**Министерство образования
и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова»
(ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»)**

---

**К.С. Бармашов, Н.С. Мрочковский**

# УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

**Монография**

RU SCIence
RU-SCIENCE.COM
Москва
2023

**УДК 65.0**
**ББК 65.290-2**
**Б25**

**Бармашов, Константин Сергеевич.**
**Б25** Управление продажами : монография / К.С. Бармашов, Н.С. Мрочковский. — Москва : РУСАЙНС, 2023. — 160 с.

**ISBN 978-5-466-02528-6**

Одной из основных целей как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций является повышение уровня финансовой устойчивости, финансовой автономности. Соответственно компаниям требуются стабильные денежные потоки, которые будут расти в прогнозном периоде, а не сокращаться. Обеспечение таких потоков возможно за счет увеличения количества клиентов и формирования базы постоянных клиентов.

**УДК 65.0**
**ББК 65.290-2**

© Бармашов К.С., Мрочковский Н.С., 2023
© ООО «РУСАЙНС», 2023

**ISBN 978-5-466-02528-6**

# Оглавление

**Введение** ..... **4**

**Глава 1. Технологии построения отдела продаж** ..... **7**
Задания для самопроверки к главе 1 ..... 9
Кейс-задания к главе 1 ..... 9

**Глава 2. Формирование инструкций менеджеров по продажам** ..... **10**
Задания для самопроверки к главе 2 ..... 24
Кейс-задания к главе 2 ..... 25

**Глава 3. Формирование инструкций руководителя отдела продаж** ..... **26**
Задания для самопроверки к главе 3 ..... 39
Кейс-задания к главе 3 ..... 39

**Глава 4. Разработка структуры книги продаж и описание процессов продаж** ..... **40**
Задания для самопроверки к главе 4 ..... 59
Кейс-задания к главе 4 ..... 60

**Глава 5. Разработка коммерческого предложения** ..... **61**
Задания для самопроверки к главе 5 ..... 66
Кейс-задания к главе 5 ..... 66

**Глава 6. Исключение основных ошибок в продажах** ..... **67**
Задания для самопроверки к главе 6 ..... 78
Кейс-задания к главе 6 ..... 79

**Глава 7. Инструменты привлечения клиентов** ..... **80**
Задания для самопроверки к главе 7 ..... 156
Кейс-задания к главе 7 ..... 156

**Заключение** ..... **157**

**Список литературы** ..... **158**

# Введение

Одной из основных целей как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций является повышение уровня финансовой устойчивости, финансовой автономности. Соответственно, компаниям требуются стабильные денежные потоки, которые будут расти в прогнозном периоде, а не сокращаться. Обеспечение таких потоков возможно за счет увеличения количества клиентов и формирования базы постоянных клиентов.

Для привлечения и удержания клиентов используются инструменты, позволяющие повысить лояльность потребителей за счет предложений, формирующих дополнительную ценность. Такое формирование ценности позволяет привлекать новых клиентов и сохранять их лояльность в долгосрочной перспективе.

Таким образом, отдел, взаимодействующий с клиентами, как правило, отдел продаж, практически в любой компании является ключевым подразделением. Ведь именно он приносит деньги и, по сути, кормит все остальные службы.

При этом трое из четырех бизнесменов, которым доводилось выстраивать в своей компании деятельность этого подразделения, как правило, на вопросы о том, насколько успешно оно функционирует и много ли с ним проблем, тоскливо вздыхают. Почему так происходит?

Во-первых, найти хорошего менеджера по продажам достаточно проблематично. И, естественно, весьма затратно. Вторая сложность заключается в том, что когда руководителю компании все-таки удается найти и собрать в одном месте адекватных специалистов по продажам, они очень быстро разбегаются, получив более интересные предложения, или пытаются создать собственный аналогичный бизнес, получив доступ к сформированной клиентской базе компании. И в итоге они не просто уходят, а уводят с собой клиентов.

Как правило, менеджер по продажам владеет практически полной информацией о своих клиентах, начиная от технологий их поиска и заканчивая сопровождением, контактами ключевых лиц, повторными продажами, сведениями о покупках и т.д. Если ключевой человек был действительно хорошим специалистом по продажам, он вполне вероятно уведет с собой еще и менеджера по закупкам или логистике.

Если компания продает услуги, он уводит с собой менеджера проектов. И они вдвоем начинают новое дело, параллельно пытаясь лишить компанию, где работали, всей клиентской базы, предлагая кли-

ентам то же самое, только дешевле. Это общая проблема становления любого бизнеса, и она не решается стандартными методами.

Она не решается с помощью поиска более надежных людей или работы с друзьями или родственниками (в этом случае количество проблем может увеличиться в разы), надзором над людьми, чтением логов чатов и т.д. Для этого необходимо выстраивать бизнес-процессы в компании так, что при уходе из любого менеджера по продажам вплоть до руководителя отдела или коммерческого директора она все равно продолжит идти вперед. Более того, ключевой человек, который уходит из компании, не должен иметь полного представления обо всем, чтобы его попытки начать работу с существующей базой клиентов ни к чему не привели.

Третья проблема заключается в «звездной болезни». Если менеджер прекрасно работает и успешно совершает продажи, то через некоторое время он начинает понимать свою ценность для компании, а также и то, что он в любой момент может уйти и достаточно быстро найти очень хорошую работу. В итоге такой менеджер начинает требовать все более привлекательных условий оплаты, рабочего места, социальных пакетов, гибкого графика и т.д. При этом, как правило, качество его работы начинает падать, поскольку он считает, что уже заслужил более спокойную жизнь.

Четвертая проблема связана с возможностью один раз серьезно поработать, чтобы потом сидеть и наслаждаться полученными результатами, особо не утруждаясь. Наработав определенную клиентскую базу, с которой можно регулярно получать проценты с повторных продаж, менеджер теряет мотивацию к поиску новых покупателей. Зачем заниматься этой сложной неблагодарной работой, когда и так уже все неплохо? Конечно, с точки зрения собственников бизнеса, такой сотрудник не очень эффективен.

Пятая проблема состоит в том, что сотрудников надо очень многому учить. Продажи – это действительно сложная и стрессовая работа, на которой люди быстро перегорают, сталкиваясь с бесконечными отказами, неадекватными клиентами и т.д. Чтобы поддерживать качество работы менеджеров по продажам на должном уровне, их надо постоянно обучать и проводить различные тренинги. Иначе в течение буквально двух-трех месяцев после последнего обучения результаты их деятельности резко падают.

Список подобных проблем с отделом продаж можно продолжать еще долго. В итоге из десяти человек, которых руководитель компании нанимает на должность менеджеров по продажам и обучает, в лучшем

случае двое становятся хорошими специалистами по продажам. И через пять-шесть месяцев они норовят уйти туда, где им предложат более выгодные условия. Наличие подобных проблем с отделом продаж – это не вопрос того, будут ли они или нет. Вопрос в том, когда начнутся эти проблемы и в каких масштабах.

В данном учебном пособии рассмотрены варианты построения процессов продаж, которые позволяют если не решить полностью, то существенно уменьшить количество указанных проблем. Об этом свидетельствует опыт компаний, в которых удалось внедрить данную систему.

# Глава 1. Технологии построения отдела продаж

Суть рассматриваемой концепции заключается в разделении отдела продаж на три различных структурных подразделения (в простейшем варианте это будут три человека).

Первое звено, иногда являющееся частью отдела маркетинга, занимается генерацией потенциальных клиентов. Его задача – найти и получить контакты потенциального клиента, который в принципе заинтересован в продуктах и услугах компании. Как правило, это самая ресурсозатратная работа.

Например, «холодные» звонки, когда 97 раз из 100 менеджер получает отказ, в лучшем случае – в вежливой форме. Эту неблагодарную работу стоит перенести с плеч специалистов по продажам на менее квалифицированный персонал, который будет работать по заданным шаблонам. На «холодный» обзвон баз данных можно посадить работника с минимальной зарплатой. В его задачи входит позвонить, сказать три шаблонные фразы и задать ключевой вопрос. Если он получает ответ «да», то тут же передает трубку в следующее структурное подразделение – специалисту по продажам.

Второе звено цепи, как правило, то, что называется «отделом продаж». В нем уже принимают потенциальных клиентов, заинтересованных в продуктах и услугах компании. В таком отделе работают специалисты, задача которых совершить первую продажу.

Третье звено – отдел по работе с текущими клиентами. Задача сотрудников данного структурного подразделения – грамотно обрабатывать текущих клиентов, максимизируя повторные продажи. Обеспечение повторных обращений клиентов должно быть дешевле, чем привлечение новых клиентов. Однако на практике такое утверждение работает в основном в сфере услуг. Для торговых организаций зачастую легче зарабатывать на потоке клиентов, нежели обеспечивать повторное обращение каждого конкретного клиента.

Итак, преимущества предлагаемой технологии организации продаж следующие. Во-первых, на первый этап работ – генерацию потенциальных клиентов – можно посадить низкоквалифицированную рабочую силу, умеющую добросовестно заучить текст в шаблоне и повторять его из раза в раз.

Требования к квалификации специалистов по продажам из второго подразделения снижаются, поскольку со временем вырабатыва-

ются те же самые, хотя и более сложные шаблоны конвертации потенциальных клиентов в реальные.

Уровень «звездности» каждого конкретного менеджера сильно падает. Нужна лишь хорошая методика обработки клиента, т.е. конкретные подробные инструкции, выдаваемые сотрудникам, которые по ним будут обрабатывать потенциальных клиентов.

Сотрудникам этого отдела уже не нужно быть хорошими специалистами по продажам. Им не надо уметь подстраиваться под клиентов, использовать целый ряд специальных продажных техник и т.д. Конечно же, хорошо, если они это умеют, но это перестает быть обязательным.

Поскольку в классическом отделе продаж на «звездном» специалисте может лежать 50–60–80% всех продаж отдела, то снижение значимости этого фактора сильно повышает устойчивость бизнеса.

Следующий плюс такой системы состоит во взаимозаменяемости сотрудников, особенно тех, которые сидят в первом звене. Если увольняется человек, ответственный за генерацию потенциальных клиентов, то можно легко нанять нового, предоставив ему все регламенты, по которым работал предыдущий сотрудник, немного обучить его, и компания продолжает работать.

Отдельное крупное преимущество заключается в том, что специалистам по продажам гораздо сложнее уйти при наличии такой системы. Тот, кто сидит во втором отделе на конвертации потенциальных клиентов в реальные, не занимается привлечением клиентов. Сотрудник отдела по работе с текущими клиентами не закрывает сделки. То есть каждый из них становится узкоспециализированным специалистом именно в своей части процесса продаж.

Естественно, сотрудникам первого и второго подразделений практически невозможно увести клиентскую базу, потому что они не работают с ней постоянно, как это стандартно делают менеджеры в классических отделах продаж.

Самое интересное, что и сами специалисты по продажам любят эту систему. Ведь с них снимают 90% рутинной работы с «холодными» клиентами, которую они так не любят делать. Теперь они приходит с утра на работу, и у них на столе лежит список из 20 актуальных контактов – потенциальных клиентов, уже заинтересованных в продуктах и услугах компании. Естественно, продать что-то таким клиентам намного проще. У менеджеров резко повышается коэффициент полезного действия – увеличивается процент закрытых сделок. Они начинают зарабатывать больше денег как для компании, так и для себя.

Также данная система подразумевает возможности роста для персонала. Сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя в работе с потенциальными клиентами, переводится в отдел «закрытия сделок», затем на работу с постоянными клиентами.

Такой реинжиниринг классического отдела продаж занимает, как правило, отнюдь не один месяц. Да и работа эта очень непростая. Однако результат очень быстро себя оправдывает.

## Задания для самопроверки к главе 1

1. Опишите основные проблемы классического отдела продаж.
2. Сформулируйте причины ухода специалистов по продажам из компании.
3. Опишите возможные варианты реорганизации процессов продаж.
4. Сформулируйте преимущества организации трехзвенной системы продаж.
5. Опишите технологию организации трехзвенной системы продаж.

## Кейс-задания к главе 1

1. Выберите компанию и рассмотрите существующую в ней систему продаж.
2. Предложите мероприятия, направленные на реорганизацию системы продаж с целью повышения устойчивости бизнеса.

# Глава 2. Формирование инструкций менеджеров по продажам

Для того чтобы отдел продаж приносил стабильно высокие результаты, необходимо постоянно применять систему «кнута и пряника». Иначе все усилия по выстраиванию системы будут сводиться к нулю. На данный момент нет более эффективного способа, чем система отчетности. Благодаря внедрению описанных ниже методик возможно видеть работу менеджеров по продажам не с их слов, а исходя из реальных цифр.

Как только владелец бизнеса нанимает первого менеджера по продажам, перед ним встает задача, как правильно его контролировать, как правильно отслеживать его работу и постоянно держать на контроле весь процесс.

Во многих компаниях деятельность отдела продаж представляет собой некий «черный ящик», где что именно и как конкретно происходит, понятно достаточно смутно. То есть в целом видно, что продавцы делают звонки, выезжают на встречи с клиентами, проводят презентации товаров или услуг, каждый раз пытаются продавать, каким-то образом взаимодействовать с текущими клиентами, но как конкретно они это делают часто не очень понятно.

И это является одной из главных проблем, так как без контроля нельзя оставлять ни одного сотрудника, тем более продавцов. Как только теряется контроль, тут же начинается беспорядок, и теперь лишь вопрос времени, когда результативность продавцов упадет до минимума или в худшем случае вовсе развалиться весь отдел.

Прежде чем переходить к первому документу из данного блока, следует разделить все инструменты по контролю менеджеров по продажам на две большие группы:

- инструменты для контроля процесса;
- инструменты для контроля результата.

Практически любая компания контролирует только результат своих менеджеров по продажам, при этом вовсе забывая о структуре самого процесса. То есть отслеживается, сколько продаж сделал конкретный продавец, сколько клиентов он привел в компанию и какую прибыль это принесло. И, к сожалению, на этом весь контроль заканчивается, но этого сильно недостаточно. Крайне важно контролировать сам процесс, чтобы видеть, где тот или иной сотрудник допускает ошибки, скорректировать его, проследить выполнение и получить результат. Итак, рассмотрим, как нужно контролировать результат и, самое главное, с помощью каких инструментов. В таблице 2.1 представлен отчет о результатах сотрудника по продажам.

*Таблица 2.1*

**Отчет по результатам**

| **ФИО менеджера** | | **Иванов А.А.** | | **План на месяц по прибыли** | **700 000 руб.** | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Дата** | **День недели** | **Объем продаж** | **Прибыль** | **Прибыль, накопленная с начала периода** | **% выполнения плана** | **Вознаграждение менеджера (7%)** |
| 04 июля | Пн | 169 483 | 26 104 | 26 104 | 3,7% | 1 827 |
| 05 июля | Вт | 129 540 | 23 841 | 49 945 | 7,1% | 1 669 |
| 06 июля | Ср | 103 433 | 21 451 | 97 500 | 13,9% | 1 502 |
| 07 июля | Чт | 220 634 | 34 973 | 132 474 | 18,9% | 2 448 |
| 08 июля | Пт | 168 380 | 31 637 | 164 111 | 23,4% | 2 215 |
| **Итого за неделю** | | **791 470** | **138 007** | | | **9 660** |
| 09 июля | Сб | | | | | |
| 10 июля | Вс | | | | | |
| 11 июля | Пн | 162 018 | 28 391 | 192 502 | 27,5% | 1 987 |
| 12 июля | Вт | 185 231 | 33 472 | 225 974 | 32,3% | 2 343 |
| 13 июля | Ср | 40 475 | 10 719 | 236 694 | 33,8% | 750 |
| 14 июля | Чт | 241 902 | 40 589 | 277 282 | 39,6% | 2 841 |
| 15 июля | Пт | 145 524 | 35 629 | 312 911 | 44,7% | 2 494 |
| **Итого за неделю** | | **775 149** | **148 800** | | | **10 416** |

Отчет заполняется самостоятельно менеджером по продажам, причем обязательно ежедневно. Факт заполнения должен отражаться в системе продаж.

Большинство менеджеров по продажам не очень любят заполнять различные документы, они пытаются всячески избежать этого, используя разные отговорки, но задача руководителя быть настойчивым в том, чтобы все регламенты заполнялись качественно и в срок.

Самая простая и самая популярная санкция, если менеджер по продажам забыл или не полностью заполнил все необходимые отчеты в конце дня, то в этот день все процентные вознаграждения не засчитываются. Другими словами, те договоры, которые были подписаны или те оплаты, которые прошли, не идут в зачет его вознаграждения.

Метод достаточно хорош, прост в реализации и, самое главное, эффективный.

В отчете о продажах должна отражаться следующая информация:

1) контактная информация о менеджере;

2) план на ближайший месяц по прибыли (по продажам). В данной области следует к параметру привязать систему мотивации, все зависит исключительно от структуры конкретного бизнеса.

Зачастую лучше привязываться к прибыли, так как в противном случае у продавцов возникает соблазн давать большие скидки в любых ситуациях, лишь бы нарастить объем продаж, и в этом случае, по существу, им становится все равно, какую прибыль получит компания, ведь продажа совершена. Их цель – сделать максимальный объем продаж.

Какие информационные блоки должны быть отражены в отчете?

1. Дата.

2. День недели (необязательно). Часто включать данный блок в отчет имеет смысл, когда бизнес подвержен локальной сезонности по дням недели. Есть ряд статистик, подтверждающих, что в понедельник и пятницу почему-то продажи идут хуже, а во вторник, среду, четверг – лучше.

3. Объем продаж.

4. Прибыль, которая заложена в общий объем продаж.

5. Прибыль, накопленная с начала периода.

6. Процент выполнения плана. Видя данные показатели, возможно контролировать и четко видеть, кого из менеджеров нужно подтолкнуть и немного замотивировать до выполнения и перевыполнения плана, а с кем следует провести серьезную работу для улучшения результатов.

7. Вознаграждение менеджера по продажам. Для полной картины происходящего необходимо видеть заработок каждого менеджера, чтобы сразу же рассчитывать все показатели.

Если подытожить все вышесказанное, с помощью данного отчета осуществляется контроль всех ключевых показателей в макромасштабах. Это значит, что ведение данного отчета – очень хорошо, но недостаточно для полного контроля. Пока все идет хорошо – это видно, и небольшие погрешности заметить можно, но как что-то начинает идти не так, допустим, объемы продаж резко падают, становится невозможно понять, почему это происходит именно сейчас, что именно отдел продаж делает не так, где именно ему надо помочь и на чем стоит сконцентрироваться.

Менеджеру по продажам нужен чек-лист – обычный распечатанный лист, на котором менеджер напротив каждого своего действия будет отмечать галочкой то, что он уже сделал. Потому что в большинстве случаев и менеджеры, и руководители, да практически все люди забывают об определенных вещах.

И если какие-то глобальные задачи и цели все понимают, то с небольшими все наоборот – они вылетают из головы. Это человеческий фактор, и от него никуда не денешься.

Именно поэтому задачи нужно переносить на бумагу либо вести ежедневник, но для позиции менеджера по продажам хорошая реализация этой идеи возможна с помощью чек-листа. Менеджер по продажам, придя на работу в определенный день, сразу видит, что ему нужно сделать, и, самое главное – когда. В таблице 2.2 представлен чек-лист менеджера по продажам.

Исходя из предложенного варианта, первоначально менеджер по продажам приходит на планерку, где обсуждаются задачи на день, утверждается план на неделю. Затем на ней происходит обсуждение деталей, связанных с внутренними процессами продаж в компании, менеджер делает для себя пометки и идет работать.

*Таблица 2.2*

**Чек-лист для позиции «Менеджер по продажам» на каждый день**

| Дата | Планерка (утверждение плана на день) | Подготовлен список обзвона | Обзвон (50 минимум) | Обзвон заинтересованных клиентов | Заполнение отчетов | | Обзвон клиентов, которым были выставлены счета | План на следующий день |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ведомость звонков | отчет по оплатам | | |
| 01.07.2017 | | | | | | | | |
| 02.07.2017 | | | | | | | | |
| 03.07.2017 | | | | | | | | |
| 04.07.2017 | | | | | | | | |
| 05.07.2017 | | | | | | | | |
| 06.07.2017 | | | | | | | | |
| 07.07.2017 | | | | | | | | |

| Дата | Планерка (утверждение плана на день) | Подготовлен список обзвона | Обзвон (50 минимум) | Обзвон заинтересованных клиентов | Заполнение отчетов | | Обзвон клиентов, которым были выставлены счета | План на следующий день |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | ведомость звонков | отчет по оплатам | | |
| 08.07.2011 | | | | | | | | |
| 09.07.2011 | | | | | | | | |
| 10.07.2011 | | | | | | | | |
| 11.07.2011 | | | | | | | | |
| 12.07.2011 | | | | | | | | |
| 13.07.2011 | | | | | | | | |
| 14.07.2011 | | | | | | | | |

После этого он готовит список для обзвона, т.е. находит клиентов, смотрит тех, кому можно позвонить повторно, и тех, кому нужно отправить предложение либо перезвонить, составляет список встреч на день и т.д. Другими словами, он готовит список для своей полноценной работы на день.

После этого совершает обзвон. Рекомендуется, чтобы менеджер, прежде чем поехать на встречу или заняться другими делами, совершал звонки, т.е. осуществлял телефонные продажи в первой половине дня. Так как для менеджера это самый продуктивный период в течение рабочего дня.

Затем, после совершения как минимум 50 звонков, он отмечает в соответствующей графе завершение действия и переходит к следующему этапу – обзвону заинтересованных клиентов.

Это могут быть клиенты, которые позвонили сами либо оставили заявку на сайте, либо что-то еще. То есть начинается полноценная работа с потенциальными клиентами. После этого менеджер по продажам ставит в чек-листе соответствующую отметку и двигается дальше.

Далее заполняются отчеты, т.е. ведется ведомость звонков и отчет по оплатам за день. Ведомость звонков заполняется из личных данных, отчет по оплатам можно запросить у бухгалтерии либо у руководителя отдела продаж, либо другим способом, предусмотренным в компании.

Затем, вечером, осуществляется обзвон клиентов, которым уже были выставлены счета. Другими словами, менеджер связывается с клиентами, которым необходимо напомнить о себе. Напоследок сотрудник отдела продаж составляет план на следующий день. В конце своего рабочего дня он садится и смотрит, что ему нужно сделать завтра с теми клиентами, с которыми он переговорил сегодня. Кому из заинтересованных клиентов стоит позвонить повторно. Может, с кем-то необходимо встретится либо что-то сказать на планерке своему руководителю и т.д.

Все это менеджер подготавливает в конце своего рабочего дня, и ни в коем случае не утром следующего, потому что на утро многие вещи могут забыться. То есть обязательно нужно, чтобы вечером он писал план на следующий день.

Самое главное требование: чек-лист должен быть распечатан. Тем самым руководитель отдела продаж будет видеть, не пропускает ли менеджер какие-либо действия, на каком этапе работы он находится в тот или иной период времени.

Период проверки по данному чек-листу зависит от работы бизнеса, это может быть раз в день или раз в неделю. Рекомендуется проверять чек-лист каждый день на планерке, плюс к этому один раз в день у нескольких менеджеров по выбору. За незаполнение чек-листа могут быть введены различные штрафы – словесное предупреждение, выговор, денежный штраф и т.д.

Рассмотрим следующий документ, который заполняется менеджером по продажам в течение дня – рабочий журнал. Первые столбцы достаточно очевидны – это фамилия менеджера, дата и название компаний, с которыми он ведет переговоры. Задача менеджера по продажам, чтобы каждое утро, когда он приходил, на его столе, помимо чек-листа, был документ с отмеченными клиентами и понятной структурой, в котором будет список тех, кому звонить, чтобы сотрудник не думал, откуда взять этих людей.

Здесь также очень важно, чтобы это делалось с вечера, потому что если менеджер будет с утра приходить и сначала создавать себе список контактов, то больше половины рабочего дня он посвятит тому, что никак не относится к его прямым обязанностям. Поэтому важно, чтобы с утра он мог сразу видеть у себя список из 30–100 компаний для обзвона.

Все столбцы после «Компания» и «Телефон» менеджер заполняет после звонка клиенту. «Контактное лицо» – в данное поле вписывают конкретного человека, с которым общаются. «Что предлагалась» – данную графу заполняют, если сотрудники отдела продаж предлагают несколько наименований товара. «Результат работы с клиентом» –

здесь необходимо отметить, к какому соглашению пришел менеджер, пообщавшись с потенциальным клиентом. «Примечания» – в данной графе отмечается информация, которая может быть полезна при дальнейшем общении с клиентом.

Очень важный пункт – «Занесен в базу данных». В этом пункте владелец рабочего журнала просто ставит галочку после того, как вносит клиента в базу данных. Это сделано для того, чтобы контролировать внесение информации о клиентах в общую базу данных.

Следующая графа «Когда запланирована дата следующего контакта». Если на этом не завершилась работа с клиентом, и он сказал: «Да, мне все было интересно, я хочу работать с вами дальше», какой-то следующий шаг подразумевается, то здесь отмечается, когда запланирована дата этого шага. Вот так выглядит один из основных инструментов ведения успешных продаж в любом бизнесе..

Самое главное:

- менеджерам по продажам нельзя уносить рабочий журнал с собой;
- рабочий журнал необходимо обязательно сохранять, скреплять и укладывать в специальную папку, для того чтобы в случае необходимости поднять архивы и вспомнить, с кем конкретно взаимодействовали клиенты компании. Конечно, вся эта информация должна быть занесена в базу данных, но почему-то иногда этого не происходит. Поэтому имеет смысл вести архивы. Часто это помогает поднять нужные контакты.

Следующий инструмент менеджера по продажам – журнал звонков и встреч. В конкретном бизнесе журнал звонков и встреч может отличаться от образца. Это зависит от построения бизнеса, наличия или отсутствия встреч и от наименований категорий, в которые могут переходить клиенты. В журнале следует отмечать фамилию, дату, время прихода на работу. Последний параметр очень важный, так как зачастую сотрудники отдела продаж славятся безответственностью. Если все в порядке – хорошо, но когда сотрудники чаще и чаще нарушают порядок, с помощью таблицы можно контролировать весь процесс продаж.

Рекомендуется разбить процесс на этапы и вести показатели, которые отражают эффективность работы на каждом шаге. В данном случае идет обзвон по «холодной» базе. Задача менеджера по продажам – назначить встречу, после нее отправить коммерческое предложение, подписать договор и получить оплату.

*Таблица 2.3*

**Рабочий журнал менеджера по продажам**

| **ФИО менеджера** | | **Иванов А.А.** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Дата** | **Название компании** | **Телефон** | **Контакты (лицо, должность)** | **Что предлагалось** | **Результат** | **Примечания** | **Занесен в БД** | **Когда запланирована дата следующего контакта** |
| 26 апреля | ООО «Альфа» | | | | | | | |
| | ЗАО «Тунгусавто» | | | | | | | |
| | ИП Василевский | | | | | | | |
| | ООО «НТК» | | | | | | | |
| | ООО «Аврора» | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Как может выглядеть журнал? Вначале фиксируется количество звонков. Задача менеджера – вбить в соответствующую колонку количество сделанных за день первичных звонков новым клиентам. Допустим, таких клиентов 30. В колонке «Количество повторных звонков» отмечаются звонки клиентам, с которыми менеджер начал взаимодействие.

Далее он вбивает количество первичных и повторных встреч, чтобы видеть, сколько первичных звонков перешло во встречи. Аналогично отмечается, сколько повторных звонков опять же перешло во встречи.

Также понадобятся колонки «Количество назначенных встреч» и «Количество проведенных встреч». Они позволяют видеть, сколько менеджеры назначили встреч со сделанных звонков и сколько встреч реально провели. Понятно, что в этой колонке будут отмечаться встречи не с сегодняшними клиентами, а с теми, с которыми договорились ранее.

Затем нужна колонка «Входящие клиенты». В ней фиксируется, сколько менеджер обработал клиентов, которые сами чем-то заинтересовались и позвонили. Колонка «Заинтересованные клиенты» показывает, сколько таких клиентов среди всех, кого обзванивал менеджер или с которыми проводил встречи.

Завершают таблицу колонки «Отправлено коммерческих предложений», «Подписано договоров» и «Сделано оплат». Для оплат в отдельных колонках указываются их количество и сумма.

В результате возможно конкретно видеть и понимать, где же имеются проблемы. Допустим, менеджер приходит и жалуется, что клиенты отсутствуют. Анализируем журнал звонков. Менеджер видит и понимает, что клиенты не появятся, если он каждый день делает лишь по десять новых звонков. Такое вполне может быть, если менеджер по продажам активно включился в работу, набрал достаточно клиентов и работает только с ними.

Пока у него идет поток денег, но клиенты постепенно будут пропадать, а новых он почти не находит. И вот в какой-то момент денег ему становится мало. Он приходит и говорит, что все пропало, клиенты не идут. А цифры в журнале показывают – конечно, не идут. Как они пойдут, если менеджер им не звонит и не ездит на встречи…

Количество сделанных звонков важно. Надо, чтобы специалисты по продажам, несмотря на повторных клиентов, обязательно делали «холодные» первичные звонки для генерирования входящего потока новых клиентов. Количество повторных звонков показывает, насколько качественно менеджеры работают с текущими клиентами.

В колонке «Назначено встреч» видим, что, несмотря на множество звонков, встреч назначается мало. Надо сравнить этот показатель с результатами работы других менеджеров по продажам. Допустим, у одного из 30 звонков стабильно назначается три-четыре встречи, а у второго из 30 звонков – одна-две встречи. Очевидно, что у второго что-то не так. Что надо сделать? Надо сесть с ним и послушать, как он делает десяток звонков, скорректировать его работу. Скорее всего, где-то в разговоре с клиентом он допускает ошибки.

Количество встреч показывает, как часто и много менеджер встречается. Одно дело назначить встречу, другое дело – провести ее. Это тоже важный показатель.

Затем смотрим число входящих клиентов. Может оказаться, что в какой-то день был большой поток входящих звонков, при этом менеджер мало звонил по своей инициативе.

Количество отправленных коммерческих предложений фиксируется после того, как менеджер съездил на встречу. Это позволяет видеть, какому числу таких клиентов и заинтересованных сразу по телефону, он отправил коммерческие предложения.

Также надо знать, сколько из заинтересованных клиентов, получивших коммерческое предложение, подписали договоры. Этот показатель демонстрирует, насколько качественно менеджер прорабатывает и конвертирует заинтересованных клиентов в тех, кто подписал договор.

Оплата – итог работы. Здесь мы видим, насколько менеджер отслеживает текущие договоры, насколько качественно работает с клиентами, чтобы они совершали оплату. Многим наверняка знакома проблема, когда есть договор с клиентом, но он почему-то не платит.

Журнал звонков и встреч будет помогать отслеживать текущий процесс работы менеджеров по продажам. Этот инструмент необходим не только для конкретного менеджера, но и для руководителя отдела продаж по всем специалистам. Пример журнала звонков представлен в табл. 2.4.

Во многих отделах продаж, по мере формирования клиентской базы у менеджеров, возникает одна существенная проблема – появляются так называемые «зависшие» клиенты. Данным статусом можно окрестить клиентов, которые рассматривают договор либо клиентов, которые находятся в стадии принятия решения. Именно для таких случаев существует специальный инструмент «база реализуемых продаж» (табл. 2.5).

*Таблица 2.4*

**Журнал звонков и встреч**

| **ФИО менеджера** | **Иванов А.А.** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Дата** | **Время прихода на работу** | **Количество звонков** | | **Количество встреч** | | | **Входящие клиенты** | **Заинтересованные клиенты** | **Отправлено КП** | **Подписание договоров** | **Оплаты** | |
| | | **первичные** | **повтор** | **назначено** | **первичные** | **повтор** | | | | | **количество** | **сумма** |
| 04 июля | 10.00 | 30 | 15 | 4 | 1 | 3 | 7 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| 05 июля | 10.15 | 37 | 12 | 4 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 | 255 000 |
| 06 июля | 9.50 | 33 | 10 | 3 | 2 | 1 | 10 | 2 | 2 | 1 | 1 | 360 000 |
| 07 июля | 10.30 | 35 | 12 | 3 | 1 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 940 000 |
| 08 июля | 10.20 | 40 | 13 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| **Итого за неделю** | | | | | | | | | | | | |
| 09 июля | | | | | | | | | | | | |
| 10 июля | | | | | | | | | | | | |
| 11 июля | 9.50 | 40 | 10 | | | | | | | | | |
| 12 июля | 10.40 | 38 | 7 | | | | | | | | | |
| 13 июля | 10.25 | 27 | 19 | | | | | | | | | |
| 14 июля | 10.15 | 30 | 5 | | | | | | | | | |
| 15 июля | 10.20 | 35 | 12 | | | | | | | | | |