

# Продавали - веселились, посчитали - прослезились

*Поскольку логистика является основой повышения конкурентоспособности любой компании, предлагаю поговорить о планировании продаж, для чего это необходимо и как сократить издержки компании.*



**Ирина ЛЫСЕНКОВА,**  
консультант в области логистики,  
бизнес-тренер КГ «Здесь и сейчас»

**Т**ема статьи возникла случайно на недавнем круглом столе, где мы обсуждали вопросы оптимизации логистики. Один из участников встречи задал вопрос: «А как планировать логистические затраты, если отдел продаж может выполнить план и за месяц, и за два дня?»

Честно скажу, для меня ответ очевиден, и я сконцентрировалась на планировании затрат. Но поразмыслив на досуге, пришла к

выводу, что тема действительно актуальна, потому что во многих компаниях планирование продаж происходит по принципу три «П» - пол, палец, потолок. Посмотрели продажи за прошлый месяц, в лучшем случае обратились к данным прошлого периода, соотнесли со своими ощущениями или пожеланиями руководства - и выставили план на следующий месяц. И здесь возникает первый вопрос: в каких единицах выставляется план продаж? Большинство из вас скажут, что в деньгах, и я возражу. В деньгах выставляется план по выручке, а по продажам, как и по производству - в натуральных единицах (штуках, коробах, килограммах, тоннах и т.д.).

Еще один вопрос: насколько реалистичным должен быть план продаж? В некоторых компаниях руководство считает, что его следует делать заведомо завышенным, чтобы даже в случае невыполнения плана компания могла получить прибыль. Ну а если отдел продаж напряжется и достигнет поставленной цели, то компания получит большую прибыль. Хочу сказать, что это распространенное заблуждение. Завышенный план часто приводит к увеличению не прибыли, а затрат. Почему? Давайте порассуждаем вместе.

## **МНОГО - НЕ ВСЕГДА ХОРОШО**

Для чего необходимо планировать продажи? Ответ очеви-

ден: мы хотим получить прибыль. Что такое прибыль? Это выручка за вычетом затрат. Все просто. А кто несет ответственность за затраты? Логисты. Потому что затраты компании в значительной степени зависят от логистики: необходимо заказать товар у поставщика, привезти и положить его на склад, а потом отгрузить покупателю. Я не буду детально останавливаться на логистических процессах, понимая, что у каждой компании есть свои особенности. Нам достаточно понимать принципиальную схему движения товара от поставщика до клиента. На каждом этапе этой цепочки логисты считают затраты, ну если не все, то как минимум они знают стоимость товара и транспортные расходы. Хотя в идеале логисты должны знать себестоимость каждой логистической операции, иначе они просто не смогут оптимизировать затраты.

Как все это связано с качеством планирования? На основании утвержденного плана продаж отдел закупок заказывает у поставщиков товар в таком объеме, чтобы обеспечить его выполнение. Если план продаж выставлен в денежном эквиваленте, причем в отпускных ценах, как можно рассчитать количество товара, закупемого у поставщиков? Только на основании статистики продаж по прошлым периодам. И специалисты по закупкам вынуждены тратить время на обработку и анализ этой информации. Но это анализ прошлого периода, а не прогноз на следующий месяц. А если начинается сезон продаж или запланировано провести акцию по какому-то товару? Как правило, эту информацию продавцы в отдел закупок не предоставляют. И за-

## Логистика

купщики должны гадать, какой товар лучше продается и ожидается ли рост продаж, а если ожидается, то на сколько процентов. Вообще, это ответственность отдела маркетинга. На практике же она перекладывается на специалистов по закупкам, а продавцы возмущаются тем, что им нечего продавать или что тот товар, который лежит на складе, не продается. И вместо совместной работы начинается междоусобная война, от которой в итоге теряет компания, поскольку план не выполнен, склад «забит» неликвидным товаром, зато деньги потрачены на расчеты с поставщиками и обязательные

**Улыбнемся**

*Ничто так не укрепляет веру в человека, как предоплата...*

платежи (налоги, коммунальные расходы, зарплата).

Второй вариант. Специалисты по закупкам заказывают у поставщиков товар в избытке, чтобы избежать дефицита, так как информации о том, какое количество товара продавцы планируют продать, у них нет. Отдел продаж все равно возмущается, но уже вместе с отделом закупок и по другому поводу: «Мы выполнили план продаж, а нам не заплатили!» Почему? А потому, что выросли не только продажи, но и запасы, следовательно, увеличились суммы оплат поставщикам, налоги и на зарплату ничего не осталось...

Вы считаете, что я сгущаю краски? Посмотрите, что происходит в вашей компании. Знают ли продавцы, сколько и какой продукции в единицах они продают за месяц? Допустим, план выставляется в деньгах. А знают ли тогда ваши продавцы среднемесячную выручку по своим основным клиентам?

Для четкого ответа на все эти вопросы необходимо распреде-

лить ответственность между подразделениями в соответствии с обязанностями сотрудников. А еще лучше - ответственность связать с мотивацией. Тогда продавцы при составлении планов десять раз подумают, заказывать ли тот или иной товар и в каком количестве. Естественно, задача отдела закупок - обеспечить наличие этого товара на складе. Чем тщательнее будет проработан план по ассортименту, тем меньше вероятность ошибок со стороны отдела закупок. Для минимизации рисков и повышения эффективности отдел продаж будет работать с отделом закупок вместе, а не друг против друга, что в результате позволит выполнять план продаж и при этом не хранить на складе большие запасы. План по выручке тоже хороший показатель и его нужно контролировать, но он больше подходит финансистам, чем логистам.

Отсюда первый вывод: отделу продаж необходимо выставлять два плана - по выручке и по ассортименту. Первый поступает в отдел логистики для последующего планирования, второй - в финансовый отдел.

Заведомо завышенные планы продаж, несмотря на то что они преследуют другие цели, приводят к тем же последствиям, которые описаны выше. Как правило, о том, что отделу продаж выставляют нереальные планы, известно только руководству компании. Закупщикам эта информация не доводится. Поэтому грамотный логист будет планировать закупки, ориентируясь на полученный план, независимо от того, в каких единицах он выставлен. Соответственно, с легкой руки первых лиц компании на складе сформируются излишние запасы, которые зачастую требуют до-

полнительных складских площадей, что в конечном итоге приводит к увеличению логистических издержек. Хорошо, если у товара длительный срок хранения - тогда в следующем месяце можно скорректировать план закупок и учесть запас на складе. А если срок короткий или товар приходит в негодность в процессе хранения, то это прямые убытки компании. В результате такого планирования к «замораживанию» оборотных средств добавятся издержки, связанные с потерями при хранении товара на складе.

Здесь мы делаем второй вывод: планы продаж должны быть реалистичными.

Не хочу сказать, что амбициозные планы - это плохо. Они хороши в том случае, если их выполнение контролируется на протяжении месяца, а не только по его итогу. Промежуточное подведение результатов в течение месяца - еще один способ управления затратами. Недостаточно составить детальный план, необходимо разбить его на недели, декады или полмесяца в



## Логистика

зависимости от специфики бизнеса и контролировать выполнение по промежуточным периодам. Вы спросите, зачем это делать и как от этого зависят издержки компании? Рассмотрим один из «антипримеров».

## СЛУЧАЙ ИЗ ПРАКТИКИ

В одной оптовой компании, назовем ее «Ритм», отдел продаж периодически не выполнял ежемесячный план. Любимыми отговорками продавцов стали «не было товара» либо «склад не отгрузил товар». В итоге директор решил ввести ежемесячные плановые показатели всем подразделениям, в том числе и отделу логистики. Отдел закупок должен был обеспечить наличие товара на складе, склад - своевременно отгрузить все поступившие заявки, транспортный отдел - доставить их клиентам, а отдел продаж - предоставить отделу логистики эти заявки. Задачи поставлены, сотрудники приступили к их исполнению. Отдел закупок в связи с нововведением подошел к этому очень ответственно и заказал у поставщиков товар в таком количестве, чтобы отдел продаж смог выполнить план в полном объеме. Но продавцы не спешили - у них ведь впереди был целый месяц! Спихватились лишь через пару недель, а поскольку в компании было объявлено практически соцсоревнование между подразделениями, решили не ударить в грязь лицом и «дожать» план. По окончании месяца продавцы отрапортовали, что с задачей справились и, передав все заявки в отдел логистики, уже начали подсчитывать размер премии. Сотрудники отдела закупок в конце месяца также довольно потирали руки, тогда как склад получил выговор и был лишен премии. Но в итоге, когда бухгалтерия закрыла месяц, оказалось, что компания не только не выполнила план, но и практически сработала «в ноль». Почему?

Первую часть проблемы, связанную с закупками, мы уже обсудили. Итог: деньги компании «заморожены» на складе, или «законсервированы», как кому больше нравится.

Идеальный вариант для компании, когда с поставщиком она

работает по отсрочке платежа, а с клиентом - по предоплате. В этом случае мы не рискуем своими деньгами. Как у нас чаще происходит? С точностью до наоборот: с поставщиком работаем по предоплате либо по факту получения товара, с клиентом - по отсрочке, причем минимум 30-дневной. Согласно, что сейчас ситуация немного изменилась, компании уменьшили сроки кредитования, но я рассказываю про случай трехлетней давности.

Закупщики «Ритма» завезли товар на склад в начале месяца, и когда в середине его продавцы начали подавать заявки, товар уже был оплачен из средств компании. Ситуация вроде бы не критичная: рынок сбыта есть, продадим. Конечно, но в какие сроки и какой ценой? Первую неделю месяца склад не успевал принимать товар. А поскольку отгрузок почти не было, то он оказался «забит под завязку». На приемку, размещение и отгрузку у сотрудников склада уходило гораздо больше времени, чем обычно. Кроме того, не весь товар грузчики находили при сборке заявок и получилась классическая ситуация: склад «забит», а кладовщики вычеркивают позиции, потому что физически не могут их найти или достать. Но и это было не самое страшное. Вот когда обрушился шквал заявок (за 4 дня поступила норма 2,5 недель), сотрудники склада работали почти круглосуточно. Все походило на большой муравейник, с той лишь разницей, что производительность была намного ниже.

Из-за усталости сотрудники склада допускали ошибки при комплектации и отгрузке товара. Частично его приходилось воз-

вращать на склад, так как водители не успевали доставить товар либо обнаруживались ошибки в накладных. Сотрудники отдела логистики вынуждены были нанимать сторонний транспорт, потому что свои водители не справлялись. А продавцы в это время уверенно брали новые заявки и обещали клиентам доставку на следующий день. В итоге за месяц было выполнено (доставлено клиентам и ими принято) только 70% заявок. Напомню, продавцы отрапортовали о выполнении плана! На бумаге, но не фактически. Потому что склад еще в начале следующего месяца отгружал заявки, поступившие в последних числах предыдущего. А накладные на возвращенный товар передали в бухгалтерию только к середине месяца, когда отделу продаж уже начислили зарплату. Ну «не виноваты» же продавцы, что склад такой медлительный... Вот вам и дополнительные логистические издержки: переработка склада, штатных водителей, двойные транспортные расходы при возврате товара, привлечение наемного транспорта, испорченные накладные, дополнительная работа бухгалтерии. При этом план не выполнен, а продавцы получили премию. Хотя, на мой взгляд, их надо было штрафовать за то, что они планировали продажи без учета работы других подразделений.

Если бы в компании ежедневно контролировали выполнение поставленных задач, то уже по итогам первой недели месяца продавцам придали бы «волшебное ускорение» и, возможно, потери удалось значительно сократить. И уж точно, план по итогам месяца был бы выполнен.



## Логистика

## НА ЗАПАДНЫЙ МАНЕР

Вы скажете, что подобные ситуации встречаются довольно часто и их не избежать. Ни в коем случае! Я бы могла сочувствовать всем, кто сталкивается с такими проблемами, если бы мне еще в начале карьеры логиста не довелось работать в одной белорусской компании, организованной по западному образцу. Там планирование продаж было поставлено на высокий уровень. На каждого продавца составлялись план продаж в тоннах (такова была специфика товара) и план по выручке в деньгах на месяц с разбивкой по неделям. Каждому продавцу распределялись клиентская база, планируемое количество посещений, процент результативных заявок. Причем план на месяц со всеми показателями дробился по неделям и по дням с учетом категорий клиентов. Показатели выполнения плана начальник отдела продаж вносил в компьютер ежедневно. Это занимало не больше 30 мин, зато кутру следующего дня он видел вчерашнюю картину.

Кроме того, в компании определили обязательный перечень товаров SKU (Stock Keeping Unit), который всегда должен быть на складе. Туда вошло около 60% всего ассортимента. На основании этих данных я могла не только заранее планировать заказы поставщику, а потом их корректировать в случае отклонения от плана, но и просчитать нагрузку на склад и транспорт по доставке.

Легче и дешевле скорректировать уже спланированную логистику, чем работать в неуправляемой ситуации. Мы действовали в тесной связке с начальником отдела продаж. В результате совместных усилий и полного контроля товарного потока нам удалось оптимизировать некоторые процессы, сократить цикл заказа товара от поставщика на 40%, обеспечить ритмичные поставки и увеличить продажи. При анализе продаж выяснили, что какой-то ассортимент лучше реализуется в одном районе и хуже в другом. С учетом этих данных был скорректирован ассортиментный пе-

речень по каждому продавцу, что также позволило увеличить объем продаж. Мы стали больше доставлять товара клиентам тем же количеством машин. Когда объем продаж вырос на 100%, удельная себестоимость доставки снизилась с 5 до 2,7%. Мы использовали тот же склад, просто повысили оборачиваемость товара.

Поэтому третий вывод: планирование продаж и регулярный контроль выполнения планов, взаимодействие с логистикой способны снизить затраты компании и увеличить ее прибыль.

Если логисты контролируют весь процесс движения товаров и он происходит равномерно, а не скачкообразно, всегда есть возможность спланировать логистические затраты. Распределение ответственности между отделом продаж и отделом логистики и постановка общих целей приведут к совместной работе этих подразделений, что позволит оптимизировать логистические процессы и повысить конкурентоспособность компании на рынке.



БЫСТРОЕ И НАДЕЖНОЕ  
РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

www.priorbank.by

Подберем  
пакет  
услуг  
для бизнеса  
любого  
размера

25 лет опыта Приорбанка  
и более 125 лет истории банка  
Райффайзен к вашим услугам

**Приорбанк** XRBZ  
Group

(017) 289 90 90