

«Как трансформировать
агентство недвижимости
сегодня. Опять кризис
или размышления
«бывалого управленца»»

АЯКС



Я, Глебова Наталья Владимировна,
профессиональный управленец.

- Компания **Аякс** - 21 год на рынке недвижимости;
- 24 офиса продаж по г. Краснодару;
- 700 агентов;
- Обучающий центр;
- Ипотечный центр;
- Юридический отдел;
- Принцип одного окна.

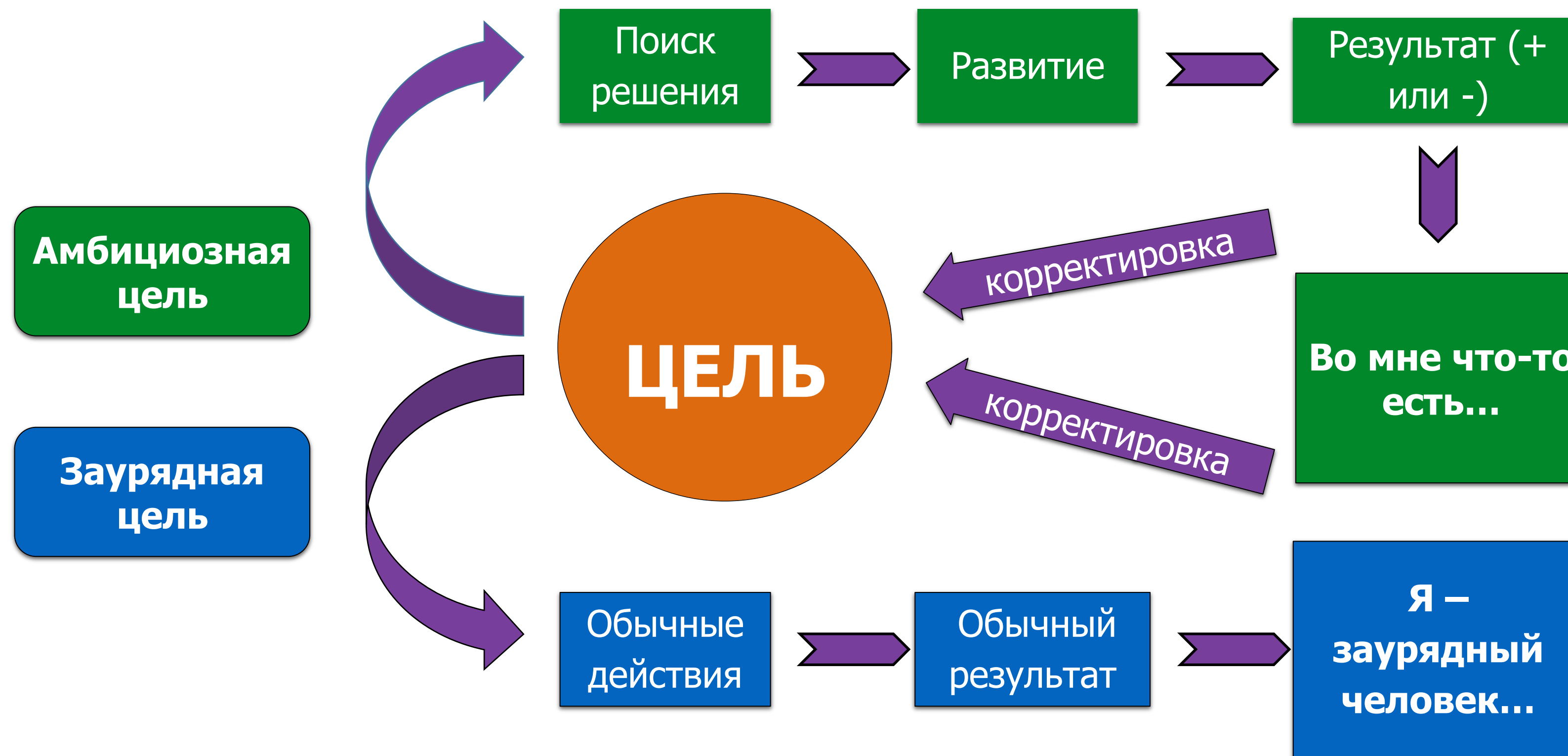
Зачем нужен руководитель?

Увеличение дохода

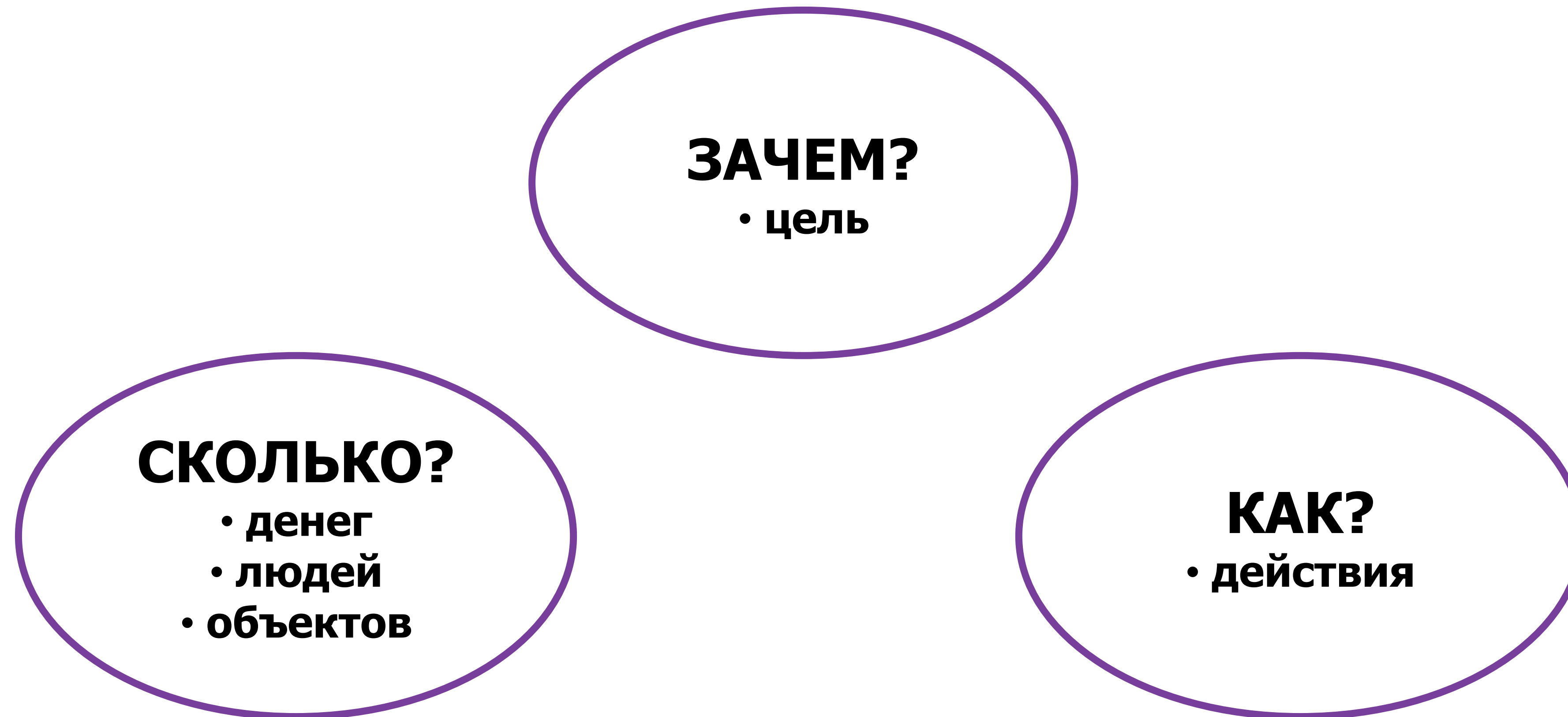
**Увеличение количества
сотрудников**

**Увеличение доли компании на
рынке**

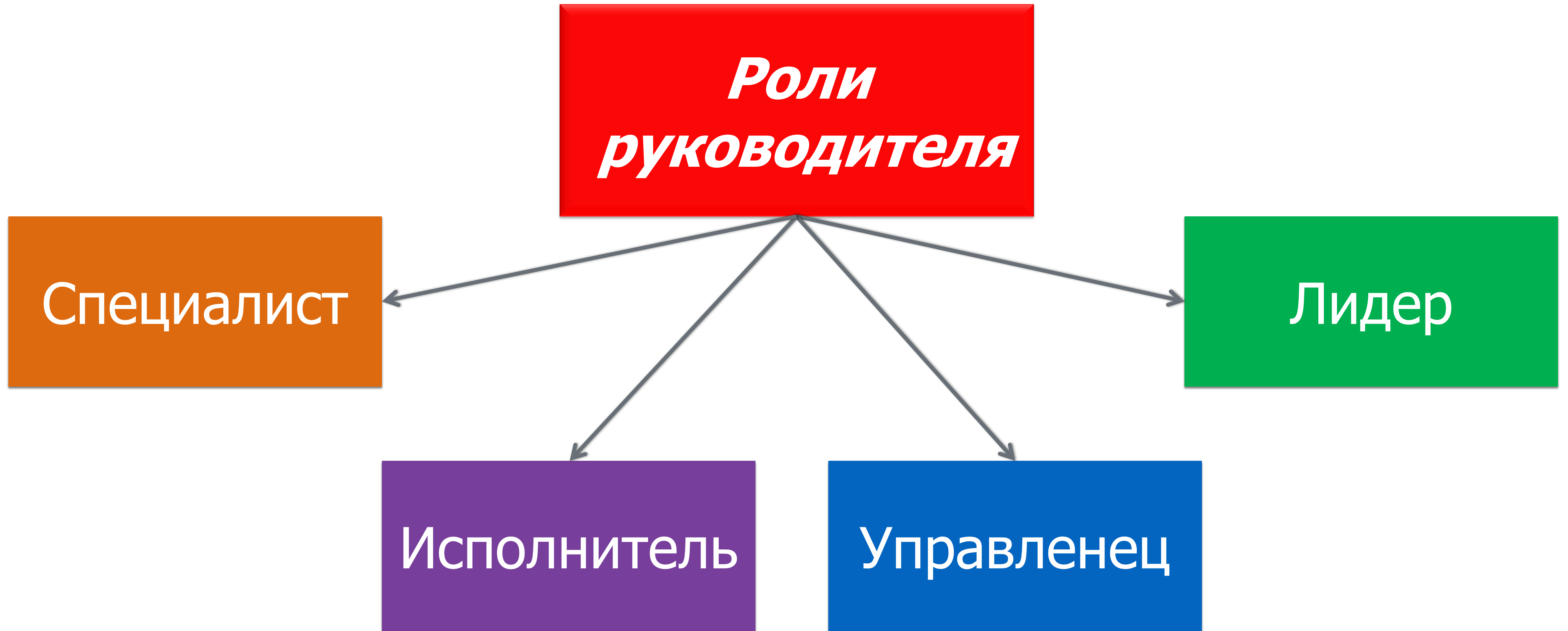
Условия для драйва



Планирование



Руководитель – кто ОН?



Специалист – специализируется в решении узких вопросов предприятия, разбирается в проблеме настолько, что видит ее в контексте ситуации и представляет, с какого конца за нее нужно браться.

Руководитель – исполнитель. Формально, он босс, а неформально слуга двух господ. Своего начальства и своих подчиненных. К такому шефу всякая блоха подходит с вопросом! И такой руководитель думает, что делает благое дело, с чувством подлинной незаменимости принимая решение за подчиненного, звонит клиенту, диктует порядок действий, снимая всякую ответственность с подчиненного за достижение результата.

Управленец – создает контекст эффективного решения задач предприятия, обеспечивает решение ключевых задач оперативной деятельности предприятия, вовлекая необходимые и достаточные для этого ресурсы.

Лидер – ведет, за собой сотрудников
вдохновляя их на высокую активность и
результативную профессиональную
деятельность.

Эффективный руководитель берет за:

- разработку системы показателей эффективности,
- стратегическое планирование,
- развитие бизнес единиц.
- оперативное планирование работы отдела и разработку показателей KPI.

С чего начинается управление?

С умения передавать ответственность за достижение результата.

Если вы понимаете, что результат будет достигнут только после вашего участия в решении задачи, можно констатировать, что вы не умеете передавать ответственность. А если нет передачи ответственности и нет результата без участия руководителя, то нет и самого управления. Есть ремесленничество, когда есть формальный статус руководителя, который в действительности является мастером исполнения. Такого мастера исполнения окружают подмастерья, и нет здесь управления, хотя возможно есть и команда.

Если наши методы не дают нам результата - значит, наше управление не подходит. Только результаты не врут.

Структура офиса



Что должен делать АГЕНТ:

- работа с покупателями;
- работа с продавцами;
- работа с объектами;
- генерация звонков покупатель;
- генерация встреч покупатель;
- аналитика рынка;
- выполнение личного плана продаж.

График работы агентов

Понедельник-ПОКУПАТЕЛЬ		Вторник-ПРОДАВЕЦ		Среда-ПОКУПАТЕЛЬ	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9.00-10.30	Тренировка по покупателю	9.00-10.00	Подготовка+презентация горячих предложений в соте по БД (3)	9.00-11.00	Совещание
10.30-11.00	Отчет руководителю (НОП)	10.00-11.00	Внесение новых объектов в базу (3)	11.00-11.30	Отчет руководителю (НОП)
11.00-11.30	Подготовка расклейки	11.00-11.30	Отчет руководителю (НОП)	11.30-13.00	Звонки по соте продавцу (25)
11.30-14.00	Расклейка Покупатель (500 шт.) + обед	11.30-13.00	Звонки покупателям отложка/ инвест. предл. (25)	13.00-15.00	Расклейка баннеров + обед
14.00-16.00	Звонки покупателям отложка/инвест. предл. (25)	13.00-15.00	Работа в полях по соте +обед	15.00-15.30	Внесение новых объектов в базу (3)
16.00-18.00	Звонки по соте продавцу (25)	15.00-15.30	Проверка (добытого) по базе	15.30-17.00	Звонки по соте продавцу (25)
18.00-18.30	Внесение новых объектов в базу (3)	15.30-17.30	Звонки по соте (25)	17.00-19.00	Прозвоны объектов недвижимости по базе на актуальность
18.30-19.00	Прозвон своих объектов недвижимсти по базе	17.30-19.00	Презентация по первичке	19.00-19.30	Отчет за день руководителю (ТОП)
19.00-19.30	Отчет за день руководителю (ТОП)	19.00-19.30	Отчет за день руководителю (ТОП)		
Четверг-ПРОДАВЕЦ		Пятница-ПОКУПАТЕЛЬ		Суббота-ПРОДАВЕЦ	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9.00-10.00	Презентация по первичке	9.00-10.00	Тренировки по работе с БД	9.00-12.00	Экскурсия по новостройкам (отчет НОПу о планах на день в WA)
10.00-10.30	Отчет руководителю (НОП)	10.00-10.30	Отчет руководителю (НОП)	12.00-16.00	Активная работа с клиентами
10.30-14.00	Расклейка Продавец (500 шт.) + обед	10.30-12.00	Звонки покупателям отложка/ инвест. предл. (25)	16.00-17.00	Доделать «хвосты»/подборки клиентам/договора с продавцом на пере подписание
14.00-15.30	Тренировка по продавцу	12.00-15.00	Расклейка Покупатель (500 шт.) + обед	17.00-18.00	Отчет за день руководителю (ТОП)
15.30-17.00	Звонки по соте продавцу (25)	15.00-17.00	Звонки по соте продавцу (25)		
17.00-19.00	Подготовка отчетов для собственника по договорным объектам + прозвон	17.00-19.00	Итоги работы за неделю+планы на сл. неделю		
19.00-19.30	Отчет за день руководителю (ТОП)	19.00-19.30	Отчет за день руководителю (ТОП)		

Что должен делать НОП:

- управление агентами;
- управление объектами агентов;
- управление входящими звонками;
- управление клиентами агентов;
- управление показами агентов;
- управление задатками;
- выполнение плана продаж группы.

График работы НОПа					
Понедельник		Вторник		Среда	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9:00-9:30	Отчет агентов по активностям	9:00-11:00	Совещание в центральном офисе	9:00-11:00	Совещание (онлайн-конференция)
9:30-10:30	Планирование своего рабочего дня	11:00-12:20	Отчет по клиентам по воронке	11:00-12:20	Отчет по клиентам по воронке
10:30-11:20	Отчет агентов по клиентам	12:20-12:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)	12:20-12:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)
11:20-11:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)	12:30-13:00	Генерация покупателей агентами	12:30-13:00	Обед
11:30-12:30		13:00-14:00	Встреча с другими НОПами	13:00-14:00	
12:30-13:00	Обед	14:00-15:00	Проверка договорных объектов	14:00-15:00	Кто без задатков (список)
13:00-13:30	Аналитика продаж за неделю по проданным объектам	15:10-16:00	Изучение товарного запаса офиса	15:00-15:10	
13:30-14:30				15:10-16:00	Мониторинг работы с ПК (выборочный прозвон клиентам по обратной связи)
14:30-15:00	Подготовить горячие предложения	16:00-17:00	Отчет по прозвонам (контроль)	16:00-17:00	Тренинг "Если мало показов договорных - что делать?"
15:00-15:10		17:00-17:30	Занятие по CRM/ОПР (менять по неделям)	17:00-17:10	Отчет "у кого нет задатков на неделе"
15:10-16:00	Работа с теми, кто за неделю не прибавил денег беседы с цифрами	17:30-17:45		17:10-18:00	Проверка CRM с покупателями
16:00-16:30		17:45-18:00	Результат показов, встреч по агентам, контроль оферт	18:00-18:10	Результат показов, встреч по агентам, контроль оферт
16:30-17:00	Проверка горячих предложений на завтра	18:00-18:30	Расклейка	18:10-18:30	Подготовка к совещанию по первичке (тренды)
17:00-17:45	Знакомство/Работа с новыми сотрудниками (по 15 мин на сотрудника)	18:30-19:00	Ужин	18:30-19:00	Ужин
17:45-18:00	Результат показов, встреч по агентам, контроль оферт	19:00-19:45	Инфо к совещанию	19:00-19:15	Подготовка списка к мотивирующим беседам
18:30-19:00	Ужин				
19:00-19:45					
Четверг		Пятница		Суббота	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9:00-10:00	Проведение презентаций по первичке, контроль проведения	9:00-9:30	Отчет агентов по активностям	9:00-10:20	Организация экскурсий на стройки с амбассадором
10:00-11:20	Отчет по клиентам по воронке	9:30-11:00	Тренинг "Работа с продавцом"	10:20-10:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)
11:20- 11:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)	11:00-12:20	Планирование работы на следующую неделю	11:00-12:00	
11:30-12:20	Выборочные прозвонки покупателям	12:20-12:30	Отчет ТОПу (цифры, задатки, по людям)	12:00-12:30	
12:20-12:30	Работа по генерации покупателей	12:30-13:00	Обед	12:30-13:00	Обед
12:30-13:00	Обед	14:00-15:00	Контроль работы агентов с сайтом ayaх.ru	13:00-13:10	Результат показов, встреч по агентам, контроль оферт
14:00-15:00	Саморазвитие	15:00-15:10		13:10-14:00	Проверка договорных объектов суббота-вторник
15:00-15:10	Проверка отзывов агентов	15:10-16:00	Где брать новых покупателей и что с ними делать потом(что каждому из них нужно)	14:00-14:30	Подготовка первичного рынка на понедельник, согласование
15:10-16:00	Экзамен по первичному рынку	16:00-17:30			
16:00-17:00	Контроль отчетов собственникам в письменном виде, прозвон по скрипту "Работа с ценой"	17:30-17:45	Экзамен по первичному рынку (5 строек недели)		
17:00-17:45	"Мозговой штурм" или "Пусть говорят"	17:45-18:00	Результат показов, встреч по агентам		
17:45-18:00	Результат показов, встреч по агентам	18:00-18:30			
18:30-19:00	Ужин	18:30-19:00	Ужин		
19:00-19:45		19:00-19:45			

Что должен делать ТОП:

- управление НОПом;
- управление офис менеджером;
- управление менеджером кол-центра;
- управлением амбассадором офиса;
- управление рекламным менеджером
- управление подбором офиса;
- управление обучением офиса;
- управление адаптацией в офисе;
- управление ресурсами офиса(объекты, где каждый агент);
- управление стратегией офиса(планы, задачи, оперативное управление);
- выполнение плана продаж офиса.

График работы ТОПа

Понедельник		Вторник		Среда	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9:00-9:30	Приход на работу, вход в рабочий процесс	9.00-11.00	Совещание в центральном офисе	9:00-11:30	Совещание(онлайн конференция)
9:30-10:30	Проведение "Тренинга по покупателю"	11.00-11.30	Встречи в центральном офисе(сдача \$)	11.30-12.30	Работа с рекламным менеджером , разбор рекламной кампании, стратегия на остаток недели, анализ звонков.
10:30-11:00	Работа с рекламным менеджером , разбор рекламной кампании, стратегия на неделю, анализ звонков за прошлую неделю, какой источник просел	11.30-12.00	Разбор колл-центра с менеджером колл-центра,сверка клиентов покупателей с информацией у Нопов, план встреч у клиент- менеджера	12.30-13.00	Сбор планов у НОПов, выстраивание рабочего дня по задаткам
11.00-11.30	Сбор планов у НОПов, выстраивание рабочего дня по задаткам	12.00-12.30	Сбор планов у НОПов, выстраивание рабочего дня по задаткам	13.00-14.00	Обед
11.30-12.30	Разбор колл-центра с менеджером колл-центра, сверка клиентов покупателей с информацией у Нопов, план встреч у клиент-менеджера	13:00-14:00	Обед	14.00-15.00	Разбор колл-центра с менеджером колл-центра сверка клиентов покупателей с информацией у Нопов, план встреч у клиент менеджера
12.30-13.30	Просмотр договорных объектов офиса, заключенных за прошлую неделю, проверка и постановка задач по допускам и не допускам	14:00-16:00	Звонки соискателям, проведение собеседований	15.00-16.00	Обсуждение с Нопами клиентов офиса, кто на вывод и бездельников
13:30-14:30	Обед	16:00-17:30	Подготовка к совещанию	16:00-17:00	Проверка сайта Аякс
14.30-15.00	Контроль работы Нопа за день, обсуждение встреч	17:30-18.30	Занесение финансов и подбивка планов	17:00-18:00	Встреча с агентами, разбор работы и выстраивание планов, работа с vip агентами
15.00-16.00	Прослушивание звонков в колл-центре	18:30-19:00	Отчет рекламного менеджера, менеджера колл-центра, офис-менеджера	18:00-19:00	Отчет рекламного менеджера, менеджера колл-центра, офис-менеджера
16.00-17.00	Анализ по соте, выстраивание работы агентов по соте, выявление объектов, которые продадутся на этой неделе	19.00-19.30	Отчет агентов по проделанной работе за день(цифры)	19:00-19:30	Отчет агентов по проделанной работе за день(цифры)
17.00-18.00	Контроль Нопа, по результатам показов, встреч				
18.00-19.00	Отчет рекламного менеджера, менеджера колл-центра, офис-менеджера				
19.00-19.30	Отчет агентов по проделанной работе за день(цифры)				
Четверг		Пятница		Суббота	
Время	Обязанности	Время	Обязанности	Время	Обязанности
9:00-10.00	Проведение презентаций по первичке, контроль проведения	9:00-9:30	Приход на работу, вход в рабочий процесс	10:00	Организация экскурсий на стройки, с амбассадором.
10.00-10.30	Разбор колл-центра с менеджером колл-центра,сверка клиентов покупателей с информацией у Нопов, план встреч у клиент менеджера	9:30-11.00	Проведение "Тренинга по продавцу"	10.00-11.00	Контроль работы с отзывами на основных ресурсах
10:30-11.30	Сбор планов у НОПов, выстраивание рабочего дня по задаткам	11.30-12.00	Работа с рекламным менеджером , разбор рекламной кампании, анализ звонков за текущую неделю, какой источник просел	11.00-12.00	Работа с расторжениями (анализ причин расторжения договоров/сделок), корректировка работы
11.30-13.00	Проведение мотивационных встреч с агентами	12.00-13.00	Сбор планов у НОПов, выстраивание рабочего дня по задаткам	12.00-16.00	Расписывание сделок
13.00-14.00	Обед	13.00-14.00	Обед	16.00-18.00	Выдача з/п
14:00-16:00	Контроль сотовых продаж , договорных объектов офиса, работы с моб.приложением "Соты"	14:00-16:30	Звонки соискателям, проведение собеседований	18.30	Планирование на следующую неделю
16:00-18.00	Проведение экзамена по первичному рынку, вместе с амбассадором	16:30-17:30	Подведение итогов работы за неделю		
18:00-19:00	Отчет рекламного менеджера, менеджера колл-центра, офис-менеджера	17:30-18:00	Отчет рекламного менеджера, менеджера колл-центра, офис-менеджера		
19:00-19:30	Отчет агентов по проделанной работе за день(цифры)	18:00-19:00	Отчет агентов по проделанной работе за день(цифры)		

В чем заключается планирование?

Планирование – это способность управлять временем, ресурсами, задачами и самим собой у самого руководителя. Нести ответственность за свои слова, за свое время и за время коллег, партнеров и подчиненных.

В чем заключается планирование?

Какими компетенциями должен обладать руководитель?

5-шаговый алгоритм планирования:

- 1. Умение определять перечень действий необходимых для достижения результата?**
- 2. Умение планировать время необходимое для решения каждой подзадачи, каждого действия необходимого для выполнения ключевой задачи.** При этом картина выполнения задания у руководителя и подчинённого должна совпадать, бывает важно определить не только перечень действий, но и время, которое, по мнению руководителя должно это занять. Это особенно важно, когда руководитель адаптирует под свой темп производительности новых сотрудников или целую команду. Когда подчиненные войдут в эффективный ритм личной и профессиональной производительности.
- 3. Учет резерва времени на выполнение поставленной задачи.** Рекомендуемый период резервирования времени составляет собой пропорцию 100 к 40 . Если задача должна реализоваться за 10 дней, необходимо заложить еще 4 дополнительных дня. И это не значит, что нужно откладывать на последнее.
- 4. Умение отделять важное от срочного.** Матрица Эйзенхауэра.
- 5. Умение расставлять приоритеты.**

ABC - Приоритезация

Категория **A** самые эффективные дела – занимает 15% времени в течении дня, они дают до 65% результативности.

Категория **B** занимают около 20% времени и дают 20% в обеспечении результатов.

Категория **C** – занимает до 65 % времени и в лучшем случае дает вклад до 15 процентов в достижении результата.

Правила планирования:

60% - запланированная активность

20% - непредвиденная активность

20% - спонтанная активность.

Матрица Эйзенхауэра

	срочно	не срочно
важно	А	В
не важно	С	Д

Матрица Эйзенхауэра

	срочно	не срочно
важно	<p>Эти дела очень важные и откладывать их не получится. Незапланированные, форс-мажорные, внезапно возникшие дела. Часто они появляются в результате кризиса или аврала. В идеале, если человек организован, то эта часть дел минимальна.</p>	<p>Именно эта группа дел приносит не только пользу, но и удовлетворение в нашей жизни. Поэтому ей нужно уделять самое пристальное внимание. Отсутствие спешки помогает спланировать и сделать качественно. Но нужно помнить: если эти дела постоянно откладывать, то они могут перейти в А.</p>
не важно	<p>Незапланированные второстепенные дела, никак не влияющие на нашу жизнь, но требующие срочного внимания. Нужно научиться понимать действительно ли это для вас важно или нет. Иначе ваша жизнь будет подчинена случаю, потому что такие срочные дела начнут поглощать все больше вашего времени, отвлекая от, действительно, важных дел.</p>	<p>Поглотители времени. Они забирают много времени, но не приносят никакого результата. От них просто нужно избавляться.</p>

Важные - дела, от которых зависит успешная, здоровая, эмоционально насыщенная жизнь.

Срочные - дела, которые нельзя отложить.

Матрица Эйзенхауэра

примеры:

	срочно	не срочно
важно	<ul style="list-style-type: none">• Написать отчет – сроки поджимают, а он не готов.• Приступ гипертонии – вызов скорой помощи.• Срочный звонок коллеге, задерживающему ответ.• Болезнь из-за переутомления.• Вызов сантехника – прорыв канализации.	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение запланированных текущих дел – рутины.• Планирование и подготовка перспективных проектов.• Поддержание физического здоровья – медосмотры, физкультура, отдых.• Налаживание отношений – семья, друзья, родные.• Самосовершенствование – чтение литературы, посещение тренингов, общение с активными и успешными людьми.
не важно	<ul style="list-style-type: none">• Внезапный телефонный звонок.• Навязанные встречи, от которых нельзя отказаться.• Помощь в выполнении чужих дел.	<ul style="list-style-type: none">• Разговоры «ни о чем» по телефону или в соц.сетях.• Бесцельный просмотр телепередач.• Компьютерные не развивающие игры.

Матрица Эйзенхауэра

Тушение пожаров для ТОПов и НОПов:

	срочно
важно	<ul style="list-style-type: none">• срочный поиск денег;• нейтрализация негативных ситуаций;• неотложные звонки;• срочная замена заболевших;• срочные ремонты техники, оборудования;• разруливание ситуаций и проблем;• важные отчеты;• сделки на грани срыва.

Матрица Эйзенхауэра

Профилактика пожаров для ТОПов:

не срочно

важно

- планирование финансовое;
- планирование действий по каждому показателю;
- исследование рынка и маркетинговый план офиса;
- налаживание отношений в коллективе, с партнерами, с клиентами;
- подготовка агентов, обучение;
- обучение офисных специалистов;
- работа по улучшению корпоративной культуры офиса;
- установки, задачи на день НОПам;
- постановка задач и контроль call-менеджерам;
- план работы с Амбассадором на день;
- планирование рекламы с рекламным менеджером, обсуждение конверсии;
- проведение собеседований;
- поиск возможностей (откуда взять клиентов, объекты);
- разбор объектов офиса (что продадим?);
- где нужно заключить договоры;
- состояние СОТ, состояние элитных продаж;
- оценка финансового состояния офиса на вечер;
- анализ показателей дня по чек-листу или панели управления.

Матрица Эйзенхауэра

Профилактика пожаров для НОПов:

	не срочно
важно	<ul style="list-style-type: none">• планирование с агентами действий на месяц;• анализ рынка продаж;• выстраивание отношений с агентами;• установка задач на день агентам;• анализ входящих звонков и распад по агентам;• организация встреч с покупателями;• участие на встречах агентов;• анализ горячих предложений;• организация прозвонов покупателям;• организация прозвонов продавцам;• организация показов агентов;• организация переговоров с другими офисами;• работа с обратной связью агентов;• контроль оферт;• организация задатков;• организация работы по понижению цены;• контроль баннеров и расклейки.

Матрица Эйзенхауэра

Делегировать:

	срочно
НЕ ВАЖНО	<ul style="list-style-type: none">• составление отчетов;• составление графиков;• встречи с покупателями;• звонки;• корреспонденция;• проверка договоров на ошибки;• чужие проблемы;• погружение в сделки.

Матрица Эйзенхауэра

Отказаться:

	не срочно
не важно	<ul style="list-style-type: none">• некоторые посетители;• разговоры не по работе;• выслушивание отмазок агентов;• ожидание;• некоторые звонки;• праздное времяпрепровождение;• Обеды.

Матрица Эйзенхауэра

	срочно	не срочно
важно	<p>30% времени</p> <p>Если больше – Вы неправильно расставили приоритеты, все тянете сами, заняты проблемами сегодняшнего дня.</p>	<p>65% времени</p> <p>Если этот квадрат наиболее заполнен делами - Вы-супер! Умеете делегировать и расставлять приоритеты.</p>
неважно	<p>5% времени</p> <p>Вы затыкаете собой все дыры, выполняете самую неважную работу. Кто за Вас делает ВАШУ?</p>	<p>0% времени</p> <p>Если наибольшая часть дел из этого квадрата - Вы в кризисе. Это саботаж.</p>

Матрица Эйзенхауэра

	срочно	не срочно
важно	А: Запланировать жестко, с привязкой ко времени.	В: Запланировать по степени приоритетности. Профилактика форс-мажоров.
не важно	С: Делегировать.	Д: Поглотители времени. Не делать.

КРІ для НОПов

1. \$ - по отделу.
2. Встречи покупатель агенты.
3. Встречи покупатель call-центр.
4. Количество продаж по первичке.
5. Количество задатков.
6. Количество проданных договоров.
7. Количество проданных эксклюзивных договоров.
8. Отзывы по отделу.
9. Количество расторжений.

КРІ для ТОПов

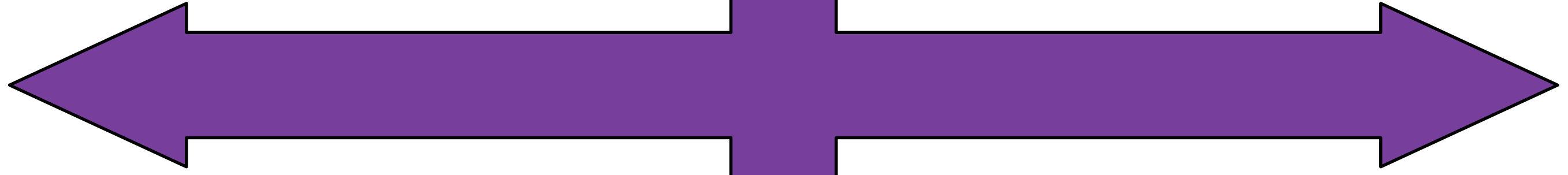
1. \$ - План выполнения по офису.
2. Динамика набора по агентам.
3. Адаптация стажеров.
4. Жалобы.
5. КРІ НОПа.
6. КРІ рекламного менеджера.
7. КРІ менеджера call- центра.
8. Количество сделок.
9. Репутационный КРІ (отзывы на сайты, отзывы на сайт Аякс).
10. КРІ амбассадора.
11. КРІ по обучению в офисе.
12. Количество договоров.
13. Эффективность на агента.
14. Количество отстающих.

Контроль ключевых показателей по офису

Финансы	Обучение	Выполнение call-менеджер	Выполнение рекламного менеджера
Выполнение амбассадором	Собеседования	НОПы встречи	Продажи по первичке
Продажи по вторичке	Заклученные договора	Размещенные отзывы	Соты
Элитные объекты	Жалобы	Кто без сделок	Стажеры Были что делали

НЕ ДЕЛАЕТ

АЯКС



СЛЫШИТ

**НЕ
СЛЫШИТ**

ДЕЛАЕТ

Мастер оперативного
управления

Глебова Наталья
Владимировна

8 918 140 3 140

glebova_nv@ayaх.ru

Краснодар, ул. Рашпилевская 179/1

ayaх.ru

АЯКС