



СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ  
АННА ШИШКИНА

# АУДИТ ПРОДАЖ

Практическая инструкция  
для девелопера

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	7
Инструкция по пользованию инструкцией .....	9
Самодиагностика .....	11
Mystery shopping или аудит .....	15
Аудит экстерьера и интерьера офиса продаж .....	23
Аудит POS-материалов .....	35
Аудит внешнего вида сотрудников отдела продаж .....	45
Аудит структуры отдела продаж .....	51
Аудит работы директора по маркетингу и продажам .....	65
Аудит работы руководителя отдела продаж .....	73
Аудит системы обучения сотрудников .....	81
Аудит инструментов контроля .....	93
Аудит системы мотивации для сотрудников отдела продаж .....	105
Аудит эффективности работы отдела продаж .....	113
Аудит работы менеджеров при консультации по телефону .....	125

## АУДИТ ПРОДАЖ

Аудит работы менеджеров при консультации в офисе.....	135
Аудит работы менеджеров на показе объектов .....	147
Аудит работы с бронями.....	157
Аудит работы с агентствами недвижимости .....	165
Аудит работы с ипотечными центрами банков .....	177
Заключение.....	187

# 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

## АУДИТ ПРОДАЖ

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](mailto: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-материалов\*. 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.

---

\* 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.*

## АУДИТ ПРОДАЖ

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!

# САМОДИАГНОСТИКА

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



*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 первостепенно — 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, конверсию\* 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.

---

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

## АУДИТ ПРОДАЖ

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.

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.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

