

# Антикризисное управление: как увеличить долю прямых продаж от застройщика бесплатно и без SMS?

Сюзан Уорнер,  
эксперт по клиентскому опыту, цифровизации и  
эффективности процессов

 @suzansuzan11



# Информация об исследовании



## Методы

- Включенное наблюдение в офисах продаж
- Глубинные интервью
- Аудит взаимодействия между отделами



## Объекты

Семь офисов продаж ГК Самолет



## Выборка

РГП (6 чел.)  
МОП (8 чел.)  
Клиенты (10 чел.)



На что обратить внимание  
и к чему стремиться



# Профиль команды мечты

1

## Скиллы

Менеджеры хорошо продают, знают заранее, как обработать возражения, отвечают на вопросы “вторичных” клиентов и вне офиса.

2

## Опыт

Менеджеры, обслуживающие БК, имеют опыт в разных сегментах премиального класса (автомобили, элитная недвижимость за границей).

3

## Вовлечение

Менеджеры продают в том числе по своей базе клиентов, постят продаваемые объекты в соц. сетях и мессенджерах.

4

## Лояльность

Менеджеры верят в продаваемые проекты, сами покупают и считают, что в Самолете есть рост и хорошие условия в целом.

5

## Открытость

Сотрудники могут и хотят выступать с инициативой, делать больше, чем обещали, обсуждать с руководством свое видение.

6

## Рабочее место

Комфортная рабочая зона и зона отдыха (мини кухня), где есть закуски, вода.

# Офис и процессы

1

## Брендинг

Офис и проект с баннерами и флагами, с забором с правдоподобными изображениями.

2

## Кросс-селл

Менеджеры по продажам должны знать несколько проектов, чтобы предложить клиенту больше вариантов. Провести первичную консультацию перед тем, как клиент поедет в другой офис или к конкурентам.

3

## Коммуникации

Одинаковые условия, обговариваемые в ЕКЦ и офисах продаж. Иначе часть клиентов воспринимает разницу негативно -- заманивание в офис любой ценой.

4

## Контроль посещения

Отслеживать, в который раз клиент посещает тот или иной офис. Есть вероятность натолкнуться на тайных покупателей или не покупателей, которые забивают слоты.

5

## Бизнес класс

Специальные условия для бизнес класса, отдельная страница на сайте или отдельный бренд, персонализированные условия покупки.

Продажи своими силами:  
внутренние ресурсы



*“Окружите себя людьми, которые умнее вас, дайте им все необходимое для роста, и ваш бизнес будет процветать”*

Ричард Брэнсон, британский предприниматель, основатель корпорации Virgin Group (> 400 компаний в разных сферах)

# Кто и как работает в компании

1

## Опыт и навыки

Изучите детально, за что отвечали и в каких компаниях работали сотрудники. Применяйте их навыки в текущих задачах – поможет бизнесу, поможет им реализовываться.

2

## Разбор полетов

Обмен опытом между сотрудниками из разных офисов продаж, проектов разного класса – внутреннее “бесплатное” обучение лучшим практикам продаж.

3

## Ценности

Периодически опрашивайте сотрудников, что ценно для них в работе и что может сделать для них компания, чтобы продажи выросли.

4

## Мотивация

Проводите анализ конкурентов, чтобы предлагать лучшие условия на рынке. Регулярно собирайте ОС на систему мотивации – точно ли она поощряет и мотивирует или наоборот?

5

## Текущие задачи

Проводите аудит задач МОПов – на что уходит их время? Зачем они это делают? Какой результат? Как измеряется успешность результата?

# Узнали и что дальше

1

## Опыт и навыки

Составьте прозрачный ИПР для каждого МОП вместе с ним. Так у него кроме KPI будет дополнительная мотивация обучаться, продавать больше и приводить своих клиентов.

2

## Разбор полетов

Назначайте опытного наставника среди успешных МОПов для тех, кто только начинает в продажах или не всегда справляется. Это гораздо выгоднее, чем найм и онбординг нового сотрудника.

3

## Ценности

Идеи от сотрудников, которые релевантны компании, могут внедряться с разной скоростью. Сделайте рассылку с конкретными положениями, что конкретно измениться по результатам опроса и дайте примерный срок внедрения.

4

## Мотивация

Разработайте условия для всех сотрудников, при которых будете платить % за успешно приведенного клиента. % должен быть ниже агентского.

5

## Текущие задачи

Распределите зоны ответственности между отделами, автоматизируйте ручной труд, подключите цифровые сервисы, позволяющие освободить время МОП для главной задачи – продавать.

# Продажи своими силами: CustDev



# Как думают клиенты

1

## Обратная связь

После каждого посещения запрашивайте ОС у клиента – что нужно для принятия решения, какие еще проекты смотрел/будет смотреть, запросите пожелания насчет процессов компании, что можно улучшить.

Также можно сделать короткий опросник для МОП, который он заполняет после каждого посетителя и отвечает на вопросы, что в этом случае помогло бы продать/что хорошо продалось и почему.

2

## Цифровые следы

Необходимо регулярно автоматизированно анализировать разговоры в ЕКЦ, с МОП, отзывы в интернете, чтобы держать руку на пульсе и вовремя отреагировать.

3

## Анализ СХ конкурентов

Регулярно отслеживать практики конкурентов от продукта и позиционирования до сервиса и техник продаж в офисе или онлайн.

# Постройте CJM и аналитику посещения офиса продаж

1

Как происходит первое взаимодействие клиента с застройщиком?

2

Какие действия (не)предпринимает застройщик, чтобы его удержать?

3

Какие действия предпринимает клиент после первого взаимодействия с застройщиком?

4

□

5

На что опирается и как принимает решение о (не) покупке недвижимости?

Продажи через агентов:  
условия застройщика



# Как работать с агентами

1

## Агенты

Агент для получения % должен презентовать проект и заинтересовать клиента. Для недвижимости с высоким чеком агент может приходить вместе с клиентом или один, если представляет его интересы, и только в этом случае получает комиссию.

2

## Агенты в БК

Есть клиенты, которые общаются только через агента, в БК агенты приносят хорошие чеки, РГП считают их работу того стоящей.

3

## ЕКЦ

Лучше разбираться в проектах и условиях для них, если информация есть только в офисе продаж – так и говорить

# Как в итоге вырастить прямые продажи



# Составляющие прямых продаж

1

Каждый сотрудник компании = менеджер по продажам, работающий за % от стоимости сделки.

2

Менеджер по продажам постоянно учится, растет и продает в том числе по своей базе клиентов.

3

Агенты, работающие с дорогой недвижимостью, полностью погружают клиента в проект, приходят в офис вместе с ним.

4

Выгодные условия для онлайн сделки – цифровизация процесса покупки.

На связи!



самолет