

С чего начинать

Начинать надо с двух шагов. Причем оба шага должен сделать директор по продажам или сотрудник, выполняющий его функции.

Во-первых, необходимо определить цели отдела продаж компании на год. Я имею в виду годовой объем продаж (квоту). Объем надо разбить по всем возможным сечениям (время, регионы, клиенты, отрасли, департаменты, в итоге — продавцы, матрица Ансоффа и т.д.). Впоследствии для каждого продавца определяются свои цифры. Сумма индивидуальных планов продавцов должна в среднем на 10% превышать сумму отдела (департамента), в который продавцы входят. В свою очередь, сумма всех отделов (департаментов) должна быть на

10% больше, чем годовой план продаж всей компании. Правило 10% — условное. В одних отраслях планирование более четкое и предсказуемое, чем в других. Если все определяет производство, то и погрешность диктуется им. Общее правило простое: планировать надо не хуже конкурентов. Иными словами, если для вашего бизнеса вообще характерна непредсказуемость, то стремиться надо к практически достижимой границе погрешности. О том, как планировать годовой объем продаж, подробно рассказано в моей книге «Прогноз продаж» (М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010).

Второй шаг до начала составления индивидуальных КММ заключается в определении общих затрат компании, связанных с продажами. Дело в том, что широко распространено многократное вознаграждение за одну и

ту же сделку. В больших компаниях проценты с одной сделки (по разным основаниям) могут получить МпП, начальник отдела продаж, директор по продажам, бренд-менеджер, его начальник, а через командные проценты — и сопутствующие службы. Задача директора по продажам состоит в том, чтобы определить общие затраты на продажи (то есть все выплаты — и постоянная, и переменная часть) и получить добро топ-менеджмента на эти расходы. Какую часть прибыли компании должны составить расходы на продажи, зависит от отрасли и географии и усреднению не подлежит.