

# SOMMAIRE

**Stephen Heller Consultants fait partie des organismes habilités à délivrer les formations reconnues dans le cadre de l'obligation de formation continue fixée par décret**

## **I . POUR DES COLLABORATEURS JUNIORS OU DEBUTANTS**

### **LA NEGOCIATION AUPRES DES VENDEURS 2jrs**

Permettre un démarrage rapide avec le client vendeur,  
De la prise de R.V. à l'acceptation de l'offre d'achat.

### **LA NEGOCIATION AUPRES DES ACQUEREURS 2jrs**

"Les fondamentaux" du traitement des acquéreurs, du contact initial à la conclusion de la vente,  
Comment transformer un prospect acheteur en véritable acquéreur.

### **LA NEGOCIATION AUPRES DES BAILLEURS 2jrs**

Permettre un démarrage rapide avec le client bailleur,  
De la prospection des mandats à la signature du mandat de gestion-location.

### **LE MANDAT ET LE COMPROMIS DE VENTE 1jr**

Aspects juridiques et pratiques de la vente immobilière,  
Comment sécuriser ses transactions et éviter de mettre en jeu sa responsabilité.

### **FORMATION JURIDIQUE APPROFONDIE, NIVEAU CONFIRME A EXPERT 2jrs**

Obligations et devoir de conseil de l'agent immobilier et de son personnel,  
Les règles fondamentales en matière de droit de la vente, d'urbanisme et de la fiscalité.

### **STAGE DE DÉMARRAGE RAPIDE DU CONSEILLER IMMOBILIER 1j ou 2 j**

Débuter par la prospection et la rentrée de mandat(1j)  
Débuter avec le client acheteur(1j)

### **L'ASSISTANTE COMMERCIALE DANS UNE AGENCE IMMOBILIERE 1j**

Faire de l'assistante le premier commercial de l'agence,  
Libérer du temps aux négociateurs pour les rendre plus productifs.

### **LES DOCUMENTS LEGAUX, REGISTRES ET REPERTOIRES 1j**

Maîtriser tous les documents officiels et registres obligatoires dans la profession.

### **LE SUIVI ET LA RELANCE MANDATS ET ACQUEREURS 1j**

Transformer un mandat simple en exclusivité et obtenir un réajustement du prix,  
Gérer de manière optimum ses stocks de mandats et son fichier acquéreurs.

### **SAVOIR « RADIOGRAPHIER » SES CLIENTS, VENDEURS, ACHETEURS, BAILLEURS 1j**

Tout savoir de ses clients c'est déjà leur avoir vendu quelque chose,  
Accélérer le ciblage de vos découvertes clients

### **INITIATION ET APPROFONDISSEMENT DE L'ANGLAIS IMMOBILIER 2j sur 4 ½ jrs**

Se familiariser et s'entraîner avec le vocabulaire spécialisé de l'immobilier en anglais,  
Apprendre à communiquer de manière optimum avec une clientèle étrangère anglophone.

## **II . POUR DES COLLABORATEURS SENIORS OU CONFIRMES**

### **LES HUIT PALIERS DU SUCCES DANS L'IMMOBILIER 1j**

De la définition de ses objectifs au S.A.V. avec la clientèle, passage en revue des « 8 échelons » d'une carrière réussie dans la vente immobilière,  
Rôle, missions, tâches du négociateur.

### **LA PROSPECTION, CONTACT DIRECT, PIGE ET TECHNIQUES DE MARKETING 1 ou 2j**

Développer la recherche active de biens à vendre, méthodes et outils,  
Maîtriser l'organisation, le secteur et les méthodes de prospection concluante.

### **LA CONSTITUTION D'UN STOCK DE MANDATS PAR UNE APPROCHE DYNAMIQUE(1j)**

Identifier, diversifier et développer les différentes sources de rentrée de mandats  
Comment être le 1<sup>er</sup> en contact avec le vendeur afin de rentrer en exclusivité

### **LES 20 SOURCES DE RENTREE DE MANDATS 1j**

Comment élargir ses sources de rentrée de mandats,  
Etre le premier professionnel en contact avec les prospects vendeurs.

### **REUSSIR LA RENTREE DE MANDATS EN EXCLUSIVITE ET JUSTE PRIX 1 ou 2j**

Augmenter son stock de mandats de qualité et viser le 100% mandat exclusif,  
Transformer des mandats simples en mandats exclusifs.

### **FAIRE ACCEPTER LE JUSTE PRIX AU VENDEUR DU MANDAT A L'OFFRE 1j**

« La vente du prix » : à la signature du mandat et pendant le suivi,  
Disposer des « outils » et de la démarche pour convaincre le vendeur jusqu'à l'offre d'achat.

### **PRESENTER SON AGENCE ET SES SERVICES A L'AIDE D'UN « BOOK » 1j**

Se constituer à l'aide d'exemples son book de rentrée de mandat.  
Augmenter irrémédiablement la qualité de son stock de mandats

### **SAVOIR GERER LES ACQUEREURS DE LA DECOUVERTE A LA CONCLUSION 1j**

Comment diminuer le nombre de visites pour faire une vente,  
Savoir « profiler » les acquéreurs pour un suivi efficace.

### **LA SELECTION DES BIENS, LA VISITE ET LE RETOUR DE VISITE 1j**

Savoir choisir dans le stock, organiser et réaliser ses visites et se mettre en position de conclure.

### **L'APPROCHE SERVICE ORIENTEE CLIENT 1 ou 2j**

Permettre aux conseillers, d'être plus professionnels, face à des clients perturbés par un marché immobilier incertain,  
Souligner l'utilité de revenir sur les fondamentaux négligés en période « euphorique »,  
Valoriser leur rôle et renforcer la notoriété de leur agence en ayant une approche conseil.

### **LE SUIVI ET LA RENEGOCIATION DES MANDATS DE VENTE 1j**

Apprendre à renégocier un mandat mal rentré en affaire vendable en agissant sur la nature du mandat, le prix, etc.  
Satisfaire plus de vendeurs.

### **REUSSIR UNE NEGOCIATION, TECHNIQUES ET ETAPES 1j**

Accueillir, découvrir et conclure avec des acheteurs,  
S'approprier les techniques de vente pour mieux « closer » avec l'acquéreur.

### **ARGUMENTER POUR MIEUX CONVAINCRE 1j**

Savoir utiliser les motivations du client pour bâtir une argumentation irréfutable.

## **PERSUADER ET GARANTIR LE PRIX DU MANDAT DE VENTE DE L'ESTIMATION AU COMPROMIS 1j**

Maîtriser et savoir présenter une évaluation réaliste au propriétaire,  
Transformer une évaluation en mandat de vente

## **LA CONCLUSION D'UNE VENTE 1j**

L'accompagnement méthodique du client vers la décision finale,  
Découvrir comment conclure plus tôt que trop tard.

## **SAVOIR OBTENIR + D'OFFRES D'ACHAT ET LES FAIRE ACCEPTER AU VENDEUR 1j**

Savoir se servir de l'offre d'achat avec profit.  
Etre capable de faire passer une offre de prix au vendeur sans le « braquer ».

## **JUSTIFIER SES HONORAIRES ET SECURISER SA MARGE 1j**

Permettre au négociateur de rester maître de la situation,  
Savoir valoriser son travail et son service par rapport à l'offre low-cost.

## **SAVOIR TRAITER LES OBJECTIONS, MEME LES PLUS FULGURANTES ! 1j**

Méthodologie et maîtrise des techniques qui font dire "oui",  
Savoir se servir des objections comme une aide et désacraliser les obstacles.

## **GESTION DU TEMPS et EFFICACITE COMMERCIALE 1j**

"Le temps c'est de l'argent" quelques conseils pour en gagner..."  
Optimiser le planning du professionnel de l'immobilier

## **LA GESTION OPTIMUM DE SON PLANNING 1 j**

Organiser ses activités pour gagner du temps et se mettre en position de rendement maximum,  
Définir ses priorités afin de pouvoir gérer l'imprévu,

## **IMMO PHONING : le téléphone une arme commerciale à maîtriser 1j**

Pour une utilisation performante du téléphone,  
Appel émis, reçus, en prospection ou en négociation.

## **DEVELOPPER UNE OFFRE DE QUALITE DANS UNE CONJONCTURE RALENTIE 1j**

Comportements à adopter et actions à mettre en place en période de crise.

## **MAINTENIR UN CHIFFRE D'AFFAIRE ELEVE DANS UN MARCHE TENDU 1j**

Comment faire plus de ventes malgré soit une raréfaction de l'Offre ou de la Demande.

## **OPTIMISER LA GESTION DE SES FICHIERS CLIENTS 1 j**

Faire face au ralentissement du marché en gérant mieux ses fichiers clients,  
Identifier et développer tous les fichiers exploitables dans une agence,  
Fidéliser les anciens clients et les transformer en relais d'opinion.

## **SE SPECIALISER DANS LA VENTE DE BIENS DE PRESTIGE 1 ou 2j**

Appréhender le quotidien de l'activité immobilière de prestige, afin de se diversifier,  
Acquérir les connaissances de base nécessaires pour évaluer un bien de prestige,  
Découvrir les techniques de ventes spécifiques.

## **LA VENTE DE TERRAINS : ses particularités et la rédaction du compromis 1j**

Aborder les diverses difficultés rencontrées lors de ce type de transaction,  
Savoir lire et interpréter les documents administratifs et juridiques,  
Savoir où se procurer les informations utiles.

## **TOP SECRETARIAT : Faire de sa secrétaire une véritable assistante commerciale 1j**

Perfectionnement de l'accueil secrétariat.

### III . POUR LES COLLABORATEURS LOCATION-GESTION

#### **PRESENTER SON CABINET ET LES PACKS GESTION AVEC UN BOOK 1j**

Se doter des arguments qui rendent son cabinet incontournable,  
Se doter du «BOOK » de prise de mandat de gestion et location.

#### **LOCATION « CORPORATE » Nouveau stage 1j**

Exploiter par le partenariat les mutations des grandes entreprises et administrations,  
Etre le Cabinet qui propose les « meilleurs « locataires.

#### **LA LOCATION, ACCROÎTRE SON EFFICACITE ET AUGMENTER SON C.A. Nouveau stage**

Optimiser la rentabilité et la qualité de service en mettant en place une stratégie réactive. 1j

#### **DEVELOPPER SON PORTEFEUILLE EN MANDATS DE GESTION ET LOCATION 1j**

Comment développer son portefeuille de gestion par croissance interne,  
Développer les sources de rentrée de mandats de gestion et location.

#### **SAVOIR VENDRE UN MANDAT DE GESTION 1j Nouveau stage**

Préparation et parcours des étapes de la rentrée du mandat de gérance locative  
Savoir présenter et vendre le mandat exclusif de location et de gestion

#### **INTRODUCTION A LA GERANCE LOCATIVE : Comment maîtriser les fondamentaux(2 à 3j)**

Connaître le déroulement d'une gestion de la prise du mandat de gérance à la sortie du locataire.

S'initier à la gestion de lots. Nouveau stage 1j

#### **GERANCE LOCATIVE : Comment éviter les pièges 1j, Nouveau stage**

Suivre l'évolution de la législation et de la jurisprudence,  
Savoir mieux renseigner les propriétaires et les locataires sur leurs droits et obligations,  
Eviter les pièges et prévenir les difficultés en les anticipant.

### IV. LA FORMATION EN SYNDIC

#### **SYNDIC, REALISER 80% DES TRANSACTIONS DANS LES COPROPRIETES QUE L'ON GERE**

2j Nouveau stage

Comment se rendre incontournable et être celui qui fait les ventes dans ses copropriétés  
S'approprier la démarche et les outils pour prospecter efficacement son portefeuille syndic.  
Savoir vendre le mandat exclusif à nos copropriétaires.

#### **SYNDIC, LA GESTION DES COPROPRIETES EN DIFFICULTES 1j Nouveau stage**

Identifier et comprendre les problèmes générés par une copropriété en difficulté,  
Mettre en place la communication et les solutions les mieux adaptées.

### V. LA FORMATION DES DIRIGEANTS Agences immobilières

#### **ATELIER MANAGER en création d'entreprise 1j**

Transaction : Les outils indispensables pour débiter.

#### **ATELIER MANAGER 1 1 ou 2j**

Le recrutement et l'intégration efficace des collaborateurs,  
De l'élargissement des sources de candidats à l'évaluation en fin de période d'essai.

**ATELIER MANAGER 2 1j**

Le suivi et la gestion des stocks mandats et acquéreurs, aspect management  
Comment mobiliser les collaborateurs sur le suivi clientèle.

**ATELIER MANAGER 3 1 ou 2j**

L'animation d'une équipe commerciale,  
L'animation collective et individuelle, réunions, entretiens individuels.

**ATELIER MANAGER 4 1j**

Comment mesurer l'activité commerciale de son équipe?  
Mesurer ratios, indicateurs de performance et chiffres clés.

**ATELIER MANAGER 5 1j**

Le développement des compétences : "coaching" et accompagnement,  
La formation interne de ses collaborateurs et le suivi terrain.

**MANAGEMENT PERF 2j + 1j**

Approfondir tous les fondamentaux du management d'un cabinet performant,  
S'approprier les principaux tableaux de bord d'une agence immobilière.

**STAGE QUALITE DE SERVICE EN ENTREPRISE IMMOBILIERE 1j**

Elaboration et mise en place d'un service de qualité totale,  
Comment générer + de C.A. grâce à une démarche qualitative.

**VI. FORMATIONS FICHIERS COMMUNS****MODE D'EMPLOI DE LA PROSPECTION DANS LE CADRE D'UN FICHIER COMMUN (1j)**

Comment développer un stock de qualité en argumentant sur le fichier commun  
Les méthodes spécifiques à la prospection de mandats exclusifs.

**LA STRATEGIE DU MANDAT EXCLUSIF DANS LE CADRE D'UN FICHIER COMMUN (1j)**

Développer une argumentation gagnante et convaincre la clientèle de l'exclusivité,  
Le « BOOK » de prise de mandat exclusif dans le cadre d'un fichier commun.

**ETRE CELUI QUI FAIT LE PLUS DE VENTES DANS LE CADRE D'UN FICHIER COMMUN (1j)**

Savoir exploiter toutes les ressources et les avantages du fichier commun,  
Etre le chef d'orchestre de la commercialisation des mandats multi-diffusés

**SAVOIR TRAVAILLER EN FICHIER COMMUN 2j**

De la prospection à l'acceptation de l'offre d'achat,  
Apprendre à travailler avec des confrères dans le cadre d'un fichier commun.

**OPTIMISER L'USAGE DU MANDAT EXCLUSIF DANS UN FICHIER COMMUN 1j**

De la prospection à l'acceptation de l'offre d'achat,  
Apprendre à travailler avec des confrères dans le cadre d'un fichier commun.

**VII. FORMATIONS SPECIALISEES****MIEUX CONNAITRE LES TECHNIQUES DE CONSTRUCTION DU BATIMENT POUR AFFINER VOS ESTIMATIONS 1j**

Etre capable d'analyser le bâti pour affiner le juste prix et le faire accepter au vendeur.

**LE DEVOIR DE CONSEIL POUR SECURISER VOTRE METIER D'AGENT IMMOBILIER VIA LES DERNIERES JURISPRUDENCES 1j**

Les subtilités de la loi Hoguet sur votre activité quotidienne de transaction.

**REDACTION MANDAT 1j**

Savoir remplir les obligations de la rédaction d'un mandat afin d'éviter en cas de procédure qu'il soit nul et non avenu.

**REDACTION COMPROMIS 1j**

Savoir remplir un compromis avec toutes les obligations du mandant/Mandataire et acquéreur.

**LES CARACTERISTIQUES JURIQUES ET FISCALES DES DIFFERENTS REGIMES LOCATIFS**

Savoir conseiller un investisseur pour gagner sa confiance. 1j

**MAITRISER LES CONSEQUENCES DU DISPOSITIF « TRACFIN » 1jr**

Maîtriser le dispositif français de lutte anti-blanchiment et ses implications en terme d'obligations et de protection des professionnels de l'immobilier.

Savoir faire une déclaration de soupçon. Identifier des critères de vigilance à travers quelques typologies de fraudes emblématiques.

**GESTIONNAIRE, GAGNER EN EFFICACITE DANS LE TRAITEMENT DE LA GESTION DES SINISTRES 1j**

Incendie- accident et risques divers, dégâts des eaux, dommages ouvrage.

**Fonds de commerce et immobilier d'entreprise, Droit, construction et urbanisme, gérance locative et syndic de copropriété**

Autres programmes réalisables « sur mesure », nous consulter.

**Quelques chiffres :**

- Depuis 16 ans c'est plus de 21 780 stagiaires formés en transaction, gestion location et management, Négociateurs, Mandataires, Assistantes, Conseillers gestion/location et Dirigeants sur toute la France métropolitaine et DOM TOM qui attestent par leur implication au quotidien de la performance et de la pertinence de nos prestations.
- Pédagogie interactive.
- Environ 112 journées de formation/an
- Un taux de satisfaction de nos formations après évaluation quotidienne des stagiaires proche de 98%

**Qui sommes-nous ?**

**STEPHEN HELLER Consultants**, intervient sur toute la France, DOM TOM et pays francophones, dans les domaines du management, du développement, et de la formation avec l'objectif **d'assurer le succès de votre entreprise.**

Les moyens sont toujours construits **'sur mesure'**, en intégrant les spécificités culturelles des clients agences ou administrateurs de biens et de leur environnement. De pair avec notre engagement à vous **soutenir en continu**, nous vous proposons des prestations personnalisées plutôt que des services standardisés et passe-partout.

Notre **spécialisation dans les métiers de l'immobilier**, est pour vous, la garantie d'avoir UN interlocuteur parlant le même langage, capable de proposer des solutions innovantes, mais toujours pragmatiques.

**9 Rue Paul Langevin 93400 SAINT-OUEN**

Tel : 01 40 10 06 78 et 06 62 37 36 98 – email: shconsultants@free.fr

Sarl au capital de 7 624 euros RCS : Bobigny B 432 605 277 00040 - Organisme de formation agréé : n° 11 93 06849 93

**Stephen HELLER** détient une solide expérience de Direction d'agence immobilière, ce qui lui a permis d'acquérir une parfaite connaissance des entreprises, de leur marché, du management des ressources humaines.

### **FONDATEUR ET ANIMATEUR DE STEPHEN HELLER Consultants**

Diplômé de la Faculté de Droit de PARIS, **Stephen HELLER** est aujourd'hui responsable du cabinet, conseil en entreprise et intervenant en formation auprès des professionnels de l'immobilier, syndicats, de diverses associations, de **l'Ecole Supérieure de l'Immobilier**, de **L'Université Paris-Ouest Nanterre**.

En **1985**, Il entre en temps que négociateur, au cabinet d'administration de biens et de transactions **"L'OFFICIEL DE L'IMMOBILIER"**, en charge du développement de l'activité transaction habitation et commerce sur PARIS.

En **1990**, il rejoint le réseau **COMPAGNIE IMMOBILIERE**, (Groupe BOURDAIS), pour y créer, diriger et développer avec succès, deux agences avec 12 négociateurs sur les HAUTS DE SEINE.

Appelé avec **David BENDAYAN**, Consultant Associé, dès 1992 à développer le réseau **CENTURY 21 FRANCE** sur Paris, L'Ile de France, le Nord, l'Est et le Sud, il y acquiert une expérience de haut niveau du recrutement, du conseil, et de la formation en immobilier.

**Stephen Heller** créé et dirige ensuite son agence immobilière avec l'enseigne **Century 21** à Issy les Moulineaux en transaction et Gérance locative. L'agence se hisse en 2 ans à la 34<sup>ème</sup> place du Réseau (C.A. Transaction).

En 1997, il dirige en tant que Consultant management l'animation et la formation des agences **Laforêt Immobilier** du sud de la France (35 agences visitées chaque mois) en 1 an les agences ont connu en moyenne une progression de 31% de C.A. transaction.

┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌   ┌

### **Ils nous font confiance :**

**FNAIM, L'Ecole Supérieure de l'Immobilier, Université Paris-Ouest Nanterre, SNPI, V.H.S. Business**

**School, Réseaux NDFI : "IMM- NORD, ARCADIM et MSI", Les agences "IMMOBILIER CONSEIL",**

Agences **"JANSSENS Immobilier"** , Agence **"EURO SUISSE IMMO"**, Agence **"PRO INVEST"**,

Réseau **KNIGHT FRANK**, Réseau **"Votre MAISON"** : Agences **"Immobilière de l'ARC"**,

Réseau **"HOME-HUNTS"**, les Agences **"GHITTIMAR**, Agences **"SOGIMALP, SGIALP"**,

Réseau **"ABAULT COMMERCES"**, Les agences **"MAURICE GARCIN"**, les Agences **"HELIX Immobilier"**,

Agences **"SOGEPRIIM"**, Agences **"ARCADIA"**, Agence **"W. Y. MARGRY"**, Agence **"TRANSIANNE"**,

Agence **"JOHN TAYLOR"**, Agence **"PROPERTY GENEVA"**, Agences **"MAC KINLEY REAL ESTATE"**,

Agence **"NEIGE ET SOLEIL"**, les Agences **"TERRASSES EN VUE.COM"**, Agence **"LOTIM'S"**,

**9 Rue Paul Langevin 93400 SAINT-OUEN**

Tel : 01 40 10 06 78 et 06 62 37 36 98 – email: shconsultants@free.fr

Sarl au capital de 7 624 euros RCS : Bobigny B 432 605 277 00040 - Organisme de formation agréé : n° 11 93 06849 93

Agence "**HENRI JAMES Immobilier**", Réseau **CIMM Immobilier**, Réseau des agences "**IMAX**",  
 Agence de la **COTE et Immobilière du FORUM**, Agence "**L'EDELWEISS IMMOBILIER**",  
 Agence "**COVALEM Immobilier**", Réseau "**ABITHEA**", Agence "**TETRIS Immobilier**",  
 Agence "**RYAN REAL ESTATE**", Agences "**IDS IMMOBILIER**", Groupe des agences "**AGDA**",  
 Agence "**SAGEST Immo**", Agences **ORPI Bandol, Paris : BENY Immobilier et IMMO 75 Paris-mer**,  
 Réseaux **REMAX Luxembourg**, Réseau **CENTURY 21 Tunisie, etc.**

**Autres références sur demande.**

### **La parole est à nos clients :**

M François de L. Agence AFF. PARIS 16ème :

"...Nos négociateurs ont trouvé vos stages de formation extrêmement pratiques et motivants... Le contenu était bien dosé et l'animation excellente. Stephen HELLER est pour nous un partenaire privilégié par ses compétences et sa qualité de formateur."

Mme Laurence B. négociatrice :

"Voici enfin un stage qui se mérite, en effet après plusieurs années d'expérience, je ne sentais plus la nécessité de me ressourcer, j'étais à côté des réalités. ENORMEMENT de matière, des acquis impressionnants. Le stage m'a redonné envie de prospecter et de progresser".

M. Bernard R. Négociateur :

« Cette formation présente l'avantage d'être immédiatement applicable à la réalité de nos activités. Clarté et concision du message qui à l'unanimité nous fait rentrer à notre agence, désireux d'être un véritable conseiller immobilier... ».

Mlle Stéphanie L. Conseillère :

« La formation sur la gestion du temps a permis des échanges extraordinaires : découverte, explication, concrétisation, le stage a été particulièrement enrichissant. A ne surtout pas manquer... ».

Mme Laurence M. Assistante :

« Un animateur hors pair, des secrétaires hors pair, une ambiance exceptionnelle, une cure de jouvence. Merci à tous. »

M Jean-Marc B. négociateur :

« Il faut venir participer au stage sur la conclusion d'une vente, pour voir que la clef de la réussite existe vraiment. Il est une étape très importante après celui sur la rentrée de mandats ».

M Hervé B. Chef d'agence :

« Se remettre en cause est indispensable. Ce stage m'a permis de revoir mes points faibles et mes points forts et par conséquent de progresser. Bien que l'envie d'aller appliquer immédiatement dérange, on ne peut s'empêcher de regretter déjà le metteur en scène et les acteurs ».

**Stephen HELLER Consultants** tient à remercier ces Clients dont la confiance nous honore. Je remercie aussi toutes celles et ceux non cités qui ont apprécié mes services et continuent à partager mes valeurs, mon éthique, ma vision du métier de l'immobilier et mon devoir de conseil.

Stephen Heller

**« Celui qui renonce à devenir meilleur cesse déjà d'être bon »**

**9 Rue Paul Langevin 93400 SAINT-OUEN**

Tel : 01 40 10 06 78 et 06 62 37 36 98 – email: shconsultants@free.fr

Sarl au capital de 7 624 euros RCS : Bobigny B 432 605 277 00040 - Organisme de formation agréé : n° 11 93 06849 93