Книга продаж девелопера

Автор:
Сергей Печеркина

Книга продаж девелопера

Сергей Александрович Разуваев

Анна Печеркина

В этой книге Сергей Разуваев и Анна Печеркина рассказывают, как перенастроить систему продаж в недвижимости, чтобы перейти от пассивных продаж к активным. Вы узнаете, как внедрить инструменты активного управления продажами в свою работу на практике.

Книга будет полезна руководителям отделов продаж, а также менеджерам, для которых работа на рынке недвижимости – неслучайный выбор.

Сергей Разуваев, Анна Печеркина

Книга продаж девелопера

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Разуваев С., Печеркина А., 2017

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2017

* * *

Предисловие

Еще Шерлок Холмс был убежден, что в поисках ответа на главные вопросы нужно двигаться от частного к общему. Да и самая мощная энергия в мире – атомная – была открыта, когда ученым удалось изучить взаимодействие мельчайших частиц. Так и в «Книге продаж девелопера» авторы находят ответы на главные вопросы рынка недвижимости, добираясь до самой сути, до элементарных частиц, формирующих принципиально новый подход к продажам. Уделяя пристальное внимание тому, до чего у руководителей часто не доходят руки, Сергей Разуваев и Анна Печеркина показывают, как осуществить стратегический разворот компании в новых условиях рынка.

Я далек от мысли, что российские застройщики не развиты и серьезно проигрывают западным коллегам. Да, за спиной, например, Дональда Трампа, профессионального девелопера, чуть меньше 50 лет профессионального опыта и более 200 лет рыночной экономики. В то время как в России еще в 1990 году не было и намеков ни на рыночную экономику, ни на профессиональный девелопмент. Представляете, какой эволюционный скачок уже пришлось осуществить российскому рынку и какие задачи стоят перед ним сейчас?! Тем более ценно, когда в руках у профессионалов оказывается книга, содержащая максимальную концентрацию полезных идей на каждой странице.

Честно говоря, прочитав эту книгу, я посмотрел на Сергея и Анну другими глазами. По моим скромным оценкам, чтобы накопить представленный материал, нужно было провести на стройке не одну сотню часов, проконсультировать десятки российских компаний, проанализировать опыт зарубежных игроков. А затем еще и структурировать полученные данные.

На мой взгляд, главная ценность «Книги продаж девелопера» в том, что функция маркетинга и продаж представлена в ней как ключевая функция девелоперского бизнеса. Только представьте, сколько денег теряют компании-

застройщики, используя устаревшие неэффективные системы работы с клиентами! Приведу простые расчеты. Допустим, две компании продают сопоставимые по качеству объекты на региональном рынке. В одной система продаж построена по старинке, «на троечку», – продают что продается, активно используют скидки. А рядом работает профессиональный игрок с системой продаж, выстроенной «на отлично». По опыту могу сказать, что профессионал будет продавать и больше, и на 15–17 % дороже. Это те самые 15–17 %, которые могут быть инвестированы в разработку и реализацию более современных проектов, строительство жилья более высокого качества по международным стандартам комфорта. Стоит ли побороться за эти дополнительные проценты? Я считаю, да.

«Книга продаж девелопера» представляет ни много ни мало новую бизнес-модель девелоперской компании. Центральный элемент этой модели – создание ценности для клиента.

Изюминка этой книги в том, что авторы не только обозначают векторы требуемых изменений, но и дают пошаговые инструкции – вплоть до конкретных речевых оборотов и правильных вопросов, которые могут использовать менеджеры в работе. Прочитав эту книгу, мы уже не сможем разговаривать с клиентами как прежде – на языке стройки, а не на языке выгод.

Кому будет полезна эта книга? Всем участникам рынка недвижимости. Я же, в свою очередь, позабочусь о том, чтобы она стала настольной в каждом офисе федеральной риелторской компании «Этажи».

Ильдар Хусаинов,

директор федеральной риелторской компании «Этажи»

Введение

За последние несколько лет рынок недвижимости в России изменился радикально. И дело даже не в законодательных инициативах, которые, безусловно, оказали на него позитивное влияние, и не в макроэкономических

сдвигах, которые пережила вся страна.

Изменились покупатели. Точнее, изменилась их роль в процессе покупки жилья. Лавинообразное развитие информационных технологий, появление в регионах сильных отраслевых интернет-порталов, собирающих данные обо всех продающихся объектах недвижимости, небывалая доступность информации об участниках рынка не могли не повлиять на поведение клиентов. Часть из них вооружились практически экспертными знаниями. В то время как другие захлебнулись в потоке информации, запутались и растерялись. Первым менеджеры по продажам оказались попросту не нужны. «Я и так все знаю, – гордо заявляют они. – Просто дайте мне скидку!» – «Я ничего не понимаю, – в то же время волнуются вторые. – Помогите мне разобраться в том, чего я хочу». Ни с теми, ни с другими традиционные модели продаж недвижимости не работают.

С клиентами «я-все-знаю-сам» менеджеры теряются, упускают инициативу и в итоге или попросту не могут удержать их, или работают по принципу «что требуют – то и продаю». Именно клиенты-всезнайки пишут в социальных сетях многочисленные отзывы о непрофессионализме менеджеров по продажам. Таким клиентам было бы гораздо проще покупать на сайтах, самостоятельно выбирая квартиру и условия сделки. Но и с клиентами «помогите-мне-разобраться» тоже непросто. У них нет ответов на стандартные вопросы менеджеров: какую конкретно квартиру вы хотите купить и на каких условиях? Им нужна помощь. Кто-то должен сориентировать их на рынке, подсказать, как реагировать на изменения, рассказать о новых стандартах градостроительства, помочь определиться с критериями выбора. Они не пишут отрицательных отзывов в соцсетях. Но и не покупают, предпочитая дожидаться более спокойных времен.

Ни тому ни другому типу клиентов не нужен классический менеджер по продажам, рассказывающий, какие квартиры имеются в наличии и по какой цене. И тем и другим этого уже слишком мало.

Какую добавленную ценность создает менеджер по продажам? Насколько менеджер управляет процессом продажи и влияет на результат?

Каждый раз, начиная знакомство с потенциальным партнером, компанией-застройщиком, мы ищем ответы на эти вопросы. И раз за разом убеждаемся: привычный для отрасли стандарт «пассивных продаж» безнадежно устарел.

В компании, с которыми работает наша команда, мы приносим вирус активных продаж, заражая руководителей и рядовых менеджеров идеей о том, что они могут и должны управлять своими результатами и формировать добавленную ценность для клиентов.

За несколько лет работы с региональными компаниями мы выработали технологию перенастройки коммерческих служб застройщиков, внедрения инструментов активного управления продажами. Результаты, достигнутые нашими партнерами, впечатляют. За 1,5–2 года каждый из них совершил настоящий прорыв в своем регионе. Там, где большинство жалуются на ухудшение рынка и снижение платежеспособного спроса, компании, применяющие технологии активных продаж, зарабатывают и растут.

В этой книге мы обобщили результаты нашего сотрудничества с несколькими десятками региональных компаний-застройщиков. Инструменты, о которых мы будем говорить, прошли проверку на прочность как в отделах продаж, создававшихся с нуля, так и в уже сложившихся командах, переживших настоящую революцию. Мы также учли опыт руководителей, решившихся на изменения.

Перед вами – прежде всего практическое руководство, которое поможет перенастроить систему продаж недвижимости. Мы снабдили каждый раздел развернутым комментарием о том, в какой ситуации стоит что-то менять и как действовать, если вы решились на внедрение технологии активного управления продажами.

Эта книга будет полезна не только руководителям отделов продаж. Максимальную пользу вы получите, если прочитаете наше руководство всей управленческой командой и обязательно привлечете к этому маркетологов. Активные продажи требуют совместных усилий практически всех отделов компании. Один, как известно, в поле не воин. Чтобы реализовать технологии, о которых пойдет речь, менеджеры должны чувствовать себя частью большой команды и быть на 100 % уверенными в поддержке.

Нам очень бы хотелось, чтобы эту книгу прочитали не только руководители. Менеджеры, для которых работа на рынке недвижимости – неслучайный выбор и которые хотят достигать выдающихся результатов и зарабатывать, найдут здесь простые и вместе с тем действенные инструменты увеличения эффективности продаж. Каждый читатель может применить то, о чем мы пишем, прямо сегодня,

сейчас. Менеджер найдет в книге конкретные скрипты и шаблоны. Руководитель – инструменты управления продажами и обучения сотрудников.

Наша мечта – увидеть книгу на рабочих столах в самых амбициозных компаниях-застройщиках.

Оставьте другим размышления о сложной судьбе рынка. Вооружившись нашей книгой, вы сможете предложить свои правила игры. Читайте, обсуждайте, пробуйте! А мы будем рады комментариям и отзывам. Поделиться своим мнением о книге и результатами внедрения предложенных в ней методик вы можете, написав нам на адрес Razuvaev@gmk.ru (mailto:Razuvaev@gmk.ru).

Вперед, к активным продажам!

Сергей Разуваев

Анна Печеркина

Глава 1

Привлечение клиентов в офис

1.1. Технология активного управления продажей

Самая дорогостоящая ошибка в построении системы продаж недвижимости – считать, что продажи на входящем потоке – это пассивные продажи.

«Пассивные продажи» – опасный вирус, разрушающий эффективность коммерческой службы. Как только в компании появляются люди, считающие, что они работают в пассивных продажах, срочно вводите режим чрезвычайной ситуации и избавляйтесь от заразы! Не зря же на визитках продажников

пишется гордое слово «менеджер»! Так давайте вместе думать – чем эти люди управляют? Продажник управляет процессом и результатом переговоров. Именно от активности и воли менеджера по продажам зависит, состоится сделка или нет. Если по какой-то причине клиент передумал, не нашел денег, решил отложить покупку или вложить деньги во вторичку – это результат работы продавца. Если клиент влюбился в проект, поверил в компанию-застройщика и купил квартиру в два раза больше, чем та, за которой пришел, – это тоже результат работы продавца. Каким бы ни был клиент и каким бы ни был его запрос в начале общения, за конечный результат отвечает продавец. На все 100 %.

Никаких пассивных продаж в природе не существует. На рынке недвижимости нам точно не попадались компании, которые бы продавали успешно, отдавая бразды правления покупателям.

Основная задача руководителя отдела продаж – научить менеджеров управлять продажей с первой секунды разговора с клиентом до успешного завершения повторных сделок. И дело здесь даже не в философии (хотя идеология в продажах имеет большое значение), а в конкретных технологиях, которые бы позволили продажнику из любого положения всегда возвращаться на позицию управляющего сделкой.

Может показаться, что это какие-то сложные технологии, которым нужно обучать годами. Как показывает наша практика, ничего сложного в построении активных продаж на входящем потоке нет. Главное, с самого начала решить: рулим мы. Да, клиент – центр нашей вселенной. Да, мы здесь для того, чтобы он купил новое качество своей жизни. Да, клиент – главный человек, благодаря которому и для которого мы строим. Но процессом продажи управляет менеджер. И это его забота – выстроить процесс так, чтобы клиент был счастлив.

В фокусе внимания менеджера всегда должна находиться цель, и все его действия должны складываться в цепочку шагов, ведущих к ней.

Цель телефонного разговора – назначить встречу.

Цель первой встречи с клиентом – забронировать квартиру.

Цель повторного контакта с клиентом – сделка.

Цель post-sale-контактов – повторная сделка.

Цель сделки – новая жизнь клиента.

Каждый клиент, завершивший разговор по телефону словами «мне надо подумать» и «я сам вам перезвоню», – это минус деньги. Чем сложнее ситуация на рынке, тем больше денег теряет застройщик каждый раз, когда клиент обрывает разговор по телефону и оставляет за собой право решать, продолжать общение или нет.

Когда клиент кладет трубку телефона, у менеджера должны быть зафиксированы (в ежедневнике или сразу в CRM-системе) три обязательных пункта:

1) имя клиента;

2) телефон клиента;

3) дата и время встречи с клиентом в офисе продаж или на строительной площадке (в редких случаях – при работе с иногородними клиентами – дата и время следующего разговора по телефону).

Только в этом случае управление продажей остается в руках менеджера.

Когда клиент покидает офис продаж, у менеджера в руках должна остаться бронь (подтверждение того, что клиенту нравится компания-застройщик, конкретный жилой комплекс, конкретный дом, конкретная квартира и предлагаемые условия сделки). В этом случае менеджер сохраняет контроль над ситуацией и может ею управлять.

Когда клиент подтверждает свое намерение купить квартиру, менеджер должен знать точную дату и время подписания документов и внесения оплаты.

Иными словами, каждый этап работы с клиентом должен завершаться четкими договоренностями о следующем шаге.

Активные продажи на входящем потоке вовсе не обязывают втюхивать клиентам жилье, которое им не нужно. Речь идет не об этом. Активные продажи предполагают, что менеджер сделает все возможное, чтобы клиент смог купить квартиру своей мечты в кратчайшие сроки. Пассивный подход, прикрываемый разговорами о том, что на покупателя нельзя давить и он сам должен принять решение тогда, когда ему будет комфортно, приводит к тому, что клиенты уходят или не успевают купить «свою» квартиру, поскольку ее уже купил кто-то другой.

Активные продажи на входящем потоке обязывают менеджера взять на себя ответственность за результат переговоров с первой их минуты. Именно поэтому первый совершаемый менеджером шаг в предлагаемой нами технологии активных продаж – перехват инициативы. Активная продажа начинается ровно в ту секунду, когда менеджер выходит из ученической позиции «меня спрашивают – я отвечаю» и начинает вести разговор к нужной цели. Какова технология активных продаж на входящем потоке, обеспечивающая менеджеру управление результатом?

Это пять основных шагов.

Шаг 1. Перехват инициативы: вопросы задает клиент ? вопросы задает менеджер.

Шаг 2. Предложение: менеджер предлагает клиенту совершить действие, которое продвинет сделку на следующий этап (целевое действие).

Шаг 3. Защита предложения: согласование оптимальных условий совершения целевого действия.

Шаг 4. Достижение договоренностей: клиент и менеджер принимают на себя обязательства.

Шаг 5. Закрепление договоренностей: согласование пошагового плана дальнейших действий.

Это основа, логическая последовательность шагов, ведущих к качественному результату. В зависимости от индивидуального стиля продаж и особенностей корпоративной культуры компании-застройщика каждый шаг может быть наполнен и дополнен разного рода усилителями. Менеджер может задать клиенту 3–4 вопроса, а может перевести деловой разговор в продолжительную беседу «за жизнь». Презентация может быть проведена в офисе с помощью рекламных материалов, а может быть усилена визитом на стройку или в специально оборудованный шоу-рум. Этап защиты предложения может потребовать участия узких специалистов компании. О том, как усилить каждый из этапов, мы поговорим дальше в соответствующих разделах книги. Главное, чтобы каждый менеджер отдела продаж понимал и принимал логику последовательного, неуклонного движения к цели.

Следуйте за нами, и вы узнаете, как повысить конверсию входящих звонков в личные встречи с клиентами в офисе продаж.

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 дозреет 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 обрастет 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 в конце раздела, однако не спешите. 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 консультации по телефону даже после третьего предложения приехать в офис? Здесь возможны два разных сценария. Давайте поговорим о них чуть позже, когда обратимся к ситуации «Иногородний 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 приедет. 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. Опытные менеджеры чаще всего именно согласование даты и времени встречи используют для получения контактов клиента без лишнего сопротивления, как бы между прочим. Они так и говорят:

Давайте я на всякий случай запишу ваш номер телефона.

Давайте я запишу ваш номер. Если что-то вдруг изменится – я вас предупрежу. А вы, пожалуйста, запишите мой номер, чтобы позвонить, если будете сильно задерживаться.

И правда, ничего сложного!

Некоторые опытные менеджеры используют прием «запись в ежедневнике» в более жестком варианте. Они не говорят: «Давайте я запишу…» Они говорят клиенту, давшему согласие на встречу: «Запишите, пожалуйста, в свой ежедневник: сегодня, в 18:30, офис продаж компании “Брусника”, адрес… Меня зовут…»

Кому-то такой подход может показаться излишне директивным, давящим, но факт остается фактом – о встречах, назначенных таким образом, клиенты не забывают. Записал в ежедневник – взял на себя обязательство. Работает!

Домашнее задание

Еще один приемчик, позволяющий проговорить дату и время встречи во второй и даже в третий раз, не рискуя показаться слишком занудным, – «домашнее задание». Попросите клиента подготовиться к встрече: например, по пути обратить внимание на строящийся или уже сданный объект; посмотреть некую важную информацию на сайте компании-застройщика; заглянуть в 2ГИС и найти там что-то; обсудить какие-то важные детали с близкими; сделать план-схему квартиры, в которой семья живет сейчас, и т. д. Какими бы ни были «домашние задания» по форме, по сути это должны быть виды активности, позволяющие «подогреть» клиента. Чтобы на встрече он был чуть более включенным буквально с первых минут. Ведь на этой – первой – встрече нам часто придется сталкиваться с затруднениями, связанными с тем, что клиент о чем-то еще не думал, на что-то еще не обратил внимания. Более того, если клиент едет на встречу неподготовленным, рассчитывая просто как бы между делом «поболтать» с менеджером, то вероятность, что в финале он произнесет свое заветное «мне надо подумать!» и ускользнет, не дав обратной связи и, разумеется, не приняв на себя никаких обязательств, близится к 100 %. Поэтому нам нужно, чтобы клиент не только согласился на встречу, но и воспринимал ее как серьезный деловой разговор, в котором активное участие принимают обе стороны и обе же несут ответственность за результат.

К слову сказать, выполненное клиентом «домашнее задание» – отличный знак! Это значит, что степень его заинтересованности в решении жилищной проблемы довольно высока. Как говорится, хороший клиент, надо брать.

И наконец, самый простой приемчик для повторов даты и времени встречи – «эхо». Просто еще раз называем дату и время встречи. И затем позитивно закрепляем: «Сегодня, в 18:30… Хорошо, Иван Иванович! Буду вас ждать!» – «Сегодня после работы, примерно в 18:30. Отлично! Я буду на месте». – «Сегодня, примерно в 18:30. Замечательно! Я подготовлю к нашей встрече информацию по двухкомнатным квартирам».

Последняя формулировка отличается от первых двух тем, что менеджер дает понять: он будет готовиться к встрече (все серьезно!). Мы встречали менеджеров, которые делают это чуточку менее серьезно – например, фразой «Ставлю чайник!». Немного юмора не помешает, утверждают они. Обещание

теплого приема с кофе и печенюшками разряжает атмосферу и настраивает клиента на добрый лад. Словно мы ждем его не на официальные переговоры, а в гости.

Прием-усилитель

Для того чтобы получить от клиента обещание приехать в офис продаж в конкретные день и время, очень важно использовать ту же прямоту, что и в самом предложении встретиться. Никаких «Когда вам будет удобно…», «Сможете ли вы подъехать сегодня или, может быть, вам удобнее завтра?» – это слишком вялые формулировки, отражающие внутренний страх менеджера (а вдруг откажут?). Мы на 100 % уверены, что встреча необходима и откладывать ее в долгий ящик не стоит. Поэтому встретиться лучше сегодня, в 18:30.

Называйте конкретную дату и конкретное время! Если клиенту неудобно встретиться именно в этот день или час – он об этом скажет, не переживайте. Причем чем конкретнее будет ваше предложение, тем четче окажется обратная связь от клиента. Если менеджер предлагает точные дату и время, то и клиент отвечает таким же точным предложением своего варианта.

Попробуйте прием-усилитель, который часто используют продавцы посмелее. Они говорят: «Давайте я запишу вас на консультацию!» Интересный ход. Создается ощущение, что квартиры расходятся, как горячие пирожки, и поток клиентов нужно упорядочить, чтобы офис не превратился в базар. Иными словами, клиент получает в одной фразе сразу два сообщения: 1) встреча – это действительно важно; 2) ты можешь упустить свой шанс / пропустить свою очередь.

Этот прием так же хорошо работает и в ситуациях, когда клиент высказывает заинтересованность в консультации кредитного специалиста. В таком случае можно предложить клиенту прийти по записи именно к этому специалисту, а к менеджеру, что называется, забежать по дороге. Тогда внимание фокусируется на вопросах, связанных с ипотекой, а уровень стресса, связанный с переговорами о собственно покупке квартиры, снижается.

Правильное завершение разговора

Итак, в начале последней трети разговора с клиентом менеджер:

• четко проговаривает предложение встретиться;

• еще дважды повторяет предложение, если клиент не соглашается сразу;

• предлагает конкретные дату и время;

• трижды повторяет достигнутую договоренность;

• рекомендует клиенту записать дату и время встречи и/или записывает их сам;

• получает контакт клиента;

• дает клиенту «домашнее задание».

Осталось только попрощаться! Главное – не сделать это слишком поспешно. Часто менеджеры, радуясь успешному завершению разговора, буквально обрывают его. Самая распространенная фраза в этом случае: «Ну все тогда, ладно!..» Вроде бы ничего страшного, но у обоих собеседников после такой концовки остается чувство незавершенности диалога.

В последние секунды разговора нужно буквально усилием воли притормозить себя. Потому что осталась нерешенной еще одна важная задача – сформировать позитивные ожидания от предстоящей встречи. Другими словами, нужно сделать так, чтобы с началом коротких телефонных гудков у клиента на лице появилась легкая улыбка, а не напряжение, как после только что проделанной тяжелой работы. Для этого достаточно просто сказать что-то приятное:

Буду рада познакомиться с вами!

С радостью расскажу вам о нашем жилом комплексе.

Хорошего вам дня! Приезжайте к нам с хорошим настроением!

И после этого обязательно (!) сделайте небольшую паузу, чтобы у клиента была возможность отреагировать (хотя бы улыбнуться в ответ – там, по другую сторону телефонного разговора). И после этого уже спокойно можно говорить «До свидания!» и вешать трубку. Добавим здесь еще один приемчик. На завершающих этапах телефонного разговора очень хорошо работает использование имени клиента.

Именно в конце разговора, когда менеджер подытоживает достигнутые договоренности, произнесенное им имя собеседника помогает продемонстрировать значимость происходящего. Клиентов это часто, кстати, удивляет – «надо же, запомнили!». И очень важно, что имя звучит не в контексте продажи, а именно в связи с назначенной встречей – теперь уже очевидно личной встречей – двух заинтересованных друг в друге людей.

Полезный инструмент

Есть одна тонкость. Непросто держать в памяти имя клиента в течение всего разговора. И тут никто ничего нового за последние 100 лет не придумал: записываем! Как только узнали имя клиента – запишите его на любом листке бумаги, который есть под рукой, и держите перед глазами до конца разговора. Между прочим, клиент имя менеджера тоже вряд ли сразу запомнит. Поэтому при проговаривании достигнутых договоренностей можно совершенно спокойно еще раз напомнить ему, как зовут того самого суперспециалиста, с которым ему предстоит консультация в офисе.

Идеально, конечно, записывать имя клиента не на бумаге, а сразу в CRM-системе, если она активно используется в компании. Если же работа с CRM пока не стала естественной привычкой каждого сотрудника отдела продаж, то можно разработать и внедрить простой, но полезный инструмент, позволяющий до минимума снизить потери данных о клиентах: Лист регистрации входящих звонков.

Делим лист формата А4 на две части по длинной стороне. Слева фиксируем количество входящих звонков: можно ставить галочки, точечки, черточки, крестики – какие угодно символы, чтобы посчитать их в конце дня. Правая часть листа – контактные данные клиентов и назначенные с ними встречи. Это решает две задачи: 1) удобно фиксировать полученные данные; 2) исключено назначение встреч с разными клиентами на одно время.

На первых этапах внедрения таких листов можно формировать их с помощью Excel и распечатывать менеджерам на всю неделю. А уже когда будет обкатан формат, удобный и информативный для конкретной команды, можно заказать в типографии рабочие блокноты на склейке или пружинке, оформленные в фирменном стиле компании. Выглядеть это будет примерно так:

Неудобный вопрос

Если вы внедрите у себя Лист регистрации входящих звонков, то со временем вам захочется получать с его помощью все больше данных. Например, о том, из каких источников потенциальные покупатели узнают о ваших объектах. С точки зрения оформления Листа регистрации это несложно – просто сделайте вот так:

А вот то же самое с точки зрения разговора с клиентом – не так просто. Самая распространенная ошибка – задавать вопрос «Откуда вы о нас узнали?» в самом начале разговора с клиентом.

Почему это ошибка? Потому что на начальном этапе клиент не готов отвечать на вопросы, не связанные с интересующей его квартирой. Он напряжен, для него сам звонок продавцу – уже сильный стресс. В голове у него вертятся заготовленные вопросы и мысли: кому звонить дальше. Поэтому фраза о том, где

он видел рекламу застройщика, всегда неожиданна и… неуместна. Клиент натыкается на нее, как на стену. Что? Откуда я узнал? А это что, тайна?

В результате вы или не получите ответа вообще, или данные будут некорректными. Клиент попросту ответит вам первое, что придет ему в голову. Например, клиент уже месяц ездит на работу мимо вашего рекламного щита, а именно сегодня заглянул в интернет, нашел ваш сайт, увидел там номер телефона и позвонил. Что он ответит на вопрос, откуда узнал о компании? Правильно – из интернета. Или, скажем, он давно к вам присматривается, даже ездил на стройку, ходил вдоль забора, пытался заглянуть на площадку, но, в конце концов, решил спросить совета у друзей, которые недавно купили квартиру, сказали, что купили именно у вас и очень довольны. Поставите в этом случае галочку в окошке «Друзья, знакомые»? Вопросы об источниках информации задавайте только после достижения основных договоренностей.

Вот теперь точно все. Что у нас есть в итоге разговора?

1. Дата и время ожидаемого визита клиента в офис.

2. Имя клиента и его контактный номер телефона.

Отлично! Цель достигнута!

Перехват инициативы

Итак, часть разговора, в которой мы максимально сфокусированно и настойчиво работаем на достижение цели – назначение встречи с клиентом, – обрела логику, понятную структуру. В предыдущей части разговора менеджер решает одну из самых сложных задач телефонных переговоров – завоевывает инициативу, право говорить и предлагать свои сценарии общения. Для того чтобы произнести фразу «Давайте встретимся», продавец должен уверенно держать в руках руль, занимать сильную позицию.

Что мешает менеджерам работать из сильной позиции? Что может лишить их инициативы в ходе телефонных переговоров? Вопросы клиента. Чем выше степень заинтересованности покупателя в приобретении квартиры, тем больше вопросов он задает и тем требовательнее к ответам. Чем покупатель увереннее в себе, тем активнее он будет навязывать менеджеру свои правила игры – «Вопросы здесь задаю я!».

Справиться с этим натиском бывает очень непросто. Со школьной скамьи у большинства людей в нашей стране сформирована привычка отвечать на вопросы быстро и по возможности подробно, чтобы «заслужить хорошую оценку». Не ответить на вопрос – смерти подобно.

Преодолеть эту ментальную установку очень сложно. Один из наших коллег, бизнес-тренер, советует участникам своих тренингов в каждом новом ежедневнике, на самой первой странице красным маркером крупными буквами писать: «ШКОЛА КОНЧИЛАСЬ». Взрослый человек имеет право не отвечать на вопросы, если не понимает контекста разговора. Взрослый человек имеет право прояснить для себя ситуацию, прежде чем предоставлять собеседнику какую бы то ни было информацию о себе, компании и продукте. Взрослый человек имеет право действовать в своих интересах.

Чтобы было понятно, насколько важно завладеть инициативой и выйти из школярской позиции послушного отвечальщика, давайте разберем топ-5 самых распространенных телефонных вопросов клиентов. На тренингах менеджеры чаще всего требуют дать им правильные ответы, которые они могли бы использовать, когда клиенты спрашивают:

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/pecherkina_sergey/kniga-prodazh-developera

надано
Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити