**Три правила прогноза продаж**

Константин Бакшт, Генеральный директор компании «Капитал-Консалтинг»

Если все сделки «выстрелят», впереди сделок уже не будет. За пиком продаж неизбежно следует провал. Но прогнозировать подъемы и спуски можно — причем легко и технологично.

Причина провала может быть простой: менеджеры по продажам видят перспективу только в ближайших сделках. Чтобы сбыт был стабильным, необходимо его планировать и прогнозировать. И не до конца текущего месяца, как это обычно делают. Необходим прогноз продаж на несколько месяцев вперед.

Техника и технология

Несколько правил прогнозирования продаж уместятся на двух страницах.

Все наметки на клиентов, имеющиеся у каждого менеджера по продажам, учитываются в конкретных суммах. Недостаточно сказать: «Мы можем продать сайт клиенту XYZ». Нужно конкретизировать: «Мы планируем продать клиенту XYZ сайт бизнес-класса стоимостью $9500».

Необходимо запланировать месяц, когда можно ждать продажи. Например: сейчас на дворе май 2007 г. И мы планируем, что сайт удастся продать в течение двух месяцев. Значит, оплаты можно ждать в июле 2007 г.

Неплохо бы определить (и трезво оценить) вероятность совершения сделки. Каждой вероятности соответствует свой коэффициент, на который множится сумма сделки для учета в прогнозе продаж. Например, делим все ожидаемые платежи на три вида: «гарантированные», «вероятные» и «маловероятные». «Гарантированные» платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 1: они поступят практически наверняка. «Вероятные» платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 0,6: вероятность их поступления больше 50%, но далека от 100%. «Маловероятные» платежи принимаем к прогнозу с коэффициентом 0,1: мы почти не ждем, что эти деньги к нам поступят.

Суммируем обороты по планируемым сделкам, взвешенные с учетом вероятности. Отдельно берем сумму по ожидаемым сделкам за текущий месяц (X), за ближайший будущий месяц (X+1) и за месяц, следующий за ним (X+2).

Теперь мы можем посчитать прогноз продаж по суммарному обороту. Такой расчет можно сделать как для отдельного менеджера по продажам, так и для всего отдела продаж. Мы получаем три итоговых числа:

Прогноз продаж на текущий месяц, равный сумме оборота, реально поступившего с начала месяца, и прогноза продаж по сделкам, ожидающимся до конца месяца.

Прогноз продаж на месяц, следующий за текущим — (текущий месяц + 1).

Прогноз продаж на текущий месяц + 2.

Обычно все эти данные загоняются в знакомый всем формат таблицы MS Exel. В ней делаются отдельные страницы на каждый месяц, блоки на каждого вашего сотрудника. И вставляются формулы, автоматически учитывающие вероятность платежей и выдающие итоговые прогнозы. Общий, и по каждому сотруднику отдельно.

Необходимо сделать две вещи. Во-первых, собрать и загнать в таблицу исходные данные. Во-вторых, выработать у сотрудников безусловный рефлекс: они должны учитывать все промежуточные результаты работы с клиентами в изменениях прогноза. Например, при обсуждении контракта на сайт коммерсант убедил клиента в необходимости продвижения сайта. Для себя он должен сразу оценить, как изменится прогноз продаж. Какую дополнительную сумму должен будет заплатить клиент за продвижение? Например, $5000. Насколько изменится прогноз? Если сделка «вероятная», прогноз увеличится на $5000 × 0,6 = $3000.

Теперь по итоговым данным прогноза продаж можно контролировать ход коммерческой работы. Важны не сами итоговые данные, а их изменения изо дня в день.

Если прогноз продаж не изменился по сравнению со вчерашним днем — значит, коммерческая работа не велась.

Это даже хуже, чем если бы прогноз уменьшился. Уменьшение прогноза означает, что какие-то сделки попытались дожать — и они слетели. Но работа все-таки велась. А неизменный прогноз означает именно то, что никто ничего не делал.

Прогноз — это уже результат

Как определить оптимальный прогноз продаж?

В нашем случае для расчета прогноза продаж используется технологичный подход. А это означает, что прогноз не берется с неба и не высасывается из пальца. Он является объективным отражением текущего положения дел по перспективным контрактам. Поэтому технологичный прогноз не может быть «оптимальным» или «неоптимальным». Он всегда является объективным отражением действительности. Если, конечно, ведется правильно.

Единственное, что можно уточнить по ходу дела (статистически) — это вероятностные коэффициенты. После сопоставления прогнозов и реальных результатов продаж за несколько месяцев может оказаться, что «вероятным» контрактам нужно присвоить коэффициент 0,9. А «маловероятным» — коэффициент 0,15.

Жесткое внедрение

Как заставить сотрудников спрогнозировать и оценить потенциальных клиентов?

Дисциплинарно. Без жесткого регулярного управления на основе технологий и стандартов прогноз продаж жить не будет.

Как выявить сознательные занижения в прогнозе продаж менеджеров?

Во-первых, менеджер может занизить саму сумму ожидаемой сделки. Это — проблема «личного порога». Ее нужно лечить наставничеством. И тренингами продаж хороших практиков.

Во-вторых, менеджер может занизить вероятность успеха сделки. Ну, меньше «маловероятной» он поставить не сможет. Если у большинства менеджеров вероятности сделок разные, а у кого-то все сделки — «маловероятные», это хорошо видно по сводному прогнозу продаж. У таких менеджеров проблемы с уверенностью в себе или товарах/услугах своей компании. Им нужна поддержка опытных товарищей при «дожиме» сделок.

Самое опасное — когда переговоры с клиентами ведутся, а в прогнозе продаж клиенты не появляются. Как минимум, это означает, что менеджер занимается с клиентами тусовкой, а не продажей. Он даже не предполагает, что конкретно будет предлагать данному клиенту. И на какую сумму. Как максимум, сделки уводятся на сторону.

Эта ситуация становится очевидной, когда коммерсант ведет переговоры с клиентами и ездит к ним на встречи. А его личный прогноз продаж не меняется. Эта ситуация требует немедленного вмешательства руководителя продаж. И жестких решительных действий. От совместного проведения переговоров до увольнения сотрудника.

Как добиться максимального выполнения прогноза продаж?

В наибольшей степени это зависит от личных усилий руководителя продаж. Он должен постоянно отслеживать, насколько его сотрудники могут обеспечить выполнение прогноза по их клиентам. Здесь действует правило «не более одной дополнительной попытки». Если в назначенный день клиент оплатил — хорошо. Если нет — разговор об объективных трудностях клиента никого не волнует. Сотрудник сам должен назвать руководителю продаж тот срок (небольшой!), за который он доведет эту сделку до результата. Если срок прошел, а результата нет, руководитель берет «дожим» сделки на себя. За соответствующее вознаграждение.

Отметим напоследок: прогноз продаж позволяет по нескольким итоговым значениям насквозь контролировать работу отдела. Мало того: как греет душу рукводителя сама возможность предсказать будущее!