

Султанбаева Г.К.

Sultanbaeva G.K

студент БашГУ, г. Уфа

Инженер-технолог, АО«МК«Витязь» г.Ишимбай

Научный руководитель: Шарафуллина Розалия Радмировна

Должность к.э.н., доцент, БашГУ, г.Уфа

УЛУЧШЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ ПРОМЫШЛЕННОГО

ПРЕДПРИЯТИЯ

IMPROVING THE SALES SYSTEM OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

АННОТАЦИЯ

До сих пор очень многие компании не понимают важности системного подхода к построению сбытовых структур. Большинство руководителей по-прежнему работают в «ручном режиме», не уделяя должного внимания построению в компании эффективных бизнес-процессов. Опыт, интуиция и здравый смысл, конечно, важны, но этого мало. Максимальный эффект можно получить, только формализуя и стандартизируя работу подчиненных. Для промышленных предприятий особенно важно улучшение системы продаж.

Ключевые слова: промышленное предприятие, система продаж, планирование продаж, менеджеры.

ABSTRACT

Still many companies do not understand the importance of a systematic approach to the construction of marketing structures. Most managers are still operating in "manual mode", without paying due attention to the construction of the company effective business processes. Experience, intuition and common sense, of course, important, but not enough. The maximum effect can be obtained only running and standardizes the work of subordinates. For industrial enterprises is particularly important improvement of the sales system.

Key words: industrial enterprise, system sales, sales planning, managers.

Одним из ключевых моментов улучшения системы продаж промышленного предприятия является планирование продаж. Оно является своего рода маяком, стратегическим ориентиром, направляющим и консолидирующим усилия нескольких отделов компании: маркетинга, закупок и собственно продаж. Также план продаж выступает критерием оценки достигнутого, становится основой для разработки нового плана продаж. К составлению плана продаж рекомендуется приступать за полтора-два месяца до начала финансового года компании. Если финансовый год совпадает с календарным, идеальное время для начала работы над планом — первая половина ноября¹.

Так как за выполнение плана продаж отвечают все службы компании, в его подготовке должны участвовать руководители всех вышеперечисленных подразделений. Если структура промышленного предприятия еще не устоялась и пока не понятно, как именно будут производиться промышленные товары, то план продаж составлять не нужно. Часто для реализации амбициозного плана не обойтись без найма новых и обучения (или мотивации) уже работающих менеджеров по продажам, поэтому к составлению годового плана необходимо привлекать и специалистов отдела кадров².

Если же руководство промышленного предприятия не хочет зарабатывать просто «немного больше, чем в том году», нужно изменить масштабы и правила игры. Типичная ошибка при составлении плана продаж — ориентация на производственные возможности компании.

Планирование должно определяться потребностями рынка, а не возможностями производства. Руководство и финансовые службы должны решить, как именно реализовать план продаж: обратиться к подрядчику или увеличить производственные мощности.

¹ Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров. – М.: Эксмо, 2014. – С. 169.

² Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 285С. 92

Наиболее удачным форматом составления плана продаж промышленного предприятия является проведение сессий при участии руководителей подразделений, дилеров, поставщиков, клиентов. В зависимости от размеров промышленного предприятия нужно провести две-четыре сессии, между которыми каждый из участников выполнит расчеты и построит прогнозы, которые и нужно обсудить на следующей встрече. Есть разные форматы проведения стратегических сессий: выездные, мозговой штурм в офисе, совмещение офисно-выездного формата. В последнее время наибольшую популярность приобретают выездные стратегические сессии за город на несколько дней (2–3 дня). Этот формат удобен по нескольким причинам³:

во-первых, сотрудники промышленного предприятия более непринужденно могут общаться с руководителями;

во-вторых, есть возможность посмотреть на ситуацию в компании со стороны;

в-третьих, это мероприятие служит тимбилдингом;

в-четвертых, достигается максимальная вовлеченность сотрудников в процесс, и в дальнейшем это значительно облегчает внедрение запланированных изменений в компании.

Опыт работы на промышленных предприятиях компании выявили необходимость активно использовать метод дифференциации. Его суть заключается в том, чтобы поощрять лучших и удалять неэффективных. Самых достойных нужно поощрять морально и материально, а посредственных продавцов нужно либо стимулировать к развитию и обучению, либо увольнять. От такой системы выигрывают и сотрудники, и компания. Вот ее основные правила:

1. Нанимайте только лучших менеджеров. В оптовых, корпоративных и агентских продажах от уровня профессионализма продавца зависит объем и

³ Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – С. 315.

маржинальность продаж. Поэтому нанимать нужно самых сильных. Как их определить? Самый простой способ — нанимать персонал с верхней границы коридора цен на эту должность.

2. Ежеженедельно необходимо проведение аудита персонала. Раз в неделю руководству промышленного предприятия стоит задавать по поводу каждого подчиненного простой вопрос: если бы мне сегодня нужно было принимать его на работу, оценивая результаты его труда в нашей компании, стоило бы его взять? Если вы ответили «да» — все в порядке, если «нет» — почему этот сотрудник все еще на вас работает?

3. Необходимо оценивать результат, а не сотрудника. Когда главная цель — достижение определенного коммерческого показателя, личные взаимоотношения должны отойти на второй план.

4. Необходимо четко распределить зоны ответственности. Дублирование функций допустимо лишь в крайнем случае. Например, отгрузочные документы может выписать как менеджер отдела продаж, так и помощник менеджера. Во всех остальных случаях дополнительно возникающие задачи руководитель должен распределять между членами своей команды, следя, чтобы одну и ту же работу никто не делал. Во многих промышленных российских компаниях есть порочная практика, когда перспективного клиента, который пока еще не работает с компанией, начинают окучивать два, а то и три менеджера одновременно. Они устраивают соревнования, предлагая большие скидки, лучшие условия по отсрочкам и т. д. Данная политика в пределах одной компании недопустима, так как кроме неразберихи, конфликта и подрыва имиджа компании ничего не даст.

5. Необходимо избегать детального контроля. Следует обозначить задачи и договориться с менеджерами о точках контроля (например, когда и какие показатели их работы будут подвергнуты проверке). Руководству не стоит вмешиваться в работу менеджеров в остальное время. Жесткая регламентация самого процесса продаж приводит к снижению мотивации,

чрезмерный контроль отучает человека думать и принимать решения самостоятельно. Лучшее, что может сделать руководитель - просто оставаться всегда на связи, чтобы к нему можно было обратиться за помощью или советом⁴.

6. Необходимо стимулировать менеджеров к достижению командного результата. Обязательно предусмотреть в системе мотивации такие показатели, как достижение командных результатов, например, бонус по результатам работы отдела.

7. Необходимо привлекать команду к разработке управленческих решений. Этот метод также называется «вместе и порознь». Стоит собрать всех сотрудников, выслушать мнение каждого по теме собрания. Обсудить, какое решение устроило бы всех. Когда единого мнения нет, окончательное решение принимается единолично руководителем. Но подчиненные должны видеть, что даже в таком случае им дали право высказаться. В процессе выработки решения приветствуется инициатива и предложения, но после того, как решение принято и формализовано (например, зафиксировано во внутреннем документе), его нужно выполнять в строгом соответствии с формулировкой и без дополнительных комментариев. Например, менеджеры по продажам могут подсказать те или иные способы оптимизации продаж в компании, а также дать рекомендации по проведению различных акций для привлечения новых клиентов.

Улучшении системы продаж промышленного предприятия в конечном счете направлена на реализацию прибыльной продукции, что позволит расширить сегмент рынка и сформировать потребительский спрос.

⁴ Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. – СПб: Питер, 2016. – С. 234.

Список использованной литературы

1. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 285 с.
2. Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров. – М.: Эксмо, 2014.–448 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. – СПб: Питер, 2016. – 496 с.
4. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие. – Ростов-н/Д: Феникс, 2015. – 600 с.

© Султанбаева Г.К., 2018