Татьяна Робулец,
генеральный директор ООО «Современные страховые технологии»

Фото: Татьяна Белкина

Планирование продаж: сыр и хитрый лис

Мы продолжаем публиковать теоретические материалы курса «Менеджер агентской группы – организатор продаж». В этом номере вниманию студентов предлагается материал по второй теме курса – «Планирование продаж».

Из чего состоит план продаж?

В самом общем виде планирование подразумевает выполнение следующих этапов:

- постановка целей и задач
- составление программы действий
- выявление необходимых ресурсов и их источников
- доведение планов до их непосредственных исполнителей.

Представим, что перед Вами как перед руководителем продающего подразделения компания поставила годовой план. Сейчас он непостижимо далекий, золотистый и желанный, как сыр в клюве у вороны. На эти цифры страшно смотреть, но если его выполнить... Почет, слава и всевозможные прият-

ные бонусы будут Вам обеспечены!
Итак, сыр нужно достать. Есть ли у Вас план, мистер Лис?

Оцениваем ситуацию

Перед тем, как приступить к непосредственному планированию, необходимо оценить текущую ситуацию. Причем, оценка должна быть комплексной, с учетом того, что происходит и снаружи, и внутри. Ситуация снаружи – это предложения конкурентов, ожидания клиентов, изменения законодательства и многие другие параметры. Ситуация внутри – цели и задачи всей компании и конкретно вашего подразделения, технические и финансовые возможности, продуктовый набор и таланты исполнителей, и еще множество других достоинств и недостатков компании.

Инструменты: SWOT-анализ

Для комплексной оценки существует довольно простой способ, который называется SWOT-анализ. Как действует Лис? Он изучает ситуацию, выискивая все возможности, которые можно использовать для достижения цели (тембр голоса, окраску перьев владельца сыра, направление ветра), оценивает свои силы и силы соперника. Понятно, что в случае

Диана Ретунская

если Лис допустит ошибку, сыра он не получит.
В страховом бизнесе работают те же принципы. Ведь продажи страховок — это своеобразная и нескончаемая борьба за сыр. Если перед началом работы над достижением плановых показателей Вы не оцените сильные и слабые стороны вашего подразделения, не определите рыночные возможности и угрозы (те самые детали, которые приобретают огромное значение в разгар борьбы), ваши шансы на бонус резко уменьшатся.
SWOT-анализ — это определение всех факторов, влияющих на ситуацию как извне, так и внутри ком-

пании. Эти факторы выделяют в четыре группы:

- сильные стороны (Strengths) — преимущества вашей группы
- слабости (Weaknesses) — недостатки вашей группы
- возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества вашей группе
- угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей группы.

SWOT-анализ позволит выбрать оптимальный план работы, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, а также покажет, какие проблемы Вам необходимо срочно решить. Он позволит правильно оценивать, сопоставлять получаемые результаты и наблюдать и оперативно реагировать на изменения ситуации на рынке.

SWOT-анализ – это первое звено в выполнении вашего годового плана. Полностью работа над планом должна происходить в такой последовательности:

1. Вы изучаете конечные показатели годового плана для вашей агентской группы.
2. Затем взвешиваете свои силы и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможете ли вы двигаться в указанном направлении, и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ).
3. После этого Вы, учитывая реальные возможности и ресурсы, формулируете и ставите перед своим подразделением в целом и перед каждым сотрудником в отдельности индивидуальные, конечные и промежуточные (еженедельные, ежемесячные, квартальные) цели.

В общем виде процедура проведения SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы. О том, как составить SWOT-анализ на практике, Вы узнаете в домашнем задании.

Инструменты: схема Ишикавы

При реализации стратегических и тактических целей нужно рассмотреть перечень недостатков, проанализировать их причины, а также определить перечень мероприятий, направленных на коррекцию недостатков. Для этого полезно провести некоторую работу.

В 1953 году профессор Токийского университета Каору Ишикава, обсуждая проблему качества на одном заводе, суммировал мнения инженеров в форме диаграммы причин и результатов. Она получила название «схема Ишикавы» (в литературе эту диаграмму из-за ее формы часто именуют «рыбья кость» или «рыбий скелет»).

Диаграмма представляет собой средство графического упорядочения факторов, влияющих на объект анализа. Главное достоинство этого метода состоит в том, что с помощью него можно разделить на категории и структурировать множество потенциальных причин, препятствующих в нашем случае успешному выполнению плана, а также идентифицировать наиболее вероятную, корневую, причину. Для хитрого Лиса важно оценить, что поможет открыть рот Вороны, а что может ее спугнуть. В основе построения схемы Ишикавы лежит постановка проблемы, которую необходимо решить (см. рис. 1). При построении диаграммы рекомендуется придерживаться следующего порядка действий:

1) Определите перечень показателей (видов неудач, проблем), которые следует проанализировать. Выберите один показатель и напишите его в середине правого края чистого листа бумаги. Предположим – ваши агенты заключают только договоры ОСАГО, а прибыльных договоров страхования домашнего имущества не заключают совсем. Слева направо проведите прямую линию, которая будет представлять собой «хребет» будущей диаграммы.
2) Запишите главные причины, влияющие на выбранный показатель. Например, это такие факторы, как количество агентов в группе, наличие клиентской базы, знание клиентов о компании, наличие необходимых страховых продуктов, рекламы и т. д.

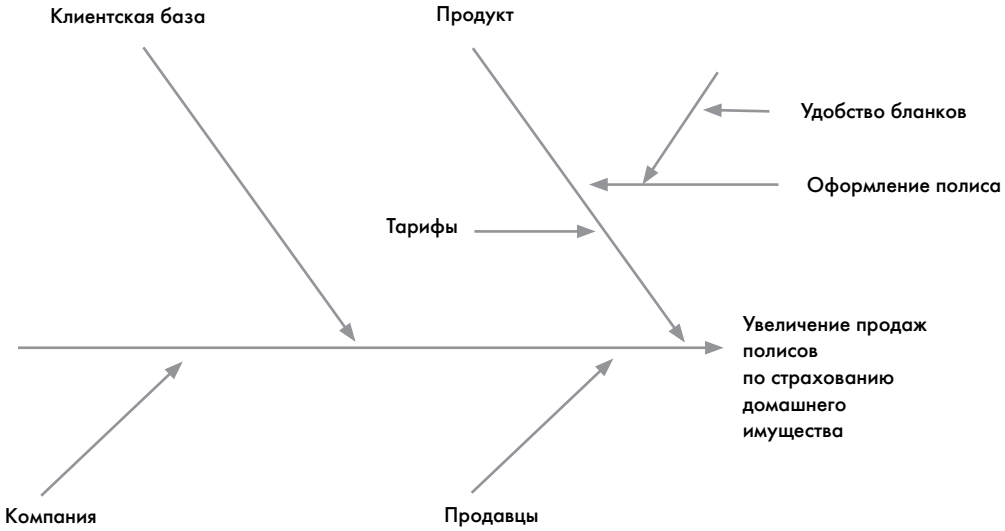
Соедините линиями («большими костями») главные причины с «хребтом», расположив основные из этих главных причин ближе к голове «рыбьего скелета».

3) Определите и запишите вторичные причины для уже записанных главных причин. Соедините линиями («средними костями») вторичные причины с «большими костями».
4) Проверьте логическую связь каждой причинной цепочки. Нанесите всю необходимую информацию (надписи) и проверьте законченность составленной причинно-следственной диаграммы Ишикавы.

Несмотря на относительную простоту, построение диаграммы Ишикавы потребует от вас хорошего знания объекта анализа и понимания взаимозависимости и взаимовлияния факторов. Построение диаграммы удобно сопровождать мозговым штурмом. Это прекрасный метод стимулирования творческого мышления вашей группы, воспитания команды.

Важность каждой причины желательно устанавливать на осно-

Рис. 1. Пример причинно-следственной диаграммы Ишикавы



ве объективных значений или данных. Например, используйте имеющиеся данные статистических исследований рынка или отчетности ФСФР или другие объективные сведения. Анализ факторов с помощью собственного опыта или знаний возможен, но устанавливать их важность только на основе субъективных представлений или впечатлений опасно.

При составлении схемы Ишикавы советуем учесть следующие рекомендации:

- для генерирования новых факторов используйте любые техники, например, мозговой штурм
- если какой-то из факторов повторяется в нескольких местах диаграммы, то, возможно, стоит изменить состав категорий, добавив новые, а также перераспределить факторы
- убедитесь, что среди факторов нет других следствий и симптомов, а также причин, не относящихся к исследуемому следствию
- проанализируйте результат после того, как все сочтут собранную информацию по каждой из категорий достаточно детальной для дальнейшего исследования; при этом выделите те факторы, которые встречаются более чем в одной категории – именно они и будут наиболее вероятными причинами
- распределите факторы, которые были определены, как наиболее

вероятные претенденты на корневую причину, по порядку – от наиболее вероятных до наименее вероятных.

И еще один совет – пытайтесь постоянно совершенствовать Вашу причинно-следственную диаграмму.

Ставим цели и задачи

Итак, оценка произведена, и теперь можно переходить к первому этапу планирования – постановке целей и задач.

Что такое цель? Цель – это смысл предпринимаемых действий, желаемое на данный момент состояние, итог работы.

А задачи – это шаги по достижению цели; действия, за счет которых достигается цель, путь достижения цели.

Работа руководителя агентский группы состоит, прежде всего, в том, чтобы обеспечить достижение поставленных целей – как перед всей группой, так и перед отдельными сотрудниками. При этом достичь результата надо с минимальными затратами времени, сил и ресурсов. Для этого руководитель агентской группы должен уметь определять цели, ранжировать их, контролировать их сонаправленность, а также расставлять приоритеты.

Грамотно поставить задачу и объяснить сотрудникам, что и как нужно сделать, и что получить в итоге – вот основные шаги, которые совершает менеджер на пути к достижению цели. Умение ставить четкие цели и задачи своим сотрудникам – одна из основных базовых компетенций эффективного руководителя.

К одной и той же цели можно идти разными путями, решая разные задачи. Хитрый Лис может попросить Ворону спеть, а может напугать или удивить, или заставить зевнуть. Результат один – рот откроется, и Лис получит сыр!

Важно отметить, что когда мы рассматриваем деятельность агентской группы в динамике, то каждая цель является задачей по отношению к более крупной цели. Например, выполнение плана в каждом квартале имеет задачу выполнить годовой план. И, наоборот, каждая задача является целью по отношению к более мелким действиям. Соотношение целей и задач четко проявляется при составлении схемы – *дерева целей*.

Как правило, перед руководителем агентской группы стоит не одна, а несколько целей. При этом возможно противоречие между целями разных типов, разных уровней, разных временных интервалов. В таком случае дерево целей – незаменимый инструмент, позволяющий согласовать цели разного уровня и разного масштаба.

Основная идея заключается в том, что сначала определяется цель самого высшего порядка — так называемая цель первого уровня. Затем, на ее основе, определяются менее значимые цели (цели второго, третьего и т. д. уровней), чтобы выделить конкретные цели и задачи, достижение которых в результате позволит достичь главную цель.

Наиболее известный инструмент в практике формулирования целей это проверка формулировки цели по *SMART*-критериям.

SMART – это аббревиатура из первых букв английских слов:

- Specific (конкретная). Цель должна быть предельно ясной и конкретной. Сотрудники должны понимать, в чем состоит цель
- Measurable (измеряемая). Формулировка цели должна содержать количественные показатели, по которым будет проводиться фиксация достижения цели
- Actionable (активирующая). Цель должна определять действия, которые необходимо предпринять для ее достижения
- Relevant (согласованная). Цель должна быть согласована с другими целями и способствовать их достижению
- Time-bounded (определенная во времени). Цель должна иметь срок реализации.

Очень важно: если цель не отвечает этим пяти к критериям, она не может быть достигнута.

Для кого составляется план продаж?

Этот вопрос в действительности является очень важным, поскольку он в конечном счете определяет то, к чему пришла группа, выполняя поставленные задачи. Вы – руководитель группы сотрудников-агентов. От того, какие личные цели преследует менеджер в развитии агентской группы, зависит общий результат. Поэтому, прежде всего, честно определите цель для себя.

Предположим, Вы, как руководитель, имеете план сборов премий на всю группу. У вас есть несколько вариантов действий: выполнить план самому, или переложить часть плана на своих агентов.

Часто у руководителя возникают сомнения, не наделают ли его сотрудники ошибок и смогут ли справиться с полномочиями, которые он им передал. Поэтому очень важно делать это правильно.

Помните, что есть полномочия, которые делегировать нельзя. К ним относятся: планирование основной деятельности, подбор исполнителей, мотивация и стимулирование членов команды, контроль за работой команды, оценка членов

команды, вознаграждение исполнителей.

Инструменты планирования – это, прежде всего, составление индивидуального плана агента.

Таким образом, необходимо составить план на каждого агента группы и, как результат – свой личный план (см. таблицу 1).

Планируем время

Еще одной неотъемлемой составляющей планирования является планирование времени. Если Лис

Таблица 1. Этапы индивидуального планирования

Задача	Смысл задачи	Пример
1. Определение желаемого результата	Важно точно определить, что и в какие сроки должно быть сделано	За неделю заключить три договора ОСАГО
2. Прояснение ограничений	Важно указать сотрудникам, на что не нужно тратить время, выполняя задание	Не нужно пытаться заключить договор ОСАГО на мойке машин. Даже если люди приезжают туда на машине, вероятность, что они купят полис очень низкая
3. Оценка необходимых ресурсов	Важно указать сотрудникам, что необходимо для выполнения задания	Составить базу потенциальных клиентов, обзвонить, запастись необходимым количеством полисов и рекламы
4. Контроль	Важно договориться с сотрудником о сроках и форме контроля исполнения его задания. Даже если результат не достигнут, встреча должна состояться	В пятницу, в 17-00 мы встречаемся в офисе. С собой нужно иметь копии заключенных договоров за истекшую неделю и список клиентов, которые отказались заключать договор ОСАГО
5. Оценка позитивных и негативных последствий	Важно разъяснить сотруднику последствия выполнения и невыполнения поставленной задачи	Если план будет выполнен, то ты можешь рассчитывать на звание лучшего агента, а по концу года на бонус

будет слишком долго ждать сыр, он может умереть от голода.

В общем случае, все приемы и методики планирования времени можно разделить на две большие группы: первая фокусируется на результатах (приоритеты и непосредственное планирование времени), вторая анализирует то, как мы тратим время (делегирование, минимизация потерь времени).

Любой план содержит перечень конкретных мероприятий. Они происходят во времени. Осознание действий во времени необходимо для обеспечения гибкости плана, возможности отреагировать на любую новую ситуацию и не потерять конечную цель.

Правильному планированию времени помогает составление матрицы Эйзенхауэра (см. табл. 2).

В планировании очень важно помнить и использовать принцип Парето. Он заключается в том, что 20% причин, прикладываемых усилий, затраченного времени, действительно, приносят 80% результатов. Зная о том, что 20% встреч принесут 80% бизнеса, постарайтесь правильно их оценить.

И последнее в этой теме. Любой план должен быть доведен до исполнителей – ваших агентов. Этот

Таблица 2. Пример матрицы Эйзенхауэра.

Важно	Срочно	Не срочно
	Важно и срочно	Важно, но не срочно
	Управление кризисными ситуациями, использование неожиданных возможностей, задания с жесткими сроками и т. д. Невыполнение нанесет непоправимый ущерб выполнению плана.	Обучение и развитие, построение новых контактов и т. д. Дела, ориентированные на будущее.
Не важно	Не важно, но срочно	Не важно и не срочно
	Необязательные совещания и встречи, чрезмерное следование правилам и традициям и т. д. Дела не принесут большой пользы. Они или «просто на нас свалились», или их планируют по привычке.	Дела, которые появляются, когда нет сил и идей для настоящей работы!

Таблица 3. Плюсы и минусы электронных и бумажных средств планирования

Бумажные средства		Электронные средства	
+	-	+	-
Удобно для каждого сотрудника Просто в использовании, не требует предварительного обучения Доступно в любом месте и в любое время Дешево	Сложно вносить изменения Недолговечно	Легко вносить исправления Легко сортировать информацию Возможность сетевой совместной работы	Жесткая структура для всех пользователей Необходимо дополнительное оборудование Ввод и обработка данных требуют повышенного внимания Сравнительно дорого

момент очень важен, так как определяет точность понимания поставленных задач. Ведь очень грустно будет на отчетную дату узнать, что сотрудники были просто не знакомы с планом или поняли его совсем не так. Для сообщения информации можно использовать множество самых разных инструментов. В табл.3 приведено сравнение плюсов и минусов электронных и бумажных средств планирования.

Теперь в ваших руках есть все необходимые инструменты для эффективной добычи сыра. Есть ли у Вас план, мистер Лис?