

Особенности управления репутацией в агентском бизнесе

Особенности отрасли



1. Высокая стоимость сделки

- Покупка квартиры — самая дорогая сделка в жизни для подавляющего большинства населения
- Более того, после покупки ещё порядка 8-10 лет уходит на выплату ипотеки

Особенности отрасли



2. Высокая сложность сделки

- **Сложность оформления**
особенно, если несколько собственников, сертификаты, соц. программы, обременения
- **Сложность выбора**
большой объём факторов: параметры квартиры, особенности дома и района, инфраструктура и её перспективы, динамика цен в городе и в районе, соседи, МАФы и МОПы, качество отделки, личные предпочтения покупателя — и всё это в сравнении с сотнями иных предложений

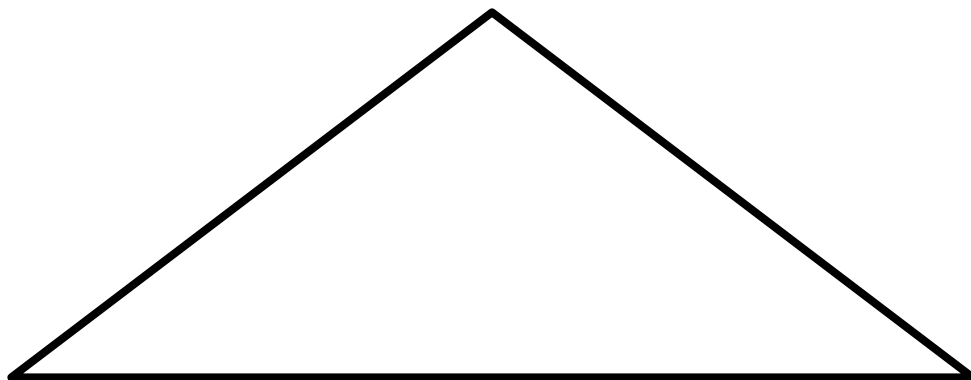
Особенности отрасли



3. Низкая периодичность сделки

- **2-3 раза в жизни с периодичностью в 5-20 лет**
За это время сменяются все значения параметров выбора недвижимости, и даже процедурные особенности оформления сделки
- Поэтому у рядового покупателя нет бытовой потребности быть экспертом в области приобретения недвижимости**

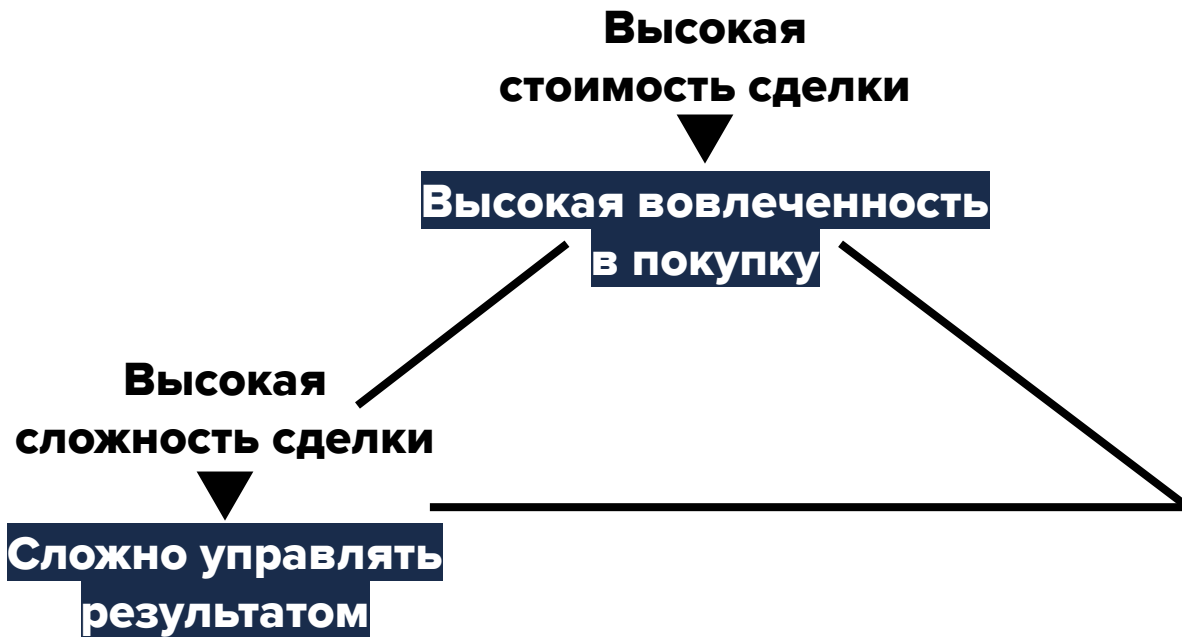
Базовое противоречие отрасли



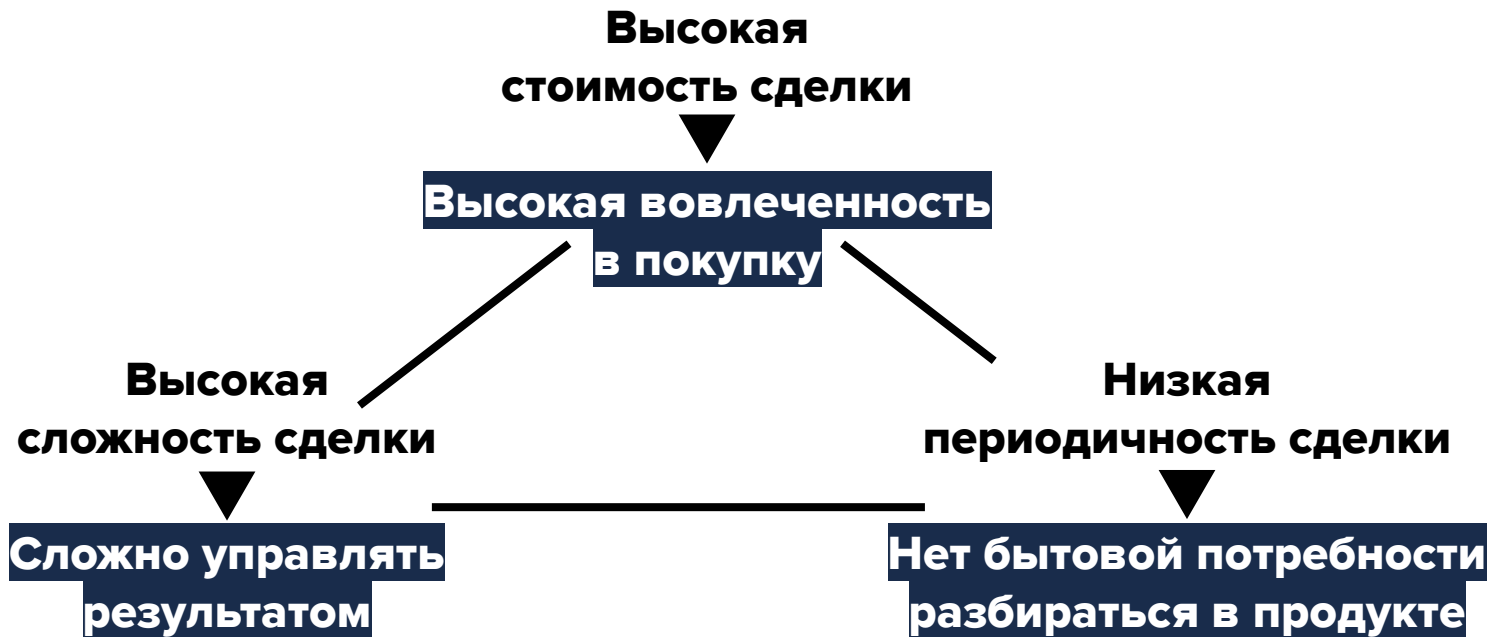
Базовое противоречие отрасли



Базовое противоречие отрасли



Базовое противоречие отрасли



Базовое противоречие отрасли



**Высокая вовлеченность
в покупку**

**Сложно управлять
результатом**

**Нет бытовой потребности
разбираться в продукте**



**Высокая
тревожность
покупателя**

Базовое противоречие отрасли



**Высокая вовлеченность
в покупку**

**Сложно управлять
результатом**

**Нет бытовой потребности
разбираться в продукте**



**Высокая
тревожность
покупателя**



**Потребность
в эксперте**

Базовое противоречие отрасли



**Высокая
тревожность
покупателя**



**Потребность
в эксперте**



**Скомпенсирует недостаток
экспертизы покупателя**

**Возьмёт на себя
ответственность
за результат**

**Проявит чуткость
к эмоциям покупателя**

Особенности отрасли



4. Отрицательный имидж отрасли

- **Наследие 90х**
Тогда риэлторов считали мошенниками, которые мыслят и действуют лишь в своих интересах
- **Низкие пороги входа в профессию**
Начать агентскую деятельность может любой желающий, иногда дискредитируя всю отрасль

Что делать?





**5 организационных
составляющих управления
имиджем и репутацией
в агентском бизнесе**



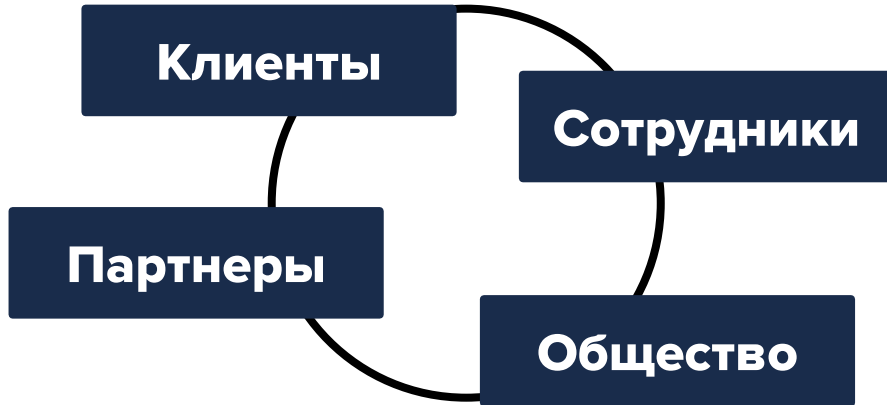
#1. Стратегия. Цели и метрики

1. Стратегия. Цели и метрики



Стратегия

Сделать операции с недвижимостью простыми, выгодными и безопасными



1. Стратегия. Цели и метрики



Стратегия

Куда вкладывать? Что первично?

Продукт

vs

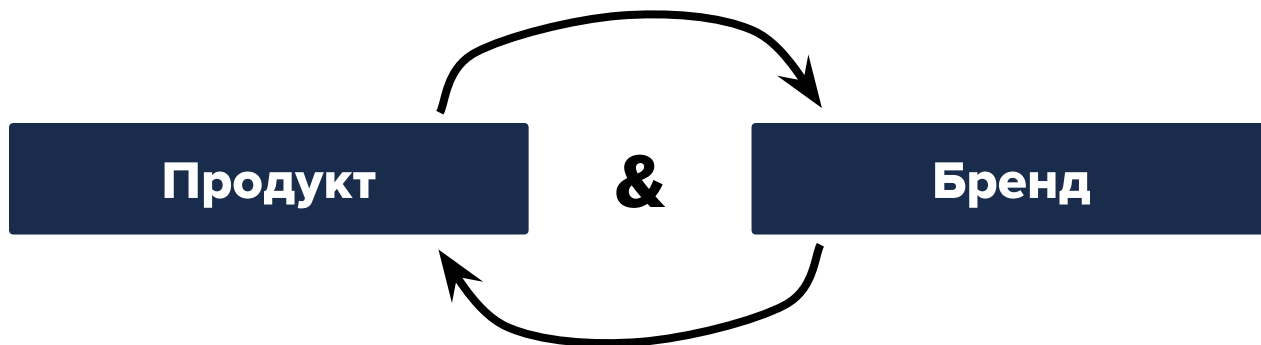
Бренд

1. Стратегия. Цели и метрики



Стратегия

Вкладываем одновременно!



1. Стратегия. Цели и метрики



Стратегия

Бренд — это обещание

Сильный бренд — это обещание, которое выполнили!

А чтобы его выполнить — нужен сильный продукт.

Что даёт сильный бренд?



Сильный бренд

Клиенты

- Рост количества
- Снижение стоимости привлечения
- Рост лояльности
- Рост конверсии в сделку
- Рост среднего чека

Сотрудники

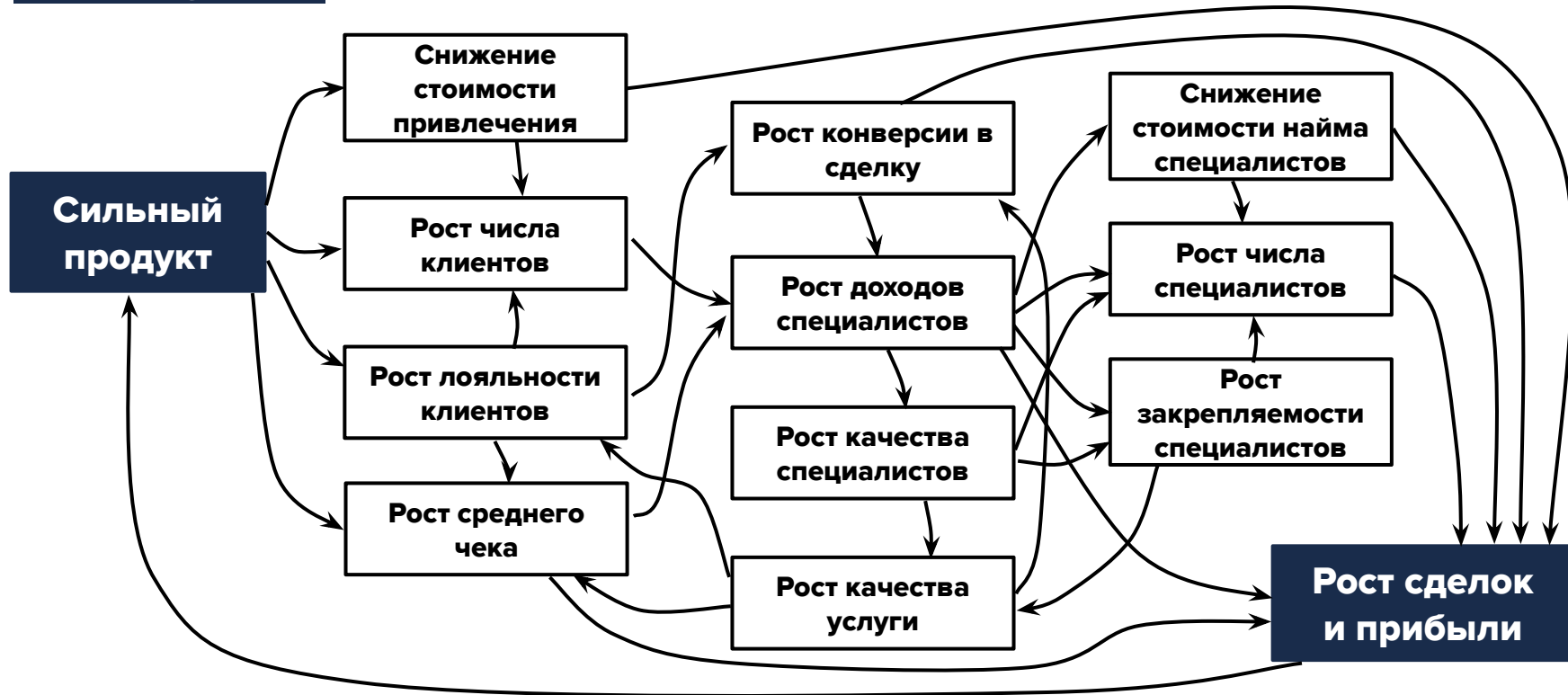
- Рост качества кандидатов
- Снижение стоимости найма
- Рост лояльности
- Рост закрепляемости
- Рост производительности
- Снижение среднего уровня зарплаты

Партнёры

- Рост количества
- Рост лояльности
- Рост числа кобрендов

Прибыль

Что даёт сильный продукт?

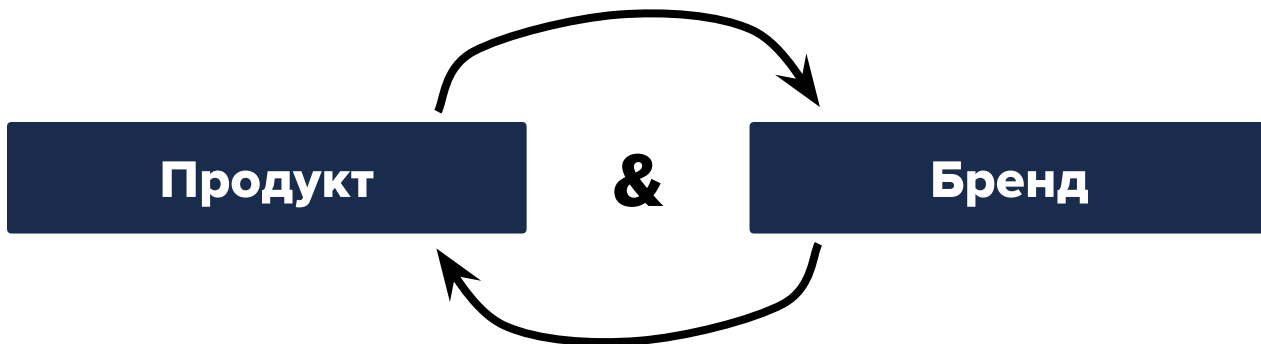


1. Стратегия. Цели и метрики



Стратегия

Вкладываем одновременно!



1. Стратегия. Цели и метрики



Как измерять?

- **Узнаваемость бренда**
 - Спонтанная
 - Наведенная
 - Top of mind
- **Узнаваемость ключевых торговых преимуществ**
 - Это ответ на вопрос клиента “почему?”

1. Стратегия. Цели и метрики



Как измерять?

- **NPS (Net Promoter Score)**

Это очень комплексный показатель эффективности всех процессов организации, начиная от содержания продукта, заканчивая уровнем сервиса и клиентоориентированности, и даже качеством работы с отзывами, жалобами, качеством работы PR-службы.

1. Стратегия. Цели и метрики



Как измерять?

- **Показатели Контакт-центра**
 - Скорость ответа на заявку**
 - % пропущенных**
 - % дозвона**
 - SL - доля ответов в первые 20 секунд**
 - Конверсия из обращения в целевой лид**
 - Чек-лист консультирования**
 - Стоимость типовой операции**
 - и пр.**

1. Стратегия. Цели и метрики



Как измерять?

- **Показатели Клиентского сервиса**

CSI (Customer satisfaction index) каждого этапа сделки

Скоростные показатели: отправка подборки, выход на встречу, оформление ипотеки и сделки, скорость подготовки объекта к продаже, скорость продажи

Конверсии по всем этапам сделки

Скорость решения проблемы/жалобы клиента

CSI после решения проблемы/жалобы клиента

Чек-листы консультирования

“Доведи меня до стикера”

и пр.

1. Стратегия. Цели и метрики



Как измерять?

- **Показатели PR-службы**

Охваты, просмотры, подписчики, доля бесплатных публикаций и пр.

- **Отзывы и рейтинги на “отзовиках”**

Число отзывов = много клиентов, не первый день работают = безопасно

Средний балл в диапазоне 4.5-4.8 — больше не вызывает доверия, меньше - желания

Скорость ответа = клиент важен, серьезная компания с отлаженными процессами
= безопасная и надежная, профессионалы = получу ожидаемый результат

1. Стратегия. Цели и метрики



Что дальше?

1. Ставим цели по каждой метрике
2. Добиваемся роста показателей



#2. Работа с продуктом

2. Работа с продуктом



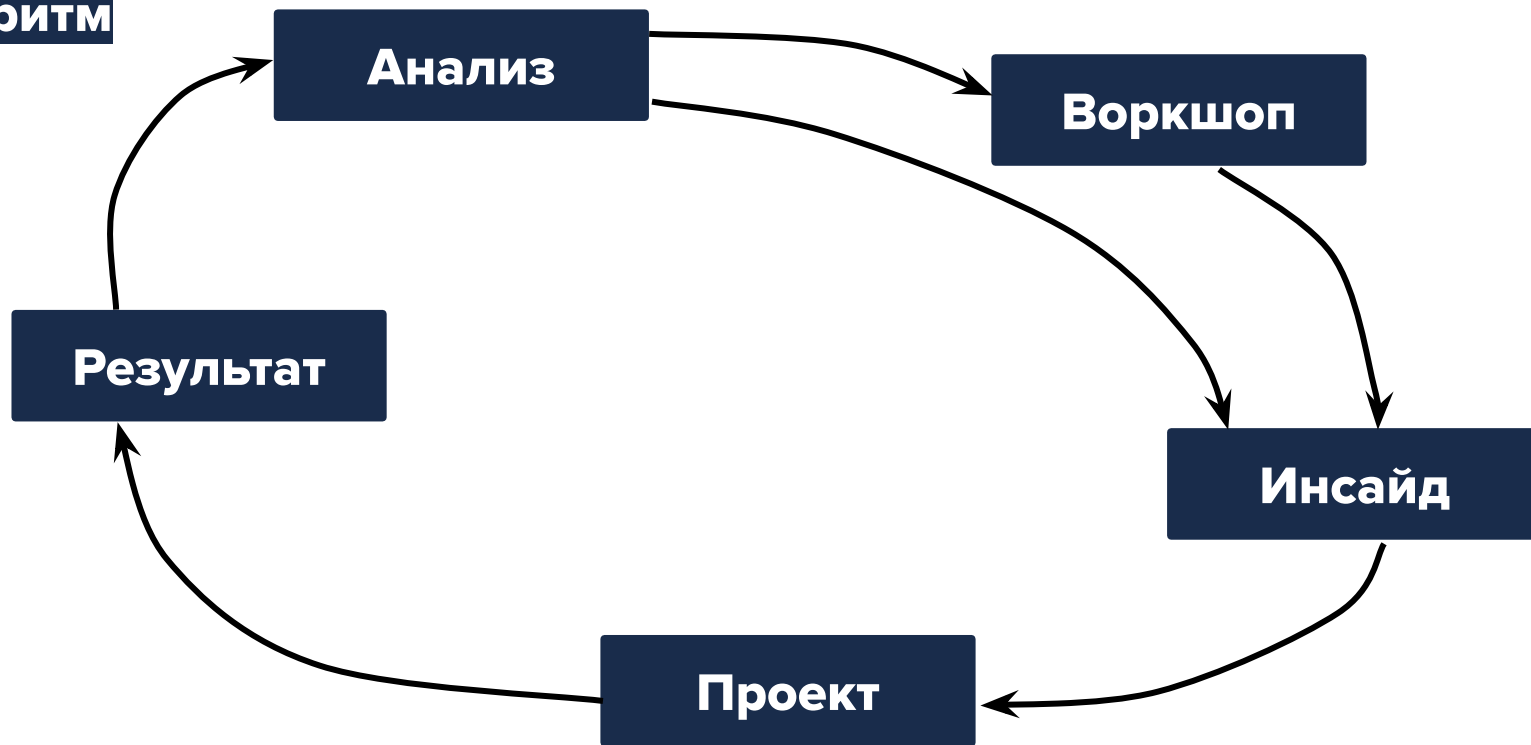
Два параллельных пути

- **Дизрапшн и стратегические УТП**
Корневые преобразования и флагманские продукты
- **Планомерное развитие услуги**
Ежедневная работа по совершенствованию продукта через большой объем малых инноваций и внедрений

2. Работа с продуктом



Алгоритм



2. Работа с продуктом



Список недорогих способов получения инсайда

- **Регулярные гембы вместе с риэлторами**
Как с “зеленой”, так и с “красной” зоны
- **Обязательная риэлторская практика для АУПа**
С постановкой задачи на внедрение 3х инноваций, повышающих потребительские свойства услуги или лояльность риэлторов
- **Групповые воркшопы по конкретной теме**
Задается конкретная тема (например, “как улучшить подборку”), команда делится на 3-4 группы по 4-6 человек

2. Работа с продуктом



Список недорогих способов получения инсайда

- **Мотивация руководителей на внедрение инноваций**
Монетарная + в системе регулярного менеджмента
- **Прозвон отказников по причинам отказа**
Регулярно с глубинным анализом причин отказа и разработкой программ снижения доли отказников
- **Анализ содержания негативных отзывов**
В негативных отзывах, часто, скрывается обратная связь на развитие

2. Работа с продуктом



Список недорогих способов получения инсайда

- **Прослушивание телефонных разговоров первой линии**
Поиск “болей” клиента, поиск системных решений улучшения качества консультирования первой линией
- **Глубинное интервью в офисе**
С целью собрать неочевидные факты и факторы
- **Анализ скоростей каждого этапа сделки**
Сначала - замер, а потом постановка задачи на сокращение скоростей

2. Работа с продуктом



Что дальше?

1. Проектная работа по внедрению изменений
2. В рамках проекта или нового процесса появляются новые цели и метрики или обновляются текущие
3. Ставим цели по каждой метрике
4. Добиваемся роста показателей



#3. Работа с командой: обучение и мотивация

3. Работа с командой



Команда — это стратегический приоритет наших дней

Без сильной, обученной и мотивированной команды не добиться ни качественных продуктов, ни эффективных процессов, ни клиентоориентированности и сервиса

Тема бездонная, поэтому коснемся лишь обучения и мотивации относительно сервиса

3. Работа с командой



Обучение

Специалист может не выполнять некоторые стандарты и регламенты лишь потому, что он искренне не знает:

- 1) что это является обязательным требованием организации**
- 2) как именно это делать**

3. Работа с командой



Три вида обязательных программ

- **Обучение новичков**
Обязательно включить в программы подготовки новичков минимальный набор по клиентоориентированности и сервису
- **Обучение новым стандартам**
Новый стандарт -> Сначала обучение + Практика в полях -> Потом анализ результатов -> И только потом стандарт становится требованием
- **Поддерживающие обучения и кафетерий программ**
Для основного состава. Задача — актуализировать знания и навыки

3. Работа с командой



Три типа обязательных способов мотивации

- **Регулярная мотивация**
Ключевые метрики (см. блок “Цели и метрики”) - прошиты в ежемесячную и квартальную мотивацию, отражает обязательный уровень показателей
- **Бонусная мотивация**
Те же метрики, но поощряются выдающиеся результаты
- **Конкурсная мотивация**
Дополнительная активация и фокус внимания. Носит необязательный характер. Пример: собери больше всех положительных отзывов, первая “тройка” получит 25, 15 и 10 тыс.рублей соответственно.

3. Работа с командой



Мотивация клиентов :)

Кейс

Если клиент оставил положительный отзыв по конкретному специалисту, то этот специалист за счёт компании может сделать подарок клиенту из числа фирменной сувенирной продукции

Все в плюсе —

- клиент получил подарок
- сотрудник получил лояльного клиента за счёт компании
- компания получила бонус в копилку репутации, лояльного клиента и лояльного сотрудника

#4. Внутренний PR



4. Внутренний PR



Его величество

Пожалуй, самый недооцененный инструмент почти везде

Задача — сформировать команде правильную систему координат, что такое “хорошо” и что такое “плохо”

Потом клиентоориентированность становится частью корпоративной культуры

4. Внутренний PR



Важно внедрить!

- **Культ клиента**

Отчеты отделов, обращения руководства, стратегические сессии — должны иметь своё начало с позиции клиента.

Клиентом занимаются все, а не только первая линия.

Любые организационные изменения “отсматриваются” глазами клиента.

О результатах отдела судят по вкладу в удовлетворенность клиента.

4. Внутренний PR



Важно внедрить!

- **Приверженность руководства “Культу клиента”**
Директор и всё руководство должны стать главными амбассадорами клиента, главными инициаторами и распространителями “культы клиента”.
Регулярная практика “Руководство в первой линии”.
Ключевые метрики (NPS, CSI) — в мотивации руководителей, а не только “полевого” персонала.

4. Внутренний PR



Важно внедрить!

- **Поощрение “Культы клиента”**

Важно систематически создавать прецеденты поощрения проявления клиентоориентированности:

публичные рейтинги по CSI и отзывам

публичное награждение за выдающийся сервис

конкурсы на наибольшее число отзывов и лучший CSI

публичное поощрение идей в части улучшения клиентского опыта

знаки признания “самый клиентоориентированный специалист”

рассказывать про крутые решенные клиентские кейсы/боли/задачи и пр.

4. Внутренний PR



Важно внедрить!

- **Комитет по этике**
На нём можно также публично разбирать все прецеденты проявления непрофессионализма и неклиентоориентированности, выводить кадровые решения, вплоть до увольнения

#5. Внешний PR



5. Внешний PR



Когда продукт готов на уровне процессов и команды

— PR выступит ракетным топливом 

Если вы сами не формируете имидж и репутацию своего бренда, то либо вы получаете репутацию отрасли (вам она подходит?!), либо вашу репутацию создадут за вас клиенты

5. Внешний PR



Что надо включить в PR-программу

- **Разработка коммуникационной и PR- стратегии**
- **Physical evidence — все точки контакта должны формировать целевое представление о бренде: современный офис, дресс-код, счётные машинки, переговорки, сайт и пр.**
- **Классические PR-инструменты: пресс-кит, комментарии экспертов, тв-радио-сюжеты, спец.проекты, публикации в СМИ, аналитические обзоры, GR**

5. Внешний PR



Что надо включить в PR-программу

- **Формирование повестки: пресс-ланчи, круглые столы, аналитические обзоры, ежегодные отчёты**
- **Контент-стратегия в соцсетях, мессенджерах, сторонних площадках, + дистрибуция контента**
- **Редакционная политика для PR-службы и коммуникаций в социальных сетях**
- **Дополнительная стратегия развития HR-бренда**

5. Внешний PR



Что надо включить в PR-программу

- **Внутренние обучения “Личный бренд в соц.сетях” для всего состава, вовлечение сотрудников в PR-задачи компании**
- **Кобрендинги с сильными брендами, отождествляющими надежность, доверие и безопасность**
- **Программа роста количества и качества отзывов в сетях и в отзывах**
- **Ответственный за PR с мотивацией на ключевые метрики**

В заключении

важно помнить —





Ваш конкурент —

**не агентство недвижимости по-
соседству...**

**Ваш конкурент —
рынок сервиса целиком!**



Спасибо!



The Architect

диджитал-эксперт в девелопменте

- Диджитал-аудит 360
- Продвижение с ответственностью за результат
- Разработка сайтов
- Контент-маркетинг
- CRM

**Марсель
Габдульманов**

+7 (922) 001-00-50
[instagram.com/marsell.tmn](https://www.instagram.com/marsell.tmn)
thearchitect.digital

