

**Обучение агентов
работе на сложном
рынке как инструмент
развития лояльности**

Многие агентства недвижимости отмечали на сложном рынке значительное снижение лояльности сотрудников и к компании, и к профессии в целом.

Увеличилась текучесть опытных кадров, уменьшился набор новичков, усложнилась их адаптация и профессиональная подготовка.

Причины снижения лояльности персонала:

- Стресс и деморализация персонала на кризисном рынке. Финансовые трудности. Необходимость адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям.
- Одновременное с внешним воздействием кризиса повышение требований компании к качеству работы: увеличение сложности задач в изменяющейся внешней ситуации.
- Отсутствие в прошлом, с точки зрения сотрудников, системы работы, которая обеспечивала бы их доход.
- Неверие в способность руководства создать такую систему в период кризиса - и, следовательно, гарантировать возможность заработка.
- Предположение, что руководство компании при оптимизации расходов будет ущемлять интересы сотрудников.
- Отсутствие административной и методической поддержки при внедрении изменений.

Наличие эффективной
технологии работы устраняет
значительную часть причин
снижения лояльности
персонала.

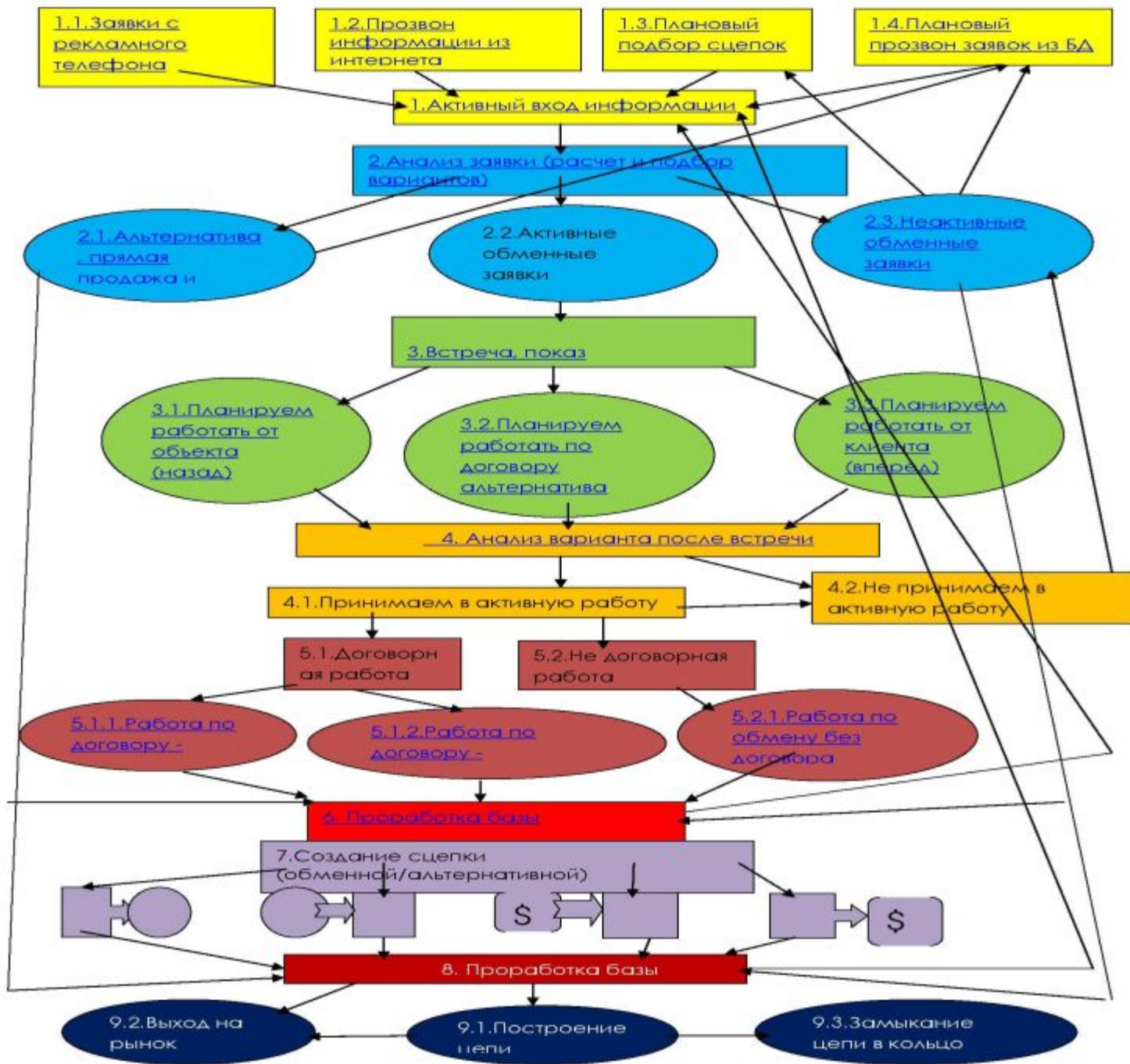
Система on-line обучения решает следующие задачи:

- снижает сопротивление сотрудников технологическим и организационным изменениям;
- повышает уверенность персонала в успешности стратегии компании;
- позволяет в постоянном режиме вести мониторинг психологического состояния сотрудников; предотвращает рост неудовлетворенности работой;
- демонстрирует внимание к индивидуальным производственным сложностям, определяет приоритеты компании по отношению к персоналу;
- повышает личную эффективность и личный заработок сотрудника;
- повышает эффективность внедрения изменений в целом;

Пример разработки и внедрения системы on-line обучения.

Компания "Альциона", Красноярск. Экспериментальное подразделение: 5 риэлторов, диспетчер-оператор, руководитель эксперимент:

1. С декабря 2008 - внедрение "антикризисной" системы работы по альтернативным сделкам. Результат к августу 2009: 2,8 сделки на сотрудника в месяц, срок реализации альтернативного варианта - до 1 месяца, средний чек - на 20% выше среднего по городу.
2. С сентября 2009 - внедрение системы обменов. Результат к маю 2010: 4,2 сделки на сотрудника в месяц, срок реализации обменного варианта (цепочка из 4-6 объектов) - 2 месяца. Средний чек на 9% выше среднего по городу.



В начале работы были проведены:

- 1) двухчасовое собрание - презентация технологии.
- 2) четырехчасовой семинар по обменов
- 3) двухдневный тренинг "Работа с клиентом по обменной технологии"
- 4) далее - ежедневные утренние занятия по отработке сложностей вчерашнего дня.

Начало работы по обменной технологии было сопряжено с существенными сложностями: в течение первых пяти месяцев непрерывно дорабатывалась технология работы, внутренняя документация, менялись правила взаимодействия с другими компаниями, вносились изменения в базу данных и пр.

Все это вызывало существенное напряжение сотрудников.

По словам сотрудников и наблюдениям руководителей проекта, именно ежедневные обучающие модули позволили снизить сопротивление работе по новой технологии и решить ряд технологических проблем.

Ежедневно сотрудники сообщали о сложностях, которые вызывала у них новая система работы - и следующим утром руководители предлагали им новые инструменты, направленные на устранение этих сложностей и проводили интерактивные занятия с моделированием проблемных ситуаций.

От планового периодического обучения ежедневные обучающие модули отличаются только тем, что позволяют создавать и изучать новые инструменты работы непосредственно в тот момент, когда сотрудники осознают их необходимость.

пример

Заявленная сложность:

1. Мы пока сами недостаточно хорошо понимаем разницу между обменом и альтернативной сделкой.

Обменные сделки	Покупка и продажа
Срок решения жилищного вопроса	
2-3 месяца при обмене на условиях клиента.	От 1 месяца при готовности к торгу до непрогнозируемых сроков при продаже на условиях клиента.
Зависимость сделки от условий, которые диктует покупатель	
Документы готовятся одновременно по всей цепочке, что позволяет избежать какого-либо напряжения.	Время и условия сделки зависят от ситуации покупателя.
Влияние на сделку колебаний рынка	
В краткосрочной перспективе колебания рынка не влияют на обменную сделку. Суммы доплат могут существенно измениться только в том случае, если цены объектов неожиданно увеличатся или уменьшатся на 15% - 20%.	Высокая степень риска срыва сделки от колебаний рынка. Альтернативная сделка не предполагает достижения внутреннего баланса, при ее проведении учитывается сиюминутное совпадение цен. Минимальные колебания существенно изменяют ситуацию.
Реальность выбора	
Свободный выбор по характеристикам объектов. Длительность выбора определяет клиент. Все объекты, которые предлагаются клиенту, входят в обменную базу - то есть уже имеют свою потенциальную пару и сбалансированы по условиям обмена, прошли этап предварительных переговоров. Предлагаемые варианты уже проверены на соответствие срокам и условиям обмена клиента, любой из них может быть выбран.	Выбор ограничен условиями продажи объектов. Длительность выбора определяется условиями покупателя. Из большого количества объектов, подходящих по качественным характеристикам, лишь некоторые имеют адекватную цену, а из их числа - только часть подходит по срокам оформления и личной ситуации продавцов. Из каких именно объектов можно будет выбирать, мы можем узнать только после осмотров и переговоров.
Психологическая безопасность сделки	
Высокая безопасность: спокойствие выбора, предсказуемость ситуации, комфортные сроки и условия.	Низкая: потенциальная стрессогенность, напряжение по срокам и условиям, непредсказуемые ситуации, высокие стандартные риски.
Стоимость услуг примерно одинакова	
Рассчитывается в момент оформления заявки на обмен	Зависит от стоимости квартиры

Рис. 2 Один из инструментов, который может быть использован при проведении презентации услуги

пример

2. Заявленная сложность:

Сложно последовательно изложить клиенту порядок работы при совершении обмена

Порядок работы риэлторской компании при сопровождении обменных операций

Этап работы	Задачи этапа	Даты
1. Осмотр объекта недвижимости для включения в базу обменов.	<ol style="list-style-type: none"> 1. В начале работы риэлтор получает полную информацию об объекте и обменной ситуации клиента для анализа способов решения его жилищного вопроса. 2. На этом этапе важно подробно обсудить характеристики требуемого объекта недвижимости, определить приоритеты его выбора. 3. Риэлтор подробно расскажет о технологии проведения обменных операций, ваших совместных действиях всех этапах этой работы, и сроках их проведения. 	
2. Совместный осмотр возможных вариантов для определения окончательных требований клиента.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риэлтор подберет для пробного осмотра несколько объектов, которые отвечают вашим основным пожеланиям, чтобы при обсуждении этих вариантов уточнить ваши требования к жилью и иметь возможность учесть все нюансы. 2. Уточненные требования позволят риэлтору самостоятельно проводить первичные осмотры объектов и предлагать вам уже те варианты, которые действительно имеет смысл смотреть. 	
3. Оформление заявки на проведение обменной операции.	<p>Когда вы определитесь с требованиями к объекту, который хотите получить в результате обмена, а риэлтор убедится в том, что сможет подобрать такой объект в короткий срок, оформляется заявка на включение в базу обменов. В этот момент принимается окончательное решение использовать обменную операцию для решения жилищного вопроса и зафиксировать начало обмена.</p>	

<p>4. Отсмотр агентом потенциальных вариантов, поиск дополнительных вариантов, анализ условий продажи по каждому объекту.</p>	<p>На этом этапе риэлтор выбирает варианты для вас из межагентской базы обменов, подбирает новые обменные варианты на свободном рынке, смотрит их самостоятельно и анализирует возможность обмена в оптимальные сроки.</p>	
<p>5. Проведение осмотра с клиентами.</p>	<p>Вместе с агентом вы осматриваете заранее подобранные варианты. Все они уже подходят к вам по срокам оформления и размеру доплат – вы сравниваете только их качественные характеристики. Когда вы выберете подходящий вам вариант, пора будет обеспечить возможность его приобретения вами. Чтобы мы могли выстраивать обменную цепочку под выбранный вами объект, мы оформляем заказ на эту работу – фиксируем ваше желание его приобрести (без передачи задатков). В этот момент реклама вашей квартиры останавливается, и начинается построение обменного ряда.</p>	
<p>6. Включение выбранного клиентом объекта в обменную цепочку.</p>	<p>Риэлтор подписывает с собственниками выбранного вами объекта соглашение об обмене и подбирает вариант для них.</p>	
<p>7. Завершение цепочки.</p>	<p>Для завершения цепочки выбираются подходящие объекты, после чего все участники обмена подписывают предварительные договоры и одновременно начинают оформление документов.</p>	

пример

3. Заявленная сложность:

Трудно, проводя первые переговоры на объекте, не забыть рассказать клиенту все необходимое.

ТЕЗИСЫ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Что такое обмены

- способ решения жилищного вопроса, при котором выбор объекта недвижимости производится по его характеристикам, а не по стихийно сформировавшейся цене предложения.
- способ решения жилищного вопроса, при котором основным действием является выбор требуемого объекта, а подбор желающего на имеющийся объект – вторичная техническая задача.
- При альтернативе мы не можем реально подбирать себе объект не имея покупателя. При обмене мы можем подбирать себе объект до предварительного договора о продаже вашей квартиры.

2. Вопрос доплаты

Доплата рассчитывается исходя из обменной стоимости квадратных метров. Обменная стоимость определяется потребительской ценностью квадратных метров с этими характеристиками.

При этом расчете учитываются объективные характеристики жилья, одинаково понимаемые участниками рынка:

Год постройки дома

Местоположение дома

Общая площадь квартиры

Этаж

3. Вопрос цены

Важность цены в альтернативе – цена является решающим фактором, на котором строятся все взаимоотношения участников. Любые переговоры начинаются с вопроса о цене. Выбор объектов начинается с подбора по цене.

Роль цены в обмене – отражает потребительскую стоимость квадратных метров, не является определяющим фактором и не влияет на выбор. Подбор идет по характеристикам квартиры, выбор – по ее индивидуальным особенностям.

Стабильность сделки при обмене обеспечивается тем, что на время подбора объектов обменного ряда для выражения их потребительских свойств мы пользуемся не ценой, а стоимостью квадратных метров.

Цена объектов обмена прописывается в предварительном и основном договорах – то есть после совершения выбора объектов всеми участниками обменного ряда.

4. Цепочка – обменный ряд. Совокупность объектов, последовательно соединенных при обмене.

5. Договор с агентством

Когда мы подбираем удовлетворяющий вас объект или клиента, который выбирает ваш объект, для совершения дальнейших действий, этот выбор необходимо зафиксировать. Договор с агентством позволяет без передачи задатков и без иных финансовых обязательств и рисков, закрепить свой выбор на оговоренных условиях обмена

6. Как выбрать – обмен или альтернатива?

Вам выгодно альтернативная продажа, если:

- На рынке достаточно людей, готовых рассматривать вашу квартиру по той цене, которая позволит вам купить нужную квартиру взамен.
- На рынке достаточно квартир, которые выставлены по устраивающей вас цене и подходят вам по характеристикам и условиям продажи.
- Вы имеете возможность обеспечить достаточный временной промежуток между продажей и покупкой или взять на себя обязательства по покупке квартиры, до появления покупателя на вашу.
- Вам необходимо, кроме решения жилищного вопроса, получить дополнительную выгоду, которую может принести игра на рынке в благоприятный момент.
- Для вас психологически важно получить высокую цену за вашу квартиру даже в том случае, когда ваш вопрос так же выгодно решает и меньшая цена.

Вам выгоден обмен, если:

Вы столкнулись с тем, что найти покупателя по запланированной цене сложно.

Условия ваших потенциальных покупателей не стыкуются с условиями ваших потенциальных продавцов.

Вы готовы к решению своего вопроса незамедлительно, пользуясь теми возможностями, которые сложились на рынке сегодня.

пример

4. Заявленная сложность:

При разговоре с клиентами об обменных операциях сложно избегать терминов, используемых при обычной купле-продаже - а эти термины мешают клиентам воспринять саму идею обменов.

Альтернативно-обменный словарь

Альтернативные сделки	Обменные сделки
Продавец	Участник обмена (Лицо, заинтересованное в обмене объекта)
Покупатель	Участник обмена (Лицо, заинтересованное в получении объекта)
Продажа	Обмен (выбор клиента, заинтересованного в объекте)
Покупка	Обмен (поиск нужного объекта)
Найти, подобрать (при подборе встречного варианта)	Выбрать из имеющихся на рынке объектов Проанализировать имеющиеся на рынке объекты Получить полную информацию по имеющимся на рынке объектам
Посчитать	Проанализировать условия обмена
Поторговаться	Привести требования в соответствие с нашей задачей
Цена	Условия обмена
Стоит	Требует таких-то условий
Договор, эксклюзив	Заявка на проведение обменной операции в интересах клиента
Дороже	Требует большей доплаты Вариант реализуется с большей доплатой
Дешевле	Требует меньшей доплаты Вариант реализуется с меньшей доплатой
Рекламирывать объект	Активно искать клиентов, заинтересованных в объекте
Искать покупателя	Искать (выбирать) клиента, заинтересованного в объекте
Большой (маленький) выбор	На рынке примерно столько-то объектов
Рост цен	Тенденция к увеличению доплат
Падение цен	Тенденция к уменьшению доплат
Быстро, долго	Конкретные сроки

пример

5. Заявленная сложность:

Сложно отвечать клиентам, которые отказываются от договора, говоря, что не хотят брать на себя лишние обязательства

«Хочу продать сам и не связывать себя обязательствами»

Стратегия: рассмотреть обязательства, которые сопутствуют организации продажи квартиры.

Это:

- определение адекватной цены
- организация стандартной рекламы
- организация дополнительной рекламы
- ведение телефонных переговоров
- постоянный анализ рыночной ситуации, корректировка условий
- организация осмотров и переговоры с потенциальными покупателями
- организация осмотров и переговоры с потенциальными продавцами альтернативного объекта
- подготовка документов на продаваемую квартиру
- проверка подготовки документов на продаваемую квартиру
- подготовка и заключение предварительных договоров с продавцами
- подготовка и заключение предварительных договоров с покупателями
- организация приема и передачи задатков
- организация и проведение переговоров по согласованию требований сторон
- подготовка основного договора
- организация проведения сделки
- обеспечение гарантии права собственности на приобретаемую квартиру
- оплата работы специалистов, нанятых для организации продажи объекта

Можно выбирать, какие обязательства легче взять на себя: первые 16 или 1 последнее.

пример

6. Заявленная сложность:

За последние дни у нас были переговоры с несколькими клиентами, уже имеющими негативный опыт договорной работы. Их трудно убедить заключить договор.

Негативный опыт

Стратегия:

- 1) Спросить, что именно, по мнению клиента, помешало исполнению договора и **ВЫСЛУШАТЬ**.
- 2) Признать его правоту в технике внешнего согласия (Согласен с вами, опыт неэффективного сотрудничества с агентством - это очень неприятно. Очень важно, что у вас сейчас есть такой опыт, и вы легко сможете определить, какие услуги агентства вам нужны, как должно быть организовано взаимодействие с агентом).
- 3) Исходя из информации, полученной в п.1 предложить рассмотреть, какую пользу мы можем ему принести. Если говорит, что потерял время - "Сейчас для нас с вами важно наверстать упущенное время, я предлагаю рассмотреть возможности более интенсивной рекламы и поиска покупателя через обменную базу - и рассказать об этом" - и пр. Если говорит, что теперь хочет сам все контролировать - "Я согласен с тем, что очень важно в любой момент времени знать, что сейчас сделано для решения вашего вопроса. Я предлагаю рассмотреть, как мы планируем работу в рамках соглашений с нашими клиентами и как отчитываемся по этой работе - и рассказать об этом". И так в каждом отдельном случае. В первый же подходящий момент рассказать обо всех действиях по договору.