



Аудит отдела продаж

чеклист

Аудит отдела продаж — экспертная оценка эффективности отдела продаж и алгоритмов, используемых при продажах, выявление наиболее слабых этапов в воронке продаж

Целями аудита отдела продаж являются:

1. Оценить эффективность работы с клиентской базой и методы поиска новых клиентов
2. Оценить существующую схему продаж;
3. Оценить эффективность задействованных каналов продаж;
4. Определить факторы, сдерживающие увеличение продаж;
5. Проанализировать эффективность работы сотрудников задействованных в отделе продаж.

В результате аудита отдела продаж ваша компания будет иметь:

1. Объективную оценку эффективности работы отдела продаж
2. Понимание зон ресурсов и развития сотрудников отдела продаж
3. Осознание причин, способствующих росту либо снижению Ваших продаж
4. Разработанный ряд мероприятий, направленный на усовершенствование работы отдела продаж
5. План дальнейшего развития предприятия и перспективы роста

Аудит отдела продаж целесообразно проводить раз в 3 месяца, для максимально эффективной работы и оптимизации деятельности.

ЭТАП №1 Аудит портрета клиента и целевой аудитории

Продукт	Целевая аудитора	ЛПР	Факторы влияющие на принятие решения	Каналы привлечения ЛПР
Продукт № 1	Крупные компании	<ol style="list-style-type: none"> Руководитель отдел закупок; Руководитель тендерного отдела; Руководитель отдела маркетинга и рекламы; 	<ul style="list-style-type: none"> Цена (постоплата, рассрочка); Сроки поставок; Качество; 	Тендеры на эл. площадках
				Входящие звонка
				Холодннев звонки
				Выставки
	Торговые сети			

ЭТАП №2 Аудит каналов продаж

Название инструмента	Кол-во бюджета, затраченного в месяц	Кол-во обращений в месяц	Стоимость 1 лида (2/3)	Кол-во купивших из числа обратившихся	Сколько компания заработала благодаря данному каналу	Стоимость 1 клиента (2/5)
Online						
Сайт	10 000	50	200	10	10*20 000 = 200 000	1 000
Landing page						
Реклама Яндекс Директ						
Реклама Google						
Е-мэйл рассылка						
Реклама в соц. сетях						
Партнёрская Сеть ЯНДЕКС						
Тематические порталы						
Видео ролики						
Offline						
Бил-борды						
Флаеры, листовки.						
Реклама у партнеров						
Выставки						
Партнёрские программы						
Статьи в тематических журналах						
Телевидение.						

ЭТАП №3 Аудит бизнес-процессов, связанных с продажами

Работа с входящим трафиком

Действия	Затраченное время	Результат	Кто еще может выполнить данное действие
Прием входящего звонка/ заявки	5-20 мин	Договорённость о следующем шаге (звонок, КП, встреча)	-
Подготовка КП и сопроводительного письма	5-30 мин		Шаблоны, офис-менеджер
Встреча	2-3 часа	Заполненный чек лист	

ЭТАП №3 Аудит бизнес-процессов, связанных с продажами

Как можно оптимизировать работу с входящим трафиком?

Действия	Что можно улучшить?
Прием входящего звонка/ заявки	Написать скрипты
Подготовка КП и сопроводительного письма	Подготовить образцы писем. Если сложная система подготовки КП (сметы), то ввести в штат помощника, который поможет сэкономить до 3 часов работы менеджера в день.
Встреча	

ЭТАП №3 Аудит бизнес-процессов, связанных с продажами

Холодные звонки

Действия	Затраченное время	Результат	Кто еще может выполнить данное действие
Сбор базы	30 мин. – 1,5 часа	База, в которой есть данные: Название компании, сайт, телефон, имя ЛПР (если есть)	Офис-менеджер
Прозвон базы, проход секретаря, выход на ЛПР	1-3 часа	min — узнать имя ЛПР max — договориться о встрече	Call центр, младший менеджер
Отправка приветственного письма, в котором благодарность за открытость к сотрудничеству, краткая информация о компании и ее услугах (продуктах), фиксация договоренностей.	5-10 мин	Знакомство, фиксация договоренностей	Шаблон
Встреча	2-3 часа	Заполненный чек лист	

ЭТАП №3 Аудит бизнес-процессов, связанных с продажами

Как можно оптимизировать работу с холодными звонками?

Действия	Кто еще может выполнить данное действие
Сбор базы	Купить базу, заказать сбор базы на аутсорсинге
Прозвон базы, проход секретаря, выход на ЛПР	Выделить отдельного специалиста, который назначает встречи. Написать скрипты.
Отправка приветственного письма, в котором благодарность за открытость к сотрудничеству, краткая информация о компании и ее услугах (продуктах), фиксация договоренностей.	Шаблон, инструкция к шаблону
Встреча	Скрипт «Сценарий встречи», чек-лист, дополнительное обучение менеджеров.

ЭТАП №4 Аудит персонала, задействованного в продажах

Чтобы провести оценку профессиональных знаний менеджеров, необходимо провести аттестацию.

Аттестация менеджеров состоит из 3 этапов:

1. Проверка знаний продукта и услуги
2. Знание регламентов работы
3. Знание техник продаж.

Если у Вас большой штат сотрудников (от 10), то:

- В первый день производится проверка знаний и регламентов работ
- Второй день, для тех кто сдал аттестацию — аттестация на знание техник продаж.

Проверка знаний продаваемых продуктов и услуг

1. Составить список аттестационных вопросов (не менее 30 шт.) по продукту/ услуге.

Пример:

1. Перечислите основные виды поставляемого оборудования
 2. Расскажите про оборудование
 3. Как происходит доставка оборудования до клиента?
 4.
2. Передать менеджерам, за неделю до аттестации, список данных вопросов. Сказать, что в течение недели, если им что-то не понятно, они могут обращаться к РОП для разъяснения.
3. Объяснить менеджерам технологию проведения аттестации.

Пример:

- В аттестационной комиссии будут присутствовать 3 человека. (Имя, должность)
- Каждый участник аттестационной комиссии будет оценивать ваш ответ по 5 бальной системе.
- Если Вы получите у одного из участников аттестационной комиссии: три оценки «2» или пять оценок «3», то аттестация прекращается и Вам будет назначена повторная аттестация.

ЭТАП №4 Аудит персонала, задействованного в продажах

Проверка знаний регламентов работ

1. Составить список аттестационных вопросов (не менее 20 шт.) на знание регламентов работ.

Пример:

1. Что должен сделать менеджер, после того, как принял входящий звонок? (Внести данные в CRM, отправить клиенту письмо)
 2. Какие данные должен внести в CRM систему менеджер? (Ф.И.О клиента, контактный номер телефона, кратко суть запроса, информацию о следующих шагах...)
 3.
 4. Как происходит доставка оборудования до клиента?
2. Передать менеджерам, за неделю до аттестации, список данных вопросов. Сказать, что в течение недели, если им что-то не понятно, они могут обращаться к РОП для разъяснения.
 3. Объяснить менеджерам технологию проведения аттестации.

Пример:

- В аттестационной комиссии будут присутствовать 3 человека. (Имя, должность)
- Каждый участник аттестационной комиссии будет оценивать ваш ответ по 5 бальной системе.
- Если Вы получите у одного из участников аттестационной комиссии:
три оценки «2» или пять оценок «3», то аттестация прекращается и Вам будет назначена повторная аттестация.

ЭТАП №4 Аудит персонала, задействованного в продажах

Проверка знаний техник продаж

Максимально эффективный способ проверки знаний техник продаж – моделирование бизнес-игры.

Инструкция:

1-ый менеджер выступает в роли клиента.

Ему даются вводные, в формате:

Жизненная ситуация клиента: клиент владелец компании, ему нужна услуга/продукт, для таких-то целей. Решение он принимает посоветовавшись с фин. директором.....

Для принятия решения клиенту важно, чтобы менеджер привез образцы

У клиента есть такие-то страхи (негативный опыт),

Список возражений: дорого, я подумаю, мне нужно посоветоваться
2-ый менеджер выступает в своей роли.

- Принимает входящий звонок клиента
- договаривается о встрече
(если это подразумевает бизнес процесс «продажа»)
- Доводит клиента до оплаты

Аттестационная комиссия состоит из 3 человек, каждому дана оценочная карта, и инструкция по работе с оценочной картой.

ЭТАП №4 Аудит персонала, задействованного в продажах

Оценочная карта знаний техник продаж

№	Критерии оценки	max балл	оценка	Комментарии
1.	Эмпатия в работе с клиентом	-	-	
1.1	Вежливость и доброжелательность	2		
1.2	Клиентоориентированность	2		
1.3	Эмоциональное соответствие	2		
1.4	Корректность речи	2		
1.5	Подстройка под клиента	2		
2.	Структура/этапы переговоров	-	-	
2.1	Приветствие/прощание	3		
2.2	Цель звонка (для исходящих обращений)	2		
2.3	Формирование/ выявление потребности клиента	15		
2.4	Презентация продукта/услуги	10		
3.	Блок продаж	-	-	
3.1	Соблюдение структуры/логики скрипта	15		
3.2	Активная позиция менеджера. Инициатива в разговоре	10		
3.3	Корректность и достоверность предоставления информации по продукту/услуге	5		
3.4	Работа с возражениями	20		
3.5	Достижение цели звонка, ориентация на результат	5		
4.	Бонусный блок	-	-	
4.1	Используются различные техники продаж (активное слушание, перехват инициативы и др.)	3		
4.2	Получения обратной связи (Согласие с озвученной выгодой)	2		
	ИТОГО	100		

Если менеджер суммарно набирает менее 50% (3 человека оценивают менеджера по 100 бальной системе, после этого необходимо просуммировать оценку каждого и разделить на 3), то это повод задуматься о профпригодности сотрудника.

ЭТАП №5 Подведение итогов

После проведения аттестации необходимо провести с каждым менеджером персональную встречу, на которой необходимо:

1. Понять уровень удовлетворенности менеджера мотивацией;
2. Понять уровень удовлетворенности менеджера системой работы (функционалом);
3. Узнать у менеджера, какие у него планы на развитие в компании на ближайшие 3-5 месяцев;
4. Узнать, у менеджера, какие его личные планы на ближайший год;
5. Подвести итогов аттестации;
6. Дать менеджеру список рекомендаций (личная стратегия развития);
7. Проговорить шаги по повышению его профессиональных компетенций (список литературы, тренинги, перспективы карьерного роста);
8. Бросить менеджеру вызов.
Пример, мы повысим тебе зарплату (выдадим премию), на, если ты на протяжении месяца/ 3 месяцев, будешь... (проводить столько –то встреч, продавать на сумму, и т.д.).