

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОДАЖ НА ОАО «БАБУШКИНА КРЫНКА»

Абрамович Н.В., Михайлова М.И.

**Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий
г. Могилев, Беларусь**

На промышленных предприятиях понимают важность системного подхода к построению сбытовых структур. Как показывает опыт, большинство руководителей уходят от работы в «ручном режиме» и уделяют большое внимание построению эффективных бизнес-процессов, формализуя и стандартизируя работу подчиненных. Для получения эффективных результатов работы каждый процесс должен быть задокументирован и регламентирован, кроме этого очень важна прозрачность и прослеживаемость работы.

В настоящий период времени в ОАО «Бабушкина крынка» инструментарий продаж включает в себя несколько направлений: составление базы данных, улучшающей понимание рынка и потребностей клиентов; внедрение системы скидок и уровней ответственности, повышающей дисциплину в области ценообразования; запуск новых услуг, востребованных рынком. Организация процессов продаж направлена на смещение пассивных продаж на активные, повышение прозрачности продаж путем внедрения качественной управленческой отчетности, развитие специалистами по продажам навыков ведения переговоров, улучшения коммуникативных и аналитических способностей.

В работе представлены рекомендации по совершенствованию процесса планирования продаж в ОАО «Бабушкина крынка», внедрение которых позволит обеспечить устойчивые конкурентные позиции на целевых рынках, достичь высокой рентабельности продаж, улучшить организацию службы продаж, повысить профессиональные навыки специалистов и руководителей.

Отдел продаж является самостоятельным структурным подразделением ОАО «Бабушкина крынка» и подчиняется непосредственно первому заместителю генерального директора. Целью планирования продаж на ОАО «Бабушкина крынка» является увеличение личной эффективности продаж каждого специалиста и отдела в целом.

Планирование продаж целесообразно осуществлять на двух уровнях. На начальном этапе планирования в конце каждого месяца руководитель отдела продаж предоставляет каждому специалисту план продаж существующим клиентам на следующий месяц с разделением по неделям, а также информацию по вновь привлеченным клиентам с прогнозируемым объемом продаж. Очень важно закреплять за каждым специалистом конкретный участок работы, чтобы в дальнейшем было понятно, насколько эффективно он работает и быстро определить его сильные и слабые стороны.

План для специалиста по продажам состоит из 3 частей:

1. План по идентификации клиентов – указывается количество клиентов (с разбивкой на недели);
2. План по привлечению клиентов по прогнозируемым объемам – указывается прогноз по реализации продукции (в тоннах) для новых клиентов;
3. План продаж продукции (в тоннах) по существующим клиентам.

На втором этапе актуальна разработка специалистом по продажам недельного индивидуального плана, целью которого является выполнение плановых объемов

продаж по закрепленному за ним региону на основе анализа существующих возможностей по повышению объемов и прибыльности продаж, приоритизации этих возможностей и максимизации времени, отводимого продажам.

В индивидуальном плане на каждый день недели планируются деловые встречи и телефонные звонки с конкретизацией клиентов, отражается время их выполнения, выделяется время на обслуживание клиентов и контроль за исполнением условий договора, на заполнение базы данных, планирование работы, подготовку к встречам, а также на написание отчетов по контактам. На каждый понедельник планируется еженедельное участие в совещании руководителя отдела продаж со своими специалистами. Важность проведения таких совещаний заключается в возможности еженедельно отслеживать реализацию продукции, и в случае падения продаж своевременно выявлять причины таких падений и принимать меры для их устранения.

На еженедельном совещании обсуждаются индивидуальные планы работ специалистов по продажам на текущую неделю, а также отчеты об исполнении планов за прошлую неделю. При обсуждении рассматриваются следующие пункты: анализ отклонения фактических продаж от плана; анализ динамики идентификации клиентов; анализ динамики привлечения клиентов; анализ обращений клиентов; обсуждение других вопросов, касающихся деятельности отдела продаж ОАО «Бабушкина крынка».

По всем ранее невыполненным пунктам повестки руководитель выясняет причины и принимает решения по дальнейшей работе (назначает ответственного и срок исполнения). Планы и отчеты о результатах работы за прошедшую неделю представляются специалистами руководителю в срок не позднее, чем за один час до проведения еженедельного совещания отдела продаж.

Важным моментом при индивидуальном планировании является определение статуса клиентов, их сегментирование и составление плана продаж по ключевым и средним клиентам. Для поддержания лояльности существующих клиентов каждому специалисту необходимо поддерживать разработанный регламент работы для каждого сегмента.

Для существующих клиентов, относящихся к среднему сегменту, если у них нет отклонений в объеме приобретения продукции предприятия, специалист планирует инициативные телефонные переговоры не реже одного раза в месяц, в которых выясняет текущие потребности и пожелания клиентов. Если клиент относится к ключевому сегменту, специалист планирует не менее двух инициативных телефонных переговоров в месяц.

Планирование продаж ключевым клиентам имеет свои особенности и включает в себя следующие этапы: анализ данных, полученных в результате идентификации, приоритизация клиентов; сбор и анализ специфических данных, которые необходимо учесть при планировании; вид организации, торговой сети, объекта; виды полномочий, власти и структура принятия решений в организации, торговой сети; механизм принятия решения о поставке; информация об участниках закупочного центра; критерии выбора организацией поставщика; составление плана работы по привлечению клиентов. Особенности планирования продаж ключевым клиентам обусловлены высокой приоритетностью привлечения таких клиентов.

Таким образом, двухуровневое планирование работ по сопровождению клиентов, включающее индивидуальное планирование работы специалистом, позволяет руководителю ответить на ряд ключевых вопросов: кто делает?; что делает?; кто контролирует?; что контролирует?, ответы на которые способствуют достижению поставленных целей по повышению эффективности работы специалистов по продажам и увеличению объемов продаж.