

# **Находим дыры в системе продаж. Куда утекают деньги? (Аудит системы продаж)**

Прежде чем внедрять в отдел продаж системы по выстраиванию бизнес-процессов, необходимо прояснить два вопроса:

1. Что мешает компании развиваться?
2. Какие слабые места есть в системе прямо сейчас?

Большинство предприятий могут увеличить (порой даже удвоить) продажи после выявления и устранения мешающих развиваться факторов.

Часто компании малого и среднего (а иногда и крупного) бизнеса нанимают профессиональных консультантов для аудита системы продаж. По сути, приходит человек со стороны, который имеет независимую точку зрения. Он сразу способен увидеть и оценить, что же в компании не так, над чем нужно поработать. Если хотите **проводить аудит самостоятельно**, можете это сделать — данный раздел написан именно для этого.

## **Анализируем клиентов**

Для начала следует понять, кто же являются вашими клиентами. Почему они работают именно с вами? Какой объем продукции они приобрели за определенный период?

Ответы на вопросы вы получите, проанализировав своих клиентов. Ответственным за данное мероприятие можно назначить коммерческого директора, руководителя или администратора отдела продаж.

## **Лучшие клиенты**

Определите клиентов, которые приносят компании наибольшую прибыль. Часто случается (особенно в малом бизнесе), что из десяти клиентов один-два приносят 70–80 % прибыли.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Если с ними что-то случится и они перестанут с вами работать, компания может в одночасье рухнуть. Так прогорают порядка 90 % компаний в первые три года. Они находят одного крупного клиента, и руководитель радуется этому, пока получает прибыль и может содержать персонал, оплачивать аренду, покупать кожаную мебель и так далее.

Но потом по какой-то причине (например, какая-то ваша недоработка или изменение руководства в компании клиента) вы теряете этого клиента. Из-за этого рушится ваш бизнес: резко падают продажи, вы начинаете терпеть неудачи, что приводит к плачевному концу. Чтобы такого не случилось, нужно понять, какое количество клиентов от общего числа относится к категории лучших.

**Таблица 9.** Отчет по лучшим клиентам

## Те, кто покупает реже всего

Определите клиентов, которые покупают реже всего. Всегда есть те, кто может, хочет, должен покупать больше, но почему-то этого не делает. Это происходит по разным причинам (менеджеры не хотят толком работать, клиенты сами покупают у кого-то другого с большей выгодой и так далее). Нужно понять причины и составить план того, как перевести этих клиентов в категорию лучших. Следует увеличить количество лучших клиентов, тем самым разбив прибыль компании на несколько потоков.

**Наверняка многие менеджеры просто забыли о клиентах, которые покупают редко**, ведь процент с них маленький, значит, и время на них тратить не стоит. Однако бывает, что клиенту требуется много продукции, но у него есть еще десяток поставщиков помимо вас.

Важно понять истинную причину, почему клиент приобретает товар небольшими партиями. Надо работать над тем, чтобы устранить преграды и увеличить количество отпускаемого товара. Поверьте, очень часто бывает, что после данного анализа список лучших клиентов может удлиниться на несколько позиций.

**Таблица 10.** Отчет по клиентам, покупающим реже всего

Отчет по клиентам с наименьшим объемом продаж									
№	На- зва- ние ком- па- нии	Дата заключе-ния до-говора	Ответ-ствен-ный мене-джер	Об- щий оборот за все время рабо-ты	Оборот за последни-е три месяца			Необхо-димые действия по реа-нимиро-ванию клиента	Ком-мен-тарий руко-води-теля
					Июнь	Июль	Ав-густ		
Общий оборот									

## Те, кто ушел после первой покупки

Опираясь на наш опыт, с уверенностью можем сказать, что большинству компаний не надо искать новых клиентов, вкладывая деньги в печатную рекламу, сообщения на билбордах и в СМИ. Достаточно поднять списки тех, кто уже у вас однажды покупал, связаться с ними и уточнить причину, почему они больше с вами не сотрудничают.

Причин будет множество, но между ними есть общая составляющая. **Клиент покупал у вас, а значит, он может сделать это еще, если будет к этому мотивирован.**

Поэтому составьте список клиентов, которые пропали после первой покупки. Позвоните им, напомните о себе и выясните причины, по которым они перестали пользоваться услугами вашей компании. Разложите причины по категориям и составьте для каждой скрипт (шаблон) телефонного разговора и специальное предложение.

Будьте уверены, после проделанной работы вы приятно удивитесь.

**Таблица 11.** Отчет по клиентам, купившим только один раз

**Таблица 12.** Отчет по распределению клиентов по менеджерам

## Общее соотношение всех позиций

Подводя итог анализу клиентов, необходимо сделать отчет по соотношению всех вышеуказанных позиций. Он даст четкое понимание следующих показателей:

1. Какой процент клиентов из общего числа приносит наибольшую прибыль.
  2. Какой процент отваливается после первой покупки.
  3. Какой средний объем закупок по каждому клиенту.
  4. Сколько процентов из общего числа клиентов закупают продукцию минимальными партиями.
  5. Каково **соотношение клиентов, покупающих максимум и минимум продукции**. Это важный показатель, так как большинство компаний живут за счет одного большого клиента. Если этот клиент расторгает договор и перестает пользоваться услугами компании, ее можно закрывать.

Задача отчета — показать, насколько подобный риск велик. Ваша цель — минимизировать данные риски.

**Таблица 13.** Общее соотношение позиций

Наименование	Показатель
Всего клиентов	
Количество лучших клиентов	
Количество худших клиентов	
Общий объем продаж за период	
Объем продаж лучших клиентов	
Оборот по объему продаж лучших клиентов, в %	
Объем продаж худших клиентов	
Оборот по объему продаж худших клиентов, в %	
Количество клиентов, купивших только один раз	
Клиенты, купившие один раз, в разработке	

## Как работают ваши менеджеры по продажам?

Очень часто встречаются ситуации, когда менеджеры весь день носятся по офису, кому-то звонят, бегают на склад. Они распечатывают коммерческие предложения, отправляют электронную почту, но почему-то продажи не растут, а число клиентов не прибавляется.

Чтобы оценить работу каждого менеджера, необходимо видеть результаты в реальных цифрах, а не со слов сотрудников.

### По уровню продаж

Проведя данный анализ, вы будете видеть, **что представляет из себя каждый менеджер**. Вы поймете, как он работает, сколько клиентов обслуживает, сколько новых клиентов привлекает ежемесячно, какую прибыль приносит и так далее. Имея подобные данные, вы сможете отследить спады продаж у конкретного менеджера и принять необходимые меры.

**Таблица 14.** Уровень продаж менеджеров

## По количеству ключевых клиентов

Любой руководитель должен понимать: чем с большим количеством ключевых клиентов работает один менеджер, тем больше его значимость для компании. И тем выше риск, что при уходе сотрудника вы потеряете не только ценного специалиста, но и ключевых клиентов.