DOI 10.24182/2073-6258-2022-21-3-77-81

(cc) BY

Использование многоступенчатого прогрессивного плана продаж как инструмента повышения эффективности работы менеджеров

Я. Г. Усенко

директор
ООО «Туристическая компания "Русские курорты"», Кисловодск, Россия
iaroslav.usenko@gmail.com

Аннотация: *Экономически обоснованным показателем успешности бизнеса считается рост прибыли. В условиях высокой конкуренции товаров и услуг малого и среднего предпринимательства отдел продаж выступает ключевым компонентом, обеспечивающим сбыт продукции и, соответственно, определяющим прибыльность компании. Создание методического инструментария для повышения эффективности отдела продаж является востребованной прикладной задачей современного научного исследования.*

Статья посвящена проблеме повышения эффективности работы отдела продаж. Автор констатирует, что создание прогрессивного плана позволяет увеличить продажи. Целью статьи является описание механизма использования авторского многоступенчатого прогрессивного плана продаж как инструмента повышения эффективности работы менеджеров. Новизна исследования заключается в разработке и детальном описании использования поликомпонентного комплексного плана продаж, позволяющего повысить прибыль компании за счет создания условий для формирования устойчивой мотивации менеджеров.

Ключевые слова: *многоступенчатый прогрессивный план продаж, отдел продаж, эффективность работы менеджеров, мотивация.*

Using a multi-stage progressive sales plan as a tool to improve the efficiency of managers

Y. G. Usenko

Director
Travel Company «Russkie kurorty» LLC, Kislovodsk, Russia
iaroslav.usenko@gmail.com

Abstract: *Profit growth is considered an economically justified indicator of business success. In conditions of high competition of goods and services of small and medium-sized businesses, the sales department acts as a key component that ensures the sale of products and, accordingly, determines the profitability of the company. The creation of methodological tools to improve the efficiency of the sales department is a popular applied task of modern scientific research.*

The article is devoted to the problem of improving the efficiency of the sales department. The author states that the creation of a progressive plan allows you to increase sales. The purpose of the article is to describe the author's methodology for using a multi-stage progressive sales plan as an effective tool for improving the efficiency of managers. The novelty of the research lies in the development of a multi-component comprehensive sales plan that allows to increase the company's profit by creating conditions for the formation of sustainable motivation of managers.

Keywords: *multi-stage progressive sales plan, sales department, managers' work efficiency, motivation.*

Основной целью бизнеса, в том числе, частных компаний сегмента B2C, является извлечение прибыли. Высокая конкуренция на рынке товаров и услуг, предоставляемых малым и средним предпринимательством, обусловливает актуальность вопроса интенсификации сбыта. Соответственно, наличие эффективно выстроенного процесса продаж — залог роста и развития компании. Отдел продаж в данном контексте выступает ключевым компонентом, поэтому созда-

ние методического инструментария для повышения продуктивности его работы является востребованной прикладной задачей современного научного исследования.

Проблема повышения эффективности отдела продаж является весьма актуальной и представлена в работах ряда современных исследователей. Так, например, разработана комплексная методика для стабильного роста прибыли от продаж [1]. Определяются некоторые аспекты, положительно влияющие на работу отдела продаж, такие, как реструктуризация, автоматизация, зарплатное стимулирование [2]. Научно обосновываются рекомендации проведения анализа изменяющихся внешних и внутренних экономических факторов и определения резервов, влияющих на прибыльность продаж [3]. Рассматриваются идеи о важности мотивационных аспектов, так как человеческий фактор непосредственно влияет на прибыль предприятия [4].

Необходимо отметить, что несмотря на достаточную актуальность вопросов повышения эффективности работы отделов продаж, в настоящее время в научной литературе представлены труды, рассматривающие обобщенные категории и определяющие основные направления деятельности в данном контексте, а конкретные алгоритмы отсутствуют.

Целью статьи является описание авторской методики использования многоступенчатого прогрессивного плана продаж, являющегося поликомпонентным инструментом, позволяющим повысить прибыль компании за счет создания условий для формирования устойчивой мотивации менеджеров.

Ключевыми особенностями успешных развивающихся компаний являются бизнес-планирование и контроль достижения ожидаемого результата по итогам планового периода (месяца, квартала, года). Причем, необходимо отметить, что особую важность имеют анализ и учет результатов прошлых периодов, прогноз ожидаемых расходов с учетом сезонности, а также расчет коэффициента планируемого роста.

Далее перейдем непосредственно к рассмотрению авторской методики использования многоступенчатого прогрессивного плана продаж, особенностями которой являются гибкость, прозрачность, индивидуальный и дифференцированный подход к системе стимулирования менеджеров.

Дифференцированный подход заключается в том, что ежемесячный план по продажам распределяется на менеджеров индивидуализированно и зависит от их квалификации. Например, для новичков итоговые показатели меньше, чем для опытных менеджеров. Кроме того, планирование, с нашей точки зрения, — это многоаспектный и гибкий процесс. То есть, если компания реализует не свои услуги или товары, а сторонние с добавленной стоимостью или за комиссионное вознаграждение, то при расчете личного плана необходимо использовать именно сумму прибыли (маржи), а не общий оборот продаж. Данный подход позволяет повысить мотивацию менеджеров на реализацию высокомаржинальных продуктов, которые принесут больше фактической прибыли компании.

Система премирования менеджера на основе многоступенчатого прогрессивного плана продаж подразумевает определенный шаг в процентном эквиваленте, причем достижение каждой следующей ступени увеличивает премию менеджера не пропорционально, а прогрессивно. Вариантами премирования могут быть следующие:

- увеличивающаяся прогрессивно фиксированная сумма;
- процент от прибыли;
- комбинированная система поощрения, состоящая из прогрессивно увеличивающихся фиксированной суммы и процента от прибыли.

[1] Разработано автором.

[2] Морозов А.В. Реструктуризация и повышение эффективности отдела продаж. Омский научный вестник. 2013. № 5 (122). С. 74–76.

[3] Мироседи С.А., Мироседи Т.Г., Веремеева Ю.С. Факторы и резервы увеличения прибыли предприятия. Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 5-1 (17). С. 161–165.

[4] Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия Таврический научный обозреватель. 2017. № 5 (22). С. 91–94.

Главным условием является существенная выгода для менеджера при достижении ста и более процентов плана.

Мы предлагаем использовать план с шагом 25%. Таким образом, план менеджера предполагает ступени 25%, 50%, 75%, 100%, 125%, 150% и т. д. Премия за достижение каждого следующего порога плана должна быть значительно выше предыдущей. Эффективность данной схемы определяется тем, что если менеджер достигает, например, 95% или 99% выполнения плана, то это приравнивается к достижению 75%, поскольку находится в диапазоне от 75% до 99.99%. Следовательно, когда сотрудник понимает, что между 99% и 101% разница в зарплате будет существенной, он исключительно замотивирован на достижение цели и прикладывает максимальные усилия. Применение данной схемы на практике продемонстрировало тенденцию того, что отдел продаж менее, чем за три-четыре дня, до окончания месяца, успевает компенсировать 20–25%, недостающих до 100% плана.

Необходимо отметить, что, если менеджеры систематично с легкостью выполняют план более, чем за пять дней до окончания месяца, или, наоборот, недовыполняют его, то необходимо скорректировать итоговые показатели. В противном случае это способствует тотальной демотивации.

Важным фактором стимулирования работника к достижению результата является обеспечение возможности ясного понимания того, на каком этапе он находится, и сколько ему необходимо принести прибыли сегодня. Данную задачу позволяет решить декомпозиция личного плана с учетом количества рабочих дней в соответствии с приведенной ниже формулой:

$$D = \$ / W, \quad (1)$$

где D — сумма прибыли за 1 рабочий день менеджера;

$ — сумма прибыли, которую менеджер должен принести за месяц ($ = 100% плана);

W — количество рабочих дней в месяце.

Соответственно, если пан сотрудника на месяц составляет 500 000 рублей прибыли компании, а в месяце 20 рабочих дней, то, применяя формулу, получаем значение D: 500 000 / 20 = 25 000 рублей.

Обязательным элементом представленной методики является динамичный ежедневный перерасчет плана с учетом фактически принесенной прибыли за прошедшие дни месяца. То есть, если менеджер за первые пять рабочих дней принес 95 000 рублей из запланированных на месяц 500 000 рублей, то до конца месяца осталось 15 рабочих дней, и 405 000 рублей — до выполнения плана (500 000 — 95 000). Определяем по формуле дневную сумму прибыли D:

405 000 / 15 = 27 000 рублей.

Таким образом, если сотрудник отдела продаж не выполняет дневной план по прибыли, то в последующие дни план пересчитывается, и ежедневная сумма растет. При перевыполнении, соответственно, корректируется в сторону уменьшения.

Следующим важным аспектом мотивации труда является понимание менеджера, на каком этапе (шаге) выполнения плана он сейчас находится, сколько процентов ему необходимо для достижения цели, а также, какой итоговый результат получит при текущем среднедневном выполнении плана. В данных целях предлагаем использовать следующую формулу:

$$C = A / \$ * 100\%, \quad (2)$$

где A — суммарная прибыль менеджера за текущий месяц;

C — процент текущего выполнение плана.

То есть, если менеджер за первые пять из двадцати рабочих дней принес 95 000 рублей из запланированных на месяц 500 000 рублей, то текущее выполнение плана (значение переменной C) составляет:

95 000 / 500 000 * 100% = 19%.

Однако само по себе значение текущего процента выполнения плана не показательно. Поэтому для определения конечного финансового результата по итогам месяца при данном темпе продаж необходимо рассчитать прогнозное выполнение плана, исходя из количества оставшихся рабочих дней. Для этого используем формулу:

$$F = (C / P) * W, \quad (3)$$

где F — прогнозный результат на конец месяца, исходя из текущей прибыли и количества оставшихся рабочих дней месяца;

W — общее количество рабочих дней менеджера за месяц;

P — количество отработанных дней.

Рассчитаем прогнозный результат согласно приведенным выше данным:

(19% / 5) * 20 = 76%.

Значит, при текущем темпе продаж процент выполнения плана на конец месяца составит 76%.

Кроме того, дополнительной мотивацией служит демонстрация размера заработной платы (премии), которую менеджер получит при выполнении той или иной ступени плана, а также на текущий момент с учетом уже достигнутых результатов. Для этого необходимо рассчитать сумму по каждому этапу, например, если план составляет 500 000 рублей, а шаг — 25 %, то получается:

500 000 * 25% = 125 000 рублей;
500 000 * 50% = 250 000 рублей;
500 000 * 75% = 375 000 рублей;
500 000 * 100% = 500 000 рублей;
500 000 * 125% = 625 000 рублей;
500 000 * 150% = 750 000 рублей;
и так далее.

При этом для каждой ступени плана, по формулам, приведенным выше, возможно рассчитать дневную сумму прибыли, которую менеджер должен получить, чтобы достигнуть желаемой ступени.

В практической деятельности при использовании прогрессивного планирования необходима автоматизация процесса ежедневного перерасчета плана, которая позволяет демонстрировать сотрудникам отдела продаж все вышеперечисленные значимые показатели их эффективности:

- процент и сумму по выполнению плана на текущий день;
- сумму прибыли, которую необходимо получить за текущий день для достижения желаемого порога плана в конце месяца;
- прогнозируемый процент плана на конец месяца при текущем темпе продаж;
- прогноз заработной платы или премии в конце месяца;
- заработную плату или премию на текущий день с учетом продаж за прошедшие дни месяца.

Таким образом, необходимо отметить, что использование многоступенчатого прогрессивного плана продаж позволяет создать дифференцированную, индивидуализированную прозрачную и гибкую систему материального стимулирования, что помогает: во-первых, в значительной степени повысить мотивацию достижения у менеджеров и тем самым положительно повлиять на эффективность работы всего отдела продаж; во-вторых, создать на производстве экономически выгодную систему оплаты, зависящую от конкретного вклада каждого работника. В конечном итоге как результат — закономерен стабильный рост прибыли.

Рассмотренная методика использования многоступенчатого прогрессивного плана имеет универсальное прикладное значение и может быть использована как средство повышения эффективности работы отделов продаж в различных направлениях бизнеса.

Список литературы

1. Айгожин А.Ж. Методика факторного анализа формирования резервов повышения прибыли предприятии. Проблемы теории и практики современной науки. Материалы международной (заочной) научно-практической конференции. Нефтекамск. 2020. С. 175–179.
2. Беланова Н.Н., Давлатова Б.Б. Пути увеличения прибыли на предприятии. Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2020. № 19. С. 12–19.
3. Галиев Ж.К., Галиева Н.В., Янкевич К.А. Взаимосвязь показателей темпа роста прибыли. Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2012. № 8. С. 316–319.
4. Закипной М.В. Систематизация бизнес-процессов в гостеприимстве как фактор в увеличении прибыли отеля. Материалы Афанасьевских чтений. 2015. № 13. С. 329–333.

5. Козюбро Т.И., Глущенко О.В. Методические аспекты факторного анализа прибыли от продаж винодельческого предприятия. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4-4 (67). С. 68–70.
6. Мироседи С.А., Мироседи Т.Г., Веремеева Ю.С. Факторы и резервы увеличения прибыли предприятия. Символ науки: международный научный журнал. 2016. № 5-1 (17). С. 161–165.
7. Молдован А.А. Резервы увеличения прибыли организации. Инновации. Наука. Образование. 2021. № 31. С. 793–799.
8. Морозов А.В. Реструктуризация и повышение эффективности отдела продаж. Омский научный вестник. 2013. № 5 (122). С. 74–76.
9. Пащенко С.Н., Маскулова А.И. Модели прогнозирования прибыли от продаж и их сравнение. Сборник статей Международной научно-практической конференции Национальный форум молодых исследователей. 2019. С. 56–60.
10. Сердюченко О.П. Максимизация прибыли как основная цель деятельности компании. Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2015. № 16. С. 135–139.
11. Филиппова Т.А., Сычева А.В., Стрельцова Е.В. Применение мотивации труда работников как возможность увеличения прибыли предприятия Таврический научный обозреватель. 2017. № 5 (22). С. 91–94.

References

1. Aigozhin A.Zh. Methodology of factor analysis of the formation of reserves to increase the profit of the enterprise. Problems of theory and practice of modern science. Materials of the international (correspondence) scientific and practical conference. Neftekamsk. 2020. Pp. 175–179.
2. Belanova N.N., Davlatova B.B. Ways to increase profits at the enterprise. Scientific notes of the Tambov branch of RoSMU. 2020. No. 19. Pp. 12–19.
3. Galiev Zh.K., Galieva N.V., Yankevich K.A. The relationship of profit growth rate indicators. Mining information and Analytical bulletin (scientific and technical journal). 2012. No. 8. Pp. 316–319.
4. Zakipnoy M.V. Systematization of business processes in hospitality as a factor in increasing the profit of the hotel. Materials of the Afanasiev readings. 2015. No. 13. Pp. 329–333.
5. Kozyubro T.I., Glushchenko O.V. Methodological aspects of factor analysis of profit from sales of a wine-making enterprise. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. No. 4-4 (67). Pp. 68–70.
6. Mirosedi S.A., Mirosedi T.G., Veremeeva Yu.S. Factors and reserves of increasing the profit of the enterprise. Symbol of Science: an international scientific journal. 2016. No. 5-1 (17). Pp. 161–165.
7. Moldovan A.A. Reserves for increasing the profit of the organization. Innovation. The science. Education. 2021. No. 31. Pp. 793–799.
8. Morozov A.V. Restructuring and improving the efficiency of the sales department. Omsk Scientific Bulletin. 2013. No. 5 (122). Pp. 74–76.
9. Pashchenko S.N., Maskulova A.I. Models of forecasting profit from sales and their comparison. Collection of articles of the International Scientific and Practical Conference National Forum of Young Researchers. 2019. Pp. 56–60.
10. Serdyuchenko O.P. Profit maximization as the main goal of the company's activities. Priority scientific directions: from theory to practice. 2015. No. 16. Pp. 135–139.
11. Filippova T.A., Sycheva A.V., Streltsova E.V. The use of employee motivation as an opportunity to increase the profit of the enterprise Tauride scientific observer. 2017. No. 5 (22). Pp. 91–94.