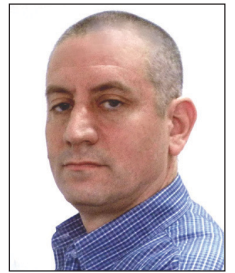


ניהול תחזית - כיצד משלבים את הערכות השיווק והמכירות עם חישוב התחזית הסטטיסטית

מאת: צור אמיתי*



בניית תחזית טובה מבוססת על שילוב נכון בין חישוב תחזית סטטיסטית לבין הערכות לתחזית של אנשי השיווק והמכירות. כיצד מנהלים את הערכות של המכירות העתידיות ומשלבים אותן עם החישובים הסטטיסטיים? את התשובה לשאלה חשובה זאת אציג במאמר זה.

היעדים והתחזית של השיווק והמכירות

בכל חברה המנהלת שיווק ומכירות מקובל לנהל תחזיות המבוססות על הערכות אנשי השיווק והמכירות. החלוקה בין תפקידי השיווק לבין תפקידי המכירות תלויה מאוד בסוג החברה, בתרבות הארגונית ובשוק בו פועלת החברה. בדרך כלל נוה להגדיר את ההבדל בין הגופים בטווח ההשפעה של פעילותם, אנשי השיווק פועלים בטווח הרחוק יותר של פיתוח השוק הפוטנציאלי ואילו אנשי המכירות פועלים בטווח הקצר יותר של סגירת ההזמנות מול הלקוחות.



"By setting our sales goals after the sales, we're able to consistently maintain an above average sales quota."

מקובל כי שני הגופים, גם השיווק וגם המכירות, פועלים על פי יעדים שהוגדרו מראש. שיטת היעדים מדרבנת את אנשי השיווק והמכירות לעמוד ביעדי המכירה בעזרת שחר תגמול על פי השגת היעדים.

הפעילות השוטפת של אנשי המקצוע, בשיווק ובמכירות, בהגדרת יעדי המכירה והתחזית לעמידה בהם, יחד עם היכרות מעמיקה של שוק היעד, עבודה מול הלקוחות וניתוח מתמיד של הפעילות, היכולת לזהות ההזדמנויות העסקיות והסיכונים, כל אילו גם יחד מפתחים אצל אנשי המקצוע יכולת טבעית "לחזות את העתיד" ולנבא "מהבטן" בצורה טובה את הפעילות העתידית של החברה.

המגבלות של התחזית "מהבטן"

ישנן חברות המבססות את התחזית שלהן על יכולת הניבוי של אנשי המקצוע בלבד (תחזית "מהבטן"). זאת שיטה מוגבלת היכולה לגרום לזנק, בעיקר בגלל תופעת ה"קונספציה" אשר מוכרת מתחומים שונים. תופעה זאת גורמת לאנשי המקצוע לקיבעון תפיסתי ואינה מאפשרת להם להיות מגומות ושינויים באופן אובייקטיבי.

גם העובדה שאנשי המקצוע מתחומי השיווק והמכירות "מוטים כלפי מעלה" ונוטים להיות אופטימיים, בגלל הדחף להצליח ולהגדיל את המכירות, גורמת לתחזית שהם מייצרים להיות אופטימית מדי.

בנוסף, בניית תחזית שתשמש את הארגון לניהול התכנון הלוגיסטי והמלאי מחייבת לנהל תחזית הכוללת אלפי שורות (לפעמים גם עשרות אלפי או מאות אלפי שורות) המפרטות את התחזית לכל מוצר בכל ערוץ הפצה ובכל יעדי המלאי. את התחזית יש לעדכן בכל תקופה, בדרך כלל כל חודש או שבוע. זאת עבודה סזיזיפית הדורשת לעבור על כמות רבה של חומר באופן רציף.

למרות כל המגבלות שצוינו בבניית תחזית על פי אנשי המקצוע, התחזית "מהבטן" מבוססת על מידע וידע רב וחשוב הקיים אצל אנשי המקצוע וחשוב להשתמש בידע וניסיון זה לצורך בניית תחזית מדויקת.

המגבלות של התחזית הסטטיסטית

התחזית הסטטיסטית מבוססת על ניתוח סטטיסטי של היסטוריית הפעילות. כפי שהצגתי בפרקים הקודמים, מטרת הניתוח הסטטיסטי היא למצוא את מאפייני ההתנהגות של המוצרים הכוללים: מגמה / מחזוריות / עונתיות והשפעות של אירועים. על בסיס הניתוח ניתן לחשב את התחזית לכל פריט ואת אמינות התחזית (סטטית התקן של התחזית).

אולם גם לתחזית על בסיס חישוב סטטיסטי ישנם מגבלות וחולשות והיא כשלעצמה יכולה "לפספס" את העתיד מעבר לסטטיית התקן שחושבה. בנייתו הסטטיסטי חסר לנו מידע רב וחשוב המשפיע על התחזית, דוגמאות למידע שאינו נכלל בחישוב התחזית בשיטה הסטטיסטית:

- מידע על הפעילות העתידית של הלקוחות.
- מידע על הפעילות העתידית של המתחרים.
- השבתה עתידית או מחסור צפוי בעתיד.
- פעילויות חיצוניות עתידיות המשפיעות על השוק (האטה כלכלית, שינויי חקיקה ומיסוי, שינוי תקנים וכו').



למרות החסרונות שהזכרתי, היתרונות של התחזית הסטטיסטית, כאשר פועלים בעזרת מערכות מתקדמות לניהול תחזיות, כדוגמת מערכת Forecast Pro העושה שימוש באלגוריתמים סטטיסטיים מתקדמים, עולים לעין שיעור על החסרונות של השיטה.

שילוב הערכות השיווק והמכירות עם התחזית הסטטיסטית

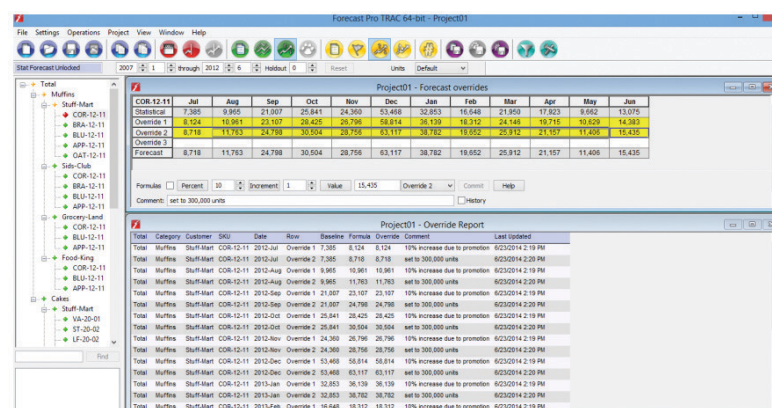
החוכמה וסוד ההצלחה בניהול תחזיות הינה היכולת לשלב בין התחזית הסטטיסטית להערכות אנשי המקצוע מהשיווק והמכירות. כיצד בונים תחזית משולבת כזאת? השיטה הנהוגה לכך ומוטמעת במערכות מתקדמות לניהול תחזיות כדוגמת Forecast Pro הינה לנהל תחזית סטטיסטית כבסיס לתחזית, על כל מגוון המוצרים, ועל בסיס התחזית הסטטיסטית לבצע שינויים בהתאם להערכות אנשי המקצוע.

את השינויים שמבצעים על התחזית הסטטיסטית ניתן להפיק ממספר שיטות חישוב: **• Overrides - "דריסה"** של הערך בתחזית הסטטיסטית והחלפתו בערך אחר המגיע מאנשי המקצוע. בשיטה זו אנו מקבלים עדכונים מאנשי המקצוע לגבי הכמויות שהם מעריכים שהמוצרים יימכרו ומחליפים את הערך של התחזית הסטטיסטית. לדוגמה: איש המכירות מעדכן כי הלקוח הבלעדי של מוצר A אמר לו כי הוא מתכוון להזמין רק 200 יחידות בחודש נובמבר. בהתאם לכך נשנה את התחזית של מוצר A לכמות של 200 יחידות בחודש נובמבר.

• Incremental - שינוי התחזית הסטטיסטית בתוספת או הפחתה של כמות המכירות "המצטברת". בשיטה זו אנו מעדכנים את התחזית הסטטיסטית בתוספת או בהפחתה של הכמויות הצפויות למכירות. לדוגמה: איש המכירות מדווח שהחברה אמורה לקבל הזמנה גדולה מלקוח חדש של 5,000 יחידות ממוצר A בעוד כ-5 חודשים. בתחזית הסטטיסטית חישובנו כי מוצר A יימכר ב-6,000 יחידות בעוד 5 חודשים. בעקבות הנתון שקיבלנו מאיש המכירות אנו נוספים לכמות שחושבה בתחזית הסטטיסטית למוצר A עוד 5,000 יחידות לעוד 5 חודשים כך שהתחזית החדשה למוצר A לעוד 5 חודשים תעמוד על 11,000 יחידות.

• אחוזים - שינוי התחזית הסטטיסטית באחוזים. בשיטה זו אנו מעדכנים את התחזית הסטטיסטית באחוזים כלפי מעלה או כלפי מטה. לדוגמה: אשת השיווק מדווחת כי היא מוציאה אל הפועל פעילות שיווקית של פרסום והיא חוזה כי כל המוצרים בקטגוריה H יעלו בעוד 35% ברבעון הקרוב. בהתאם למידע שהתקבל מאשת השיווק, אנו מעלים את התחזית הסטטיסטית של המוצרים בקטגוריה H בעוד 35% ברבעון הקרוב.

את הפעילות של הפקת תחזית סטטיסטית ועדכון הנתונים בהתאם להערכות אנשי המקצוע אנו מבצעים כל תקופה (בדרך כלל שבועית או חודשית). חשוב מאוד לתעד את כל השינויים שאנו מבצעים בתחזית בכל תקופה. התייעוד של השינויים מאפשר לנו לנתח את אמינות התחזית בפועל ואת הגורמים שהשפיעו על הצלחת התחזית או הצלחתה. במערכות מתקדמות לניהול תחזיות, כדוגמת Forecast Pro מנהלים באופן אוטומטי את התייעוד של כל השינויים שבוצעו בתחזית, בכל תקופה, ומתאפשר לנתח לפרטים את הסיבות להצלחה או אי הצלחה בחיזוי ואת הגורמים לכך, לצורך סיפור מתמיד של התחזית.



מסך ניהול עדכונים לתחזית ודו"ח תיעוד אוטומטי לעדכונים במערכת Forecast Pro

בפרק הבא אציג את השיטות לניהול מבצעים ואירועים בניהול התחזית.



* צור אמיתי, מנכ"ל חברת הייעוץ ASC, המתמחה בליווי חברות וארגונים לשיפור התחרותיות והרווחיות, תוך התמקדות בייעול שרשרת האספקה ובשיפור תהליכים בניהול הרכש, ניהול הייצור, ניהול המלאי, ניהול ההפצה, ניהול התכנון וניהול המכירות והשיווק.

ליצירת קשר: 08-9300363, amitai@asc-il.co.il, אתר: www.asc-il.co.il