

Роман Грибков

# ПРОДАЖИ

Команде нужна личность



МОСКВА  
2024



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Вступление..... 5

## Раздел 1. УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ

Клиентоориентированность.....7

Не переживать из-за отказов ..... 11

Психология телефонного звонка ..... 15

Поддержка и вдохновение ..... 22

Видимые и невидимые результаты..... 25

Копание в мелочах ..... 30

Радость от подарков ..... 32

Уверенность или неуверенность? Кто кем управляет? ..... 34

Брать ответственность на себя!..... 36

Гибкость ума..... 39

«Волшебная таблетка» ..... 42

Эмоции — злейший враг агента и его лучший друг ..... 44

## Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ

Что нам мешает в работе?..... 51

Отсутствие помощи в адаптации..... 53

Человек на диване..... 54

Конкурс «Кто быстрее: мальчики или девочки?»..... 58

Не хочешь работать в субботу — делай план на неделе ..... 59

Творчество невозможно «оцифровать» ..... 60

Паника при ошибочных действиях ..... 63

Говорить сотруднику о его сильных чертах ..... 67

Похвала и одобрение как недооцененные методы управления .....	69
--	----

### Раздел 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В КОЛЛЕКТИВЕ

Внутренний мир руководителя .....	74
Конструктивная критика .....	78
Поддержка идей и инициативы .....	83
Выражение благодарности .....	85
Собрания для эмоциональной разгрузки .....	86
Художественные продажи .....	91
В одной лодке (совместно искать выход из сложившейся ситуации) .....	94

### Раздел 4. РАБОТА С КЛИЕНТАМИ

Отличайся от других .....	96
Мотивации клиентов .....	98
Использование технологий + харизма продавца (агента, стажера, менеджера и всех, кто связан с продажами) .....	104
Лицо, принимающее решение .....	108
Правило одного блюда .....	112
Добиваться конкретики .....	114
Знание продукта .....	118
По возможности бесплатно .....	119
Клиент манипулирует агентом .....	122
Воспитание клиентов (дисциплина) .....	127
Не делать за клиента его работу .....	133
Не перекладывать на клиента работу, за которую отвечает агент (антиделегирование) .....	136
Вы хотите быть не как все, а делаете как все .....	137
Доверие в бизнесе? Верим только фактам .....	138
Достичь намеченного результата, несмотря ни на что, или соблюсти баланс интересов .....	140
Работать за комиссию? Никогда! .....	142
Клиент — лучший учитель .....	145
Переговорный процесс .....	147
Мы продаем гарантии и результат .....	158

## Вступление

**К**то из Вас задумывался когда-нибудь о том, что продажа является сложным комплексным процессом? При этом продажи сопровождают нас каждый день в том или ином виде. И каждый человек в день совершает как минимум несколько продаж и даже не всегда осознает, что участвовал в этом процессе. Мы порой не думаем о том, что продажа это не только обмен чего-то на деньги. Продажа это и умение договориться, продвинуть идеи, отстоять свою точку зрения, умение позиционировать себя, находить отличия, помогать людям, совершенствовать себя. И это далеко не весь список, которым можно охватить термин продажа.

Сегодня есть много людей, для которых продажа является профессиональной сферой интересов. Такие люди продают товары, услуги, занимаются обучением, строят отделы и целые компании.

Особое внимание хочется уделить сфере риелторского дела, где происходят не только продажи, но и решаются важные социальные задачи клиентов.

Это тонкая специфика взаимодействия агента с клиентом, выстраивание процессов на перспективу, наличие повторных обращений, рекомендаций и даже передача клиентами хорошего специалиста из поколения в поколение.

Через призму риелторского дела Вы сможете увидеть внутренние процессы, технологии взаимодействия

с клиентами, понять, что работа риелтора увлекательна, разнообразна и полезна людям.

Описанные в книге технологии применимы и не только в риелторской деятельности, но и во многих сферах продаж и будет полезна широкому кругу читателей.

# Раздел 1

## Управление собой

### Клиентоориентированность

**Н**есмотря на большое количество информации, книг и статей, каждый день мы сталкиваемся с отсутствием клиентоориентированности. Это беда любой сферы обслуживания или продаж.

Одна из причин сложившейся ситуации заключается в том, что участники процесса (те, кто обслуживает клиентов) воспринимают себя как временных сотрудников. Люди находятся в поисках, как им кажется, лучшего, поэтому не нацелены делать свою работу хорошо здесь и сейчас. Также многие стесняются своей профессии, не могут смело говорить о том, что они работают продавцом либо оказывают какие-то услуги, например консультирование. Люди стесняются своей профессии.

Откуда берется такое стеснение? Одна из причин — отсутствие специализированного образования для работы в сфере продаж или услуг. Вернее, даже так: для того, чтобы стать продавцом или консультантом, не обязательно заканчивать высшее учебное заведение. Соответственно, такая профессия воспринимается как слишком легкая, не требующая больших усилий. Но это не так. Люди попадают в ловушку этого заблуждения. А ведь для того, чтобы стать профессионалом в сферах продаж или услуг, нужно обладать множеством компетенций. Об этом мы подробнее поговорим дальше.

Стеснение и заблуждение о легкости работы приводит к снижению мотивации развивать специальные навыки. Как следствие, мы часто сталкиваемся с некомпетентностью со стороны обслуживающего персонала и продавцов. Так и формируется отношение: сотрудники сфер продаж и услуг воспринимаются как неудачники, хамы, люди, которые больше нигде не смогли себя проявить.

При этом есть исключения и примеры профессионального обслуживания, на которые хочется равняться.

Уверен, что каждый из вас хотя бы раз в жизни попал в такую ситуацию: приходишь в магазин, например, за одеждой и встречаешь такого продавца, который только по одному взгляду понимает, какой нужен размер и фасон, для чего нужна одежда. Такой продавец говорит только по сути, дает профессиональные советы, при этом всегда внимателен, не отходит от темы. К такому продавцу хочется возвращаться снова и снова.

Или официант в ресторане, который понимает вас с полуслова, с полувзгляда. Он внимателен и приятен. Вы получаете колоссальное удовольствие даже не столько от пищи, сколько от обслуживания.

Лично я выхожу из магазина и ничего в нем не покупаю, если консультант встречает меня вопросом: «Какой вам нужен размер?» Можно подумать, что я слишком придирчив. Вовсе нет. Это нормальное клиентское желание: получить качественное обслуживание.

Кто-то сейчас может возмутиться: «Да как же так, да так не должно быть, продавец не обязан угадывать размер!» А я скажу, что здесь нет никакой «угадайки». Профессионал сразу видит, что нужно клиенту. Я с такими специалистами в своей области встречался в жизни не раз. И речь не только об одежде — это были различные товары и услуги.

---

Чтобы быть профессионалом в области продаж или оказания услуг, нужно стать в первую очередь клиентоориентированным специалистом.

---

И вы знаете: на самом деле это не так уж и сложно. Нужно в первую очередь выработать в себе желание помогать людям: это, на мой взгляд, уже половина успеха.

Можно «промахнуться» в общении с клиентом, допустив ошибки, например, в презентации товара или услуги, но оставаться искренним и от всего сердца хотеть помочь клиенту. Люди ценят эти качества и почти всегда видят ложь и фальшь. Поэтому искреннее желание помочь «топит лед», снижает напряженность и способствует проведению эффективных переговоров и продаж.

---

Если вы занимаетесь продажами, формируйте в себе желание помогать людям.

---

Необходимо помнить, что в желании помочь клиенту важно не перейти ту грань, за которой находится позиция «держаться за клиента». Это одна из часто встречающихся проблем у новичков в сферах продаж или оказания услуг. Из-за такого отношения у клиента рождается ощущение навязчивости со стороны «продающего» специалиста, неуверенности в необходимости общения с таким «спецом» и т. д.

Эта проблема возникает от «хорошего». Новичок хочет как лучше. Предлагает клиенту варианты, презентует услугу не в том месте разговора, порой доходит

даже до таких фраз: «А почему вы не хотите воспользоваться такой-то услугой? Она вам очень понравится! Вы не пожалеете! Вам точно это нужно!» и так далее и тому подобное.

Позиция «держаться за клиента» — точно не самая продуктивная стратегия работы с клиентом.

Забота о клиенте и желание ему помочь — это не только делать конкретные действия здесь и сейчас, а еще и умение анализировать и предугадывать действия и желания клиента в ближайшей перспективе. Чего захочет клиент завтра, через неделю, месяц, год? Чего он ожидает от продавца, от услуги или товара, которые ему предлагают? Не изменились ли его желания и потребности? Отсюда напрашивается простой вывод: продавцу нужно задумываться о том, чем он может быть полезен клиенту в будущем. Зная ответы на эти вопросы, клиентоориентированный продавец сможет понять свою ближайшую зону развития как специалиста. Всегда нужно быть на шаг впереди.

Клиентоориентированность помогает не только стать лучше или способствует формированию в себе желания помогать людям, но еще это отличный способ научиться понимать людей, отношения, запросы человека.

---

Мы все живем в социуме, поэтому очень важно уметь правильно воспринимать людей, выстраивать социальные связи.

---

Если вы руководитель, то объясните своим подчиненным, что клиентоориентированность — это не только бизнес-необходимость, а в первую очередь жизненная необходимость.

Если вы работник и считаете, что вы здесь временно, поэтому не спешите быть ориентированным на клиента, то подумайте о том, что ваши позиция и отношение к выполнению своих обязанностей формируют определенную модель поведения, которая, в свою очередь, будет проявлять себя и в вашем кругу общения. То есть вольно или невольно вы сформируете у себя привычку относиться ко всем людям так же, как и к вашим клиентам. Следовательно, в скором времени вы получите такое же потребительское отношение к себе с их стороны. Задайтесь вопросом: «А действительно ли я хочу, чтобы ко мне относились так?» Уверен, что ответ будет отрицательным.

Вопрос клиентоориентированности — один из важнейших. Отвечая на него, можно параллельно справиться с иными сложными задачами по развитию личности, формированию у продавца профессиональных знаний, умений и навыков и сделать людей (пусть даже малую часть из всего населения Земли) немного счастливее.

## Не переживать из-за отказов

Наверное, нет ни одного человека на свете, которому бы нравилось слышать отказ. Ведь это убивает мотивацию что-либо делать.

Логично предположить, что продавец будет испытывать разочарование, неудовлетворенность от работы и желание бросить дело, которым он занимается, если раз за разом будет слышать «нет», выходя с предложением к клиенту.

Поэтому необходимо найти способы бороться с негативными последствиями отказов, чтобы избежать эмоционального выгорания.

Опираясь на наш опыт, мы можем уверенно сказать, что отказы — одна из причин, по которой стажеры опускают руки, сдаются и прекращают стажировку.

Страх отрицательных ответов не пройдет сам. Нельзя пускать ситуацию на самотек и делать вид, что проблема сама (как-то) разрешится. С этим нужно как-то работать. И существуют различные техники и методики исправления ситуации.

Проблема в том, что продавец проецирует отказ, полученный от клиента, на себя, свою личность. Удивительно, но это факт. То есть мы боимся получить отказ, так как не хотим чувствовать себя униженными и оскорбленными. И здесь важно понять, что когда покупатель или потенциальный клиент говорит «нет», то он отказывает не продавцу, а конкретной ситуации здесь и сейчас.

Представьте себе: молодая девушка — внешне привлекательная, привыкшая получать определенные знаки внимания, особенно от противоположного пола — получает задание в отделе продаж провести ряд встреч с несколькими клиентами и сделать им предложение о покупке товара или услуги. Она уверена в себе, привыкла, что многие вещи идут так, как хочется ей, и результат от ее действий такой, какого она ожидает. И вот представьте: она получает отказ. Для нее это крушение мира и тех идеалов, которыми она жила до этого. Колоссальный стресс.

Мотивация падает до нуля. Эффективность ее работы резко снижается.

Здесь для руководителя важно еще до постановки задачи предвидеть возникновение подобных последствий и предпринять ряд действий, направленных на снятие будущего напряжения.

Во-первых, стоит поговорить с сотрудницей о том, что любой профессионал сталкивается с отказами. Это вполне нормально. Нужно дать установку на неизбежность провалов, но при этом обязательно подчеркнуть, что отказ клиента направлен не на личность агента, а на ситуацию, конкретное предложение. Необходимо объяснить сотруднице, что минимизировать отказы можно отличным знанием продукта или услуги, который она продает, а также соблюдением технологии работы с клиентом.

Во-вторых, следует проверить знание «матчасти», то есть убедиться, что сотрудница понимает необходимый для работы с клиентами материал и умеет применять его на практике.

В-третьих, возможно, следует объяснить сотруднице, что методы и способы общения с противоположным полом, которыми она пользуется в повседневной жизни, неэффективны или малопродуктивны в продажах, где нужно быть профессионалом в своей области, а не продавать себя в буквальном смысле этого слова. Разумеется, такой разговор должен проходить один на один, и руководителю стоит внимательно подбирать слова и быть максимально тактичным. Очень легко перейти тонкую грань и оскорбить человека, затронуть его чувства, даже если не было такого намерения. Стоит быть готовым и к тому, что вы можете встретить сопротивление и недовольство, вас будут убеждать, что все не так, как вы видите. Не нужно спорить, но следует отстаивать свою точку зрения на эту ситуацию и обозначить необходимость этого разговора, потому что вы знаете, к чему может привести отказ от клиента, если не быть к этому готовым.

Еще один эффективный способ справиться с переживаниями из-за отказов — смещение целей. Понятно,

что для любого продавца самое главное — заключение договора с клиентом. Если ставить такую цель, то каждый раз, когда договор заключить не удастся, агент будет чувствовать разочарование от провала. В то же время заключенный договор приносит радость от достигнутой цели. При этом соотношение достигнутых и недостигнутых целей по классической воронке — 1:3. То есть только каждый третий клиент соглашается купить товар или получить услугу. Поэтому количество отказов больше, чем количество согласий. Следовательно, сотрудники чаще испытывают разочарование от отказа, чем радость от согласия.

А теперь представьте, что вы произвели смещение и поставили сотруднику цель не заключить договор, а войти в коммуникацию с клиентом по определенному сценарию. При этом обозначьте ряд задач, которые сотруднику необходимо выполнить во время подготовки и проведения встречи или созвона: проанализировать выбранный сегмент, локацию, инфраструктуру, наличие конкурентов и покупателей в конкретном сегменте, узнать у клиента все детали и причины продажи или покупки, сроки реализации и беспокойства по поводу предстоящей сделки. То есть чем больше составных элементов у цели, тем выше вероятность получения согласия от клиента (пусть и не по всем пунктам). Если у вас одна цель, то и вероятность получения отказа очень высока (помним про воронку 1:3 — вероятность отказа почти 67%). А если цель состоит хотя бы из трех компонентов, то вероятность получения согласия возрастает втрое.

Если вы руководитель, разбейте цель для сотрудника на несколько этапов, получите обратную связь после встречи с клиентом и узнайте, какие этапы

закончились согласием клиента, а какие — отказом. Сделайте акцент на положительном результате, спросите, какие позитивные моменты может отметить ваш работник — это поднимет его самооценку. Фиксация на положительном позволит минимизировать негативные эмоции, придаст уверенности сотруднику в его действиях. Хороший психологический настрой — уже половина победы.

Научите своих подчиненных «раскладывать» цель на части, ставьте им правильные задачи. Тогда фокус будет смещен с негативного на положительное. И, как следствие, волнения и переживания из-за отказов не будут демотивировать и мешать работать. Освободившаяся энергия, которая раньше тратилась на тревогу, позволит решать любые сложные задачи легче и быстрее. А сэкономленное время можно потратить на себя самого (устроить, например, маленький отпуск с семьей на несколько дней).

---

Не переживайте из-за отказов!

---

## Психология телефонного звонка

Тема телемаркетинга сегодня наиболее актуальна и часто обсуждаема. Это неспроста: статистика показывает, что большинство контактов с клиентами на сегодняшний день ведется онлайн или через созвоны.

Об этом можно найти огромное количество книг, статей и обучающих видеороликов. И пришлось бы писать еще одну книгу, и даже не одну, если бы задача этой главы заключалась в том, чтобы полностью