



СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ
АННА ШИШКИНА

АУДИТ ПРОДАЖ

Практическая инструкция
для девелопера

Сергей Разуваев

**Аудит продаж. Практическая
инструкция для девелопера**

«Манн, Иванов и Фербер»

2017

УДК 658.817
ББК 65.422.5

Разуваев С. А.

Аудит продаж. Практическая инструкция для девелопера /
С. А. Разуваев — «Манн, Иванов и Фербер», 2017

В этой книге Сергей Разуваев и Анна Шишкина – специалисты по маркетингу и продажам в девелопменте – делятся успешным опытом проведения аудита отдела продаж. Авторы знают, какие системные ошибки совершают сотрудники и руководители этих отделов и как их избежать. Благодаря этой инструкции вы сможете провести аудит собственными силами и увеличить количество продаж в девелопменте.

УДК 658.817
ББК 65.422.5

© Разуваев С. А., 2017
© Манн, Иванов и Фербер, 2017

Содержание

Введение	6
Инструкция по пользованию инструкцией	7
Самодиагностика	8
Mystery Shopping[3] или аудит	10
Чек-лист: что должно соблюдаться	10
Проверяющие	11
Чек-лист для проверяющих	12
Периодичность проверки	13
Аудит экстерьера и интерьера офиса продаж	14
Чек-лист: что должно соблюдаться	14
Количество офисов продаж	15
«Недалеко от центра»	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Сергей Разуваев, Анна Шишкина

Аудит продаж. Практическая инструкция для девелопера

© Разуваев С., Шишкина А., 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Введение

За 11 лет работы у нас накопился значительный опыт, и мы знаем, какие системные ошибки совершают сотрудники и руководители отделов продаж. Уверены, что их можно избежать, если понимать, как должен правильно функционировать этот отдел. Проведение аудита даже собственными силами повысит культуру продаж и придаст необходимую динамику в сложный период. На основе работы с девелоперами мы создали инструкцию – как быстро разобраться в ситуации и провести анализ работы отдела продаж, чтобы при необходимости оперативно перестроить систему или даже сформировать ее с нуля.

Эта книга будет полезна, прежде всего, собственнику компании или исполнительному директору, которому необходимо, чтобы система была здорова и работала как часы. Директору по маркетингу и продажам (или коммерческому директору) книга поможет оценить работу отдела продаж в разрезе существующих бизнес-процессов и укрупненных показателей деятельности сотрудников. Руководитель отдела продаж сможет составить четкий перечень того, что он должен контролировать, чтобы его люди работали эффективно. Книга будет интересна и сотрудникам отдела, потому что в ней изложена суть проверки их деятельности и критерии оценки.

Нам очень важна обратная связь. Как вы используете эту книгу? Какие недостатки в работе отдела продаж выявили благодаря нашему опыту? Что из изложенного здесь помогло?

Мы ждем ваши отзывы по адресу shishkina@gmk.ru или по телефону 8 800 200-07-29. Хороших продаж!

*Сергей Разуваев,
Анна Шишкина*

Инструкция по пользованию инструкцией

Мы стремились сделать эту практическую инструкцию максимально простой и понятной, но решили, что предварительные комментарии все же не помешают.

Книга структурирована в соответствии с логикой проведения аудита: от внешних образов к внутренним процессам. И начали мы с проверки внешних параметров, таких как аудит экстерьера и интерьера офиса продаж, внешнего вида сотрудников и анализа POS-материалов¹. Как театр начинается с вешалки, так и отдел продаж начинается с вывески. В продажах нет мелочей не только в том, что и как мы делаем: большое значение имеет и место общения с клиентом.

Затем мы рассказываем, как именно проводить аудит структуры отдела продаж, какие задачи должен выполнять каждый из сотрудников, потому что грамотно построенная система может решить ряд серьезных проблем, возникающих у клиента на этапе покупки квартиры.

Далее – анализ эффективности отдела продаж, бизнес-процессов и техники работы менеджеров по продажам. Профессиональные навыки наших продавцов значительно влияют на итоги переговоров, и здесь важны мотивация, системное обучение, тренировки и контроль.

Аудит отдела продаж завершается рассмотрением взаимодействия с партнерскими каналами, которое, наряду с маркетинговыми активностями, должно дать дополнительный поток клиентов.

Поскольку мы писали эту книгу как инструкцию, ставилось две задачи. С одной стороны, необходимо обозначить вопросы, которые нужно задавать, проводя аудит. А с другой – дать некие тезисы и рекомендации по решению поставленных задач. Именно поэтому вы найдете в книге и то и другое. Вопросы помогут понять, на что обратить особое внимание при проведении аудита, а рекомендации дадут направления для необходимых изменений.

Удачного аудита отдела продаж!

¹ POS-материалы (с англ. POS – point of sales – место продажи) – это материалы, способствующие продвижению бренда или товара в местах продаж (световые панели, ценники, промостойки, упаковка, наклейки, декоративные магниты, подставки под кружки, постеры, папки, бирки, календарики, закладки и иные сувенирные изделия, распространяемые в местах продаж). *Здесь и далее прим. ред.*

Самодиагностика

Как определить, когда необходимо проводить аудит отдела продаж? По каким признакам понять, что нужна помощь?

Отдел продаж – это отдельная составная часть большого механизма компании-девелопера, поэтому, как за любым механизмом, за ним нужно наблюдать, чтобы своевременно заметить сбой в работе. Это как с автомобилем: если все в нем функционирует исправно, делаем диагностику согласно предписаниям производителя и ездим дальше. А если проверка показала, что машина нуждается в ремонте, обращаемся к специалистам, чтобы однажды на дороге не случилась неожиданная авария.

Но как часто необходимо делать самодиагностику? Что именно отслеживать? При оценке работы отдела продаж стоит анализировать лишь его методику или сравнивать внутренние факторы с показателями внешнего рынка? Что первоначально – оценка рынка или своей деятельности? На каких уровнях нужно проводить диагностику работы отдела продаж?

Самодиагностику работы отдела продаж ежемесячно должен выполнять руководитель отдела. С одной стороны, необходимо отслеживать внешние факторы: как чувствует себя рынок недвижимости; есть активизация покупателей или, наоборот, снижение спроса; как работают агентства недвижимости; сохраняется или нет пропорция продаж первичной и вторичной недвижимости. Компании-девелоперы – наши прямые конкуренты или занимающие другой сегмент – тоже индикаторы понимания происходящего во внешней среде. Так или иначе, девелоперы общаются между собой, агентства недвижимости на организованном рынке риелторских услуг делятся информацией о спросе на тот или иной продукт. Компании, собирающие и открыто предоставляющие аналитику по рынку, есть практически в любом городе или как минимум в областных центрах, поэтому владеть ситуацией и понимать, что происходит, достаточно просто.

С другой стороны, руководитель отдела продаж должен анализировать внутренние показатели: выполнение плана, конверсию² по основным этапам сделки, изменения по объемам входящих обращений, среднюю сумму одной сделки и среднюю стоимость продаваемого квадратного метра с учетом существующих акций и предложений, объем реализуемых квартир или квадратных метров на одного менеджера и т. д.

Если проверка по этим параметрам показывает, что ничего не изменилось или перемены произошли в лучшую сторону, значит, бизнес-процессы настроены правильно, отдел продаж работает на должном уровне. Если мы наблюдаем ухудшение в своих показателях, а остальные участники рынка недвижимости и сам рынок находятся на прежней или лучшей точке, значит, работа отдела продаж нуждается в корректировке.

Для самодиагностики необходимо определить показатели верхнего, первого уровня, например объем выручки, конверсию и среднюю стоимость одного квадратного метра. Проведя быстрый срез, проанализировав эти данные в динамике, руководитель отдела продаж может сделать вывод о состоянии подчиненного ему «механизма». При этом также нужно изучить показатели второго уровня, как то: соблюдение бизнес-процессов, выполнение менеджерами требований по стандартам работы с клиентами на разных этапах продажи, качество работы с «теплыми» и «холодными» клиентами и многое другое.

² Конверсия (от лат. conversio – обращение, превращение) – термин, используемый в маркетинге для определения отношения всех клиентов к числу тех, кто оформил заказ.

Если анализ показывает, что параметры второго уровня без изменений, а общие показатели работы отдела продаж первого уровня ухудшаются, даже с учетом сезонных колебаний продаж, и нет понимания, в каких точках контакта с клиентом или на каких этапах бизнес-процесса идет потеря, необходимо обращаться за помощью к внешним специалистам.

Mystery Shopping³ или аудит

Чек-лист: что должно соблюдаться

- Mystery shopping включается в систему анализа работы отдела продаж.
- Анкету для проверяющих составляет руководитель отдела продаж.
- Менеджеры знают о требованиях к своей работе.
- Проверку проводят люди, действительно находящиеся в поиске недвижимости для покупки.
- График проверок входит в систему анализа работы отдела продаж.
- Проверка проводится как среди своих продавцов, так и среди продавцов конкурентов.
- Оценки выставляются в баллах, в сравнении с конкурентами.

Mystery shopping – известный и распространенный инструмент проверки работы менеджеров по продажам. В отдел продаж девелопера приходят заранее подготовленные люди, которые имеют в арсенале чек-лист с четко прописанными параметрами оценки. Их задача – получить консультацию менеджера сначала по телефону, а затем в офисе. После совершения «контрольной закупки» проверяющие заполняют чек-листы, выставляя баллы по каждому параметру оценки, а также излагают свое субъективное мнение о работе продавца.

Как часто нужно проводить подобные проверки? Должны ли они быть встроены в какую-то систему или могут существовать сами по себе?

Проверки с помощью тайных покупателей – достаточно простой в использовании инструмент, его стоимость относительно невысока, и значительное количество компаний на рынке оказывают эту услугу. Казалось бы, регулярные проверки призваны помочь руководителям держать руку на пульсе и контролировать ситуацию по качеству работы отдела продаж. Но что можно проверить таким образом? Только то, как менеджеры работают по этапам продаж и, возможно, насколько соблюдают регламент по длительности контакта с покупателем, который пока не готов заключать сделку. Абсолютно не затрагиваются и не проверяются ни бизнес-процессы, ни работа руководителя отдела продаж, ни взаимодействие с партнерскими каналами, ни система обучения и мотивации продавцов и т. п. Мы видим только внешнюю часть работы отдела продаж и совсем не понимаем, что творится внутри. Поэтому инструментом «Тайный покупатель» при проверке эффективности работы продавцов можно и нужно пользоваться, только если он включен в многокомпонентную систему анализа работы отдела продаж.

Заказывая услугу Mystery shopping, нужно учитывать ряд нюансов, чтобы получить максимально объективную картину оценки продавцов.

³ Mystery shopping – тайный покупатель (англ.).

Проверяющие

Первое, на что нужно обратить внимание, – кто будет проводить проверку? Что это за люди? Действительно ли они заинтересованы в покупке недвижимости?

Это важно, потому что трудно общаться с менеджером, изображая реального покупателя и не владея при этом хотя бы поверхностными знаниями о рынке недвижимости, конкурентах и актуальных предложениях. Даже для проверки продуктового магазина необходимы определенные знания и техники, а ведь продукты мы покупаем каждый день. Недвижимость же настолько специфический продукт, что прийти «на консультацию» – проверку, не имея в арсенале определенного объема знаний – значит провести ее для галочки, формально.

С другой стороны, если роль покупателя выполняют бывшие или действующие продавцы недвижимости, также мала вероятность получить результаты, которые дадут представление о реальном уровне профессионализма наших менеджеров. Причина в том, что, обладая профессиональными знаниями в девелопменте, крайне трудно быть «обычным» клиентом. Покупатель ненароком озвучит пару профессиональных терминов – и менеджер отдела продаж раскритикует проверяющего и начнет работать строго по скриптам, соблюдать все этапы, использовать прописанные речевые обороты или, наоборот, примется саботировать и отработает консультацию на низший балл.

Менеджер тюменского девелопера Игорь обычно получал хорошие отзывы как от покупателей, так и от риелторов. Все отмечали его клиентоориентированность, внимательность к деталям сделки, понимание желаний клиента. Даже не осознавая этого, посетитель вместе с консультантом формировал образ будущей квартиры. Но как только Игорь попадал на проверку «тайного покупателя», получал критично низкую оценку по всем статьям. Если не знать, как он умеет работать с клиентом, вывод можно было сделать только один – немедленно уволить. А Игорь просто вычислял каждого «тайника» и начинал сопротивляться. Потом шел с повинной к руководителю. Он объяснял: как только ему становится ясно, что это проверка, пропадает всякий интерес к «потенциальному покупателю», несмотря на перспективу негативного отзыва.

Чек-лист для проверяющих

Кто должен составлять чек-лист для проверяющих: представитель компании или организаторы этой услуги? Участвует ли руководитель отдела продаж в составлении анкеты или только дает рекомендации? Проверяет ли он анкету перед каждым этапом проверки или видит ее раз в год?

Составлением чек-листа для проверяющих однозначно должен заниматься руководитель отдела продаж. Он точно знает все этапы продаж, стандарты и скрипты, которые должны соблюдаться менеджерами. Руководитель понимает, какие этапы или процессы критично важные и должны исполняться жестко, как буква закона, а какие могут варьироваться в зависимости от хода консультации. Он должен проверять и корректировать анкету согласно изменениям в работе отдела, поэтому опросный лист перед каждой проверкой должен попадать к руководителю отдела продаж.

Не нужно опасаться, что руководитель, составивший анкету, покажет ее менеджерам и они, подготовленные, в результате проверки получат завышенные баллы вместо объективной оценки. Менеджеры должны знать и то, что их проверяют, и те критерии, по которым идет проверка. Они не должны иметь представления о датах начала и конца процедуры, но с этим обычно проблем не бывает.

Периодичность проверки

Ваши проверки проходят по четкому графику или по плавающему? Уточняете ли вы эти проверки ежемесячными или ежеквартальными? Анализируете ли отчеты вместе с продавцами? Ставите ли задачи о необходимых изменениях на основе отчетов?

Безусловно, проверки должны быть системными – и при этом плавающими. Не стоит проводить их ежеквартально, в первый месяц и в 5–10-х числах. Это проверка ради проверки. Составьте график закупок, он должен быть динамическим, но при этом встроенным в систему. Это позволит держать в тонусе менеджеров и отслеживать динамику изменений в их работе.

В ежемесячных проверках нет смысла, так как анализ работы менеджеров с помощью «тайного покупателя» проводится не только ради выводов об уровне оказываемого сервиса, но и для исправления недочетов, внесения корректировок и улучшения качества работы с клиентами. Цикл одной проверки отдела продаж, состоящего из пяти менеджеров, с учетом того, что необходимо провести закупку по телефону, проверить работу в офисе, обработать анкеты и составить отчет, занимает 3–4 недели. Затем руководитель отдела продаж должен изучить отчет, разобрать результаты с каждым менеджером, проанализировать предоставленные аудиозаписи, поставить перед сотрудником задачу по поводу необходимых изменений, отработать их с ним. На это также уходит определенное время.

При поточных, ежемесячных проверках результаты первой можно получить, когда в самом разгаре вторая. В таком формате мы в лучшем случае можем натренировать менеджеров говорить заученными фразами, но так как они не вырастут в компетенциях, то и не увеличатся результаты продаж.

Проверяя себя, изучайте по аналогичным критериям и своих конкурентов, выработайте балльную шкалу оценок и затем сравнивайте показатели. Такой подход позволяет быть более объективными в анализе работы сотрудников вашего отдела. Вот как может выглядеть итоговая таблица по оценке работы менеджеров – и своих, и конкурентов.

Название девелопера	Сумма баллов за телефонный звонок	Сумма баллов за посещение офиса	Общая сумма баллов (при max = 115)	Соответствие максимальному баллу, % выполнения
Конкурент № 1	38,4	43,3	81,7	71
Заказчик исследования	26	48,7	74,7	65
Конкурент № 2	21,2	27,8	49	43
Конкурент № 3	10,5	35,2	45,7	40
Конкурент № 4	22,6	16,7	39,3	34
Конкурент № 5	19,8	14,2	34	30

Аудит экстерьера и интерьера офиса продаж

Чек-лист: что должно соблюдаться

- Офисов продаж достаточно, чтобы охватить всю целевую аудиторию.
- Офисы продаж расположены недалеко от центра.
- Любой покупатель легко находит вход в офис продаж.
- У офиса продаж есть вывеска и график работы.
- В офисе продаж есть зона ожидания.
- В офисе продаж есть детский уголок.
- Зал продаж продуман и клиентам удобно консультироваться.
- В офисе продаж соблюдается порядок.
- Интерьер офиса современный и сдержанный.
- В офисе продаж есть гардероб.
- В офисе продаж есть комната отдыха персонала.

Начинать проверку работы отдела продаж необходимо с аудита экстерьера и интерьера офиса продаж.

Каким должен быть офис продаж? Красивым? Презентабельным? Подтверждающим надежность компании-девелопера?

Конечно, все это должно найти свое отражение при создании офиса продаж, но, прежде всего, он должен быть комфортен как для клиента, так и для менеджера. Существует несколько критериев, которые необходимо оценить.

Количество офисов продаж

Сколько всего должно быть офисов продаж? Учитывается ли при определении количества офисов протяженность города?

Необходимо оценить достаточность офисов продаж, чтобы клиенту было удобно получить консультацию. Здесь многое зависит от условий, в которых вы работаете. Например, протяженность города и специфика его построения определит, сколько офисов продаж должно быть. Если город разделен на левую и правую части и исследования показывают, что жители левобережной части крайне редко покупают жилье на правом берегу, где вы строите свой жилой комплекс, нет необходимости открывать офис продаж там, где ваши квартиры неинтересны. С другой стороны – если вы строите на выезде из города, наличие офиса продаж в центре необходимо однозначно, потому что часть клиентов просто не поедут смотреть стройку, пока в удобном для себя месте не получат консультацию и не поймут, что этот продукт подходит.

Отдел продаж девелоперской компании в г. Новосибирске был открыт на Красном проспекте неслучайно. Эта центральная улица известна всем горожанам, ее протяженность 6947 метров – от набережной Оби и до самого аэропорта. Мало того – этот факт о Новосибирске зафиксирован в книге рекордов Гиннеса.

Если в вашем городе строится несколько жилых районов, оптимальным будет формат, предполагающий основной и дополнительные офисы продаж. Основной офис продаж обязательно должен располагаться в центральной части города и предоставлять клиенту полный спектр услуг: консультацию, подбор ипотечной программы, оформление заявки на получение ипотечного кредита, заключение договора и возможность оплатить стоимость квартиры. Дополнительные офисы продаж необходимо разместить на строительных площадках. Основное их назначение – демонстрация квартир покупателям.

«Недалеко от центра»

Где располагать основной, или центральный, офис продаж?

Без сомнений: на главной улице города. Когда вы будете называть адрес и объяснять, как вас найти, это должно занимать минимальное время, и каждый житель города должен сразу понимать, как добраться до офиса. А иногороднего покупателя легче ориентировать на центральную часть города, основную улицу, чтобы он мог быстро сообразить, как добраться до вас различными способами: на личном или общественном транспорте.

Не секрет, что женщины существенно влияют на принятие решения о покупке квартиры и они же, согласно неоднократным исследованиям, хуже ориентируются в пространстве. Значит, офис продаж должен располагаться так, чтобы его нашел абсолютно любой покупатель, причем быстро и без сложностей.

Идеальный формат размещения основного офиса продаж – когда он занимает целое здание, другой возможный вариант – офис находится на первом этаже и имеет отдельный вход. Клиент должен сделать всего несколько шагов, чтобы оказаться у стойки администратора офиса продаж.

Мы видели в одном из городов офис продаж, вход в который располагался на второстепенной по проходимости улице, с торца дома. Чтобы попасть на консультацию, необходимо было нажать кнопку звонка, дождаться, когда вам «позволят» доступ в помещение, подняться на третий этаж и найти кабинет, где располагаются продавцы. В девелопменте не проводилось таких, как в розничной торговле, исследований, на сколько процентов снижается вероятность продажи с каждым этажом. Но мы знаем, что зависимость объемов продаж от уровня, на котором располагается офис продаж, существует.

Если к двери вашего офиса ведут ступени, необходимо позаботиться о пандусе для маломобильных групп, потому что мама, которая вынуждена оставить коляску на улице или поднимать ребенка на руках по ступенькам, однозначно будет недовольна отсутствием заботы о клиенте.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.