



Секреты взрывных продаж недвижимости

Эдуард Сюткин

Эдуард Сюткин

Секреты взрывных продаж недвижимости

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69893143

SelfPub; 2023

Аннотация

Застройщикам сегодня, приходится думать не только о строительстве, но и о том, как реализовывать объекты строительства. И тут скрыто множество задач: выстраивание маркетинга, разработка методологии продаж, найм и обучение менеджеров и их руководителей, организация их работы, регламенты, скрипты. Нужно выработать критерии оценки эффективности всех сотрудников. Внедрить контроль качества. В эпоху роста никому, естественно, не хотелось загружать себя вопросами эффективности, ведь все, как правило, заняты ростом объемов продаж. Однако в период экономической нестабильности значение эффективности работы возрастает многократно. Настало время перемен, и от того, как вы к этим переменам подойдете, зависит ваше будущее. Я писал эту книгу, как практическое пособие для всех, кто занимается строительством и продажами в сфере недвижимости. Неважно, что вы строите. Если дело касается реализации любых объектов

недвижимости от застройщика, эта книга точно будет вам полезна.

Содержание

Об авторе	5
Для кого эта книга	8
Начнем	11
Глава 1. Я не люблю продажи	18
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Эдуард Сюткин

Секреты взрывных продаж недвижимости

Об авторе

Эдуард Сюткин, серийный предприниматель, основатель и CEO компании Peak Performance. Компания создает под ключ коммерческие департаменты для застройщиков, а также оптимизирует работу уже действующих команд как по направлению маркетинга, так и в сфере продаж.

Помимо этого команда автора книги предоставляет застройщикам в аренду высокоэффективные отделы продаж и маркетинга с большим опытом работы. Эта услуга пользуется высоким спросом среди компаний, которым невыгодно или нецелесообразно создавать собственные департаменты коммерции.

Среди наиболее успешных кейсов компании – семикратное повышение эффективности продаж Клиента. По итогам июня 2023 года, конверсия из заявки по прямым сделкам составила 6,5%. С учетом сделок через агентства общая конверсия составила 12%.

За 15 лет предпринимательской деятельности Эдуард

Сюткин основал четыре компании в совершенно разных сферах бизнеса. Три из них успешно работают и сегодня. Это event-агентство INVITE, которому уже более 10 лет; одно из ведущих агентств недвижимости в Сочи – INVITE-недвижимость; компания Peak Performance.

Помимо создания собственных бизнесов, автор имеет богатый опыт проектной деятельности и работы в найме на позициях директора по продажам, директора по маркетингу и бренд-менеджера таких крупных компаний, как PepsiCo, British American Tobacco, MZ5 Group, ТСК Мотор.

Разносторонний опыт Эдуарда Сюткина в бизнесе включает разработку обширного комплекса авторских методологий в сферах менеджмента, маркетинга, продаж, коммуникации, управления рисками и изменениями делового мышления и мотивационных практик. Все они внедрены во многих крупных компаниях и доказали свою эффективность.

Именно на сочетании разностороннего практического опыта и серьезной методологической подготовки основана авторская методика построения маркетинга и продаж, которую предлагает Эдуард Сюткин. Зная продукт с разных сторон – и как подрядчик, и как заказчик, автор выработал простые и конкретные рекомендации, которые позволяют выстроить максимально эффективное взаимодействие между департаментами внутри крупных компаний.

Принцип команды автора: мало придумать классный продукт или работающий инструмент – важно сделать так, что-

бы он был внедрен в компании в полном объеме и дал Кли-
енту желаемый результат.

Для кого эта книга

Ни для кого не секрет, что наша страна вступила в эпоху экономической турбулентности. Не буду перечислять все факторы, думаю, вы и так в курсе. Как это отразилось на сфере строительства? Убежден, что изменилось главное требование к работе в этом сегменте рынка – сегодня застройщик должен активно искать Клиентов, а затем грамотно упаковывать и предлагать свой продукт. Раньше, в период активного роста рынка, Клиенты приходили за недвижимостью сами и покупали без уговоров. Вопрос реализации вообще не сильно заботил строительные компании – в этом просто не было необходимости. Кстати, в других сферах бизнеса таких тепличных условий никогда не было.

Сегодня ситуация изменилась – застройщику приходится думать не только о том, как произвести продукт, но и над тем, как реализовывать объект строительства. А за этим, как оказалось, скрыто множество задач: выстраивание маркетинга, разработка методологии продаж. Кроме того, необходимо нанять менеджеров и грамотно организовать их работу, а для этого придется принять в штат еще и руководителей, работу которых также нужно регламентировать.

Само собой, нужно выработать объективные критерии оценки эффективности всех этих сотрудников. В добавок потребуется контроль качества. Ух... Так это же целый ком-

мерческий департамент, внутри которого огромное количество работы!

В эпоху процветания никому, естественно, не хочется загружать себя вопросами эффективности, ведь все, как правило, заняты ростом объемов продаж и улучшением качества продукта. Однако в период экономической нестабильности значение эффективности работы возрастает многократно.

Подходы же большинства застройщиков в России к решению этой задачи, мягко говоря, не всегда эффективны, более того, большинство из них даже не понимают, с какой стороны подступиться. Реальность такова: у застройщика возникает желание настроить в своей компании маркетинг, но он сразу же натывается на дорогие заявки от маркетинговых агентств, или того хуже – на полное их отсутствие при регулярно сливаемых бюджетах. С другой стороны, взятые на работу менеджеры по продажам не могут отработать поступившие заявки с той конверсией, которую от них ждет застройщик. В итоге отдел маркетинга жалуется на то, что менеджеры не умеют работать, а отдел продаж рассказывает истории о том, что заявки не целевые... Что со всем этим делать, совершенно непонятно.

Если же вы, уважаемый читатель, относитесь к тем немногим руководителям, которые во время роста рынка действовали дальновидно и не забывали о базовых законах управления бизнесом, то вам не нужно объяснять, что в пери-

од стагнации вопросами эффективности следует заниматься еще более активно. Возможно, вам покажется, что я сгущаю краски, но оглянитесь по сторонам и оцените ситуацию трезво. Настало время перемен, и от того, как вы к этим переменам подойдете, зависит ваше будущее.

Итак, для кого же написана эта книга? Я писал ее как практическое пособие для всех, кто занимается строительством и продажами в сфере недвижимости. Она пригодится собственникам девелоперских компаний, СЕО, будет полезна как небольшим застройщикам, так и крупным компаниям. Неважно, что вы строите и продаете. Если дело касается реализации любых объектов недвижимости от застройщика, эта книга точно будет вам полезна.

Книга пригодится и собственникам агентств недвижимости. Конечно, методология работы с Клиентами у застройщиков и риелторов заметно отличается, однако изложенные советы, безусловно, обогатят арсенал профессиональных приемов любого агентства недвижимости. К тому же, понимая принципы работы застройщиков, собственник агентства недвижимости сможет повысить эффективность бизнес-стратегии и улучшить профессиональные коммуникации.

Начнем

За 15 лет работы в самых разных нишах маркетинга и продаж я заметил важный факт – невыполнение плана реализации товаров или услуг чаще всего связано с отсутствием системной работы коммерческого департамента, то есть с конкретными проблемами в сфере маркетинга и продаж.

Руководители отделов продаж не ведут статистики по менеджерам, в связи с этим они не видят причин, по которым план не был выполнен. Точно так же они не замечают тех факторов, которые обеспечивают успешное выполнение плана. Та же история происходит с маркетингом – большинство не имеет четкого представления о том, как объем вложенных денег влияет на количество проведенных сделок. Как правило, у руководителей нет понимания, сколько стоит одна заявка и в какую сумму в реальности им обходится одна сделка, следовательно, становится невозможным планирование на долгосрочную и даже на краткосрочную перспективу.

И еще одна закономерность. Чем дороже вход в нишу, тем хуже в ней маркетинг и продажи. Поясню. Чем проще начать бизнес в сфере, чем меньше вложений это требует, тем сложнее внутри система маркетинга и продаж. Закономерность верна и в обратном направлении. Например, стать застройщиком сложно, для этого требуется много затрат – фи-

нансы, кадры, административный ресурс. И вот уже три года я наблюдаю в этой нише довольно низкий уровень маркетинга и продаж. Иначе как объяснить, к примеру, то, что в Сочи около 90% продаж новостроек делают именно агентства недвижимости? Я работал во многих агентствах и могу с уверенностью сказать, что это связано с плохо реализованным маркетингом и невыстроенной работой отделов продаж у застройщиков.

Чтобы обойти конкурентов, создать задел на несколько лет вперед и выйти на желаемый объем продаж, вам потребуется стабильно работающая система внутренних процессов в компании и в коммерческом департаменте. Оставьте заявку на сайте reakperf.ru и мы покажем, как это реализовать.

И еще кое-что. Хочу сразу предупредить, что у этой книги нет цели дать ответы сразу на все вопросы из мира бизнеса. Моя задача – поделиться опытом, приемами и практическими инструментами, которые я наработал и многократно опробовал за годы работы в самых разных сферах, и прежде всего в сфере недвижимости. Все эти наработки представлены в виде конкретного плана действий по созданию эффективно работающего коммерческого департамента.

Цель книги в том, чтобы помочь вам посмотреть на свой коммерческий департамент под другим углом, увидеть про-

блемы и устранить их. Вы можете сделать это сами или обратиться к нам в компанию с конкретным пониманием задачи.

Чуть не забыл. Есть еще один подход, который распространен среди собственников строительных компаний: «Вот сейчас я найму толкового коммерческого директора, и он все сделает». Этот подход выглядит простым и очень привлекательным, но он, мягко говоря, не реалистичен. Поясню. Конечно, вам может повезти, и найдется специалист, который обладает необходимым набором профессиональных качеств и точно знает, что делать. Готовы ли вы дать ему карт-бланш? Сомневаюсь. Собственники обычно так не поступают, мало кто рискнет отдать ключевые процессы в компании на откуп наемному специалисту.

Такой менеджер может сломать все организационные процессы в компании. И даже если нанятый коммерческий директор выполнит все те задачи, которые вы перед ним поставили, едва ли он станет делиться своими секретами и регламентировать отлаженные процессы. Вы окажетесь привязанными к этому человеку, и ваша история успеха закончится вместе с его уходом. А контролировать специалиста с собственной методологией – это целая история. Скорее всего, вы будете ему мешать, навязывая свой подход. В общем, даже если представить ситуацию, в которой вам повезло и удалось-таки нанять нужного специалиста, едва ли это решит проблему и удвоит объем продаж. И тем более непонятно,

сохранятся ли улучшения в работе компании надолго.

Каким же должно быть решение? Я предлагаю собственнику лично вовлечься в вопросы маркетинга и продаж, понять методологию, хотя бы для того, чтобы определить для себя точки контроля. Причем достаточно отслеживать лишь несколько показателей.

Почему я так уверенно об этом говорю? Да потому, что сам прошел этот путь. За годы работы в сфере недвижимости я понял, что самая большая проблема застройщиков – это привлечение целевых заявок от потенциальных покупателей и дальнейшее их закрытие менеджерами в виде продаж.

Давайте откровенно, рынок недвижимости сейчас пробоксовывает, борьба идет за каждого потенциального Клиента. И задача застройщика – перетянуть на себя максимальное количество из общего объема сделок, заключаемых в регионе. Для этого необходимо получить как можно больше заявок от рынка и конвертировать их в сделки.

Когда мы только начинали создавать агентство недвижимости в Сочи, меня поразило, насколько неэффективно выстроены продажи у застройщиков: более 90% сделок проходили через агентства недвижимости. Примерно такая же ситуация во всех быстро развивающихся городах, в которые

происходит большой приток населения из других регионов России. И даже на Дальнем Востоке, где застройщики крайне редко платят комиссию риелторам, серьезный процент продаж проходит именно через агентства недвижимости.

Все объясняется тем, что по разным причинам строительные компании не могут влиять на эти показатели самостоятельно. Примерно через год работы я нашел решение этой проблемы. Маркетинг был настроен, продажи отрегулированы. Да, для этого потребовалось много и упорно работать, фокусируя внимание именно на маркетинге и продажах. В итоге мы не только научились привлекать целевые заявки, но и пришли к хорошему проценту конверсии в виде сделок. Мы несколько месяцев подряд были лучшим агентством по продаже одного из популярных застройщиков Краснодарского края. Наши агенты получали от 3 до 5 квалифицированных заявок на покупку квартир в новостройках, ежедневно по цене до трех тысяч рублей. В результате мы не только обеспечили свой офис продаж заявками, но стали и продавать заявки еще нескольким агентствам в Сочи и в Крыму. Для сравнения посмотрите, по какой цене предлагают заявки маркетинговые агентства в сфере недвижимости. Они умудряются хвастаться кейсами, в которых привлекли заявку по цене 10–15 тысяч рублей. Внимание! Речь идет не о стоимости сделки, а о расходах только на заявку. Все это происходит по причине высокой маржинальности продукта, а также из-за непонимания руководством компаний, что организо-

вать маркетинг можно по-другому.

После этого как-то само собой получилось, что мы перешли на работу с застройщиками. Мы начали помогать им улучшать продажи. Первым запросом, конечно, было обеспечение отдела продаж трафиком. Мы часто слышали: «У нас с продажами все в порядке, вы нам заявки дайте». Однако, получив желаемое, менеджеры начинали жаловаться, что заявки не те, не целевые. Открою секрет: все заявки на рынке одинаковые, просто кто-то умеет их закрывать, а кто-то нет. То есть из 100% заявок 20% горячие, а вот с остальными необходимо работать, дожимать, менять мышление, учить, объяснять. В итоге нам пришлось погружаться и в работу отделов продаж.

И вот тут выяснилось кое-что интересное. Оказалось, что в такой дорогой сфере, как строительство, с маркетингом и продажами все обстоит на удивление плохо. Не отлажены даже фундаментальные процессы. А именно:

- сам продукт (исполнение обязательств);
- бизнес-процессы;
- маркетинг;
- упаковка;
- уровень продаж;
- компетенции команды;
- линии коммуникации и т.п.

Повторюсь, это базовые вещи, без которых говорить о стабильно высоких продажах не получится.

Моя методология состоит в том, чтобы внедрить все базовые процессы и далее «докручивать» их. Как показала практика, это как минимум удваивает продажи. Нашего рекорда мы достигли с одним Клиентом на Дальнем Востоке, которому сделали $\times 4$ в продажах. Представляете, что такое $\times 4$ для застройщика многоквартирных домов, где 4 литера по 18 этажей и 1 литер в 26 этажей!

В общем, эта книга о том, как сделать минимум $\times 2$ в продажах к вашему текущему уровню.

Глава 1. Я не люблю продажи

«Я не люблю продажи» – раньше я часто говорил это на своих тренингах по маркетингу. Во время одного мероприятия я даже заявил: «Отдел продаж съедает маржу, там куча головной боли: люди, инструменты, регламенты. Куда круче, когда Клиент приходит к вам сам и покупает. Кайф же?». Сегодня, пересматривая это видео, я могу ответить самому себе: «Да, кайф, особенно когда конкуренции мало, почти нет лидов (потенциальных Клиентов), а рынок растет». А когда нет? Что делать, когда, к примеру, в Краснодаре, в стройке находится 6,5 млн кв. м недвижимости? А рынок при этом падает? Что делать застройщикам в такой ситуации? Ждать, пока Клиент придет сам? В общем, признаю, был не прав. Но давайте вернемся к тому, как я пришел к этому пониманию.

2020 год. Только-только закончилась пандемия коронавируса, и я принимаю решение переехать жить в Сочи. На тот момент у меня был серьезный опыт: 12 лет в маркетинге в совершенно разных сферах, причем как в найме, так и в предпринимательстве.

Я поработал бренд-менеджером в компании, продающей дорогие диваны, директором по маркетингу у крупнейшего в ПФО автодилера с 13 автосалонами. Создавал с нуля мар-

кетинг в своем event-агентстве, которое мы с партнером открыли в 2013 году, сегодня этому бизнесу уже 10 лет и он успешно работает. Дальше – больше. С другим партнером открыли маркетинговое агентство и плотно занимались упаковкой, проводили мастер-классы. Пиком всей этой работы в маркетинге стал большой курс по построению маркетинга для собственников бизнеса ProMarketing.

В общем, я выстроил маркетинг в двух своих компаниях и помог это сделать еще 42 компаниям. В каких-то компаниях я делал это с нуля, что, кстати, значительно проще. В других настраивал уже работающие процессы, что намного сложнее и занимает больше времени. В этих кейсах на входе чувствуешь себя как кассирша в супермаркете, которая на весь торговый зал кричит: «Галя, отмена!».

За все это время самый большой конфликт в построении маркетинга у меня всегда был именно с отделом продаж. В найме меня недолюбливали директора по продажам и коммерческие директора, в компаниях Клиентов чаще всего бойкот устраивали менеджеры по продажам или руководители отделов продаж, а в собственном бизнесе на тот момент у меня вообще отдела продаж не было. Я почти намеренно обходил этот вопрос стороной. Почему? Да потому, что я был специалистом по маркетингу. Любой маркетолог или директор по маркетингу не захочет идти в продажи, во

всяком случае, я таких не встречал. Точно так же и отдел продаж не лезет в маркетинг, потому что ничего в этом не понимает.

Так я понял, почему отдел продаж и отдел маркетинга постоянно воюют. Они не хотят ставить себя на место другого. Все это превращается в картину, которую вы наверняка видели: отдел продаж ругает маркетинг за то, что лидов мало, а когда это не так, говорит, что лиды не те. В ответ отдел маркетинга ругает отдел продаж за то, что те не умеют продавать. Занавес.

Кто тот единственный человек, который может погасить этот конфликт? Ответ напрашивается сам собой – коммерческий директор. А сделать он это должен с помощью конкретных инструментов.

Кстати, этот же пробел между маркетингом и продажами существует и у подрядчиков, которые занимаются настройкой рекламы. Ведь они точно так же не погружены в продажи, да, это не входит в их задачи. Во многих компаниях этим пользуются, чтобы свалить невыполнение плана на рекламщиков – ведь лиды не те.

Давайте попробуем разобраться, почему вообще возникает этот конфликт? Основная причина конфликта – это

непонимание. Продажи не понимают Маркетинг и наоборот. Руководители строительных компаний часто не понимают, как посмотреть промежуточные результаты. Им сложно дать оценку эффективности продаж, а про маркетинг так я и вообще промолчу.

Другими словами, чаще всего получается так, что в первую, последнюю или любую другую неделю месяца руководству, собственнику компании, коммерческому директору или руководителю отдела продаж совершенно не понятно, будет ли выполнен план. Ведь, как правило, в компании не внедрены статистики и непонятны опережающие или запаздывающие показатели.

Давайте поясню эти математические термины, которые буду использовать в дальнейшем.

Запаздывающие показатели отражают результаты уже осуществленных действий. Они говорят о том, что уже произошло, например, выручка или расходы. Их легко идентифицировать, измерить и сравнить, что делает запаздывающие показатели очень полезными. Знание и отслеживание того, что нужно улучшить, поможет понять, как добиться желаемых результатов. Тем не менее, очевидный недостаток запаздывающих показателей заключается в том, что они могут дать представление о текущем состоянии дел слишком поздно, чтобы отреагировать оперативно.

К запаздывающим показателям можем отнести:

- объем продаж;
- ассортимент продукции;
- расходы;
- прибыль;
- отток Клиентов и доходов;
- количество встреч с Клиентами;
- удовлетворенность Клиентов и сотрудников.

Опережающие показатели – это факторы, которые непосредственно влияют на результат. Ценность их заключается в том, что опережающие показатели помогают спрогнозировать будущий результат и служат отправной точкой на пути к его улучшению. Если запаздывающий показатель демонстрирует отрицательные результаты и уже «поздно пить Боржоми», то опережающие помогут предотвратить возможные фактапы.

К опережающим показателям можем отнести:

- планируемое количество встреч с Клиентами, презентаций;
- количество совершенных звонков;
- количество просмотров;
- количество подписчиков блога;
- среднее время первого ответа.

Стоит отметить, что некоторые показатели могут быть как опережающими, так и запаздывающими. Например, возмож-

ность найма лучших кандидатов может считаться запаздывающим показателем для HR. Например, HR-специалист внедрил правильные системы и процессы для найма нужных людей. В то же время это и опережающий показатель для компании в целом, потому что он должен привести к повышению эффективности бизнеса в будущем.

Цель измерения эффективности с помощью показателей – понять производительность и определить варианты роста бизнеса в будущем. Они действительно помогают. Причем, чтобы сделать это правильно, нужны оба типа показателей.

Вернемся к конфликту Маркетинга и Продаж. Если в двух словах, то основные претензии со стороны Маркетинга:

- нет описанных критериев оценки лидов (или они описаны бестолково);
- нет понимания, какой лид считать квалифицированным.

А вот главная претензия от отдела продаж:

- нет четкого понимания и сосчитанной конверсии из квалифицированной заявки в сделку.

Из собственного опыта я понял, что если снять эти негативные моменты, то 65% маркетингового бюджета будет расходоваться эффективнее, а поводы для конфликтов исчезнут.

Так что же необходимо сделать, чтобы все стало работать эффективно?

1) Разработать критерии оценки и квалификации лидов. Вот несколько примеров квалификации:

- оставлял заявку;
- интересуется тема (например, инвестиции, для стройки вполне подходит);
- интересуется продукт (дом, квартира, апартаменты);
- бюджет от ...;
- сроки покупки не позднее...

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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