

Тел. +7 911 987 77 91

e-mail: profsales@list.ru

[www.oreshenie.com](http://www.oreshenie.com)

|  |
| --- |
| **ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ В ПОЛИГРАФИИ** |

**ЭКСПРЕСС АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ ТИПОГРАФИИ**

Данный аудит позволяет быстро составить общую картину эффективности каждого менеджера типографии, категорично увидеть сильные и слабые стороны, помогающие или препятствующие росту личных продаж.

Аудит не охватывает всех компетенций менеджера, а лишь затрагивает критически важные факторы, наибольшим образом влияющие на результат продаж.

Аудит имеет двойную оценку. Первая – самого менеджера, как он оценивает себя. И вторая – оценка непосредственным руководителем и(или) директором типографии. Такой метод дает возможность увидеть, что думает о себе сам оцениваемый и выявить непродуктивные убеждения.

Оценка имеет два значения – «хорошо» или «плохо» и ставится в зависимости от того удовлетворен ли оценивающий данным фактором на настоящее время или нет.

На основании полученных данных, принимаются управленческие решение, направленные на незамедлительное улучшение факторов, имеющих оценку «плохо».

Аудит рекомендуется проводить не реже раза в полгода, а итоги сводить в отдельную таблицу и сравнивать их с предыдущими результатами. Это позволит оценивать динамику изменения факторов, влияющих на уровень продаж.

**Инструкция:**

Распечатайте оценочные листы в соответствии с количеством сотрудников. Если отдел работает на входящих запросах – достаточно только первого листа. Если отдел или отдельные менеджеры занимаются активными продажами - подготовьте для них оба оценочных листа.

Проведите оперативку, на которой раздайте оценочные листы и объясните цели проведения оценки (например, выявление слабых мест в работе для дальнейшей проработки и улучшения или др.).

Объясните критерии проставления оценки «хорошо» или «плохо». Они субъективные, т.е. как считает сам человек. При затруднении поставить оценку – ставится только «плохо».

После того, как менеджеры сделают свою часть работы, и оценочные листы будут собраны, руководитель ставит свои оценки, прикрыв листом бумаги результаты менеджеров. Также, при затруднении поставить оценку – ставится только плохо.

Проанализируйте полученные данные, составьте программу для улучшения ситуации.

Важно помнить, что оценка ставится исходя из текущего положения вещей, а не стремлений и планов.

Для полной картины рекомендуется ставить знак «плюс», если ресурс у человека по оцениваемому фактору есть и «минус», если такового нет.

Менеджер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ № 1. ДЛЯ ВСЕХ МЕНЕДЖЕРОВ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемые факторы | Оценка руководителем | | Самооценка менеджером | |
| хорошо | плохо | хорошо | плохо |
| Выраженное стремление продавать больше с целью непрерывного улучшения своих финансовых результатов и доходов. |  |  |  |  |
| Выраженное стремление расти и развиваться в продажах с целью улучшения своих профессиональных качеств и конкурентных преимуществ. |  |  |  |  |
| Выраженное стремление помогать клиентам решать их задачи наилучшим образом, используя свои знания и умения. |  |  |  |  |
| Обладание эмпатией. Умение «видеть» ожидания клиента. Распознавать скрытые сомнения и нейтрализовывать их. |  |  |  |  |
| Стремление выявлять потребности клиента, не ограничиваясь только озвученными или присланными техническими параметрами и сроками. |  |  |  |  |
| Умение получать максимально возможную информацию о порядке принятия решений клиентом и бюджете. |  |  |  |  |
| Знание технических возможностей типографии и её конкурентных преимуществ. |  |  |  |  |
| Умение выстраивать доверительные отношения, продавая свою экспертность (себя) как технического специалиста и надежного партнера. |  |  |  |  |
| Умение перехватывать и удерживать инициативу, не поддаваться манипуляциям клиента. |  |  |  |  |
| Внутренняя ориентация на результат и стремление довести процесс работы с клиентом до продажи (настойчив в работе с клиентом, не пасует при появляющихся трудностях, ищет решения и альтернативы, не забрасывает клиента, перезванивает). |  |  |  |  |
| Количество заброшенных в процессе работы клиентов (оставшихся без внимания, ответа, заброшенных после предоставления результатов расчета). |  |  |  |  |
| Предприимчивость, умения выстраивать эффективные тактики и находить действенные решения. |  |  |  |  |
| Умение «закрывать» продажу в процессе прямого диалога, а не пассивно дожидаться принятия решения клиентом (управляет, а не реагирует). |  |  |  |  |
| Удовлетворительная конверсия – завершение продажей с достаточным количеством обратившихся клиентов за последние 30 дней. |  |  |  |  |
| Внутренняя ориентация на продажи, а не уторговывание цен с клиентом |  |  |  |  |
| Умение работать с возражениями «Дорого» и «У других дешевле». Знание и использование речевых модулей и алгоритмов на уровне навыков. |  |  |  |  |
| Объемы и частота, предоставляемых клиенту скидок. |  |  |  |  |
| Глубокая проработка технических заданий с целью оптимизации расходов и(или) улучшения качества и(или) конкурентных преимуществ. Вникание в техническую сторону заказов. |  |  |  |  |
| Забота о клиенте с целью экономии его времени и эмоционального комфорта. |  |  |  |  |
| Фокусировка на более прибыльных целевых клиентах, соответствующих возможностям типографии (повышает качество клиентов в своей базе). |  |  |  |  |
| Высокая конвертация клиентов из новых в постоянные. |  |  |  |  |
| Умение организовать свой рабочий день максимально эффективно, выстраивая дела в продуктивно-приоритетном порядке. |  |  |  |  |
| Регулярное использование программного обеспечения для планирования и организации своей работы с новыми и постоянными клиентами. |  |  |  |  |
| Поддержание контактов с постоянными клиентами на всем протяжении сотрудничества с целью их развития и удержания. |  |  |  |  |

**ВЫВОД:**

**ОЦЕНОЧНЫЙ ЛИСТ № 2. ДОПОЛНИТЕЛЬНО, ДЛЯ АКТИВНО ПРОДАЮЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Оцениваемые факторы | Оценка руководителем | | Самооценка менеджером | |
| хорошо | плохо | хорошо | плохо |
| Умение эффективно организовать свой рабочий день, отведя необходимое время на активную работу по расширению клиентской базы. |  |  |  |  |
| Умение определяться с правильным направлением активных действий по привлечению новых клиентов. |  |  |  |  |
| Умение выходить на ЛПР по телефону. |  |  |  |  |
| Умение назначать встречу или добиваться технических параметров от клиентов. |  |  |  |  |
| Личный энтузиазм и инициатива в работе по наращиванию клиентской базы, выраженный в конкретных действиях. Внутренняя мотивация, основанная на желании зарабатывать, развиваться и др. |  |  |  |  |
| Объем новых потенциальных контактов, появившихся за последние 30 дней. |  |  |  |  |
| Умение выявлять в переговорах годовой потенциал клиента и его потребности (технические, ценовые, сервисные, личные). Сопоставлять с имеющимися возможностями типографии и конкурентной коньюктурой рынка. |  |  |  |  |
| Умение отстраиваться в переговорах от конкурентов, предлагать эффективные решения и альтернативы. |  |  |  |  |
| Умение выстраивать партнерские отношения с клиентом, управлять ходом беседы в переговорах и влиять на принятие решения. |  |  |  |  |
| Умение сосредотачиваться на наиболее важных клиентах с их последующей глубокой проработкой. |  |  |  |  |
| Умение довести работу с потенциальным клиентом до первого заказа. Закрыть продажу. |  |  |  |  |
| Высокая коммерческая хватка, отсутствие (низкое число) заброшенных в ходе разработки клиентов. |  |  |  |  |
| Количество новых клиентов, сделавших первый заказ за последние 30 дней. |  |  |  |  |
| Количество клиентов, перешедших из новых в постоянные (сделавшие второй и третий заказы). |  |  |  |  |

**ВЫВОД:**

**ОЦЕНКА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА С КЛИЕНТОМ ПРИ ВХОДЯЩЕМ ЗАПРОСЕ**

**(ПО МЕТОДУ «ТАЙНЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ»)**

Дата проведения оценки \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Аудиофайлы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ФАКТОРЫ | КОММЕНТАРИИ | Оценка |
| Дозвон с первого раза |  |  |
| Время ожидания на телефоне до 3 гудков |  |  |
| Сотрудник поздоровался |  |  |
| Сотрудник представил компанию |  |  |
| Сотрудник сообщил свое имя |  |  |
| Сотрудник предложил помощь |  |  |
| Сотрудник поблагодарил за обращение в компанию |  |  |
| С первых секунд сотрудник проявил заинтересованность и доброжелательность в голосе |  |  |
| Сотрудник перехватил инициативу и управлял беседой, не делал необоснованных пауз |  |  |
| Сотрудник уточнил с кем общается |  |  |
| Сотрудник тактично и аргументировано запросил контакты в первой части разговора (при отсутствии АОНа) |  |  |
| Сотрудник быстро сориентировался в запросе |  |  |
| Сотрудник уточнял важные технические и организационные моменты, касающиеся запроса |  |  |
| Сотрудник выяснил сроки выполнения потребности . |  |  |
| Сотрудник выяснил сроки и порядок принятия решения о выборе поставщика. Основные критерии. |  |  |
| Сотрудник давал развернутые, квалифицированные ответы, (но не работал в режиме «автоинформатора») |  |  |
| Сотрудник назвал уникальный, отличительный подход предприятия в «узких местах» по отрасли |  |  |
| Сотрудник кратко и выгодно представил компанию и её конкурентные преимущества. Продал компанию. |  |  |
| Сотрудник провёл «разведку» потенциала клиента и его перспективных потребностей. |  |  |
| Сотрудник не перебивал, активно слушал |  |  |
| На прямой вопрос по цене, сотрудник применил технику «обход», задал вопросы проясняющие «ценность» |  |  |
| Сотрудник продал встречу в офисе компании (или на территории клиента) |  |  |
| Сотрудник не представлял лишнюю «внутреннюю» информацию о компании |  |  |
| Сотрудник обращался во время разговора к клиенту по имени не менее 3 –х раз |  |  |
| Сотрудник не отвлекался во время беседы |  |  |
| Сотрудник не использовал в общении специальную внутреннюю терминологию |  |  |
| Сотрудник взял обязательства с клиента, снижающие риск его «соскакивания» |  |  |
| Сотрудник закрыл первый телефонный звонок подведением итогов и договоренностями о следующих действиях. |  |  |
| Сотрудник сделал обратный звонок, сразу после отправки КП по почте |  |  |
| Сотрудник назвал цену по телефону при обратном звонке, дал комментарий и выяснил впечатление клиента (если встречи нет) |  |  |
| Сотрудник компетентно и убедительно отработал возражение «Дорого» и поднял ценность товара или услуги. |  |  |
| Сотрудник сделал последующий звонок, предложил техническое или организационное решение, подталкивающее к покупке |  |  |
| Сотрудник отработал возражения, озвученные клиентом… |  |  |
| Сотрудник применил «метод акций» для стимулирования покупки |  |  |
| Сотрудник подвел к решению и закрыл сделку договоренностями. |  |  |

Итого баллов \_\_\_\_ из 35 возможных. В правой колонке ставим «1» - если фактор имел место быть, и «0» при его отсутствии. В анализе не учитывается вес каждого пункта, имеет значение только присутствие или отсутствие выполненных действий со стороны менеджера.

**Для получения анкет по аудиту системы продаж и управлению, отправьте запрос на почтовый адрес**[**profsales@list.ru**](https://e.mail.ru/compose/?mailto=mailto%3aprofsales@list.ru)**с указанием наименования организации и города расположения, вашего имени и должности.**