

# Как составить план продаж для call-центра?

На вопрос читателей отвечает Максим БАРТАШЕВИЧ, консультант в области развития продаж, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Отвечая на вопрос: «Как составить план продаж для call-центра?», необходимо определиться, что мы понимаем под планом продаж, а что – под call-центром.

Итак, **план продаж** – это величина объема реализации товара/услуги, достигаемая с помощью определенных действий и мероприятий отдела продаж (в нашем случае – call-центра).

**Call-центр** (от англ. call center – центр обработки звонков) – выделенное подразделение в компании, занимающееся обработкой обращений и информированием по голосовым каналам связи клиентов о своем товаре/услуге.

План должен представлять собой как цифры (количество проданного, сумма прибыли и затрат), так и подробную информацию обо всей работе отдела.

Важно отметить, что часто в план продаж ошибочно включают только прибыль, забывая о затратах. Вместе с расчетом прибыли необходимо проводить расчет затрат, которые несет call-центр, осуществляя свою деятельность.

Процедура планирования продаж call-центра опирается на те же постулаты планирования, что и большинство отделов продаж. Вместе с тем имеет и свои особенности: в первую очередь – это прямая

зависимость от потока входящих звонков (показатель, на который в отличие от call-центра могут влиять сотрудники отдела активных продаж с помощью холодных звонков). Помните, что наличие call-центра еще не обеспечивает план продаж, он обеспечивает лишь обработку входящих звонков, которую, в свою очередь, должен обеспечить чаще всего другой отдел компании.

Любой план продаж содержит цели работы, пути достижения поставленных целей и ресурсы, используемые на пути к достижению целей. Наиболее важными аспектами выполнения плана продаж являются:

- а) емкость рынка;
- б) потенциал продаж конкретной компании;
- в) объем потребления;
- г) прогноз продаж (не путать с планом продаж);
- д) специалисты и их индивидуальный объем продаж;
- е) затраты отдела.

Подробнее о каждом из факторов...

**Емкость (потенциал) рынка** – это прогнозная оценка максимальных потребительских возможностей рынка или, говоря простым языком, полный объем товаров/



**Максим БАРТАШЕВИЧ,**  
консультант в области развития продаж, бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

- Опыт активных продаж по телефону в канале b2b
- Разработка и внедрение системы обучения торгового персонала в производственных и торговых компаниях (b2b, b2c)
- Опыт реализации консалтинговых проектов по оптимизации системы продаж
- Реализация проектов различной сложности для компаний мелкого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)
- Опыт преподавания – более 7 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)

услуг, который может быть продан на всем рынке всеми его участниками.

Например, call-центр интернет-магазина автозапчастей. В Минске зарегистрировано около 600 тыс. автомобилей. Таким образом, емкость рынка автозапчастей равна 600 тыс. покупателей.

**Потенциал продаж** конкретной компании – это количество единиц товара/услуг, которое может быть продано компанией.

Например, в Минске компаний, торгующих автозапчастями, порядка двухсот. Если не учитывать размер, рекламную активность, лояльность клиентов к ним, а рассмотреть их как равные, то потенциал продаж одной компании равен 3000 покупателей (600 тыс. автомобилей / 200 компаний), которым необходимо обслуживать свой автомобиль.

**Объем потребления** – это количество единиц товара/услуг, которое необходимо клиенту в единицу времени (период, на который составляется план). К примеру, если я знаю, что для обслуживания автомобиля мне необходимо купить 10 условных запчастей в год, то объем потребления 3000 покупателей равен 30 тыс. единиц.

**Прогноз продаж** – это количество товара/услуг, которое может продать компания с учетом особенностей рыночной ситуации и особенностей своей компании, т.е. это приблизительная прибыль компании, которую она может получить за определенный период.

При прогнозировании продаж компании используют ряд методов, часть из них мы можем отне-

сти к интуитивным (субъективным), часть – к формализованным (объективным) методам.

**ИНТУИТИВНЫЕ МЕТОДЫ** используют в случаях, когда прогноз не поддается математическому вычислению, либо продукт/рынок достаточно сложен и/или не изучен. Например, прогноз продаж абсолютно нового, никому не известного продукта на рынке будет рассчитан с помощью субъективных методов.

К интуитивным относят следующие методы.

**Метод экспертных оценок** – субъективная оценка текущего состояния и перспектив продаж продукта/услуги на конкретном рынке.

В роли экспертов могут выступать как сотрудники, так и руководство компании.

У данного метода есть очевидный минус применения в нашей действительности – специалисты всегда занижают прогнозируемые цифры, т.к. боятся или ленятся продвигать свой продукт, а руководство – завывает, т.к. хочет больше заработать.

В качестве метода экспертных оценок часто используют метод Дельфи, который позволяет нивелировать разницу в индивидуальных прогнозах экспертов. Суть метода заключается в том, что всех экспертов знакомят с оценками и обоснованиями других экспертов и предоставляют возможность изменить свою оценку.

**Метод ожиданий покупателей** – сбор мнений потребителей об их готовности приобрести данный товар/услугу.

Намерения покупателей очень опасный метод.

Таблица

ГОД	ФАКТИЧЕСКИЕ ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ (шт.)	ПРОГНОЗ ПРОДАЖ (ДВУХГОДИЧНОЕ СРЕДНЕЕ) (шт.)
2005	950	
2006	840	
2007	1000	895
2008	1350	920
2009	1500	1175
2010	1240	1425
2011	1350	1370
2012	1400	1295
2013	1100	1375
2014		1250

Во-первых, с момента сбора ожиданий до вывода продукта проходит время, и пожелания могут измениться. Во-вторых, покупатели не являются экспертами и могут говорить только о конечном результате.

**ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ МЕТОДЫ** опираются на аналитические данные. Они более точные, но вместе с тем и более трудоемкие.

Самым простым объективным методом прогноза является метод анализа временных рядов, когда прогноз продаж составляется, опираясь на объем продаж за аналогичный период прошлого года. Такой прогноз может быть верным только для компании, которая торгует исключительно устоявшимся продуктом на сформированном рынке, на котором нет никаких колебаний (не появляются новые игроки, не проводятся никаких дополнительных рекламных мероприятий и т.д.).

*Метод скользящего среднего* требует статистику продаж за несколько временных периодов.

Например, при использовании прогноза методом двухгодичного среднего прогноз продаж на 2014 год товара N равен 1250 шт., т.к. в 2013 году было продано 1100 шт., а в 2012 году – 1400 шт.

(См. табл.)

При использовании метода можно брать и другое количество временных периодов. К примеру, при пятилетнем сред-

нем (2009-2013) прогноз продаж данного товара будет равен 1318 шт.

Прогнозирование с помощью *метода экспоненциального сглаживания* по принципу напоминает метод скользящего среднего, при этом более поздним данным придается больший вес, чем более ранним. При использовании метода возникает трудность – выбор коэффициента сглаживания, который, безусловно, влияет на результаты. Выбор коэффициента постоянной сглаживания является субъективным, и в большинстве компаний используют свои традиционные, устоявшиеся за годы значения (динамично развивающиеся компании/рынки/продукты используют более высокий коэффициент, а в условиях стабильного развития компании используют низкие значения коэффициента сглаживания).

При наличии сезонности в продажах используют *метод декомпозиции (Census I)*. С его помощью мы можем получить прогнозы продаж не только на весь конкретный год, но и на каждый его период.

Цель сезонной декомпозиции состоит в том, чтобы разложить ряд (объем продаж) на составляющую тренда, сезонную компоненту и оставшуюся нерегулярную составляющую.

Единого мнения, какой из методов лучше для составления прогноза, нет. Исходя из практического опыта могу сказать, что

оптимальным является сочетание нескольких методов для составления прогноза продаж.

Специалисты и их индивидуальный объем продаж. Фактор, который тяжелее всего измерить, и в то же время фактор, на который мы можем повлиять сильнее всего (например, обучив технике продаж и/или разработав стандарты обслуживания клиентов).

Объем продаж специалиста можно рассчитать простым делением потенциала продаж на количество сотрудников компании. К примеру, у нас работает 5 специалистов, потенциал продаж равен 3000 покупателей, таким образом, индивидуальный объем продаж будет равен 600 клиентам на каждого специалиста. И это при условии, что все специалисты равны по опыту, знаниям и личным качествам. Вместе с тем в большинстве call-центров сотрудники работают по определенному стандарту, и найти разницу между квалификацией специалистов клиенту становится все сложнее. Поэтому данный способ расчета индивидуального объема продаж сотрудника call-центра используется повсеместно.

Можно пойти более сложным путем в постановке индивидуальных целей и измерении результатов деятельности – это определение общих ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников call-центра.

Таковыми KPI для сотрудников call-центров могут быть:

- количество отказов;
- среднее время ответа на звонок;
- количество соединений в час;
- удовлетворенность клиентов;
- выручка с одного специалиста;
- выручка с одного телефонного контакта;
- выручка с телефонных контактов в час/день;
- и др.

Второй вариант постановки индивидуального плана более трудоемок, при этом он отражает не только количество, а еще и качество контактов с клиентами.

Важнейшим элементом работы по составлению плана продаж в call-центре является определение количества персонала в единицу времени. Здесь важны и учет потока звонков, и цели, которые ставит компания, и как распределяем нагрузку (универсальные бойцы или имеют специализацию), и интересы других подразделений, и многое другое. Данная тема, конечно же, заслуживает отдельной статьи.

## План продаж будет работать, только если работают и другие составляющие управления call-центром: планирование и организация деятельности, мотивация персонала и контроль деятельности.

**Затраты отдела** – расходы, связанные с деятельностью подразделения: оборудование рабочих мест, зарплата, обучение и т.д.

Опираясь на эти факторы, любой call-центр сможет составить максимально эффективный план продаж.

Сегодня прослеживается тенденция у большинства компаний разрабатывать не один, а два-три плана продаж.

Часть компаний ограничивается планом-минимумом (минимально приемлемый результат работы) и планом-максимумом (результат, для достижения которого необходимо приложить максимум усилий). Большинство же компаний ставит перед собой еще и план-норму (результат, максимально близкий к возможному).

Невыполнение плана-минимума, равно как и несколько раз подряд выполнение плана-максимума, требует внесения изменений в систему продаж и планирования продаж компании. Необходимо постоянно контролировать эффективность реализации плана, мотивировать персонал на его выполнение и если нет результатов, принимать меры, направленные на изменение ситуации (вплоть до смены команды специалистов).

План продаж будет работать, только если работают и другие составляющие управления call-центром: планирование и организация деятельности, мотивация персонала и контроль деятельности.

Работа по составлению плана продаж – это длительный трудоемкий процесс, вместе с тем затраты на эту работу дают целостную картину не только СКОЛЬКО мы заработаем, но и КАК достигнуть желаемого результата. ■