**Решение кейса:**

* 1. **Спрогнозируйте и обоснуйте потребности в сотрудниках отдела продаж на следующий год.**

В связи с учетом прогноза роста базового рынка на 5%, и текущей ситуацией с численностью сотрудников в отделе продаж компании «SwH», численность которого составляет 9 менеджеров по продажам выполняющих функции продажи, поиска клиентов, реализации продукции, а так же 4 ассистентов (помощников) и 1 секретаря, а так же увеличением численности отдела продаж на 3 менеджера и 1 техника.

Произведем расчет базовой нагрузки на отдел продаж в прошлом году объем продаж вырос на 30%, что выше базисного плана поставленного руководством на 5 %. Текучесть кадров отдела продаж составляет 0% то есть численность сотрудников в отделе продаж изменена не была.

Так же на предприятии существует отдел оптовых продаж, на который приходиться 30% выручки, а на отдел розничных продаж 60 % , возможно 10 % приходиться на отдел интернет продаж и самостоятельных заказов клиентов. Примем во внимание тот факт, что в компании основной удар по нагрузке принимает отдел розничных продаж, а оптовый поддерживает работу предприятия. Так же во внимание стоит принять тот факт, что в компании действует «демократический» стиль руководства и сотрудники получают на 20% больше премиальных, чем средняя цифра по рынку, это увеличивает мотивацию в разы.

Проведя анализ деятельности компании можно сделать вывод, что в ближайшее 2 года ситуация с текучестью кадров не будет вызывать негатив у руководства, так как действуют благоприятные условия как по оплате труда, так и по мотивации их к работе, так же мы определили, что в компании отдел продаж состоит из 3-х подразделений: оптовый, розничный, прочие продажи.

Сейчас отдел продаж состоит из 19 человек.

В зависимости от масштабов бизнеса, минимальная рекомендуемая численность отдела продаж – 5 человек, из которых один, а лучше два, являются руководителями. Эти люди должны не только поддерживать первоначально наработанную клиентскую базу, но и заниматься привлечением новых клиентов. При планировании отдела продаж нужно изучить целевые показатели плана в нашем случае они составляют всего лишь + 10 процентов от целевого показателя прошлого года. На самом деле верхняя границы плана по продажам составляет 40%, и отдел продаж с текущей численностью сможет выполнять данный показатель с имеющимися ресурсами и базой.

За счет ясного ориентира, к которому стремятся менеджеры. План работает, если он находится в пределах ±40% от реального.

Перечислим подходы к определению численности отдела продаж:

1. На основании показателей предыдущих периодов +10% - в нашем случае это целевой показатель;

2. На основании анализа показателей лучших и худших менеджеров – данная информация не представлена, но с учетом численности 19 человек можно выделить около 3-4 лучших менеджеров по продажам;

3. На основании ситуации у конкурентов – компания является конкурентоспособной на рынке региона;

4. На основании воронки продаж и времени, затрачиваемого на каждый этап – данная информация не представлена;

5. На основании потребностей бизнеса (бизнес-плана) – выход на новые рынки + 5% в периоде, и + 100% в будущем.

Если принять во внимание тот факт, что отдел продаж увеличился на 4 человека в текущем периоде, и моментом выхода на новый рынок компании, можно сделать следующий прогноз:

* Минимальное увеличение численности составит 4 человека, т.к. ситуация благоприятна, и компания будет развиваться;
* Выход на новый рынок потребует наем, как минимум одного старшего менеджера отдела продаж и 6-7 активным младших менеджеров;
* Так же потребуется наем 1 техника и 1 секретаря для увеличения эффективности и отсеивания ненужной работы;

В итоге можно сделать вывод о том, что отдел продаж увеличиться +-12 человек, но итоговое значение можно сделать исходя из ситуации с качеством продаж каждого менеджера.

* 1. **Спрогнозируйте изменения в работе отдела продаж, а также изменение круга обязанностей работников в связи с выходом на новый рынок.**

Произведем прогноз изменения в отделе работы отдела продаж. Т.к. компания в наступающем году планирует выйти на смежный рынок систем интеллектуального управления офисными помещениями (системы «Умный офис»), где конкуренция пока существенно ниже. В данном случае требуется проработать некий пошаговый алгоритм, который будет включать в себя следующие этапы:

1. Изучение нового рынка (сбор информации, анализ). На данном этапе требуется понять природу рынка, в нашем случае есть информация, что там меньший уровень конкуренции. Вся ответственность на данный этап будет ложиться, как на генерального директора компании, коммерческого директора, так и на руководителя отдела продаж. В данном случае у него появиться дополнительный функционал, а именно разработка и создание проектной группы по анализу и продвижению на данном рынке, создание PR-компании которая будет нацелена именно на данный рынок, создание уникальной стратегии продаж с учетом потребностей клиентов данного рынка, разработка детальных инструкций для каждого менеджера по продажам и алгоритма работы с клиентами(уникальной методики ведения продаж с учетом потребностей рынка).
2. Подготовка к выходу на новый рынок и формирование проектных групп. После сбора информации о рынке переходим к формированию группы специалистов, которые будут заниматься разработкой и реализацией тактик внедрения на рынок, включаются менеджеры по продажам.
3. Определение тактических методов внедрения на рынок. На данном этапе руководитель отдела продаж совместно с руководством должны создать тактические методики работы на рынке – анализ рисков, своевременное принятие решений и т.д.
4. Определение уязвимых точек и выявление возможных рисков. В данном этапе дополнительным функционалом будут наделены, аналитики продаж компании, а так же менеджерам по продажам потребуется получать и своевременно получать и доносить до руководства негативную информацию.
5. Начало продаж, конкретизация предпочтений потребителей. В данном случае уже по готовому рабочему торговому предложению менеджеры по продажам будут проводить работы на холодных звонках, а так же работу на входящих продажах
6. Развитие деятельности. Руководитель продаж получив тактическую информацию о работе отдела продаж, будет составлять отчет о деятельности отдела, достижение целевых планов и показателей и развитие тенденций в том или ином направлении.

Существуют тысячи примеров, когда компании, разработав вполне перспективней продукт, проваливались из-за того, что не сумели правильно выйти на рынок. Это происходило из-за того, что они не уделили должного внимания разработке тактики внедрения.

Поэтому необходимо начинать разработку альтернативных методов работы компании в условиях, которые характеризуются повышенной сложностью и неустойчивостью. К методам осуществления этого можно отнести формирование резервного фонда, диверсификация бизнеса, создание грамотной политики управления потоками финансовых ресурсов.