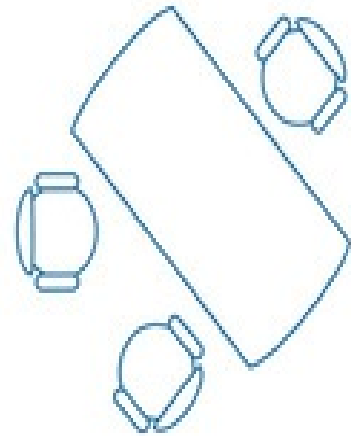


СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ  
АННА ШИШКИНА

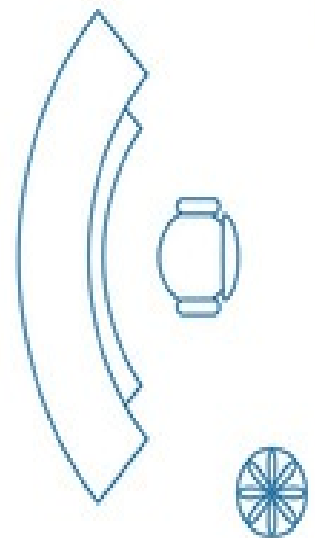
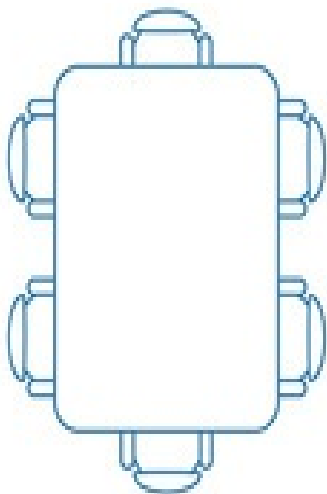


---

# АУДИТ ПРОДАЖ

---

Практическая инструкция  
для девелопера





**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](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<sup>[1]</sup>. 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!

# 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 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<sup>[2]</sup> 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.

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 Shopping<sup>[3]</sup> 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.

## 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 рассекретит 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.

## **Вывеска и график работы**

Помимо местоположения, очень важна навигация к зданию, а также вывеска офиса продаж и график работы.

*Есть ли указатели, как найти ваш офис продаж? Видна ли вывеска отдела продаж как днем, так и ночью? Есть ли график работы рядом с входом? Оперативно ли вы обновляете информацию при смене графика работы?*

Вывеска должна быть заметной, считываемой с противоположной стороны улицы, снабженной элементами подсветки, чтобы ее можно



было увидеть и в темное время суток. Что касается графика работы отдела продаж, то он должен быть актуальным, выполненным в достаточном размере, чтобы клиенту не приходилось подходить к нему вплотную ради уточнения времени работы. Полезно будет там же указать телефон офиса продаж, чтобы клиент мог позвонить в рабочее время. Этот инструмент особенно важно использовать, если в вашей компании работает круглосуточный контакт-центр, который формирует заявки для менеджеров на следующий день.

У нашего клиента в г. Астане вывеска сделана в формате бегущей строки и отлично просматривается в любое время суток, особенно привлекая внимание в темное время. Но заканчивая рабочий день, сотрудники выключают вывеску, потому что постоянная нагрузка приводит к поломке светодиодных элементов. В результате, проезжая мимо здания вечером, потенциальные клиенты не могут узнать о том, что здесь расположен офис продаж одного из девелоперов.

## **Комфортный офис для клиента**

*Оценивая офис продаж, мы прежде всего должны ответить на вопрос, насколько клиенту будет в нем комфортно. Есть ли разделение на зоны? Понятны они интуитивно или требуют специальных информационных табличек?*

Покупка квартиры случается несколько раз в течение жизни, и на всех этапах клиент испытывает бурю эмоций. Достроят ли дом? Вовремя ли сдадут? Будет ли семье комфортно в этой квартире? Чтобы минимизировать волнение, важно не только передать клиента в руки профессионалов для консультации, но и создать условия, при которых он сможет быстро адаптироваться в офисе продаж.

## **Зона ожидания**

Любому покупателю, переступающему порог офиса продаж, должно быть интуитивно понятно назначение помещений. Рядом с приемной должна находиться зона ожидания с диваном и журнальным столиком. Здесь клиент может выпить кофе или воду, пока ждет приглашения к менеджеру по продажам. Чтобы ожидание было полезным, на столике или буклетнице размещают корпоративную газету, буклеты жилых

комплексов и другую печатную продукцию с информацией о девелопере. ТВ-панель с записью видеороликов об объектах компании также помогает скрасить ожидание и при этом поведать клиенту полезную информацию. Зал продаж и переговорные должны быть обозначены соответствующими навигационными табличками. В офисе продаж обязательно должно быть место, где клиент может оставить одежду и не волноваться о ней. Даже наличие туалетных комнат играет за или против вас.

В отделе продаж строительной компании г. Екатеринбурга всегда было место, куда клиенты могли повесить одежду. Открытая вешалка располагалась в коридоре между приемной и залом продаж. Но большинство клиентов предпочитали или остаться в одежде, или взять ее с собой, даже если сняли. Тогда было принято решение вместо вешалки поставить небольшой шкаф-купе с зеркальными дверцами. После этого редко кто отказывался оставить там одежду. А зеркало помогало клиентам проверить, что их внешний вид в порядке.

## **Детский уголок**

В офисе продаж обязательно должен быть детский уголок, где родители могут оставить ребенка, чтобы он был занят и не мешал во время консультации.

*Чем наполнен ваш детский уголок? Расположен ли он так, чтобы его видели родители, которые общаются с менеджерами? Как понять, что уголок – действующий?*

Существуют разные варианты наполнения детской зоны: это могут быть раскраски с карандашами, грифельная доска и мелки, объемные или логические игрушки для разного возраста. Оптимальный вариант – раскраски. Если подойти к делу ответственно и регулярно обновлять раскраски различной сложности, а также предоставлять достаточное количество заточенных цветных карандашей, то и дети останутся довольны, и родители будут благодарны за то, что их ребенок был занят. Важное замечание о месте размещения детского уголка: он должен быть виден оттуда, где консультируют родителей, тогда они будут спокойны и смогут сосредоточиться на общении с менеджером по продажам. Если родители получили информацию и готовы уходить, а

дети хотят остаться в детском уголке, потому что им там интересно, значит, он сделан правильно.

## **Зал продаж**

Отдельно нужно обратить внимание на организацию зала продаж. Относительно недавно была принята кабинетная система, когда, двигаясь по коридору, клиент заходил в нужный кабинет на консультацию или подписание договора долевого участия. Сейчас самый распространенный формат – open space, когда все менеджеры располагаются в одном зале по периметру помещения или в одну линию. При этом клиент видит менеджера, когда тот консультирует покупателя, работает за компьютером или обзванивает клиентов. А менеджеры видят и слышат все, что происходит за соседними столами. Для особо сложных или важных бесед выделены одна-две переговорные комнаты.

Есть и другой способ организации пространства, когда существует один зал, где менеджеры ведут внутреннюю работу по обзвону клиентов (потенциальных или уже существующих), заполняют бланки отчетности, составляют заявки на договоры и выполняют множество других функций. Второй же зал разделен на комнаты переговоров, и там идет работа с клиентами, которые обратились в офис продаж за консультацией. Такой формат имеет существенный плюс, обеспечивая, с одной стороны, комфорт для клиента, который в приватной обстановке может обсуждать с менеджером будущую покупку, а с другой – позволяет менеджеру сосредоточиться только на работе с клиентом, сидящим перед ним, так как его не отвлекают ни телефонные звонки, ни разговоры коллег. Какой бы вариант разделения пространства ни был выбран, он должен помогать менеджерам продавать и создавать комфортную обстановку для клиента.

## **Порядок в офисе продаж**

Еще один важный момент при оценке организации пространства – это порядок. У вас может быть отлично оформленный и оборудованный офис, но неряшливость разом перечеркнет положительное впечатление. Порядок должен быть во всем: начиная от чистоты полов и заканчивая

количеством и форматом ручек в карандашнице на столах переговоров. Каждая деталь должна быть на своем месте, ничего лишнего не допускается в офисе продаж, мусорные корзины – обязательно пустые, а на столах менеджеров – только материалы для работы с клиентами. Многие люди экстраполируют организацию офиса продаж на всю компанию, поэтому необходимо, чтобы умение правильно использовать пространство работало на нас.

Проводя аудит экстерьера и интерьера офиса продаж, нужно обратить внимание на оформление офиса продаж и его наполнение. Актуальный стиль, удобная и функциональная мебель, светлые тона, новейшая оргтехника создадут у клиента образ динамичной и современной компании. И современный не значит дорогой. Мы видели много отделов продаж, оформленных с помощью мебели из Икеа. Не стоит стремиться сформировать имидж преуспевающей компании, украсив помещение вычурными элементами декора. Простота, лаконичность и чувство меры в сочетании с продуманным зонированием помогут сделать офис комфортным для клиента, а значит, подготовленным к общению с менеджером.

## **Комфортный офис для сотрудников**

Говоря о комфорте офиса продаж, мы должны оценивать его не только для клиента, но и для менеджеров. Это тоже влияет на включенность людей в работу и на их результативность.

*Проверьте, есть ли в офисе продаж служебный гардероб, где сотрудники могут сменить одежду и обувь, оставить личные вещи? Оборудована ли зона приема пищи и отдыха или люди вынуждены идти на обед в кафе либо перекусывать на бегу?*

Все это тоже важно и помогает выстроить рабочие процессы так, чтобы менеджеры находились в комфортных условиях и могли переключиться, подготавливаясь качественно работать с клиентами.

# Аудит Pos-материалов

## Чек-лист: что должно соблюдаться

- Материалы для оформления офиса продаж присутствуют.
- Все POS-материалы с актуальной информацией.
- POS-материалы в наличии в достаточном количестве.
- В работе менеджеры используют макет, карту проекта, буклеты.
- Макет наглядный, по нему удобно вести презентацию.
- Карта проекта читабельная, с наглядными иконками и известными ориентирами на местности.
- Буклет красочный, с читабельными планировками.
- Буклет построен по принципу от общего к частному.
- Для записей информации клиентам предлагают брендированные листы.
- Сувенирная продукция хорошего качества.

В любом отделе продаж есть POS-материалы, но одним компаниям они помогают продавать продукт, другим нет. Мы условно делим все POS-материалы на три группы: материалы для оформления офиса, для работы с клиентом и сувенирную продукцию. Для каждой группы есть критерии оценки.

## Материалы для оформления офиса продаж

К материалам для оформления офиса мы относим световые короба, плакаты, рендеры<sup>[4]</sup> и фотографии проектов, размещаемые на стенах офиса продаж.

*Проводя аудит этой группы материалов, необходимо определить, достаточное ли количество их представлено в офисе продаж? Актуальна ли размещенная информация?*

Стены офиса продаж можно и нужно использовать для продвижения продукта. Плакаты с видом будущего района, дома и отдельных элементов сразу погружают клиента в ваш продукт, и он, ожидая очереди на консультацию, может изучить стенды, рассмотреть

интересные детали в оформлении проекта и многое другое. Информация, рендеры, фотографии обязательно должны быть актуальными, а значит, своевременно обновляться.

Мы уже писали о размещении ТВ-панели в зоне ожидания офиса продаж. Если у компании есть видеоролики о технологии строительства, панорамная съемка жилого комплекса или таймлапс<sup>[5]</sup> постройки дома, их обязательно нужно показывать, потому что это поможет вовлечь клиента в покупку будущей квартиры еще до того, как менеджер начнет его консультировать.

Анализируя размещение POS-материалов в офисе продаж, необходимо проверить критерий их достаточности. Количество в зависимости от размеров помещения может быть разным, и материалов должно быть достаточно, но не в избытке.

## **Материалы для работы с клиентами**

Если материалы для оформления офиса продаж помогают подготовить клиента к покупке и помочь ощутить эмоциональную связь с будущим домом, то материалы для работы с клиентами призваны помочь менеджеру максимально понятно, просто и красочно представить варианты покупателю.

К материалам для работы с клиентами мы относим макеты, карты проектов, буклеты, папки-фолдеры<sup>[6]</sup> и блоки для записей. Минимально необходимые материалы – макет и буклеты или карта проекта и буклеты, остальные элементы не обязательны, но желательны, так как помогают менеджеру в работе и клиенту для аккумуляции необходимой информации. Вот вопросы, которые мы задаем при аудите материалов для работы с клиентами.

*Позволяют ли материалы представить будущий проект, дом и квартиру? Актуальна ли информация в ваших материалах? Своевременно ли они появляются? Всегда ли в офисе продаж материалы представлены в достаточном количестве?*

## **Макет проекта**

*Сколько проектов и макетов вы используете в работе? Где они размещаются? Какого они размера?*

Макет проекта помогает клиенту представить, как будут выглядеть его дом и микрорайон. Этот инструмент особенно актуален, если проект на начальной стадии строительства и вы не можете ничего показать клиенту. Когда потенциальному покупателю уже легко продемонстрировать проект «вживую», макет не нужен. Ведите человека во дворы и дома, показывайте, как все выглядит в реальности.

Требования, которые нужно предъявлять к макету, следующие: расположение основы макета (земли, на которой стоят дома) – на уровне пояса человека; высота должна позволять рассмотреть его сверху; обязательная детализация архитектурных элементов зданий; наличие детских и спортивных площадок, ограждения территории и парковочных мест. Макет всегда призван отражать актуальную версию микрорайона.

В г. Ставрополе мы видели макет проекта, который был размещен под стеклянным полом. Безусловно, это потрясающе эффектно, но пользоваться таким макетом как минимум неудобно. Чтобы увидеть детали, приходится приседать, а это некомфортно и неэстетично.

Если компания застраивает одну большую территорию, не стоит делать макет всей площади. Да, вы покажете размах, но не дадите представления об особенностях проекта. Лучше обновлять макеты в зависимости от того, какая очередь строительства возводится в конкретный момент. Если одновременно застраивается несколько площадок, разумнее делать макет флагманского проекта: даже разбирающийся в девелоперстве человек может запутаться в пяти макетах, что уж говорить о простом покупателе.

Существуют разные форматы макетов как в традиционном пластиковом исполнении, так и голографические. Не важно, какой вы выберете; главное, чтобы менеджер мог вести рассказ у макета, обращая внимание клиента на основные детали: покупатель должен легко понять и представить себе будущий вид дома и микрорайона.

## **Карта проектов**

*Актуальная ли информация представлена на вашей карте проектов? Насколько они читабельны? Достаточно ли в них «воздуха»? Понятны ли иконки и присутствуют ли знакомые*

*ориентир*ы?

Карты должны быть размером как минимум А3, выполнены на плотной бумаге и запаяны в матовую пленку, чтобы всегда иметь опрятный вид. Наличие макета не должно исключать карту проекта, и наоборот. Если макет дает возможность представить вид проекта, то карта – инструмент, позволяющий разобраться с масштабом, определить расположение на местности, помочь сориентироваться в пространстве и дать менеджеру возможность рассказать о проекте, подкрепляя рассказ визуальными образами.

## **Буклеты**

Следующий инструмент – буклет. Мы должны оценить его формат, полноту и актуальность представленной информации, логику его построения, масштаб планировок и читабельность материалов. Оптимально, когда буклеты выполнены в виде небольших книжечек, где в логике от общего к частному дана информация о проекте, архитектуре, дворе, доме, технических решениях и только затем о планировке. Некоторые компании выпускают листовки или лифлеты<sup>[7]</sup>, где показывают планировку типового этажа и минимум сведений о проекте. Информация в таком формате не помогает продавать и особенно плохо воспринимается, если на каждый строящийся дом издан свой лифлет. Если у компании в продаже 10 домов, клиент уносит с собой пачку листовок. Буклет должен помочь «допродать» продукт уже после того, как покупатель отправился советоваться с семьей или взял паузу в принятии решения. Такие материалы сработают на продажу, только если смогут заменить рассказ менеджера и будут дополнены рендерами или фотографиями проекта. Именно поэтому на каждый проект должен быть отдельный буклет, который емко и красочно его описывает. Не нужно делать из буклета справочник с перечислением планировок по каждому этажу: такая информация продаже не поможет, а основная задача материала именно в этом.

Однажды мы наблюдали разговор о наполнении буклетов между менеджером по продажам и руководителем проекта (сотрудник, ведущий проект от концепции до реализации с точки зрения строительного процесса). Первый просил дать информацию о



планируемых особенностях проекта, фишках в благоустройстве. «Рано, – говорил руководитель проекта, – мы только подбираем варианты». «Но мы-то уже продаем!» – отвечал менеджер по продажам.

К сожалению, такая ситуация случается довольно часто: когда отделу продаж уже нужно реализовывать объект, сотрудники технической дирекции еще в поиске вариантов отделки фасадов, подборе малых архитектурных форм и материалов для оформления мест общего пользования. Проводя аудит POS-материалов, оценивайте, насколько своевременно они появляются в отделе продаж, как часто пополняются и актуальная ли в них информация. Чтобы инструменты продвижения действительно работали, они должны находиться в офисе, пока длится период реализации проекта, еще до старта продаж. Если в процессе строительства и реализации потребовалось выпустить, например, буклет с обновленной информацией, вы должны быть уверены: пока новые варианты не поступили в отдел продаж, предыдущая версия присутствует в достаточном количестве.

## **Листы для записи информации**

Во время консультации клиенту необходимо записывать информацию.

*Есть ли такая возможность у ваших клиентов? Где они записывают информацию? Не потеряются ли эти записи?*

Записи можно делать как на полях буклета, так и на специальных листах. В большинстве компаний брендированные квадратные блоки для записей есть на столе у каждого менеджера. Но они предназначены для коротких заметок и неудобны, если информации много. Хорошее решение – прямоугольные листы для записей (размер, как у лифлета), которые могут стать закладками в буклете. На них лучше сохранятся необходимые сведения, записанные клиентом во время встречи.

Желательно, чтобы все материалы и информация хранились у покупателя в одном месте, а для этого нужно каждому клиенту после консультации вручать папку-фолдер, оформленную в цветах компании или проекта. Требования к папке: плотный картон, формат А4, буклеты свободно помещаются в нем, но не выпадают, есть место для визитки

менеджера.

## **Сувенирная продукция**

Сувенирная продукция – это брелоки, ручки, шоколад, чайная посуда и прочее. Она не помогает продавать, но, выступая носителем бренда компании или проекта, позволяет создавать в офисе продаж атмосферу продуманности даже в мелочах.

Безусловно, любой POS-материал должен способствовать продвижению продукта, поэтому он должен быть оформлен согласно бренду проекта, быть удобным в использовании и запоминающимся. Один из самых распространенных материалов – брендированные шариковые ручки. Проверяя на соответствие требований, смотрите не только на оригинальный дизайн ручки, но и на удобство при письме. Если да – все в порядке, а если ручку держать некомфортно и после десяти минут использования уже хочется ее убрать и никогда не доставать, то вы зря потратили деньги. То же самое относится к критериям оценки любой сувенирной продукции: она должна быть удобной и практичной.

*Пользуется клиент вашей сувенирной продукцией или выбрасывает ее сразу же при выходе из офиса продаж?*

## **Аудит внешнего вида сотрудников отдела продаж**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- В компании четко регламентированы правила делового внешнего вида.
- Правила внешнего вида описаны максимально подробно.
- Руководитель отдела продаж контролирует соблюдение этих правил.
- Сотрудники выполняют установленные правила.
- Сотрудники выглядят опрятно.
- В отделе продаж принято ношение бейджей.

Стандарты делового внешнего вида давно вошли в практику продаж. Единообразие в одежде, умеренные украшения и макияж, опрятный внешний вид, ухоженная внешность – обязательные атрибуты внешнего вида сотрудников офиса продаж. Когда мы проводим аудит внешнего вида, первым под проверку попадает руководитель.

*Как выглядит ваш руководитель отдела продаж? Носит костюм или позволяет себе джинсы и рубашку-поло?*

Нет ни одной причины, почему руководитель отдела продаж не должен соблюдать дресс-код, принятый в деловой сфере. Конечно, к одежде руководителя нет таких строгих требований, как к наряду рядовых сотрудников. И тем не менее это должны быть деловые костюмы, закрытая обувь, неброские украшения, дневной макияж и ненавязчивый парфюм.

В г. Омске мы наблюдали интересный и показательный случай. Как только руководитель отдела продаж стал носить костюм, все сотрудники отдела продаж постепенно перешли на деловые платья и костюмы. Таким образом, пример руководителя стал, по сути, руководством к действию.

### **Установка требований к внешнему виду**

Прежде чем проверять, как соблюдаются требования к внешнему виду, необходимо разобраться в самих правилах и оценить их.

*Есть ли в компании установленные требования? Какими принципами руководствовался составитель правил? Регламентированы ли они и насколько подробно? Возможно ли разночтение требований?*

В крупных компаниях требования к внешнему виду утверждены приказом руководителя компании, максимально подробно изложены и исключают двойное толкование. При их составлении должны использоваться общепринятые стандарты, а не личное мнение составителя. Должны быть разделены требования к летней и к зимне-осенней одежде.

Такие требования распространяются не только на менеджеров отдела продаж, но и на всех остальных сотрудников. Бывает, что специалисты головного офиса по роду деятельности никогда не сталкиваются с посетителями и в связи с этим абсолютно не придерживаются правил делового стиля в одежде. Мы считаем, что такая ситуация в корне неверна, потому что разделяет компанию на два лагеря и работает против ее имиджа. Соблюдение делового стиля должно касаться всех сотрудников, независимо от дня недели и вида их работы (исключение могут составлять руководители проекта, которые много времени проводят на строительной площадке).

## **Дресс-код**

Анализируя внешний вид сотрудников, нужно учитывать ряд критериев. Первый: какие требования установлены в отделе продаж к внешнему виду и как они исполняются. Если в компании определены для одежды белый верх и темный низ, все сотрудники должны подчиняться этому условию. Бело-черный формат костюма наиболее прост в исполнении, и у несогласных просто нет возможности доказывать, что розовая или светло-голубая рубашка подходит под формат «светлого верха». Если в компании принято, что сотрудники должны соблюдать деловой стиль, необходимо задать конкретные, четкие параметры разрешенной и запрещенной одежды.

После того как мы проверили правила и их выполнение, обратим внимание на детали. Прежде всего речь идет об обуви, украшениях,

макияже, маникюре и парфюмерии. В принципе, все эти детали тоже достаточно просто регламентируются и контролируются. Даже указание, что одежда должна не быть изношенной или застиранной, должно быть прописано и исполняться неукоснительно. Кстати, уже принимая на работу сотрудников, можно оценить, насколько они будут соблюдать правила внешнего вида.

У одного клиента в Подмоскowie мы столкнулись со странным четким убеждением, что деловой вид отпугивает клиента, а одежда в стиле casual располагает покупателя к сотруднику и создает доверительную обстановку. Аргументы за повседневную одежду были такими: низкий уровень дохода, небольшой город и опасение клиентов общаться с «дорого одетым менеджером». Причем такое мнение высказывала исключительно мужская половина офиса продаж, в то время как девушки носили строгие платья, создавая максимально деловой образ.

## **Символика компании**

Помимо соблюдения стандартов внешнего вида, при аудите этой составляющей нужно оценить использование символики компании в образе сотрудника. Мы говорим о брендированных галстуках, платках, значках и бейджах. Эти атрибуты, во-первых, позволяют дополнительно продвигать бренд компании, а во-вторых, добавляют унификации деловому стилю.

Если в вашей компании не принято ношение бейджей – необходимо ввести этот пункт. Никакие таблички с ФИО менеджера на столах не заменят бейдж. Рекомендуем подойти серьезно к этой детали и сделать его на металлопластиковой основе: стильно смотрится и не портит ткань. Не используйте пластиковые бейджи стандартного формата на английской булавке или на шнурке, чтобы носить на шее, – они неудобные и старомодные.

Введение единых галстуков для мужчин – хорошее решение, купите каждому по 2–3 одинаковых, в тонах компании, и у вас никогда не будет разнобоя в образах сотрудников мужского пола. Шейные платки для женщин также станут интересным дополнением имиджа.

## Аудит структуры отдела продаж

### Чек-лист: что должно соблюдаться

- Сектор продаж разделен на фронт-офис<sup>[8]</sup> и бэк-офис<sup>[9]</sup>.
- Функции фронт-офиса и бэк-офиса не смешаны.
- Для клиента отдел продаж функционирует в режиме «одно окно».
- Задачи специалистов фронт-офиса связаны с заключением новых сделок.
  - Менеджер по продажам отвечает за работу с клиентом от выбора объекта до формирования заявки на составление договора.
  - Специалист по работе с агентствами недвижимости отвечает за формирование дополнительного потока клиентов через упомянутые агентства.
    - Ипотечный брокер отвечает за аккредитацию объектов и помощь клиентам в получении ипотечного решения.
    - Задачи специалистов бэк-офиса связаны с оказанием услуг клиенту и помощью специалистам фронт-офиса в заключении сделок.
    - Администратор отвечает за бесперебойное функционирование офиса продаж.
    - Специалист по сбору дебиторской задолженности отвечает за своевременное поступление в компанию денежных средств от клиентов.
    - Специалист по сопровождению сделок отвечает за составление и подписание договоров, формирование пакета документов для регистрации сделки.
    - В офисе продаж есть юрист, который взаимодействует с клиентами.
      - Регистрацией сделок занимается выделенный специалист.
      - В отделе продаж есть бухгалтер-кассир и водитель-курьер.

*Чтобы провести аудит структуры отдела продаж, прежде всего необходимо разобраться – какой она должна быть? Какие составляющие и направления работы с клиентом должны быть включены в структуру продаж? Как понять, насколько существующая структура эффективна и в какой мере помогает компании добиваться целей?*

## Режим одного окна

Относительно недавно девелоперские компании перешли на работу в режиме одного окна. При обращении клиента на всех этапах сделки с ним взаимодействует один человек: помогает в выборе квартиры, оформляет заявки в банки при необходимости использовать ипотечные средства, показывает демонстрационный вариант, готовит договор, сопровождает сделку до момента сдачи дома в эксплуатацию, в том числе общается с покупателем, если тот просрочил плановый платеж. В теории такой формат обслуживания предполагает повышение сервиса, потому что с клиентом на всех этапах работает один менеджер, который выстраивает персонифицированные отношения, досконально знает ситуацию и личностные особенности человека.

На практике же получается, что один менеджер должен сочетать совершенно разные знания, навыки и личностные качества. Он должен уметь выявлять потребности клиента и «зажигать его» своей презентацией, чтобы тот принял решение в пользу покупки квартиры именно этой компании. Он должен быть педантично внимательным, иначе рискует допустить ошибку, а еще требовательным в отношении своевременности оплаты квартиры по графику, прописанному в договоре. То есть как минимум сочетать в себе трех абсолютно разных по психологическому профилю людей.

Попробовав такой формат работы, компании внесли корректировки и стали позиционировать работу офиса в режиме одного окна, разделив необходимые функции между сотрудниками фронт- и бэк-офиса. Причем многие девелоперы лишь формально разделили функционал, на практике же менеджеры по продажам продолжают заниматься не только работой с клиентом в части продажи квартиры, но и сопутствующими функциями.

Среди специалистов офиса продаж девелоперской компании в г. Вологде был выделен менеджер по работе с агентствами недвижимости. В его функционал входило заключение сделок с клиентами, обратившимися через агентство, и совсем не стояла задача развития партнерских отношений. По сути, специалист по работе с агентствами недвижимости был, но исполнял обязанности менеджера по продажам и работал с иной категорией клиентов.

*Проверьте, кто ваши сотрудники – узкие специалисты или универсалы? Сколько функциональных задач перед ними стоит? Они направлены на одну цель или на разные?*

При отсутствии специализации сложнее тренировать специалистов, оттачивать их профессиональные навыки и постоянно повышать квалификацию в их зоне деятельности и зоне влияния.

## **Фронт-офис**

Что мы понимаем под сотрудниками фронт-офиса продаж? Это специалисты, которые сосредоточены на формировании клиентского потока и его обработке с целью заключения новых сделок. Исходя из этой логики, к специалистам фронт-офиса мы относим: менеджеров по продажам, специалистов по работе с агентствами недвижимости и ипотечных брокеров. Чтобы понять, работают ли эти сотрудники на заключение новых сделок, достаточно задать простой вопрос по каждой из функциональных задач: ваше действие может напрямую привести к подписанию договора?

## **Менеджер по продажам**

Если ваш менеджер по продажам обрабатывает входящие звонки клиентов, которые хотят купить квартиру, проводит консультации в офисе с потенциальными клиентами, показывает демонстрационные объекты на строительной площадке, обзванивает базы клиентов, которые уже что-то купили (или обращались и не купили), составляет заявку на договор для специалистов по сопровождению, потому что только он знает условия сделки и именно он договаривался с клиентом, – все это ведет к новой сделке.

Если он вносит данные клиента и объекта в договор, заказывает полис страхования, подает заявку в банк, сканирует документы для регистрирующего органа – это тоже приближает к сделке, потому что подобные действия – составная часть заключения любого договора (хотя это и сервисная функция, самостоятельно не ведущая к сделке). Стоит ли тратить время высококвалифицированного и высокооплачиваемого менеджера на деятельность, которая не приносит компании прибыль?



Переключение с одной деятельности на другую не способствует высоким результатам и не позволяет оттачивать навыки. Сможет ли менеджер качественно работать с новым клиентом, если будет думать о том, что ему срочно нужно составить договор, завизировать у проверяющих и подписать у руководителя, иначе запланированная на завтра сделка может сорваться? Наша практика показывает, что не сможет. Поэтому специализированные сотрудники более эффективны, чем универсальные.

## **Специалист по работе с агентствами недвижимости**

Чем должен заниматься специалист по работе с агентствами недвижимости? Основная его задача – сделать так, чтобы риелторы, встречающиеся с клиентом, который планирует купить квартиру, «доводили» его до отдела продаж девелопера. Соответственно, их задача – привести в компанию новых клиентов для заключения сделки.

Если специалист по агентствам недвижимости 80 % своего времени проводит в «полях», потому что системно обучает агентов продукту компании, приезжает к ним в офис, вывозит на строительные площадки, регулярно информирует об изменениях и актуальных предложениях, поддерживает доброжелательные отношения, оперативно и справедливо решает конфликтные ситуации – все это работает на повышение лояльности и уровня знаний продукта, а в результате ведет к сделкам.

Есть в работе с агентствами недвижимости и рутинная работа – например, обновление прайс-листов, заключение договоров возмездного оказания услуг, сверка актов выполненных работ. Она занимает до 20 % времени специалиста, отвлекает от главной цели – лидогенерации<sup>[10]</sup>, которая способствует заключению новых сделок. Значит, ее нужно передать сотрудникам бэк-офиса, чтобы специалист по работе с агентствами недвижимости все время был сосредоточен на формировании дополнительного потока. Иначе мы вновь получаем универсального сотрудника, а это однозначно неэффективно.

## **Ипотечный брокер**

Поскольку ипотечный брокер также относится к сотрудникам

фронт-офиса, его работа должна приводить к подписанию новых договоров. Функциональных задач у этого специалиста всего две: аккредитация очередных объектов в банках, чтобы клиенты смогли воспользоваться ипотечным кредитом при покупке квартиры, и помощь в получении решений по ипотечной заявке. Основной фокус внимания ипотечного брокера при аккредитации объектов должен быть направлен на взаимодействие с сотрудниками банков. Сбор же пакета документов, необходимых для получения разрешения на ипотечное кредитование покупателей этого объекта, можно передать в бэк-офис, например администратору офиса продаж.

Когда менеджер по продажам передает клиента ипотечному брокеру для консультирования, он уверен, что тот за максимально короткий срок разберется в ситуации клиента, определит несколько банков с подходящими программами, поможет заполнить заявку, собрать пакет документов и отправит запрос на ипотечное решение одновременно в несколько банков. Тем самым клиент экономит время и силы, а менеджер оперативно получит одобрения от банков и сможет заключать сделку.

Сейчас крупные девелоперы размещают в своем офисе нескольких специалистов банков, которые консультируют клиентов, принимают заявки и выдают решение. Наличие банковских представителей не заменит функционала ипотечного брокера, поэтому они могут быть только дополнительными сотрудниками, но не основными.

В самарском офисе продаж девелоперской компании целый зал отведен для специалистов пяти крупных банков. Менеджеры по продажам, получив запрос на использование ипотечных средств при покупке квартиры, отводили клиента в ипотечный зал, и в каждом банке по очереди клиент получал консультацию, и в каждый подавал заявку. Нередко, проконсультировавшись с менеджером за 20 минут, потенциальный покупатель больше часа проводил с представителями банков. Затем менеджер был вынужден от каждого получать обратную связь, контролировать решение, на что тратил значительное количество времени.

## **Бэк-офис**

Поскольку сотрудники бэк-офиса выполняют сервисную функцию,

их задачи связаны со всеми нецелевыми действиями, которые необходимо совершить, но которые не ведут к продаже напрямую.

*Проверяя работу бэк-офиса, мы должны отследить: упрощает ли работа его сотрудников бизнес-процессы? Снимает ли с менеджеров по продажам задачи, которые не влияют на заключение сделки, но важны с точки зрения клиентоориентированности?*

Сотрудники бэк-офиса – это администратор офиса продаж, специалист по сбору дебиторской задолженности, специалист по сопровождению сделок, юрист, специалист по регистрации сделок, водитель-курьер и бухгалтер-кассир.

## **Администратор офиса продаж**

Наличие в офисе продаж администратора позволяет решить значительное количество мелких, но тем не менее важных задач. Поддержание порядка в офисе, наличие необходимых канцтоваров и работающей оргтехники, оперативное устранение неполадок, ответы на вторичные звонки – все это позволяет всем сотрудникам выполнять свои задачи, не отвлекаясь на бытовые вопросы.

Для клиента же администратор – тот человек, который заботливо принесет чашечку кофе, поможет занять детей в детском уголке, позаботится о верхней одежде, чтобы в офисе было комфортно находиться; одним словом, создаст доброжелательную атмосферу.

## **Специалист по сбору дебиторской задолженности**

Почему контролировать графики платежей клиентов и заниматься сбором дебиторской задолженности должен отдельный человек, а не менеджер по продажам? Прежде всего, потому что менеджер умеет рассказать покупателю, как тот будет жить в этой квартире, и вместе с ним мысленно расставит мебель, чтобы клиент захотел купить еще не построенный объект. А второй сможет вежливо, но неумолимо, ссылаясь на заключенный договор и взятые обязательства, требовать оплату, начислять пени и взыскивать долги. И это совершенно разные люди по своим психологическим особенностям.

Менеджер по продажам должен стать для клиента не только экспертом в области продажи недвижимости, но и другом-советчиком. Сделка по покупке квартиры в современных условиях экономического спада может длиться до полугода, и все это время менеджер поддерживает отношения с клиентом, владеет его ситуацией. Если у клиента при рассрочке платежа возникают сложности, он даже может рассказать о них менеджеру по собственной инициативе. Но покупателю будет сложно воспринимать жесткие требования менеджера о закрытии просроченного платежа, потому что он привык к другому формату общения. А тому будет трудно перейти к иной форме взаимодействия, и он будет демотивирован, а значит, не сможет работать со следующим клиентом с полной отдачей.

## **Специалист по сопровождению сделок**

Специалист по сопровождению сделок – первый помощник менеджера по продажам. Обладая усидчивостью, внимательностью и педантичностью, он быстро и без ошибок может составить договор, связаться со страховой компанией для получения полиса, подготовить пакет документов для регистрации в государственных органах. Когда подготовкой пакета документов и подписанием договоров занимается отдельный специалист, который в определенное время ждет клиента, готов уделить ему максимум внимания и в спокойной обстановке за чашкой чая или кофе ответить на все вопросы по договору, это говорит не только о высоком клиентском сервисе, но и правильно отлаженном бизнес-процессе.

## **Юрист**

Наличие юриста в офисе продаж необходимо, потому что при продаже недвижимости возникают различные нюансы, требующие оперативного реагирования, и без квалифицированного специалиста не обойтись. Также у клиентов нередко возникают узкие вопросы, на которые в принципе может ответить только юрист, незамедлительно снимая страхи и сомнения клиента тем, что подкрепляет объяснения ссылками на действующее законодательство.

## **Специалист по регистрации сделок**

Задача этого специалиста – сопровождение клиентов в государственные органы, чтобы они могли оперативно сдать пакет документов на регистрацию. Или же убедить доверить эту задачу сотрудникам компании, чтобы получить уже готовый и зарегистрированный пакет документов.

## **Бухгалтер-кассир**

Когда в офисе продаж есть касса, клиенту удобно оплатить покупку без дополнительных затрат, а менеджеру – оперативно засчитать себе сделку, не дожидаясь поступления денег через банковское отделение. Наличие кассы не влияет на заключение сделок, но добавляет сервиса, свидетельствует о клиентоориентированном подходе и поддерживает работу в режиме одного окна.

## **Водитель-курьер**

Наличие автомобиля с водителем позволяет оперативно отвезти необходимые документы в точку назначения: забрать страховые полисы, передать договоры юристам на регистрацию, отправить документы в банк для ускорения процесса и многое другое. Даже если административный офис и офис продаж находятся в одном здании и документооборот переведен в электронный формат, так или иначе, бумажное сообщение вне компании обязательно существует, и ни один из сотрудников, кроме водителя, не может заниматься такой работой, чтобы не потерять эффективности в основной деятельности.

# **Аудит работы директора по маркетингу и продажам**

## **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- В компании директор по маркетингу и продажам – это один человек.
- Директор отвечает за стратегический уровень продвижения продукта.
- Директор понимает все процессы и отслеживает результаты по укрупненным показателям.
- Коммуникация между директором и руководителем отдела продаж отлажена на высоком уровне и позволяет оперативно получать информацию и обратную связь.
- Директор осведомлен о работе сотрудников отдела продаж и имеет инструменты воздействия на них.
- Работа директора направлена на создание условий для правильного процесса продажи.

Когда и почему возникает вопрос о проведении аудита работы директора по маркетингу и продажам (коммерческого директора)? Мы считаем, что инициатором проведения подобной проверки должен быть сам директор по маркетингу и продажам. Именно он отвечает за результаты работы этого отдела, именно с него собственник компании или генеральный директор спрашивает выполнение плана и получение прибыли. Коммерческий директор должен быть самым заинтересованным лицом, иметь точное представление о выстроенных бизнес-процессах и объективную картину их эффективности, о работе сотрудников, которые участвуют в этих процессах, о точках роста и инструментах увеличения результативности в работе отдела продаж.

Исходя из этой логики, директор по маркетингу и продажам, во-первых, сам или через руководителя отдела продаж должен регулярно проводить самостоятельную проверку, а во-вторых, инициировать аудит с помощью профессионалов. По факту этого не происходит. В основном из-за страхов, что сторонний аудит выявит пробелы в работе отдела

продаж и это изменит мнение собственника или генерального директора о директоре по маркетингу и продажам в худшую сторону. В результате проверку отдела продаж профессионалами заказывает собственник, и тогда уже сам директор по маркетингу и продажам попадает под аудит наряду с отделом продаж. Гораздо лучше коммерческому директору первому проявлять инициативу.

## **Разделение функционала**

Прежде чем говорить о том, как происходит аудит работы директора по маркетингу и продажам, нужно разобраться, почему и когда его должность должна закрывать два направления.

*В каких случаях приемлемо разделение функционала на директора по продажам и директора по маркетингу и рекламе, а в каких нет?*

Структура управления должна подчиняться масштабу бизнеса и имеющимся оборотам компании. Если последние не превышают 5 млрд рублей в год, то продажи, маркетинг и реклама могут быть сосредоточены в руках одного топ-менеджера. При этом допустимы два линейных управляющих: руководитель отдела продаж и руководитель отдела маркетинга и рекламы. В подобном случае такая структура позволит оперативно обмениваться информацией и решать задачи максимально эффективно.

Как только компания вырастает, начинает работу в нескольких регионах, обороты увеличиваются до 7–10 млрд рублей в год, функционал необходимо разделять. В этом случае логично изменение структуры и введение отдельных единиц – директора по продажам и директора по маркетингу. Также остаются линейные управляющие – руководитель отдела продаж и руководитель отдела маркетинга и рекламы, занимающиеся операционной деятельностью.

При аудите работы директора по маркетингу и продажам, даже если указанный сотрудник выполняет две функции, мы не анализируем его деятельность в сфере маркетинга, а проверяем только блок продаж. Во многих системах коммерческий директор отвечает также за развитие территории, подбор земельных участков и взаимодействие со строителями. Но и эту деятельность мы оставляем за рамками проверки.

## Степень вовлеченности в процессы

Возвращаясь к проведению аудита работы директора по маркетингу и продажам: проверять нужно, прежде всего, степень вовлеченности в процессы внутри отдела продаж.

*Какой должна быть эта степень вовлеченности? Должен ли директор все контролировать и знать каждый шаг сотрудников на пути к цели? Или он занимается стратегическими задачами, а текущая работа и управление отделом продаж полностью возложены на руководителя отдела, и директор в нее не вмешивается?*

Оптимальный вариант – когда директор по маркетингу и продажам понимает все процессы и отслеживает результат по укрупненным показателям, таким как количество заключенных сделок, объем проданных квадратных метров, сумма выручки по подписанным договорам, объем поступивших в компанию денежных средств и средняя стоимость квадратного метра. Для операционной работы у него есть руководитель отдела продаж, который может предоставить любую информацию по запросу.

*Вот мы и проверяем: владеет ли директор по маркетингу и продажам информацией об объемах продаж на ежедневной основе? Разбирается ли, как работает тот или иной бизнес-процесс? Понимает ли эффективность запущенных акций и рекламных кампаний? Насколько быстро и с помощью каких инструментов может получить от руководителя отдела продаж информацию, необходимую для принятия решения? Как выстроена коммуникация между директором по маркетингу и продажам и руководителем отдела продаж? Понимают ли они друг друга? Имеет ли директор обратную связь от руководителя отдела продаж, использует ли ее для корректировки принятых решений? Насколько директор осведомлен о мотивированности сотрудников отдела? Знает ли он их сильные и слабые стороны? Может ли влиять на персонал?*

Безусловно, прежде всего за операционную деятельность в отделе продаж отвечает руководитель, он же и замеряет «температуру» в коллективе, и следит за уровнем мотивированности и работоспособности менеджеров. Тем не менее директор по продажам не



должен полностью отстраняться от этой деятельности, как не должен и полностью забирать управление отделом на себя, имея в штате руководителя отдела продаж.

У крупного екатеринбургского девелопера коммерческий директор почти за год работы ни разу не общался с продавцами напрямую. Всю обратную связь он получал от руководителя отдела продаж. В итоге при изменении конъюнктуры рынка и значительном снижении результатов по ключевым показателям на исправление ситуации потребовалось довольно много времени. Все выровнялось бы значительно быстрее, если бы директор по маркетингу и продажам понимал, как выстроена работа в отделе продаж.

## **Стратегический уровень управления**

Понимая и контролируя работу на тактическом уровне, директор по маркетингу и продажам решает основные задачи на уровне стратегии.

*Проводя аудит работы директора, мы смотрим: развивает ли он на стратегическом уровне партнерские отношения с агентствами недвижимости, банками? Разрабатывает ли маркетинговую стратегию на основе анализа результатов продаж и портрета покупателя? Работает ли над улучшением продукта совместно с техническим директором? Занимается ли разработкой предложений по повышению конкурентоспособности продукта? И что очень важно, создает ли условия, чтобы продажи шли максимально быстро и эффективно?*

Как мы видим, все задачи директора по маркетингу и продажам находятся на стратегическом уровне и направлены на создание условий для увеличения объемов продаж. Но в этом направлении деятельности есть еще тактический уровень работы, и именно для его контроля нужны руководители отдела продаж и отдела маркетинга и рекламы. Они должны взять на себя оперативное управление процессами и взаимодействие с рядовыми сотрудниками.

У девелопера в г. Тюмени был достаточно сложный бизнес-процесс заключения сделки. От составления заявки на договор до его подписания и заверения со стороны компании уходило 2–3 дня. В

процессе участвовали семь человек, начиная от менеджера по продажам и заканчивая курьером, который перевозил договоры между офисами. С приходом нового директора по маркетингу и продажам процесс сократился до двух часов, а если требовалось экстренно заключить сделку, можно было уложиться и в 30 минут. Этот руководитель создал условия для подписания договора «здесь и сейчас», с минимумом задействованных сотрудников. Не вовлекаясь в сам процесс сделки, он смог увидеть «сверху» лишние опции, а затем упростил их, чтобы сократить время процедуры. Это хороший пример, как директор по маркетингу и продажам изменяет процессы и выстраивает систему, а не отдельные ее элементы.

## **Аудит работы руководителя отдела продаж**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- В компании есть руководитель отдела продаж.
- Он отвечает за тактический уровень продвижения продукта.
- Он управляет продажами, в том числе ценовой и ассортиментной политикой, создает инструменты для эффективной работы сотрудников отдела.
- Он направляет работу сотрудников отдела продаж, в том числе занимается целеполаганием, анализом результатов, обучением, мотивированием.
- Он не решает проблемы за сотрудников, но вместе с ними разрабатывает стратегию решения.
- Он формальный и неформальный лидер отдела и, с одной стороны, представляет интересы сотрудников, а с другой – проводит идеи топ-менеджмента и руководителя компании.

Руководитель отдела продаж – это представитель управленцев, который, находясь в отделе постоянно, занимается реализацией условий для его эффективной работы. Чтобы провести аудит действий этого руководителя, нужно разобраться с его основными задачами и понять, насколько качественно он их выполняет. По большому счету, руководитель отдела продаж занимается управлением продажами и управлением сотрудниками.

### **Управление продажами**

*Чтобы проверить, насколько руководитель справляется с управлением продажами, спросите его: знает ли он актуальный ассортимент, которым располагает менеджер? Отслеживает ли динамику входящих обращений и делает ли выводы, какие меры необходимо предпринять в зависимости от изменений? Участвует ли в формировании ценовой политики? Предлагает ли инструменты стимулирования продаж на рассмотрение совету директоров? Дает ли обратную связь по портфелю продуктов и участвует ли в*

*формировании технических заданий при проектировании новых объектов? Утверждает ли планировки проектировщиков с учетом понимания потребностей клиентов? Какие инструменты предлагает сотрудникам отдела продаж для достижения поставленных целей?*

Руководитель должен на ежедневной основе контролировать ритмичность продаж, анализируя причины отклонения от выполнения плана и принимая решения об изменении стратегии работы. Формирование и утверждение акционных предложений для покупателей – также задача руководителя, при этом он же должен быть инициатором повышения цен, если проведенный анализ покупательской способности, уровня спроса и цены конкурентов показывает возможность увеличения стоимости продуктов компании. Контроль продуктового портфеля – это отслеживание наличия в ассортименте сбалансированных остатков квартир. Чтобы предоставить покупателю выбор, продавцы должны иметь разнообразные варианты предложений как по срокам сдачи, так и по цене, планировочному решению и метражу. Контроль своевременного поступления в компанию денежных средств также входит в зону ответственности руководителя отдела продаж.

## **Управление сотрудниками отдела продаж**

Чтобы оценить, как руководитель отдела продаж работает в части управления сотрудниками, нужно проанализировать его работу по их развитию.

*Ставит ли он вместе с сотрудниками индивидуальные цели на месяц, неделю и каждый день? Анализирует ли с ними результаты дня с точки зрения ритмичности продаж и прогноза выполнения плана? Проводит ли регулярное и разноформатное обучение, используя для этого как планерные встречи, так и обучение на рабочем месте? Учит ли менеджеров работать в формате исходящего поиска потенциальных клиентов? Своевременно ли проводит мозговые штурмы при возникновении сложных ситуаций в продажах?*

Руководитель отдела продаж должен заниматься постоянным обучением, мотивированием и контролем работы своих специалистов. Он должен владеть ситуацией по достижению плана в каждом

направлении работы, понимать сильные и слабые места менеджеров, совместно с ними составлять и реализовывать программу индивидуального обучения и развития навыков, необходимых для эффективной работы. Серьезный объем работы руководителя – формирование резерва персонала и адаптация новых сотрудников, поскольку штат отдела продаж обновляется достаточно часто и нельзя допустить невыполнения плана по причине нехватки ресурсов.

Чаще всего основной фокус внимания руководителя отдела продаж сосредоточен на управлении продажами, а работа с сотрудниками ведется бессистемно, эпизодически. Причина в том, что управляющий отделом может совмещать такой объемный функционал при выполнении ряда условий – высокий уровень самоорганизации, умение делегировать, прошлый опыт высоких объемов продаж и постоянное саморазвитие. Если он раньше не был успешным продавцом недвижимости, то не сможет обучать своих менеджеров, потому что даже знание техник продаж не срабатывает без четкого знания клиента и продукта. Если по любому сложному случаю сотрудники идут за помощью к руководителю, при этом не предлагая решения, то вместо своих функциональных обязанностей он фактически выполняет работу менеджеров по продажам.

Конечно, руководитель может и должен заниматься крупными, сложными сделками, такими как продажа торговой галереи в микрорайоне, сумма договора которой составит половину плана продаж. Или работа с очень важным для компании клиентом в части сопровождения и контроля за его договорами. Но все стандартные сделки обязаны совершать менеджеры, в случае возникновения сложностей совместно с руководителем устраивать мозговой штурм по поиску решения.

В одной девелоперской компании Подмосковья руководитель отдела продаж подключался практически к каждой сделке. Где-то общался с риелтором, где-то звонил и «дожимал» клиента. Ему нравилось быть супергероем, который решал все проблемы быстро и успешно. При этом его менеджеры были абсолютно несамостоятельны и нерешительны. Надо ли говорить, что, когда руководитель уходил в отпуск, продажи замирали до его возвращения.

Конечно, без поддержки директора по маркетингу и продажам и его работы по всем стратегическим направлениям руководителю отдела продаж довольно трудно сосредоточиться на выполнении своих должностных обязанностей. Также нередко из-за сложной бюрократической системы внутри компании и регулярных затяжных встреч руководителю отдела продаж не хватает времени на свою работу. И оценивая его деятельность, необходимо принимать во внимание условия, в которых он работает.

## **Лидер в отделе продаж**

Ни в одной должностной инструкции не прописано, что руководитель отдела продаж должен быть лидером. И тем не менее от того, насколько руководителя воспринимают его сотрудники, зависит его влияние на процессы и коллектив.

*Доверяют ли ему подчиненные? Понимает ли он, что с ними происходит за пределами офиса? Умеет ли замотивировать и настроить на работу, даже когда сотрудник не верит в себя? Если его мнение в коллективе весомо, то это потому, что он заработал авторитет или просто получил право последнего слова за счет должности? Считаются ли с его голосом топ-менеджеры компании и, в первую очередь, директор по маркетингу и продажам?*

Авторитет и лидерство зависят от действий, поступков, умения брать ответственность за себя, коллектив и собственные решения. Безусловно, этому можно научить, но многое зависит и от личных качеств человека. Анализируя работу руководителя отдела продаж, нужно рассматривать совокупность факторов и учитывать его стремление к изменениям и готовность нести ответственность за эти изменения.

## **Аудит системы обучения сотрудников**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Система обучения встроена в общую систему работы, с целями, задачами и сроками реализации.
- Внешнее обучение ритмичное и разнообразное, направлено на развитие как профессиональных, так и личностных навыков.
- Для проведения внешних тренингов привлекают тренеров, специализирующихся на продажах недвижимости.
- В отделе продаж проводят еженедельные встречи по разной тематике.
- Ежедневно руководитель и сотрудники ставят цели и анализируют результаты.
- Руководитель каждое утро мотивирует продавцов на достижение результата.
- Руководитель занимается полевым обучением сотрудников.
- В отделе продаж регулярно читают и обсуждают книги по продажам и маркетингу.
- В отделе продаж регулярно смотрят и обсуждают фильмы по продажам и маркетингу.

Практически каждый руководитель стремится взять в свою команду профессионалов, которые смогут быстро разобраться в функционале и приносить результат. На собеседования приглашают кандидатов с опытом работы, в идеале – именно в недвижимости, затем стажируют какое-то время и отправляют работать с клиентами.

### **Система обучения**

Если спросить у руководителя отдела продаж или директора по маркетингу, обучают ли они продавцов, все, без исключения, ответят утвердительно.

*Но что понимается под системой обучения? Какой она должна быть? Как определить, что обучения достаточно?*

Говоря об обучении, большинство имеет в виду проведение тренингов с приглашением внешних тренеров. И крайне редко мы слышим об обучении на рабочем месте, о регулярных и разнообразных планерных встречах, вообще о выстроенной системе повышения квалификации для специалистов отделов продаж. Также все тренинги в основном проводятся по техникам продаж и для продавцов, но редко учат собирать дебиторскую задолженность, вести презентации и экскурсии для больших групп, да и просто заниматься организацией своей работы. Достаточность обучения проверяется уровнем конверсии: если она увеличивается, значит, обучение на пользу; если не меняется или начинает падать – необходимо увеличить количество обучающих мероприятий.

Система обучения сотрудников отдела продаж должна быть прежде всего запланированной и выстроенной, с четкими целями, задачами и графиком реализации.

*Есть ли в вашем отделе продаж годовая программа обучения? Составляется ли она в последние месяцы уходящего года на следующий календарный? Учтена ли при составлении сезонность продаж? Обучение проводится регулярно, ежемесячно, в разном формате? Корректируется ли программа при реализации? Обучение направлено на развитие как профессиональных, так и личностных качеств?*

Если все ответы положительные – отлично, соблюдены как минимум формальные признаки программы обучения.

По поводу ее наполнения. Условно все мероприятия такого плана можно разделить на две группы. Внешнее обучение – когда для отдела продаж организуется корпоративный тренинг или отдельные сотрудники отправляются на открытые тренинги. Внутреннее обучение – когда руководитель отдела продаж непосредственно занимается прикладным обучением на рабочем месте в разных форматах.

## **Внешнее обучение**

*Как часто вы проводите внешние тренинги для отдела продаж? Как определяете темы и подбираете тренеров для работы со своими сотрудниками?*



Четыре-шесть внешних тренингов в год – оптимальное количество, позволяющее менеджерам усваивать информацию и учиться применять полученные знания на практике, доводя навыки до автоматизма. Важна и роль руководителя отдела продаж. Он должен не только участвовать во всех тренингах, но и вести после них так называемое «посттренинговое сопровождение», то есть устанавливать цели по применению новых навыков и контролировать исполнение. В противном случае будет получен временный подъем, эмоциональный заряд от тренинга; возможно, менеджеры даже будут пробовать применить новые знания, но без контроля скоро вернуться к привычному алгоритму действий.

Что касается тем обучения, то одни должны быть направлены на развитие техник продаж, другие – на личностное развитие, которое находит применение в профессиональной деятельности. Самоменеджмент, типология клиентов, командообразование, ораторское искусство, управленческие поединки, тренинг по работе с большими аудиториями – эти и другие темы помогут как менеджерам по продажам, так и сотрудникам бэк-офиса работать эффективнее и чувствовать себя увереннее в различных рабочих ситуациях.

Определяя, какого тренера пригласить, обратите внимание не только на программу тренинга и стоимость услуг, но и на видео, выложенные в открытых источниках.

В нашей практике был случай, когда отдел продаж с воодушевлением ждал тренинга от именитого тренера. Его книги были интересны, отзывы о нем – великолепны. Но сам тренинг прошел вяло, безжизненно, с многочасовой теорией и минимумом практики – одним словом, скучно и нерезультативно.

И пожалуй, самый важный момент: тренеров, специализирующихся на продажах, – тысячи. Но если вам удастся найти того, кто занимается продажами именно в девелопменте, ваши сотрудники получат не только прикладные инструменты, но и будут говорить с тренером на одном языке, решая практические кейсы.

## **Внутреннее обучение**

Если с внешним обучением все в общем просто и понятно, то чтобы

выяснить, насколько правильно построено внутреннее обучение, нужно ответить на следующие вопросы.

*В отделе продаж проводятся еженедельные встречи? Поднимается разнообразная тематика? Эти мероприятия не только включают в себя обмен информацией по текущей ситуации, но и развивают сотрудников? Кроме еженедельных встреч, отдел продаж начинает день постановкой целей и мотивацией на день? По окончании рабочего дня сотрудники отчитываются о результатах? Руководитель делает анализ основных ошибок и успехов менеджеров, чтобы спланировать следующий рабочий день более эффективно? В отделе продаж есть утвержденный список книг для прочтения и обсуждения? Используется ли такой метод обучения, как совместный просмотр фильмов о маркетинге и продажах? Есть ли правило в отделе продаж, что интересная, профессиональная статья читается и обсуждается всеми? И, самое важное, занимается ли руководитель «полевым обучением»?*

На все эти вопросы должны быть даны положительные ответы, чтобы система внутреннего обучения была сбалансирована и вела к самообучению.

Во многих отделах продаж проводят встречи-планерки. В основном это час до начала рабочего дня, один раз в неделю, где обсуждают новости компании и анализируют результаты по выполнению плана.

В г. Казани мы видели, как проходили планерки с менеджерами, и перестроили эту систему. Изначально все выглядело так: сотрудники сидят за своими рабочими столами, руководитель отдела продаж стоя зачитывает результаты каждого, а затем резюмирует информацию о новых условиях и рассказывает о работах на строительной площадке. По сути, это была планерка – отчет руководителя за всех. Вовлеченность остальных членов команды была нулевая, и понимания, зачем нужно собираться в 8 утра, также не наблюдалось.

Этот час в неделю можно проводить более эффективно, в том числе устраивать мозговые штурмы по достижению плана, заготавливать речевые модули на сложные возражения клиентов, отрабатывать этапы продаж в игровых ситуациях, бывать на строительной площадке и общаться со строителями, приглашать интересных спикеров и многое

другое.

Помимо еженедельных планерок, каждый рабочий день должен начинаться с постановки плана на день по воронке продаж<sup>[11]</sup> и с мотивации продавцов на достижение успеха. От того, насколько позитивно заряжен продавец, зависит, как пройдет его день и какой в итоге будет результат. В конце рабочего дня каждый сотрудник обязан отчитаться о достижении/недостижении дневной цели и вместе с руководителем проанализировать успехи и неудачи. Успехи транслируются другим менеджерам, чтобы дать им дополнительные успешные инструменты для работы с клиентами. Неудачи анализируются, чтобы найти решения и составить алгоритм, как действовать в аналогичной ситуации в следующий раз. Если неудачи у разных менеджеров повторяются, это должно служить сигналом для руководителя, что на утренней 15-минутке нужно отработать какой-то элемент процесса.

Чтобы те установки, которые дает руководитель на еженедельных и ежедневных встречах, выполнялись, и те техники, которые менеджеры осваивают на внешних тренингах, помогали увеличивать эффективность их работы, руководителю отдела продаж необходимо регулярно заниматься полевым обучением. Важно находиться рядом с менеджером во время встреч в офисе, показов, приема и звонков. Для чего? Чтобы дать обратную связь и внести коррективы в деятельность сотрудника. А в итоге – получить более высокий результат.

Мы говорили о книгах и фильмах о продажах и маркетинге. Современные сотрудники редко читают, особенно профессиональную литературу. Поэтому руководитель должен определить список книг к прочтению и обсуждению, можно организовать это на одной из планерок или в формате регулярного книжного клуба. Шесть-восемь книг в год вполне по силам прочитать и обсудить даже самому ленивому и занятому. Мы рекомендуем обратить внимание на следующие книги.

- Митчелл Дж. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

- Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда: история создания выдающейся компании из первых рук. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

- Кеннеди Г. Договориться можно обо всем! М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

- Сьюэлл К., Браун П. Клиенты на всю жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Шнаппауф Р. Практика продаж. Справочное пособие по всем ситуациям в сбыте. М.: Интерэксперт, 2014.
- Барышева А. Как продать слона. М.: Альпина Паблишер, 2009.
- Деревицкий А. Школа продаж. Что делать, если клиент не хочет покупать? 455 приемов борьбы с возражениями. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Зиглар З. Искусство продаж. М.: Попурри, 2002.
- Норка Д. Скажи мне ДА. Преодоление возражений в продажах. СПб.: Питер, 2009.
- Завадский М. Мастерство продажи. СПб.: Питер, 2011.
- Мэттсон Д. 49 законов продаж. М.: Эксмо, 2009.
- Гиппенрейтер Ю. Общаться с ребенком. Как? М.: Сфера, 2003.
- Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. М.: Альпина Паблишер, 1989.
- Снайдер Т. К черту цену! Создавайте ценности. СПИН-продажи в новых условиях. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
- Трейси Б. Эффективные методы продаж. М.: Попурри, 2002.
- Иванова С. Продажи на 100 %. Эффективные техники продвижения товаров и услуг. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Даймонд С. Переговоры, которые работают. 12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
- Гандапас Р. Камасутра для оратора. 10 глав о том, как получать и доставлять максимальное удовольствие, выступая публично. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Рекхэм Н. СПИН-продажи. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Советник, которому доверяют / Д. Майстер [и др.]. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
- Архангельский Г. Тайм-драйв. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.
- Жигилий Е. Мастер звонка. Как объяснять, убеждать, продавать по телефону. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- Бакшт К. Большие контракты. СПб.: Питер, 2012.

То же самое с фильмами, но их мы рекомендуем смотреть всем отделом продаж и затем обсуждать. Перед просмотром обязательно должны быть заданы вопросы к последующему обсуждению, чтобы

менеджеры обращали особое внимание на важные моменты. Это могут быть техники продаж, речевые модули, настрой продавца, размышления о целях и т. д. Так мы получим двойную пользу: и обучение, и неформальное мероприятие. Мы предлагаем следующий перечень фильмов.

- «Дьявол носит Prada», США, 2006.
- «Здесь курят», США, 2005.
- «Мирный воин», США, 2006.
- «Семейка Джонсонов», США, 2009.
- «В погоне за счастьем», США, 2006.
- «Доброе утро», США, 2010.
- «Одержимость», США, 2013 (про барабанщика).
- «Предел риска», США, 2011.
- «Бойлерная», США, 2000.
- «Парень, ты попал», США, 2001.
- «Мне бы в небо», США, 2009.
- «Нокдаун», США, 2005.
- «Американцы», США, 2013.
- «Волк с Уолл-стрит», США, 2013.
- «Тренер», США, 2015.

## **Аудит инструментов контроля**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Сверка и анализ выполнения плана с каждым менеджером проводятся ежедневно.
- Менеджеры составляют планы и устно отчитываются по их результатам перед руководителем.
- Сообщения по плану и факту за день отправляются в группу отдела продаж через мессенджер.
- Сообщения по итогам работы отдела продаж в целом и за каждый день также отправляются в группу через мессенджер, и их могут видеть топ-менеджеры компании.
- Сверка и анализ выполнения плана по отделу продаж проводятся еженедельно на планерных встречах.
- Руководитель контролирует качество работы менеджеров с помощью чек-листов.
- Менеджер для работы с клиентами использует «карточку клиента», а также вносит данные в CRM-систему<sup>[12]</sup> или ее аналог.
- Для получения обратной связи проводят опросы клиентов на разных этапах работы.
- Для анализа загруженности сотрудника используют CRM-систему или ее аналог.
- Руководитель отдела продаж дает менеджерам возможность восстановиться после пятидневной рабочей недели как минимум за два выходных.

Контроль – одна из обязательных и необходимых задач руководителя отдела продаж. Прежде всего, он контролирует выполнение плана, поставленного перед отделом продаж; загруженность менеджеров задачами, а также качество работы с клиентами.

### **Выполнение плана продаж**

Контролировать выполнение плана, казалось бы, проще всего –

сверяем план и фактическое положение дел и понимаем, насколько отдел продаж близок к цели. Но так ли все просто? Если отдел продаж выполняет план, клиенты стоят в очереди за вашими квартирами, то да, простой сверки итогового результата, в принципе, достаточно.

*А если отдел продаж отстает от плана – когда нужно бить тревогу и предпринимать действия для исправления ситуации? Или если пока все в порядке и каждый день уверенно приближает к плановым показателям, сумеют ли руководитель и его продавцы быстро перестроиться и отладить систему прогнозирования при снижении входящих обращений? Или, например, когда при падении спроса клиент выбирает тех, у кого дешевле, кто раньше сдается и где больше квадратных метров?*

При любой ситуации руководитель отдела продаж должен контролировать не только выполнение плана, фиксируя результат и процент выполнения, но и ритмичность продаж. Уверены, многие руководители скажут, что в последнюю неделю месяца менеджеры могут творить чудеса и ускорять сделки в разы, убеждая самых неспешных клиентов купить «здесь и сейчас». Когда «план горит», продавцы превосходят сами себя. Почему же тогда на первой неделе фиксируются единичные продажи? Да потому что отдел продаж привык работать в режиме: первая половина месяца – выдыхаем, вторая – вдыхаем и набираем обороты. При таком формате работы в начале месяца менеджеры спокойно отпускают клиента думать, неоднократно продлевают бронь – одним словом, не спешат. Наступает вторая половина месяца, и мы наблюдаем прямо противоположную картину: менеджеры звонят клиенту не на третий день, а на следующий; разговаривают с теми, кто влияет на принятие решения, чтобы ускорить выбор; трясут банк, чтобы там одобрили заявку на ипотеку за сутки, и т. д. Почему так? Потому что им так позволили. Когда наступает 15-е число месяца, руководитель понимает, что сделана не половина плана, а треть или меньше, и начинает в ручном режиме контролировать продажи. Особенно рискованные делают это только в последнюю неделю месяца, сверяя прогноз выполнения несколько раз в день.

*Как часто это нужно делать на самом деле? Раз в месяц? Раз в неделю или каждый день? В каком формате проводить сверку? Устно,*

*когда каждый сотрудник отчитывается на общей планерке, или индивидуально перед руководителем? Письменно, отправляя письмо по электронной почте или в мессенджере?*

Правильный вариант только один: каждый день. Утром менеджер по продажам составляет план на день, исходя из своих результатов и оставшихся рабочих дней, вечером делает отчет о выполнении плана. И анализирует прошедший день: успехи и неудачи. По какому бы показателю ни выставляли план отделу продаж – по количеству заключенных договоров, по количеству реализованных квадратных метров, по сумме от заключенных договоров или по поступлению денежных средств, любой его формат должен быть переведен в количество заключенных договоров. Делается это для того, чтобы менеджер вместе с руководителем, зная конверсию, мог выстроить воронку продаж и ставить цель не только по итоговому результату, но и по действиям, предшествующим этому результату. Чтобы заключить одну сделку, нужны брони, которые появляются после встреч, а чтобы назначить встречи, требуется обрабатывать звонки. Только анализируя воронку, можно управлять продажами. При этом руководитель отдела продаж должен ежедневно формировать итоговые результаты работы отдела и отправлять руководству компании. Мы рекомендуем использовать формат СМС.

#### **Итоги на 15.06.2016 г.**

План – 127 шт. / 7234 кв. м / 524 млн руб. / 604 млн руб.

Факт – 59 шт. / 3527 кв. м / 241 млн руб. / 315 млн руб.

%%: 46 / 49 / 46 / 52

Ср. стоимость кв. м – 68 тыс. руб.

Каналы продаж: АН<sup>[13]</sup> 28 шт. (план 64 шт.), ипотека 39 шт. (план 70 шт.)

#### **Воронка продаж на 15.06.2016 г.**

Итог дня: 8 шт. / 421 кв. м / 30 млн руб. / 25 млн руб.

Звонки: 75 / встречи: 24 / показы: 32 / брони: 17 / договоры: 8

АН: проведено встреч с АН: 3 / кол-во участников: 74 чел.

Ипотека: принято заявок – 5; получено одобрений – 7

*Устно или письменно должны проводиться постановка целей и анализ результатов?*



Конечно, устный формат предпочтительнее. Это личная ответственность, это озвучивание своих планов и результатов, обсуждение итогов с руководителем. Письменный формат тоже должен присутствовать – у группы, в одном из мессенджеров, причем руководитель должен писать обобщающие сообщения по плану отдела на день и результату, чтобы ритмичность продаж могли видеть не только продавцы, но и топ-менеджеры компании.

Такой формат работы позволит менеджерам понимать, что каждый день важен, и чувствовать свою ответственность за неэффективно проведенный день, а руководителю отдела продаж – отслеживать ритмичность продаж и вовремя принимать необходимые меры.

## **Качество работы менеджера**

Руководитель должен не только сверять план и факт продаж, но и контролировать соблюдение техник продаж, занимаясь полевым обучением продавцов.

*Как же быстро проверить соблюдение этапов продаж, скриптов и жестких речевых модулей?*

Здесь на помощь может прийти такой инструмент, как «чек-лист» – документ, в котором прописаны каждый этап продаж, планируемые цели и результаты, а также перечень обязательных действий, которые должен выполнить менеджер на каждом этапе. Работая с чек-листом, руководитель отдела продаж может не держать в памяти все, что должен сделать менеджер. Для обсуждения и планирования изменений в рамках полевого обучения ему требуется только отмечать галочками, что менеджер сделал, а что упустил.

У самого менеджера тоже есть инструмент, мы называем его «карточка клиента». Она не позволит упустить сбор необходимой информации о клиенте, чтобы, во-первых, сделать ему правильное предложение и зафиксировать результаты общения, а во-вторых, не потерять важные сведения о тех, кто отложил покупку. По сути, «карточка клиента» может заполняться как в CRM-программе, так и в бумажном виде, если учет клиентов автоматизирован не полностью.

Менеджер московского девелопера Ирина фиксировала всех своих клиентов, детально описывая каждый разговор, чтобы в любой

момент удалось легко вернуться к сделке и продолжить работу. В ее таблице были тысячи строк, и она в них великолепно ориентировалась, за считанные секунды находя необходимый контакт и данные по нему. Ирина всегда выполняла план продаж, потому что, даже выходя из отпуска и не имея активных наработок, садилась за свою таблицу и заключала сделки с теми клиентами, которые обратились к ней 3–6 месяцев назад.

Руководитель не может находиться рядом с менеджером при работе с каждым звонком или входящим обращением, но он должен получать обратную связь о действиях своих сотрудников. В этом хорошо помогают опросы, которые можно проводить как на своем сайте, так и обзванивая клиентов и партнеров, чтобы услышать их мнение о работе менеджеров.

*Как часто это нужно делать и насколько доверять мнениям опрашиваемых?*

Мы рекомендуем делать несколько опросов через определенные промежутки времени: спустя 1–2 дня после совершения покупки, за 2–3 месяца до сдачи объекта в эксплуатацию и после получения ключей и оформления квартиры в право собственности. Такая периодичность позволит узнать наиболее объективную картину, потому что чаще всего первый опрос после покупки оценивается намного выше, чем второй и третий.

Многие девелоперы раздают анкеты обратной связи на этапе подписания договора. Это тоже нужно делать, но уже ради информации о портрете покупателя: редко кто пишет вдумчивые пожелания о том, что хотел бы изменить в работе отдела продаж, когда в эйфории подписывает договор долевого участия.

В отделе продаж девелоперской компании в г. Самаре на столах менеджеров есть кнопки обратной связи: улыбающийся и грустящий смайлики. Идея интересная, но руководители учитывают только нажатие красной, грустной кнопки. По сути, пользы от такого вида обратной связи нет никакой, разве что клиент может сделать менеджеру комплимент и нажать кнопку с улыбкой.

## **Загруженность сотрудников**

Когда менеджер выполняет план продаж, у руководителя нет повода спрашивать, насколько сотрудник загружен работой.

*Как проверить уровень загруженности сотрудников? Насколько эффективен инструмент «фотография рабочего дня»?*

Прежде всего нужно разобраться, что важнее: чтобы сотрудник был занят или чтобы приносил результат? Мы считаем однозначно: результат. Чтобы проверить результативность сотрудника, достаточно сравнить его показатели конверсии со средними по отделу. Если они такие же или выше, значит, он работает эффективно. Бывает, что менеджер показывает почти 100 %-ную конверсию на каждом этапе: вероятнее всего, он фиксирует только высокорезультативные встречи и звонки. Для этого в компании должна быть внедрена CRM-система, в которой отражаются абсолютно все действия сотрудника, как первичные (новое обращение с целью покупки от потенциального клиента), так и повторные. Такая система позволит руководителю отслеживать, чем был занят его менеджер, и влиять на достижение результата, своевременно задавая вопросы по той или иной сделке. Если CRM отсутствует, можно заменить ее аналогом – excel-таблицей, где должны быть зафиксированы абсолютно все первичные обращения. Также, с утра обозначая цели, менеджер озвучивает, какие текущие задачи запланированы им на день: встречи, звонки, другие плановые дела. Что касается такого инструмента, как фотография рабочего дня, мы считаем его неэффективным, потому что работа с ним предполагает почасовую фиксацию действий, то есть менеджер регулярно отвлекается, удерживая в памяти необходимость записать все свои шаги и хронометраж по ним.

*Крайне редко руководители анализируют, а не перегружен ли менеджер? Уходит домой вовремя или систематически задерживается на работе? Выходит ли работать в выходные дни и полноценно ли отдыхает?*

А это тоже задача руководителя – повысить эффективность менеджера, чтобы он успевал за рабочее время выполнить все задачи и получить результат. Это достигается как обучением на тренингах по тайм-менеджменту, так и тренировками навыков расставления приоритетов с помощью руководителя отдела продаж. Менеджер

должен отдыхать минимум два дня подряд после пятидневной рабочей недели, и отпуск он тоже должен получать дважды в год, потому что работа в этой сфере – эмоционально затратная, и без отдыха любой, даже самый эффективный менеджер очень быстро выгорит.

## **Аудит системы мотивации для сотрудников отдела продаж**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Основной мотиватор для менеджеров по продажам – денежное вознаграждение.
- Система мотивации простая и прозрачная, менеджер в любой момент может рассчитать свою премию.
- Премирование всех сотрудников отдела продаж напрямую связано с достижением поставленных целей.
- Для сотрудников фронт-офиса нет верхнего значения премии в денежном выражении.
- Выплата премии происходит ежемесячно.
- Для фронт-офиса установлена оплата труда в соотношении оклад/премия – 20/80.
- Для бэк-офиса установлена оплата труда в соотношении оклад/премия – 60/40.
- Для отдела продаж разработано нематериальное стимулирование от компании.
- Руководитель отдела продаж также нематериально стимулирует сотрудников.

Чтобы менеджеры работали на максимуме возможностей, они должны быть обучены, контролируемы и замотивированы.

*Об обучении и контроле мы уже поговорили, теперь давайте разберемся – как определить, что менеджеры замотивированы? Как понять, что система мотивации работает? Какой она должна быть, чтобы стимулировать менеджеров продавать? Должна ли отличаться мотивация у специалистов фронт- и бэк-офисов?*

Существуют разные мотиваторы, которые должны «работать» для сотрудника отдела продаж. Это результат, похвала, азарт, интерес, ответственность и ряд других. Но прежде всего – менеджер должен стремиться заработать! Если его не интересует заработок, то он не тот

продавец, который нам нужен. В то же время его заработок должен быть прямо пропорционален результатам. Замотивированный менеджер стремится от каждого лида добиться результата – сделки, чтобы получить премию.

## **Эффективная система мотивации**

Рабочей система мотивации считается в том случае, если она проста, прозрачна, связана с достижением целей и не имеет ограничений. О чем мы? В любой момент менеджер должен иметь возможность самостоятельно, без сложных программ, формул и расчетов сосчитать, сколько денег ему полагается. Для этого каждый продавец должен знать, сколько и за что он может заработать. Если формат «сколько» может быть различным и существовать как в виде фиксированной «стоимости сделки», так и в выплате процента от выручки или привлеченных денежных средств, то «за что» менеджер получает деньги может быть только в одном значении – за подписанный договор. Заключил сделку – посчитал, сколько заработал, заключил следующую – приплюсовал еще часть премии к своему окладу.

*Должны ли мы платить менеджеру за каждую сделку? – Да!*

*Должны ли мы устанавливать план и минимальный порог, по достижении которого менеджер получит бонус? – Тоже да!*

Самая главная задача менеджера – выполнить план продаж. Если мы просто будем оплачивать факт сделки, у него, конечно, появится стремление заработать больше, заключив максимально возможное количество договоров, но при этом он не будет замотивирован достичь цели компании – выполнить план продаж, который позволит строить недвижимость необходимыми темпами, реализовывать проекты в полном объеме и своевременно выплачивать заработную плату.

В екатеринбургской строительной компании менеджеры не знают, что план продаж им выставляют по двум показателям. Причем на один они могут повлиять, а на второй нет. В результате продавцы работают, как могут и как позволяет им совесть, потому что стимула работать больше, лучше, эффективнее нет. Они не понимают, сколько им заплатят и за что. Это серьезная проблема компании.

Премия для продавцов не должна иметь верхнего ограничения. Если в вашей системе мотивации прописаны допустимые объемы премирования и установлен верхний порог, знайте: она не работает. Зачем менеджеру старательно продавать, если он всегда сможет заработать не больше оговоренной суммы? Зачем стремиться провести сделку в конце месяца, а не переносить ее на следующий, если план уже выполнил, а за эту сверхплановую сделку ничего не получит? Правильно, незачем. Именно поэтому менеджеры должны иметь неограниченную возможность заработать.

Важный момент – периодичность мотивации. Запомните: отдел продаж должен получать премию после каждого месяца работы. Квартальные и уж тем более годовые системы мотивации не годятся для тех категорий специалистов, которые приносят деньги и видят, как от их действий увеличиваются обороты компании и пополняются счета. Поскольку отдел продаж состоит из фронт-офиса и бэк-офиса, важно проверить, что вы платите ежемесячную премию (тем, кто ее заработал) всем сотрудникам офиса продаж. Да, специалисты бэк-офиса не влияют напрямую на результаты продаж, но они часть команды отдела продаж, поэтому должны чувствовать себя едиными и в системе поощрения их заслуг.

## **Различие систем мотивации для специалистов фронт- и бэк-офисов**

Все, кто относится к фронт-офису (менеджеры по продажам, специалисты по работе с агентствами недвижимости, ипотечные брокеры), напрямую взаимодействуют с клиентами и влияют на выполнение плана продаж, а значит, приносят компании прибыль. Именно потому эта категория специалистов, во-первых, должна быть замотивирована на результат, во-вторых, получать премию после выполнения необходимых пороговых значений по плану продаж, и в-третьих, быть простимулирована продавать больше, то есть не иметь ограничений по премированию. Их зарплата должна на 20–30 % состоять из окладной части и на 70–80 % из премиальной.

Администратор офиса продаж, специалист по сопровождению сделок, специалист по регистрации сделок, специалист по сбору дебиторской задолженности, водитель-курьер, операторы кол-центра,

бухгалтер-кассир выполняют функцию сопровождения сделок, и их задача – создать условия для максимально быстрого достижения результата всем отделом продаж. Должны быть установлены значения, при которых им выплачивается премия и определен ее размер. Если специалисты фронт-офиса должны получать вознаграждение за каждую сделку, то специалисты бэк-офиса, внося менее результативный вклад в общее дело, могут премироваться четко установленной суммой, составляющей процент от окладной части. Нужно учесть, что если специалисты фронт-офиса должны 70–80 % своего дохода формировать премией, то специалисты бэк-офиса должны иметь бóльшие оклады и меньшую премиальную часть (в соотношении 60/40).

## **Нематериальная мотивация**

*Нужна ли нематериальная мотивация? Каковы ее цели? Кто должен создавать ее – компания или руководитель отдела продаж?*

Помимо материальной мотивации, обязательно должно быть нематериальное стимулирование сотрудников отдела продаж. Да, безусловно, возможность заработать очень важна, но нельзя забывать, что отдел продаж – по сути второй дом для сотрудников, поэтому им должно быть комфортно в офисе. Как говорят, счастье – это когда утром хочется на работу, а вечером домой.

*Как сделать так, чтобы работа приносила удовольствие?*

Профессионалу всегда важно получать результат, а не только участвовать в процессе, будь то продажи, сбор дебиторской задолженности или подготовка договоров. Также очень значимы среда и условия работы. Часть этих условий обычно создает компания: это комфортный офис продаж, официальная заработная плата, компенсация за занятия спортом или изучение иностранного языка.

Возможность открытой обратной связи – тоже инструмент повышения лояльности сотрудников к компании, как и встречи с собственником 1–2 раза в год, на которых он делится планами о развитии компании, рассказывает о стратегических решениях и перспективах. Даже хорошо настроенные рабочие связи между отделами способствуют желанию менеджеров работать, потому что деятельность компании отлажена.



Остальные инструменты нематериальной мотивации использует руководитель отдела продаж. Мы говорим, например, о справедливом графике работы. Принятая по законодательству 40-часовая рабочая неделя нередко становится 46-часовой – за счет того, что многие отделы продаж работают 6–7 дней в неделю и за дополнительное время работы менеджерам не предоставляют выходных. Или касательно планов продаж: не может быть одинаковых планов у сотрудников, один из которых трудится полный месяц, а другой находится в отпуске.

Конечно, к нематериальной мотивации относится все, что связано с неформальным общением: поздравления со знаменательными событиями, вечеринки по результатам месяца или квартала, совместные походы в театр, на выставки или в кино. Мы действительно проводим на работе треть дня, и от того, как проходит это время и насколько близки нам по духу люди, работающие рядом, зависит настрой. А от настроя во многом зависит и результат.

## **Аудит эффективности работы отдела продаж**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Внешние изменения, происходящие на рынке, адекватность плана продаж, цен и инструментов покупки приняты во внимание.
- Продажи ритмичны, ежедневный план продаж выполняется.
- Для анализа воронки продаж используются объективные данные о каждом этапе.
- При оценке эффективности учтены как заключенные, так и расторгнутые сделки.
- Конверсия менеджера в динамике стабильна или улучшается.
- Конверсия менеджера и отдела продаж соответствует целевым показателям, утвержденным в компании.
- Менеджеры заинтересованы в увеличении конверсии.
- При работе с входящими обращениями менеджеры достигают поставленных целей (встреча или сделка).
- Существует единая база потенциальных клиентов, заполняемая по единым требованиям и стандартам.
- Менеджеры своевременно выполняют задачи по контактам и действиям с потенциальными клиентами.
- Руководитель отдела продаж в системе контролирует работу с базой потенциальных клиентов.
- Только руководитель отдела продаж принимает решение об окончании работы с лидом.

Как понять эффективность работы отдела продаж? Казалось бы, ответ очевиден: если выполнили план – молодцы, не выполнили – есть сбой в работе сотрудников.

### **Выполнение плана продаж**

Давайте сначала разберемся с ситуацией, когда отдел продаж выполнил план.

*Действительно ли план был поставлен адекватно рынку, не*

*занижен? Был ли у менеджеров ресурс для большего количества сделок, чем они заключили? Какова конверсия звонка во встречу? А из встречи в звонок? Есть ли там точка роста?*

Если ваши менеджеры выполнили план, это еще не означает, что отдел работает эффективно. Причины выполнения плана могут быть внешними: хорошая работа маркетинга, достаточный объем входящих обращений, привлекательный продукт, продажи с ощутимыми скидками, работа по социальным программам. Но это не свидетельствует в пользу того, что ваши менеджеры работают по максимуму.

Один из девелоперов г. Калуги продает квартиры по программе «Жилье для российской семьи». Попасть в нее может практически любой, и категорий граждан, которые могут воспользоваться программой, – множество. Соответственно, отдел продаж обеспечен регулярными обращениями, которые позволяют выполнять план без какого-либо напряжения. Более того, если клиент обратился по этой программе, в 95 % случаев он купит квартиру у этого девелопера. Клиенты скромные, терпеливые, готовые ждать в очереди за консультацией и четко выполнять все требования менеджеров, а те чувствуют себя хозяевами положения.

Теперь разберем обратную ситуацию – план не выполняется. Прежде чем проверять внутренние процессы, то есть проводить аудит эффективности работы менеджеров по продажам, проанализируйте внешние факторы, которые могли измениться. В первую очередь проанализируйте ценовую карту конкурентов и инструментов продажи, затем проверьте, уменьшается ли число входящих обращений. И напоследок взгляните со стороны: может, вы сами оттолкнули клиентов, например задержав передачу объекта или выполнив его в худшем, чем заявляли, качестве.

Если ваши цены конкурентоспособны, инструменты продажи также дают клиенту разные варианты возможности приобрести квартиру, репутация по-прежнему достойная и объем входящих обращений на высоком уровне, но план не выполняется, нужно особенно пристально изучить деятельность ваших менеджеров.

На самом деле аудит эффективности – это ежедневная работа руководителя отдела продаж и директора по маркетингу и продажам.

Прежде всего, это анализ объема обращений и качество работы с каждым клиентом. А на ежемесячном уровне – анализ конкурентов.

## **Ритмичность продаж**

При аудите эффективности работы отдела продаж важно отслеживать ритмичность продаж. Если мы разделим месячный план на количество рабочих дней, получим дневной план.

*Выполняют ли ваши менеджеры дневной план? А недельный? Или львиная доля объема сделок приходится на последнюю неделю месяца? Может быть, ваши специалисты заключают рекордное количество сделок в последние 2–3 дня месяца?*

Если вы отвечаете утвердительно на последние два вопроса, то скорее сделки управляют вами, а не вы – сделками. При такой ситуации мы довольно точно можем прогнозировать выполнение плана только на 3–4-й неделе, а на 1–2-й в принципе нереально с достоверностью сказать, на сколько процентов будет выполнен план.

Если мы хотим управлять продажами, то не должны проводить срез результативности 1–2 раза в месяц. Это нужно делать ежедневно, и каждый день должен быть как последний день месяца с точки зрения выполнения плана продаж.

## **Анализ воронки продаж**

*Что ваши менеджеры знают о воронке продаж? Понимают, что это такое и зачем она нужна? Умеют ли выстраивать ее? Знают ли свою конверсию при переходе от одного этапа совершения сделки к другому?*

Чтобы анализировать воронку продаж, нужны объективные данные о входящих звонках, посещениях, показах демонстрационных объектов, о забронированных и заключенных сделках. А еще и об их расторжении. Почему важно фиксировать не только состоявшиеся сделки, но и отказы по ним? Да потому что только так можно получить реальную картину качества работы менеджера. Если он заключает 30 сделок и 20 % из них расторгается в течение следующих 1–2 месяцев, вряд ли можно говорить о качественной работе. Наблюдая за работой

такого специалиста регулярно, можно увидеть, что сделки проходят очень быстро, много договоров с рассрочкой и небольшим первоначальным взносом либо ипотекой, но нет решения об одобрении ипотечного кредита. И одним из аргументов, стимулирующих заключение сделки, становится факт, что в любой момент ее можно расторгнуть и вернуть внесенные деньги в полном объеме.

Объективные данные для построения воронки и анализа конверсии можно получить только при условии, что абсолютно все без исключения обращения фиксируются, классифицируются на первичные и вторичные, и руководитель в любой момент может проконтролировать работу с каждым клиентом.

*У вас есть CRM-система? Действует ли строгое правило о фиксации абсолютно всех входящих обращений?*

Наличие CRM-системы значительно упрощает как работу менеджеров, так и контроль со стороны руководителя. И чтобы менеджеры фиксировали все действия, нужно создать условия, при которых, с одной стороны, работать с CRM-системой им будет удобно, а с другой – невозможно не записать контакт или операцию, потому что за этим последует неминуемое наказание.

*Когда у вас есть все данные, на какие параметры вы обращаете внимание при анализе воронки продаж? Смотрите ли на конверсию каждого этапа? Сравниваете ли показатели по каждому менеджеру в динамике? Смотрите ли на среднюю конверсию по отделу продаж и каждого менеджера относительно этого? Зафиксированы ли у вас те показатели, к которым вы хотите прийти? Знают ли об этих целевых показателях ваши менеджеры? А о своих показателях в настоящий момент и в динамике?*

Если результаты воронки продаж и конверсии волнуют только руководителя, это как минимум неправильно. По каким причинам складывается ситуация, при которой только руководитель переживает за эти показатели? Они могут быть разными – или неверная система мотивации, когда менеджер не заинтересован заключать больше сделок и ему неинтересно увеличивать свою конверсию, чтобы из того же объема входящих обращений получать больший результат; или отсутствие личных планов; или наличие общего плана на отдел продаж,

когда ответственность становится коллективной и менеджеры не чувствуют личной ответственности, а также многое другое.

## **Анализ работы с входящими обращениями**

Анализируя работу с входящими обращениями, мы должны прежде всего фокусироваться на достижении результата.

*Когда ваш менеджер получил обращение с сайта, позвонил клиенту или ответил на его запрос посредством электронной почты или мессенджера? Сделал ли это в установленный срок? При получении входящего звонка – пригласил человека на встречу в офисе или выдал всю запрашиваемую информацию без каких-либо перспектив? Сделал ли он конкретное приглашение, определенное по времени и зафиксированное обеими сторонами? Есть ли у менеджера необходимая информация о клиенте и его запросе, чтобы подготовиться к встрече?*

Мы часто видим ситуацию, когда специалисты по продажам не умеют работать с входящими обращениями, появившимися на сайте, потому что они требуют исходящего звонка – по сути первичного, холодного. Да, формально они отрабатывают контакт, отвечают на вопросы, предоставляют информацию, но не управляют процессом. В этом случае они оказываются неким «автоинформатором». Мы сталкиваемся с сопротивлением менеджеров и аргументами, что позвонивший клиент хочет услышать цену, получить полную информацию, и мы должны ему ее предоставить, иначе он не придет.

*Никто не задает себе вопрос: а зачем человеку приходить, если он уже все узнал? Использует ли менеджер при подобном подходе такие инструменты продаж, как шоу-рум [\[14\]](#), демоэтаж, [\[15\]](#) уже построенную часть проекта, буклеты, видеоролики и, самое главное, живое общение?*

С клиентами, которые обратились лично в офис продаж, ситуация обстоит несколько проще, но и там нужно проверять и контролировать определенные моменты.

*Соблюдает ли менеджер этапы продаж и логику разговора?*

*Использует ли речевые модули, которые помогают продавать? Иницирует общение или просто отвечает на запросы клиента? Вообще, готов он к встрече и общению или каждый входящий клиент – как сюрприз, с которым он не знает что делать? И самое главное: привела ли встреча к нужному результату – сделке?*

Клиент, пришедший в офис продаж, уже сделал шаг к покупке квартиры, с ним значительно легче работать, чем с тем, кто пока еще только звонит. И есть целый арсенал инструментов воздействия при личной встрече. Сумеет ли менеджер им воспользоваться, зависит и от замотивированности, и от нацеленности на результат, и от умений и навыков специалиста по продажам, и от контроля его работы со стороны руководителя.

## **Анализ работы с базой потенциальных клиентов**

Не каждый звонящий клиент согласен встречаться, чтобы более предметно обсудить покупку; не каждый пришедший готов купить. Именно поэтому руководитель отдела продаж должен анализировать, как менеджеры работают с потенциальными клиентами. Если сотрудник понимает, что невозможно получить результат и выполнить план, работая только с новыми входящими обращениями, и необходимо продолжать работу с потенциальными, думающими клиентами, это, безусловно, важно. Но недостаточно только понимания, нужны контроль, анализ и помощь со стороны руководителя, чтобы эта работа давала результат. Никто не хочет делать шаги ради самих шагов, а если работа с потенциальными клиентами не будет давать быстрого результата, рано или поздно менеджер перестанет с ними взаимодействовать, потому что посчитает это занятие бесперспективным, бесполезным и отнимающим время.

При анализе работы с базой потенциальных клиентов прежде всего проверяем, есть ли такая база вообще.

*Консолидирована ли база потенциальных клиентов? Заполняется ли она по единым стандартам? Есть ли утвержденные пошаговые формулировки задач по конкретному клиенту или каждый менеджер пишет в удобном ему формате? Кто принимает решение об окончании работы с определенным лидом? Может ли менеджер сам принять*

*такое решение? Если руководитель возвращает в работу лид, который менеджер посчитал «закрытым», объясняет ли, почему он так решил и какие действия считает нужным предпринять? Есть ли наказание за несвоевременное выполнение задачи по контакту с лидом?*

В условиях снижения входящего потока нам ценен и важен каждый, даже самый «холодный» клиент, и мы должны поддерживать с ним связь, вместе с покупателем планировать дальнейшие шаги на пути к приобретению квартиры и точно отслеживать причины, по которым потенциальный клиент теряется. Только когда менеджер принимает и исполняет эту установку, а руководитель отдела продаж контролирует ситуацию, мы можем говорить, что работа с базой потенциальных клиентов ведется. И чтобы она велась качественно, нужен регулярный аудит работы с этой базой.



# **Аудит работы менеджеров при консультации по телефону**

## **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Результат каждого первичного звонка – договоренность о встрече или об обратном звонке от менеджера клиенту.
- Менеджеры соблюдают этапы продаж (установление контакта, назначение встречи, завершение контакта).
- Менеджеры во время общения выступают в качестве инициаторов, а не автоинформаторов.
- Менеджеры применяют при общении строгие речевые обороты (например, формулировку приветствия).
- На вопросы клиента сотрудники отвечают коротко, чтобы полную информацию предоставить на консультации.
- За время телефонного звонка минимум три раза приглашают на встречу.
- С дистанционными клиентами, которые не могут приехать на встречу, работают в формате полной консультации по сайту и под запись клиентом важной информации.
- Менеджеры фиксируют результаты звонка и задачи по конкретному клиенту.
- Менеджеры отправляют клиенту СМС с датой встречи и своими данными.

Чтобы понять, насколько эффективно ваши менеджеры обрабатывают телефонные звонки, нужно проанализировать результаты каждого обращения и конверсию в среднем. Для чего нам звонят клиенты? Одни хотят получить полную информацию, чтобы затем обсудить ее с родными и принять решение о покупке квартиры. Другая категория покупателей уже получила всю информацию и пока отслеживает цены, варианты приобретения и специальные предложения. Третья группа звонящих в принципе не потенциальные покупатели, потому что сами строят и продают первичную недвижимость и с определенной периодичностью обзванивают отделы

продаж девелоперов для мониторинга ценовой политики конкурентов.

## Результат звонка

Первое, что мы проверяем, аудирюя работу менеджеров при консультации по телефону, – насколько качественно они работают с любой категорией звонков, то есть достигнута ли цель звонка для компании. Результатом можно считать назначенную встречу или договоренность об обратном звонке. Есть еще вариант, самый нежелательный, когда клиент отказывается оставлять свои контакты и не дает разрешения на звонки ему, но записывает (ни в коем случае не запоминает) мобильный номер менеджера, его имя, фамилию и договаривается, что сообщит о своем решении, какое бы оно ни было.

Одна из тюменских компаний-девелоперов регулярно проводила проверку работы менеджеров по телефону с помощью Mystery shopping. Одним из критериев оценки было предоставление полной информации о жилом комплексе и продаваемых квартирах. Другим – обязательное приглашение на встречу. Поскольку менеджеры знали о предъявляемых требованиях, старались соответствовать и сообщали клиенту по телефону максимум из возможного о строящихся объектах. Получив эту информацию, клиенты не понимали, зачем ехать на встречу. В результате конверсия из звонка во встречу была достаточно низкой.

Зачастую руководитель, услышав, как менеджер перечисляет цены на определенный тип квартир, а затем прощается с клиентом, задает вопрос – почему не взял контактный телефон, не пригласил на встречу. В ответ слышит, что информация была предоставлена полностью и не взята обратная связь, потому что в этом нет смысла, так как это звонок от конкурентов. Интересно, как возникает подобная уверенность? Звонивший назвал фамилию, имя, отчество, должность и название компании-девелопера? Мы такого никогда не встречали. Если этого не произошло, то любого звонящего необходимо отнести к категории потенциальных клиентов и вести с ним необходимую работу: от этапа «приветствие» до этапа «завершение контакта». Причем каждый этап должен быть отработан качественно и правильно, чтобы наши менеджеры были действительно продавцами, а не автоинформаторами.

## Установление контакта

*Какую цель должны преследовать менеджеры на этапе установления контакта? Стремятся ли они максимально выполнить задачу – занять сильную позицию и стать инициатором переговоров?*

Многие менеджеры считают, что инициатива должна быть у них только при исходящих звонках, а это случается, как правило, когда работа с клиентом уже ведется, и звонок совершается с целью уточнения информации или выяснения решения клиента после консультации. Это в корне неверно. При любом контакте с клиентом именно менеджер должен управлять сделкой, а не становиться ведомым участником переговоров. Когда мы начинаем обсуждать необходимость развивать умение управлять клиентом и сделкой, порой сталкиваемся с негативом от сотрудников. Они путают понятия, считая, что не имеют права навязываться. Обязательно разъясните менеджерам разницу и научите их быть той стороной переговоров, которая, имея опыт и профессионализм, помогает клиенту сделать правильный выбор, принять решение в разумный срок и купить квартиру именно в вашей компании. Цель-минимум, которую должен достигнуть менеджер на этапе установления контакта, – снять напряжение с клиента и расположить к разговору.

*Какие обязательные элементы беседы мы проверяем на этом этапе? Прежде всего, формулировку приветствия: назвал ли сотрудник компанию, себя и соблюдалась ли при этом установленные стандарты? С какой скоростью он произнес приветственную фразу?*

Да, важно даже это! Уверены, вы замечали, что и сами не запоминаете имена тех, кто отвечает на ваш телефонный звонок в организацию или банк. На слух, по телефону человек не успевает сфокусироваться, воспринять и запомнить название компании, ее подразделение и имя менеджера. А такие вещи важны, их нельзя относить к мелочам, которыми можно пренебречь.

У девелопера в г. Архангельске была сложная система работы с телефонными обращениями. Первый звонок принимала секретарь компании, озвучивала название строительной организации. Услышав запрос на консультацию по покупке квартиры, она переводила звонок на секретаря отдела продаж, которая говорила: «Отдел продаж,

добрый день!» – снова слышала тот же запрос, сообщала, что переводит на менеджера, который ответит на все вопросы. И клиент ждал ответа уже третьего человека, который в итоге и вел разговор с клиентом. Стандарты представления себя и выяснения имени клиента в компании отсутствовали. К слову, у нескольких крупных игроков рынка недвижимости в этом городе ситуация была аналогичная.

Итак, мы проверяем, как представился менеджер, и дальше фиксируем, выяснил ли он имя клиента и как будет обращаться к покупателю в течение разговора. Если у вас есть кол-центр или на все звонки отвечает секретарь либо администратор офиса, необходимо узнавать имя клиента еще до перевода звонка на менеджера по продажам. В этом случае, поднимая трубку, он сразу приветствует покупателя по имени. И не забывает использовать его в течение всего разговора, но умеренно, без фанатизма. Почему мы так тщательно останавливаемся на этом моменте? Потому что от того, насколько мы расположим к себе клиента, зависит, какого результата добьемся в ходе телефонных переговоров. Обращение к нему по имени, во-первых, требуется стандартами деловых переговоров, а во-вторых, повышает лояльность звонившего, потому что собственное имя всегда приятно слышать.

Поскольку есть входящий звонок, логично выяснить его цель, внимательно выслушав клиента и дав понять, что его запрос поняли.

*Выясняет ли ваш менеджер, где человек находится территориально? В городе, где строит компания, или в каком-то другом?*

Очень часто нашими покупателями становятся иногородние жители, которые, прежде чем ехать в офис продаж на консультацию, обзванивают тех девелоперов, которые им интересны.

Обязательно нужно понять, где живет потенциальный покупатель, чтобы принять решение о дальнейшей тактике разговора. Если клиент местный, основная цель – назначить встречу. Если иногородний – провести консультацию максимально предметно, при этом клиент должен точно понимать, что мы ему рассказываем, фиксировать важные вещи. По сути, мы должны провести встречу дистанционно, по телефону, с целью выбрать и забронировать объект.

Давайте разберем дальнейший аудит звонка, если клиент местный и

наша основная цель – договориться с ним о встрече в офисе продаж, предоставив минимум информации, но при этом заинтересовав его объектом.

## **Назначение встречи**

Когда клиент звонит девелоперу (мы говорим исключительно о том, когда человек обращается в компанию первый раз), он хочет получить ответы на свои вопросы, потому что ему нужна информация для принятия решения о дальнейшем взаимодействии и покупке квартиры. Его будут интересовать месторасположение микрорайона или строящегося дома, сроки сдачи объектов, качество и формат отделки будущей квартиры, цена, способы приобретения, возможность получить скидку или закрепить за собой объект на определенный срок, собственно процесс покупки, гарантии девелопера и многое другое. Дают ли ваши менеджеры короткие ответы и затем приглашают ли клиента на встречу? Наша цель именно в этом, и главный аргумент: покупка квартиры – шаг серьезный, и он требует личного взаимодействия.

*Дают ли менеджеры короткие, а не развернутые ответы на вопросы клиента? Приглашают ли на встречу, аргументируя выгоду от посещения офиса продаж? Делают ли не менее трех попыток назначить встречу и зафиксировать точную договоренность о дате и времени?*

Чтобы менеджеры проходили успешно этот этап переговоров, необходимо вручить им арсенал аргументов в пользу личного контакта в офисе. Их нужно подготовить, прописать речевые модули на каждый возможный запрос клиента. Более того, эти аргументы требуется периодически дополнять и корректировать.

Если менеджеру удалось договориться о встрече, значит, он перешел к последнему этапу телефонного звонка – «завершение контакта». Если клиент категорически отказывается приехать в офис продаж, значит, менеджер должен продолжить работу с ним как с дистанционным покупателем или с тем, кто уже посетил офис продаж, то есть вести полную консультацию: оговаривать «дорожную карту», выявлять потребности, презентовать, отрабатывать возражения и выводить

человека на бронирование квартиры и заключение договора.

## **Завершение контакта**

Цель этого этапа – зафиксировать с клиентом время и дату встречи. Практика показывает: чем быстрее состоится встреча, тем выше шанс заключения сделки.

*Обязательно проверяем, внес ли менеджер всю информацию о покупателе и его запросе в CRM-систему или ее аналог – реестр обращений клиентов? Поставил ли он себе в план звонок для подтверждения встречи накануне и внес ли встречу в календарь?*

Чтобы клиент не забыл о назначенной встрече, сразу же после телефонного звонка менеджер должен отправить ему со своего мобильного номера СМС с указанием даты, времени, места встречи, а также своих фамилии, имени и номера мобильного телефона. Таким образом, менеджер дополнительно оставляет клиенту данные о себе.

# **Аудит работы менеджеров при консультации в офисе**

## **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Менеджеры соблюдают все этапы продаж и их последовательность.
- Инициативу во время консультации держит менеджер.
- В процессе консультации менеджер резюмирует информацию после каждого этапа, кроме установления контакта, где определяет порядок действий.
- Во время консультации идет диалог с клиентом, а не монолог менеджера.
- На этапе установления контакта решена задача создания доверительной атмосферы и подготовки клиента к общению.
- На этапе выявления потребностей менеджер благодаря открытым вопросам понимает требования и пожелания клиента к квартире.
- Презентация строится по принципу «от общего к частному».
- Разговор идет на языке «выгод».
- Менеджер закрывает сделку по результатам консультации или как минимум получает контакты клиента и назначает дальнейшие действия.

Практически каждый продавец скажет, что работать с клиентом, который пришел в офис, намного проще, чем со звонящим. И это действительно так. По телефону покупатель хочет получить информацию и чаще всего не готов ее давать. Человек, который выделил время, доехал или дошел до офиса продаж, более открыт к беседе и готов не только спрашивать, но и отвечать.

Чтобы провести аудит работы менеджера на консультации в офисе, нужно, наблюдая за его работой, ставить себя на место клиента и оценивать продавца именно с этой позиции на каждом этапе продажи.

## **Установление контакта**

Мы спрашивали многих продавцов, какой из этапов продажи они

считают самым важным. И чаще всего получали два ответа: презентация продукта и работа с возражениями. Более того, многие руководители, принимая на работу специалиста, проверяют, как он умеет презентовать, потому что считают этот навык самым важным. Время продажи через презентацию закончилось, и довольно давно. В наши дни важно правильно работать с клиентом от начала и до конца.

После этапа «установление контакта» можно спросить покупателя о его готовности продолжать беседу, и важно, чтобы он ответил положительно на следующие вопросы.

*Создал ли менеджер доверительную атмосферу? Если у клиента было напряжение, прошло ли оно? Понимает ли покупатель, что будет происходить дальше? Снята ли ситуация неопределенности?*

Именно для этого в продажах есть этап установления контакта: представить себя, выяснить форму обращения к клиенту, дать осмотреться, создать условия для беседы, договориться о формате общения.

*Ваши менеджеры, представляясь, дают клиенту визитку? Повторяют ли имена визави, после того как те представились? Обращаются к покупателю в процессе беседы по имени или не употребляют его вообще? Как предлагают чай или кофе, с какой формулировкой и предлагают ли вообще? Клиент общается, не сняв верхнюю одежду?*

Именно эти действия нужно проверять на этапе установления контакта. Мы можем говорить, что этап пройден, если покупатель готов воспринимать информацию, не напряжен, а менеджер занимает позицию ведущего в разговоре. Далее следует этап «выявление потребностей», в ходе которого нужно получить от клиента необходимые данные, чтобы презентация продукта была максимально качественной.

## **Выявление потребностей**

Поскольку все тренеры и книги по продажам говорят о необходимости выявлять потребности клиента, менеджеры эту задачу выполняют, но зачастую малоэффективно.



*Какой информацией обладают менеджеры по завершении этого этапа? Они понимают, для какого клиента покупают квартиру? Там точно будет жить человек, получивший консультацию, или кто-то другой? Каковы обязательные требования к квартире? А пожелания? Что из заявленного критично, а в чем клиент может пойти на компромисс? Когда и как он готов вносить оплату? У него уже есть деньги или должны произойти какие-то события, чтобы клиент смог расплатиться за приобретаемый объект?*

Внимательно понаблюдайте за разговором менеджера и клиента. Кто задает вопросы? Если менеджер – хорошо, если клиент – плохо, а если менеджер еще и старательно отвечает на эти вопросы, то он уже потерял инициативу и сможет ее вернуть или нет, зависит от его квалификации.

Почему менеджер не задает вопросы или задает 2–3 стандартных, которые не помогают продавать? Он боится получить агрессивный ответ: если клиент воспримет это как «допрос», то закроется и шанс заключить сделку будет очень мал. Может ли случиться, что клиент будет недоволен вопросами? Может, если у него не получили согласие спрашивать и не объяснили, зачем это делается. Один этап продажи тесно связан с предыдущим, и только качественно отработав каждый, можно добиться необходимого результата – сделки.

Однажды мы поставили эксперимент. Составили список вопросов, которые задают менеджеры в отделах продаж девелоперов на этапе выявления потребностей в Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Самаре, Волгограде и Астане. Набралось от силы десять вопросов, причем ни один из них не был открытым. На любой вопрос покупатель давал односложный ответ.

Если менеджер получил согласие клиента на мини-интервью, затем задал открытые вопросы, внимательно слушал и только если не хватило информации задал закрытые, уточняющие вопросы, он обретает в разы больше материала для правильной презентации, и при этом клиент остается настроенным доброжелательно.

*Ваши менеджеры работают именно так? Они резюмируют полученную информацию? После этого уточняют – не забыли ли чего, прежде чем перейти к презентации?*

Если ответы утвердительные, можно поздравить: ваши продавцы

умеют работать на этом этапе продажи.

## Презентация продукта

Итак, менеджер дошел до самого простого этапа продажи – презентации. На самом деле это только видимость простоты. Почему мы так считаем? Потому что презентация – это не просто рассказ о квартире, а диалог с клиентом, совместный подбор интересных вариантов, соответствующих потребностям человека, подходящих ему по критериям, которые он определил на этапе выявления потребностей. Высшее мастерство – когда менеджер в презентации смог сформировать потребность и заинтересовать клиента в более дорогом объекте, чем тот запрашивает.

*Когда ваш менеджер презентует, он соблюдает принцип от общего к частному? Сначала говорит о компании, потом о проекте в целом, затем об особенностях дома и только потом переходит к планировочным решениям? Какой объем информации он выдает клиенту? Достаточный или излишний? Или, может быть, самый минимум и, вскользь упоминая компанию, переходит к квартирам? Когда менеджер рассказывает клиенту о технологии, он в допустимом количестве использует специфические термины или злоупотребляет ими, чтобы подчеркнуть свой профессионализм?*

Мы часто наблюдали ситуацию, когда с клиентом разговаривают так, будто он давно знает и компанию, и проекты, и разбирается в особенностях строительства. Это неправильно. Одни клиенты не признаются, что такой формат им неудобен, потому что будут чувствовать себя неловко. Другие не получают необходимой информации. Третьи просто могут замкнуться или, наоборот, перейти в агрессивное состояние. В итоге клиент уходит думать, а затем сообщает менеджеру, что выбрал другой объект или вообще отложил покупку.

*Оцените, как менеджер получает обратную связь от клиента, когда уже подбирается вариант квартиры. Спрашивает ли, что нравится покупателю и что его смущает в предоставленном наборе? Или просто «играет в пинг-понг», пробуя найти тот вариант, который устроит клиента, предлагая ему квартиру за квартирой?*

*Умеют ли ваши менеджеры строить разговор на языке выгод? Они просто описывают свойства продукта или объясняют его преимущества?*

Этап можно считать успешно завершённым, если клиент понимает все выгоды каждого из предложенных вариантов и эти преимущества зафиксированы на бумаге.

## **Работа с возражениями**

Одни менеджеры любят работу с возражениями, другие ее боятся. Те, кому нравится диалог-спор, считают, что при таком формате общения клиент вовлекается в процесс покупки, у него появляется интерес, и он возражает, потому что старается разобраться. Те, кто боится этого, чаще всего просто не знают, как работать с несогласием и сомнениями клиента, не владеют речевыми модулями или сами внутри имеют те же возражения.

Однажды в аэропорту мы наблюдали разговор двух людей, один из которых был явно представителем отдела продаж девелопера. Они обсуждали, насколько трудно идут продажи в квартале, рядом с которым находится ТЭЦ. «У вас же там рядом трубы ТЭЦ! – говорил один. – Как вы продаете там квартиры?» Другой абсолютно спокойно привел несколько аргументов об исследовании экологов, о технологическом процессе на ТЭЦ и об абсолютной безопасности такого соседства. Со стороны было видно, что не только слова, но и эмоциональный настрой и уверенность представителя девелопера передались его оппоненту, а аргументов было достаточно, чтобы снять возражение.

Клиент не соглашается, если у него остаются вопросы и сомнения. Хорошо, если он говорит об этом вслух, а может и промолчать, уйти «додумывать» домой, и мы снова получаем отказ от сделки под разными предлогами. Реально ли продавать, не работая с возражениями? Реально, если менеджер использует технику отработки возражения до того, как оно появилось у клиента.

Но если клиент все-таки спорит, посмотрите, как работает в этой ситуации ваш менеджер.

*Дослушивает ли он до конца, внимательно, не перебивая? Использует ли присоединение к возражению? Как отвечает на возражения?*

Мы видели менеджеров, которые просто отрицают возражение, ссылаясь на собственный опыт, или просто говорят: «Нет, это не так». Без четкой аргументации возражение не будет снято. Нам важно не только чтобы клиент перестал дискутировать, но и действительно перестал сомневаться и, как результат, – возражать.

*Перед тем как перейти к финальной части встречи, интересуется ли менеджер у клиента – на все ли вопросы он ответил?*

## **Завершение сделки**

*Для чего мы встречаемся с клиентом? Какая цель должна стоять перед менеджером?*

Цель только одна – сделка. Чтобы заключить сделку, мы должны качественно отработать каждый этап продажи, в том числе и правильно завершить беседу.

У одного из девелоперов г. Уфы мы пронаблюдали следующую ситуацию. В финале встречи, когда все варианты были обсуждены и клиент сказал, что ему нужно посоветоваться с родными и он пока не готов принять решение, менеджер спросил – когда ему можно позвонить, чтобы узнать результаты переговоров с семьей. Получив ответ, что было бы удобно в четверг, произнес: «Давайте в понедельник!» Клиент не возражал. Заключил ли этот покупатель сделку? Мы узнавали: нет.

Каковы критерии, что менеджер правильно отработал финал встречи? Если после того, как все варианты рассмотрены и все возражения сняты, менеджер напрямую задает вопрос: «Покупаем?» – он действует верно. Никакие другие варианты не дадут нужного эффекта. Мы можем получить разные ответы на этот вопрос. Нас устроит как готовность поставить бронь до заключения договора, так и короткая бронь на время принятия решения. Даже если клиент скажет, что он не готов ни покупать, ни бронировать, менеджер должен совместно с ним определить дальнейший порядок действий, причем

максимально детально.

*Узнает ли ваш менеджер, почему клиент не готов сейчас принять решение? Предлагает ли организовать еще одну встречу, если в принятии решения участвуют те лица, которых не было на первой встрече? Прогнозирует ли действия в формате: «Давайте представим, что... [определенные] ограничения или события, которые мешают заключению сделки, устранены»? Достигает ли договоренностей о дальнейшем контакте или оставляет инициативу за покупателем?*

Для чего все это? Цель-максимум этого этапа – заключить сделку, цель-минимум – получить контакт клиента, разрешение на ведение дальнейших переговоров и договоренности о дате и времени следующего контакта. Других вариантов завершения встречи быть не может. Если менеджер говорит клиенту: «Вы подумайте и, как надумаете, приходите», – он все еще живет в иллюзии, что в отделе продаж очередь из клиентов и если не купит этот, то купит следующий.

## **Аудит работы менеджеров на показе объектов**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Менеджеры соблюдают все этапы демонстрации объектов.
- Инициативу во время показа держит менеджер.
- Менеджер подготовился к демонстрации объектов, поэтому при просмотре нет технических накладок.
  - Показ на строительном объекте проводится по установленному маршруту.
  - Менеджер дает клиенту возможность осознать информацию и задать интересующие вопросы.
  - Менеджер вовлекает клиента в процесс экскурсии, чтобы получить обратную связь.
  - Рассказ менеджера эмоционален и подкреплен примерами.
  - По итогам показа объекта у клиента усилилось желание купить его.
  - С клиентом достигнуты договоренности о дальнейших действиях.

Показ демонстрационной квартиры существенно повышает вероятность сделки. Но для этого продавец должен провести его правильно, чтобы экскурс дополнил презентацию в офисе и сформировал у клиента потребность купить квартиру здесь и сейчас.

Мы не встречали профессиональной литературы по узкому направлению девелопмента, в которой были бы четко обозначены все этапы показа. Основываясь на нашем опыте, мы выделили четыре таких этапа: подготовительный, экскурсия по территории стройки, экскурсия по демонстрационному этажу и заключительный этап.

Существует два варианта выстраивания бизнес-процессов. По одному объект показывает тот же менеджер, который проводил консультацию в офисе. Во втором случае консультацию и показ проводят разные специалисты. Оптимальен первый вариант, потому что с клиентом уже установлен контакт, есть понимание его потребностей и важных точек, к которым можно апеллировать, презентуя квартиру на объекте, чтобы подчеркнуть максимальные выгоды. Но, например, в крупных городах, где стройка удалена от офиса продаж, такой формат неприемлем и работа идет по второму варианту бизнес-процесса. В

зависимости от того, какой формат принят в вашей компании, отличаются и подготовительный, и заключительный этапы. Остальные два этапа проходят одинаково.

## **Подготовительный этап**

На этом этапе мы должны решить основную задачу – подготовиться к тому, чтобы показ прошел максимально результативно, и познакомиться с клиентом, если экскурсию проводит другой сотрудник, не менеджер-консультант.

*Когда специалист идет на показ объекта, хорошо ли понимает, какие квартиры должен предъявить покупателю? Все ли готово для показа? Чистые ли квартиры, нет ли в них посторонних предметов? Есть ли у менеджера с собой все необходимые материалы и ключи от демонстрационных квартир? Определили ли менеджер и клиент, сколько времени продлится экскурсия? Установили ли правила и последовательность действий?*

Именно на эти вопросы мы должны получить утвердительные ответы, аудирова работу менеджеров на показе объекта и анализируя подготовительный этап.

Если в вашем отделе продаж показы выполняют отдельные специалисты, тогда мы должны оценить, помимо вышеперечисленных моментов, как устанавливается контакт с «гидом» по объекту. Здесь многое схоже с этапом установления контакта при встрече в офисе, то есть представить себя, выяснить удобную форму обращения к клиенту, определить порядок действий, а также выяснить, для кого покупается квартира, чтобы при презентации обратить внимание на конкретные моменты.

Очень важно провести инструктаж по соблюдению техники безопасности.

*Проводят ли такой инструктаж ваши менеджеры? Ставит ли клиент подпись в журнале безопасности? Соблюдают ли они установленные правила перемещения по стройке – объекту повышенной опасности?*

Это тоже необходимо отслеживать и анализировать.

За всю нашу практику только однажды у девелопера в г. Казани мы видели, что проведение инструктажа – не формальность, а серьезная часть показа. Там клиенты читали инструкцию, расписывались в журнале, надевали каски и только потом шли с менеджером на объект. Ни в одной другой компании мы не встречали соблюдения этой процедуры в полном объеме.

## **Экскурсия по территории стройки**

Дорога до демонстрационного этажа обычно занимает какое-то время. Что делает в это время ваш менеджер или специалист по показам? Молчит? Рассказывает о проекте? Задает вопросы клиенту? Однозначно, он не должен молчать, иначе это будет простое сопровождение до квартиры – тогда зачем нам профессиональный продавец, это может сделать и прораб со стройки, и любой рабочий. Время до демоэтажа должно пройти с пользой. Если у вас уже построена и сдана часть объекта, рассказ должен сопровождаться показом именно там; если же строительство на начальной стадии, здесь в помощь менеджерам должны быть обязательно установлены информационные щиты с рендерами.

*Останавливается ли ваш менеджер во время экскурсии, чтобы осветить тот или иной момент? Слышит ли его рассказ клиент, если беседа ведется во время движения? Учитывает ли менеджер погодные условия, когда решает провести экскурсию – чтобы клиенту было комфортно и при этом он получил необходимую информацию?*

В г. Екатеринбурге мы присутствовали на экскурсии в очень морозную и ветреную погоду. Учитывая ситуацию и понимая, что на улице стоять не получится, можно только идти быстрым шагом, что сразу сводит на нет комфортную беседу, менеджер изменил запланированный маршрут и по пути на демоэтаж заходил в подъезды уже сданных домов, рассказывая о микрорайоне именно там. Прозрачные двери подъездов позволяли клиенту видеть все, о чем ему говорили.

*Если клиент не один, а с членами семьи или друзьями и менеджер работает с небольшой группой, добивается ли он организованного*



*движения? Слышат ли его все участники экскурсии? Когда кто-то задает вопрос, повторяет ли он вопрос для оставших, прежде чем дать ответ? Показывая особенности застройки, использует ли речевые модули, позволяющие вовлечь клиента в диалог или просто получить обратную связь в форме «активного слушания»? Дойдя до демозтажа, дает ли он покупателям возможность еще задать вопросы? Дает ли развернутые ответы, если информация касается девелопера, проекта, дома? Предлагает ли обсудить запрашиваемую информацию в демонстрационной квартире, если там это сделать удобнее и логичнее? Насколько эмоционально он рассказывает о том, что будет в проекте? Подкрепляет ли рассказ примерами?*

Дорога до демонстрационного этажа позволяет дать клиенту полное представление об объекте, чтобы в самой квартире создать законченный образ будущего дома.

## **Экскурсия на демонстрационном этаже**

Говоря об экскурсии на демонстрационном этаже, мы имеем в виду участок пути от входа в подъезд и до осмотра самой квартиры. Если задача экскурсии по территории стройки – дать клиенту представление о проекте в общем и наполнении придомовой территории, то вторая часть экскурсии, по демозтажу, должна помочь клиенту составить образ будущей квартиры. Многим покупателям довольно сложно визуализировать объект, пока тот еще в стадии строительства, поэтому важно, чтобы менеджер сумел объяснить, какой будет квартира.

*Проверьте, обращает ли ваш специалист внимание на организацию и оформление подъездов? Отмечает ли технические или инженерные новинки, если таковые применяются? Не торопится ли поскорее попасть в квартиру? Придя в квартиру, продолжает так же просто рассказывать или уже активно вовлекает клиента в обсуждение? Предлагает ли покупателю самому испытать качество, например открыть двери или окна? Когда у проекта есть преимущество с точки зрения инженерных коммуникаций, например установка всех счетчиков на лестничной клетке, интересуется ли он мнением клиента о нововведениях?*

Так менеджер может либо подтвердить мнение о квартире и

получить «соглашающегося» клиента, с которым всегда проще дальше работать, либо снять скрытое возражение относительно надежности с точки зрения технологий.

Важно не только проверить качество работы специалиста с клиентом, но и проконтролировать соблюдение техники презентации в квартире. Речь идет в первую очередь о последовательности рассказа, когда менеджер начинает его от входа в квартиру, постепенно обходя ее по часовой стрелке, и заканчивает там же у двери.

*Напомнил ли он о правиле, что сначала презентует квартиру, а потом ответит на все вопросы, если они останутся? Соблюдают ли это правило и он, и клиенты? Управляет ли он покупателями или они управляют менеджером?*

Напомним, стройка – объект повышенной опасности, и мы несем ответственность за жизнь и здоровье клиентов, поэтому должны управлять их действиями и движениями и контролировать их.

Зачем мы показываем клиентам квартиру? Женщины должны уже мысленно начать расставлять мебель и решать, какие портьеры будут на окнах, а мужчины – что потребуется сделать по оформлению, будут ли переносить стены и розетки. Если это произошло – клиент купил уже больше чем наполовину, и значит, показ был проведен качественно.

## **Заключительный этап**

Вот клиенты посмотрели проект застройки, квартиру и возвращаются в офис продаж. Что должно быть на заключительном этапе? Основная задача – получить обратную связь и определить порядок дальнейших действий. В зависимости от того, кто проводил экскурсию – менеджер или другой специалист, действия разные.

*Если показ делал менеджер-консультант, мы проверяем: спросил ли он клиентов, насколько понравились проект и квартира? Что именно? Остались ли неснятые вопросы либо сомнения? Обсудил ли он с клиентами, что нужно сделать следующим этапом для покупки квартиры? Предложил ли зайти в офис, чтобы зафиксировать достигнутые договоренности?*

*Если показ проводил отдельный специалист, получил ли он*

*обратную связь от клиентов? Попросил ли их поделиться сомнениями и задать оставшиеся вопросы? Посоветовал ли сразу вернуться в офис продаж, чтобы определить с менеджером дальнейший порядок действий? Позвонил ли после этого этапа менеджеру, ведущему сделку, чтобы дать обратную связь по показу и реакции клиентов на увиденное?*

Показ объекта действительно может помочь в совершении сделки, потому что большинство людей – визуалы, а значит, правильный показ объекта, подкрепленный эмоциональным рассказом, – отличный инструмент, способствующий продаже квартиры.

## **Аудит работы с бронями**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- В воронке продаж бронь выделяется отдельным этапом.
- Бронь можно считать качественной, если клиенту нравится квартира, его устраивает цена; менеджер понимает, откуда будут взяты денежные средства для покупки квартиры, а также спланирована дата сделки.
- Руководитель отдела продаж ежедневно контролирует брони.

Большинство девелоперских компаний ставит резервы, или так называемые брони, на квартиры на срок до момента оформления сделки. Как определить, насколько качественные брони ставят ваши сотрудники? Прежде всего, необходимо разобраться, что такое бронь. Мы считаем, что бронь – это документ, в котором зафиксированы данные потенциального покупателя, данные о выбранном объекте, обязательно его стоимость и сроки бронирования. Документ должен быть официальным, в нем обязательны подписи двух сторон: потенциального покупателя и продавца-девелопера. Может быть и третья сторона – агентство недвижимости, если клиент пользуется его услугами при покупке квартиры, тогда наличествует и третья подпись.

До того как мы перейдем к анализу качества поставленных броней, давайте подумаем: действительно ли нужно выделять бронь отдельным этапом в воронке продаж?

### **Бронь как отдельный этап воронки продаж**

Традиционно выделяют несколько этапов воронки: звонок, встреча, бронь и сделка. Что такое звонок? Это первичное обращение клиента по телефону в отдел продаж с целью приобрести квартиру. Задача менеджера при получении входящего звонка – договориться о встрече с клиентом, поэтому второй этап воронки – встреча.

В нашей практике встреча неотделима от показа. Если клиент приехал на встречу в офис продаж, скорее всего, в большинстве случаев он готов сейчас или чуть позже посмотреть демоэтаж. Крайне мало

клиентов, не желающих увидеть будущую квартиру или хотя бы ее аналог – если только перед вами не инвестор, который скупает недвижимость на ранней стадии и затем перепродает для получения прибыли. И если в вашем бизнес-процессе принято, что каждый приехавший в офис клиент должен посетить строящийся объект и попасть на демоэтаж, можно не выделять показ отдельным этапом воронки.

Вот клиент посмотрел объект, получил полную консультацию, варианты способов покупки и расчеты, дальше принимает решение: покупать или нет. Мы считаем правильным на время принятия решения ставить бронь и лишь потом фиксировать сделку, когда договор подписан, зарегистрирован и оплачен хотя бы частично.

Девелоперы в г. Астане брони выставляют за плату. В переводе на рубли эта услуга стоит около 50 000. Бронь гарантирует клиенту, что квартиру, которая ему понравилась, не продадут. Если клиент по каким-либо причинам не покупает квартиру, деньги ему не возвращают, потому что компания была лишена возможности продать эту квартиру другому желающему. Платные брони откладывают решение клиента минимум на месяц, и мы увидели, что броней много, а сделок крайне мало. Мы предложили компании изменить систему бронирования и сверяться с четкими критериями постановки брони, чтобы увеличить конверсию из брони в договор.

## **Критерии качественной брони**

*Для чего нужны брони и каковы критерии качественной брони?*

Прежде всего резервирование объекта недвижимости для покупки определенным клиентом должно быть исключительно на короткий период. Для покупателя бронирование понравившегося ему объекта недвижимости – это возможность сохранить за собой приоритетное право покупки на определенный срок, а для менеджера по продажам оформление брони – лучший способ убедиться в серьезности намерений покупателя и, по сути, начать работу над сделкой.

Бронирование квартиры предполагает, что в результате встречи с менеджером по продажам и/или риелтором агентства недвижимости потенциальный покупатель определился с параметрами сделки. Именно поэтому менеджер может и должен предложить бронирование клиенту,

если у него есть понимание следующих четырех составляющих.

1. *Клиенту нравится бронируемый объект.* Именно так, потому что если бронь ставить ради брони, то мы не приблизимся к сделке. Клиенту должна нравиться квартира, он должен мысленно определить, какого цвета будут обои и где он поставит любимое кресло для чтения. Если он сомневается, выбирает между разными вариантами у одного девелопера, задача менеджера – помочь сузить критерии выбора и в итоге определиться с вариантом. Если клиент выбирает между квартирами разных девелоперов, хочет посмотреть еще ряд предложений – пусть так и сделает, а менеджер постоянно поддерживает с ним связь, пока человек не определится окончательно. Мы *не* ставим бронь в этом случае, потому что уже один из критериев постановки брони не выдержан.

2. *Клиента устраивает цена квартиры.* Какой смысл бронировать объект, если он критично выходит за рамки запланированного бюджета покупки и клиент не готов дать указанную цену? Правильно заданный вопрос на этапе выявления потребностей позволит не только прекратить угадывание, что же лучше предложить, но и даст возможность поставить качественную бронь с высокой вероятностью перехода в сделку.

3. *У клиента есть средства для покупки квартиры или он понимает, где их возьмет.* Пожалуй, это самый сложный критерий оценки брони, потому что часто менеджеры не считают уместным выяснять финансовые возможности клиента или источник средств. Мы не говорим, что менеджер должен запросить банковскую выписку, если клиент говорит, что деньги лежат на счету. Но вот задать вопрос – депозитный ли это счет и когда срок окончания депозита – обязан. Менеджер вправе спросить клиента, какой суммой он будет располагать к моменту сделки. Иначе может возникнуть ложная уверенность о существовании всей суммы в «живых» деньгах, потому что на вопрос о способе покупки клиент ответил: «Наличные». Но менеджер не спросил, а покупатель не уточнил, что наличные будут от продажи квартиры, которую буквально на днях выставили на продажу ради покупки новостройки. Если в сделке задействуются ипотечные средства, менеджер должен понимать, одобрена ли уже ипотечная заявка, а если нет – то в какой срок она будет подана в банк вместе с необходимым пакетом документов.

4. *Клиент и менеджер определили дату выхода на сделку, то есть подписания и оплаты договора.* Вы скажете, что это может зависеть от всевозможных параметров, например, когда будет рассмотрена заявка на ипотеку и у клиента в руках окажутся и решение, и первоначальный взнос. Да, это так. Но именно поэтому и нужны менеджеры, которые должны вместе с клиентом понять всю последовательность действий до выхода на заключение договора и с учетом вводных данных спланировать дату с точностью до 1–2 дней.

Итак, если о каждой существующей брони менеджер говорит, что и квартира клиенту нравится, и его устраивает цена, и он, и клиент понимают источник финансирования для оплаты стоимости квартиры, а также спланирована дата сделки, то такую бронь мы считаем качественной. А значит, зная конверсию перехода из брони в заключенный договор, можно строить прогнозы выполнения плана продаж.

И в заключение, на этом этапе всегда фиксируйте полные паспортные данные клиента и проверяйте наличие бронирования на близких родственников: это избавит вас от дублирования броней и позволит правильно прогнозировать результат.

## **Анализ и контроль броней руководителем отдела продаж**

*Контролирует ли руководитель поставленные брони? Отслеживает ли соблюдение критериев их постановки? Как часто руководитель отдела продаж должен контролировать качество брони и работу с ней менеджера?*

Контролировать нужно так же, как и всю воронку продаж, – ежедневно. Для высокоорганизованных и результативных менеджеров допустим контроль 1–2 раза в неделю, для начинающих или низкорезультативных – каждый день. При этом сотрудники должны знать, что в любой момент, когда бы руководитель ни спросил их о состоянии брони, они должны быть в курсе, что сейчас делает клиент и почему сделка пока не заключена.

*Отслеживает ли руководитель стадию, на которой находится*

*бронь? Анализирует ли соблюдение сроков бронирования? Сверяет ли количество поставленных броней на одного клиента?*

Это все задачи руководителя – отслеживать соблюдение сроков бронирования, не допускать просроченных броней и контролировать, что на одного клиента поставлена только одна бронь.

Разумные сроки бронирования – 3–5 дней, за это время клиент может и принять окончательное решение, и получить одобрение заявки на ипотечный кредит. Продление брони или поставка на более длительный срок обязательно должны быть сделаны после обсуждения с руководителем отдела продаж текущей ситуации и оценки всех плюсов и минусов от удлинения срока бронирования. Безусловно, прежде всего нужно помнить о том, что компания в течение бронирования не может продать эту квартиру другому клиенту, даже если он готов немедленно заключить договор и внести полную оплату.

Есть правило: на одного клиента ставится одна бронь. Под клиентом мы понимаем семью и не допускаем, что есть бронь на отца, на мать, на еще какого-нибудь родственника. Отслеживать дублирование особенно нужно, если существующая система не позволяет менеджерам видеть брони коллег, или проектов, или работающих менеджеров в отделе продаж много, и информация о покупателях не распространяется оперативно. При отставании от выполнения плана контроль за бронями переходит в ручной режим, и срез по текущей ситуации руководитель может собирать несколько раз в день.



## **Аудит работы с агентствами недвижимости**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Компании работают с агентствами недвижимости на регулярной основе.
- Заключенные договоры максимально детально и прозрачно описывают условия партнерства.
- У компании установлены правила действия в типовых ситуациях, и агенты с ними ознакомлены.
- Агентства разделены по категориям, и с каждой категорией свой формат работы.
- Работа с агентствами ведется на разных уровнях.
- Агентов периодически обучают в разных форматах.
- Информирование агентств полезное, оперативное, с использованием современных технологий.
- Компании проводят мероприятия, направленные на повышение лояльности агентов.

У разных девелоперов отношение к агентствам недвижимости и работе с ними разное. Одни считают, что при наличии хорошего продукта и активной маркетинговой поддержки не нужны посредники между продавцом и покупателем. Другие полностью отдают продажи в агентства недвижимости или выбирают 2–3 партнеров, которые ведут всю работу с покупателями. Третьи и собственный отдел продаж имеют, и активно взаимодействуют с риелторами. Мы считаем правильным, когда благодаря маркетингу работает и собственная лидогенерация, и партнеры-агентства недвижимости, задача которых прежде всего – формировать клиентопоток, а в его обработке задействовать тандем «менеджер плюс агент по продаже недвижимости». Чтобы такой формат работы давал результат, должна быть выстроена правильная система взаимоотношений с агентствами недвижимости.

### **Система взаимоотношений**

Система взаимоотношений должна быть выстроена как на

теоретическом или юридическом, так и на практическом уровне.

*Заключены ли у вас договоры с крупными и средними, но активно работающими агентствами недвижимости?*

Если у компании серьезное имя и репутация честного партнера, то агентства начинают предлагать ваш продукт, не дожидаясь оформления договора о сотрудничестве, а заключая первую сделку, подписывают и договор. Если компания только начинает работу с партнерами, то, конечно, с основными риелторскими агентствами нужно урегулировать юридические вопросы по взаимодействию, чтобы агенты приступили к работе по формированию потока клиентов на ваши объекты.

*Прописаны ли в этих договорах максимально прозрачно ваши отношения, права и обязанности, условия, при которых выплачивается комиссионное вознаграждение, и его размер? Внесены ли параметры, по которым договор может быть расторгнут?*

Помимо договора должен быть прописан регламент о порядке взаимодействия при различных ситуациях, алгоритм решения спорных и проблемных вопросов. Поскольку жизненные реалии могут вносить коррективы в бизнес-процесс с агентами и клиентами, обратившимися через агентства недвижимости, необходимо это зафиксировать во внутреннем документе компании, который предоставляется агентам для ознакомления.

*Есть ли у вас такой регламент и насколько строго вы придерживаетесь его в отношении абсолютно всех, без исключения, случаев? Разделены ли все агентства, с которыми вы хотите работать, на категории? Определена ли стратегия работы с разными категориями? Прописаны ли ежеквартальные планы работы с ними? Достигнута ли договоренность с руководством агентств категории А и В по этой работе и ожидаемым результатам?*

Да, агенты получают вознаграждение, и это главный стимул их деятельности. Для руководителей же агентств большее количество сделок означает не только увеличение прибыли, но и достижение определенного положения в рейтинге риелторских компаний, работающих с конкретным девелопером, а значит, возможность получения от него преференций для своих клиентов или мотивационной

программы для агентов.

*На каких уровнях ведется работа с агентствами недвижимости? Участвуют ли во взаимодействии с топ-менеджерами агентств директор по маркетингу и продажам и руководитель отдела продаж? Есть ли в отделе продаж девелопера отдельный специалист по работе с агентствами недвижимости? Определена ли периодичность контактов на разных уровнях?*

Если вы хотите получить дополнительную гвардию тех, кто будет вас продвигать, с агентствами действительно должна быть выстроена система взаимодействия, а не разовые контакты. Нужно поддерживать отношения как на уровне руководства, так и на уровне рядовых сотрудников. Один уровень без другого не работает или работает плохо.

Мы наблюдали в компаниях Екатеринбурга, Новосибирска, Краснодара, Тюмени, где система работы была отлажена до самых мелочей, как благодаря нескольким звонкам в агентства недвижимости уже через несколько часов в отделе продаж были агенты с клиентами, которых заинтересовала промоакция.

## **Информирование и обучение агентов по недвижимости**

*Как часто вы делитесь информацией с агентствами недвижимости? Отправляете только прайсы и новости компании или полезные материалы и статьи, которые могут пригодиться риелторам в работе? Приходят ли ваши письма на все адреса агентов или попадают лишь на один адрес, с которого идет рассылка по базе риелторов?*

Большинство компаний отправляют прайсы с определенной периодичностью, также бывают письма, напоминающие о способах покупки, и какие-то горячие акции. Мало кто делает интересной, удобной и полезной свою переписку с агентством, пусть и в одностороннем порядке. Об этом действительно надо думать и делать это, если хотите, чтобы ваши письма выделялись из общей массы и были ожидаемы.

*Есть ли на вашем сайте «личный кабинет риелтора»? Может ли*

*агент посмотреть в нем актуальные остатки квартир? Видит ли свои сделки, как уже заключенные, так и в стадии работы?*

Не все риелторские компании работают в CRM-системе, поэтому возможность хранить информацию по сделкам, проходящим в вашей компании, и работать с ней станет дополнительным инструментом, который будет выделять вас из числа других строительных компаний. Удобный инструмент добавит вам еще один плюс в копилку «притяжения» к девелоперу.

*Пользуетесь ли вы мессенджерами для передачи оперативной информации агентам? Есть ли у вас так называемая «группа поддержки», где агент может быстро получить ответ на срочный вопрос? Участвуют ли в ответах менеджеры отдела продаж или все вопросы снимает один человек?*

В наше время скорость реагирования очень важна, и создание группового чата в WhatsApp<sup>[16]</sup> или Viber<sup>[17]</sup> – хороший инструмент взаимодействия для оперативного реагирования на запросы.

Обучение агентов должно быть регулярным и разноплановым. Постоянно проверяйте, чему и как часто вы учите своих партнеров из агентств недвижимости.

*Проводите ли вы презентации на объекте, регулярно показывая его изменения, динамику стройки? Обучаете ли агентов на их территории в формате «вопрос-ответ»? Устраиваете ли встречи с техническими специалистами, чтобы детально разобрать технологию строительства? Приглашаете ли топ-менеджеров агентства для презентации новых проектов или показа оформленного демонстрационного этажа и шоу-румов? Есть ли у ваших специалистов по работе с агентствами недвижимости график с датами, временем, названием агентства и тематикой обучения? Если спросить агентов, интересно ли им обучение сотрудниками компании или они каждый раз слушают об одних и тех же уникальных торговых предложениях объектов, что вам ответят?*

*Есть ли в вашей практике проведение «Школы риелтора», где в течение 2–3 дней интенсивной работы агенты не только учатся техникам продаж, но и отрабатывают их на реальных кейсах компании? Приглашаете ли вы для лучших продавцов интересных*

*спикеров и тренеров по продажам и маркетингу? Устраиваете ли квесты на строительной площадке, где в игровой форме знакомите с продуктом и проверяете его знание? Есть ли в вашей практике система аттестации специалистов из агентства недвижимости на знание ваших продуктов и выдача сертификатов «Официальный партнер девелопера»?*

Немногие риелторские компании учат своих агентов, поэтому те знания, которые вы готовы будете в них вложить, помогут вырастить действительно высококлассных специалистов, умеющих продавать ваш продукт и стремящихся это делать, особенно при подкреплении соответствующей мотивацией.

## **Повышение лояльности агентов по недвижимости**

Казалось бы, зачем повышать лояльность? Мы же и так выплачиваем комиссионное вознаграждение за работу агентов, хотя иногда эта работа заключается только в том, чтобы привести к нам клиента. Мы говорили, что агентов мы рассматриваем прежде всего как источник привлечения и поставки лидов. Безусловно, чтобы привести клиента, агент должен его заинтересовать, именно поэтому мы и проводим обучение. Но мы также понимаем, что агент никогда не сможет быть на одном уровне с нашим специалистом из отдела продаж как минимум по знанию продукта, если только это не агент, который работает с одним девелопером и считается узкопрофильным специалистом. А таких мы еще не встречали.

Раз мы прежде всего рассчитываем на то, что агент просто будет заинтересовывать нашим продуктом клиента, ему должно быть интересно и приятно предлагать этот продукт, а для этого нужна высокая лояльность к девелоперу.

*Если спросить клиентов, обратившихся за покупкой новостройки в агентства недвижимости, каких девелоперов ему предложили и рекомендовали, назовут ли они нашу компанию? А если предложили, то нашу ли первую? Если клиент рассматривает вторичное жилье, предлагают ли ему как альтернативу наши квартиры, если их срок сдачи достаточно близок? Когда агент приходит на консультацию в*

*отдел продаж вместе с клиентом, помогает он менеджеру работать с возражениями клиента или, наоборот, усиливает его сомнения?*

Лояльно настроенный агент работает с менеджером в тандеме, предупреждает его о ситуации покупателя и моментах, которые он уже выяснил. Говорит, на что стоит обратить особое внимание и что крайне важно клиенту. Предостерегает о возможных подводных камнях в сделке. Одним словом, играет на стороне девелопера, при этом не упуская из виду интересы и выгоды покупателя.

*Все ли вы делаете для повышения лояльности агентств и их сотрудников? Действительно ли ваши отношения честные и прозрачные и вы справедливо решаете появляющиеся время от времени конфликты интересов? Вовремя ли выплачиваете комиссионное вознаграждение? Ваши менеджеры работают на результат или строго в рамках регламента? Поздравляете ли вы руководителей агентств с днем рождения лично, а агентов, которые заключают с вами сделки, посредством звонка или СМС? Проводите ли среди агентов конкурсы на самый высокий результат и достаточно ли долго длится соревнование, чтобы иметь среди участников не пять агентов, а значительно больше? Практикуется ли в вашей компании ежеквартальное награждение лучших агентов? Проводятся ли неформальные мероприятия для особо активно работающих агентов?*

Тюменская компания ежеквартально устраивала для агентов неформальные мероприятия: и учили танцевать сальсу, и участвовали в кулинарном мастер-классе, и летали на параплане. Но самой запоминающейся стала организованная рыбалка для мужчин-агентов. Воспоминания об этом выезде на природу свежи у них до сих пор, хотя прошло довольно много времени.

Большинство мероприятий, благодаря которым можно повысить лояльность агентов, не требуют значительных расходов, а отношения выстраиваются не только на деловом, но и на неформальном уровне. И выбирая между двумя девелоперами со схожими продуктами для клиента и условиями вознаграждения для агента, последний выделит и предложит покупателю того девелопера, с которым ему приятно работать.

## **Аудит работы с ипотечными центрами банков**

### **Чек-лист: что должно соблюдаться**

- Доля ипотечных сделок в продажах соответствует продаваемому сегменту.
- Банки предоставляют клиентам преференции.
- Аккредитация объектов проходит на начальной стадии строительства.
- В офисе есть представители крупных банков-партнеров.
- Один-два раза в год проводятся экскурсии для сотрудников ипотечных центров.
- Регулярно организуются круглые столы по проблемам ипотечного кредитования и ипотечные субботы.
- Для клиентов и агентов работает «Школа ипотеки».
- Проводятся мероприятия по повышению лояльности ипотечных специалистов.
- Организованы консультации не определившихся с объектом клиентов как в банке, так и по телефону.
- Вместе с отделом активных продаж банков на предприятиях проводятся презентации продуктов компании.

На протяжении длительного времени ипотека остается одним из востребованных инструментов покупки, а это значит, что для достижения результата должна быть отлажена работа с ипотечными центрами банков.

*Какие способы оплаты квартиры вы предлагаете покупателю? Какую долю занимает покупка с помощью ипотечных средств? Сколько банков аккредитовали ваши объекты и предлагают клиенту свои программы?*

Проводя аудит работы с ипотечными центрами банков, нужно прежде всего ответить на эти вопросы и соотнести ответы с тем сегментом, в котором вы строите объекты.

*Если вы ориентированы на класс эконом и эконом-комфорт,*

*держите ли долю ипотечных сделок 50 % и более? Заключены ли у вас с банками соглашения, по которым ваш клиент получает преференции? Выстраивая систему взаимоотношений с ипотечными центрами, подходите ли к этому всесторонне? Охватывает ли ваше внимание сотрудников разных уровней банковской системы?*

## **Система взаимоотношений**

Так же как и при работе с любыми партнерскими компаниями, мы должны отслеживать, чтобы наши объекты можно было купить с помощью ипотечных средств.

*Насколько быстро банки аккредитовывают ваши объекты? Достигнуты ли у вас договоренности об аккредитации на стадии «поставлен забор» или ваши клиенты могут воспользоваться ипотекой не ранее, чем будут готовы 2–3 этажа? Отлажена ли система передачи заявок от ипотечного брокера из офиса продаж в ипотечный центр? Есть ли закрепленные специалисты, которые работают с вашими клиентами? Работают ли в вашем офисе представители банков-партнеров, чтобы дать клиенту детальную консультацию и принять заявку?*

Подобные договоренности, безусловно, зависят от ряда факторов и могут быть достигнуты только на уровне топ-менеджеров. Постоянная же работа должна вестись на уровне линейных сотрудников, включая менеджеров по продажам и, конечно, ипотечного брокера. Именно брокер должен выстраивать отношения с рядовыми сотрудниками ипотечных центров, а также заниматься их информированием и обучением.

## **Информирование и обучение сотрудников ипотечных центров**

*Знают ли рядовые менеджеры по ипотечному кредитованию о вашем продукте? Видели ли они ваши строительные площадки? Посещали экскурсии по вашим объектам? Знают ли о фишках ваших объектов?*

Если еще год-два назад специалисты банков рассматривали заявку



на покупку первичного жилья и не интересовались, выбрал ли покупатель объект и какой, то сейчас ситуация меняется в лучшую для девелоперов сторону. Даже рядовые сотрудники банков становятся заинтересованными в быстром проведении сделки. Для этого, во-первых, неопределившийся клиент должен сделать свой выбор, а во-вторых, сделку нужно провести с максимальной скоростью. В связи с этим многие банки стараются донести до своих менеджеров хотя бы минимальные знания о проектах, которые аккредитованы и могут быть рекомендованы к покупке.

У всех организаций бывают планерные встречи, и банки не исключения.

*Бывает ли ваш представитель на таких собраниях, чтобы рассказать об уникальных особенностях проекта? Есть ли у вас договоренность с руководителями ипотечных подразделений, что вы с установленной периодичностью будете присылать интересные напоминания о вашем продукте ипотечным специалистам? Показываете ли вы 1–2 раза в год менеджерам по ипотеке крупных банков-партнеров ваши строительные объекты, чтобы они были не только названиями в перечне объектов девелоперов, но и формировали образы благодаря эмоциональной экскурсии, проводящейся специально для них? Приглашаете ли на аналогичные экскурсии руководителей банков и ипотечных центров?*

Это специалист из агентства недвижимости может приехать с клиентом и получить консультацию и экскурсию для покупателя и понимание продукта для себя. У банкиров же нет такой задачи, поэтому экскурсию для них должны организовывать вы. Безусловно, это мероприятие проводится гораздо реже, чем для агентств, и именно поэтому должно особенно запоминаться. Способов сделать экскурсию нестандартной множество, осталось только поставить перед собой цель.

## **Совместные мероприятия**

Ничто так не помогает наладить контакт, как совместно проведенные мероприятия.

*Проводите ли вы регулярные круглые столы? Участвуют ли в них*

*банкиры? Какой формат используете: доклады или активную дискуссию по заранее определенному кругу вопросов? Приглашаете ли на эти мероприятия журналистов для освещения в прессе?*

Ежеквартально или минимум раз в полгода необходимо устраивать профессиональные встречи, чтобы обсудить тенденции в области ипотечного кредитования, портрет потребителя, итоги работы и многое другое. На этих мероприятиях обязательно должны присутствовать как руководители ипотечных центров, так и рядовые сотрудники и банка, и компании-девелопера.

*Обучаете ли вы менеджеров вашего отдела продаж банковским продуктам, работе с ипотечным калькулятором и прочим нюансам? Кто это делает: ваш ипотечный брокер или представители банков?*

Представители банков всегда с удовольствием приезжают в офис продаж девелопера, чтобы поделиться знаниями. Чаще всего эти задачи исполняют рядовые сотрудники ипотечных центров, а значит, появляется возможность дополнительного общения лицом к лицу, а не по телефону, что однозначно способствует установлению дружеских контактов и связей.

## **Повышение лояльности**

*Как вы повышаете лояльность сотрудников банков? Поздравляете ли со знаменательными событиями и днями рождения? Приглашаете ли на неформальные встречи по результатам квартала или полугодия? Проводите ли нестандартные акции?*

Поскольку банкиры против, чтобы их менеджеров мотивировали финансово, остается мотивировать нематериально. Это могут быть и конкурсы с розыгрышем призов, и вручение почетных грамот, и даже сладкие подарки.

Один из екатеринбургских девелоперов завел традицию привозить по утрам понедельников в ипотечные центры банков цветы и сладости к чаю. Поскольку львиная доля ипотечных специалистов – девушки, это не осталось незамеченным. Компания получила неформальное признание, о ней заговорили. К сотрудникам отдела продаж теперь относятся более внимательно, их заявки рассматривают особенно быстро, определенный процент клиентов сообщали, что им

посоветовали рассмотреть проекты компании в банке, куда они обратились за ипотечной заявкой.

*Проводите ли вы ипотечные субботы, когда клиент может получить консультацию сразу в нескольких банках и подать заявку?*

Возможность получить дополнительный клиентопоток всегда приветствуется банками, поэтому ипотечные субботы при должной организации могут дать положительный результат обеим сторонам.

*Работает ли в вашей компании «Школа ипотеки»? Занятия проводятся только для клиентов или еще и для специалистов агентств недвижимости?*

«Школа ипотеки» для агентов может стать серьезным помощником, потому что знаний по ипотечным продуктам обычно не хватает, так как в этой области практически в каждом агентстве работают ипотечные брокеры. А агенты, не обладая пониманием, не могут аргументированно поддержать клиента в решении оформить ипотечный кредит или ответить на какие-то общие вопросы. Банкиры также заинтересованы в обучении агентов, потому что у банков в ипотечной сфере всего три канала появления клиентов: девелопер, агентство и, как они сами говорят, самостоятельные «пешеходы».

## **Работа в тандеме «менеджер компании – менеджер банка»**

Ни для кого не секрет, что налаженные отношения упрощают процесс работы. Также работа в слаженном тандеме всегда эффективнее одиночной.

*Как построена у вас работа в тандеме «менеджер отдела продаж – менеджер банка»? Поддерживают ли они связь по клиенту от момента подачи заявки до заключения сделки? Введена ли практика, когда ваш менеджер звонит клиентам, которые получили одобрение в банке, но не выбрали объект? Есть ли договоренность, что все заявки от вашего отдела продаж обрабатывают определенные ипотечные специалисты?*

Постоянно держа связь по клиенту, и вы, и представитель банка

можете, во-первых, подстраховать друг друга, а во-вторых, не упустить момент, если сделка начнет затягиваться или, хуже того, разваливаться. Договоренности о передаче контактов из банка девелоперов дадут дополнительный поток клиентов, что вам, как девелоперу, безусловно важно. Банку это тоже интересно, потому что решение об одобрении ипотечной заявки имеет временные ограничения, и клиент максимально быстро должен определиться с объектом и выйти на заключение договора.

*Есть ли у вас договоренность с банком, что ваш менеджер присутствует в ипотечном центре и консультирует клиентов, пришедших подавать ипотечную заявку?*

Это тоже дополнительный источник клиентов, которым даже не нужно ждать звонка от специалиста отдела продаж, а можно сразу же ознакомиться с объектом и забронировать квартиру.

Во всех крупных банках есть отделы по работе с корпоративными клиентами, в их задачи входят выезды на предприятия для презентации сотрудникам продуктов банков.

*Есть ли у вашей компании договоренности об участии в подобных выездах? Работаете ли вы в паре, когда представитель отдела активных продаж банка рассказывает об ипотеке, а вы о продукте, который можно купить с ее помощью?*

Ипотечные центры, как и агентства недвижимости, – дополнительный канал привлечения клиентов, поэтому работа с банками должна быть регулярной и систематической. Мероприятия, проводимые ипотечным брокером, прежде всего направляются на информирование и повышение лояльности рядовых сотрудников, а задача топ-менеджеров – договориться о максимально привлекательных условиях для ваших клиентов.

## **Заключение**

Мы поделились с вами опытом и знаниями проведения аудита отдела продаж – какие параметры проверять, на что обращать внимание, по каким критериям оценивать. В заключение хотим дать рекомендации по выстраиванию системы аудитов.

В настоящее время бизнес развивается очень динамично. Давно прошло то время, когда настройку работы отдела продаж можно было делать один-два раза в год. Сейчас уже не хватает проведенной раз в полугодие стратегической сессии с топ-менеджментом компании и спущенных сверху директив. Открытые или корпоративные тренинги для отдела продаж тоже не решают вопроса улучшения работы этой сферы, ведь они направлены в большей степени на отработку локальных действий менеджеров. Чтобы успевать за изменениями рынка, необходима система аудирования работы отдела продаж, которая позволит оперативно принимать решение о необходимых коррективах.

В графике проведения аудитов должны быть две составляющие: внутренний и внешний аудиты. Внутренний аудит проводит директор по маркетингу и продажам совместно с руководителем отдела продаж; инструкцию по внутреннему аудиту мы предложили. Внешний аудит также должен практиковаться, потому что взгляд изнутри достаточно быстро замыливается, а привлеченные консультанты способны посмотреть на ваши процессы извне и увидеть новые возможности и точки роста.

График проведения аудитов может выглядеть таким образом:

	Внешний	Внутренний
	Январь	Февраль
	Апрель	Март
	Сентябрь	Май
		Июнь
Аудит отдела продаж		Июль
		Август
		Октябрь
		Ноябрь
		Декабрь

Есть много компаний, предлагающих подобные услуги, и это говорит о востребованности направления. Одни специализируются на анализе и постановке системы продаж только в своем регионе, другие работают по всей России, и в их портфеле более сотни кейсов по разным направлениям бизнеса. Мы же считаем, что наиболее качественный результат вы получите, когда компания, выполняющая для вас аудит отдела продаж, во-первых, имеет практические компетенции в продаже недвижимости, во-вторых, специализируется на работе с девелоперскими компаниями, а в-третьих, наработала опыт подобной деятельности в разных регионах. Такие три важных аспекта позволят вам получить максимально полезные рекомендации с учетом как их практики продаж, так и опыта взаимодействия с девелоперами в разных точках страны.

Следите за продажами, анализируйте себя и конкурентов, наблюдайте за рынком, постоянно повышайте качество работы менеджеров – и результат вас порадует!

# Сноски

## 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.*

## 2

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

## 3

Mystery shopping – тайный покупатель (англ.).

## 4

Рендер (от англ. render – воспроизводить) – компьютерная программа, позволяющая получать изображения по модели. В случае с девелопментом рендером называется смоделированное изображение строящегося объекта (квартиры), представленное в виде фотографии (плакат, фото разного размера).

## 5

Таймлапс (с англ. time – время, lapse – течение, промежуток) – видео, созданное из серии фотографий, которые сняты неподвижной или плавно движущейся камерой в течение длительного времени. В

результате получается «ускоренная съемка», где целый день на одном месте может «уложиться» в две минуты.

## 6

Фолдер – папка для бумаг с фирменной символикой.

## 7

Лифлет – разновидность буклета; двусторонний отпечатанный лист формата А4 с двумя или более фальцами, сложенный всевозможными способами: гармошкой, пополам, дельтообразно и др. Основное отличие – отсутствие скрепляющих элементов (пружин, скрепок, клея). Лифлет идеален для рассылки в евроконвертах, из-за этого его называют также евробуклет.

## 8

Фронт-офис – общее наименование группы подразделений или процессов в организациях, отвечающих за непосредственную работу с клиентами, заказчиками (кол-центры, торговые и демонстрационные залы, кассы клиентского обслуживания и др.).

## 9

Бэк-офис – отделы компании, которые выполняют рутинные, административные, обслуживающие функции управления бизнесом (IT-администрирование баз данных, служба поддержки, бухгалтерия и др.).

## 10

Лидогенерация – процесс привлечения и обработки лидов с целью конвертации их в клиенты. (Лид – это контакт человека, заинтересованного вашим продуктом или проявившего интерес к вашей сфере деятельности.)



## **11**

Воронка продаж – принцип распределения клиентов по стадиям процесса продаж от первого контакта до заключения сделки.

## **12**

CRM-система (от англ. Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это специальные компьютерные программы, позволяющие планировать задачи и контролировать их выполнение, вести учет клиентов, хранить документацию по проектам, автоматизировать ее создание и др.

## **13**

АН – агентство недвижимости.

## **14**

Шоу-рум – торговое пространство, на котором выставлены образцы продукции; выставочный зал.

## **15**

Когда строительство достигает определенного этапа, можно показать образцы товара. На этой стадии включается такой инструмент продажи, как демонстрационный этаж, или демоэтаж. Клиенту показывается весь ассортимент помещений – это может подвигнуть его к покупке большей квартиры.

## **16**

WhatsApp Messenger – это кросс-платформенное приложение для смартфонов, позволяющее обмениваться сообщениями и при этом не платить, как за SMS.

## **17**

Viber – приложение VoIP для смартфонов, позволяющее делать бесплатные звонки через Wi-Fi и сети 3G между смартфонами, а также передавать текстовые сообщения, картинки, видео- и аудиосообщения.