

Татьяна Сорокина

Продажи в цифрах: планирование, мониторинг, контроль



Школа поставщика

Москва
«1С-Публишинг»
2019

УДК 339.138:311

ББК 65.291.3

Сорокина Т. И.

С65 Продажи в цифрах: планирование, мониторинг, контроль / Татьяна Сорокина. – М.: 1С-Публишинг, 2019. – 234 стр., ил.

ISBN 978-5-9677-2867-9

Книга предлагает подборку рабочих инструментов по мониторингу и анализу наиболее важных показателей, которые могут сигнализировать об устойчивости и благополучии всей системы продаж в компании.

Книга основана на 15-летнем практическом опыте автора в качестве консультанта-эксперта по развитию системы продаж в компаниях потребительского рынка. Предлагаемый автором комплекс работ с показателями эффективности позволяет уверенно вести компанию к увеличению продаж, в том числе и в сложной рыночной ситуации.

Опыт анализа данных, предложенный в книге, представляет ценность для менеджеров, которым необходимы понятные алгоритмы выработки лучших и обоснованных управленческих решений на основе статистики продаж.

ISBN 978-5-9677-2867-9

© Т.И. Сорокина, 2019

© «1С-Публишинг», 2019,

© «1С-Публишинг», 2019. Оформление

Право тиражирования и распространения книги принадлежит фирме «1С-Публишинг». Полное или частичное копирование материалов книги без письменного разрешения фирмы «1С-Публишинг» запрещается.

Оглавление

Введение..... 7

1. Прогноз и план продаж. Как подготовить обоснованные и реальные цифры? 11

1.1. Процедура планирования..... 11

1.2. Потенциальная емкость рынка и прогноз продаж..... 14

1.3. От прогноза к плану продаж 20

1.4. Оценка перспективности регионов для продаж продукции Компании Star..... 23

1.5. Бизнес-процесс планирования продаж: от стратегических к оперативным планам 33

1.6. Планирование продаж клиентов..... 44

1.7. Процедура корректировки планов 49

2. Прозрачная отчетность – основа системы управления продажами53

- 2.1. Текущий контроль: организация, рабочие документы, периодичность..... 56
- 2.2. Управленческий контроль: отчеты начальников, менеджеров, полевых сотрудников..... 70
- 2.3. Данные по продажам от дистрибуторов и дилеров 103
- 2.4. Интегрированная отчетность коммерсантов генеральному директору..... 106
- 2.5. Как добиться выполнения планов и подготовки отчетов. Мотивация на успех 108

3. Планирование и контроль программ стимулирования сбыта..... 113

- 3.1. Трейд-промо активности в планах продаж.... 115
- 3.2. Контроль программ продвижения..... 119
- 3.3. Полевые аудиты 125

4. Прибыльность продаж или финансовый результат работы коммерческой службы 139

- 4.1. Эффективность и прибыльность каналов продаж: методика и примеры расчета 139
- 4.2. Показатели эффективности каналов e-commerce и telesales..... 172

4.3. Прогнозирование доходов в каналах и инвестирование в развитие каналов	182
4.4. Оценка прибыльности товара	194
4.5. Управление результативностью работы коммерческой службы.....	203
Заключение	213
Приложение 1. Учет и разнесение затрат по категориям в продажах	217
Приложение 2. Измерение и оценка эффективности процесса распределения.....	219
Приложение 3. Основные методы определения емкости рынка с учетом уровней первичного и замещающего (вторичного) спроса.....	221
Используемая литература.....	233

Введение

Каждый год выпускается не один десяток книг по маркетингу и продажам. Предложение не только достаточное, но, возможно, даже избыточное. Во-первых, потому, что при современном темпе жизни у нас не так много времени для чтения. Неплохо, если за год удастся прочитать несколько книг. А во-вторых, содержание книг таково, что у читателя не всегда возникает желание дочитать до конца. Очень много популистских теорий, громких и цветастых – мотивирующих – слов, при этом далеко не всегда в книгах есть практические полезные идеи, которые можно применить в российских компаниях. И совсем немного книг, которые показывают на цифрах, как выбрать направление бизнеса, территорию, ассортимент, группу клиентов или канал продаж, которые имеют значительный потенциал и могут «генерить» дополнительные продажи еще и еще.

В этой книге вы не найдете модных теорий и советов, как продавать. Здесь пойдет речь о достаточно скучном, требующем скрупулезности и труда подходе:

об использовании анализа цифр и выработке на его основе взвешенных и обоснованных управленческих решений. Мы все являемся свидетелями очень быстрых изменений, часто неблагоприятных как для компаний, так и целых отраслей. Высокая скорость изменения в экономической ситуации приводит к тому, что особенно важными оказываются ежедневные решения. Сейчас недостаточно раз в год выбрать цель и без корректировок двигаться в выбранном направлении от месяца к месяцу, от недели к неделе. Важно учитывать все изменения и оперативно уточнять путь. Такими «маячками», сигнализирующими о необходимости изменения курса, являются цифры, конкретные показатели результативности продаж компании. По сути, в этой книге приводится перечень базовых «реперных» точек системы продаж, которые дадут вам знать как об успешности и эффективности системы, так и о ее неблагополучии.

Иначе говоря, это инструментарий управления продажами, который позволит вам сохранять и развивать конкурентоспособность компании на протяжении очень долгого времени, так как он объективно выявляет перспективные направления и в оперативном режиме помогает отслеживать наметившиеся тенденции и причины сокращения продаж. Предложенные в этой книге подходы отработаны на практике в устой-

чиво растущих компаниях, апробированы нашей командой консультантов в более чем 80 проектах.

Ускорение изменений в системах продаж требует сбора и анализа большого количества фактических данных о процессе и результате продаж. Таким хранилищем данных являются информационные системы (ИС). В книге приводятся аналитические таблицы и примеры получения исходных данных и реализации предложенных автором методик в ИС нескольких российских производителей. Современные программные продукты для автоматизации бизнеса и управления продажами в частности позволяют легко и быстро получать ответы на предлагаемые нашей методологией вопросы, выявлять суть и причины возникающих изменений в структуре продаж.

В крупнейших российских компаниях внедряется подход big data, который позволяет улучшать бизнес-процессы через аналитику в реальном времени. И оперирование данными анализа продаж – первый и необходимый шаг в этом направлении.

Однако только наличие информационных систем в вашей компании не гарантирует принятие оптимальных управленческих решений на основании множества данных. Как заметил коммерческий директор одного из наших клиентов: «У меня множество отчетов, и что толку!». Поэтому в книге на примерах описан ряд алгоритмов дополнительного анализа данных.

Настройка индивидуальных алгоритмов под каждую конкретную компанию – это работа нашей команды консультантов последние 15 лет, поэтому читатель может быть уверен, что все предложенные алгоритмы неоднократно применены на практике для компаний из самых разных отраслей.

Книга не могла быть написана без наших клиентов, которым я выражаю огромную благодарность. Сотрудничество с этими компаниями позволило подготовить этот краткий, но емкий перечень работающих методов управления продажами на основании анализа данных. Благодарим Комос Групп, ТД «Кама», ОМК, Восточный путь, ГК Гуд-Фуд, ГК Интех, ОМС, Бочкаревский пивоваренный завод, Микояновский мясокомбинат, Пелигрин Матен и многих других.

Также выражаю большую благодарность нашей команде консультантов и аналитиков: ваши постоянные усилия по улучшению алгоритма анализа и доскональная проработка полученных данных послужили повышению эффективности продаж наших клиентов.

Татьяна Сорокина