

Дж. Эфендиева, А. Бычков

ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ

Практическое руководство по управлению продажами



Андрей Бычков

**Хозяин бизнеса на территории.
Практическое руководство
по управлению продажами**

«Издательские решения»

Бычков А.

Хозяин бизнеса на территории. Практическое руководство по управлению продажами / А. Бычков — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-500731-5

Книга «Хозяин бизнеса» на территории — это практическое руководство для сотрудников фармацевтических и FMCG компаний, продвигающих свою продукцию в сфере здравоохранения. Описанные в данной книге методики позволяют действовать сознательно и планомерно с учётом потенциала территории и часто ограниченных ресурсов в условиях высокой рыночной конкуренции. Это способ сформировать важное качество сотрудника, работающего в области продаж — стать настоящим «Хозяином бизнеса» на своей территории.

ISBN 978-5-00-500731-5

© Бычков А.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Раздел I.	9
Глава 1.	10
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Хозяин бизнеса на территории Практическое руководство по управлению продажами

**Джамиля Эфендиева
Андрей Бычков**

© Джамиля Эфендиева, 2019

© Андрей Бычков, 2019

ISBN 978-5-0050-0731-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Здравствуйтесь, наши уважаемые читатели! Спасибо, что приобрели эту книгу! Позволим себе сделать несколько авторских комментариев, которые могут быть вам полезны в ходе изучения материала.

Прежде всего хотелось бы уточнить, что мы понимаем под термином «хозяин бизнеса». Это название нашей новой концепции управления бизнесом компании на определенной территории. Чем она отличается от типового подхода к продажам на территории? Попробуем показать это на следующем примере.

Сотрудник на территории получил от своего руководителя план продаж и успешно его выполняет. Он видит возможность перевыполнения плана продаж и получения более высокого бонуса, но принимает решение не делать этого, потому что на следующий этап работы ему будет поставлен еще более высокий (чем даже перевыполненный) план продаж, который он может и не потянуть. А раз так, зачем рисковать?

Другая ситуация – план не соответствует возможностям территории: доля препарата очень большая, темпы роста релевантного рынка низкие. В таких случаях значительный рост продаж скорее всего будет связан с достаточно большими ресурсами, которых у компании в настоящий момент может не быть.

Уверены, что с подобной ситуацией приходилось сталкиваться каждому из вас. Что лежит в ее основе?

- Первое: план разрабатывается и приходит откуда-то сверху;
- Второе: сотрудник знает, что каждый вновь поступающий сверху план продаж всегда выше предыдущего (это никак не связано с возможностями его территории);
- Третье: сотрудник не рискует обсуждать со своим руководителем бизнес-возможности своей территории, так как у него недостаточно знаний и аргументов для такой беседы.

Обычно таким образом планы выставляются, если компания и менеджеры используют линейную схему распределения плана – «от достигнутого». Если план повышен на 10%, то все территории получают +10% к продажам предыдущего года, независимо от доли продукта (большая/маленькая), динамики релевантного рынка (растет/стагнирует/падает) и других значимых факторов. Тот же подход и к распределению ресурсов. Это часто приводит к ошибкам, невыполнению плана, демотивации сотрудников и снижению общей эффективности компании.

Таким образом, сложившаяся в бизнесе практика ведет к чисто административному управлению продажами на территории, при котором рядовой сотрудник рассматривается руководством просто как инструмент выполнения стабильно растущего плана продаж, а он, в свою очередь, демонстрирует умеренную эффективность в работе на территории.

Разработанная авторами и положенная в основу нашей книги концепция «хозяин бизнеса на территории» предполагает противоположный подход:

- **вовлеченность, активное совместное участие** сотрудника (вместе с руководством компании) во всех этапах управления продажами: 1) в сборе и анализе информации о потенциале территории; 2) в разработке бизнес-стратегии и постановке цели; 3) в планировании деятельности и расчете ресурсов для достижения поставленных целей. Сотрудник, постоянно работающий на своей территории, как никто другой знает ее потенциальные возможности. Следовательно, руководители должны учитывать его оценки и расчеты в анализе и постановке бизнес-целей;

- **заинтересованность** сотрудника в достижении *оптимального* результата в продажах, соответствующего реальным возможностям своей территории. При реализации данного компонента концепции «хозяин бизнеса на территории» важно, чтобы в компании существовала единая (для «верхов» и «низов») методика оценки потенциала территории и целеполагания,

а также привязанная к ним простая и понятная бонусная схема. В этих условиях сотрудник не будет упускать открывающиеся на его территории бизнес-возможности. Этот же подход убережет его и от рисков принять на себя завышенный (не соответствующий реалиям ситуации) план продаж, который он рискует не выполнить);

• **профессионализм**, заключающийся во владении каждым сотрудником отдела продаж специальными знаниями и методиками для управления бизнесом на территории. Когда разные категории сотрудников (менеджеры-управленцы, КАМы, представители компании) владеют одинаковыми инструментами анализа, оценки ситуации и планирования, то риск получения различных результатов в расчетах плана продаж и необходимых для этого ресурсов снижается.

На кого рассчитана концепция «хозяин бизнеса на территории»? Казалось бы, быть хозяином бизнеса – удел менеджеров очень высокого ранга. Но уже по приведенным выше аргументам понятно, что мы считаем, что данная концепция должна охватывать все категории сотрудников отдела продаж. И именно в этом видим важнейшее условие ее эффективности.

Вот почему книга **«ХОЗЯИН БИЗНЕСА НА ТЕРРИТОРИИ. Практическое руководство по управлению продажами»** – рассчитана на все категории сотрудников отдела продаж, а также других сотрудников, вовлеченных в анализ и планирование (менеджеры по продуктам, менеджеры по эффективности, аналитики и т. д.). Ее цель – научить «продавцов» и их менеджеров разговаривать между собой на едином и понятном всем языке – языке бизнес-эффективности.

Помимо «прямого показания» в повышении эффективности работы на территории и выполнении амбициозных планов продаж, наша книга имеет также, если можно так сказать, и не прямые выгоды для «сейлзов», так как может помочь им эффективно подготовиться к различным ассессментам, которые стали в настоящее время нормой жизни каждой серьезной фармацевтической компании.

Книга написана с учетом специфики двух различных сегментов фармбизнеса: амбулаторного (ритейл) и госпитального (бюджет). Это значит, что в ней приводятся как общие для этих сегментов бизнеса, так и особенные для каждого из них инструменты и методики.

Чтобы читателям было понятно, какая методика относится к тому или иному сегменту бизнеса, в названии разделов сделаны специальные пояснения. Если же пояснений нет (как у первых нескольких глав) это означает, что они носят общий характер и могут применяться в каждом из сегментов фармацевтического бизнеса, включая аптечный сегмент.

Ниже приводится схема глав с привязкой к сегментам различных видов бизнеса на территории.



Рис. 1. Структура книги.

Мы желаем вам успехов в изучении книги, а также в достижении высоких бизнес-результатов. Надеемся, что содержащиеся в ней инструменты и методики помогут вам в этом.

Будем признательны читателям за отзывы и комментарии, которые мы обязательно учтем в последующем!

*С уважением,
Джамия Эфендиева
Андрей Бычков*

Раздел I.

Общие инструменты для анализа информации и целеполагания на территории

Данный раздел посвящен рассмотрению общей для всех видов бизнеса (амбулаторного и госпитального, и даже аптечного) последовательности работы сотрудников фармкомпаний по изучению и анализу своей территории. Он включает в себя пять глав, каждая из которых раскрывает разные этапы построения эффективной работы по управлению бизнесом на территории:

- систематизацию коммерческой и маркетинговой информации;
- анализ и оценка этой информации;
- построение итоговых выводов об оптимальной стратегии работы на территории;
- проверка правильности выбранной стратегии;
- постановка количественных бизнес-целей на основе выбранной промоционной стратегии.

Каждая из глав содержит и подробно описывает рекомендованные авторами методики (инструменты) этой работы.

Глава 1.

Проведение КОТ-анализа для оценки потенциала и показателей бизнес-эффективности территории

Начальным моментом в организации управления бизнесом на территории является оценка ее потенциала и бизнес-эффективности. Под потенциалом территории следует понимать совокупность экономических, социально-политических, маркетинговых и коммерческих факторов, способных позитивно или негативно повлиять на развитие бизнеса компании. А бизнес-эффективность – это определение позитивной или негативной тенденции (общего тренда) в продажах нашего препарата/продукта на территории, т. е. динамика продаж. Иными словами, насколько хорошо компания реализует потенциал территории в своих продажах.

Определение потенциала территории и ее бизнес-эффективности невозможно без сбора и анализа информации. Эту работу следует начинать с систематизации и анализа данных о рынке и продажах на территории. Здесь может пригодиться методика, которую авторы данной книги назвали «КОТ-анализ». Сокращение КОТ расшифровывается как «ключевые опорные точки». Под ключевыми опорными точками анализа, необходимыми для сравнения и сопоставления информации, понимаются следующие показатели (рис. 1).



Рис. 1. Метод ключевых опорных точек (КОТ-анализ).

1. Релевантный рынок (РР)¹ – суммарный объем продаж всех препаратов (в деньгах/упаковках), относящихся к терапевтической группе ЛС, включая препарат/препараты вашей компании. Учет релевантного рынка территории служит важнейшим объективным ориентиром при оценке потенциала и бизнес-эффективности вашей территории. Какие именно препараты должны быть включены в РР, обычно определяет маркетинг компании.

2. Наши продажи – объем продаж препарата/препаратов (в деньгах/упаковках), продвигаемых вашей компанией. Этот показатель позволяет понять и оценить величину/объем бизнеса и динамику продаж вашей компании на территории, а также сравнить их с объемом продаж и динамикой на других территориях; и что немаловажно – соотнести с объемом и динамикой релевантного рынка.

3. Наша доля рынка – процент, занимаемый препаратом/препаратами вашей компании относительно РР (суммарно с конкурентами равен 100%). Это – важнейший сравнительный показатель, на основе которого в дальнейшем будут делаться выводы и приниматься важные решения по управлению бизнесом на территории.

Механизм выполнения КОТ-анализа предполагает осуществление следующих последовательных этапов.

Этап №1. Поиск и систематизация информации

¹ Релевантный рынок – продажи всех препаратов (мы + конкуренты) в определенной терапевтической группе.

При систематизации информации следует иметь в виду принцип сравнительного подхода к анализу информации. Он предполагает, что в каждом из указанных параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должно производиться сравнение по двум направлениям: 1) по различным территориям; 2) по времени: так называемый территориально-временной срез.

Сравнение по *территориям* означает, что каждый из параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должен сопоставляться в масштабе город/территория – регион – страна (Россия). Например, релевантный рынок города, где находится сотрудник компании, сопоставляется не только с аналогичным показателем в других городах, но и с показателями региона (к которому относится город), а также и с данными по всей стране в целом.

Сравнение *по времени* означает, что каждый из параметров (релевантный рынок – наши продажи – наша доля) должен сопоставляться с показателями как минимум трех предыдущих лет по аналогичным периодам (месяц/квартал/год), которые приняты в компании.

Принцип сравнительного подхода к анализу информации в рамках КОТ-анализа схематично отражен на рис. ниже:



Рис. 2. Сравнительный характер методики КОТ-анализа.

Результаты систематизации информации, как правило, отражаются в виде таблицы Excel, что позволяет перейти ко второму этапу КОТ-анализа.

Этап №2. Сравнение и сопоставление ключевых опорных точек

Пример систематизации информации 1) по территориям и 2) по времени в рамках методики КОТ-анализа показан в таблице на рис. 3.

Рис. 3. Данные по продажам препарата Здравмед и его конкурентов на территориях г. Желтый, региона Цветной, России с расчетом доли рынка в 2016—2018 гг.

ТЕРРИТОРИЯ	Объем продаж, млн. руб.																	
ЖЕЛТЫЙ	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	35,5	55,5	75,0	91,2	257,2	79,1	82,8	82,6	83,0	327,1	84,2	85,5	92,8	107,5	370,0			
Здравмед доля	20%	28%	32%	37%	30%	36%	36%	34%	34%	35%	35%	35%	36%	41%	37%			
Препарат А	30,4	45,5	70,6	67,9	214,4	61,0	65,5	67,8	67,4	261,7	68,1	71,2	77,9	83,1	300,3			
Препарат В	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	19,0	21,7	46,7	22,9	25,8	29,9	31,9	110,5			
Другие	110,8	95,8	91,2	88	385,8	78,0	78,0	70,1	73,0	299,1	65,4	61,0	54,5	40,0	220,9			
Итого	176,7	196,8	236,8	247,1	857,4	218,1	232,3	239,5	245,1	934,6	240,6	243,5	255,1	262,5	1001,7			
ЦВЕТНОЙ р-н	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	80,5	123,5	130,0	145,0	479,0	144,0	151,5	162,2	168,8	626,5	158,4	171,5	181,2	190,9	702,0			
Здравмед доля	12%	17%	19%	20%	17%	20%	20%	20%	19%	20%	18%	19%	20%	21%	20%			
Препарат А	166,4	184,5	220,6	256,0	827,5	244,8	245,0	251,2	278,0	1019,0	289,5	301,2	304,6	310,1	1205,4			
Препарат В	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,4	59,6	78,9	160,9	88,3	99,2	109,0	112,0	408,5			
Другие	444,6	413,7	340,0	317,9	1516,2	320,1	332,0	337,8	385,0	1374,9	324,0	315,9	312,1	312,2	1264,2			
Итого	691,5	721,7	690,6	718,9	2822,7	708,9	750,9	810,8	910,7	3181,3	860,2	887,8	906,9	925,2	3580,1			
РОССИЯ	Q1 2016	Q2 2016	Q3 2016	Q4 2016	2016	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	2018			
Здравмед	1517,8	1992,8	2030,0	2559,5	8100,0	2259,5	2400,5	2393,0	2297,0	9350,0	2497,8	2640,8	2918,0	2993,5	11050,0			
Здравмед доля	16%	19%	20%	24%	20%	22%	23%	21%	19%	21%	21%	22%	23%	23%	22%			
Препарат А	2206,0	2442,6	2644,9	2856,5	10150,0	2605,3	2794,8	3242,5	3407,5	12050,0	3499,0	3607,9	3727,2	3766,0	14600,0			
Препарат В	0,0	8,0	10,0	14,5	32,5	36,3	279,8	740,0	1044,0	2100,0	766,0	1005,0	1586,0	2043,0	5400,0			
Другие	6062,5	5992,5	5450,0	5345,0	22850,0	5345,0	5078,0	5129,5	5047,5	20600,0	5062,5	4501,0	4433,5	4253,0	18250,0			
Итого	9786,3	10435,9	10134,9	10775,5	41132,5	10246,0	10553,0	11505,0	11796,0	44100,0	11825,3	11754,6	12664,7	13055,5	49300,0			

В первом столбце таблицы указаны три учебные территории: город Желтый – регион Цветной (в который входит город Желтый) и страна (Россия) в целом.

Верхняя строка таблицы отражает временной аспект сравнения данных – по каждому кварталу в течение трех лет: 2016—2017—2018 гг.

Препарат, который нас интересует, носит в таблице учебное название Здравмед. Он сравнивается как с другими препаратами (конкурентами Здравмеда), так и с релевантным рынком (включает в себя и Здравмед, и всех его конкурентов).

Сопоставление информации в первой строке таблицы позволяет увидеть, что в г. Желтом в течение 2016 года происходил постепенный рост продаж. 2017 год начинается с падения с последующим незначительным ростом продаж, который сохраняется в течение всего 2018 года. На основе данного анализа можно сделать вывод об устойчивом (в целом) положительном тренде продаж препарата в г. Желтый в 2017—2018 гг.

Сравнения продаж препарата Здравмед по каждому кварталу с показателями релевантного рынка (строка «Итого») позволяют во второй строке таблицы зафиксировать долю рынка препарата Здравмед на релевантном рынке (по формуле: продажи Здравмед / (разделить) на объем продаж релевантного рынка x (умножить) 100%). Доля рынка препарата из года в год растет неравномерно и по итогам 2018 года доля нашего препарата составляет 37%. Хороший это результат или нет? То, что продажи растут, доля растет – это хорошо. Но вывод можно сделать только в сравнении с другими территориями.

Далее мы сравниваем положение дел с нашим препаратом в г. Желтом с аналогичными (по времени) результатами продаж в регионе Цветной и стране в целом. Эти сравнения показывают, что по итогам 2018 года в г. Желтый мы достигли лучших результатов, чем в среднем по стране и тем более по региону: доля рынка в г. Желтый – 37% против 22% по стране и 20% в регионе Цветной. Вот теперь мы можем сказать, что наша бизнес-эффективность по этим показателям – высокая. Мы молодцы!

Таким образом, первый этап нашего анализа позволяет сделать, на первый взгляд, позитивный вывод о том, что общее положение дел (бизнес-эффективность) в г. Желтый с продвижением препарата Здравмед по итогам 2018 года обстоит достаточно благополучно. Правильность данного вывода будет проверена на третьем этапе КОТ-анализа нашей учебной территории.

Этап №3. Определение динамики развития бизнеса

На данном этапе производится определение **динамических показателей** изменения ситуации на разных территориях по разным временным интервалам. Под динамическими показателями понимается разница в каждой из трех наших опорных точек для анализа (релевантный рынок – наши продажи – наша доля), взятая на одинаковых срезах времени: как правило, по итогам года (например, по итогам 2017/2018 гг.) или на срезе разных кварталов года (например, первый квартал 2018 г./первый квартал 2019 г.).

Чтобы провести анализ динамических показателей основных опорных точек нашего анализа, пользователям необходимо уметь создавать в таблице Excel дополнительные поля и вводить в них определенные формулы для получения необходимых динамических показателей.

Пример работы по получению динамических показателей продаж компании представлен в таблице на рис. 4.

На данном рисунке желтым фоном (справа) выделены два дополнительных столбца, созданные пользователем для определения динамических показателей продаж для г. Желтый по итогам: 1) 2016/2017 гг. и 2) по итогам 2017/2018 гг. Чтобы получить значение динамики продаж нашего препарата в процентах между 2016 и 2017 гг., необходимо значение по одному периоду времени (например, в г. Желтый) за 2017 *разделить*

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.