

Кому нужен прогноз
продаж
(и, к сожалению,
кому не нужен)

1.1. Активные и пассивные продажи

12

В своей книге «Relationship Marketing» уважаемый мною Реджис Маккена сделал такое заявление: «Состоялись похороны продавцов». Он имел в виду, что маркетологи настолько грамотно соберут вокруг себя всех участников процесса продаж, таких как покупатели, разработчики, финансисты, производственники, что впоследствии появится продукт, который будет продаваться легко, быстро и помногу. Идея проста: раз есть нескончаемый поток клиентов, зачем людей, просто обрабатывающих заявки, называть продавцами?

Прогноз продаж

Они ничего не продают, это у них покупают. Обрабатывать заявки и продавать — это разные вещи.

Именно в случае, когда от продавца ничего не зависит, прогноз продаж (в таком виде, в котором мы его будем обсуждать) не поможет. Конечно, везде и всюду необходимы элементы планирования, прогнозирования и отчетности, но разные инструменты по-разному работают в зависимости от обстоятельств.

Активные продажи, в отличие от пассивных, содержат элементы поиска и квалификации клиентов, определения их потребностей. Активные продажи — это больше о том, что мы *инициировали*, чем о том, как мы *реагируем*. Участники активных продаж могут сказать больше о ключевых составляющих прогноза: что (контракт, проект, спецификация), с кем (клиент), насколько это вероятно

и когда должно произойти. В случае пассивных продаж можно смотреть на статистику, сезонность, надеяться на тот или иной эффект от рекламы или распродажи, но предсказуемости в этом мало.

1.2. Товар

15

Под товаром можно понимать и продукты, и услуги, и комбинацию продуктов и услуг, и даже проект. В этой связи обсуждаемый нами прогноз продаж можно применять для всех перечисленных категорий.

Другие элементы продаж, проистекающие из специфики товара, делают прогнозирование более или менее применимым. Прежде всего имеются в виду стоимость товара (средняя стоимость сделки) и цикл продажи (секунды, как на финансовом рынке, минуты, как в магазине, либо дни, недели, месяцы, кварталы, годы).

Чем больше средняя стоимость сделки и чем длиннее (и сложнее)

1. Кому нужен прогноз продаж...

цикл продажи, тем лучше подойдет прогноз продаж.

В идеале в такой системе комфортно будет тем, кто продает сложные продукты и услуги (высокие технологии, оборудование) крупным клиентам*.

В области ширпотреба, где от продавца мало что зависит, работает правило 4Р (price — цена, product — продукт, place — место продажи и promotion — все, что делается для продвижения товара). Здесь сделок много, они более или менее одинаковы и почти непредсказуемы (индивидуально), что в итоге не играет роли. Элементы отчетности и планирования нужны везде, но для ширпотреба то, что мы будем обсуждать, не подходит.

Нередко фоновые доходы (мелкие сделки и подобное) составляют определенную часть дохода компании,

* Особенности работы с крупными клиентами (Key Account Management, КАМ) будет посвящена одна из моих будущих книг.

а сверх того она зарабатывает на крупных сделках. Прогноз продаж (в том виде, в каком мы его будем обсуждать) предлагает простой механизм получения целостной картины.

1.3. Количество продавцов

18

Прогноз продаж, на мой взгляд, полезен, даже если в компании только один продавец — ему будет легче работать (подробнее об этом расскажем в разделе о пользе и выгоде, которую приносит прогноз). А когда растет количество продавцов, отделов, департаментов, региональных представительств, дилеров, польза от прогноза значительно увеличивается. С тремя-четырьмя продавцами всегда можно за кофе поговорить о работе, но с десятками продавцов, находящихся в разных офисах или городах (или даже странах), это невозможно.

Прогноз продаж

1.4. Кто в компании получит выгоду от внедрения прогноза продаж

19

Мы выяснили, в каких компаниях целесообразно внедрять прогноз продаж. Теперь скажем пару слов о том, кому в компании это будет выгодно. Выгоду получают все, начиная от владельцев и заканчивая продавцами. Система не понравится только тем, кому неинтересна прозрачность бизнеса и безразлична судьба компании. Им и прогноз не нужен, и вообще мало что нужно. Разве что полный покой и отсутствие перемен.