

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

Зачем и кому нужен ПРОГНОЗ ПРОДАЖ?



МАКСИМ БАРТАШЕВИЧ



Тот, кто не смотрит вперед, оказывается позади.

Д. Герберт

Цитата английского писателя ярко показывает, что может произойти с компанией, которая не прогнозирует продажи, не планирует свои дальнейшие действия на рынке.

Отвечая на вопрос, вынесенный в заголовок статьи, начнем с первой части – «зачем?».

Так зачем же в действительности нам необходим прогноз продаж?

Большинство организаций, существующих сегодня, были созданы ради получения прибыли (организации, созданные «для души», в расчет не берем). И каждый сотрудник компании так или иначе влияет на размер этой самой прибыли. Для того чтобы получить результат, необходимо задать «планку» того, к чему стремиться каждому специалисту.

Таким образом, первое, зачем нужен прогноз, – **постановка целей**.

Одни компании ставят целью увеличить доходы, другие – повысить количество сделок, а третьи – перехватить клиентов

у конкурентов. Не будем в рамках этой статьи подробно описывать способы постановки целей. Предложим лишь некоторые методики.

1. SMART. Цель должна быть Specific (конкретной), Measurable (измеримой), Attractive (привлекательной), Realistic (реалистичной), Time framed (определенной во времени).

2. Принцип ВОДКИ (своего рода SMART по-русски). Цель должна быть Вдохновляющей, Ограниченной по времени, Дерзкой, но достижимой, Конкретной, Измеряемой.

3. Критерии ЧИРКОРЯ. Цель должна быть Четкой, Измеримой, Реалистичной, Конкретной, Определенной во времени и пространстве, сформулированной в терминах Результата, на Языке исполнителя.

Второе, зачем нужен прогноз, – для расчета необходимого **человеческого ресурса** для достижения цели.

Любой отдел продаж – это прежде всего люди. Люди, которые зарабатывают на «хлеб с маслом» и себе, и смежным под-

разделениям, и собственникам компании. А сколько человек необходимо для выполнения плана продаж? Садимся и считаем, опираясь на количество клиентов, период контакта с каждым из клиентов, время на реактивную деятельность и т.д. Главное – помните, что без укомплектованного отдела продаж шансы реализовать намеченные планы снижаются.

Пример 1

Расчет численности отдела продаж.

Допустим, компания сотрудничает с 500 клиентами, которые разбиты на группы (А, В, С). Для каждой группы установлен стандарт периодичности контактов с клиентами:

Группа А – 1 посещение в 2 недели + 1 звонок в 2 недели. Требуется 30 мин на визит + 30 мин на дорогу + 10 мин на телефонный разговор.

Группа В – 1 посещение в месяц + 1 звонок в месяц. Требуется 20 мин на визит + 20 мин на переезд + 10 мин на телефонный разговор.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ



ДОСЬЕ

Максим БАРТАШЕВИЧ руководитель направления «Продажи», бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас».

ЭКСПЕРТНОСТЬ

Постановка системы продаж
Развитие продаж
Аудит продаж
Разработка стандартов обслуживания клиентов
Коммуникативная компетентность

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ОПЫТ

Реализация проектов различной сложности для компаний мелкого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)

Разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов (сеть салонов керамической плитки, сеть салонов бытовой техники)

Исследование уровня обслуживания методом «Таинственный покупатель» в сфере непродуктового ритейла

ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКИЙ ОПЫТ

Опыт преподавания – более 8 лет

Более 200 сборных и корпоративных тренингов и семинаров в Беларуси и России (2500 учебных часов) в телекоммуникационной, производственной, издательской, транспортной, металлургической, торговой сферах (b2b, b2c)

Автор более 10 обучающих программ в области развития продаж, коммуникаций, управления конфликтом, стресс-менеджмента и управления персоналом

Группа С – 1 звонок в месяц, 10 мин на разговор.

Допустим, база поделена следующим образом.

Клиентов группы А – 50 чел.

Клиентов группы В – 150 чел.

Клиентов группы С – 300 чел.

Таким образом, на клиентов группы А мы тратим: 50 клиентов • (2 визита в месяц • 60 мин + 2 звонка в месяц • 10 мин) = 7000 мин (117 рабочих часов).

На клиентов группы В мы тратим: 150 клиентов • (1 визит в месяц • 40 мин + 1 звонок в месяц • 10 мин) = 7500 мин (125 рабочих часов).

На клиентов группы С мы тратим: 300 клиентов • 1 звонок

в месяц • 10 мин = 3000 мин (50 рабочих часов).

Таким образом, на общение с клиентами в месяц уходит: 117 ч (гр. А) + 125 ч (гр. В) + 50 ч (гр. С) = 292 ч.

Допустим, после вычета времени на внесение в базу данных, выписку документов, планерки и т.д. у специалиста остается 5 рабочих часов в день для непосредственной работы с клиентами (5 ч в день • 21 рабочий день = 105 активных часов в месяц).

Получается, что данной компании необходимо:

$292 / 105 = 2,8 (\approx 3 \text{ специалиста для работы с } 500 \text{ клиентами}).$

Третье, зачем нужен прогноз продаж, – управление складскими запасами. Не имея прогноза продаж, мы либо будем находиться в ситуации дефицита товара, либо в ситуации избытка складских запасов. И в первом, и во втором случае мы теряем деньги.

Пример 2

Компания занимается продажей вентиляторов. Спрос в один из сезонов в связи с установившейся жарой был как никогда высок. Клиенты звонили ежедневно, а склады уже пусты. Как следствие – упущенная выгода и довольный клиент.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

» Прогноз нужен руководству компании, для того чтобы планировать деятельность компании и прибыль. Как следствие, можно запланировать расходы на обучение персонала, обновление материальной базы офиса, бонусов и т.д.

Пример 3

Компания завалила склад снегоуборочными лопатами (в ожидании повторения Хавье-ра). Зима оказалась малоснежной, и товар остался на складе до следующей зимы. Как результат – потеря прибыли, потери за счет стоимости аренды склада и т.д.

Конечно, кто-то может возразить, сказав, что и в первом, и во втором случае виной стали погодные условия. Согласен. Но вместе с тем отмечу, что если компания торгует товаром, зависимым от температуры за окном, то в расчете прогноза продаж должен присутствовать прогноз погоды.

Четвертый фактор – это **мобильность**. В случае работы на нескольких рынках прогноз продаж позволяет заблаговременно передислоцировать усилия на необходимый рынок, тем самым снизив риски и издержки сезонного спада или подъема продаж.

Пример 4

Компания занимается продажей средств защиты сельскохозяйственных растений, т.е. у товара ярко выражена сезонность. В сезон компания концентрируется на основном продукте, в не сезон занимается

продажей инвентаря, необходимого круглогодично.

Немаловажным плюсом наличия прогноза продаж является также возможность **оперативного вмешательства** в процесс. Это означает, что в случае проседания показателей у того или иного специалиста либо по тому или иному SKU руководство отдела/компании максимально оперативно может принять меры по коррекции действий специалиста либо по отношению к SKU.

Пример 5

Согласно прогнозу, специалист должен продать 1000 единиц товара в месяце, а по факту продал 100. Лишь оперативный анализ причин и принятие мер могут «спасти» последующие месяцы. А в случае отсутствия прогноза данную динамику руководство могло уловить только по итогам отчетного периода (например, года), да и то маловероятно, если плана продаж нет.

А теперь перейдем к ответу на вопрос: «Кому нужен прогноз продаж?»

Разделим его на две части.

1. Каким компаниям нужен прогноз продаж?

2. Кому в компании нужен прогноз продаж?

1. Всем компаниям, занимающимся активными продажами, безусловно, необходим прогноз продаж (для чего – смотри выше). Вместе с тем есть и компании, которые занимаются лишь отгрузкой по заявке (пассивными продажами). Для них прогноз продаж особого смысла не имеет, т.к. продажи в большей степени зависят от маркетологов и специалистов по рекламе в компании. Хотя часть элементов прогнозирования здесь тоже имеет место быть.

2. Прогноз нужен руководству компании, для того чтобы планировать деятельность компании и прибыль. Как следствие, можно запланировать расходы на обучение персонала, обновление материальной базы офиса, бонусов и т.д.

Прогноз нужен специалистам по продажам и начальнику отдела продаж, т.к. непосредственно им отвечать за его выполнение.

Прогноз нужен маркетингу, для того чтобы спланировать свою деятельность по поддержанию существующих и выводу новых продуктов на рынок.

Прогноз нужен производству и логистике для осуществления и координации своей деятельности.

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

А теперь логично поговорить о том, кто именно должен заниматься прогнозированием продаж в компании. Несмотря на то что этот процесс – комплексный, затрагивающий все подразделения компании, прогнозированием должны заниматься следующие категории работников.

- Высшее руководство компании
- Подразделения маркетинга. Могут дать информацию о тенденциях и трендах рынка
- Руководители направлений продаж. Это люди, которые чаще всего находятся между двух огней: сверху – «хотелки» руководства, снизу – нитье специалистов о невозможности выполнить планы. Руководители отделов продаж видят ситуацию изнутри и берут на себя ответственность за реализацию плана
- Специалисты отделов продаж. Кто как не они лучше других знают потребности клиентов
- Подразделения логистики и производства – в части мощностей производства и возможностей логистики (склад, транспорт и т.д.)

При этом важно помнить, что если в компании несколько подразделений занимаются прогнозами, то методология прогнозирования должна быть единой.

Если вкратце описать саму процедуру прогнозирования, то условно можно выделить следующие элементы (сделаем это на примере магазина товаров для детей).

Макроэкономический прогноз. Будет включать в себя демографическую оценку, уровень рождаемости, оценку предполагаемого уровня инфляции, безра-

ботицы, расходов и сбережений клиентов, расходов правительства на поддержку семей и другие факторы, имеющие значение для деятельности магазина детских товаров.

Прогноз развития отрасли.

Сколько магазинов находится на данной территории? Планируется ли вход зарубежных сетей? На какого потребителя ориентированы конкуренты?

Прогноз объема продаж компании. Собственно, объем прогнозируемых продаж, опираясь на внешние и внутренние факторы, описанные выше.

Имея на руках аналитику по макроэкономической ситуации, прогнозу развития отрасли, возможностям своей компании, мы можем, используя тот или иной метод, составить прогноз продаж на будущий период.

Но планирование и прогнозирование не заканчивается после написания итогового документа – «прогноза продаж». Он продолжается и в процессе исполнения планов. Наглядно это хорошо демонстрирует принцип Деминга-Шухарта, или алгоритм PDCA (Plan ► Do ► Check ► Act – пла-

нирование ► действие ► проверка ► корректировка).

(См. рис. 1.)

Как видим из рисунка, это повторяющийся цикл, в котором, двигаясь по шагам, мы принимаем следующие действия: если на шаге Check (Проверяй) выясняется, что все хорошо и цель достигнута, то шаг Act (Реагируй) будет состоять в том, чтобы перейти к шагу Plan (Планируй) и поставить новые цели и задачи. Если же на шаге Check (Проверяй) обнаруживается, что обстоятельства изменились (результат не достигнут), то шаг Act (Корректируй) будет заключаться в том, чтобы внести коррективы и перейти к шагу Plan (Планируй), на котором мы уточняем ранее поставленную цель и план ее достижения.

И в заключение следует отметить, что прогноз сам по себе не является гарантией того, что план будет выполнен. Для достижения целей необходимо приложить усилия всех сотрудников вашей компании. ■

Рис. 1

