

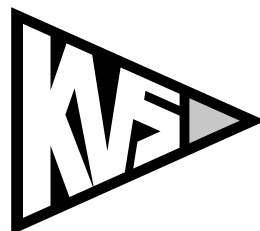


АНЖЕЛИКА АЛЬШАЕВА



**В НЕДВИЖИМОСТИ**

**СИСТЕМА,  
КОТОРАЯ  
РАБОТАЕТ**



УДК 339.13  
ББК 65.290-2  
А59

**Альшаева, Анжелика Игоревна.**

А59 PRO-продажи в недвижимости. Система, которая работает /  
Анжелика Альшаева. – Москва : ООО «КВС. АН», 2024. – 152 с.

978-5-6052745-0-6

Забудьте о шаблонных советах. Анжелика делится уникальной методикой разработки сквозной KPI-системы, которая мотивирует каждого сотрудника и ведет к взрывному росту продаж. Перестаньте ждать чуда, создайте его сами!

УДК 339.13  
ББК 65.290-2

978-5-6052745-0-6

© Альшаева А. И., текст, 2024  
© Шуклин А. С., иллюстрация на обложке, 2024  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

## ВСТУПЛЕНИЕ

Я давно хотела написать книгу.

И только сейчас я решилась поделиться своей историей.

После достижения успеха хочется поделиться своим опытом. Ведь опыт ценен не наградами на полке, но пользой в бою. Особенно для тех, кто стоит только в начале своего пути.

В этой книге — мои инструменты, то, чем я постоянно пользуюсь, только то, что действительно работает. За 22 года моей работы в строительных компаниях случилось несколько кризисов, были приняты десятки изменений в законодательстве. Изменилось все: продукт, клиент, продвижение, персонал. Я сама не осталась прежней, развитие привело меня к новым смыслам. Но осталась неизменной моя любовь к работе, к достижению целей, к тому, чтобы никогда не останавливаться на достигнутом. И в этой книге собрано то, что по-настоящему помогает сохранить эти ценности и принести успех в управлении бизнесом.

На этих страницах вы прочтете, как эффективно организовать систему управления продажами, прописать бизнес-процессы, чтобы ничего не упустить, а главное — для чего это надо. Я поделюсь с вами уникальной методикой разработки сквозной KPI системы для всего персонала коммерческой службы. Она затрагивает всех профессионалов системы: от специалиста колл-центра до менеджера по рекламе, от продавца до маркетолога. Надеюсь, мои примеры, скрипты, чек-листы и насыщенный опыт помогут вам максимизировать продуктивность. А сама книга станет настольной для руководителей и менеджеров по продажам.

Вперед к эффективности!



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление.....	5
<b>ЧАСТЬ I. БИЗНЕС</b>	
Глава 1. Как обеспечить регулярное и прогнозируемое поступление денег с помощью прописанных бизнес-процессов.....	11
Глава 2. Оперативный менеджмент: чтобы получать сверхприбыль, нужно следить за системой, а не за сотрудниками.....	18
Глава 3. Аналитика – это то, с чего начинаются продажи.....	23
Глава 4. Диверсификация бизнеса как источник дополнительного заработка.....	28
<b>ЧАСТЬ II. ДЕНЬГИ</b>	
Глава 5. План продаж: как выжать максимум из своего продукта.....	33
Глава 6. Ассортимент: как создавать востребованные товары, получать максимум прибыли и зарабатывать на дополнительных услугах.....	46
Глава 7. Ценообразование: как коэффициент ценности позволяет устанавливать более высокую цену и успешно продавать.....	52
Глава 8. KPI: мотивируем сотрудников делать деньги.....	58
<b>ЧАСТЬ III. ЛЮДИ</b>	
Глава 9. «Круговая порука»: как построить отдел продаж, где менеджеры сами будут контролировать показатели друг друга.....	67
Глава 10. Формирование команды: особенности найма, увольнения и роста продавцов.....	72
Глава 11. Обучение – обязательное и нет: в какой момент затраты на обучение персонала перестают быть инвестицией.....	79
<b>ЧАСТЬ IV. ПРОДВИЖЕНИЕ</b>	
Глава 12. А ваш маркетинг тратит деньги или зарабатывает? Ищем, где зарыта прибыль.....	87
Глава 13. Отдел рекламы: мы не осваиваем бюджет, а делаем деньги.....	92
Глава 14. Стандарты и скрипты: простой способ заставить персонал работать быстрее и качественнее, а компании зарабатывать больше.....	102
Глава 15. Насколько ваш клиент удовлетворен?.....	104
<b>ПРИМЕР КОРПОРАТИВНОЙ КНИГИ ПРОДАЖ.....</b>	<b>113</b>
Благодарности.....	149
Заключение.....	150



# **Часть I. БИЗНЕС**



# 1

---

## **КАК ОБЕСПЕЧИТЬ РЕГУЛЯРНОЕ И ПРОГНОЗИРУЕМОЕ ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕГ С ПОМОЩЬЮ ПРОПИСАННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Прописанные бизнес-процессы – это схемы, которые наглядно показывают этапы работ, дедлайны, а также зоны ответственности сотрудников. Они очень удобны, потому что даже при беглом взгляде позволяют сразу оценить масштаб, состав, сроки выполнения работ и увидеть ответственных. Чем детальнее прописаны бизнес-процессы, тем лучше. Вообще любые регулярно повторяющиеся действия нужно задокументировать, а в идеале – автоматизировать, чтобы вы всегда были в курсе, если что-то пошло не по регламенту.

Что можно сказать о бизнес-процессе, глядя на его схему:

- Где находятся узкие места и проблемные звенья процесса.
- По каким критериям можно измерить его эффективность.
- Как улучшить бизнес-процесс.

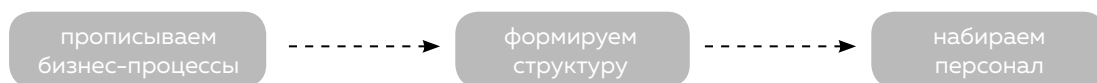
## **СОЗДАВАЙТЕ КОНВЕЙЕР ВЕЗДЕ, ГДЕ ЭТО ВОЗМОЖНО**

При смене персонала, которая в коммерческой службе происходит постоянно (подробнее про ротацию персонала читайте в главе 10), прописанные бизнес-процессы сокращают время на адаптацию новых сотрудников. Часто даже при обучении мы не озвучиваем то, что кажется очевидным для старожилов, но не для новеньких. Из-за такого недопонимания возникают ошибки и потери контрактов.

Именно прописанные бизнес-процессы становятся основой для регламентов (подробнее про стандарты и скрипты читайте в главе 14). А благодаря тому, что каждый этап имеет свой «вход» и «выход», в случае возникновения проблем у персонала не будет соблазна заниматься «корпоративным футболом», когда разные отделы перекидывают ответственность друг на друга. Достаточно свериться со схемой, и сразу понятно, кто схалтурил. Бизнес-процессы позволяют создавать конвейерную систему, когда каждый сотрудник четко понимает свою задачу, и скорость выполнения работы возрастает.

Также бизнес-процессы помогают понять, все ли ресурсы у нас есть, чтобы идти к цели. Это особенно актуально при запуске новых продуктов. Переноса все

цепочки и взаимосвязи на бумагу, мы видим, что в штате нужен, например, экономист или дизайнер.



## ПРОПИСАННЫЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПОЗВОЛЯЮТ ПРОГНОЗИРОВАТЬ ДЕНЕЖНЫЙ ПРИХОД

Но самое главное, что бизнес-процессы обеспечивают регулярное и прогнозируемое поступление денег. Однажды я стала замечать, что в компании не выполняются планы поступления денежных средств. Продажи шли хорошо, но по каждому контракту деньги почему-то приходили в разное время. Тогда я поняла, что все менеджеры формируют договоры в разные сроки. Кто-то успевает оформить документы быстро, а у кого-то это занимает больше времени. Для меня, как для руководителя, это стало проблемой, так как я не могла понять, когда точно придут деньги, чтобы исходя из этого выстраивать финансовое планирование.

Тогда мы прописали в бизнес-процессах сроки оформления договора, чтобы я точно понимала, сколько пройдет времени с момента его подписания до поступления денег, и кто за это отвечает. В процессе работы стало понятно, что отталкиваться нужно от формы оплаты, потому что именно от нее зависят сроки. В сфере недвижимости оплата может быть полной, в рассрочку или ипотеку, с использованием материнского капитала или субсидий. При этом сроки сильно разнятся.

Прописанные бизнес-процессы легли в основу технического задания для внедрения новых данных в CRM-систему. Теперь, зайдя в CRM, я сразу вижу: по какому договору просрочена оплата, кто ведет клиента, на каком этапе произошла задержка и кто виноват — продавец или менеджер отдела сопровождения.

Кстати, зачастую подробно прописывать бизнес-процессы в компании начинают как раз столкнувшись со сложностями.

## КАК ПРОПИСЫВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ?

Мы отталкиваемся от пути клиента с момента его обращения в компанию. Клиент проходит через все отделы коммерческой службы (маркетинга, рекламы, колл-центра, продаж и сопровождения), но у каждого отдела схема пути выглядит по-своему.

Весь путь клиента делится на участки, на каждом из которых есть «вход» и «выход», то есть момент, когда один сотрудник передает ответственность за клиента своему коллеге из другого отдела. Так мы разграничиваем ответственность и сферы влияния, к тому же персонал понимает, за какую именно работу ему платят.

Особенно важные или проблемные участки можно прописывать подробнее. Например, разложить по способам оплаты, как я описывала выше. Более глубокая

детализация также нужна для нетипичных задач. Если в основном вы работаете с физическими лицами, а схема работы с юридическими лицами отличается, то стоит ее зарегистрировать.

Главное, чтобы критерий, от которого вы отталкиваетесь, был измеримым. Например, описать работу колл-центра в количественных показателях очень просто: сотрудник должен ответить не позднее пятого гудка, задать пять вопросов, занести ответы в CRM и перевести звонок на продавца. Все эти операции легко укладываются в схему. А вот работу продавцов так просто расписать не получится. Для этого есть корпоративная книга продаж и инструкция по работе в CRM-системе.

Если в компании появляется новый продукт или услуга, то взаимодействие с ним непременно нужно раскрыть через бизнес-процессы, чтобы все понимали, как с ним работать. Недавно мы запускали интернет-магазин квартир и, чтобы сделать сайт, полностью прописали путь клиента к покупке жилья. Так же мы расписываем работу с партнерами. Это сокращает ручной труд, а у руководителя не болит голова о том, что сотрудники могут сделать что-то не так.

Грамотно прописанные бизнес-процессы, согласованные с подразделениями, для которых они составлены, позволяют сотрудникам продуктивно работать, четко понимая зону своей ответственности, а руководителю – уйти от оперативного контроля и отслеживать только реперные точки.

Каждое успешное предприятие должно научиться подстраиваться под меняющиеся экономические условия. По мере изменения спроса, климата, финансирования, конкурентной среды и многих других факторов, важно вовремя корректировать рабочий процесс и оптимизировать управление бизнес-процессами.

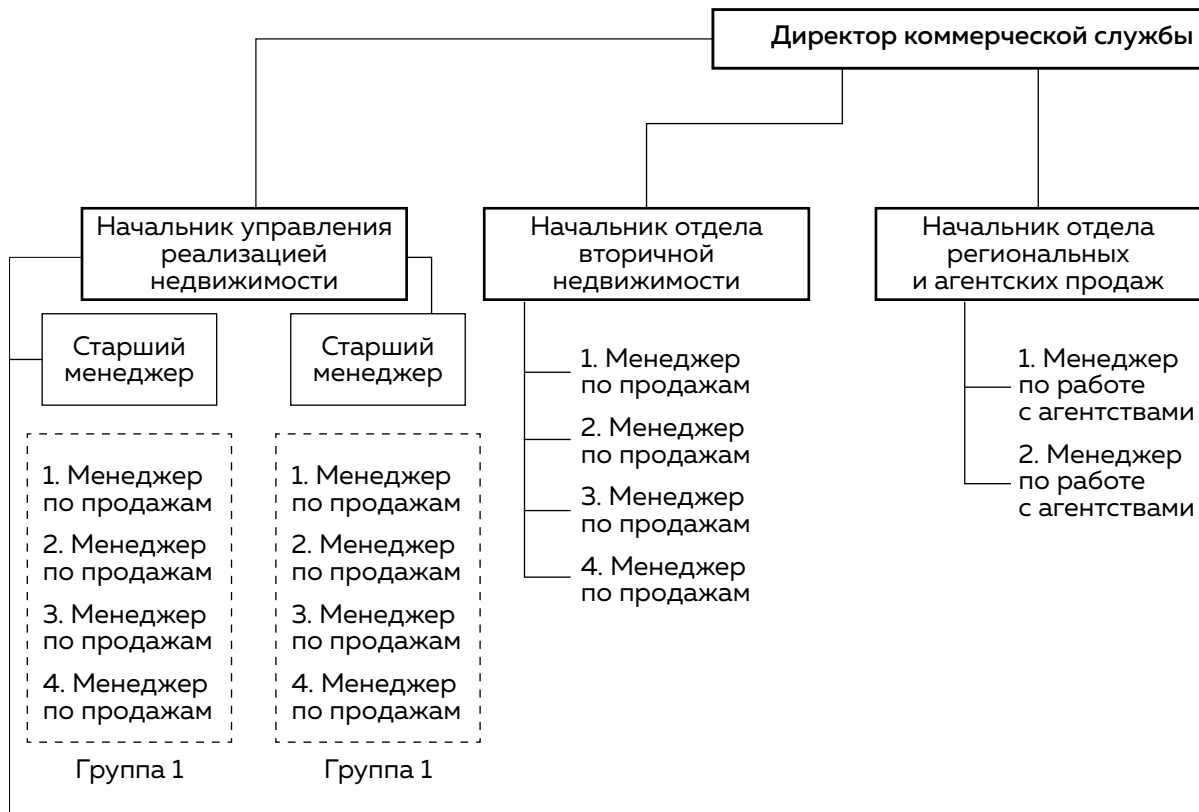
В нашей компании все процессы выстроены «от клиента». Этому посвящена каждая глава книги. А клиент попадает к нам через единый колл-центр. Поэтому предлагаю рассмотреть наглядный пример оптимизации бизнес-процесса (стр. 14), реализованного по результатам анализа успешного пути клиента в нашей компании.

## **ЗАЧЕМ ОТДЕЛЯТЬ КОЛЛ-ЦЕНТР ОТ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?**

Сотрудники колл-центра должны быть независимыми от отдела продаж и подчиняться напрямую коммерческому директору. Иначе продавцы могут оказывать давление на колл-центр, например, просить не переводить на них звонки. Тогда как основная задача сотрудника колл-центра (и это прописано в его KPI) – как можно больше звонков перенаправить на менеджеров. Рабочий день продавца четко расписан: какую часть дня он уделяет звонкам, какую – работе с базой, а какую – встречам. Это расписание есть и у колл-центра, сотрудники которого знают, на кого из менеджеров в данный момент можно перевести входящий звонок.



## Пример структуры коммерческой службы



(Дирекция по продажам и маркетингу)

