

ГЛАВА 1

ЦЕЛИ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Рассмотрим наглядно примеры постановки целей по системе SMART, научимся правильно декомпозировать их и с помощью маркетинга, факторного анализа — масштабировать.

МЕСТО ОТДЕЛА ПРОДАЖ В БИЗНЕСЕ

Запуская бизнес или новое направление в своей компании, первое, с чего мы начинаем, — постановка цели. Без цели наш бизнес — корабль, который плывет без конкретного места назначения, без навигации, и поэтому неизвестно куда приплывет. Или утонет.

Когда мы ставим цель (например, выйти в топ лидеров рынка по конкретному продукту или сделать продажи на 2 миллиона евро в квартал), нам нужно разделить **цель** на небольшие **подцели**, то есть декомпозировать, разбить путь ее достижения на маленькие шаги:

- план года делим на кварталы;
- квартал — на месяцы;
- месяц — на недели;
- неделю декомпозлируем по дням.

Как только мы поставили стратегическую цель, переходим на уровень отдела продаж: определяем, сколько нужно продавать в день, чтобы выполнить план.

Чтобы продажа состоялась, совершаем определенные действия:

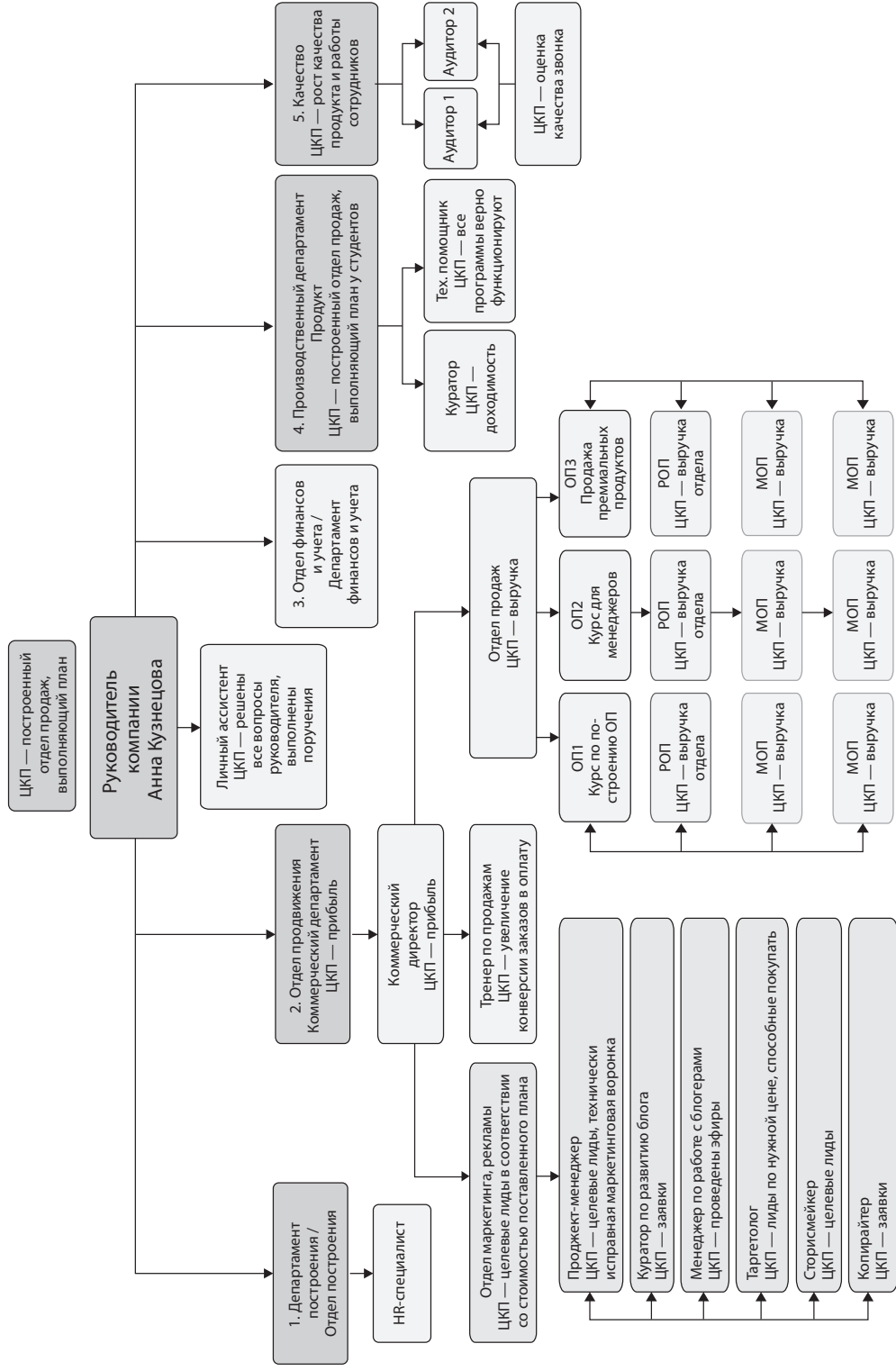
- поиск клиентов (если это активные продажи) или их привлечение (с помощью маркетинга);
- проработка клиента, квалификация, выявление потребности;
- презентация или коммерческое предложение под потребности;
- отработка возражений, уточнение деталей и условий;
- заключение сделки с клиентом.

И тут на передовую выходит отдел продаж. Это «сердце» любого бизнеса! Оно качает кровь и дает возможность функционировать всему организму.

Можно привлекать целевых лидов (потенциальных клиентов), иметь прекрасный продукт, но, если его никто не продает и он пылится на полке, поскольку у вас нет продавцов или они слабые, — результата не будет.

В структуре компании отдел продаж обычно находится в подчинении коммерческого директора, который отвечает за результат бизнеса (доходы компании).

В крупных проектах, где функционируют несколько отделов продаж, ими, как правило, руководит директор по продажам. Идеальный конечный результат его работы — выполненный каждым отделом план.



Пример оргструктуры компании и места ОП. Отдел продаж — «сердце». Отдела маркетинга и рекламы — «голова»

СТАВИМ ЦЕЛИ ПРАВИЛЬНО

Цели, если их правильно ставить, могут быть сильнейшим мотиватором как для отдельных людей, так и для компаний. Если же делать это некорректно, то эффект может быть совершенно противоположным и выражаться в снижении мотивации и желания развиваться.

Как ставить цели, чтобы они были измеримыми, достижимыми, понятными, определенными во времени? Нужно использовать систему целеполагания SMART. Планирование по системе SMART — это метод описания цели. Его используют многие ведущие компании. Метод можно применять как в бизнесе, так и в личной жизни для того, чтобы какие-то абстрактные желания и мечты переформулировать в понятную и точную цель. Этот метод описания включает конкретность, измеримость, достижимость, важность и определенность по срокам. Почему он называется SMART? Не от слова «умный», как вы могли бы подумать. Это аббревиатура из первых букв слов, которые лежат в основе данной методики постановки целей. Specific — точная, Measurable — измеримая, Achievable — достижимая, Realistic/Relevant — реалистичная и релевантная, Time-bound — определенная во времени.

Поговорим подробнее о каждом из параметров.

Specific — цель должна быть точной. Здесь мы должны понять, каких результатов хотим достичь. Каковы количественные показатели, благодаря которым мы поймем, что достигли этой цели, каковы характеристики ожидаемых результатов. Например, если мы говорим об увеличении результатов в продажах, то должны четко писать: увеличить продажи конкретного менеджера или по каналу в конкретные сроки.

Measurable — цель должна быть измеримой. Нужно обозначить, какие количественные показатели дадут нам возможность понять, что мы достигли цели. Допустим, если мы говорим об увеличении объема продаж, то на сколько процентов или до какого значения мы хотим увеличить наши продажи. Если речь о стоимости привлечения лида, то какую стоимость мы хотим? Важно четко прописать, к какой

величине мы должны прийти. Это поможет нам четко понять, когда мы достигнем цели.

Achievable — цель должна быть достижимой, не заоблачной. Бесплезно ставить целью стать тренером по продажам № 1 за год. Надо исходить из того, сколько усилий и какие действия следует предпринять. Какие ресурсы для достижения этой цели у нас есть. Какова последовательность действий. Нужно ставить себе достижимые цели, но не занижать их.

Realistic/Relevant — цель должна быть актуальной и реалистичной. Актуальной для текущего проекта на данный момент. Система SMART гибкая, цели можно корректировать и координировать в соответствии с тем, как развивается проект. Естественно, их можно менять, SMART — не статичная система. Но изначально очень важно поставить себе цель правильно. Мы ставим ее, понимая, важна ли она, не навязана ли извне и может ли ее достичь исполнитель — мы сами или те сотрудники, перед которыми ее ставим.

Time-bound — важно, чтобы цель была определенной во времени. Не просто когда-то собрать на пятый поток сто студентов, а конкретно, допустим в следующем квартале, запланировать набор ста студентов при средней стоимости чека 15 тысяч рублей.

Приведу примеры постановки целей: абстрактно и по SMART.

1. Запустить новый курс. Абстрактная цель. Непонятно, когда, какой курс, по какой стоимости, каково количество студентов. Правильная цель (по критериям SMART), например, запустить новый курс «Школы эффективных продаж» для менеджеров по продажам в декабре 2023 года, набрать минимум 120 студентов.
2. Написать книгу. Бесплезно ставить цель в таком ключе. Оценивая свои ресурсы — сколько у меня времени ежедневно, сколько готово материалов, — я ставлю себе определенную во времени и достижимую цель. Формулирую: выпустить книгу о построении отдела продаж объемом не меньше 300 стра-

ниц к ноябрю 2023 года. Кстати, именно эту книгу вы сейчас и читаете.

3. Увеличить продажи — звучит непонятно, когда, на сколько, за счет чего. По критериям SMART ставим цель: увеличить годовой объем продаж, допустим, на 50 % к декабрю 2023 года за счет увеличения среднего чека. Мы наращиваем ценность курса, увеличиваем чек и годовой объем продаж по отношению к прошлому году, добавляем новые продукты, работаем над LTV¹ клиента.
4. Увеличить конверсию лидов. Такая цель не работает. Правильно будет так: поднять конверсию (обработку) лидов до 7 % с помощью повышения профессионализма продавцов, внедрения скриптов, инструкций.
5. Увеличить количество новых сделок. Как, на сколько, за счет чего? Правильно: за шесть месяцев увеличить на 20 % конверсию закрытых сделок по новым клиентам — через внедрение CRM-системы.

Квартальный план

ПРОЕКТ

Запустить новый курс «Школа эффективных продаж» для менеджеров в I квартале 2020 года, собрать минимум 30 студентов.

ОТДЕЛ ПРОДАЖ

600/20 звонков в день = 30 дней.
Взять на стажировку 5 менеджеров, чтобы они прозвонили за 6 дней + обучение 2–3 дня

Пример квартального плана

За время использования метода для постановки целей аббревиатура SMART расширилась до варианта SMARTER. Добавилось еще две буквы и, значит, две категории, на соответствие которым нужно проверять ваши цели.

¹ LTV клиента (Life Time Value) — прибыль компании, полученная от одного клиента за все время сотрудничества с ним.

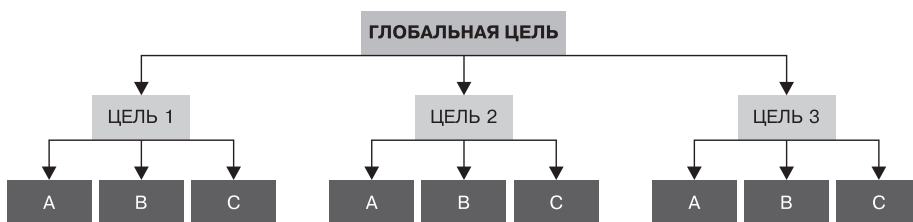
Evaluate — оценивайте цели регулярно и корректируйте их по мере необходимости, например, чтобы учесть изменения в семье, или перераспределение ответственности, или уровень доступности ресурсов.

Re-Do — корректируйте цели после проведения оценки.

Конечно, далеко не всегда можно поставить задачу/цель таким образом, чтобы она соответствовала сразу всем критериям, но важно стремиться их применять максимально. Систему SMART используют во многих крупных компаниях, и она зарекомендовала себя как весьма эффективная.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ — ДЕЛИМ СЛОНА НА ЧАСТИ

Для нас как для управленцев важно декомпозировать цели по проекту применительно к уровню отдела продаж. То есть нужно определить, что конкретно должен сделать отдел продаж, чтобы проект продвинулся к нашим глобальным целям.



Правила декомпозиции

Детализировать цели нужно всегда сверху вниз: начинаем с глобальной цели.

Для начала ставим цели по методу SMART, который, как мы уже говорили, включает в себя конкретность, измеримость, достижимость, важность, определенность по срокам. Цели должны быть понятны менеджерам по продажам, стажерам и другим сотрудникам.

Далее производим декомпозицию целей, то есть делим их на мелкие подцели:

- цель на период, или лонч (launch — запуск, термин используется в онлайн-проектах);
- цель на месяц;
- спринт-цель недели (недельный рывок);
- дневные цели.

Разберем на примере *онлайн-проекта*.

Мы хотим собрать сто заявок на запуск, чтобы выйти на 1 миллион рублей, предполагаемый чек — 10 тысяч рублей. Понимаем, что проведем десять вебинаров, соберем по десять заказов. Нам нужно будет сделать 200 звонков, чтобы выйти на эти показатели. Соответственно, потребуется три менеджера (из расчета, что один менеджер должен делать минимум 30 дозвонков в день), если мы проводим вебинар через день. Так мы делаем декомпозицию основной цели — запуск на 1 миллион рублей — и понимаем, сколько нам нужно сотрудников.

Пример из офлайн-сферы. Компания — поставщик электрооборудования. Мы поставили цель сделать в следующем квартале 1 миллион евро по выручке, знаем свои нормативы по конверсии (7 % по новым клиентам и 40 % по текущим, которые покупают регулярно).

Декомпозируем задачу: разбиваем на конкретные действия отдела продаж. Для этого берем средний чек клиентов — в нашем случае это клиенты с оборотом 100 тысяч евро. То есть нам нужны десять клиентов среднего сегмента ($100\,000 \times 10 = 1\,000\,000$).

Чтобы выполнить план, от нас требуется:

- ✓ сделать поставки десяти текущим клиентам (проработать 25 потенциальных постоянных клиентов из нашей базы с учетом конверсии 40 %: $10 / 40 \% = 25$ клиентов);

Декомпозиция — делим слона на части

- ✓ или проработать новых потенциальных клиентов. Их количество рассчитываем исходя из конверсии 7%: $10 / 7\% = 142$ клиента.

Цель, евро	1 000 000			
	1-й способ	2-й способ	3-й способ (комбо)	
	Новые клиенты	Текущие клиенты	Новые клиенты	Текущие клиенты
План по выручке, руб.	1 000 000	1 000 000	500 000	500 000
Средний чек, руб.	100 000	100 000	100 000	100 000
Кол-во заключенных сделок, шт.	10	10	5	5
Конверсия из сделки в договор, %	7 %	40 %	7 %	40 %
План по выставленным КП, шт.	143	25	71	13
Конверсия из встречи в КП, %	50 %	50 %	50 %	50 %
Кол-во встреч для выполнения плана / мес.	286	50	143	25
Норматив по встречам в мес. / 1 менеджер	40	40	40	40
Кол-во менеджеров	7	1	4	1
Расчет недельных планов				
Сумма КП в мес. (план)	14 285 714	2 500 000	7 142 857	1 250 000
Сумма КП в нед.	3 571 429	625 000	1 785 714	312 500
Сумма КП в нед. / 1 менеджер	500 000	500 000	500 000	500 000
Количество КП в нед. / 1 менеджер	5	5	5	5

Декомпозиция плана ОП

В таблице «Декомпозиция плана ОП» мы видим, сколько целевых действий необходимо совершить сотрудникам ОП, чтобы выполнить план.

Таблицу «Декомпозиция по флагману (через мероприятие)» вы найдете, перейдя по QR-коду.



В среднем менеджер способен провести девяносто встреч в неделю. Обычно одна встреча из десяти заканчивается договором (10 %). Если это ключевой этап воронки в бизнесе (этап, без которого сделка не состоится), то за этим показателем (количество встреч) важно следить каждый день и включать в декомпозицию. В некоторых компаниях мы добивались проведения 12 встреч в неделю.

Как влиять на объем продаж? Если мы хотим увеличить продажи, то должны понимать, за счет чего можем это сделать. Увеличение оборота по проекту будет зависеть от отдела продаж, отдела маркетинга и от того, как мы будем работать с таргетированной и другой рекламой. И конечно, от конверсии каждого этапа воронки продаж (о ней мы еще поговорим чуть позже). Все это прописываем в виде планов и декомпозируем их применительно к уровню отдела продаж: что нужно сделать для того, чтобы добиться этих целей, сколько продуктов, по какой цене и каким клиентам продать, сколько целевых действий совершить, с какой конверсией.

Например, цель по проекту: запустить «Школу эффективных продаж». У нас два менеджера по продажам. Оптимистичный план для менеджеров в первом квартале — собрать 300 студентов. Когда декомпозируем эти параметры на уровень отдела продаж, получается, что менеджеры должны сделать 6 тысяч звонков, так как средняя конверсия онлайн-проектов — 5 %.

Менеджер делает в среднем 20–30 звонков в день, то есть за 30 дней один менеджер проведет 600 диалогов (20 рабочих дней × 30 дозвонков).

Запуск длится три месяца, значит, менеджер проведет 1800 диалогов и, при средней конверсии 5 %, сделает 90 продаж.

Значит, для 300 продаж нам нужны минимум 3,5 менеджера. Из этого следует, что пора запускать воронку найма с целью набрать дополнительно еще двух менеджеров.

При декомпозиции всегда нужно учитывать несколько вариантов моделирования:

- пессимистичный с низкой конверсией;
- реалистичный со средней конверсией;
- оптимистичный, когда конверсия выше рынка.

Кроме того, обязательно принимаем во внимание конверсию найма (один менеджер из 300 откликов) и время на найм и обучение менеджеров. Это две-три недели минимум.

ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ — ИЩЕМ РЫЧАГ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Чтобы найти возможности роста, нам нужно провести факторный анализ и понять, на какой рычаг надавить, чтобы бизнес вырос.

То есть мы смотрим, какой фактор повлиял на итоговый результат за период, какой показатель был улучшен или ухудшен (количественный или качественный). Лучше всего это проиллюстрирует пример из жизни.

Недавно ко мне обратился владелец бизнеса с таким запросом: в одном из его проектов не выполнялся план. Менеджеры не хотели работать с базой клиентов, продавали только по «горячим» заявкам. Конверсия закрытия заявок тоже упала с 55 до 40 %.

Мы посмотрели его финансовую модель и посчитали, что выгоднее: больше средств вливать в трафик или работать над конверсией.

Первым шагом поставили цель увеличить конверсию, а уже далее наращивать трафик. Кроме того, я наняла новых менеджеров (всегда полезна «свежая кровь»). Они начали работать по базе лидов, заявки

по которой раньше по каким-то причинам не оформлялись. Новые менеджеры продавали по базе без заявок с конверсией 5 %, а по заявкам — с конверсией 50–60 %. Таким образом, мы поработали сначала над количественным показателем: выставили план по звонкам всем клиентам, а не только «горячим». А далее — над качественным: обучили сотрудников и подняли конверсию.

В итоге план был выполнен. И после поднятия общей конверсии можно было масштабироваться за счет привлечения большего количества лидов с помощью отдела маркетинга. В следующем периоде увеличение конверсии всего на 1 % принесло в кассу проекта миллион рублей.