



команда роста на аутсорсе
для системного улучшения ключевых метрик

Матрица отработки оправданий менеджеров по продажам

Интерактивный фреймворк для систематизации оправданий, выявления истинных причин и подбора эффективных инструментов решения.

Инструкция по использованию матрицы

Эта матрица — ваш инструмент для перехода от эмоциональной реакции на оправдания менеджеров к системному управлению и развитию команды. Используйте ее регулярно, фокусируйтесь на данных и будьте последовательны.

1. Фиксация оправдания: Зафиксируйте услышанное оправдание в первой колонке.
2. Корневой анализ: Совместно с менеджером (или самостоятельно, основываясь на данных) определите истинные причины. Задавайте вопросы: «Почему так произошло?», «Что могло бы изменить ситуацию?».
3. Выбор инструментов: Подберите конкретные действия и инструменты из третьей колонки, направленные на устранение корневой причины.
4. Контроль и оценка: Определите метрики из четвертой колонки, по которым вы будете отслеживать прогресс и эффективность внедренных изменений. Регулярно пересматривайте и обновляйте матрицу.

Матрица отработки оправданий менеджеров по продажам

Оправдание менеджера (фраза)	Возможные истинные причины (корневой анализ)	Инструменты/Действия руководителя	Метрики для контроля и оценки эффективности
Клиенты не хотят покупать / У них нет денег / Сейчас не сезон	Слабая квалификация лидов; Неумение продать ценность продукта/услуги; Страх отказа; Незнание продукта/конкурентов; Работа не с тем ЛПР; Отсутствие адаптации скриптов к сезонности.	Тренинг по СПИН-продажам/ценностным продажам; Прослушка звонков и разбор кейсов; Обучение работе с возражениями 'дорого'; Анализ целевой аудитории и источников лидов; Пересмотр скриптов для разных сегментов; Индивидуальный коучинг по работе с ЛПР.	Конверсия из лида в сделку; Средний чек; Количество успешно отработанных возражений; Количество квалифицированных обращений (Source: platrum.ru); Доля квалифицированных обращений (Source: platrum.ru); Объем продаж на одного менеджера (Source: platrum.ru).

Оправдание менеджера (фраза)	Возможные истинные причины (корневой анализ)	Инструменты/Действия руководителя	Метрики для контроля и оценки эффективности
Продукт слишком дорогой / Конкуренты дешевле	Неумение аргументировать ценность продукта; Отсутствие знания УТП и преимуществ; Неумение работать с возражением 'дорого'; Неправильное позиционирование продукта; Фокус на цене, а не на выгоде.	Тренинг по конкурентным преимуществам и УТП; Разработка и внедрение скриптов для отработки возражения 'дорого'; Анализ конкурентов и формирование 'боевого листа'; Обучение дифференциации продукта; Ролевые игры по продажам.	Средний чек; Процент сделок, закрытых с возражением 'дорого'; Количество коммерческих предложений (Source: platrum.ru); Конверсия между этапами воронки (Source: platrum.ru).
Не хватает ресурсов и поддержки (мало рекламы, нет лидов)	Недостаточное понимание маркетинговых усилий; Неумение работать с текущей базой клиентов; Отсутствие навыков активных продаж; Неэффективное использование CRM; Недостаток актуальных промо-материалов.	Проведение совместных встреч с отделом маркетинга; Обучение техникам 'холодных' звонков и активных продаж; Внедрение системы работы с базой клиентов (повторные продажи, допродажи); Аудит CRM и обучение функционалу; Обновление и централизация базы знаний по продуктам и акциям.	Количество квалифицированных обращений (Source: platrum.ru); Доля квалифицированных обращений (Source: platrum.ru); Количество активных клиентов (Source: platrum.ru); Количество исходящих контактов (звонки, письма).
Не берут трубку / Не отвечают на письма	Недостаточная активность (мало попыток); Неэффективное время звонков/отправки писем; Слабая проработка первичного контакта (первые фразы); Использование только одного канала связи; Отсутствие стратегии 'повторных касаний'.	Внедрение регламента по количеству попыток дозвона и каналов связи; Обучение техникам 'прорыва' секретаря и заинтересовывающего первого контакта; Разработка шаблонов писем и сообщений для разных каналов; Анализ графика активности клиентов; Тренинг по работе с CRM для фиксации всех касаний.	Количество звонков/попыток контакта; Среднее время до первого контакта (Source: platrum.ru); Количество назначенных встреч (Source: platrum.ru); Конверсия из первого контакта в следующий этап воронки; Открываемость писем.
У меня нет времени на звонки / Много рутины	Неэффективное планирование рабочего времени; Отсутствие автоматизации рутинных задач; Неумение делегировать или приоритизировать; Перегрузка административными задачами; Отсутствие четких стандартов работы.	Внедрение тайм-менеджмента и приоритизации задач; Автоматизация рутинных операций в CRM (например, создание задач, отправка шаблонов); Пересмотр должностных обязанностей и распределение нагрузки; Обучение работе с календарем и планировщиком задач; Анализ использования рабочего времени.	Количество звонков/встреч; Скорость обработки лидов; Количество просроченных задач в CRM; Заполнение CRM-системы; Средняя длительность цикла продажи (Source: platrum.ru).

Оправдание менеджера (фраза)	Возможные истинные причины (корневой анализ)	Инструменты/Действия руководителя	Метрики для контроля и оценки эффективности
Клиент 'думает' / Долго принимают решение	Неумение выявлять истинные потребности и боли клиента; Отсутствие четких дедлайнов и следующих шагов; Недостаточная работа с сомнениями клиента; Неумение 'закрывать' сделку; Отсутствие ценности для быстрого принятия решения.	Тренинг по выявлению потребностей и болей (глубинные вопросы); Обучение техникам 'закрытия' сделки и работы с возражениями 'я подумаю'; Внедрение четких 'следующих шагов' после каждого контакта; Разработка спецпредложений для ускорения принятия решения; Ролевые игры по 'дожиманию' сделок.	Конверсия из КП в сделку; Средняя длительность цикла продажи (Source: platrum.ru); Количество заключенных договоров (Source: platrum.ru); Количество просроченных сделок на этапе 'принятие решения'.
Не могу найти подход к клиенту / Он 'сложный'	Незнание типологии клиентов и психологии продаж; Отсутствие навыков активного слушания и эмпатии; Неумение адаптировать стиль общения; Страх конфликтных ситуаций; Недостаточный эмоциональный интеллект.	Тренинг по типологиям клиентов (ДИСК, Адизес и т.д.); Обучение активному слушанию и задаванию открытых вопросов; Коучинг по развитию эмпатии и гибкости в общении; Разбор сложных кейсов 'в поле'; Психологические тренинги по работе со стрессом и конфликтами.	Количество успешных сделок со 'сложными' клиентами; Отзывы клиентов (если применимо); Уровень удовлетворенности клиентов; Конверсия между этапами воронки (Source: platrum.ru).
Я отправил КП, но ответа нет	Недостаточное сопровождение КП; Отсутствие проактивного подхода; Неумение 'дожимать' после отправки документов; Отправка КП без предварительной квалификации; Непонимание сроков принятия решения у клиента.	Внедрение регламента по 'дожиму' после отправки КП (звонки, письма, повторные касания); Обучение техникам 'послепродажного' сопровождения; Разработка шаблонов для follow-up; Анализ причин отсутствия ответа (совместно с менеджером); Установка четких сроков для обратной связи.	Количество отправленных коммерческих предложений (Source: platrum.ru); Конверсия из КП в сделку; Среднее время от отправки КП до закрытия сделки; Количество 'потерянных' сделок на этапе КП.
CRM неудобная / Забываю заполнять	Недостаточное обучение работе с CRM; Непонимание ценности CRM для менеджера; Сложность интерфейса или избыточный функционал; Отсутствие контроля со стороны руководителя; Отсутствие мотивации к заполнению.	Проведение повторного обучения по CRM с акцентом на выгоды для менеджера; Упрощение процессов в CRM, удаление ненужных полей; Внедрение системы контроля заполнения CRM (ежедневные проверки); Мотивация за корректное ведение CRM (например, бонусы за полноту данных); Индивидуальные консультации по работе с CRM.	Полнота заполнения карточек клиентов в CRM; Количество просроченных задач в CRM; Количество зафиксированных контактов; Скорость обработки лидов (Source: platrum.ru).

Оправдание менеджера (фраза)	Возможные истинные причины (корневой анализ)	Инструменты/Действия руководителя	Метрики для контроля и оценки эффективности
Не могу выполнить план / Он нереалистичный	Недостаточное понимание процесса планирования; Отсутствие навыков декомпозиции плана; Неумение анализировать свои результаты; Объективно нереалистичный план; Отсутствие мотивации к достижению цели.	Совместная декомпозиция плана продаж до ежедневных/еженедельных задач; Обучение анализу собственной воронки продаж; Пересмотр плана продаж (если он действительно нереалистичен); Внедрение системы промежуточных целей и поощрений; Индивидуальный коучинг по планированию и самоорганизации.	Выполнение плана продаж; Запас воронки относительно плана (Source: platrum.ru); Количество активных клиентов (Source: platrum.ru); Объем продаж на одного менеджера (Source: platrum.ru).
Я не знаю, что говорить / Нет скриптов	Отсутствие разработанных скриптов; Недостаточное обучение по продукту; Отсутствие навыков импровизации в продажах; Неуверенность в себе; Страх ошибиться.	Разработка и внедрение актуальных скриптов продаж; Регулярные тренинги по продукту и услугам; Обучение техникам активного слушания и адаптации скриптов; Ролевые игры и отработка сложных диалогов; Создание базы знаний с ответами на частые вопросы.	Конверсия из звонка в следующий этап; Средний чек; Количество успешно отработанных возражений; Количество звонков/встреч.
Не могу дозвониться до ЛПР	Недостаточные навыки 'прорыва' к ЛПР; Отсутствие знаний о структуре компании клиента; Неумение использовать альтернативные каналы связи; Слабая подготовка к звонку; Отсутствие ценности для ЛПР.	Тренинг по техникам 'прорыва' к ЛПР (через секретаря, через других сотрудников); Обучение поиску информации о компании и ЛПР (LinkedIn, сайт); Использование email, мессенджеров, соцсетей для связи; Разработка 'крючков' для заинтересованности ЛПР; Ролевые игры по звонкам.	Количество успешных контактов с ЛПР; Конверсия из первого контакта в следующий этап; Среднее время до первого контакта (Source: platrum.ru).

Важность системного подхода

Игнорирование оправданий стоит дорого. Компании, которые не работают с оправданиями системно, теряют до 20–30% плана продаж. Это конкретные упущенные контракты, недополученная выручка и демотивированная команда. (Source: article_content)

Каждая отговорка менеджера — это возможность улучшить процесс. Вместо того чтобы раздражаться, задайте вопрос: «Что за этим стоит?». Возможно, слабый скрипт, недостаточное обучение или нереалистичный план. Используйте оправдания как топливо для изменений.

Ключевые метрики для контроля эффективности отдела продаж

Метрики результата

Объем продаж на одного менеджера (Source: platrum.ru),
Общая выручка, Доля повторных продаж.

Метрики воронки продаж

Количество квалифицированных обращений (Source: platrum.ru), Доля квалифицированных обращений (Source: platrum.ru), Количество назначенных/проведенных встреч (Source: platrum.ru), Количество отправленных коммерческих предложений (Source: platrum.ru), Количество заключенных договоров (Source: platrum.ru), Общая конверсия обращения в сделку (Source: platrum.ru), Конверсия между этапами воронки (Source: platrum.ru).

Метрики скорости и предсказуемости

Средняя длительность цикла продажи (Source: platrum.ru),
Среднее время до первого контакта (Source: platrum.ru),
Запас воронки относительно плана (Source: platrum.ru).

Метрики клиентской базы

Количество активных клиентов (Source: platrum.ru),
Количество потерянных клиентов (Source: platrum.ru),
Дебиторская задолженность по клиентам отдела (Source:
platrum.ru), Доля просроченной дебиторской задолженности
(Source: platrum.ru).

Частота обучения для торговых представителей

Оптимально — еженедельные короткие сессии (30–60 минут) и ежемесячные полноценные тренинги. Постоянное обучение помогает поддерживать навыки и быстро адаптироваться к изменениям. Особенно важно отрабатывать скрипты и возражения на реальных кейсах.

(Source: article_content)

Роль руководителя в формировании мотивации команды



Отметьте, где находится ваш текущий стиль управления оправданиями менеджеров:

Больше интересного в нашем блоге



развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями

Получить пользу

