представления отчетов по продажам всего отдела, а также лично каждого из менеджеров, после чего можно провести небольшой анализ и в конце отведенного времени, в качестве элемента обучения, предложить самому успешному на прошедшей неделе сотруднику поделиться секретами мастерства. Также подобный обмен опытом можно сочетать с разыгрыванием сценок «клиент-менеджер», в ходе которых можно увидеть и оценить используемые сотрудниками приемы. Собственно анализ выполнения планов полезен тем, что позволяет руководителю увидеть, кто из его менеджеров хорошо поработал на прошедшей неделе, а кому требуется дополнительная стимуляция, помощь, обучение или серьезный разговор с собственным руководителем. Последний метод также бывает весьма действенным, если не перегибать палку. Что же касается выявления и анализа причин неуспеха, что также можно проводить на планерке, то это позволяет руководителю более эффективно строить работу отдела, поднимая свою репутацию среди сотрудников не авторитарными мерами, а путем наставничества, который уже долгое время признается в продажах более эффективным.

Также на планерках весьма удобно контролировать и оценивать развитие самой системы продаж в компании. Если движение к намеченным показателям плана и целям компании не происходит, возможно, необходимо пересмотреть какие-то пункты плана или намеченные средства достижения цели. Причина неуспеха также может быть временной (невысокая квалификация начинающих менеджеров, сезонный спад продаж, широкая рекламная акция конкурентов), но из каждой их этих небольших причин следует делать выводы. Повышенная активность конкурентов? Вероятно, активность своей компании также желательно поднять до аналогичных или еще больших высот. Низкая квалификация менеджеров? Следует уделять больше внимания обучению и контролю сотрудников. Товар не пользуется спросом? Возможно, причина в каких-то его свойствах и характеристиках или же в способах его преподнесения и продвижения, а также непосредственно неудачной рекламной



акции. Еженедельная планерка позволяет самому занятому руководителю вовремя подмечать и устранять недостатки в системе развития компании, своеобразные мелкие камушки, мешающие работе всего большого механизма.

Помимо еженедельных планерок, желательно иметь **ведомости или краткие отчеты**, в которых каждый сотрудник отмечает для себя и своего руководителя количество сделанных звонков, заключенных сделок, число клиентов, находящихся в нерешительности насчет покупки (что для опытного менеджера должно равняться числу клиентов, которым он намерен нанести повторный визит) и т.д. Именно по таким ведомостям удобно просматривать статистику изменений в работе менеджера, видеть его прогресс и спады в работе, а также оценивать перспективы выполнения им планов продаж и средства стимулирования его интереса к достижению высоких показателей.

Планерки и отчетные ведомости позволяют составлять планы продаж на следующий период с большей долей вероятности их выполнения, а также всегда быть в курсе реальной ситуации и перспектив ее развития. Чтобы сделать их эффективность еще выше, желательно раз в месяц на планерке подводить итоги прошедшего этапа, составлять прогноз продаж на ближайшее время, а также знакомить сотрудников с новым планом продаж. Личные планы продаж желательно раздавать индивидуально, не озвучивая причин разницы в указанных показателях и запланированных цифрах. Это позволяет дать шанс тем сотрудникам, работу которых вы не слишком высоко оценили в прошедшем месяце, реабилитироваться в собственных глазах и пощадить их репутацию в глазах отдела, показав, что вы как руководитель верите в возможность их развития и улучшения навыков. Кроме того, на ежемесячных совещаниях весьма удобно не только подводить итоги за прошедший месяц и анализировать, насколько отдел приблизился к заветным цифрам в плане продаж на квартал или на другой период, но и корректировать, стимулировать работу сотрудников с тем, чтобы план был выполнен. Помимо этого, подобные совещания дают возмож-

ность оценить положение дел и показатели плана на следующий период.

При подведении итогов месяца руководитель также может принять для себя решения по поводу каждого из вновь набранных или неопытных сотрудников, а также сориентироваться, кому из успешных менеджеров можно повысить оклад или дать дополнительные бонусы, а также с кем необходимо еще поработать, и чьи навыки нужно подтянуть. Правила отсева и мотивы принятия решений просты. Вначале проводятся индивидуальные беседы, с глазу на глаз, с сотрудником. Затем желательно побывать с ним как минимум на 1–2 встречах с клиентом, чтобы понять, в чем возможные причины неуспеха. Если сотруднику необходимо развивать свои навыки, составляйте для него более легкий личный план продаж, чем для других, поддерживайте, стимулируйте менеджера к постоянному росту. Если же причина в лени или недисциплинированности, необходимо применить свои лидерские качества и настойчивость, чтобы искоренить данный недостаток у работника. Найти нового подходящего сотрудника не всегда легко, поэтому важно принять взвешенное и тщательно обдуманное решение о том, стоит ли оставлять данного работника или нет. Возможно, его предполагаемые результаты не стоит включать в общий план продаж на будущий период, ограничившись для него индивидуальным планом.

После завершения совещания наступает *этап подведения итогов совместно с другими руководителями компании*. Прогнозы по продажам на 1–2 месяца должны составляться постоянно, также необходим прогноз по продажам на более длительные сроки (полгода, год, 2 года, 5 лет и т.д.). Именно долговременные прогнозы желательно обсуждать с другими руководителями, так как имеющаяся у них информация может внести коррективы в составленные планы. К примеру, в случае, если компания занимается не только продажами, но и производством собственной продукции, план продаж всегда необходимо соотносить с планом производства. Поломка или плохое состояние

какой-либо из производственных линий может значительно повлиять на остальные планы компании. В подобном случае важно вовремя выделить средства из резервного фонда для подобных случаев на починку или замену оборудования. В иных случаях план производства желательно составлять в прямой зависимости от плана продаж, чтобы в случае успешного ведения дел в текущем периоде не было недостатка в продукции. Значительное превышение числа производимых единиц также может быть не вполне удобно, так как не всегда удастся сбыть всю продукцию, хранящуюся на складе, до истечения ее срока годности. Таким образом, когда вы начинаете составлять план продаж, важно учитывать все многообразие факторов и принимать во внимание состояние дел в других отделах. Это позволит уменьшить процент погрешности плана в соотношении с его предполагаемыми результатами и сделать планирование наиболее точным.

## 4.2. Основные правила и примеры составления плана продаж

Как мы уже отметили выше, при планировании деятельности отдела продаж необходимо также учитывать состояние дел в других отделах и службах, а также положение на рынке и в том округе, где вы распространяете свои товары. Однако это не единственное пожелание, которым стоит руководствоваться при составлении плана продаж. Основные тезисы и рекомендации по этому лишь на первый взгляд простому делу мы изложим ниже.

В некоторых компаниях понятие «план продаж» подменяется более размытым и неточным «прогнозом продаж». Хотелось бы внести небольшие пояснения: *прогнозом продаж* в данной главе мы будем называть предположение о будущих результатах отдела продаж в предстоящем периоде, а *планом продаж* — документ, составленный на основе прогноза с учетом влияния множества других факторов. Кроме того, план продаж

замечателен тем, что, не ограничиваясь предположениями, ставит конкретные цели перед отделом и каждым его сотрудником.

На первых этапах работы многих компаний планы продаж существенно отличаются от реальных показателей. Это может происходить по многим причинам, но, как правило, в значительной степени устраняется уже на втором году работы предприятия. Тем не менее добиться максимальной точности и четкости плана продаж и последующего достижения занесенных в него показателей бывает нелегко, так как в деятельность отдела продаж часто вмешивается множество посторонних факторов. Чтобы научиться планировать продажи с высокой точностью и большой степенью эффективности, многим талантливым руководителям приходится потратить долгие годы, совершить множество типичных ошибок и разочароваться в своей деятельности не один и не два раза. Всего этого можно избежать, следуя ряду советов, которые при кажущейся простоте зачастую не очевидны даже для самых способных и имеющих огромный потенциал молодых руководителей. Наиболее практически ценные из этих рекомендаций мы собрали в этой главе и конкретно в данном пункте.

Итак, в первую очередь план продаж должен составляться *исходя из бизнес-плана компании и реально поставленных перед организацией целей*. Это значит, что план продаж необходимо соотносить с планами компании и отдела с тем, чтобы они не противоречили один другому, а взаимно дополняли друг друга, позволяя стремиться к намеченным результатам деятельности. К тому же, если в компании работает несколько отделов продаж, необходимо сразу разобраться, за выполнение какой части плана несет ответственность каждый отдел. Важно, чтобы в процессе работы не возникало путаницы, и в финале подразделения не пытались переложить друг на друга вину за невыполнение или значительное недовыполнение плана.

Цифры и суммы в плане продаж ставятся исходя из следующих **факторов**:

✓ сумма продаж (в выбранных единицах измерения) в прошлом месяце, за 2 месяца до того;

- ✓ сумма продаж в том же месяце в прошлом году (с учетом сезонности продаж);
- ✓ текущая ситуация на рынке;
- ✓ положение дел и предполагаемая сумма продаж у конкурентов (исчисляется согласно доле рынка);
- ✓ профессионализм и качество работы отдела продаж, а также возможность повысить это качество и соответственно, увеличить продажи.

Существует множество других критериев, но, как правило, суммы в плане удобнее всего вычислять исходя из названных факторов. Кроме того, важно отметить, что при соотношении общего плана продаж (для всего отдела или компании) и персональных планов продаж каждого сотрудника необходимо учитывать человеческий фактор. Это значит, что сумма всех личных планов должна превышать сумму плана по отделу или компании приблизительно на 20–30%, что дает плану запас прочности на случай его провала кем-либо из сотрудников. К примеру, если отдел за месяц должен продать 100 000 единиц товара, а в отделе работает 10 менеджеров, то сумма в личном плане для каждого из них должна превышать десятую долю плана на 20–30%, т.е. равняться 12 000–13 000 единиц продукции. Данная тактика позволяет, во-первых, не просчитаться, планируя бюджет, доходы и расходы на будущий период, а во-вторых, позволяет стимулировать сотрудников несколько завышенными цифрами, в то же время не теряя того, что рассчитывалось получить от работы каждого из них.

Выставляя суммы в планах менеджеров, желательно соблюдать золотую середину. Чересчур завышенные ожидания могут испугать сотрудников и показаться им априори недостижимыми. Слишком низкие цифры не позволят стимулировать их бурную деятельность, которая, в первую очередь, способна дать значительные результаты самой компании. Таким образом, при выборе сумм продаж для личного плана важно соблюдать баланс между стимулированием роста продаж и реальной возможностью достичь указанных показателей. Кроме того, озвучивая план продаж, важно акцен-

тировать внимание сотрудников на достижимости подобных результатов. Как правило, после того, как один или два наиболее сильных, лидирующих сотрудника достигнут целей личного плана, все остальные начинают «подтягиваться» за ними. Более того, после того как в какой-то момент лидеры отдела перевыполняют план, можно устроить между ними соревнование в продажах, обеспечивая дополнительные бонусы выигравшему. Важно не забывать и о материальной стимуляции всего остального отдела за приближение к планируемым результатам и, тем более, их достижение.

В тот момент, когда план начинает выполняться отделом «почти с легкостью», запланированные показатели желательно незначительно увеличивать. Это позволяет постоянно держать отдел в тонусе, а также ставить перед ним все более и более высокую планку. Все изменения желательно отражать в плане с тем, чтобы сравнение планов за разные периоды позволяло оценить динамику роста продаж или другие тенденции. Кроме того, величины названных выше показателей необходимо отслеживать также с помощью *отчетов по продажам*, которые формируются в конце охватываемого планом периода и сравниваются непосредственно с запланированными показателями.

*Отчет о продажах* внутри каждой компании может иметь произвольную, заведенную именно на данном предприятии, форму. В целом, вести отчеты достаточно удобно в программе Microsoft Excel. Желательно готовить два отчета: один из них отражает результаты по всему отделу, учитывая три основных критерия: полученная сумма денег, количество проданного товара, число клиентов (плюс краткий список клиентов или их групп). Второй отчет более обширен, он позволяет проследить динамику изменений в работе не только всего отдела, но и каждого из его менеджеров. Данный вид отчета целесообразен только в том случае, когда число сотрудников отдела продаж не превышает 40–50 человек на 1 руководителя. Кроме того, для удобства составления отчета и отслеживания работы менеджеров можно ввести ежемесячное правило составления отчетов по личным продажам каждого из сотрудников. По результатам

таких индивидуальных отчетов гораздо проще составлять общий отчет отдела продаж. Помимо ежемесячных отчетов по продажам и планерок, многие руководители предпочитают контролировать работу отдела еще и с помощью **еженедельных отчетов** сотрудников. На наш взгляд, данная мера отнюдь не является излишней, так как позволяет своевременно вносить коррективы как в деятельность сотрудников, так и в отдельные пункты плана.

Кроме того, при составлении плана продаж желательно учитывать также тот факт, что выполнение плана продаж зачастую отражается в **приказе об оплате**. Дело в том, что без мотивации «рублем», т.е. процентными выплатами от суммы проданного и надбавки за выполнение плана, как правило, торговая деятельность в компании ведется весьма незначительно. К тому же сама идея плана без прямой его взаимосвязи с приказом об оплате труда теряет смысл, так как сотрудник выполняет нормативы только тогда, когда он действительно в этом заинтересован. Таким образом, что бы ни делал ваш сотрудник, чем бы ни занимался на работе, он должен знать, что его заработная плата прямо пропорциональна количеству заключенных сделок и принесенных компании денег. Отраженные в личном отчете по продажам данные по его работе становятся частью приказа об оплате труда. Выплаты выполнившим план желательно устраивать публично, в присутствии всего отдела, чтобы дать другим сотрудникам мощный стимул к достижению поставленных в плане целей и показателей.

Помимо планов продаж на длительные периоды (квартал, полгода, год и др.), более краткосрочные планы продаж желательно составлять или как минимум корректировать ежемесячно. Исправление и внесение дополнений происходят с учетом отчетов по продажам за прошлый месяц, результатов еженедельных планерок, а также сделанных на основе полученной информации выводов. Кроме основного плана продаж и личных стандартов на месяц для каждого из сотрудников, желательно составлять для внутреннего пользования и обсуждения с владельцем компании еще два варианта плана. Один

из них предполагает неудачную торговую ситуацию и тот минимум, который компания рассчитывает заработать в данный период; второй, напротив, предполагает максимально возможные финансовые поступления в этом месяце. Подобный метод позволяет сбалансировать бюджет и планы по развитию компании на ближайшее будущее, определив три основных варианта исхода событий: наихудший, нормальный и наилучший. Таким образом, план продаж, как и общий бизнес-план предприятия, желательно делать вариативным и достаточно гибким.

Предположим, компания А занимается страховыми услугами. Чтобы обеспечить стабильный доход себе и своим сотрудникам, ей необходимо получать как минимум 500 000 рублей дохода ежемесячно. Один страховой договор в компании А приносит приблизительно 10 000 рублей чистой прибыли. Таким образом, чтобы получить минимальную норму средств, необходимую для того, чтобы компания держалась на плаву, 10 сотрудников отдела должны за месяц заключить 50 договоров (условно по 5 договоров на каждого сотрудника). В план-минимум вносим данные: 50 договоров, 500 000 рублей. Однако этой суммы мало, чтобы обеспечить стабильное развитие компании, поэтому в плане для общего пользования необходимо отразить стремление к более высоким доходам. С учетом данных о конкурентах, ситуации на рынке, а также отчета по продажам за прошлый месяц (80 договоров, 800 000 рублей дохода) делаем прогноз: при нормальном развитии событий мы можем повторить эти показатели в будущем месяце. Однако при должной мотивации и стимулировании сотрудников к активной деятельности число договоров можно поднять до 85 (с учетом того, что 5 из 10 менеджеров проявляют повышенную активность). Значит, в общий план продаж на месяц мы заносим 85–90 договоров. Тем не менее мы понимаем, что это далеко не предел возможностей нашего отдела продаж, поэтому готовим третий план продаж на месяц. Им становится план-максимум, в котором стоит цифра 100 договоров и 1 000 000 рублей соответственно. К этому показателю мы и стремимся с помощью разнообразных управленческих средств и активного обучения



менеджеров. Подобная мера — составление трех планов больше необходима собственно для руководства компании. Она важна для демонстрации многообразия существующих вариантов развития, а также более точного и эффективного планирования деятельности предприятия в дальнейшем.

Что касается **оформления** плана продаж, то он может быть представлен как в текстовом виде, так и в таблице. Последний вариант, как правило, несколько более удобен для просмотра и проверки соответствия плана отчету по продажам в конце периода. Подобные таблицы можно составлять как в программе Microsoft Word, так и в Excel — выбирается вариант, наиболее удобный для пользователя. Как правило, в крупных компаниях или в фирмах, занимающихся продажей нескольких разных товаров или линеек продукции, в план заносится каждый из товаров или все их группы. Кроме того, в плане желательно представить всех крупных (оптовых) клиентов на текущий момент, то число новых клиентов, которое необходимо завоевать в течение предстоящего срока, а также примерное количество продукции, которое планируется продать каждому из заказчиков. Также, если особенности деятельности компании требуют того, план может быть расписан «по менеджерам», каждый из которых в этом месяце может продать определенное количество товара. Вариантов представления плана может быть множество. Приведем ниже наиболее удобные и популярные из них.

1. **План продаж «По товару»** (таблица 4).

Таблица 4

План продаж на июнь 2009 г.

Наименование товара	Стоимость	Число единиц	Сумма
А	500 руб./ упаковка	300 упаковок	150 000 руб.
Б	800 руб./ упаковка	450 упаковок	360 000 руб.
В	1200 руб./ упаковка	150 упаковок	180 000 руб.
<b>Итого:</b>	<b>900 упаковок товара на сумму 690 000 руб.</b>		

План продаж «По товару» — наиболее простой вариант плана продаж как в том случае, когда у компании ассортимент продукции предельно узок, так и в обратной ситуации, когда многообразие ассортимента предполагает удобство составления плана именно по товарам.

## 2. План продаж «По клиентам».

Таблица 5

План продаж на август 2009 г.

Клиент	Группа товаров	Стоимость товара	Число единиц по плану	Общая сумма
А	Томатный сок	500 руб./упаковка	900 упаковок	450 000 руб.
	Яблочный сок	550 руб./упаковка	1200 упаковок	660 000 руб.
Б	Томатный сок	500 руб./упаковка	2000 упаковок	1 000 000 руб.
	Яблочный сок	550 руб./упаковка	—	—
В*	Томатный сок	500 руб./упаковка	1000 упаковок	500 000 руб.
	Яблочный сок	550 руб./упаковка	500 упаковок	275 000 руб.
Итого:	Томатного сока: 2900 упаковок на сумму 1 450 000 руб. Яблочного сока: 1200 упаковок на сумму 660.000 руб.			<b>2 110 000 руб.</b>
Итого*:	Томатного сока: 3900 упаковок на сумму 1 950 000 руб. Яблочного сока: 1700 упаковок на сумму 935 000 руб.			<b>2 885 000 руб.</b>

В примере плана продаж, представленном в таблице 5, мы видим, что для удобства составления плана и следования ему в таблице отражены регулярные или планируемые закупки каждого из крупных оптовых клиентов (А и Б). Также под звездочкой (\*) предусмотрен вариант-максимум продаж, при котором менеджеры привлекают к сотрудничеству третьего крупного заказчика, суммы сделок с которым и примерное количество закупаемой продукции определены исходя из объемов его закупок у конкурента (в случае, если планируемый клиент уже известен и определен). В иной ситуации планируемый объем закупок определяется исходя из поставленной цели, а роль

клиента В могут играть несколько менее крупных заказчиков, общую сумму заказов которых отдел продаж стремится довести до запланированной суммы клиента В.

### 3. План продаж «По менеджерам».

Таблица 6

План продаж на июль 2009 г.

Менеджер	Клиент	Группа товаров	Стоимость товара	Число единиц по плану	Общая сумма	
Менеджер 1	А	Т1	500 руб./упаковка	900 упаковок	450 000 руб.	1 110 000 руб.
		Т2	550 руб./упаковка	1200 упаковок	660 000 руб.	
	Б	Т1	500 руб./упаковка	2000 упаковок	1 000 000 руб.	1 000 000 руб.
		Т2	550 руб./упаковка	—		
Менеджер 2	В	Т1	500 руб./упаковка	1000 упаковок	500 000 руб.	775 000 руб.
		Т2	550 руб./упаковка	500 упаковок	275 000 руб.	
Менеджер 3	Г	Т1	500 руб./упаковка	2000 упаковок	1 000 000 руб.	1 825 000 руб.
	Д	Т2	550 руб./упаковка	1500 упаковок	825 000 руб.	
<b>Итого:</b>	5	Товар 1 (Т1): 5900 упаковок на сумму 2 950 000 руб. Товар 2 (Т2): 3200 упаковок на сумму 1 760 000 руб.			4 710 000 руб.	

Как мы видим (таблица 6) план «по менеджерам» можно для большего удобства поиска информации совмещать с планом «по клиентам», напротив каждого менеджера расписывая круг его клиентов, постоянных или потенциальных. В случае если вы не хотите составлять более 1 плана на месяц, вполне допустимо внести запланированные, но пока не реализованные сделки и имена будущих клиентов в план, используя, к примеру, условное изображение звездочки (\*), как и в предыдущем примере плана. Минус подобного развернутого плана состоит в том, что в ситуации, когда в компании работает более 10 менеджеров по продажам, а число клиентов приближается к полусотне, подобный план тяжело не только составить, но и охватить взглядом. В этом случае группы товаров, их стоимость и прочие немаловажные факторы можно вынести в примечания, значи-

тельно сократив в плане число столбцов. Также для большего удобства имена менеджеров и перечисление клиентов можно расположить перпендикулярно друг другу. К примеру, как в следующем плане (см. таблицу 7).

Таблица 7

План

Менеджер Клиент	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Менеджер 4	Сумма, рубли:
Клиент 1	320 000 руб. (1000 ед. товара)	—	—	—	320 000
Клиент 2	—	—	640 000 руб. (2000 ед. товара)	—	640 000
Клиент 3	160 000р. (500 ед. товара)	—	—	—	160 000
Клиент 4	—	160 000 руб. (500 ед. товара)	—	—	160 000
Клиент 5	—	—	—	320 000 руб. (1000 ед.товара)	320 000
<b>Итого:</b>	480 000 руб. (1500 ед. товара)	160 000 руб. (500 ед. товара)	640 000 руб. (2000 ед. товара)	320 000 руб. (1000 ед. товара)	<b>1 600 000 руб.</b> (5000 ед. товара)

Как мы видим, в данном плане внимание сконцентрировано на клиентах и менеджерах. В нем прослеживается, сколько денег компании приносит каждый из заказчиков и сотрудников отдела продаж. Также план фиксирует запланированную прибыль и то количество товара, которое должно быть продано. Тем не менее у подобного плана есть небольшой недостаток: на нем не слишком удобно просматривать наиболее популярные и менее востребованные товары. По этой причине такой план хорош в случае уже устоявшегося и выверенного ассортимента товаров. В большинстве случаев подобная форма плана больше удобна руководителю отдела продаж для определения того, какие клиенты и сотрудники

наиболее перспективны в данный момент, а также на кого в отделе можно усилить давление с тем, чтобы получить более высокие результаты продаж. Кроме того, такой план может подсказать как руководству, так и самим сотрудникам, с кем из постоянных заказчиков можно еще плотнее поработать на предмет увеличения закупок.

Необходимо отметить, что форма плана «по клиентам», а также совмещенный план «по клиентам и менеджерам» целесообразны в том случае, если деятельность компании предусматривает наличие постоянных заказчиков.

Итак, пройдем еще раз по **ключевым моментам** составления удачного плана продаж.

1. План продаж необходимо отличать от прогноза продаж. Прогноз «предполагает», а план ставит цели.

2. Поставленные в плане цели должны быть реальными и достижимыми. В то же время планку необходимо слегка завысить, чтобы дать стимул менеджерам работать эффективнее.

3. Как только существующий план продаж начинает выполняться достаточно легко, планку желательно снова повысить, чтобы стимулировать постоянное движение и рост продаж.

4. Помимо плана продаж на месяц, желательно составлять также планы продаж на такие периоды, как квартал, полгода и 1 год. Это делается для того, чтобы перед отделом, помимо текущих задач, стояла большая цель, а также для того, чтобы у самого руководителя отдела или компании было хорошее представление о том, куда должна двигаться фирма.

5. Кроме плана продаж для отдела, желательно составлять краткие личные планы продаж для менеджеров. Совокупная сумма продаж в личных планах всех сотрудников отдела должна превышать сумму продаж в общем плане на 20–30%.

6. При выполнении плана одним или двумя наиболее сильными сотрудниками остальные начинают ориентироваться на них и стремиться к подобным результатам. Поэтому при выполнении и, тем более, перевыполнении плана желательно

давать небольшой бонус и поздравлять менеджера публично, перед всем отделом.

7. Когда вы уже хорошо знаете своих сотрудников и их потенциал, при составлении личных планов продаж можно делать индивидуальные различия, помогая эффективному работнику стать еще сильнее, а слабому сотруднику включить свои скрытые резервы для того, чтобы достичь оптимальных показателей продаж.

8. При составлении плана продаж важно учитывать все те факторы, влияющие на планирование, которые мы указывали в предыдущих главах. Таким образом, ситуация на рынке, особенности товара, положение дел у конкурентов и прочие критерии смогут помочь составить наиболее приближенный к реальности план.

9. Вторая сторона плана продаж — это отчет о продажах. Он составляется в конце месяца по его результатам. После этого отчет о продажах соотносят с планом продаж на прошедший месяц и анализируют проделанную работу. Также отчет о продажах позволяет сделать следующий план продаж еще более точным и приближенным к реальности.

10. Все достижения и неудачи ваших сотрудников за этот месяц фиксируются в форме личного отчета о продажах. На его основе составляется приказ об оплате труда (его процентная часть) на этот месяц. Важно позаботиться о том, чтобы те, кто в этом месяце недовыполнил план, имели как стимул, так и средства к существованию, чтобы эффективно поработать в следующем месяце. Подробнее об этом — в главе 6.

11. Для большей точности расчетов план продаж желательно составлять в трех вариантах: обычный план продаж (при нормальной ситуации на рынке и в компании), план-минимум (вариант неуспеха) и план-максимум (та планка, к которой необходимо стремиться и которой возможно добиться совместными усилиями всего отдела).

12. План продаж может быть составлен как «по товарам», так и «по клиентам» или «по менеджерам». При выборе способа составления плана важно руководствоваться последующим

удобством пользования им и его понимания. Также можно создавать совмещенные планы, если особенности компании того требуют. Главные пожелания к изложенному на бумаге плану продаж — это его доступность и наличие в нем всей действительно необходимой информации без лишних сведений.

13. Отчет о продажах желательно составлять в той же форме и в тех же единицах (количество товаров, деньги и т.д.), в которых был составлен план продаж. Это гарантирует большее удобство сверки данных.

14. Непонятные моменты в плане можно обсудить на планерке при его представлении отделу продаж. Важно показать сотрудникам, что вы верите в их возможность осуществить запланированное.

Таким образом, в этом пункте мы с вами прошли по ключевым правилам составления плана продаж для его успешной последующей реализации. Тем не менее если потребуется выделить только одну рекомендацию по составлению плана продаж, то мы назовем ответственное отношение к плану. На план продаж важно смотреть не только как на документ, но и как на одно из важнейших средств достижения поставленных перед отделом и компанией целей.

### **4.3. Типичные ошибки планирования продаж и управления продажами**

Управление продажами — это сложный и многогранный процесс, требующий учета множества факторов, о значительной части которых мы писали ранее. Остановимся более подробно на управлении продажами, а также на типичных ошибках, которые могут допускать руководители при планировании и организации работы отдела продаж.

Анализируя ситуацию в большинстве компаний с учетом статистических данных, мы можем привести следующую информацию.

Обучение менеджеров по продажам проводится лишь в малой доле компаний, существующих сегодня на российском рынке. Лишь в некоторых компаниях проводят тренинги и обучение продажам новых и постоянных сотрудников. Большинство же работает без четкой системы знаний и навыков о том, как именно нужно продавать, что говорить клиенту, как привлекать новых заказчиков. Неудивительно, что многие из таких менеджеров вскоре покидают рабочее место в этой компании с четким убеждением, что они абсолютно непригодны к работе в продажах. Тем не менее практически из аналогичных сотрудников в других фирмах при обучении удается воспитать эффективных менеджеров, все активнее завоевывающих для своей компании все новые и новые доли рынка. Для сотрудника отдела продаж отличное знание продукта и его технологических особенностей является зачастую залогом успешной сделки и поэтому должно быть обязательным. Вместо этого многие компании стремятся сразу нанять менеджеров, знакомых с аналогичными продуктами. При этом зачастую забывается, что, во-первых, таких сотрудников может быть не столь много на сегодняшнем рынке труда, а во-вторых, если менеджер отлично знает особенности, к примеру, построения и разработки сайтов, это вовсе не обязательно указывает на то, что он сможет грамотно и доступно рассказать о них потенциальному клиенту. Ситуация с осведомленностью отдела продаж о способах и методах работы существующих конкурентов, а также об особенностях, недостатках и преимуществах их товара также выглядит весьма неутешительной. Лишь некоторые компании доводят эти сведения до отдела продаж в рамках программ обучения или непосредственно в рабочем процессе. Получается, что многие другие предприятия работают просто «вслепую», выпуская на поиски клиентов необученных неквалифицированных и просто растерянных менеджеров. Неудивительно, что большинство российских компаний не вполне довольны работой отдела продаж. Отсутствие обучения пагубно сказывается на работе отдела продаж, а порой и всей компании. Эта информация позволяет сделать вывод о том, что во многих предприятиях в России



желающему эффективно работать менеджеру по продажам, помимо выполнения своих основных обязанностей, приходится также самостоятельно изучать и анализировать рынок, вникать в особенности продукции конкурента, разбираться с технологиями продаж и стратегиями взаимодействия с клиентом. Нет никакой гарантии, что сотрудник справится с подобной задачей, решив все вопросы самостоятельно и оценив собственный опыт правильным образом. В большинстве случаев менеджер просто уходит из компании, оставшиеся же сотрудники не всегда могут работать эффективно, поэтому без обучения они просто тратят свое время и ресурсы работодателя. К тому же в такой ситуации взгляд руководства «сверху», без вникания в суть проблемы, порой не в состоянии критически оценить ситуацию, поэтому видение стратегии развития и перспектив рынка могут значительно исказиться, мешая планированию деятельности и развитию компании в целом. Итак, **ошибкой № 1 является отсутствие обучения менеджеров внутри компании.** Подробнее об обучении сотрудников отдела продаж мы расскажем в следующей главе.

Следующей типичной ошибкой в управлении продажами является нечеткое распределение должностных обязанностей и полномочий. В силу этого фактора многие сотрудники, вместо того, чтобы решать свои прямые задачи — совершать продажи — оказываются вовлеченными в малоэффективные споры о том, что они должны делать, а чего не обязаны, какие бумаги им следует заполнять и подавать начальству, а также кто должен занять место приближенного к руководителю отдела. К сожалению, подобные почти абсурдные ситуации все еще не редкость в некоторых российских компаниях, и внутренние «войны», зачастую решаемые одним простым приказом по предприятию или четкой должностной инструкцией, вывешенной на видном месте, продолжают пожирать ресурсы рабочего времени. Между тем это время и силы менеджеры могли бы потратить на увеличение благосостояния компании и своей личной процентной выплаты. Чтобы разрешить подобную проблему, как мы уже отметили, в большинстве случаев достаточно

понятной должностной инструкции, охватывающей ключевые вопросы в работе отдела продаж. В инструкции должны быть указаны, как минимум, распорядок рабочего дня менеджера, Ф.И.О. человека, которому непосредственно подчиняется отдел и который несет ответственность за его работу, а также требования к составлению и предоставлению отчетности. Расписание тренингов и планерок, если они имеются в данной компании, также не будет лишним. Разрешение споров между сотрудниками также должно входить в обязанности руководителя отдела, так как именно он отвечает за эмоциональную атмосферу в своем коллективе, и от него во многом зависит, какое впечатление произведут менеджеры по продажам на потенциальных клиентов компании. Итак, **типичная ошибка № 2 во многих компаниях — это недостаточная четкость или полное отсутствие должностной инструкции, а также «размытая» организация рабочего процесса ввиду отсутствия системы и контроля в деятельности отдела.**

Еще один недочет в работе отдела продаж, способный свети на нет все благие начинания руководителя — это сосредоточенность исключительно на внутреннем мире компании без учета внешних тенденций. Как мы уже отмечали, положение дел в стране и в мире, а также непосредственно у конкурентов компании и на рынке могут о многом рассказать тому, кто при управлении продажами примет во внимание все эти факторы. Итак, **ошибкой № 3 является отсутствие изучения конкурентной ситуации, положения на рынке и перспектив данной сферы бизнеса в меняющихся мировых условиях.**

Систему набора новых сотрудников в некоторых российских компаниях также желательно подвергнуть улучшению. Эффективная стратегия поиска персонала для отдела продаж предполагает, во-первых, проведение конкурсного отбора с тем, чтобы повысить в глазах кандидатов ценность работы в продажах, а, во-вторых, немедленное введение нового сотрудника в курс дела и приобщение его к обучению и работе с первых же дней в компании. Подробнее об этой необходимости — в главе 5. Кроме того, почти в 89,94% российских компаний предпочитают принимать на работу в от-

дел продаж сотрудников либо с профильным образованием, дающим знание о продукте, либо с опытом работы в данной сфере. Однако как мы уже отмечали выше, подобный опыт и знания далеки от гарантии того, что данный менеджер сможет правильно преподнести клиенту достоинства товара, а также довести сделку до конца. Поэтому при наборе сотрудников важно руководствоваться иными соображениями, в частности особенностями характера, темперамента и речи — грамотная и убедительная речь является главным орудием труда менеджера по продажам — кандидата на вакансию. Итак, ***ошибка № 4 касается некорректной системы отбора претендентов, а также организации их рабочего времени в первые дни в компании.***

Следующий недостаток организации работы отдела продаж, мешающий ему получать высокие прибыли — это непродуманная система оплаты труда. В идеале сотруднику следует выплачивать основную часть заработной платы (стабильную сумму несколько выше прожиточного минимума, но недостаточную для удовлетворения многих потребностей) плюс процент с совершенных им продаж. Причем чем выше процент со сделки (как правило, для рядового сотрудника отдела он не превышает 15–20%), тем больше для менеджера стимул эффективно поработать. Таким образом, ***ошибка № 5 во многих российских компаниях состоит в том, что сотруднику либо выплачивают исключительно процентную часть (без оклада), что не позволяет ему в случае временного неуспеха остаться на данной работе, либо держат его только на окладе, без материальных стимулов повышения эффективности работы.***

Помимо этого, вред работе компании может нанести отсутствие четкой системы планирования и контроля деятельности отдела. Зачастую это выражается в том, что в отделе продаж нет практики создания планов продаж и отчетов по продажам, работа по клиентам и сделкам ведется в хаотичном порядке, а данные о заключенных договорах не систематизируются. В лучшем случае сохраняются в течение года сами договора. В подобной ситуации без четкой системы планирования и конт-

роля работа менеджеров напоминает стихийный поток, который, как правило, поворачивает вовсе не в ту сторону, в которую нужно. Даже самый ответственный сотрудник не всегда способен принудить себя к выполнению работы и ведению дел без постоянного внимания и контроля со стороны руководства. Что же касается планов и отчетов, то они даже в отсутствие начальника способствуют четкому отслеживанию ведения дел менеджерами. К тому же наличие планов и отчетов способствует более четкому видению самим руководителем отдела или компании текущей ситуации и ее перспектив, а также немедленному реагированию на значительные изменения в положении на рынке. Таким образом, ***отсутствие системы планирования и контроля в компании является распространенной ошибкой № 6.***

Следующая типичная ошибка при организации работы отдела продаж — это чересчур формализованный подход к обозначенной выше системе планирования и контроля. В случае, когда планы создаются по принципу «чтобы было», а не для того, чтобы следовать им и стремиться выполнять их, сотрудники, как правило, быстро понимают это и перестают прикладывать значительные усилия к тому, чтобы достичь указанных показателей. В этом случае работа отдела продаж начинает напоминать рутину, а в данной службе это недопустимо, потому что продажи эффективнее всего строятся на активности как руководителя, так и менеджеров. Помимо этого, формализованный подход к планированию препятствует выполнению самой главной задачи плана, так как не дает возможности провести анализ положения и исправить существующие недостатки в работе отдела. Итак, ***формализованный подход к планированию и контролю можно назвать ошибкой № 7 при организации работы отдела продаж.***

Еще один весьма типичный для начинающих компаний без опыта работы недочет — это отсутствие обеспечения менеджеров отдела продаж необходимыми средствами для их работы. На практике это может значить все что угодно — начиная от невозможности воспользоваться телефоном для служебных

звонков клиенту и заканчивая необеспеченностью сотрудников распечатанными коммерческими предложениями, бланками заказов и договоров. К сожалению, это до сих пор довольно часто встречающееся явление среди молодых бизнесменов, когда они полагают, что достаточно привести менеджеров без опыта работы в пустующую квартиру без проведенного телефона и предложить им самостоятельно распечатать всю необходимую документацию у себя дома, а визиты клиентам совершать прямо «из офиса» без предварительных звонков. Как правило, после недели-другой подобных априори бесперспективных трудов сотрудники «сдаются» и уходят искать другую работу, а начинающие бизнесмены теряются в догадках, почему не идет бизнес. Деятельность как целой компании, так и отдела продаж требует определенных минимальных вложений. Попытки же создать эффективное дело из «ничего», как правило, и приносят лишь воображаемые плоды. Итак, ***ошибка управления продажами № 8 — это отсутствие обеспечения вновь созданного отдела продаж тем минимумом средств, который необходим для его работы.***

Каковы бы ни были ошибки руководителя или организатора в управлении продажами и их планировании, как правило, все эти, на первый взгляд, малозначительные недочеты приводят к многочисленным разочарованиям как владельцев компаний, так и их сотрудников в деятельности фирмы. Управление отделом продаж должно быть тщательно продуманным и взвешенным, чему всегда способствует рациональное и регулярное планирование и контроль работы. Организация эффективной деятельности отдела продаж — головная боль во многих компаниях, тем не менее, прикладывая определенные усилия и пользуясь достаточно несложными рекомендациями, со временем можно наладить работу службы продаж практически в любой компании, за исключением, пожалуй, только сильно «запущенных» случаев. Периодические трудности, возникающие в любом отделе и во многих компаниях, вполне решаемы, что успешно доказывают примеры многих малых, средних и даже крупных компаний, сумевших полностью

реорганизовать деятельность собственных отделов продаж, поднять эффективность работы сотрудников, а также резко увеличить продажи и повысить число клиентов, многие из которых впоследствии стали постоянными. Секрет прост — не терять присутствия духа в любой ситуации и следовать намеченным курсом к поставленным целям. И тому и другому активно способствует наличие четкого плана действий, в корпоративной жизни представленного как бизнес-планом компании или проекта, так и известным многим, но не всеми серьезно воспринимаемым планом продаж. Как говорят, чтобы куда-то пойти, нужно сначала узнать, куда ты идешь. Именно на этот вопрос и призван отвечать план — король царства документации в любой успешной компании. Именно он указывает дорогу и расстояние до достижения цели, зачастую определяя весь путь компании. План продаж не является исключением, отвечая, впрочем, за более короткие отрезки пути к достижению целей и задач компании. Именно от того, насколько успешно будут пройдены эти отрезки, зависит в большинстве случаев, сумеет ли руководитель предприятия достичь конечной цели или останется посередине дороги, будучи опережен более расчетливыми и удачливыми конкурентами.

Подробнее о том, как организовать эффективную работу отдела продаж, избегая всех названных выше ошибок и учитывая данные рекомендации — в следующей главе.

## **ГЛАВА 5.**

# **КАК ПРАВИЛЬНО ОРГАНИЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ ОТДЕЛ ПРОДАЖ**

---

### **5.1. Общие вопросы организации продаж**

На любом этапе развития бизнеса работа отдела продаж всегда соотнобразовывается с основными и текущими целями компании. В нашем случае любая деятельность отдела продаж должна быть согласована с существующим утвержденным планом.

Управление — как отделом продаж, так и самим процессом продаж — требует четкой организации и быстрого реагирования на текущие изменения внешней и внутренней среды. Задачу управления необходимо рассматривать в свете **трех основных компонентов**:

- ✓ формирование плана продаж;
- ✓ претворение плана в жизнь;
- ✓ оценка результатов.

Каждый из этих компонентов, в свою очередь, состоит из нескольких этапов. Напомним, когда мы **формируем план продаж**, необходимо уделить внимание постановке целей, выбору способа организации продаж или комбинации таких способов, а также обдумать политику ведения заказов.

Говоря о **втором компоненте** (претворение плана в жизнь), мы должны принять во внимание, что к нему относятся такие этапы, как рекрутинг и отбор менеджеров по продажам или непосредственно продавцов, обучение и контроль торгового персонала, а также мотивация и компенсация работы менеджеров.

Эти вопросы мы рассмотрим как в данной, так и в следующей главе.

Когда наше внимание обращено на *третий компонент* управления продажами, т.е. оценку результатов работы, то в данном вопросе нас более всего интересуют *два вида оценки*:

- ✓ оценка, выражаемая количественно;
- ✓ оценка, выражаемая в поведенческом факторе (реакция покупателей).

Построим обсуждение согласно логической закономерности и порядку. Рассмотрим, какое влияние на организацию работы отдела оказывает правильная постановка целей продаж, и как она должна быть реализована на практике. Напомним, *планом продаж* мы называем документ или положение, в котором описываются цели продаж и методы их достижения, а также необходимые для этого усилия со стороны различных отделов или членов коллектива. Для эффективной и успешной работы отдела цели продаж должны быть определены как для всей системы продаж в компании (собственно, отдел и все связанные с ним подразделения и службы), так и для каждого менеджера и продавца в системе. Цель продаж, как мы помним, может быть направлена на определенный результат работы, выражающийся в численном или же денежном объеме продаж, в размере прибыли, а также количестве новых клиентов сверх списка постоянных заказчиков. Высказанное выше утверждение имеет отношение к основным целям, как правило, описываемым в плане. Когда мы говорим о постановке цели для каждого продавца или менеджера по продажам, необходимо конкретизировать стоящую перед сотрудником задачу, к примеру, можно обратить внимание работника на количество сделанных обращений к потенциальным клиентам, необходимость увеличения этого количества, а также рост результативности обращений. Что касается результативности обращений, то для удобства исчисления можно вычесть из количества сделанных обращений число успешных сделок. Разница составит число неуспеха. Позже мы рассмотрим различные способы анализа причин провала переговоров и исправления проблемы для



уменьшения числа неуспешных обращений. В связи со сделанными в результате анализа выводами перед менеджерами по продажам и всем отделом, помимо основной цели, могут ставиться такие узкие задачи, как углубление и расширение знаний о продукте или услугах компании, приобретение компетенции в вопросах конкурентного товара, а также повышение уровня коммуникативного мастерства. Весь комплекс подобных знаний и умений является просто необходимым для повышения эффективности работы отдела продаж и каждого его сотрудника.

При организации процесса продаж необходимо с самого начала *дать для себя ответы на некоторые вопросы*. В первую очередь необходимо решить, *что выгоднее для компании — использование собственной службы продаж или привлечение сторонних услуг на аутсорсинге*. Многие предприятия до сих пор пользуются услугами по продажам со стороны. Однако в случае, если компания нуждается в регулярных продажах (а это именно так в большинстве организаций), то экономить на создании собственного полноценного отдела продаж не следует, так как, в конечном итоге, услуги на аутсорсинг могут обойтись гораздо дороже оплаты нескольких постоянных сотрудников и начальника отдела. Тем не менее с точки зрения некоторых экспертов, сторонние агенты по продажам выгоднее при относительно низких планируемых объемах продаж. Чтобы сделать наиболее удачный и экономный выбор, *следует посчитать затраты на заработную плату* сотрудникам будущего отдела и сравнить их сумму с предполагаемой конечной стоимостью услуг на аутсорсинге, а также тщательно изучить сведения о репутации и эффективности работы компании, предлагающей вам сотрудничество в данной области.

Итак, если вы приняли решение о создании отдела продаж или он уже существует на вашем предприятии и перед вами стоит задача его эффективной организации и повышения результативности его работы, то данный пункт предназначен в первую очередь для вас.

При построении отдела продаж в случае, если компания имеет достаточно широкий профиль деятельности, необходимо обдумать выбор его организационной структуры. В зависимости от сложившихся условий и направлений деятельности предприятия можно выбрать один из трех существующих **типов организации продаж**:

- ✓ продуктная организация продаж;
- ✓ организация продаж согласно типу клиента;
- ✓ организация продаж по географическому принципу.

Ведя речь о **продуктивной организации продаж**, мы придаем первостепенное значение специализации менеджеров по продажам или же подразделений отдела (в зависимости от масштабов компании) по продуктам или группам продуктов. Такой тип организационной структуры удобен для тех компаний, которые занимаются продажей трех и более различных видов товаров или их групп и направлений, значительно отличающихся друг от друга. Каждой категорией продукта в таком случае занимается, соответственно, отдельный специалист или целый штат менеджеров.

**При организации продаж согласно типу клиента** мы учитываем тот фактор, что для эффективных продаж различным заказчикам (государственный сектор, корпоративные потребители, малый и средний бизнес) со стороны компании-продавца необходимо использование значительно отличающихся друг от друга стратегий. К примеру, продажи можно организовывать по принципу: для крупных, средних и мелких заказчиков, для промышленного, финансового и государственного сектора, а также для конечных потребителей (рядовой покупатель) и для оптовых баз плюс других компаний. Указанные типы структур можно сочетать между собой для большего удобства обслуживания клиентов. Кстати, некоторые особо крупные компании даже располагают свои помещения возле центрального офиса наиболее значительных клиентов. Так, Procter&Gamble выкупили в штате Арканзас офис неподалеку от штаб-квартиры розничной сети WalMart — своего крупнейшего заказчика.

Что касается **организации продаж по географическому признаку**, то она предполагает специализацию менеджеров по продажам согласно территории. К примеру, охватываемое пространство делится на южный, северный, восточный, западный и центральный сектор или на меньшее количество подразделений. Такой способ организации продаж удобен для компаний, обслуживающих клиентов как в больших городах (например, офисы продаж и оплаты услуг интернет-связи), так и на территории областей и стран. Крупные мультинациональные корпорации часто располагают офисы продаж в различных государствах, на становление своего бизнеса в которых они на данный момент делают основную ставку.

В вопросах определения политики работы с клиентом важно учитывать следующие **пункты**:

- ✓ ассортимент предлагаемых услуг и товаров, их стоимостные категории;
- ✓ спектр предлагаемого обслуживания продаж (доставка, установка, ремонт и др.);
- ✓ объем услуг, включенных в продаваемый «пакет» (для компаний, занимающихся продажей услуг);
- ✓ характер информации, которую желательно получать в процессе продаж от покупателей, чтобы скорректировать дальнейшую политику компании.

Также, говоря о политике работы с клиентами, важно учитывать разную степень привлекательности того или иного контрагента для компании. Если заказчик вовремя платит и закупает большие объемы товара на удобных для компании-продавца условиях, то скидки для него, как правило, больше, а дополнительное обслуживание лучше, чем для клиента, взаимодействие с которым практически не несет выгоды. Данная тактика позволяет компании быть более гибкой, а также эффективнее и с большей отдачей распределить усилия сотрудников отдела продаж с тем, чтобы не тратить большую их часть на тех клиентов, которые служат некоторым балластом для фирмы.

В целом, политика отдела продаж должна строиться на **двух базовых принципах**: получение выгоды сегодня и получение еще большей выгоды завтра. Работа «себе в ущерб» в текущий момент может пагубно отразиться на дальнейших планах компании, но, с другой стороны, бизнес-деятельность по принципу «а завтра хоть потоп» верным путем ведет предприятие к разорению. Таким образом, при организации работы отдела продаж важно рассчитывать на длительный период функционирования организации и отражать это не только в плане, максимально приближенном к реальности, но и проводить в жизнь. Для этого предприниматель максимально четко должен определять для себя ответы на обсуждавшиеся ранее вопросы, а также представлять пути реализации намеченных действий.

## **5.2. Рекрутинг и отбор специалистов по продажам**

Когда руководитель уже определил для себя ответы на все базовые вопросы, касающиеся плана продаж и общих принципов организации работы отдела, остается, казалось бы, несложный этап на пути к становлению службы продаж. Этап этот называется рекрутингом. Иными словами, вам предстоит подобрать для своего отдела наиболее подходящих, легко обучаемых и эффективных в работе сотрудников. Сделать это не всегда так просто, как может показаться с первого взгляда.

Во-первых, организуя отдел продаж, необходимо определиться с **системой оплаты** работникам и стимуляции их деятельности. Как наиболее эффективная зарекомендовала себя оплата по схеме: небольшой оклад плюс процент с личных продаж. Это значит, что, помимо стандартной суммы, каждый месяц специалист отдела продаж получает некоторый процент (от 5 до 15% — в зависимости от класса и уровня продавца, а также стоимости продаваемого товара) с величины стоимости

проданного данным сотрудником товара. Данная система оплаты помогает стимулировать продажи и личную заинтересованность специалистов в повышении производительности их труда. О способах мотивации работников отдела продаж мы подробнее расскажем в следующей главе.

Во-вторых, к отбору кандидатов для вашего отдела продаж следует подойти весьма тщательно, так как сотрудники будут представлять для общественности и потенциальных клиентов лицо вашей компании и отвечать за ее репутацию. Ошибки менеджеров по продажам могут стоить компании не только нескольких конкретных клиентов, но и потери положительного имиджа надежного партнера в глазах окружающих.

Текучесть кадров в продажах является абсолютно нормальным и часто встречающимся явлением. С точки зрения профессионалов, бороться с ней не стоит, так как, теряя одного обученного менеджера по продажам, вы взамен получаете зачастую не менее опытного сотрудника из другой компании, который также может привнести что-то новое в успешную работу отдела. Кроме других предприятий, источником новых сотрудников могут стать колледжи, университеты, бизнес-школы. Принимая менеджеров без опыта работы, важно учитывать черты их характера и особенности темперамента. Именно от личных качеств менеджера зачастую зависит то, насколько успешной будет его работа. Собственно, ценность личности менеджера по продажам может быть столь велика, что многие крупные компании выплачивают особые бонусы для сотрудников, которые помогают найти новых успешных работников отдела продаж. Естественно, речь идет не о сетевом маркетинге.

***Процесс поиска и отбора персонала для отдела продаж включает в себя несколько этапов.*** На первом из них составляется объявление о поиске персонала и размещается на специализированных порталах. Затем из присланных резюме отбираются наиболее подходящие по запросу кандидаты, им звонят и назначают встречу. Здесь необходимо отметить, что, несмотря на часто встречающуюся тенденцию стремиться

нанимать специалистов с опытом работы, в продажах опыт не всегда определяет успешность того или иного кандидата на должность. Более того, как правило, настоящий профессионал продаж уже имеет свою базу клиентов и достаточно стабильный заработок на своем месте работы и вряд ли захочет его менять ради нового проекта. Исключения составляют ситуации, когда менеджер уходит по личным причинам или же распадается то предприятие, где он трудился. Переманивать же профессионалов продаж у конкурентов не всегда выгодно лишь по одной причине. Тот, кто сегодня бросает свою компанию ради прибавки к жалованью в конкурирующей организации, завтра может предать и ваше предприятие. С другой стороны, если у специалиста были другие объективные причины уйти, то очень часто он может принести с собой новые знания и способы работы с клиентами именно в вашей профессиональной области, а также, что немаловажно, свою базу клиентов.

Поэтому в большинстве случаев отделам продаж приходится набирать неопытных менеджеров по продажам, которые, кстати, могут оказаться совершенно неприспособленными к торговле именно вашим товаром, а тот подходящий «строительный материал», из которого можно создать профессионалов своего дела и действительно сильный отдел продаж.

Отбирая резюме, стоит учесть, что, как правило, среднее необходимое количество кандидатов, среди которых нужно провести отбор, появляется в течение двух недель или большего периода. Поэтому объявление о поиске сотрудников также стоит помещать на подобный срок. Главная информация, которая должна содержаться в полученных резюме — это контактные телефоны будущих сотрудников. Что касается количества потенциальных кандидатов, то важно учитывать вероятность того, что только около 30% пришедших на отбор смогут подойти вам и работать в компании. В связи с этим, если вам требуется определенное количество человека в отдел продаж, следует приглашать, как минимум, в 3, а то и в 4 раза больше кандидатов на отборочный тур. Кстати, необходимо отметить, что для набора сотрудников в отдел продаж процедура массового отбора под-

ходит несколько лучше, чем стандартное собеседование с глазу на глаз. Причина в том, что, во-первых, такое количество кандидатов сложно принять и оценить при стандартной процедуре собеседования, так как это занимает гораздо больше времени, чем отбор. Во-вторых, специалисты по руководству продажами рекомендуют отбор, так как он позволяет оценить «бойцовские» качества будущих сотрудников, которые будут им зачастую необходимы при работе с клиентами, а также сама процедура отбора повышает привлекательность сложной и неоднозначной работы в отделе продаж для кандидатов на должность.

Приглашая кандидатов на отборочный тур, весьма удобно для дальнейшего оценивания разложить резюме по трем стопкам: те, кто подходит лучше всего, те, кто может подойти, и те, кто, скорее всего, не пройдет отбор. Тем не менее приглашать следует всех (количество человек за один раз определяется индивидуально), проводя в случае необходимости несколько подобных встреч.

Когда в назначенное время в определенном вами месте собираются кандидаты на роль вашего менеджера по продажам, можно придерживаться следующей схемы действий. Вначале вы делаете объявление и даете короткие и емкие сведения о профиле деятельности вашей компании и о той продукции, которую предстоит продавать. Затем раздаются короткие анкеты (к ним можно добавить простейшие психологические тесты на тип личности с тем, чтобы определить, насколько человек приспособлен для данной работы), которые нужно заполнить. Во время заполнения анкет вы уже можете вызывать кандидатов по одному на первичное личное собеседование (сравнительный отбор) в отдельный кабинет. Желательно, чтобы вместе с вами на этом собеседовании присутствовали и другие люди, которые могут помочь в оценке стрессоустойчивости кандидата. Тем не менее в первую очередь будущих сотрудников желательно отбирать самому руководителю компании или отдела (в зависимости от величины предприятия), так как именно он лучше всего видит будущую политику отдела и методы работы. Итак, на сравнительном отборе (5–7 мин на каждого кандидата) важно узнать

следующую информацию: опыт работы (в любом качестве), причина ухода с предыдущего места работы. Оценить готовность кандидата работать на вас можно, задав ему вопрос, почему он обратился именно в вашу компанию, какие его качества способны помочь ему выиграть отбор и стать успешным сотрудником, а также сколько он хочет зарабатывать. После **первичного отбора** и просмотра сведений в заполненных анкетах можно сделать пятиминутный перерыв, после чего объявляются результаты, т.е. определяются люди, с которыми вы продолжите собеседование. Со всеми остальными прощаться стоит весьма уважительно, чтобы не оскорбить их чувство собственного достоинства. Возможно, завтра они будут работать в компании, которую вы хотели бы сделать своим клиентом, и их мнение также будет немаловажным для руководителя.

После **сравнительного отбора** и отсеивания неподходящих кандидатов (в продажах, к сожалению, до сих пор не выведено ни одного эффективного критерия, позволяющего выявлять идеальных кандидатов, поэтому мнение комиссии по приему всегда несколько субъективно) наступает этап второго тестирования и глубинного интервью. Второй тест можно пропустить, если вы не хотите загружать себя бумажной работой. Вместо этого можно увеличить поток вопросов на интервью. Вы также можете устроить импровизированное испытание, предложив «продать» вам, к примеру, любой предмет в кабинете и избрав несговорчивого, но все же дающего шансы клиента. Если идет отбор персонала для салона или любой другой торговой точки, куда потребитель приходит сам, можно смоделировать ситуацию визита клиента и необходимости его уговорить на покупку определенного товара. Также вы можете распределить роли по принципу «качества» менеджера и «качества» покупателя и разыграть импровизированную сценку из ежедневной рутинной работы менеджера. Помогайте кандидату раскрывать его лучшие качества. Редкие люди рождаются с колоссальным талантом к этому виду деятельности, ваша задача как руководителя — отобрать тех, из кого со временем получатся «лучшие из лучших». Вы также можете предложить собесед-



нику расписать свой примерный план действий в первый день работы с клиентами (как он собирается искать заказчиков, что говорить по телефону, как назначать встречу и презентовать товар на ней). Не важно, насколько ошибочными окажутся предположения кандидата на данном этапе. При отборе важно увидеть тех, кто готов действовать, ошибаться, учиться и снова действовать. Наиболее важные качества для потенциального сотрудника — это высокая обучаемость, стрессоустойчивость, энтузиазм, честолюбие, настойчивость и коммуникабельность, а также умение адаптироваться в новой для него социальной ситуации. Именно на их выявление нацелено как тестирование, так и ваш разговор с претендентом на вакансию.

***Дополнительные вопросы для анкеты и личного собеседования могут быть разного содержания.***

1. Как вы сами представляете свою будущую работу?
2. Как вы думаете, каких успехов вы можете достигнуть на новом рабочем месте, и за какие сроки?
3. К чему вы стремитесь в жизни? Кем вы себя видите через 2/3/5/10/20 лет?
4. Что вам больше всего нравится делать на работе? Какие действия и какая работа для вас наиболее интересны?
5. С какого числа вы можете приступить к работе в нашей компании?
6. Насколько вы конфликтный человек? Из-за чего можете поссориться в рабочей обстановке?
7. Что вы сделаете, если клиент вам грубо откажет? Если просто наругает?
8. Как вы справляетесь со злостью, с раздражением, со стрессом? (Наилучший вариант ответа — спортивные упражнения, йога, медитация и др. Кандидат, который никуда не выплескивает негатив, может сорваться, достигнув «точки кипения»).
9. Что вам не нравится в вашей будущей работе? Как вы собираетесь преодолевать эти недостатки?
10. Какие отрицательные черты вашего характера вам больше всего мешают в работе?

11. Что вы ожидаете от работы в нашей компании лично для себя?
12. Какое у вас образование? Как вы учились? Какие у вас были оценки? Любимые предметы? Хотели бы вы вернуться в период обучения?
13. Как долго вы можете разговаривать по телефону по личным вопросам? По рабочим?
14. Участвовали ли вы в каких-либо программах повышения квалификации (по любой специальности)? Что вам понравилось на тренингах, что нет?
15. Планируете ли вы повышать свою квалификацию? Если да, то как и в каком направлении?
16. Хотели бы вы иметь доступ к принятию важных решений в компании?
17. Умеете ли вы управлять своим временем? Как это выражается?
18. Насколько у вас развит самоконтроль? Можете ли вы сами себя заставить приступить к делам, когда очень не хочется?
19. Приходилось ли вам когда-нибудь заполнять стандартные договора о продаже или оказании услуг?
20. Насколько у вас развито воображение?
21. Оцените себя со стороны. Каким вы себя видите?
22. Какие аргументы лучше всего использовать при разговоре с клиентом?
23. Стоит ли практиковать индивидуальный подход к каждому клиенту, или это напрасная трата времени и сил?
24. Насколько вы опытный пользователь компьютера? Какими программами владеете?
25. Пользуетесь ли вы сетью Интернет, для каких надобностей? Ваши интересы в Сети?
26. Сколько часов в день вы в среднем проводите за компьютером? В Интернете? На телефоне?
27. Какими иностранными языками вы владеете? Насколько хорошо?
28. Ваши увлечения вне работы? Хотели бы вы сделать одно из ваших увлечений вашим бизнесом или профессией?

29. Хотели бы вы иметь собственный бизнес? В какой сфере деятельности?

30. Каковы ваши сильные и слабые стороны? Насколько они уравновешивают друг друга? Какие черты дополняют друг друга?

31. Какие у вас в профессиональной жизни были неудачи? Как вы с ними боролись? Как преодолевали последствия (в том числе психологические)?

32. Насколько сильно вы переживаете неудачи?

33. Какими своими достижениями вы гордитесь?

34. Какой ценный опыт вы получили на последнем месте работы?

35. Какой вы видите свою профессиональную жизнь в будущем? Сколько вы хотите зарабатывать сейчас? Через 2 месяца? Через 1 год? Через 5 лет? Достойны ли вы успеха, и почему?

36. Почему именно вы достойны этого места работы? Какие ваши качества лучше всего вписываются в требования для этой должности?

37. Считаете ли вы, что для карьерного роста необходимо часто менять место работы?

38. Вы предпочитаете работать в команде, в одиночку или с наставником?

39. Будете ли вы стремиться обогнать своего наставника со временем? (Положительное качество для менеджеров по продажам).

40. Какую причину конфликтов на рабочем месте в любом коллективе вы считаете основной?

41. Почему клиент может отказаться от покупки? Приведите список из 7 первых пришедших в голову причин.

42. Стоит ли продолжать работу с таким клиентом и предлагать ему другие товары?

43. Любите ли вы аргументировано спорить?

44. Будете ли вы вежливо отстаивать свою точку зрения, если клиент неправ?

45. Что для вас значит уважение коллектива? Отношение начальства?

46. Оцените свои отношения с коллегами и руководством на прошлой работе по пятибалльной шкале.

47. Оцените степень удовлетворения от потенциальной работы в нашей компании по пятибалльной шкале.

Список подобных вопросов можно изменять, расширять и корректировать для собственного удобства. По тому, какие ответы вы получаете на них, многое можно сказать о личности претендента на вакансию и о том, насколько он подходит для работы в вашем отделе продаж. Помните, что многие отличные специалисты и прекрасные сотрудники в других сферах могут оказаться совершенно неприспособленными для данной работы, поэтому стоит подходить к отбору кандидатов особенно тщательно. К тому же в связи с высокой «текучестью» кадров в продажах мы рекомендуем не избавляться от резюме тех претендентов, которые по какой-либо причине вам не подошли, а также всегда иметь запасные варианты. Процедура отбора каждый раз, когда требуется найти одного нового сотрудника, может отнимать значительное время. В условиях срочной необходимости найти одного запасного работника можно воспользоваться стандартной процедурой собеседования, внося в нее тестирование и моделирование рабочей ситуации, о котором мы говорили выше. Кроме того, часто требуется не только укомплектовать отдел продаж менеджерами или продавцами, но и выбрать или найти руководителя отдела или подразделения. В этой ситуации стоит руководствоваться тем правилом, что руководитель должен обладать одним из двух качеств: опытом управленческой деятельности (или соответствующими умениями, характером и яркой харизмой) или же значительным опытом в продажах или в той сфере, к которой относится товар или услуги вашей компании. В любом из этих двух случаев недостающие знания и навыки выбранный вами сотрудник сможет приобрести в срок около 1 или 2 месяцев. Кроме того, руководителя отдела важно всегда держать в курсе планов и изменений в ваших требованиях и пожеланиях к схеме продаж, а также прислушиваться к его мнению, когда оно станет достаточно компетентным (4–6 месяцев). Подобный человек

может стать рупором ваших идей в коллективе и правой рукой своего непосредственного начальника. Именно он отвечает за реализацию разработанного плана продаж и внесение требуемых коррективов совместно с руководством компании. Его также желательно привлекать к процессу обсуждения и разработки плана продаж.

### **5.3. Обучение менеджеров по продажам. Проведение тренингов**

После того как менеджеры по продажам набраны, руководитель назначен, а план в общих чертах донесен до всего отдела, следует заняться первичным обучением персонала. В идеале обучение может содержать такие компоненты, как внешние семинары, лекции, ролевые игры, слайды, фильмы, видеоинструктажи, тренинги в процессе работы, и др. На практике подобная «полная» схема обучения может обойтись довольно дорого и не возыметь должного эффекта. Поэтому наиболее эффективными считаются компоненты обучающих программ, которые мы рассмотрим ниже.

Обучение следует начинать с первого же дня работы новичка в компании. На первых этапах важно дать сотруднику наиболее полную информацию о компании, ее целях, миссиях, продаваемом товаре или услугах, а также о том, в чем состоит ценность вашей продукции для потенциальных клиентов. После устного пошагового инструктажа с подробными объяснениями работнику выдаются материалы для самостоятельного изучения, которые, в основном, включают положения о политике компании по отношению к клиентам, а также подробные сведения о товарах и услугах компании, так как именно знакомство с продукцией организации является наиболее важным на первых этапах работы новичка. Тем не менее этап чисто теоретического обучения ведущие бизнес-тренеры рекомендуют в тот же день перевести в практическое испытание «боем». На другом конце провода может сидеть ваш знакомый или другой

сотрудник отдела. Самое главное в подобной ситуации — дать менеджеру понять на практике некоторые аспекты мастерства продаж и получить первый опыт, на примере которого впоследствии более опытный товарищ может подсказать, на что желательно обратить внимание, и как это улучшить.

Итак, **краткий курс «молодого бойца» в первый рабочий день выглядит так:**

- ✓ разъяснение по поводу того, кто именно составляет основную массу потенциальных клиентов;

- ✓ указание источников, по которым находятся новые клиенты;

- ✓ разъяснение, как пользоваться имеющейся базой клиентов (если она есть) и как работать с простейшей документацией по спискам заказчиков;

- ✓ индивидуальный тренинг (как звонить клиенту и назначать встречу). Сначала проводится исключительно на коллегам;

- ✓ пробные звонки клиенту. При этом руководитель или наставник сидит рядом с менеджером и обеспечивает обратную связь, т.е. мягко объясняет, где были допущены ошибки. Начинать, естественно, нужно с позитива — с того, что было сказано и сделано хорошо. Как правило, новичку удастся назначить 1–2 встречи, в связи с чем требуется переход на следующий этап первичного обучения;

- ✓ для того чтобы получить представление о том, как провести успешную встречу, новому сотруднику требуется посмотреть на то, как это делают профессионалы продаж, т.е. более опытные менеджеры или его собственный руководитель. Поэтому желательно взять с собой новичка в качестве пассивного созерцателя на несколько встреч;

- ✓ на первую личную встречу менеджера лучше идти вместе с ним, поддерживая его, помогая отвечать на те вопросы, на которые он не находит ответа, и подхватывая инициативу, когда новичок ее теряет. После любой проведенной встречи в первые 2–5 недель желательно обсуждать с сотрудником (по факту возвращения в офис) все замеченные плюсы и минусы,

а также помогать исправить то, что было неудачно. Поддержка более опытного или вышестоящего коллеги в этот период чрезвычайно важна для нового менеджера и его успехов.

Необходимо отметить, что практически у всех начинающих сотрудников в конце 1, 3 и 6 месяца работы в отделе продаж возникают сомнения насчет их способности продавать, а также приспособленности к данной профессии вообще. Дело в том, что продажи зачастую характеризуются некоторой нестабильностью, спадами и резкими подъемами, что не всегда легко понять новичку. Задача руководителя в этот период — объяснить сотруднику, что подобные колебания спроса — явление закономерное, и привести пример опытных менеджеров, которые также проходили через этот этап. Кроме того, идет ли речь о новичке или об опытном сотруднике, обучение и тренинги должны периодически проводиться в любом, самом квалифицированном отделе продаж. Постоянное повышение как уровня знаний и умений менеджеров, так и их общего тонуса оказывает весьма выгодное в конечном итоге для компании влияние на их работоспособность. Процент успешных сделок, как доказано практикой, резко повышается после успешно проведенного тренинга.

**Тренинг необходимо проводить**, как минимум, два полных рабочих дня. Руководить им следует человеку, который занимается продажами не меньше 1 года, и уже успел разносторонне оценить эту деятельность. В идеальном случае такой человек уже долгое время руководит отделом продаж или целой компанией, не теряя при этом практических навыков.

**Информация, преподносимая на тренинге**, должна быть сугубо практического свойства. Желательно, чтобы она медленно закреплялась игровыми моментами и своеобразными «репетициями» практической деятельности. При этом важно, чтобы «игроки» постоянно менялись местами, успевая почувствовать себя как в роли заказчика, так и в позиции менеджера. Подобные сценки потом досконально разбираются и обсуждаются всеми участниками. Конечная цель тренинга — довести навыки продаж до автоматизма и снять напряжение, вызванное

необходимостью переговоров с реальными клиентами. В связи с этим тренинг должен проводиться интенсивно, а практические занятия и игры должны занимать львиную долю отведенного времени. Кроме того, на тренингах можно преподавать и помогать участникам усваивать новые технологии и специальные приемы продаж.

Тренинги, как для опытных сотрудников, так и для новичков, из которых, как правило, почти 50% отсеивается в первые несколько недель работы, являются своеобразной проверкой на прочность, помогающей им определить, насколько они готовы и в дальнейшем заниматься этой деятельностью. Дело в том, что многие вновь набранные специалисты в системе продаж уходят уже через несколько недель или месяцев, не выдержав нервного напряжения или первого из условно обозначенных кризисов менеджеров по продажам. Тем же, кто работает в этой сфере достаточно давно, тренинги необходимы для того, чтобы поддержать и отточить свои навыки, а также усвоить новые успешные приемы и методы.

Кроме того, тренинг — это еще один способ поделиться накопленным опытом. Иногда, помимо самого тренера, в собравшейся команде могут оказаться люди, свежие идеи и взгляды которых способны принести значительную пользу повышению эффективности продаж. Что касается периодичности проведения тренингов, то наиболее оптимальным вариантом является один обучающий этап раз в полгода, а иногда и в год. Однако мы рекомендуем проводить тренинги с полугодовой периодичностью, так как практика показывает, что хороший тренинг не только стоит вложенных в него средств, но и позволяет поднять планку продаж в разы.

Тренера можно выбрать как из своей команды, так и пригласить по рекомендации хороших знакомых. Выбирая стороннего тренера, помните, что вам требуется человек, который не просто произвел благоприятное впечатление, но и сумел действительно поднять продажи на высокий уровень.

Кроме подобных тренингов, многие компании проводят в своих отделах продаж *еженедельные небольшие обучающие*



**тренинги и «разборы полетов».** Они отлично дополняют достаточно дорогостоящие профессиональные тренинги, а при необходимости экономии могут и заменить их на некоторое время. Технология подобных обучающих мероприятий внутри компании проста. В конце недели (вторая половина пятницы), на которую по статистике выпадает наименьшее число успешных сделок, желательно выделить половину дня на тренинг. Результаты более или менее регулярных занятий начинают сказываться уже через несколько недель.

В начале тренинга определяется очередность выступлений участников. Затем менеджеры приступают к разыгрыванию текущих деловых ситуаций. Желательно, чтобы пары участников все время менялись — это позволяет обеспечить разнообразие «деловых партнеров» в игре и более высокий результат. Начинать выступления желательно с «показательных номеров» наиболее опытных менеджеров. Время для игры одной пары также стоит каждый раз ограничивать до 5–7 мин. Такие этапы личных продаж, как звонок клиенту, первая встреча с ним, а также последующие переговоры с целью довести его до заключения сделки, отрабатываются отдельно друг от друга. Таким образом, сначала все пары показывают ситуацию «звонок клиенту», затем «встреча», и т.д. После каждого этапа проводится обсуждение, что понравилось, а что можно улучшить. Для того чтобы «разбор полетов» проводился более эффективно, желательно во время выступлений участников делать пометки на бумаге. Анализирует «деловую игру» не только руководитель и другие собравшиеся, но и каждая пара выступавших. Помните, что важнейшая цель тренинга — освободить скрытые ресурсы ваших менеджеров по продажам и помочь им выйти на новый уровень, поднимая эффективность продаж в компании. По этой причине чрезвычайно важно при анализе любой ситуации начинать с позитивных моментов, которые вы заметили. Одобрение и поддержка в продажах стоят недорого, а результаты, как правило, дают высокие.

Когда речь идет об отделе продаж, который преимущественно принимает звонки и заказы, а не занимается активным

поиском клиентов, интенсивность тренингов внутри компании можно снизить, проводя их около 1 раза в месяц. В этом случае важно соотносить тот образ фирмы, который вы стремитесь создать для общественности и клиентов через рекламу и другие способы воздействия, с тем реальным стилем обслуживания потребителей, который существует в организации. Важно, чтобы сотрудники отдела продаж вписывались в созданный имидж, оправдывая своим поведением лучшие ожидания клиентов. То же самое касается продаж в магазинах и торговых точках. К сожалению, культура обслуживающего персонала в местах продаж периодически еще оставляет желать лучшего, но для того, чтобы покупатели возвращались к вам вновь и вновь, обучение сотрудников и контроль обслуживания потребителя должны оставаться на высоте. Тем более, что для точек продаж также достаточно одного тренинга в месяц и последующего текущего контроля старшего специалиста над работой с клиентами других сотрудников. Важно, чтобы такой проверяющий сотрудник не демонизировал образ руководителя и не придирался по мелочам, создавая напряжение у работников, лица которых должны лучиться радостью при виде покупателей. Тому, как создать гармоничную атмосферу в месте продаж, посвящены целые труды по маркетингу. Однако главный секрет состоит в том, чтобы подавать личный пример доброжелательности внутри коллектива, сочетая это со строгой, но справедливой оценкой деятельности персонала. Кроме того, работу проверяющего также желательно контролировать, периодически беседуя с рядовыми сотрудниками, чтобы получить разносторонний взгляд на складывающиеся ситуации.

Итак, мы приходим к выводу, что тренинги и обучение внутри компании могут принести значительную пользу самой организации и повысить эффективность продаж до требуемой планки. Именно по этой причине при планировании и практической организации деятельности отдела важно вносить в план и осуществлять проведение обучающих мероприятий, что позволяет достигать желаемых показателей в более сжатые сроки и с меньшими потерями.

## 5.4. Как провести успешные переговоры. Памятка для менеджеров по продажам

В большинстве случаев основа и залог заключения хорошей сделки — это успешно проведенные переговоры. Обучению переговорам, как правило, уделяется значительная доля внимания при проведении обучающих мероприятий, так как практически весь процесс продаж представляет собой переговорную деятельность. Небольшую памятку относительно различных видов переговоров и особенностей их успешного проведения необходимо иметь в каждом отделе продаж.

При обсуждении теории переговоров бизнес-консультантами принято подразделять их на несколько основных видов, мы же рассмотрим наиболее важные для отдела продаж виды переговоров с практической точки зрения.

Итак, многое в переговорах и выборе подхода к ним зависит от того, какие цели ставят перед собой договаривающиеся стороны, а также от того, насколько важны для каждого из собеседников результаты данных переговоров.

Исходя из особенностей осуществления и проведения переговоров, а также связанных с этим рекомендаций, **переговоры делят на несколько разновидностей**: личная встреча, телефонные переговоры, письменные переговоры, переговоры с помощью посредников, а также многоступенчатые переговоры. Такое деление вполне удобно для обсуждения практических целей, так как от способа коммуникации во многом зависит то, как желательно донести до партнера по переговорам необходимую информацию и придти к общему соглашению.

Большинство деловых людей, имеющих опыт переговорной деятельности, согласится с тем, что наиболее эффективный вид переговоров — это **личная встреча**. Она позволяет собеседникам лучше всего понять друг друга, а также быстрее достичь согласия в решении важных вопросов. Тем не менее факторы места и времени не всегда позволяют сторонам встретиться лично для обсуждения сделки или иных вопросов. В продажах, организуемых с участием мультинациональной корпорации или

иностранным партнером, а также компании, находящейся в другом городе, сотруднику зачастую приходится прибегать к помощи технических средств связи (телефона, факса, электронной и обычной почты). В случае, когда предмет переговоров является частью коммерческой тайны, для обеспечения безопасности желательно использование защищенных каналов связи или, в случае необходимости, курьерской доставки почты.

Периодически при ведении дел возникают ситуации, когда разногласия или непонимание партнерами друг друга (в том числе языковой барьер) не позволяют двум сторонам встретиться. В таких случаях часто требуется участие посредника, которым может стать либо поверенный, либо переводчик, хорошо знающий специфику делового вопроса. Тем не менее надо отметить, что в рамках данной книги мы не станем рассматривать этот вопрос ввиду того, что подобные ситуации требуют отдельного и весьма подробного обсуждения с разных сторон.

Совершенно особого подхода требуют многоступенчатые переговоры, которые, в большинстве случаев, и используются сотрудниками отдела продаж при завоевании новых клиентов. К примеру, чтобы встретиться с человеком, отвечающим за принятие решений о покупке, сначала, как правило, приходится переговорить с секретарем или приемной, и лишь потом собеседника переключают на нужное лицо. Уже с ним необходимо согласовать место и время встречи, после проведения которой, в свою очередь, будущему клиенту может понадобиться для окончательного принятия решения консультация юристов или стороннего эксперта, которого также может пригласить сотрудник вашего отдела продаж. После этого происходит финальная встреча, подводящая итоги переговоров, на которой обе стороны подписывают необходимые документы, и происходит оплата сделки.

Вполне естественно, что от способа переговоров, которые предстоит провести, зависит и подготовка к ним и, собственно, техника проведения. Рассмотрим некоторые тонкости, которые необходимо знать каждому сотруднику вашего отдела продаж.

**Телефонные переговоры** занимают достаточно значимое место в ежедневной торговой деятельности отдела продаж многих современных компаний. Для данного вида переговоров характерна та особенность, что собеседникам бывает сложно идентифицировать друг друга и еще труднее понять эмоциональное и психологическое состояние того, кто находится на другом конце провода. Если при личной встрече опытный «переговорщик» достаточно быстро распознает все признаки готовности или нежелания вести дальнейшие переговоры и совершать сделку, то телефонный разговор не дает возможности отследить все изменения настроения собеседника, так как модуляции голоса дают лишь ограниченное количество необходимых сведений. Невербальная информация (т.е. та информация, которую можно получить, анализируя выражение лица, позу, взгляд, жесты человека) представляет огромную ценность для человека, умеющего ее замечать и понимать. Телефонные переговоры лишают менеджера возможности получать такую информацию и пользоваться ей. В свою очередь, в такой ситуации достаточно сложно контролировать ход беседы. Именно по этой причине желательно использовать телефонные переговоры либо на этапе, когда решение о сделке уже принято и остается лишь уточнить детали, либо в качестве составной части многоступенчатых переговоров перед личной встречей для заключения сделки. Предварительные соглашения и устная договоренность — это то, для чего также вполне удобно использовать беседу по телефону. Тем не менее переговоры по телефону имеют ряд определенных достоинств даже перед традиционной личной встречей. В первую очередь, телефонный звонок зачастую дает возможность застать потенциального заказчика врасплох и извлечь определенную выгоду из ситуации при умелом подходе к разговору. Более того, в процессе беседы по телефону звонящий имеет дополнительное преимущество, так как может свободно пользоваться любой необходимой справочной информацией, а также привлекать специалистов-консультантов, что позволяет ему занять более выгодную позицию по сравнению с тем, кому он звонит.

К ответственным телефонным переговорам, которые способны привести компанию к выгодной сделке, следует готовиться достаточно тщательно. Для этого желательно наметить примерную последовательность беседы, которой желательно придерживаться в идеальной ситуации, а также контраргументы, которыми можно воспользоваться в случае некоторых возражений потенциального клиента.

Телефонный разговор не всегда происходит тет-а-тет. Бывают случаи, когда участие третьего лица и большего количества человек просто необходимо по причинам удобства или рациональности. К примеру, это может быть нужно, когда нужен консультант или специалист, который может подтвердить точку зрения менеджера по продажам и убедить клиента в рациональности заключения сделки. Кроме того, периодически крупным компаниям намного удобнее и рациональнее оповещать потенциальных клиентов о своих новых товарах и услугах не по одиночке, а сразу группами. В такой ситуации многие отделы продаж прибегают к телеконференциям. В ходе телеконференции все ее участники слышат говорящего одновременно, и это исключает вероятность неправильного понимания информации. Как правило, большинство стандартных офисных телефонных систем имеют все необходимое для проведения телеконференции. Кстати, для больших компаний характерно проведение не только телефонных, но и видеоконференций, для которых требуется более дорогое оборудование, тем не менее дающее больше возможностей продемонстрировать товар или услугу, а также увидеть реакцию собеседника.

Есть целый ряд *кратких рекомендаций для повышения вероятности успешного исхода телефонных переговоров*. С большинством из них опытные менеджеры по продажам знакомы, однако эти простые советы нередко забываются даже профессионалами, когда они утомлены или раздражены. Оставьте в отделе продаж памятку для подобных случаев. Итак, перечислим ниже наиболее *практически значимые рекомендации*.

1. Лучшее время для звонка, если нет других ограничивающих или уточняющих факторов, — промежуток между 9:00 и 12:00, а также между 14:00 и 16:00.

2. Для того чтобы голос говорящего звучал приятнее, ему следует стоять, так как в этом положении воздух проходит в легкие гораздо свободнее.

3. При телефонной беседе желательно улыбаться или иметь перед глазами вызывающее позитивные ассоциации изображение. Даже когда человек не видит своего собеседника, он подсознательно воспринимает и улавливает его настроение в интонации и модуляциях голоса.

4. Разговор желательно начинать с приветствия и самопрезентации (ФИО, фирма и должность).

5. После приветствия важно уточнить у собеседника, не занят ли он и удобно ли ему сейчас разговаривать. Если просят перезвонить позже, желательно уточнить нужное время.

6. В случае, когда трубку берет не то лицо, с которым необходимо переговорить, желательно узнать, свободен ли этот человек и может ли в данный момент подойти к телефону. Перезванивать лучше всего в то время, которое указывает собеседник.

7. В разговоре надо стараться избегать монотонности, для этого следует расставлять акценты звучанием голоса. Важные пассажи речи можно подчеркнуть легким повышением интонации, после чего делается короткая пауза, чтобы подчеркнуть значение сказанного. Модуляции голоса желательно потренировать заранее, чтобы они звучали естественно и были приятны в звучании. Лучше всего после этого попросить пару незаинтересованных лиц прослушать и оценить интонационный рисунок презентационной речи.

Что касается **личных переговоров**, то в этом вопросе важно соблюдать **несколько важных правил**. Во-первых, встретившись с потенциальным клиентом, важно не только высказать все, что требуется донести до его сведения, но и привлечь собеседника к своим убеждениям, помочь ему поверить в необходимость покупки вашего товара. Для этого очень важно внимательно

его слушать, наблюдать за реакцией, искать индивидуальный подход, подбирая именно те аргументы, которые могут быть значимы для этого человека. Такие фразы как «С вашей точки зрения...», «Кажется, что у вас такое чувство, что...», «Правильно ли я понял?» помогут вашему собеседнику понять, что вы внимательно его слушаете и активно пытаетесь понять его позицию и пойти навстречу его интересам. Кроме того, в случае, когда тема переговоров носит комплексный характер, или же паузы в разговоре по какой-то причине затягиваются, для многих менеджеров чрезвычайно полезным оказывается занесение пометок из коротких ключевых слов, обозначающих позицию собеседника или другую важную информацию к себе в записную книжку или просто на листы бумаги. Это поможет сконцентрироваться и не забыть те важные мысли, которые пришли в голову в ходе переговоров, а также пункты, которые нужно учесть. Кроме того, подобная тактика способствует подавлению негативных эмоций в случае их появления и не дает прервать собеседника. Дополнительные преимущества дает то, что также человек, делающий заметки, может заранее обдумать ответ или возражения, а также отделить первостепенное от малозначительного еще до того, как начинает говорить. Для партнера же по переговорам ваши заметки — это сигнал о том, что его слушают, и к нему внимательно относятся.

Таким образом, мы видим, что преподавание и практическая отработка таких несложных и легко запоминающихся истин на тренингах для менеджеров может способствовать значительному росту их мастерства продаж, а также увеличению прибыли от работы отдела. В главе 7 мы более подробно рассмотрим способы продать товар или услуги как можно быстрее, успешнее, в больших количествах и с наименьшими затратами.

Подведем итоги данной главы. Как мы можем понять из всего сказанного выше, эффективная организация всего отдела продаж строится на нескольких **ключевых моментах**:

✓ правильная постановка целей продаж, грамотное и тщательное планирование;



- ✓ удачный подбор сотрудников, их распределение;
- ✓ правильный выбор руководителя отдела и своевременное донесение до него информации с получением обратной связи;
- ✓ постоянное повышение уровня коммуникативных навыков и умений сотрудников (преимущественно, в переговорах) в процессе обучающих мероприятий и тренингов.

Правильное и грамотное соотнесение всех названных выше показателей гарантирует повышение эффективности продаж и успешную работу отдела, что, в свою очередь, приводит к постоянному росту доходности предприятия.

## **ГЛАВА 6. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТ**

---

### **6.1. Мотивация и ее значение в работе персонала**

Для многих опытных руководителей давно не секрет, что не существует лучшего способа заставить сотрудника сделать свою работу качественно, вкладывая в дело максимум сил и возможностей, чем заинтересовать его самого в эффективном результате.

Работа сотрудника отдела продаж зачастую нелегка и полна стрессов. На стороне клиентов часто выступают полная уверенность в собственной правоте и активное противостояние убедительным доводам менеджера. Такой расклад сил требует от руководителя продаж умелой психологической поддержки и определенной материальной компенсации, одновременно стимулирующей сотрудника к повышению эффективности труда. Собственно процесс продаж, если изобразить его на графике, в большинстве компаний будет представлять собой кривую, то идущую вверх, то неожиданно спускающуюся к нижним границам показателей. Очень часто акт продажи происходит лишь после неоднократных обращений сотрудника к одному и тому же покупателю. Более того, часть потенциальных клиентов, после первого обращения колебавшихся насчет покупки, может отсеяться по неизвестным вам собственным причинам, несмотря на все усилия продавца. Все это откладывает определенный отпечаток на настрой менеджера по продажам, его готовность к работе и возможность полноценно стимулировать новых клиентов к совершению покупки. Сотрудник отдела продаж,

потерявший «блеск в глазах» и боевой настрой, вряд ли сумеет совершить действительно выгодную для компании сделку.

Между тем спады случаются у всех менеджеров по продажам. Как правило, кризисы в работе менеджеров по продажам приходятся на первые несколько месяцев, а также иногда на конец первого года работы по данной специальности. Позже, как правило, большинство сотрудников привыкает к особенностям процесса продаж и больше не испытывают психологических неудобств по этому поводу. По этой причине, а также потому, что восстановление мотивации одного сотрудника обойдется вам гораздо дешевле найма и обучения нового работника, руководителям отделов продаж в компаниях любой величины необходимо научиться более эффективно мотивировать своих подчиненных в процессе их работы.

Дополнительная сложность работы в продажах состоит в том, что в этом виде деятельности *не срабатывает компенсаторный механизм*, часто выручающий сотрудников других сфер по принципу «не получилось так — попробую по-другому». Причина заключается в том, что многих из нас воспитывали по принципу «не будь прилипчивым» и у значительного количества наших соотечественников настойчивость стала ассоциироваться исключительно с навязчивостью и даже наглостью. Поэтому, стремясь выработать в себе необходимые для работы менеджера по продажам качества, многие сотрудники впадают в крайности. Одни начинают приближаться к стереотипу «прилипал», другие, напротив, замыкаются в себе и выполняют свою работу чисто механически. Как легко догадаться, и в том, и в другом случае результаты их деятельности близки к абсолютному нулю. Особенно «преуспевают» в создании комплексов по поводу своей работы в продажах многие женщины. Те из них, что отличаются врожденной интеллигентностью, красно речием и умением убеждать, зачастую теряются после первых же отказов клиентов и чувствуют себя в некоторой степени «отвергнутыми». Данная особенность женской психологии не раз приводила к срывам в работе талантливых женщин, занимающихся продажами.

Другая сложность организации эффективной работы в отделе продаж состоит в том, что именно *в данной службе мотивация должна быть постоянной*. Как только менеджер расслабляется и перестает думать о том, как найти и убедить новых клиентов, его деятельность становится исключительно механической, малоактивной и отличается низкими результатами. К тому же в продажах не действует правило, справедливое для некоторых других сфер деятельности: «Лучше плохая работа, чем никакой». Вялый сотрудник, без энтузиазма или, хуже того, с раздражением в голосе общающийся с клиентами, способен принести гораздо больше вреда репутации и благосостоянию фирмы, чем полное отсутствие контактов. В то же время, самый эффективный, «показательный» менеджер может после срыва одной или двух сделок впасть в подобное описанному выше состояние. Борьбаться с этим можно и нужно. Спектр методов мотивации широк и разнообразен, остается лишь выбрать из предложенных вариантов наиболее подходящие именно для вашей компании, а также при необходимости скомбинировать их в процессе применения.

Со всем многообразием проблем отдела продаж его руководителю зачастую приходится справляться в одиночку. У управляющего компанией, как правило, достаточно своих затруднений, требующих немедленного решения, поэтому мотивация сотрудников в продажах ложится исключительно на плечи начальника отдела. В связи с этим данная глава будет в большей степени полезна именно руководству службы продаж.

Итак, мотивация. В современных компаниях сложилось *две всеобъемлющих системы мотивации*: материальная и нематериальная. Под мотивационными мерами часто имеется в виду все что угодно, начиная от дружеских застолий с коллегами, заканчивая внеочередной командировкой в теплые страны для старого знакомого по отделу. Причем, во многих компаниях данные действия сугубо далеки от подлинной мотивации и объясняются лишь личными интересами. Начиная мотивационную деятельность на предприятии, важно усвоить *3 основных правила успешной мотивации*:

✓ мотивационная работа руководствуется интересами компании. Работник — важная часть компании. Соответственно, между интересами работника и компании необходимо поддерживать баланс;

✓ мотивационная работа не имеет смысла, если ей заниматься лишь раз в год. В продажах усилия к повышению мотивации сотрудников должны прилагаться регулярно;

✓ пренебрежение мотивационной работой плачевно сказывается на состоянии отдела продаж. Сильная команда дает высокие результаты, а слабая и унылая группа людей, пытающихся что-либо продать — это еще не команда. Чтобы ваш отдел продаж не подпадал под последнее описание, важно руководствоваться первыми двумя правилами.

Мотивация в компании начинается с мелочей. Внимание к состоянию рабочих дел каждого из сотрудников, терпеливое выслушивание докладов на планерках и заинтересованное отношение к позициям, выбираемым менеджерами в ситуативных играх — все это в совокупности показывает работникам, что вы цените и уважаете их старания, а также их самих как ваших подчиненных. Первые шаги к мотивации состоят именно в этом, так как менеджерам важно знать, что в лице руководителя они получают не только строгий надзор и контроль с еженедельными «выволочками» за невыполнение плана, но и поддержку, совет и рекомендации по работе с клиентами, а также уважение и признание настоящих заслуг перед компанией. Для наиболее эффективной мотивации руководителю желательно знать и понимать, что может лучше всего стимулировать работу каждого конкретного сотрудника, но в начале работы отдела или при частой смене кадров это маловероятная, хотя и выигрышная ситуация. Также менеджерам необходимо знать, что требуется от каждого из них: стандарты, цели, показатели эффективности, система работы с клиентом, знания о продукте и планируемый объем продаж должны быть точно известны всем сотрудникам. Это залог того, что сотрудники будут, по крайней мере, в курсе того, что и как им нужно делать. Без обеспечения этого условия дальнейшая мотивация невозможна.

Кроме того, рассматривая условия для создания мотивации в компании, важно в первую очередь помнить о благоприятной атмосфере в коллективе и условиях ее поддержания. На предприятии, где в рабочее время не редкость конфликты любого рода, производительность труда, как правило, резко снижается по сравнению с компаниями, в которых сотрудники имеют спокойные, ровные отношения между собой. По этой же причине, кстати, также важно стремиться, чтобы корпоративная политика мягко, но настойчиво препятствовала возникновению личных отношений внутри коллектива, так как бурные всплески эмоций на рабочем месте не способствуют высокой производительности труда. Личные отношения с клиентом или партнером компании сотрудникам также желательно оставлять за порогом офиса, так как их наличие, а также любой из вариантов их завершения или продолжения может негативно сказаться на работе менеджера и даже репутации компании. Иногда существует возможность выгодно использовать тот факт, что сотрудник состоит в родстве или дружеских отношениях с кем-либо из клиентов и даже крупных партнеров, но при этом необходимо с осторожностью принимать решения, с тем, чтобы не навредить никому из заинтересованных лиц и, тем более, самой компании. Такую неприятную возможность желательно учитывать и, в связи с этим, избегать сделок «по знакомству», если они могут обернуться подобным положением дел. Если же данный клиент просто необходим или особо выгоден для компании, то для любых деловых переговоров, рассчитанных на заключение длительного, а не разового контракта, желательно направлять незаинтересованное лицо, предварительно поговорив со знакомым будущего заказчика и объяснив ему подобную необходимость. Это позволит избежать возникновения неприятностей.

В немалой степени повышению мотивации в компании способствует **внедрение корпоративных стандартов и норм**, выраженных в едином документе. Стандарты и нормы желательно изложить понятным деловым языком, в простых предложениях без синтаксических сложностей и ухищрений.

Это делается для того, чтобы сотрудники, по статистике практически никогда не читающие свод правил целиком, сумели познакомиться с его основными идеями хотя бы мельком. Наиболее значительные корпоративные стандарты желательно выделять более крупным и жирным шрифтом, чтобы надпись немедленно привлекала внимание. Как правило, нормы и правила касаются наиболее важных аспектов жизни компании и самых существенных требований к ее сотрудникам. Корпоративные стандарты не только позволяют рассказать менеджерам о том, как они должны выглядеть на рабочем месте, что они должны и не должны делать, но также и создают у них ощущение причастности к жизни компании. Человек, чувствуя себя на работе частью единого целого, в большинстве случаев трудится гораздо эффективнее. При этом желательно, чтобы это единое целое вызывало у персонала положительные ассоциации, а принадлежность к предприятию, отделу или группе сотрудников казалась в некотором роде честью, которую необходимо беречь. Не секрет, что товар у компании, где лица работников светятся улыбками, клиент стремится приобретать гораздо чаще, чтобы, как минимум, получить заряд положительных эмоций при покупке. Кроме того, и производительность работы у такого коллектива гораздо выше, чем у хмурого, но исполнительного персонала. Однако на вопрос, какими методами нужно прививать сотрудникам любовь к своей работе, значительная часть руководства компаний среднего и малого размера разводит руками. В нашей стране у большей доли населения мотивационная деятельность до сих пор ассоциируется со школой, комсомолом и тому подобными уже несколько забытыми вещами. Между тем приемы мотивации, давно разработанные и опробованные как на офисной среде, так и на представителях других социальных групп, используются для различных целей как психологами, так и руководителями многих крупных предприятий, а также ведущими бизнес-тренерами России и западного делового мира. О таких приемах, сложившихся нормах и рекомендациях мы расскажем подробнее в следующих пунктах.

## 6.2. Материальная мотивация. Методы и рекомендации

Когда речь заходит о материальной мотивации, многие руководители обнаруживают весьма неоднозначную точку зрения на данный вопрос. С одной стороны, вполне естественно, что наилучшим стимулом является материальный, так как именно стремление к высокому заработку может подвигнуть рядового менеджера на достижение таких высот, какие раньше были ему не по силам. С другой стороны, непродуманная мотивационная схема может сильно бить по карману собственника компании, при этом давая не самые высокие из всех возможных результатов.

На сегодняшний день оплата работы сотрудника отдела продаж ведется по **трем основным схемам**: оклад, комиссия и «оклад плюс комиссия». Также менеджеры по продажам, если их работа требует использования сотовой связи и личного автомобиля, получают компенсацию за ГСМ и оплату услуг связи. Кроме того, во многих компаниях отдел продаж предусматривает для своих сотрудников такие льготы, как страхование жизни, выплаты по болезни, а также оплату отпуска в полном объеме. Все это имеет опосредованное отношение к материальной мотивации. Самое наглядное средство материальной мотивации — это **комиссии**.

**Комиссией** называют выплаты, привязанные к величине совершенных сотрудником за определенный период продаж. Как правило, сумма комиссии исчисляется в процентах от общей суммы, полученной от сделок данного менеджера за этот месяц. Например, сотрудник может получать комиссию в размере 8% от сделок в пределах плановых показателей и 12% комиссию от сделок сверх плана.

**Процент комиссии** исчисляется в зависимости от множества факторов. Первым и наиболее значительным, конечно же, является стоимость товара или средние выплаты клиента компании за одну сделку. Если предприятие продает дорогую продукцию, к примеру, автомобили, элитную недвижимость,



то, как правило, более низкий процент от сделок (в пределах 5–8%) позволяет менеджеру компании безбедно существовать до следующей продажи, стремясь все к новым и новым высотам (как известно, денег для рядового современного человека «слишком много» не бывает). С другой стороны, когда ваши менеджеры уже достигли высокой квалификации в продажах вашего товара, и вы можете себе позволить более высокий процент выплат от сделки для еще большего стимулирования продаж, уже можно говорить о суммах в размере 10–20% от сделки. Как правило, это наиболее действенно при работе действительно с лучшими менеджерами отдела. Начинаящих такой высокий обещанный процент, несомненно, привлечет, но может и напугать своей кажущейся малодоступностью «простому смертному». Слишком низкие процентные вознаграждения при невысокой стоимости каждой сделки также грозят обернуться провалом мотивационной системы и низким уровнем продаж. По этой причине важно регулировать процентную ставку и всегда аргументировать ее использование для сотрудников отдела, чтобы каждый работник знал, сколько он получит в конце месяца, почему именно столько, а также как он может заработать больше.

В начале работы сотрудника в вашем отделе мы рекомендуем выплачивать ему достаточный для большинства средний процент (7–10%), при этом четко объясняя, при каких условиях он будет получать более высокое вознаграждение. При расчете оплаты труда менеджеров важно не забывать еще одно правило: ваши сотрудники — это люди, которым нужно оплачивать квартиру, питаться и прилично одеваться как минимум для того, чтобы они чувствовали себя уверенно и выглядели достаточно хорошо перед клиентом. По этой причине мы рекомендуем в отделе комбинированную систему «оклад плюс комиссия». Этот вариант хорош тем, что он не оставит вашего сотрудника без прожиточного минимума в случае, если месяц не задался для него. К тому же в компании, предлагающие исключительно процентную систему оплаты без минимального оклада, менеджеры часто идут с большой неохотой, и многие

из них меняют работу на более стабильную при первом удобном случае. Исключение составляют предприятия с уже четко отлаженной системой продаж и сложившейся положительной репутацией, так как работа в них дает уверенность, что хотя бы некоторое количество сделок будет заключено каждым менеджером. В остальных компаниях комбинированная система оплаты труда — настоящий выход для руководителей, которые стремятся получить высокие результаты, не потеряв при этом большую часть персонала.

Как правило, **окладная часть заработной платы** менеджера при комбинированной системе оплаты труда приблизительно равняется или несколько превышает показатели прожиточного минимума или размер минимальной оплаты труда, установленной государством. Задумываясь о размере процентов, также важно учесть средние показатели продаж на каждого менеджера за месяц с тем, чтобы финальная оплата труда, к которой будет стремиться работник, была как минимум достойной.

Продажи привлекают многих молодых специалистов именно возможностью быстро заработать большие суммы денег, поэтому перспективы карьерного роста и другие блага, которые могут временно заменить сотрудникам других сфер материальные бонусы, здесь работают далеко не в полную силу. Следовательно, мотивируя рост продаж, следует ориентировать менеджеров на возможность получения такой суммы, которая приблизила бы их к получению заветной мечты, какой бы она ни была у каждого из сотрудников. Кроме того, чтобы цель казалась достижимой, а мотивация была более успешной, денежные вознаграждения наиболее отличившимся в этом месяце менеджерам следует вручать публично, при всем отделе, придавая процедуре некоторую торжественность и подчеркивая, что сотрудник заработал все эти деньги своими силами. Это, во-первых, рождает дух соревнования («Если смог он, почему бы и мне не получить то же самое?»), а, во-вторых, поддерживает веру в то, что таких результатов достичь вполне реально. Сотрудник, достигший наилучших показателей,

также может быть награжден поездкой, набором продукции компании или любым другим материальным призом, если состояние дел компании это позволяет. Подробнее о материальных вознаграждениях, выдаваемых не в денежной форме, мы расскажем позже в данном пункте.

Кроме того, систему процентных вознаграждений (комиссий) желательно делать *ступенчатой*. Это значит, что чем больше продаж в данном месяце совершил данный менеджер, тем больше должен быть процент, начисляемый ему за прошедший период за проделанную работу. На практике эта схема выглядит так. К примеру, в плане на месяц у менеджера стоит показатель продаж: 20 сделок. До достижения намеченной планки за каждую из этих сделок ему выплачивается 10% от продажи. Однако предположим, наш менеджер раскрыл свои внутренние резервы и не остановился на плановых показателях. Он заключает еще 5 сделок сверх плана. За каждую из этих сделок мы выплачиваем ему, к примеру, не 10, а 11%. Воодушевленный этим успехом, менеджер идет дальше. После заключения им еще 10 сделок впечатленный руководитель отдела продаж поощряет трудовой энтузиазм работника 15%-ми выплатами с каждой совершенной им продажи. Если тот же менеджер бьет все установленные в компании рекорды и заключает еще 15 сделок, то за это ему может полагаться даже 25%-я комиссия в целях поощрения его трудов.

Важно внести *пояснение*: повышенный процент считается не от всех совершенных сотрудником за месяц сделок, а от тех, которые были заключены, начиная с определенного «порога» (5, 10, 15, 20 сделок сверх плана). То есть, возвращаясь к примеру нашего трудолюбивого менеджера, 11% выплат он получает только с тех сделок, что были заключены им до достижения следующего показателя (в нашем случае 10 сделок). С каждой из последующих 10 сделок он получает 15%. С последующих 15 продаж — 25% за каждую. В итоге в конце месяца сумма складывается, и сотрудник получает вполне приличное вознаграждение согласно результатам работы.

Помимо процентной мотивации и введения комиссий в систему оплаты труда менеджеров, есть и другие, по большей части дополнительные варианты материальной мотивации. В отделе продаж их использование практически неотделимо от процентной системы, так как без нее они будут малоэффективны. В качестве варианта возможно их применение совместно с окладной системой, но только в той ситуации, когда средний оклад по отделу позволяет вести сотрудникам достойное существование. Даже в этом случае мотивационное значение системы комиссий будет выше. Поэтому все перечисленные ниже методы желательно использовать совместно с процентными вознаграждениями. По этой причине их использование оправдано, в первую очередь, тогда, когда компания (вернее, ее состояние дел на текущий момент) может себе позволить такие дополнительные расходы во имя получения большей прибыли.

Итак, **метод № 1** заключается в награждении крупным единовременным платежом сотрудника или всего отдела (в этом случае сумма делится на всех), достигшего определенного уровня продаж. К примеру, в плане числится 100 сделок в месяц на сумму 5 000 000 рублей, а сотрудник перевыполнил данный норматив в три раза. Подобные достижения стоит поощрять, стимулируя тем самым еще лучшую работу отдела. Кстати, в случае если премия делится на весь отдел, желательно либо разделить ее поровну, либо со всем вниманием учесть то, насколько каждый из сотрудников (согласно отчетам по продажам и наблюдениям руководства) принял участие в достижении заветных высоких показателей. Иногда компании сами устанавливают ту сумму заработанных для фирмы денег или количество сделок, по достижении которых сотруднику выдается крупная премия или бонус. К тому же показатель можно «привязать» к плану продаж. То есть, как в приведенном выше примере, премия будет выплачиваться при превышении плана продаж в определенное число раз. Как правило, размер премии зависит от финансовых возможностей и доходов компании, но она должна быть прямо пропорциональна установленному

показателю. То есть, если требуемого показателя достичь не столь трудно, премия не превышает стандартных размеров выплат по процентам и выплачивается в дополнение к ним. Если же установленный показатель очень высок и доступен лишь единицам в отделе, причем даже им необходимо долго и упорно стремиться к такому количеству сделок или сумме выплат от клиентов, то размер премии может превышать пять и более месячных окладов руководителя компании. Такой денежный приз, за который предстоит борьба, должен быть действительно достойным.

Между *премиями большого и среднего размера* есть принципиальная разница. Первые стимулируют, в первую очередь, отдельных наиболее честолюбивых сотрудников, параллельно подтягивая мотивацию всего остального отдела. Небольшие же премии мотивируют весь отдел напрямую, но их влияние несколько слабее, чем премий первого рода. Крупные вознаграждения обеспечивают азарт и зрелищность в работе не только стремящегося к премии сотрудника, но и всего отдела. Работа становится действительно увлекательной, как только у менеджеров появляется спортивный интерес. Для вовлечения всего отдела в большую игру под названием «Заработай больше!» можно разделить весь персонал службы продаж на две примерно равные по силам команды и объявить соревнование. Та, которая достигнет за месяц определенных показателей, награждается премией. Механизм, по которому делится вся денежная сумма между сотрудниками, указан выше — либо работники получают равные суммы, либо учитывается личный вклад каждого из них в победу. Немного подробнее о соревнованиях менеджеров и организации данного процесса мы расскажем в следующем пункте.

Помимо денежных выплат — премий, бонусов и др., существуют и другие методы материальной мотивации. Наиболее популярным *методом № 2* во многих компаниях, занимающих сегодня лидирующие позиции на российском рынке, является поощрение отличившихся сотрудников призами. В качестве приза может служить недорогой автомобиль (если это по-

зволяют доходы фирмы), горный велосипед, бытовая техника, качественная керамика (набор дорогой посуды) и прочие полезные предметы и устройства. При выборе приза также желательно учитывать пол, социальное положение, привычки и интересы основного числа сотрудников отдела продаж. Приз в виде статуи лошади в половину человеческого роста может быть очень красив, но вряд ли поместится в малогабаритных квартирах большей части молодых специалистов. Нам же необходимо, чтобы сотрудник стремился к достижению приза всем сердцем.

Некоторые компании в качестве приза предлагают набор своей продукции (если ее сфера деятельности позволяет это). Это также неплохой вариант, но важно учесть, что мотивационная способность данного вида вознаграждения на порядок ниже, чем у ценных призов. Однако в условиях затрудненного финансового положения часто это наиболее приемлемый выход для компании, производящей или продающей недорогую продукцию. К тому же наличие продукции компании в доме у сотрудника хорошо еще и тем, что позволяет ему на личном примере ознакомиться со всеми особенностями применения или устройства товара. Если же предприятие располагает достаточным запасом средств для того, чтобы стимулировать своих работников более дорогостоящими предметами, то награждение собственной продукцией может стать дополнительным методом стимулирования для тех, кто также стремился к главным призам, но на текущем этапе не сумел их достичь. Награждая сотрудников «утешительным призом», вы показываете, что верите в их силы и возможность достичь большего, а также демонстрируете, что заметили и оценили их усилия.

Помимо ценных материальных предметов и собственной продукции, достаточно эффективное воздействие оказывает **награждение билетами или оплаченными талонами на оказание различных услуг**. В женском коллективе, к примеру, можно ежемесячно или раз в квартал (в зависимости от состояния дел компании) вручать лучшим сотрудникам билеты в SPA-салон или фитнес-клуб. В отделе, состоящем из мужчин, в качестве

приза преимущественно практикуется оплаченный вечер в ресторане или билеты на крупные спортивные соревнования. Однако наиболее часто в отделах продаж работают смешанные коллективы. В этом случае выбор приза зависит только от фантазии и финансовых возможностей руководителя. Билеты на двоих в театр, кино, на модную выставку или оплаченный счет за вечер в дорогом кафе могут стать отличным стимулом для сотрудников, особенно в случае, когда такие призы будут вручаться регулярно и работники будут уверены, что по достижении определенных показателей они обязательно получат свое вознаграждение. В некоторых компаниях также практикуют туристические поездки с открытой датой, которую после определения победителя можно согласовать с периодом его отпуска. Весьма действенный метод, надо заметить, если компания располагает такой возможностью, а установленный для получения приза показатель при этом достаточно высок, чтобы оправдать все затраты фирмы на оплату путевки.

Отметим, что материальная мотивация является нецелесообразным помощником для службы продаж. Давление начальства может менеджера заставить сделать нужное количество звонков, сходить к клиентам, но при отсутствии мотивации большая часть этих действий будет безрезультатна. Выражение лица, настроение, интонация и, наконец, стремление самого менеджера к победе — все это в совокупности дает наивысшие вероятности того, что сделка будет заключена. Работа «из-под палки» в продажах никогда не была и не будет эффективной. Поэтому мотивация — это тот основной рычаг, с помощью которого руководитель отдела продаж может воздействовать на своих сотрудников и увеличивать входящий финансовый поток.

Таким образом, мы видим, что материальная мотивация отдела продаж при обдуманном выборе средств может принести огромную пользу компании. Рост продаж, увеличение числа клиентов и выгодных сделок напрямую зависят от отношения сотрудников к собственной работе. По этой причине мотивация менеджеров по продажам является важнейшей за-

дачей руководителя отдела наряду с обучением сотрудников, четкой организацией работы и планированием продаж.

### **6.3. Нематериальная мотивация в работе отдела продаж**

Как мы уже обсудили, материальная мотивация в продажах имеет первостепенное значение. Тем не менее ведущие бизнес-школы и компании, являющиеся лидерами на своем рынке, зачастую отводят значительную роль и другому виду мотивации — мотивации нематериальной.

Нематериальная мотивация предполагает стимулирование работы сотрудников с целью повышения ее эффективности без непосредственных выплат или выдачи ценных премий в любой форме. Спектр приемов и методов нематериальной мотивации, а также понятий, в нее включаемых, крайне широк и разнообразен. Поощрение старательного сотрудника похвалой, организация корпоративных банкетов, спортивные состязания для персонала компании, выпуск корпоративной газеты — все это можно отнести к нематериальной мотивации.

*Основные правила нематериальной мотивации персонала просты и общедоступны:*

✓ поощрение должно быть либо заслуженным, либо «подтягивающим». Говоря о подтягивающем поощрении, мы имеем в виду особое внимание по отношению к тем сотрудникам, которые стараются выполнять свою работу качественно, но пока не преуспели в этом;

✓ лучшее определение руководителя, которое могут дать подчиненные — «строгий, но справедливый». От начальника, конечно же, вовсе не обязательно требуется быть, как А.В. Суворов, «отцом солдатам», но важно учитывать, что коллективное мнение и положительное отношение сотрудников к руководству может многое изменить в работе отдела;

✓ строгость — это тоже элемент нематериальной мотивации. Ее вовсе необязательно выражать нотациями, выговорами,



«взбучками» и т.д. Весь подобный набор средств можно оставить для крайних случаев, когда не помогают другие меры. Как отмечают опытные руководители и даже школьные педагоги, этот способ более действенен, чем постоянный конфликтный фон, к которому подчиненные (а в случае педагогов — дети) рано или поздно привыкают;

✓ если сотрудник имеет свойство забывать о каких-то договоренностях и обязательствах, лучше самостоятельно напомнить ему о них или внести в его график. Этот вариант предпочтительнее, чем выговор работнику уже по факту невыполнения обязательств;

✓ если вы действительно хотите избавиться от сотрудника, напроць игнорируйте предыдущий совет. Нет ничего удобнее в качестве причины для предложения добровольно покинуть коллектив, чем длинный список невыполненных договоренностей и доброжелательное пожелание мирно расстаться с взаимным уважением и сохранением доброго имени работника. Всегда уважайте того, кто по вашей или своей воле покидает вашу компанию. По вашему отношению к уходящим сотрудникам остальной коллектив будет судить о своих перспективах в этой организации.

Важно создавать своеобразный **«запас прочности»** в отношениях с коллективом. Для этого метод «кнута и пряника» должен преимущественно использоваться со стороны «пряника», на его фоне редкое использование «кнута» выглядит более впечатляющим. К тому же позитивная атмосфера на работе, поддержка и ободрение со стороны начальника могут помочь повышению эффективности работы самого нерадивого или малоуспешного сотрудника. Если же пользоваться наказаниями и негативными мерами слишком часто и, тем более, несправедливо, то в этом случае высока вероятность, что коллектив будет работать без энтузиазма, «из-под палки», и добиваться крайне низких результатов. Несомненно, строгие меры также нужны в отделе продаж, но их применение должно быть оправданно и побуждать сотрудников к активной работе, а не портить их отношение к компании и собственному начальству. Ежедневная

же рабочая атмосфера должна отличаться сдержанной благожелательностью и готовностью как пожурить персонал, так и помочь ему.

Мотивировать, как известно, лучше всего выгодой. Какая это будет выгода, помимо материальных вознаграждений, описанных в предыдущем пункте, решается индивидуально в каждом конкретном случае. Выгодным для сотрудника может быть как сохранить за собой рабочее место и получить повышение или личную похвалу начальства (для этого важно поднимать престиж компании и руководителя в глазах подчиненных), так и получить значительные нематериальные поощрения в форме, к примеру, внеочередного отпуска за значительные достижения или нескольких дней отгула за менее значимые результаты.

Также отличным стимулом для сотрудников может стать **соревнование** или **конкурс** на получение звания «Лучший сотрудник месяца». Портрет ставшего лучшим вывешивается на доску почета на видном месте, он также получает символическое вознаграждение из рук руководителя компании и, к примеру, все те же несколько дополнительных дней отпуска. Кстати, организация конкурсов в компаниях требует особого подхода. В первую очередь, когда вы решаете внедрить подобное стимулирующее мероприятие, необходимо тщательно продумать условия соревнования, поставить четкие рамки (цифры или даты), а затем довести их до сведения всего отдела. Будет просто замечательно, если при этом в офисе также будет вывешено крупное, заметное объявление о конкурсе, с которым смогут познакомиться отсутствовавшие или задремавшие на планерке сотрудники. Кроме того, ход конкурса и его промежуточные результаты необходимо контролировать и заносить их в специально отведенную таблицу, также вывешенную в офисе. Это дает возможность самим сотрудникам быть в курсе хода конкурса и положения дел у их ближайших конкурентов. Обещание небольшого материального приза также будет весьма полезным. Последнее важное правило, касающееся проведения подобных мероприятий, касается того, что у любого соревнования должен быть победитель. Поэтому

удобнее всего объявлять конкурс не на достижение какой-либо конкретной цифры, а на достижение наивысших результатов. Несмотря на это, вариант с достижением конкретного показателя тоже является весьма действенным, важно лишь рассчитать реально возможные для вашего отдела цифры и продумать условия.

Организатором конкурса может выступать как руководитель отдела, так и директор компании. Все зависит от того, кто именно обладает некоторым запасом энтузиазма и свободного времени для его проведения. Результаты конкурса определяются исходя из финальных показателей достижения за соревновательный период, а итоги объявляются в торжественной обстановке на планерке или совещании, к которым можно приурочить церемонию награждения. Важно, чтобы другие сотрудники ощутили не только уколы зависти, но и полноценное желание в следующем месяце или квартале (в зависимости от того, на какой период был рассчитан сам конкурс) стоять на месте победителя. Азарт, спортивный интерес, соревновательный инстинкт — это те три слона, на которых можно воздвигнуть башню мотивации отдела даже при отсутствии значительных финансовых вложений. Также последний недостаток вполне может быть компенсирован организаторскими способностями руководителя, тщательно продуманными условиями конкурса и его умелым проведением.

Еще одним действенным средством нематериальной мотивации служат различные *корпоративные праздники*. Их масштаб и количество потраченных на них средств зависят, как правило, только от размера и финансовых возможностей компании. Многие организации устраивают вполне регулярные корпоративные мероприятия в стенах офиса, другие ради редких праздников могут снять как помещение кафе или ресторана, так порой и целую гостиницу — если встреча намечается на территории другого города или государства. Часто так поступают международные корпорации, периодически собирающие своих сотрудников из разных стран мира; однако, в этом случае, как правило, чтобы не бросать деньги на ветер, корпоративные

празднества совмещаются с мощной продуманной программой обучения работников.

Тем не менее если ваша компания пока не достигла международного размаха, а мотивация все так же необходима, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, мы подготовили для вас ряд советов по тому, как извлечь из корпоративного праздника как можно больше пользы для компании.

Итак, в первую очередь важно помнить, что корпоративный праздник — это не только повод для совместного застолья, но и возможность, во-первых, оказать на коллектив влияние в неформальной обстановке, располагающей к общению, а, во-вторых, сплотить персонал отдела или всей компании для лучшего выполнения поставленных перед ними задач. На праздничном мероприятии также можно проводить в жизнь некоторые постулаты из политики компании, что очень часто используется опытными руководителями.

Кроме того, при организации корпоративного банкета в офисном помещении важно заранее убрать все ценные документы, деньги, печати и прочие предметы, которые должны оставаться в сохранности. Если после празднования пропадает что-либо, представляющее ценность, последующие выяснения того, кто тому виной, могут подорвать только что укрепленный банкетом корпоративный и командный дух.

Хороший корпоративный праздник отличается не только наличием еды и прочих материальных удовольствий на столе, но и самой организацией процесса. Важно, чтобы мероприятие, по большому счету призванное делать работу сотрудников более эффективной, не становилось банальным застольем, как это зачастую и происходит. Для этого в программе вечера может быть как награждение победителей различных конкурсов, вынесенное за рамки планерки, так собственно и объявление о различных достижениях, анонс полезных нововведений и улучшений в работе компании. Необходимо позаботиться о том, чтобы сотрудники не только комфортно чувствовали себя на празднике, но и проникались уважением и благодарностью к месту своей работы. Кроме того, на по-

добных мероприятиях особенно важно избегать конфликтов персонала как на личной, так и на профессиональной почве, так как это может испортить впечатление от всего вечера и сделать его проведение напрасным.

Помимо корпоративных банкетов, все большую популярность в российских компаниях обретает и другой вид нематериальной мотивации. **Совместные культурные и спортивные мероприятия** для всего коллектива, которые сегодня все чаще называют просто **корпоративным отдыхом**, отлично сближают персонал и позволяют руководству обрести большее влияние на умы подчиненных. На практике подобный вид нематериальной мотивации может выражаться: в совместном участии в турнирах по пейнтболу и прочим популярным видам спорта, в поездках на природу, в приобщении к театральной жизни города, в посещении интересных выставок и экспозиций всем коллективом и т.д. Выбор подобных средств на сегодняшний день широк; такой отдых можно организовать самостоятельно, а можно доверить профессионалам, специализирующимся на корпоративных мероприятиях. Несомненно, самостоятельная организация досуга для персонала обойдется вам намного дешевле. При выборе средств мотивации и соответствующих им мест отдыха желательно учитывать интересы если не всех, то хотя бы основного большинства членов вашей команды. К примеру, если коллектив на данный момент еще не отличается большой сплоченностью, а большая его часть обременена домашними заботами и хлопотами, то предложение руководителя о совместной поездке на природу на целое воскресенье может быть воспринято весьма негативно. По этой причине время организации досуга также желательно обдумать с учетом интересов большинства сотрудников. На первых этапах, когда коллектив только начинает привыкать к мотивационным мероприятиям, их желательно проводить не чаще одного раза в месяц и ограничивать по времени (2–3 часа в будние дни, из которых, к примеру, вечером в пятницу можно захватить 1 час рабочего времени). Важно, чтобы корпоративный отдых не стал для вашего персонала тяжелой повинностью, потому что такой

подход к ситуации не повысит мотивацию к работе, а напротив, позволит ей значительно упасть.

Кроме того, при организации коллективного досуга важно **позаботиться о простейших правилах безопасности**. Особенно это актуально для спортивных мероприятий. В таком случае сотрудники не только поднимут свой командный дух и научатся эффективным совместным действиям, но и придут к пониманию коллективной ответственности за каждого из членов своей группы, что немаловажно в процессе организации работы отдела продаж.

Особая ситуация возникает, **когда часть коллектива представляет собой старшую возрастную группу**. В этом случае стоит с особым вниманием отнестись к выбору коллективного отдыха и, тем более, спортивных мероприятий. Возможно, в этом случае наиболее оптимальным будет выезд на природу, где часть команды по своему желанию сможет заняться спортивными играми, а остальные просто будут отдыхать так, как им захочется. Поэтому коллективный поход в боулинг или занятия пейнтболом для смешанных возрастных групп желательно организовывать так, чтобы те, кому это не интересно, смогли в этот вечер спокойно выпить пару коктейлей в баре или найти другое развлечение на этой же территории. Важно помнить: довольный сотрудник выполняет работу лучше и эффективнее усталого и озлобленного. Поэтому позаботьтесь о том, чтобы персонал вашего отдела продаж всегда уходил с корпоративных мероприятий в отличном настроении и с готовностью поднимать показатели продаж на следующий же день.

Также в жизни компаний часто существует важный и весьма болезненный вопрос, который, будучи нерешенным, зачастую весьма негативно влияет на мотивацию сотрудников к работе. **Конфликты** — выраженные или скрытые столкновения сотрудников и совершенно особая проблема в жизни многих организаций. Они способны подорвать работу компании изнутри эффективнее, чем это сделала бы конкурирующая организация или другие внешние воздействия. В связи с этим, в случае, если вы не делаете ставку на благополучные для вас

исходы некоторых конфликтов и не являетесь специалистом в управлении конфликтами, проявлений натянутости и, тем более, открытой враждебности сотрудников друг к другу необходимо избегать.

Зачастую конфликт легко предотвращается или разрешается (в случае, если он уже в разгаре) простым вмешательством руководителя. Абсолютное избегание конфликтов и даже переговоров с взаимными притязаниями — возможно, не лучшая тактика, которую может выбрать руководство, так как у менеджеров могут периодически накапливаться претензии как друг к другу, так и к начальству. Тем не менее наилучший способ борьбы с конфликтами внутри отдела — выслушать все заинтересованные стороны и принять компромиссное решение, которое удовлетворяло бы как интересы компании, так и требования сотрудников. Естественно, если их требования или пожелания разумны.

В случае, когда есть возможность использовать столкновение интересов внутри отдела на благо компании или самих же сотрудников, конфликт может принести некоторую выгоду всем сторонам. К примеру, если причина столкновения заключается в амбициях двух преуспевающих менеджеров, это можно использовать как дополнительное средство повышения их мотивации. Для усиления эффекта и перевода конфликта в более позитивное русло вы можете просто предложить данным сотрудникам открытое соревнование, чтобы раз и навсегда выяснить, кто из них более эффективно работает.

Конфликты другого свойства, не имеющие ничего общего с амбициями и выяснением того, кто лучший в отделе, следует решать несколько другим путем. Выслушать стоит обе конфликтующие стороны, как совместно, так впоследствии и по отдельности. Важно понимать, что в вашу задачу как руководителя не ставится решение всех проблем менеджеров, но для успешных продаж чрезвычайно важна здоровая благоприятная атмосфера на месте работы. Для этого конфликт важно разрешить, нивелировать или просто быстро погасить. Если стороны не желают прекращать свои столкновения, то им

можно объяснить, что дальнейшее поведение в подобном ключе может привести к увольнению их обоих.

Также по мере возможности пресекайте проявления клеветы и мелких ссор в коллективе. В любой компании периодически попадают люди, которые жить не могут без подобных явлений, но задумайтесь, нужны ли вам такие сотрудники, которые подрывают рабочий дух и портят атмосферу в отделе. С таким человеком важно провести серьезный разговор о возможных последствиях его действий, и в случае, если он продолжает препятствовать созданию благоприятной рабочей обстановки, то вам, возможно, придется с таким работником расстаться.

Отдел продаж меньше, чем любая другая служба, терпит проявления негатива и плохого характера, так как в первую очередь именно для продаж характерна особенность: есть рабочий настрой — есть сделка. Подавленные, погруженные в свои мысли менеджеры, занятые внутренними противоречиями и склоками, работают гораздо менее эффективно и приносят компании недостаточно прибыли. Поэтому ваша задача как руководителя состоит в том, чтобы всеми силами избежать развития негативных ситуаций в коллективе. В этом отношении руководитель отдела продаж в некотором смысле является врачом, который замечает первые симптомы болезни и делает все, чтобы не дать ей развиваться.

Таким образом, мы видим, что выбор средств мотивации весьма и весьма обширен на сегодняшний день. Во многом он зависит от возможностей и желаний руководителя службы продаж, а также степени его занятости, так как многие мотивационные средства требуют частого и даже постоянного применения. К сожалению, на сегодняшний день зачастую мотивация в компаниях, занимающихся продажами, все еще остается на низком уровне, и к изменению такой ситуации прилагается все еще чрезвычайно мало сил. Это не вполне правильный подход, в особенности, если учесть постоянный рост конкуренции на большинстве рынков. Важно помнить, что средства как материальной, так и нематериальной моти-



вазии способствуют росту производительности труда, а следовательно, способны значительно повысить продажи в вашем отделе и помочь опередить многих конкурентов. По этой причине тщательный и продуманный выбор мотивационных средств в совокупности с их хорошо организованным регулярным применением являются одним из важнейших способов стимуляции роста продаж.

Говоря о мотивации, также хотелось бы отметить, что если вы беретесь за порой нелегкую задачу поддержания и повышения мотивации в отделе, вам следует быть готовым к всевозможным трудностям, которые встречаются в этом на первый взгляд простом деле. Основными камнями преткновения в вашей работе могут стать как нежелание работников принимать участие в различных мотивационных мероприятиях, так и прохладное отношение даже к материальным бонусам, которое может быть вызвано как банальной усталостью, так и ленью. Поэтому, занимаясь повышением мотивации, чрезвычайно важно учитывать индивидуальный фактор и стремиться подобрать подход к каждой ситуации и каждому сотруднику. Конечно же, если число работников в отделе не превышает 100 человек.

Таким образом, именно для отдела продаж характерно сокращение дистанции между руководителем службы и рядовыми сотрудниками, что позволяет начальству быть ближе к проблемам и потребностям своих подчиненных. Служба продаж не терпит «кастовости» и отсутствия общения между различными ее представителями внутри отдела, какой бы пост они ни занимали. Ведь именно в продажах как совершенно особом виде деятельности первостепенное значение играет не опыт, а обучение, не субординация, а взаимовыручка, не подчинение, а мотивация. По этой причине руководителю всегда необходимо стремиться к тому, чтобы все серьезные проблемы и затруднения в отделе решались с его помощью, а сотрудники могли, не боясь и не стесняясь, прийти к нему за советом. Построение отдела продаж на таких принципах способно организовать работу персонала наилучшим образом

и принести со временем максимально возможную прибыль. Как бы ни менялись времена и условия, основным принципом в продажах было и остается сакраментальное «Кадры решают все». Поэтому задача руководителя службы продаж заключается, в первую очередь, в том, чтобы раскрыть способности и умения своих сотрудников на все сто процентов, достижению чего в значительной степени способствует умелая мотивация.

## **ГЛАВА 7. САМЫЕ ДЕЙСТВЕННЫЕ СТРАТЕГИИ ЭФФЕКТИВНЫХ ПРОДАЖ**

---

### **7.1. Разнообразие видов продаж в практическом применении**

Когда речь заходит о планировании деятельности отдела продаж, т.е. работы именно той части компании, которая приносит вам непосредственную прибыль от сбыта продукции или продажи услуг, важно с самого начала разобраться в том, что же такое продажи на самом деле, и насколько широк круг полезных понятий, включаемых в это слово. Казалось бы, ответ должен быть прост. **Продажи** — это процесс организации сбыта продукции или услуг и получения за это денежных средств. Между тем чтобы организовать продажи эффективно и с большей прибылью, важно понять, насколько спектр возможной деятельности отдела продаж шире того, что используется в конкретной организации на сегодняшний день.

Наиболее эффективным на текущий момент считается ведущими бизнесменами и многими деловыми людьми **метод активных личных продаж**. В данной главе мы рассмотрим, в том числе данный метод и различные перспективы, которые он представляет, а также познакомимся с практической стороной планирования продаж для повышения их эффективности. Разнообразие видов и способов продаж, а также методов их продвижения может помочь руководителю с определением наиболее эффективных из них в случае каждой конкретной организации со своими определенными потребностями, возможностями и устоями.

**Личными, или персональными,** продажами называют непосредственно процесс демонстрации товара или услуги продавцом потенциальному покупателю с целью продажи. Иногда в это понятие включается также поиск клиента. Организация личных продаж, как правило, не требует больших денежных вложений. Также плюсом является то, что в процессе личных продаж стимул к совершению покупки передается клиенту непосредственно, без задержек, промедлений и посредников при личном контакте с продавцом. Специалист по продажам, в первую очередь, умеет создать потребность потенциального покупателя в определенном товаре или услуге и затем удовлетворить эту вновь возникшую потребность. Под созданием потребности мы имеем в виду способность менеджера по продажам убедить клиента в важности и необходимости совершения данной сделки здесь и сейчас. Такое умение встречается не слишком часто, однако оно поддается развитию и воспитанию по мере приобретения специалистом опыта в продажах. К тому же для успешной презентации товара или услуги необходимо иметь отличное понимание особенностей функционирования и использования товара или услуги, а также тонко понимать психологию и чувствовать настрой потенциального покупателя.

Продажи согласно их основной задаче и способу организации процесса подразделяются на **два основных вида**. Это:

✓ прием заказов (несколько пассивная функция, основной задачей в этом случае является сохранение имеющихся взаимовыгодных отношений с настоящими клиентами и поддержание продаж);

✓ поиск и получение заказов (активный вид продаж, включает в себя поиск потенциального покупателя и процесс приведения его к моменту совершения сделки).

Последний из двух названных — это наиболее востребованный многими компаниями ввиду своей экономичности способ. Между тем эффективность данного вида продаж считается более низкой по сравнению с продажами первого вида ввиду отрицательного образа, созданного у многих покупателей навязчивостью начинающих менеджеров по продажам.

Существуют также **миссионерные** продажи, которые выделяются многими экономистами и маркетологами как отдельный вид продаж, однако ввиду того, что миссионерные продажи не предполагают собственно акта продаж, а лишь распространение информации о продукте или услуге, в рамках данной книги мы не будем рассматривать этот вопрос.

Продажи могут осуществляться как на территории компании (офис или торговая площадь), так и в местах нахождения потенциальных покупателей. Таким образом, это зависит от выбранного вида продаж. При пассивных продажах или приеме заказов потребитель сам обращается в отдел продаж, где ему дают необходимую консультацию по всем особенностям продукта или услуги, а также цене и другим условиям совершения сделки. После этого заказ оформляется и оплачивается. В том или ином виде продаж при эффективной организации отдела задействован целый ряд должностных позиций. Агенты (поиск и привлечение заказчиков, продажа услуги или товара напрямую), специалисты по технической поддержке (консультирование потребителя), ассистенты по продажам (собственно оформление сделки) и некоторые другие. Однако как бы ни называлась должность, и какую бы функцию ни выполнял ее обладатель, цикл работы с клиентом остается прежним. Потенциального покупателя необходимо найти или встретить, привлечь, убедить в ценности товара или услуги, проконсультировать и, наконец, подвести непосредственно к совершению сделки.

Продажи могут совершаться как при личном контакте, так и посредством определенных средств связи (телефон, Интернет). К первой группе мы относим продажи «через прилавок». Это наиболее традиционный вид торговли на сегодняшний день. К сожалению, сегодня продажи через прилавок достаточно ощутимо отдалились от прежнего клиентоориентированного подхода. Гипермаркеты дают покупателю выбор, но забирают возможность обрести в лице продавца советчика и знакомого, что было бы выгодно, в первую очередь, самому продавцу. Соответственно эта ситуация снижает вероятность приверженности покупателя одной и той же торговой точке на протяжении дли-

тельного периода времени. На сегодняшний момент первоочередное значение приобретают другие удерживающие покупателя признаки, к примеру: близость точки продаж к дому или другое удобное местоположение, широта ассортимента, потребительская привычка и др. Тем не менее такой существенный фактор, как личное доверие клиента к продавцу, в большинстве случаев сегодня оказывается потерянным. Исключение составляют, в основном, небольшие павильоны и магазины во дворах домов, так как их расположение удобно для жителей окрестных зданий.

Для предложения страховых, консалтинговых и других услуг, а также различных информационных систем сегодня часто используются так называемые **полевые продажи**. Под ними подразумевается поиск клиентов в местах их работы и отдыха и последующее личное активное обращение продавца к потенциальному потребителю. Подобный вид продаж часто отмечает некоторое раздражение со стороны покупателей, так как «непрощенный» продавец кажется им чересчур навязчивым. Полевые продажи требуют высокой культуры и интуитивного понимания психологического состояния собеседника, что не всегда доступно обычному менеджеру, не прошедшему период обучения и не имеющему достаточного опыта. Поэтому данный вид продаж нельзя назвать высокоэффективным. Для успеха в данной деятельности требуется глубокая компетентность продавца, умение провести полноценную демонстрацию товара и найти подход к самым разным клиентам в сочетании с высокой способностью к эмпатии (пониманию другого человека).

В том, что касается продаж с использованием дополнительных средств связи, то на данный момент шире всего используется в продажах именно традиционная телефонная связь. Подавляющее большинство компаний использует телефон для поиска потенциальных клиентов. Этот метод также называется «**холодными продажами**». При этом менеджер по продажам обзванивает потенциальных заказчиков, выбирая их телефонные номера, к примеру, из списка компаний с определенным видом деятельности. Информация данного рода размещается на круп-

ных городских порталах в сети Интернет, а также в специализированных деловых изданиях и справочниках компаний города. Во время звонка менеджер стремится установить наиболее результативный контакт с потенциальным клиентом. Для этого он представляется, в нескольких словах рассказывает о высокой репутации и ассортименте товаров своей компании и предлагает демонстрацию продукта или услуг. Часто после этого, если клиент проявил хотя бы некоторую заинтересованность, от менеджера следует предложение выслать коммерческое предложение компании на персональный электронный ящик, а также встретиться лично в офисе потенциального заказчика. На личной встрече менеджер по продажам стремится убедить клиента в том, что предлагаемый продукт или услуга являются необходимыми для клиента и удовлетворяющими его потребности. Задача менеджера — заключить договор и получить денежные средства за товар или услугу (см. главу 5).

Подобная схема работы изначально происходит от технологий телемаркетинга, которые часто используются в странах Европы и Северной Америки. **Телемаркетингом** принято называть прямые персональные продажи по телефону. К началу 90-х годов телемаркетинг стал настолько популярен в США и некоторых странах Западной Европы, что Конгресс был вынужден принять Акт о защите телефонных клиентов («The Telephone Consumer Protection Act»). Данный закон обязывает компании, практикующие телемаркетинг, учитывать в своей деятельности список граждан, требующих не адресовать им звонков с предложением о покупке, а также не навязывать презентационные мероприятия. В Российской Федерации подобного закона долгое время не было — вероятно, в силу того, что телемаркетинг не сразу получил широкое распространение в бизнесе, хотя обороты начал набирать достаточно быстро ввиду своей относительной дешевизны. В настоящее время согласно закону о рекламе распространение рекламы по сетям электросвязи, в том числе посредством использования телефонной, факсимильной, подвижной радиотелефонной связи, допускается только при условии предварительного согласия абонента или адресата на

получение рекламы. На данный момент в нашей стране телемаркетинг чаще всего используется в качестве одного из этапов поиска клиентов по схеме, описанной выше. Однако телемаркетинг может выполнять не только перечисленные функции, он также способен информировать и консультировать потенциальных потребителей. При этом используются бесплатные телефонные номера (как правило, легко запоминающиеся и демонстрируемые в рекламных роликах или на наружной рекламе). Совершая звонок по таким номерам, потребитель получает бесплатную техническую поддержку, а также необходимую информацию о товаре, услуге и их использовании. Подобная технология часто становится составляющим элементом продаж в крупных и средних компаниях, распространяющих информацию о себе с помощью каталогов и средств сети Интернет. Зачастую потенциальный покупатель знакомится с информацией о предлагаемой услуге или товаре на страницах распространяемого каталога или сайта, далее совершает звонок, чтобы получить консультацию или уточнения. Менеджер, получивший звонок, стремится убедить собеседника в целесообразности покупки и важности совершения сделки, чтобы клиент принял решение как можно скорее. Часто этому же способствуют ограниченные сроки скидок, акций и другие факторы, мотивирующие потенциального клиента совершать покупку как можно быстрее. Наилучшие результаты дает сочетание этой технологии с качественно и привлекательно оформленным каталогом или интернет-ресурсом в Сети. При наличии базовых средств, которые предприниматель готов вложить в подобное продвижение своего товара или услуги и повышение эффективности продаж в 4 и более раз, данный способ считается одним из наиболее действенных видов продаж. Причина состоит в том, что визуальный эффект от каталога или интернет-ресурса сочетается с тем фактом, что заинтересованный клиент первым делает шаг навстречу сделке. Звонок с целью получить консультацию чаще всего заканчивается совершением покупки. Пожалуй, данная технология — это один из наиболее успешных примеров синтеза различных методов продаж. К тому же в подобных случаях при



грамотной подготовке телефонных операторов (менеджеров, отвечающих на звонки) к клиенту обеспечивается индивидуальный подход, что всегда оставляет о себе благоприятное впечатление и желание вернуться и совершить покупку вновь. Данная технология также примечательна тем, что не оставляет ощущения давления продавца на выбор покупателя.

## **7.2. Продажи в сети Интернет как современный и эффективный метод**

Вторая действенная технология продаж с использованием средств связи — это продажи через сеть Интернет. В настоящий момент данное направление приобретает все большую популярность в мегаполисах и густонаселенных городах. Секрет успеха продаж через сеть Интернет заключается в нескольких немаловажных **факторах**.

1. Широкое использование сети Интернет основной целевой группой покупателей. Большинство современных людей, работающих в офисе, а также практически все учащиеся старших классов и вузов пользуются сетью Интернет для удовлетворения тех или иных потребностей. Именно эти две широких группы людей составляют около 90% посетителей интернет-магазинов и сайтов, посвященным определенным товарам или услугам. С каждым днем все большее число жителей нашей страны знакомится с ресурсами Мировой сети, тем самым, пополняя ряды потенциальных клиентов компаний, занимающихся электронной коммерцией.

2. Удобство совершения покупок через Сеть и в интернет-магазинах. Как правило, после выбора товара и оформления заказа, купленный продукт доставляется по указанному покупателем адресу в течение 24 ч. Когда курьер приносит заказ, клиент производит осмотр доставленного товара, подтверждает, что не имеет претензий, и оплачивает покупку. Необходимо отметить высокое удобство подобного варианта в случае недостатка времени для посещения магазинов, а также уточнить, что

это предпочтительный способ заказа для многих домохозяек и просто занятых людей.

3. Относительная дешевизна организации продаж через сеть. Если сравнивать стоимость аренды небольшого хорошо оформленного торгового помещения и создания интернет-магазина, преимущества последнего становятся очевидными. Даже при том, что владельцу интернет-магазина приходится ежемесячно вкладывать некоторые средства в обслуживание ресурса и оплату услуг курьера, общая стоимость содержания подобного ресурса намного меньше одной только арендной платы достойного торгового помещения. Пожалуй, единственным недостатком данного вида продаж можно назвать то, что часть потенциальных клиентов принадлежит к кинестетам, т.е. людям, воспринимающим мир преимущественно с помощью ощущений. Таким покупателям нужно пощупать, потрогать и внимательно осмотреть вещь перед принятием решения о покупке. Тем не менее число клиентов интернет-магазинов продолжает расти с каждым днем, так как увеличивающийся темп жизни в больших городах и широкое использование сети Интернет диктуют свои правила и предлагают новые все более удобные варианты.

Для того, чтобы продажи через Интернет приносили наибольшую прибыль и успех вашему магазину, важно учитывать, помимо удобства доставки и широты выбора, два дополнительных, но чрезвычайно важных фактора. **Фактор № 1:** в сети желательнее размещать как можно более качественно и профессионально сделанные фотографии продукта. Преимущества также дает съемка продукта с нескольких ракурсов, а также фотографии, движущиеся и поворачивающиеся к зрителю разными сторонами (GIF-анимация). К привлекательному изображению также добавляют текст с описанием характеристик и достоинств продукта. Создание таких текстов за весьма условные суммы на первом этапе можно доверить опытным рекламистам, впоследствии занимаясь их написанием самостоятельно.

**Фактор № 2** касается собственно привлечения клиентов в интернет-магазин и способов рассказать о себе миру. Сеть Интернет на данный момент предоставляет рекламу, в разы

более экономичную, нежели наружная реклама, и тем более, ролики на телевидении. Тем не менее продвижение, к примеру, новой торговой марки сливочного масла через Интернет будет менее эффективным, чем реклама в гипермаркетах. Причина в том, что в сети Интернет потребители, как правило, готовы купить товары длительного пользования. Продуктовую же корзину покупателям привычнее заполнять в крупных торговых точках, где они совершают закупки на неделю. Собственно привлечение будущих клиентов в интернет-магазин может проводиться посредством баннерной рекламы, рассылки на электронные почтовые ящики, а также размещении ссылок на ресурс на сайтах с высокой посещаемостью. Кроме того, большое значение имеет SEO-оптимизация сайта, позволяющая ему выходить на первые строчки при поисковых запросах. Также весьма распространенным и достаточно эффективным способом признано помещение отдельных позиций продающихся товаров на различные электронные «маркеты», т.е. рынки. При нажатии посетителем маркета на понравившуюся ему позицию происходит переход на сам интернет-ресурс. Каждое нажатие оплачивается интернет-магазином, однако, сумма, как правило, символическая.

Наиболее экономичным, однако, малоэффективным, способом привлечь к себе внимание в сети является электронная рассылка. Электронные рассылки давно уже стали вызывать раздражение у владельцев электронных ящиков, именоваться спамом и старательно удаляться из почты самими почтовыми серверами. Однако способ настолько поражает своей экономичностью, что продолжает использоваться многими компаниями до сих пор в сочетании с другими, более действенными методами. Наименее качественный и низкоэффективный вариант заключается в банальной рассылке рекламы ресурса на произвольные почтовые ящики. Мы не можем рекомендовать этот способ как удачный вариант, так как в большинстве случаев подобные рассылки вызывают недоверие адресатов не только к товару, но и к самой компании, пользующейся подобным методом рекламного воздействия. Существует другой способ, гораздо более

действенный и грамотный. Он состоит в выборе адресов потенциальных покупателей, представляющих целевую аудиторию, с помощью профессионалов в сфере IT-технологий. Для самого письма составляется короткий рекламный текст, личное обращение к адресату. В рассылку включаются профессиональные фотографии продукта в процессе использования. Считается, что подобная демонстрация продукта «в действии» вызывает наибольшее доверие у покупателя.

При выборе того ресурса, сайта или портала, на котором вы собираетесь разместить баннерную рекламу или ссылки на ваш магазин, важно учитывать соотношение своей целевой аудитории с основными посетителями ресурса. Реклама интернет-магазина автозапчастей, вполне естественно, вызовет слабый отклик на портале для обмена кулинарными рецептами.

Еще одним способом продаж, вплотную связанным с сетью Интернет, являются обычные персональные продажи, в ситуации, когда отдел продаж размещает свой электронный адрес на сайте компании, и менеджеры принимают заказы на оказание услуг или поставку товара посредством электронной переписки с клиентом.

Однако самым главным достижением всемирной паутины является строгое распределение пользователей по интересам. Такое расслоение — настоящий подарок для маркетологов и PR-специалистов всех мастей. Нет нужды долго и кропотливо выбирать отличительные черты целевой аудитории — достаточно просто найти их сообщества и сайты. Дальше дело за малым: договориться с администрацией ресурса и разместить свои рекламные материалы.

В последнее время быстро развивается еще один вид рекламы — скрытой. **Скрытая сетевая реклама** представляет собой целенаправленное создание сообществ и тем на различных тематических форумах. В них от лица неких посетителей будет описываться преимущество того или иного товара или услуги. Естественно, одновременно с рекламой будут описываться недостатки конкурентов — антиреклама. Главная задача специалиста по такой рекламе — скрыть свою цель. То есть поль-

зователи форума или участники сообщества не должны даже на одно мгновение усомниться, что имеют дело не с разными людьми, случайно зашедшими пообщаться, а с несколькими аккаунтами, используемыми одним специалистом. И главная цель такой компании также должна быть надежна скрыта. Как только пользователи начнут догадываться, с какой целью было организовано сообщество или ветка на форуме, доверие к информации исчезнет.

### **7.3. Секреты персональных продаж. Скидка как средство воздействия на покупателя**

В традиционном процессе персональных продаж для удобства их анализа можно выделить 6 основных этапов. Ниже представлена схема (рис. 1), иллюстрирующая их последовательность и взаимосвязи. Данную схему можно отнести не только к персональным продажам, но и к другим видам продаж с учетом необходимости внесения некоторых изменений в каждом конкретном случае.



**Рис. 1.** Этапы процесса персональных продаж

Необходимо отметить, что значительная часть успеха работы отдела продаж заключается в умении правильно подобрать и найти подходящего клиента. Поиск, выявление и отбор наиболее перспективных клиентов — это не только сложный и трудоемкий процесс, это еще и дело, требующее значительных аналитических усилий как минимум в начале деловой деятельности в заданном направлении. На данном этапе важнейшей целью продавца становится **видение образа будущего клиента**. Кому может понадобиться товар или услуга, какие качества продукта будут наиболее востребованы, как «достучаться» до потенциального покупателя — все эти вопросы должны решаться не в процессе телефонного разговора или личной встречи с клиентом, методом проб и ошибок, а заранее, при предварительном планировании продаж. Необходимая для анализа и последующего составления плана информация собирается по кусочкам из СМИ, от деловых партнеров и старых покупателей, из баз данных (собственные базы данных компании и менеджеров, а также специально подобранные организациями, обслуживающими бизнес). Кроме того, полезным источником информации и местом для делового общения могут стать различные специализированные выставки и показы, посвященные какому-либо продукту или явлению. Их дополнительное достоинство также состоит в том, что они позволяют завязывать новые профессиональные и социальные связи, которые могут пригодиться в дальнейшем.

Собственно процесс поиска и отбора потенциальных клиентов для начинающей компании в большинстве случаев создает устойчивое впечатление, что уходит колоссальное количество времени и сил, а полученный результат в сравнении с затраченными усилиями ничтожен. Однако это не вполне так. Поиск потенциальных клиентов, знакомство с ними, погружение в среду, которой суждено кормить компанию в течение длительного времени, не может пройти впустую для бизнеса, даже если на первых этапах дает лишь малые результаты. В первую очередь фирма создает себе имя. Чем больше потенциальных клиентов, даже отказавшихся от сотрудничества в ближайшее время,

услышало и запомнило ваше название, тем больше вероятность, что они или их деловые партнеры рано или поздно заинтересуются вами, когда к ним придет необходимость в ваших товарах или услугах. Знакомство с клиентами и завязывание деловых связей становится первым шагом на пути к дальнейшему развитию. Что же касается компаний, ведущих свою деятельность на рынке уже длительное время, то здесь приобретает значение тот факт, что постепенно некоторая часть старых клиентов по тем или иным причинам уходит, уступая место другим контрагентам. В связи с этим расширение круга заказчиков необходимо вести постоянно. Отсутствие поиска и расширения круга деловых связей рано или поздно приводит к неизбежным в подобном случае застоynom явлениям в бизнесе.

*Неограниченные возможности поиска потенциальных клиентов* сегодня дает нам сеть Интернет. Различные форумы, интернет-сообщества и группы тематической рассылки в большинстве случаев, помимо просто любопытствующих, среди которых также можно найти свою аудиторию, объединяют людей, в среде которых, опытный менеджер по продажам может с легкостью найти будущих постоянных покупателей. Именно в этом случае наилучшее применение находит **клиент-ориентированный подход**. В сообществе или тематической группе вы имеете возможность познакомиться с собеседниками, узнать их интересы, взгляды на ваш продукт или услугу, узнать подробнее об их потребностях, а также вступить с ними в доверительные и даже дружеские отношения. Наиболее тонкий и деликатный момент при подобной тактике состоит в том, чтобы наиболее грамотно, чутко и незаметно перейти от приятельских отношений к схеме «продавец-покупатель». Многие неопытные менеджеры делают ошибки именно в данной ситуации, резко меняя «роли» и вызывая недоверие клиента. Им следует продолжать придерживаться позиции друга, апеллируя, в первую очередь, к личным, существенным потребностям потенциального потребителя с позиции советчика и доброжелателя. К примеру, одна женщина жалуется другой на холодность мужа, а та ей дает множество полезных советов,

между делом отмечая, какой восторг у ее собственного мужа вызвали новые духи с чувственным запахом определенной марки. Общение на форумах дает возможность узнать, на какие именно аспекты и потребности следует менеджеру по продажам обратить внимание при презентации своего товара.

Второй наиболее простой и доступный способ завязывания диалога с будущим клиентом состоит в **обзвоне** потенциальных покупателей. Звонки совершаются согласно заранее сделанной выборке. При этом учитывается группа и направление деятельности компаний или людей, которые могут оказаться заинтересованы в продукции компании. После совершения выбора проводится поиск их телефонных номеров (по городским справочникам и ресурсам Интернета). После этого менеджер приступает к процедуре обзвона.

В большинстве случаев опытный менеджер до совершения звонка потенциальному заказчику стремится получить о нем как можно больше информации. В набор необходимых сведений включается такой минимум данных как род занятий и возраст будущего потребителя или направление деятельности фирмы, а также координаты и ФИО ее руководителя. После анализа полученных данных происходит осмысление устной формы первичного преподнесения имеющегося в наличии коммерческого предложения, а также формирование индивидуального набора аргументов в пользу покупки для каждого потенциального потребителя. К примеру, подбирая аргументы в пользу рекламных услуг вашей компании, менеджер учитывает направление деятельности потенциального покупателя ваших услуг, т.е. целевую аудиторию, эмоции, которые должно вызывать рекламное объявление и необходимую реакцию потребителя. Для каждой конкретной ситуации менеджеру важно выбрать нужные слова, интонацию и даже тональность голоса. Подобным вербальным техникам часто учат на специализированных тренингах по продажам. Ко многим менеджерам подобное умение приходит с опытом. Тем не менее как мы уже писали раньше, нет никакой необходимости нанимать целую команду профессиональных менеджеров по продажам с колоссальным опытом работы.



Во-первых, тот, кто великолепно продает холодильники, необязательно достигнет вершин в продаже, к примеру, услуг гувернанток или репетиторов, предлагаемых вашей компанией. При этом новичок, еще вчера сидевший на студенческой скамье, может проявить чудеса изобретательности при предложении тех же услуг и достаточно быстро обзавестись кругом постоянных клиентов. В продажах личный опыт менеджера еще не является гарантией успеха. Именно поэтому профессионалы в управлении продажами рекомендуют нанимать команду, на 2/3 состоящую из новичков дела, свежий взгляд и энергия которых часто бывают полезны для дела, и на 1/3 из опытных «продажников», способных передать накопленные знания начинающим на внутрикорпоративных тренингах.

Важно отметить, что при продаже товаров и услуг, направленной на компанию, а не на отдельно взятого потребителя, при звонке необходимо иметь дело именно с теми, кто имеет достаточно полномочий и ресурсов для совершения предполагаемой покупки. В большинстве случаев трубку берет секретарь компании. Между тем после краткого объяснения сути проблемы желательно просить переключить звонок на того, кто отвечает в фирме за принятие подобных решений. Всегда необходимо стараться лично пообщаться с тем, кто имеет достаточно полномочий, т.е. руководителем или специалистом в отделе закупок или маркетинга (в зависимости от рода вашей продукции или услуг).

В случае успешного проведения телефонного этапа переговоров наступает время личной встречи продавца с потенциальным покупателем. Во многих случаях он оказывается решающим и определяет, существует ли у планируемой сделки будущее. Ниже мы расскажем о ряде общих закономерностей, с которыми важно познакомить своих менеджеров по продажам, отправляя их на личную встречу с потенциальным клиентом.

Как известно каждому из нас, *первое впечатление* можно произвести только один раз. В силу этого факта менеджер по продажам должен уметь производить благоприятный эффект одним своим появлением. Натуральная улыбка без тени натяну-

тости, аккуратно подстриженные чистые волосы и ногти — все это банально, но так часто не является непременным атрибутом многих специалистов по продажам. Лицо менеджера при первой встрече с клиентом — это фактически лицо товара, который он предлагает. Аккуратный свежий деловой костюм или, на крайний случай, чистые джинсы с пиджаком считаются лидерами гардероба среди успешных менеджеров и других деловых людей. Наличие визитки, папки для бумаг или небольшого кейса приветствуется. Эти атрибуты также имеют и практическое значение, позволяя оставить напоминание о себе и принести бумаги в аккуратном виде. Также в непременное «снаряжение» менеджера по продажам входят распечатанное коммерческое предложение или прайс-лист на товары и услуги, готовый для заполнения бланк заказов (должен включать требования по наименованиям и количеству единиц товара, пожелания к услуге), а также самих материалов для презентации. Следует помнить, что для большинства людей визуальный эффект, как правило, самый действенный. Поэтому специалисты по продажам предпочитают использовать видеопрезентации, слайды, а иногда и наглядно-практические демонстрации работы товара. Психологи и маркетологи отмечают, что наиболее сильное воздействие на будущего покупателя оказывает демонстрация продукта или услуги не в виде статичного положения, а в процессе работы. Если же подобное исключено из-за величины товара или по техническим причинам, на вооружении у менеджера всегда должен быть набор фотографий, слайдов или видеоматериалов, демонстрирующих продукцию в действии. Когда дело касается продажи услуг, то в этом случае берутся фотографии счастливых или просто довольных людей, пользующихся или уже воспользовавшихся (фото «до и после») этой услугой. Главное условие, которое стоит соблюдать — это соответствие образа на фото- и видеоматериалах оказываемым услугам, вызываемым ими приятным ассоциациям, имиджу компании-продавца, и, самое важное, потребностям покупателя. К примеру, чтобы убедить человека купить чрезвычайно дорогой пылесос для автомобиля, можно сделать акцент как на пользе для здоровья

владельца авто, так и на удобстве его использования для сокращения времени уборки салона. Наиболее же действенным аргументом для многих покупателей будет то, что подобный агрегат, проданный первым лицам города и имеющийся в собственности у некоторых известных лиц, является символом престижа и роскоши. Даже если продаваемый предмет на самом деле абсолютно бесполезен, игру на самолюбии потенциального клиента и его желании быть «не хуже, а лучше» окружающих можно использовать в свою пользу при торговле самыми различными товарами.

Более того, бывают ситуации, когда клиент сам не может точно определиться, что именно ему нужно и хотелось бы купить. В этом случае на сцену выходит **метод кросс-продаж**. Использование этого метода предполагает, что помимо основного продаваемого товара или услуги, менеджер убеждает своего собеседника в необходимости совершения и других покупок. Часто при этом используется практически неотразимая для многих покупателей формула «со скидкой». Надо сказать, что метод довольно действенный, так как потребитель испытывает ощущение, что купил не одну вещь или услугу, а целый комплект и получает двойное удовлетворение от покупки. Приобретая долгожданный автомобиль, каждый второй новоявленный владелец «железного коня» захочет немедленно купить для него полезные и стильные аксессуары. Размещая дорогостоящие рекламные объявления на стендах в городе, клиент с удовольствием воспользуется скидкой и получит недорогую рекламу, оформленную в аналогичном стиле, в сети Интернет.

Необходимо отметить, что слово «скидка» действительно имеет просто волшебное воздействие на многих потребителей. Тем не менее так как скидки нам сегодня обещают практически везде и на все, они перестали нас удивлять. Ваша задача — сделать скидки, предлагаемые вашей компанией, совершенно особенными. Для этого вовсе нет необходимости продавать товар за 10% от его стоимости у конкурентов. Чтобы привлечь внимание к вашей продукции, бывает достаточно потратить несколько часов рабочего времени на разработку анкеты для

клиентов и обдумывание системы скидок по персональной карте. Персональная карта скидок, как правило, выдается либо постоянному клиенту, либо тому, кто совершил у вас покупку на сумму, большую определенной цифры. Последний вариант предпочтительнее, так как позволяет сделать разовых покупателей постоянными. Персональная карта скидок дает потребителю ощущение уникальности и избранности при совершении покупки у данной компании, что неизменно привлекает его вновь и вновь. Конечно же, если качество товара и обслуживания его устраивает. Как правило, сумма покупки, после которой выдается карта скидок, зависит от финансового и социального уровня основного круга покупателей и группы, к которой принадлежат товары или услуги. Тем не менее стандартные цифры, как правило, колеблются от 500 (аптека, магазин косметики) до 1000 рублей. Сумму, после которой потребитель получает скидку, можно увеличить в несколько раз, особенно, в случае, если вы занимаетесь продажей дорогих или престижных товаров. По факту совершения покупки клиенту предлагается заполнить короткую анкету с основными вопросами (ФИО, пол, возраст, контактные данные, предпочтения по товару и т.д.), после чего данные заносятся в компьютер, а покупателю выдается персональная карта. Если у вас есть финансовая возможность, можно делать именные карты прямо на месте, не заставляя клиента ждать. Если такой возможности нет, рекомендуется просто использовать накопительную систему скидок на карте, чтобы ее владелец чувствовал, что его скидки индивидуальны и постоянно растут при каждой покупке. Несомненно, введение карт скидок следует осуществлять одновременно с работой по улучшения качества обслуживания персоналом вашей компании. Ведь именно хорошее отношение ваших сотрудников к клиенту и к собственной работе, демонстрируемое ими при работе с покупателями, увеличивает вероятность того, что данный потребитель будет возвращаться за покупками именно к вам.

Вернемся к нашей последовательности. После демонстрации товара или услуги приходит очередь **работы с возражения-**

**ми клиента.** Этот этап знаком, пожалуй, всем, кто когда-либо работал в продажах. Клиент предоставляет свои возражения, вы — контраргументы. Возражения будущего покупателя выражают некоторое сопротивление клиента акту совершения покупки (как мы знаем из курса физики, каждое действие встречает некоторое противодействие). Поэтому появление возражений вполне закономерно, и их наличие в большинстве ситуаций вовсе не означает неготовности совершить покупку. Как правило, возражения показывают менеджеру наличие у клиента заинтересованности, а также дают возможность рассказать о предлагаемом товаре или услуге больше. Опытные или тонко чувствующие ситуацию менеджеры, как правило, поступают одним из перечисленных ниже *способов*.

1. **Конвертация возражений.** Это значит, что вы соглашаетесь со словами клиента, но при этом делаете акцент на положительных характеристиках продукта. Иными словами, вы переводите минус в плюс. Так, высокая цена определяется износостойкостью и высоким качеством материалов, а среднее качество, напротив, оправдывается разумной стоимостью.

2. **Нейтрализация возражений.** В этом случае вы опять же соглашаетесь со словами клиента, а затем доказываете, насколько малозначительным является указанный недостаток при использовании продукта («Да, данное покрытие для потолка не является влагостойким, но так как вы собираетесь торговать им за границей в засушливой зоне, данное его качество не будет иметь никакого значения»).

3. **Отрицание.** Если возражение основано на дезинформации или ложных представлениях, необходимо мягко, но настойчиво разубедить клиента и привести его к своей точке зрения. Статистические, научные данные и мнение авторитетных людей в подобном случае являются признанными помощниками менеджера.

Как правило, после этапа работы с возражениями в случае удачного исхода и наличия у клиента средств и решимости на совершение покупки наступает собственно заключение сделки. После него компания, следящая за своей репутацией заин-

тересованная в долговременном процветании предприятия, старается отслеживать дальнейший путь своего товара и, соответственно, купившего его клиента, что показывает заботу о потребителе и исключительный профессионализм. Как правило, отслеживание происходит с помощью периодических звонков менеджера покупателю или сообщений по электронной почте, также оповещающих о новинках в вашей компании.

Необходимо отметить, что эффективное управление продажами требует от руководителя как минимум понимания изложенных выше рекомендаций и советов, а также разрабатываемого с течением времени умения стратегически планировать распространение продукта или продажу услуг на рынке в течение определенного срока. Кроме того, дополнительную вероятность успеха продаж и достижения запланированных показателей обеспечивает правильный подбор сотрудников, их обучение и мотивация, а также собственно организация отдела, о чем шла речь в главах 5 и 6. Правильно донесенная и интерпретированная информация в голове вашего менеджера по продажам является одной из гарантий успеха, поэтому изложенные выше рекомендации в необходимом для вашей компании разрезе важно донести до вашего отдела продаж. К сожалению, ввиду объема книги мы не можем в полной мере рассмотреть все разнообразие методов повышения эффективности продаж. Тем не менее специально отобранные сведения послужат залогом понимания основы успешных действий по продвижению вашей компании и ее товара на рынке.

Повышает вероятность успешного выполнения плана также желание самого менеджера преуспевать и процветать в рамках компании, принося прибыль как ей, так и себе. Стремление учиться и получать опыт, а также упорство являются чрезвычайно важными характеристиками для каждого сотрудника вашего отдела или компании. Наличие этих качеств у менеджеров можно назвать еще одним секретом успешных продаж. По этой причине при наборе сотрудников мы рекомендуем обратить особое внимание на тех кандидатов, которые достаточно быстро находят ответы на любые провокационные вопросы, умело

выходят из любой искусственно созданной на собеседовании ситуации, а также уверенно и обоснованно отстаивают свою точку зрения в случае несовпадения мнений. Именно из этого строительного материала руководителю приходится воздвигать «башню» продаж, и от стойкости основы зависит то, насколько успешным станет отдел и каких высот достигнет.

На сегодняшний день выбор кандидатов на должность, как правило, отличается широтой. В продажи часто переходят те, кто покинул работу в других сферах в силу ее низкой востребованности или недостойной оплаты труда. Среди таких кандидатов мы рекомендуем уделять особенное внимание тем, кто имеет опыт работы с людьми, а также специалистам в сфере информационных технологий. Дело в том, что последние в большинстве случаев отличаются завидным упорством, а, кроме того, способны усваивать большие объемы новой для них информации. Хороший менеджер по продажам должен уметь ответить практически на любой вопрос клиента о вашем продукте или услуге. Это обеспечивает «кредит доверия» покупателя и более высокую вероятность совершения покупки.

## **7.4. Продвижение товара**

Многие финансисты и крупные бизнесмены склонны считать, что без применения тех или иных способов продвижения товара или услуги, которую вы продаете, компания просто теряет время на рынке. Однако эта точка зрения справедлива, в основном, для предприятий крупного и среднего размера. Маленькие компании со сложившимся кругом клиентов могут позволить себе на некоторое время забывать о продвижении своих товаров и услуг. Тем не менее чрезвычайно важной здесь следует считать оговорку «на некоторое время», так как каждый день на рынке появляются все новые и новые компании, захватывая определенный сегмент. Конкурент может переманить к себе часть постоянных клиентов, они могут уйти сами, по той

или иной причине, и даже в случае, если круг заказчиков останется тем же, при отсутствии продвижения компания лишает себя перспективы стабильного роста.

Итак, как использовать современные технологии продвижения товаров и услуг с наименьшими затратами? Ответы на этот вопрос мы с вами рассмотрим в данном пункте.

При разработке рекламных решений и ходов предприятия, как правило, учитывается состав и умения сотрудников компании, отвечающих за рекламу, а также размер организации и направление ее деятельности. Как правило, в небольшой компании рекламой занимается всего один сотрудник, и это в лучшем случае. В иной ситуации такого человека в штате предприятия просто нет. Необходимо отметить, что для многих компаний подобный сотрудник, действительно, излишняя роскошь. Рекламные услуги на аутсорсинге при сегодняшнем развитии бизнеса обходятся, в среднем, в два и более раз дешевле оплаты труда постоянного работника. Что касается крупных компаний, то в их состав, как правило, входит отдел или служба подобного назначения, которая в большинстве случаев также периодически пользуется услугами внешних агентств. Для предприятий же, производящих потребительские товары, нормой зачастую является наличие собственного крупного рекламного департамента.

Рекламное подразделение любого размера несет на себе ответственность за проведение рекламных исследований, написание промотекстов, медиаанализ, дизайн продукции и промоматериалов. Подчиняется оно, как правило, либо директору по маркетингу, если такая должность существует в компании, либо руководителю всей организации. На наш взгляд, если у предприятия есть возможность нанять профессионала на должность директора по маркетингу, то этим владельцем компании снимет с себя дополнительные заботы по организации рабочего процесса в данном отделе, доверив дело специалисту, который, в свою очередь, будет нести ответственность непосредственно перед ним. Однако есть еще один удачный вариант для компаний небольшого и среднего размера. Некоторые руко-



водители предпочитают совместить отдел продаж со службой маркетинга и рекламы. На практике при умелой организации отдела и хорошем подборе кадров данное решение является наиболее удачным, так как позволяет избежать сложностей координирования работы двух отделов, сэкономить средства, а также ускорить рабочие процессы, объединив привлечение и обслуживание клиентов в рамках одного департамента.

Как в случае наличия собственных специалистов по рекламе, так и при их отсутствии, зачастую компания все же вынуждена периодически сотрудничать с внешними рекламными агентствами. Печать рекламных объявлений, размещение наружной и интернет-рекламы, распространение листовок и брошюр — это тот минимум функций, который может быть востребован в организации, имеющей собственный отдел рекламы. Планирование рекламного процесса, креативная его составляющая, а также само производство рекламы как полный цикл рекламных услуг больше подходят тем компаниям, которые не имеют соответствующей службы в своем составе. Тем не менее и они могут сэкономить, если к творческому процессу и планированию будут подключены сотрудники отдела продаж, которые, как правило, достаточно хорошо знают интересы и потребности покупателя.

К наиболее эффективным *источникам рекламного воздействия* сегодня, помимо дорогостоящей телевизионной рекламы, относятся некоторые *виды рекламы*.

1. Радиореклама (стоимость зависит от многих факторов, в том числе и от популярности данной радиоволны, степень эффективности высокая).

2. Реклама в СМИ (средне-высокая эффективность в случае успешного выбора целевой аудитории). К примеру, если вы продаете молодежную обувь, следует внимательно изучить те ресурсы СМИ (включая их репутацию, популярность и надежность), которым отдают предпочтения различные сообщества и молодежные движения, и только после этого выбирать тот источник, в котором должно появиться ваше рекламное объявление.

3. Интернет-реклама (наиболее недорогой в большинстве случаев вариант). По низкой стоимости уступает только рекламным листовкам с полиграфией низкого и среднего качества. Эффективность же интернет-рекламы, как мы писали выше, в данный момент приближается к показателям телевизионной рекламы. Сразу сделаем оговорку: данная закономерность не касается рекламы продуктов народного потребления (хлеб, стиральный порошок, сахар и др.). На текущий момент грамотная и умело позиционированная интернет-реклама способна принести компании значительное повышение продаж в первый же месяц использования. Крупнейшими российскими агентствами, занимающимися организацией данного вида деятельности, являются Promo.ru, Два солнца, AdWatch, A-Net, Город-Инфо, Манифест, Prior, Video International, Maxima, Adex. Услуги этих компаний, как правило, стоят на порядок дороже, но обеспечивают верхние границы эффективности вашего рекламного объявления. Тем не менее можно обойтись меньшими затратами и получить весьма неплохие результаты. Для этого желательно самостоятельно изучить те интернет-ресурсы, в которых может быть заинтересована ваша основная целевая аудитория, узнать их посещаемость, оценить количество уже размещенной на них рекламы, качество рекламных объявлений, их привлекательность для посетителя. После этого имеющиеся сведения о нескольких ресурсах сравниваются, добавляется информация об условиях создания и размещения объявления, и заключается договор. Рекомендуется первое рекламное объявление размещать на достаточно краткий срок (от 1 до 2 месяцев) с тем, чтобы вначале оценить реальную эффективность данного ресурса в отношении вашего товара, а потом уже заключать более долговременный контракт.

Что касается печатной и наружной рекламы, то ее эффективность зависит зачастую только от качества печати, мест распространения или размещения, а также привлекательности самого объявления. В связи с этим и расценки, и действенность

двух данных видов рекламы могут достаточно сильно различаться в каждой конкретной ситуации.

В юридических вопросах, возникающих при создании и размещении рекламных объявлений, стоит руководствоваться такими законами, как: «О рекламе», «О средствах массовой информации», «О защите прав потребителей». Они регламентируют рекламную деятельность в РФ, регулирует же ее такой орган государственного управления как Федеральная антимонопольная служба.

Любое рекламное воздействие, как мы уже говорили, служит **двум основным целям**: информированию общественности о продукции или услугах вашей компании, а также продвижению продаж. В конечном итоге, обе цели сводятся к одной, последней из двух перечисленных. **Продвижением продаж** (sales promotion) называют любое предоставление стимула, провоцирующего потребителя на совершение покупки. Иными словами, это достаточно широкое определение. Кроме того, необходимо отметить, что продвижение продаж нередко дополняет рекламу, помогая в комплексе достигать наилучших результатов. Реклама информирует и призывает потребителя к совершению покупки, продвижение продаж дает толчок к совершению, как минимум, пробной покупки. Так как мы интересуемся практической стороной вопроса, рассмотрим наиболее популярные и эффективные методы продвижения продаж в их приложении к реальной деятельности компаний на рынке.

Методы продвижения продаж, ориентированные на конечного потребителя (иными словами, на простого обывателя), включают в себя: бесплатные образцы, возврат части цены, купоны, бонусные упаковки, рекламные предметы, соревнования и лотереи, премии, патронажные вознаграждения, а также продвижение в точке продаж. Рассмотрим вкратце каждый из этих методов и особенности их применения.

Использование **образцов** как метод продвижения продаж отличается не только высокой эффективностью, но и немалой стоимостью для производителя и продавца. Тем не менее распространение бесплатных упаковок предметов гигиены, экзем-

пляров журналов, поштучно предлагаемых конфет и пробных занятий танцами не идет на убыль со временем. Компания Procter & Gamble, к примеру, распространяет более ста миллионов бесплатных образцов своей продукции каждый год. Использование образцов дает продавцу два основных преимущества на рынке. Во-первых, почти 3/4 потребителей, попробовавших продукт бесплатно, впоследствии покупают его (реакция на стимул достаточно высока), а во-вторых, в обмен на получение образцов покупатель в большинстве случаев соглашается дать некоторую важную для маркетеров информацию (посещения торговой точки, привычный состав покупок, а также психографические, демографические, географические и другие важные для конкретного продавца сведения).

Как правило, бесплатные образцы распространяются в торговых залах, на улице, пересылаются по почте и демонстрируются на выставках. Единственным недостатком этого метода является высокая стоимость подобного продвижения товара, так как продавец в течение некоторого времени бесплатно отдает продукт, за который он уже мог бы получать деньги.

**Бонусные упаковки** — это упаковки товара, содержащие большее количество или массу товара «за те же деньги». К примеру, пачка порошка или коробка сока, которые содержат на 10% больше обычной массы, считаются бонусной упаковкой. Данный метод достаточно эффективно стимулирует продажи, но чрезвычайно легко копируется конкурентами. В подобном случае покупателю нелегко будет сделать выбор между аналогичными бонусными упаковками различных производителей.

**Возврат части цены** пока не слишком распространен в российской торговле. Данный метод предполагает, что после совершения покупки потребитель высылает подтверждение факта приобретения товара производителю, указывая свои точные координаты. В свою очередь, производитель пересылает покупателю чеком некоторую часть оплаченной стоимости товара. Однако данная схема не вполне понятна и логична для русского менталитета. На западном рынке подобная мера помогает сформировать лояльность по отношению к определенной торговой

марке и повысить продажи, тем не менее даже привычные к подобной схеме покупатели находят процедуру довольно утомительной и обременительной. По этой причине значительная часть потребителей не запрашивает часть цены обратно.

**Купоны** как средство продвижения продаж весьма удобны и широко распространены на многих потребительских рынках. Купон подтверждает право потребителя на скидку при покупке определенного товара. Широко распространена система рассылки купонов по почте и в сети Интернет (в электронной форме), а также их размещения в популярных газетах и журналах. При рассылке купонов по электронной почте они распечатываются покупателем на бумаге и позже предъявляются в торговой точке. Для ускорения совершения покупки купоны часто имеют ограниченный срок использования, что стимулирует потребителя купить продукт быстрее. Далеко не все потребители покупают товары, скидку на которые дает им купон, тем не менее данный метод продвижения не является дорогостоящим и полностью окупает затраты производителя и продавца на бумагу и полиграфию.

**Патронажные вознаграждения** — это метод продвижения продаж, основанный на поощрении стабильного регулярного использования товаров и услуг компании. К примеру, в случае, если постоянный посетитель одного и того же кинотеатра достигает определенного числа купленных билетов в месяц, то следующая пара билетов ему достается бесплатно. Та же схема действенна в солярии, а также в авиакомпаниях, которые периодически предоставляют постоянным пассажирам один бесплатный билет по достижении определенного количества перелетов.

**Премиями** называют товары, которые прилагаются бесплатно или по сокращенной цене к продаваемому продукту. Иными словами, когда вы слышите «Покупая микроволновую печь, получите фен в подарок», это и есть премия. Чаще всего премия по назначению дополняет продаваемый продукт (к шампуню прилагается резинка для волос, а к детской коляске небольшая игрушка). Премия как метод достаточно

действена для мотивации пробной покупки товара. На практике в качестве премии многие компании стараются предложить товар недорогой, не пользующийся спросом, или тот, срок годности на который истекает. Единственное, чего нельзя допускать при выборе такой премии — это использование продуктов, которые покупатель сразу определит как некачественные или уже просроченные. По этой причине к выбору премии надо подходить с аккуратностью, балансируя между разумным сокращением затрат и сохранением доверия вновь привлеченного покупателя.

**Рекламные предметы** — это своеобразные сувениры с логотипом или названием того товара, продажи которого необходимо повысить. Часто рекламными предметами становятся ручки, футболки, кружки с символикой продукции. Рекламные предметы, как правило, раздаются бесплатно в местах продаж или прилагаются к покупкам в качестве сувенира. От премии в последнем случае рекламные предметы отличаются тем, что, во-первых, содержат рекламную надпись, а, во-вторых, выдаются на кассе при покупке любого продукта данного производителя. Необходимо отметить, что далеко не всегда рекламные предметы являются дешевыми продуктами, которые производителю «не жалко» раздавать покупателям. Так, в Копенгагене местные отделения компаний Nokia и Lega раздают новоиспеченным родителям детские коляски со своими названиями и символикой. Подобное действие помогает не только повысить узнаваемость и популярность марки, но и вызвать наиболее благоприятные ассоциации с компанией и ее продукцией.

**Продвижение продукции в торговой точке** является одним из наиболее часто используемых на практике методов в российской действительности. К ним можно отнести как фирменные (с символикой и названием компании) лотки, столики для упаковки товара, стенды для леденцов, так и акции, призванные привлечь внимание к продукту. Как правило, такие акции сочетаются с одним из перечисленных выше методов (к примеру, «Купите две бутылки нового напитка и получите бейсболку с символикой компании в подарок»). Кроме того, к наиболее не-

дорогим, но обладающим не столь высокой эффективностью по сравнению с другими предложенными способами методом, является размещение в точках продаж специальных клеящихся лент с названием товара на самих полках с продукцией.

Помимо перечисленных методов, в целях продвижения продаж компаниями часто проводятся разнообразные *лотереи, викторины и соревнования*. Условием победы может являться как сбор определенного числа наклеек или других частей упаковки товара, так и ответы на различные интеллектуальные вопросы. При организации подобных конкурсов условия ограничиваются лишь фантазией проводящих его специалистов и выделенными средствами. В качестве приза, как правило, выступает какой-либо дорогостоящий предмет или услуга (к примеру, поездка в экзотическую страну на двоих). Лотереи для производителей удобны в силу того обстоятельства, что число выигрышей известно заранее, таким образом, не составляет труда составить определенный бюджет и придерживаться его. В свою очередь, такие конкурсы привлекают внимание рядового потребителя к торговой марке. Однако большинство российских рядовых покупателей не доверяют подобным мероприятиям и не считают их честными. По этой причине мы не можем рекомендовать вам использование конкурсов как метода продвижения продаж в его традиционном виде. Тем не менее в случае, если лотерея или соревнование предстает в виде праздника для потребителей, проводимого в самой торговой точке или другом удобном для этого месте, эффективность использования метода значительно повышается, так как у участвующих в мероприятии остаются приятные воспоминания и ассоциации, связанные с торговой маркой. На такие праздники рекомендуется приглашать клоуна или артистов, а также угощать всех присутствующих напитками и едой. В конечном итоге по стоимости подобное мероприятие, если разумно ограничить время его проведения, не превысит стоимости ценного приза, который был бы обещан при использовании метода в его первоначальном виде. В ходе самого праздника проводятся небольшие соревнования и лотереи,

но предлагаемые призы не отличаются высокой стоимостью. Главное для этого метода — оставить у покупателей стойкое ощущение праздника.

Все вышеперечисленные методы подходят для продвижения продаж, ориентированных на рынок потребителей, однако, когда речь заходит о продажах, ориентированных на деловую среду, многие производители и продавцы разводят руками, отказываясь от использования эффективных в других условиях методов продвижения. Тем не менее за долгие годы в деловой культуре наиболее успешных компаний сформировался пласт знаний и навыков по продвижению продаж, ориентированных на деловую среду. Уделим им некоторое внимание.

**Товарные зачеты**, или **скидки**, используются в качестве выгодного предложения для контрагентов. К примеру, каждый 10-ый экземпляр или упаковка товара продаются бесплатно. Кроме того, оптовым покупателям могут предоставляться скидки со счета.

Также компания может устраивать **соревнования** для дилеров и использовать различные **стимулы**. Так, к примеру, при достижении определенного количества продаж или лучшего результата среди дилеров победитель получает определенные выгоды и призы.

В деловых отношениях крупных контрагентов также существует такое понятие как **полочные зачеты**. Под этим названием скрыта необходимость оплачивать пространство полок под новый продукт в магазине. Как правило, оплачивающему это объясняют необходимостью дополнительного обслуживания полок с новым товаром — перестановки других продуктов, контроля безопасности и управления остатками продукции на складе.

**Форумы, выставки, торговые показы и съезды** также могут стать отличной возможностью для продвижения продаж и поиска крупных партнеров. На них можно обсуждать наиболее животрепещущие деловые вопросы, а организатор таких мероприятий, как правило, получает возможность показать себя и свою продукцию с наилучшей стороны и заключить множество



выгодных контрактов, к которым стремился. Кроме того, некоторые компании открывают особые программы обучения для специалистов предприятий-партнеров. В процессе подобных программ специалист может повысить свою квалификацию, обучиться тонкостям ведения некоторых деловых процессов, а также получить сертификаты и свидетельства. Как правило, проведение подобных курсов могут позволить себе только крупные компании с устоявшейся позицией на рынке. У многих других предприятий просто нет возможности предоставить для программ обучения ресурсы времени, денег и отвлечь от рабочего процесса собственных квалифицированных специалистов.

Таким образом, мы видим, что в мире бизнеса на данный момент существует множество способов продвижения продаж. Выбор того или иного метода и полноценной стратегии продаж зависит, в конечном итоге, от размера компании, направления ее деятельности, ситуации на рынке, а также непосредственно поставленных руководителем задач и плана, которого придерживается организация.

Высокая значимость, которую имеет продвижение продаж для стабильного положения и дальнейшего развития компании, вызывает необходимость особо тщательного планирования использования любых стратегий. **Обоснование выбранной программы продвижения продаж должно учитывать и включать в себя**, как вы уже можете предположить:

- ✓ выбор и постановку определенных целей (формирование осведомленности, стимулирование пробной покупки продукта, планируемый объем продаж, желательная доля рынка);
- ✓ определение наиболее подходящих путей и конкретных методов достижения этих целей;
- ✓ собственно реализацию программы;
- ✓ контроль и оценку результатов.

План продвижения продаж, основанный на такой программе, может быть построен как в форме матрицы (мероприятие или поставленный срок) или таблицы, так и иметь пошаговую структуру. Программу продвижения продаж достаточно удобно строить по стандартному принципу маркетингового комплекса:

продукт, цена, распространение, продвижение. Это значит, что особенности перечисленных составляющих комплекса должны определяться в представленном порядке очередности с учетом их взаимосвязей. Для определения того объема продаж, которого мы можем достигнуть за определенный период на данном этапе, необходимо принимать во внимание особенности и величину (финансовый и временной показатель) стимула, который компания собирается использовать для привлечения покупателей. Кроме того, большое значение приобретают такие факторы как место, отведенное данному продукту или услуге в планах самой компании, а также денежные ресурсы (минимальная и максимальная граница), выделяемые под акции продвижения. Не менее важен способ выбора распространения продукта (через торговые точки, через сеть Интернет, оптовая продажа и др.) и информации о нем в случае, если привычная тактика не дает высоких результатов.

*Оценить эффективность выбранной программы* продвижения продаж достаточно просто на любом этапе или контрольной точке. Собственно будущий результат всегда очевиден и достоверен исходя из реакции покупателей. Эффективность продвижения продаж и ее показатели важно соотносить с затратами на их достижение. Таким образом, финансовая величина, показывающая увеличение результатов продаж (а также увеличение доли рынка и количества клиентов), сравнивается с теми суммами, которые были потрачены на разработку и реализацию программы продвижения (включая стоимость купонов, премий, образцов и др.). Также наиболее простым решением в случае использования в программе купонов или других средств, путь которых достаточно легко проследить, будет сравнение числа выпущенных и использованных купонов, предваряющее финансовые расчеты по результатам программы. Таким образом, мы видим, что продвижение продаж достаточно легко поддается как планированию, так и оценке и контролю. В связи с этим, так как получение прибыли и повышение ее величин зачастую является одной из приоритетных целей компании, мы считаем целесообразным включить планирование продвижения про-

даж в общее планирование продаж с учетом того, какие методы и средства, описанные в данной главе лучше всего подойдут именно вашей компании и вашей сфере деятельности.

Планирование продаж, о котором мы вели речь в данной книге, — это крайне многоплановый процесс, в котором необходимо учитывать как вариант победы, так и некоторую возможность поражения. Грамотно составленный план должен отражать все вероятные исходы ведения дел, а также пути выхода из затруднительных ситуаций. Кроме того, своевременный контроль результатов запланированной деятельности в обозначенных в плане временных точках позволяет руководителю оценить верность выбранного направления движения и внести коррективы как в план, так и в текущую деятельность. В связи с этим все большее и большее количество успешных компаний и деловых людей, вне зависимости от направления бизнеса и размера предприятия, приходит к выводу о важности планирования своей работы на краткие периоды и долгие сроки.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, мы рассмотрели в нашем пособии множество вопросов, которые имеют первостепенное значение для решения проблем и достижения скорейшего процветания компании, и в частности отдела продаж. Теперь мы можем в полной мере оценить как важность планирования, так и основные правила построения эффективного отдела продаж. Мы многому научились и усвоили *множество уроков, которые нам пригодятся в нелегкой работе по организации продаж.*

Повторим основные и наиболее важные из них:

- ✓ планирование на данном этапе развития мирового бизнеса является такой же насущной необходимостью, как наличие в офисе телефона, компьютера и сотрудников;
- ✓ планирование позволяет гораздо более эффективно ставить цели и добиваться их;
- ✓ бизнес-планирование имеет некоторые особенности, которые необходимо учитывать. В частности существует множество факторов, способных повлиять на точность как вашего прогноза, так и самого плана;
- ✓ на данный момент разработаны основные правила составления бизнес-планов, но для того, чтобы ваш план «работал» на вас, желательно руководствоваться, в первую очередь, удобством прочтения и понимания этого документа;
- ✓ бизнес-план составляется не для того, чтобы лежать в сейфе, а для постоянного пользования;
- ✓ план в тех его частях, которые осуществляются непосредственно службами, отделами и сотрудниками, должен в обязательном порядке быть озвучен будущим исполнителям;
- ✓ помимо основного плана, желательно иметь дополнительные планы для наиболее вероятных ситуаций и изменений среды, которые могут воздействовать на ваш бизнес;
- ✓ бизнес-план, как правило, составляется на большой промежуток времени. Чтобы подробно распланировать ближайшую деятельность, желательно составлять дополнительные

конкретизирующие и уточняющие основной план подпланы на текущий и следующий за ним период;

✓ чрезвычайно важно, чтобы планы не противоречили друг другу;

✓ изменения в план вносить можно и нужно, но они не должны без реальной необходимости затрагивать саму суть плана;

✓ планирование продаж как специфического вида деятельности имеет свои особенности, которые необходимо учитывать;

✓ план продаж должен вписываться в основной план на текущий период деятельности;

✓ проверку соответствия планов реальности и их воплощения в действительность желательно проводить с помощью отчетов и регулярных планерок;

✓ для эффективной работы отдела продаж рекрутинг необходимо поставить на чрезвычайно высокий уровень, следуя определенным рекомендациям и советам;

✓ обучение менеджеров — это неотъемлемый элемент удачного построения системы продаж и одно из важнейших условий эффективной организации работы отдела продаж;

✓ проведение тренингов и обучающих мероприятий, а также обмен опытом, должны стать регулярными в вашем отделе;

✓ чрезвычайно большое значение для организации службы продаж и достижения намеченных показателей имеет мотивация;

✓ мотивация, как материальная, так и нематериальная — это одна из тех основ, на которых строится эффективная система продаж. Ее приемы и методы важно своевременно освоить и постоянно использовать;

✓ существуют уже отработанные и гарантированно действующие стратегии эффективных продаж. Тем не менее элемент творчества и неожиданности в продажах всегда приветствуется, так как позволяет завладеть вниманием потенциального покупателя;

✓ различные секреты продаж, скидки, методы продвижения товара не имеют смысла, если сотрудник не верит в успех предприятия. Помогите ему на первых этапах, и рост продаж не заставит себя ждать;

✓ на настоящий момент все большую и большую популярность приобретает Интернет, и не только в качестве средства связи. На настоящий момент продажи через Интернет и реклама в Сети, менее дорогостоящая, чем многие другие виды рекламы, приобретают все большее значение;

✓ как бы ни были популярны и востребованы многие методы продвижения товара и увеличения продаж, их всегда необходимо соотносить с собственными возможностями, желаниями и реальной ситуацией конкретно в вашей компании. Мы даем рекомендации для того, чтобы вы могли их оценить и применить не на примере какой-либо абстрактной организации, а именно на вашем предприятии. По этой причине желательно учитывать все особенности вашей компании и отдела при использовании данных выше советов и рекомендаций.

В заключение хотелось бы сказать: продажи на сегодняшний день — это основной вид деятельности, приносящий прямой доход. В связи с этим фактором, а также их огромной историей — от купцов до современных руководителей отделов — их многообразие действительно поражает. Если вы только начинаете новое направление бизнеса или вносите значительные коррективы в старое, всегда необходимо выбирать то, что, во-первых, будет актуально и востребовано еще долгие годы. Кроме того — и это не менее важно — желательно заниматься той сферой деятельности и тем ассортиментом продукции или услуг, которые вам действительно интересны и близки. Мотивация для сотрудников чрезвычайно важна, но еще большее значение она приобретает для самого руководителя, так как во многом именно от него и его отношения к своему делу зависит успех компании.

Помните об этом и будьте успешны! Легкого вам достижения планов и высоких продаж!

## Литература

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1997.
2. *Алешина И.В.* Маркетинг для менеджеров: учебное пособие. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003.
3. *Бакшт К.А.* Построение отдела продаж с нуля до максимальных результатов. 2-е издание, расширенное и дополненное. — СПб.: Питер, 2007.
4. *Владимирова Л.П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. — М.: Дашков и К°, 2000.
5. *Ефремов В.С.* Стратегия бизнеса. — М.: Финпресс, 1998.
6. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 1996.
7. *Песоцкий Е.А.* Реклама: учебно-практическое пособие. — М.: Дашков и К°, 2007.
8. *Финн Р.* Планирование и успех. — М.: Финпресс, 1999.

### НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ:

1. Дипломы, курсовые, рефераты...
2. Диссертации и научные работы.

Тематика любая: КОММЕРЦИЯ,  
экономика,  
маркетинг, техника, биология, право,  
финансы ...

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ,  
ДИССЕРТАЦИИ:

полные тексты в электронной библиотеке  
[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).