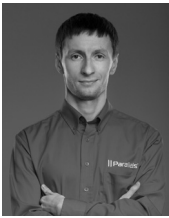


# ПЛАН ПРОДАЖ – ОБЩИЙ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ДЛЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА?



*Руслан Галка,  
начальник отдела продаж и маркетинга компании Parallels*

**Каким должен быть план продаж? Одни считают, что план должен быть общим для всего отдела, другие уверены, что план продаж должен быть индивидуальным для каждого сотрудника, а есть и те, кто вообще предпочитает работать без планирования продаж. Сегодня наши авторы поделятся своим мнением на тему планирования продаж в компании.**

Ответ на вопрос о том, делать план продаж индивидуальным или общим, зависит от продаваемых компанией решений, структуры подразделения продаж и системы мотивации персонала.

Безусловным преимуществом индивидуального плана продаж является личная ответственность и заинтересованность продавца в выполнении плана. Это лучший вариант, когда компания продает разные решения в различные отрасли и за каждое направление отвечает выделенный сотрудник. В таком случае нет смысла делать план общим, так как по своей сути это личные продажи, и они должны контролироваться и вознаграждаться тоже индивидуально.

Общий план продаж годится в том случае, когда у компании несколько филиалов или продающих подразделений, разделенных территориально, между которыми можно выстроить соревновательную систе-

му мотивации. В таком случае общий на отдел план продаж помогает сплотить коллектив и поднять уровень продаж по всей компании.

Дополнительно стоит отметить следующий момент, если процесс продаж задействует большое количество сотрудников компании, от которых зависит конечный результат (пресейлы, технические специалисты, юристы и т. п.), то логично делать план продаж общим на всех вовлеченных в процесс. В таком случае за результат отвечает не только менеджер по продажам, но и поддерживающие его продажи подразделения.

Если говорить про специфические планы продаж, то чаще всего за общий план отвечает руководитель подразделения продаж, а у каждого менеджера отдельные индивидуальные планы. Такой подход позволяет грамотному управленцу распределять общую годовую квоту по менеджерам в зависимости от специфики их рынка. Например, если менеджер отвечает за продажи в госсектор, то большая часть его сделок будет приходиться на четвертый квартал, когда играется большая часть тендеров. В то же время, когда летом у всех «мертвый сезон» на строитель-

ОБЩИЙ ПЛАН ПРОДАЖ ГОДИТСЯ  
В ТОМ СЛУЧАЕ, КОГДА У КОМПАНИИ НЕСКОЛЬКО  
ФИЛИАЛОВ ИЛИ ПРОДАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ,  
РАЗДЕЛЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНО.

## ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ВЫПОЛНЯЮТ ПЛАН ПРОДАЖ

Начать, наверное, стоит с того, как выставлен план продаж. Правильное планирование продаж — дело очень ответственное, так как от него зависит весь бюджет, и если план выставлен некорректно, то вполне логично, что он может быть не выполнен. Подробно разбирать, как выставлять план продаж, мы сейчас не будем, остановимся на основных моментах правильной постановки плана:

- учитываем сезонность;
- трезво оцениваем имеющиеся ресурсы;
- при составлении бюджета берем пессимистичный прогноз продаж.

К сожалению, практика показывает, что ошибок при планировании не избежать. Всегда есть форс-мажорные обстоятельства, как внешние, так и внутренние. Поэтому очень важно знать минимум продаж, который позволит не сокращать затраты. И заранее планировать свои действия, если продажи упадут ниже минимума.

Факторы, которые влияют на выполнение плана, можно условно разделить на две категории: внешние и внутренние. На внешние факторы вы не можете оказывать прямого воздействия, и на них мы подробно останавливаться не будем. Ваша задача — влиять на внутренние факторы и все время думать, как на них вы можете повлиять и что можете изменить.

Очень важно учесть, что внешние факторы меняются постоянно, и от того, насколько быстро вы адаптируетесь к меняющимся условиям, зависит успех ваших продаж и бизнеса в целом. Внутренние факторы можно также разделить на несколько составляющих:

1. Наличие необходимых ресурсов — у сотрудника должно быть все необходимое для выполнения плана.
2. Обученность сотрудников — сотрудник должен обладать необходимыми компетенциями, знаниями и навыками.
3. Правильно выставленные цели и задачи для персонала — сотрудник должен хорошо знать, чего от него ждут. Сотрудники должны быть замотивированы на результат, а не погружаться в процесс.
4. Мотивация на работу — персонал должен хотеть достигать целей.

Продавец не продает, потому что: либо не умеет, либо не хочет. И ваша задача как руководителя — обеспечить сотрудника необходимыми для работы знаниями, умениями и навыками. И не забывать работать над мотивацией продавцов и нацеленностью на результат.

Порой на продавца навешивается куча дополнительных функций: мерчандайзинг, отчетность, выполнение

мелких поручений, работа с возвратами и обменами товара, касса и т. п. Все эти дополнительные функции могут серьезно отвлекать продавца от выполнения непосредственных обязанностей. Очень важно, чтобы продавец был нацелен на результат, а основной результат его работы — это продажи. Все дополнительные функции погружают продавца в процесс, то есть сотрудник забывает свою основную цель.

Из такой ситуации есть два выхода: либо разгрузить продавца от дополнительных функций, но это, к сожалению, не всегда представляется возможным. В этом случае вам необходимо продумать мероприятия, нацеливающие продавца на результат. Эти мероприятия должны осуществляться в течение всего рабочего дня. С утра эффективно проводить планерку, в течение дня доводить промежуточные результаты работы, вечером подводить итоги. Такой подход поможет вам сконцентрировать внимание продавца на продажах и повысит клиентоориентированность.

Очень важно при невыполнении плана провести правильный анализ продаж. Анализ — это фундамент для выполнения планов, продажи — это математика, и почти все можно просчитать, главное, обладать полной картиной происходящего. Очень важно руководствоваться точными данными, а не личным мнением. Для этого не забывайте про контроль работы персонала, именно данные контроля нужны для анализа. В повышении качества есть термин — цикл Деминга, работая по данному циклу, вы неизбежно сможете улучшить показатели продаж.

Начать анализ нужно с проверки знаний продавцов, для этого лучше всего провести аттестацию как на знания продукта, так и техники продаж. Если аттестация проводится нерегулярно, результаты вас могут сильно удивить. Следующий этап — это контроль соблюдения тайм-плана продавцов и дисциплины, помните, что у продавца день должен быть расписан поминутно. Продавец должен всегда знать, что он делает. Следует проконтролировать, как продавец общается с клиентом, для этого хорошо подходит полевой контроль, также часто используют тайных покупателей.

Слабая дисциплина и плохая клиентоориентированность — это один из признаков низкой мотивации персонала. От мотивации и стимулирования персонала в продажах зависит очень многое. На мой взгляд, даже больше, чем от обучения. Поэтому не забывайте про такие важные вещи, как нематериальная мотивация персонала, а также используйте различные методы командообразования. Это существенно повысит ваши продажи и поможет избежать невыполнения планов.

По материалам [www.worldsellers.ru](http://www.worldsellers.ru)

ном рынке оживление, а в августе весьма активны продажи в образовательном секторе. Таким образом,

можно балансировать общий план отдела продаж за счет индивидуальных. К выставлению плана про-

даж необходимо подходить крайне серьезно, ведь он помимо своей ключевой цели — прогнозирования

поступления средств в компанию — еще является и мощным инструмен-

том мотивации персонала. Ничто не демотирует сотрудников отделов

продаж сильнее, чем нереальный план продаж.

## МНЕНИЕ ПО ТЕМЕ



### ТАТЬЯНА МАКСИМОВА,

*коммерческий директор Липецкой радиогруппы, бизнес-тренер (г. Липецк), директор консультационно-образовательного центра «Бизнес-Развитие»*

Итак, какие нюансы нужно учитывать в планировании продаж?

Когда вы ставите план, лучше его распределить и по неделям. В первую неделю объем выполнения плана должен быть наибольшим, а для каждой последующей недели объемы уменьшаются. Для чего именно так распределять план? В том случае, когда план распределяется равномерно, небольшое выполнение плана на первой неделе переходит автоматически на следующую. Кроме того, обычно в начале

месяца сотрудник более активный, чем в конце. А значит, и нагрузку следует распределять в соответствии с этим нюансом.

В расстановке приоритетов для руководителя имеет значение умение планировать свое время, умение анализировать ситуацию и контролировать выполнение общего плана компании. Необходимо определить контрольные точки и по ним корректировать свои действия. В планировании и распределении задач сотрудникам используйте и технологию SMART, и принцип Эйзенхауэра, и принципы правильной постановки задач. Очень важно помнить, что в любом случае задачу перед сотрудниками необходимо поставить позитивно, в ней должны содержаться показатели, которые в любом случае можно проверить и измерить. Обязательно получите от сотрудника обратную связь об однозначном понимании того, что вы ему сказали.

Процесс контроля состоит в установке стандартов, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые ре-

зультаты существенно отличаются от установленных стандартов. Он необходим для достижения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Кроме того, контроль может также использоваться для стимулирования успешной деятельности. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, если будут заданы осмысленные приемлемые стандарты контроля, установлена двусторонняя связь, определены напряженные, но достижимые стандарты контроля, при этом исключен излишний контроль, а также при условии вознаграждения за достижение заданных стандартов контроля. Контроль является эффективным тогда, когда он нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Уделяйте особое внимание планированию работы сотрудников отдела сбыта и контролю выполнения поставленных перед ними задач. Это станет существенным вкладом в повышение продуктивности всего подразделения.