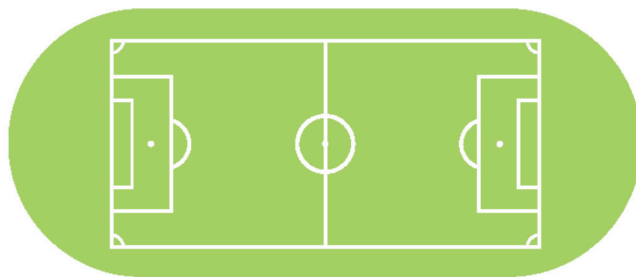


СЕРГЕЙ РАЗУВАЕВ
АННА ПЕЧЕРКИНА

КНИГА ПРОДАЖ ДЕВЕЛОПЕРА



Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	6
ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1. ПРИВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТОВ В ОФИС	13
1.1. Технология активного управления продажей	14
1.2. Обработка входящих звонков	19
Всегда назначай встречу!	19
Главное — призыв к действию	23
Если клиент не хочется встречаться	25
Достижение договоренностей	30
Домашнее задание	31
Прием-усилитель	33
Правильное завершение разговора	34
Полезный инструмент	36
Неудобный вопрос	37
Перехват инициативы	39
Ключевое условие — правильно установленный контакт	46
Готовый алгоритм	50
1.3. Обработка звонка иногороднего клиента	52
Идентификация клиента	53
Проверка готовности клиента к разговору	54
Управляем вниманием клиента	55
«Теплый» или «горячий»?	59
Достижение договоренностей	60
Как не упустить клиента	62
Помогите сказать «нет!»	63

Самая опасная ошибка	64
Используйте новые технологии связи	67
Готовый алгоритм	68
1.4. Обработка звонка риелтора	70
Есть клиент или нет клиента?	70
Притормозите риелтора!	72
Консультируем риелтора	74
Назначаем встречу	74
Распределение ролей	76
Закрепляем договоренности	78
Готовый алгоритм	79
Риелтор без клиента	80
1.5. Как внедрить новую технологию обработки входящих звонков	82
Учет и контроль	83
Анализ результатов	86
Непрерывное обучение	90
Поддержка системы	95
Проверка готовности	97
Ключевые KPI	98
1.6. Экспресс-тест «Не пора ли перезагрузить систему обработки входящих звонков?»	100
1.7. Исходящие звонки	102
Исходящие звонки клиентам, не доехавшим до офиса	103
Исходящие звонки клиентам, отказавшимся от сделки	107
Повторные продажи клиентам, купившим квартиры компании	111
Стимулирование активности агентств недвижимости	114
Дополнительные каналы продаж	120
Исходящие звонки клиентам компаний-партнеров	121
1.8. Как внедрить инструмент «исходящие звонки»	128
Мотивация сотрудников отдела продаж	128
Подготовка к исходящим активностям	130
Где найти время для исходящих звонков	132
Ключевые KPI	136

1.9. Экспресс-тест «Не пора ли заняться исходящими звонками?»	138
ГЛАВА 2. РАБОТА С КЛИЕНТАМИ В ОФИСЕ	141
2.1. Встреча с клиентом в офисе продаж	142
2.1.1. Продающий офис: инструменты повышения продаж	144
2.1.2. Установление контакта	162
2.1.3. Выявление потребностей	181
2.1.4. Презентация объектов	209
2.1.5. Работа с возражениями	222
2.1.6. Согласование условий покупки	239
2.1.7. Бронирование квартиры	245
2.1.8. Завершение встречи: достижение договоренностей	250
2.1.9. Получение решения клиента (повторный контакт)	262
2.1.10. Полный алгоритм встречи	267
2.2. Как внедрить новую технологию проведения встреч с клиентами в офисе продаж	273
2.3. Встреча с клиентом в офисе продаж на строительной площадке	290
2.3.1. Продающая стройка: инструменты повышения продаж	292
2.3.2. Установление контакта	306
2.3.3. Выявление потребностей	312
2.3.4. Презентация объектов: работа на строительной площадке	314
2.3.5. Выбор квартиры	328
2.3.6. Работа с возражениями	330
2.3.7. Согласование условий покупки	331
2.3.8. Бронирование квартиры	332
2.3.9. Завершение презентации: достижение договоренностей	332
2.3.10. Полный алгоритм встречи на строительной площадке	333
2.4. Как внедрить новую технологию проведения встреч с клиентами в офисе продаж на строительной площадке	336
2.5. Экспресс-тест «Не пора ли вам перезагрузить систему проведения личных встреч с клиентами?»	344
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	346

1.2. ОБРАБОТКА ВХОДЯЩИХ ЗВОНКОВ

Всегда назначай встречу!

Первое, что должен сделать руководитель отдела продаж, заинтересованный в достижении максимальных результатов, — категорически запретить менеджерам продавать по телефону. Недвижимость продается только на встречах — в офисе или на строительной площадке. А значит, ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ обработки входящего звонка — назначить встречу с клиентом.

На самом деле это не самый очевидный тезис в продажах недвижимости. Большинство менеджеров и даже руководителей продаж легко идут на поводу у клиента, который на предложение встретиться чаще всего отвечает: «Нет, я хотел бы все узнать по телефону!» Страх потерять клиента заставляет нас играть по его правилам. А еще мы, кажется, где-то читали, что продавать нужно не так, как удобно нам, а так, как удобно покупателю.

Не тот случай. Покупателю НЕудобно покупать квартиру по телефону. Как неудобно покупать по телефону автомобили, туристические путевки или, например, банкетный зал для проведения свадьбы. Единственное, что удобно делать по телефону при покупке дорогих товаров и услуг, — это

прятаться от продавца, оставаясь в полной безопасности: если что-то пойдет не так, всегда можно просто положить трубку.

На деле же покупатель хочет посмотреть свою будущую квартиру (но думает, что не сможет — ведь дом-то еще не достроен), хочет убедиться, что компания-застройщик надежна (но не знает, как это проверить, и потому боится обмана), хочет задать множество вопросов и о квартире, и об ипотеке, и о возможных рисках (но не уверен, что с ним разговаривает настоящий эксперт). Покупатель хочет встретиться с продавцом. Правда, продавцов сейчас много, и, увы, не все из них добросовестны и далеко не все профессиональны. Поэтому покупатель пытается сначала сориентироваться в рынке (этап разведки) и только потом принимать решение, с кем бы ему хотелось начать личное общение (этап покупки).

Сколько времени пройдет от первых разведывательных вылазок клиента до первого личного контакта с продавцом? Чем нестабильнее ситуация на рынке, тем тревожнее покупатели и дольше период «дозревания» клиента. У нас всегда есть выбор — подождать, пока клиент созреет сам, или взять ситуацию под контроль и начать уже наконец продавать.

Приведем простой пример, доказывающий, что живое общение необходимо обеим сторонам. Классическая ситуация: родители, приехавшие из другого города, планируют покупку квартиры в Екатеринбурге для дочери-студентки. Чаще всего в такой ситуации требования к квартире формулируются «по минимуму»: маленькая, недалеко от вуза, в более или менее спокойном районе, поближе к остановкам общественного транспорта. Поговорить о такой квартире (клиенты часто используют словосочетание «простенькая однушечка») можно и по телефону. Достаточно уточнить метраж, планировку, этаж и локацию дома:

- Скажите, пожалуйста, сколько у вас стоит самая маленькая однокомнатная квартира в жилом квартале «Солнечный»?
- Вы для себя покупаете или с инвестиционными целями?
- Для себя, наша дочь поступила на юридический, хотим купить квартиру для нее.
- Хорошо, я вас понял. Однокомнатные квартиры в квартале «Солнечный» у нас идут от 3 200 000 рублей.
- Это самые дешевые?
- Да, это самые дешевые.
- А сколько метров?
- 42.
- Спасибо, мы вам перезвоним.

Попробуйте предложить такому клиенту встретиться в офисе — и он, скорее всего, начнет раздражаться, ссылаясь на простоту задаваемых вопросов. Да и зачем с таким клиентом встречаться: очевидно же, что он занят прозвоном всех застройщиков подряд и ищет самую низкую цену! Так рассуждают менеджеры.

Однако если такой клиент все же доберется до офиса, то у менеджера по продажам появится возможность вернуться вместе с ним с этапа набора альтернатив на этап первичной формулировки потребностей. Зачем? Давайте подумаем вместе.

Как рассуждает клиент, покупающий «простенькую однушку»? Девочке-студентке много не надо. Сейчас купим ей что-нибудь подешевле, а там, как говорится, видно будет. Может, замуж выйдет удачно. Может, будет возможность продать эту квартиру и потом купить другую, получше.

На встрече в офисе продаж можно задать родителям несколько очень простых вопросов. Например, собираются ли они время от времени

навещать дочь? По телефону о таком не поговоришь, а вот в ходе личного контакта в комфортной обстановке за чашечкой кофе — вполне возможно. Или другой вопрос: занимается ли дочь какими-то видами спорта и есть ли у нее хобби? Тоже ведь «не телефонный разговор».

В нашей практике был случай, когда хватило всего одного вопроса — «собираетесь ли вы заезжать к ребенку в гости?» — чтобы клиенты задумались, настолько ли простая квартира им нужна? Мама вспомнила о заготовках, которые нужно где-то хранить (а как еще обеспечить дочурке правильное питание, особенно зимой?). Папа вспомнил, что ему часто приходится бывать в Екатеринбурге по делам. И разговор постепенно повернулся в сторону обсуждения вариантов двухкомнатных квартир. Появились новые требования, новые ключевые факторы выбора. Речь шла уже не о квартире для сна между лекциями, а о квартире для семьи. Не о квартире на 4–5 лет студенческой жизни дочери, а о жилье с перспективой постепенного переезда в Екатеринбург, в том числе и родителей.

Вывод очевиден. Если мы хотим управлять продажами, хотим строить с клиентами долгосрочные отношения, продавать не только «простенькие однушки», то нам нужно встречаться с клиентами лично.

Новая квартира — это по определению выход из зоны комфорта. Вспомните русскую пословицу «один переезд равен трем пожарам». Чтобы купить новое жилье, придется «встать с дивана». Это непростая для покупателей мысль, но донести ее до них нужно. Хочешь купить квартиру — приезжай на встречу. Серьезные вопросы по телефону не решаются. Мы собираемся разговаривать с тобой о месте, в котором ты будешь жить долго и счастливо. Хватит бояться — приходи, поговорим, мы не страшные.

Итак, если клиент позвонил застройщику — менеджер обязан назначить с ним встречу.

Главное — призыв к действию

Давайте пошагово соберем алгоритм телефонного разговора. Это не скрипт в прямом смысле слова — учить его наизусть не требуется. Нужно понять логику, структуру, принципы взаимодействия с клиентом. В реальной жизни этот алгоритм очень быстро обрстет ответвлениями, фирменными фразочками, индивидуальными приемами. Однако принципиально важно, чтобы сохранилась сама стратегия: как бы разговор с клиентом ни шел, двигаться он должен в сторону назначения встречи.

Компактная схема, которую можно распечатать и раздать менеджерам, появится буквально через несколько страниц, однако не спешите перелистывать. Прежде чем изучать алгоритм, давайте разберемся с каждым из ключевых шагов. Но начнем не с первого. Первые шаги как раз более-менее понятны и просты, нюансов и тонкостей там не очень много. Мы начнем с шага, который напрямую связан с нашим ключевым тезисом: «Всегда назначай встречи!»

Итак, если я хочу назначить встречу, значит в моем диалоге с клиентом обязательно должен появиться **призыв к действию**.

Это то, к чему мы идем, ради чего сняли трубку телефона. Где-то здесь должен родиться РЕЗУЛЬТАТ нашего разговора — согласованные с клиентом дата и время его личного визита в офис продаж или на стройку (в некоторых случаях — нашего визита к клиенту).

Соответственно, весь наш разговор с клиентом будет выстроен таким образом, чтобы на завершающих этапах мы могли получить конкретный результат, отображаемый в формате «имя, дата, время, цель». Положив трубку телефона, менеджер должен внести в CRM-систему или ежедневник очень простую запись: кто, когда, во сколько приедет и предположительно о какой квартире пойдет речь.

Чуть позже мы обязательно уточним, что меняется в случае общения с иногородним клиентом, не имеющим возможности приехать к нам в офис по объективным причинам. Пока же давайте сосредоточимся на тех, кто приехать может.

Если вы хотите, чтобы человек осуществил какое-то конкретное действие, — четко и внятно скажите ему, что вам нужно. Берите пример с детей. Если ребенку нужно, чтобы вы купили ему машинку, он скажет: «Купи мне ВОТ ЭТУ машинку». Если ребенок хочет, чтобы вы с ним поиграли, — он скажет: «Поиграй со мной!» — и вручит вам мячик или «волшебную палочку». Обратите внимание: дети потрясающе эффективны в своих требованиях. Как правило, они получают именно то, чего хотят. По крайней мере, первые года три.

Так что давайте расшифруем, что означает «призыв к действию». Мы спокойно и прямо, без извинений и экивоков, говорим клиенту: «Давайте встретимся у нас в офисе продаж на Фурманова, 48». Есть и другие варианты призыва к действию:

Приезжайте в офис продаж.

Давайте вы подъедете в наш офис.

Давайте встретимся в нашем офисе на строительной площадке.

Мы используем очень простые конструкции, начинающиеся с побудительного глагола. Никаких «если бы вам было удобно...», «не могли бы вы...», «возможно, вам будет удобно...», «если не возражаете...». Все это — маркеры неуверенности. А мы абсолютно уверены: нам жизненно необходимо встретиться.

Спокойно, прямо и четко проговаривать предложение о встрече — самый важный, базовый навык, который должны освоить менеджеры по продажам, отвечающие на входящие звонки.

И вот здесь важный комментарий для руководителей. Задача решается только тренировкой — никак иначе. Наши коммуникативные привычки будут тащить нас обратно в «не будет ли любезен милостивый джинн...». Чтобы ни мозг, ни язык не сбивались на это, необходимо почти до автоматизма наработать навык произносить в любой ситуации: «Давайте встретимся у нас в офисе».

Не поленитесь потратить на это несколько утренних обучающих планерок, и вы увидите результат уже в этом месяце. Даже если больше ничего в стандартных сценариях продаж не изменится. Гарантируем.

Если клиент не хочет встречаться

Надо сказать, мы не идеалисты. Совсем. И понимаем, что взрослый человек просто так из зоны комфорта по первому зову не выйдет. То есть мы не питаем иллюзий по поводу того, что достаточно сказать клиенту: «Встань и иди!» — и он сразу начнет записывать адрес офиса и шнуровать ботинки. А если мы это знаем, значит можем к этому подготовиться.

Мы точно знаем, что, скорее всего, клиент сначала ответит: «Нет, давайте поговорим по телефону!» Ок! Главное, правильно среагировать. Против чего конкретно в данный момент возражает клиент? Ему не нравится предложенный нами вариант? Так мы же толком еще ничего не предлагали, это же разговор по телефону. Клиенту не нравится менеджер? Конечно, можно крепко накосячить и в телефонном разговоре, но вряд ли уж настолько, чтобы тебя сразу возненавидели. Кстати, есть хорошая новость: большинство из нас визуалы, «глазастики» — для нас, если мы чего-то не видим, оно и не существует. А значит, всерьез невзлюбить человека, которого мы никогда не видели, да и слышим-то всего минуты три-четыре, невозможно. Против чего же тогда возражает

клиент, отказывающийся с нами встречаться? Против необходимости прилагать усилия.

Если клиент не согласился на встречу сразу, это означает только то, что в процессе принятия решения о покупке квартиры он сейчас не на том этапе, когда ему может быть очевидна высокая добавленная ценность работы менеджера. Ничего страшного! Просто еще как минимум дважды повторите предложение встретиться.

Предложение о встрече должно прозвучать в течение одного телефонного разговора как минимум три раза.

Если клиент отказывается от встречи, предложенной ему один раз, — это чаще всего означает, что он просто ленится. Если же он отказывается от встречи, предложенной трижды, то тогда — и только тогда — это означает, что клиент абсолютно не готов к личному контакту. Может быть, он пока еще в самом начале пути и не может принимать на себя никаких обязательств (начальные этапы процесса принятия решения). А возможно, он уже столкнулся с непрофессионализмом менеджеров по продажам и понял, что с точки зрения информативности и полезности отличие телефонной консультации от разговора в офисе минимально. Есть также вероятность, что мы столкнулись с одним из представителей все возрастающей группы клиентов, которых можно условно назвать «я сам»: они не доверяют никаким советчикам и предпочитают весь процесс принятия решения по возможности проходить самостоятельно (такие клиенты с радостью обошлись бы без консультаций вообще, если бы, например, продающий сайт компании-застройщика был идеален и позволял купить квартиру, не вставая из-за компьютера).

Какой бы ни была истинная причина, мы можем быть уверены, что клиент действительно не готов встречаться и осознанно отказывается

от более комфортного формата продолжения беседы, только в том случае, если безуспешно предложили ему встречу минимум трижды. Это легко сказать, но не так просто реализовать на практике. Что значит «повторить приглашение три раза»? Разумеется, клиент как-то обоснует свое нежелание приехать в офис, приведет более или менее уважительную причину: «очень занят на работе», «пока просто интересуюсь», «для начала хочу всего лишь сравнить цены»... Причина, разумеется, в данном случае не так важна. Задача менеджера — мягко, но уверенно произнести буквально следующее: «Да, сравнить цены — это очень важно. Именно поэтому я и приглашаю вас к нам, чтобы мы могли спокойно сесть, просмотреть все интересные варианты, записать цены и сравнить их с ценами других компаний».

Или: «Если вы очень заняты, давайте встретимся в субботу. Мы сможем не только поговорить в офисе, но и съездить на стройку и посмотреть, как идет строительство».

Обе эти фразы построены по очень простой формуле: «Присоединение + повтор с дополнительной выгодой». Сначала мы говорим «я тебя слышу, мне важно то, что ты говоришь, я не отмахиваюсь от тебя», а затем напоминаем, что у личного общения есть вполне ощутимые выгоды — более комфортная обстановка или возможность получить больше информации и даже принять участие в небольшом приключении.

Опытные продавцы утверждают, что конкретные слова первой части фразы не имеют какого-то принципиального значения, их не нужно ни заучивать, ни даже детально продумывать. Важно просто проговорить то, что клиент понял бы как живой отклик на его слова. А вот вторую часть фразы нужно продумать, проработать — записать несколько вариантов дополнительной выгоды, выучить соответствующие слова наизусть и использовать очень аккуратно, ориентируясь на то, что ценно и важно для клиента.

Какие еще выгоды именно личной встречи мы можем проговорить клиенту:

- в разговоре сможет принять участие муж/жена, сын/дочь, любой другой значимый для клиента участник;
- в офисе продаж можно сразу получить консультацию кредитного специалиста;
- в офисе продаж можно сразу забронировать подходящую квартиру;
- в офисе продаж можно сразу получить все необходимые документы: от технической документации до образца договора.

Проведя небольшой мозговой штурм в своем отделе продаж, вы сможете дополнить этот список вариантов, и не убирайте далеко лист флипчарта, на котором будут записаны предложения. Пусть он повисит в течение недели, например на корпоративной кухне. За это время на нем, возможно, появятся еще варианты, а также корректировки и уточнения, возникшие после первых попыток применить записанные фразы на практике. Когда лист флипчарта обрастет дополнениями и исправлениями, его можно оцифровать и превратить в документ, доступный как действующим продавцам, так и новичкам, проходящим обучение на первых этапах работы в компании. Самое важное, чтобы все формулировки в этом списке давали клиенту понять: пора переходить на следующий этап принятия решения. По сути, мы разными словами проговариваем ему: приезжай к нам — и ты быстрее разберешься в рынке; приезжай — и тебе будет проще понять, чем отличаются проекты разных застройщиков; приезжай — и тебе будет легче разобраться в деталях ипотечного кредитования.

Обратите внимание: эту стадию процесса мы даже не называем «работой с возражениями». Ведь то, с чем мы имеем дело в телефонном разговоре, не возражения.

Поясним. Возражение — это результат обдумывания, анализа нашего предложения. Клиент сопоставляет полученную информацию со своими запросами и, обнаружив несостыковки, сообщает о них: спальная комната непривычно мала; в радиусе двух кварталов нет детского бассейна; цена за квадратный метр выше, чем у других застройщиков, и т. д. То есть потенциальный покупатель сопоставил наши данные со сложившейся у него в голове «картиной мира», и теперь ему не все непонятно: как разместить в спальне весь мебельный гарнитур; куда возить ребенка на оздоровительные занятия; почему компания запрашивает больше денег? Любое возражение легко превратить в вопрос, на который можно ответить. То есть обязательным условием для появления возражения является предшествующий ему процесс раздумий, анализа.

А что анализирует клиент, которому мы всего лишь предложили встретиться? Пока ему анализировать нечего. Но у нашего собеседника был определенный сценарий разговора, а мы ему не последовали. Это неожиданно, это требует перемен, приложения усилий. «Стоп! — как бы говорит нам клиент. — Пожалуйста, давайте строго по моему тексту!» Это не возражение. *Это сопротивление.* Покупателю не нравится ход беседы, предложенный нами сценарий взаимодействия, а не его содержание.

Соответственно, в ответ на реплики клиента о неготовности встречаться мы проговорим не аргументы и доводы, а фразы, единственное значение которых можно свести к формуле «не бойся меня!».

Что же делать, если клиент действительно не настроен на встречу и настаивает на консультациях по телефону даже после третьего предложения

приехать в офис? Здесь возможны два разных сценария. Давайте поговорим о них чуть позже, когда обратимся к ситуации «Иногородный клиент». А пока вернемся к нашему алгоритму.

Достижение договоренностей

Итак, мы трижды проговорили клиенту, что хотим встретиться с ним.

Если клиент согласился на встречу, нам нужно решить еще одну важную задачу — убедиться, что клиент действительно готов приехать и придет. А для этого необходимо как минимум трижды проговорить ожидаемую дату и время визита.

Это не так сложно, как кажется. Первый приемчик, позволяющий повторить договоренность и одновременно подчеркнуть ее значимость, — «запись в ежедневнике». Так и говорим: «Отлично! Давайте я запишу в ежедневнике: сегодня, в 18:30, Иван Иванович...» Формулировка очень простая, но она позволяет, например, уточнить имя и фамилию клиента, если он не сообщил их ранее, пригласить на встречу дополнительного участника и даже записать номер телефона.

Кстати, о номерах телефонов. Получить номер телефона клиента — одна из ключевых задач обработки входящего звонка. Если у нас по какой-то причине в конце разговора нет назначенной встречи, но есть номер телефона клиента, — результат достигнут. Мы сохранили контроль над ситуацией и все еще можем самостоятельно инициировать продолжение диалога. А вот если ни встреча не назначена, ни телефона нет (довольно распространенный финал разговора: «Если что — я сам вам перезвоню»), — тогда, увы, результат нулевой, маркетинговые деньги потрачены вхолостую.