

Как продавать  
больше, быстрее  
и легче

ДНК

ЛИЧНЫХ  
ПРОДАЖ

РОМАН  
ПОЛОСЬМАК

12+



Роман Полосьмак  
**ДНК личных продаж**

«ЛитРес: Самиздат»

2020

## **Полосьмак Р.**

ДНК личных продаж / Р. Полосьмак — «ЛитРес: Самиздат»,  
2020

В этой книге я разложил процесс продажи на составляющие и подробно разбираю все, что влияет или может повлиять на результат в личных продажах. Я прекрасно отдаю себе отчет, что, прочитав эту книгу, вы вряд ли сразу станете суперпродажником, потому, что продажи - это навык, а он приобретается только через опыт, через применение полученной информации на практике. Но, я уверен, что моя книга поможет вам шире и глубже увидеть и понять этот увлекательный процесс продажи. Вы сможете увидеть ошибки, которые допускаете при работе с клиентами сейчас и опираясь на информацию из книги, сможете начать продавать по-другому: больше, быстрее и легче.

# Содержание

От автора	6
<b>РАЗДЕЛ ДЛЯ ПРОДАЖНИКА</b>	<b>7</b>
Мой путь в продажах	7
Почему навык продаж –	12
Что нужно развивать, чтобы быть	14
ТОП-10 ошибок менеджеров	16
Психология покупателей. Что влияет на выбор клиентов	17
Страхи в продажах,	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23



## От автора

Приветствую тебя, дорогой читатель. Раз у тебя в руках оказалась эта книга, значит, ты как то связан или планируешь связать свою деятельность со сферой продаж. Хотя, по моему глубокому убеждению, любой из нас каждый день что-то точно продает. Мы продаем не только товары и услуги, мы продаем свои интересы и желания, продаем свою точку зрения собеседнику. Мы пытаемся уговорить собеседника сделать то, что нужно именно нам. Книга будет полезна и тем, кто хочет сам более глубоко разобраться в процессе продаж и для того, кто руководит сотрудниками отдела продаж.

Эта книга представляет собой «выжимку» моих знаний в области личных продаж, которые я накапливал (и продолжаю накапливать) в течение шестнадцати лет (из них 4 года я занимаюсь обучением продавцов в качестве бизнес-тренера). Мой путь в продажах – это путь проб и ошибок, путь постоянного самоанализа и неумного желания быть лучшим в этой сфере, сначала в качестве продавца, а теперь в качестве бизнес-тренера. Подробно о моем опыте в продажах вы сможете прочитать в отдельной главе.

В этой книге я разложил процесс продажи на составляющие и подробно разбираю все, что влияет или может повлиять на результат в личных продажах. Я прекрасно отдаю себе отчет, что, прочитав эту книгу, вы вряд ли станете суперпродавцом, потому, что продажи – это навык, а он приобретается только через опыт, через применение полученных знаний на практике. Но, я уверен, что моя книга поможет вам шире и глубже увидеть и понять этот увлекательный процесс продажи. Если вы готовы учиться, если вы готовы анализировать себя (или своих сотрудников), вы точно сможете увидеть системные ошибки в вашей работе с клиентами и поймете, как стоит делать по-другому, чтобы получать более высокие результаты. Для того чтобы книга была вам наиболее полезна, я рекомендую вам делать заметки и сразу же внедрять новые знания и инструменты на практике. Если этой книгой я смогу улучшить результаты

Если в процессе чтения этой книги у вас будут появляться вопросы или пожелания – пишите мне на электронную почту [r.polosmak@yandex.ru](mailto:r.polosmak@yandex.ru), я буду рад ответить на них.

Мир меняется крайне быстро и нам необходимо уметь быстро меняться, а для этого, в том числе, необходимо постоянно учиться новому. Я надеюсь, эта книга научит вас чему-то новому и поможет в вашем движении вперед.

## РАЗДЕЛ ДЛЯ ПРОДАЖНИКА

### Мой путь в продажах

*Мы не можем изменить то, откуда мы пришли.  
Но мы можем выбрать, куда идти дальше.*

Читая бизнес книги, я всегда интересовался вопросом: «Какой практический опыт есть у автора по данной теме?». Логично, что без знания этой информации сложно на 100% доверять автору. Поэтому в этой главе я хочу кратко рассказать о своем практическом опыте в продажах.

Первый опыт.

С самого раннего детства мне нравилось зарабатывать деньги. Хоть какие-то, но свои. Мой первый опыт продаж случился в 7 лет. Бабушка сажала на даче лук, и, видя, что его остается еще много, она предложила мне продать остаток и забрать деньги себе. Естественно, эта идея пришлась маленькому мне по вкусу и, собрав в сумку лук и взяв пару стеклянных банок, я отправился торговать к продуктовому магазину, где была хорошая проходимость. Первый час продажи шли крайне слабо. Я задумался: «А может у меня слишком дорого, раз люди спрашивают, но не покупают?». Просидев так около часа, я принял решение менять стратегию и снижать цену. И вот, наконец-то, долгожданная первая покупательница! Она так обрадовалась моей «шоколадной» цене на луковицы, что взяла не одну банку. Разумеется, сразу же сработал «сарафан», разнесший весть о маленьком торговце лука, и люди (видимо пара соседок первого покупателя) примчались с сумками уже через 20 минут. Моей радости не было предела! Я уже точно не помню, что сделал с первыми деньгами, но то чувство гордости за маленького себя ощущаю до сих пор. Именно тогда я впервые ощутил кайф от процесса продажи, который остался со мной на всю жизнь. Позже были другие попытки подзаработать: от заправки автомобилей на АЗС до вязания в 10 классе банных веников и их оптовой продажи.

Первая работа в продажах.

На втором курсе, в 2003 году, поработав одну неделю грузчиком-разнорабочим и 6 месяцев сторожем в роддоме, я принял решение попробовать себя в активных продажах на рынке рекламных услуг. Мы с товарищем сходили на собеседование в две компании: одна занималась практическим всем спектром рекламных услуг от полиграфии до наружной рекламы, вторая продавала рекламу в каком-то издании. Наш выбор пал на первую – рекламное агентство «Сити Арт». Работа состояла в «холодном» обзвоне компаний из информационного городского справочника «Ориентир» с последующим назначением встречи. На ней я предлагал заказать у меня печать визиток или любой другой продукции. В то время я истоптал ногами весь город, знал каждую дальнюю улицу и закоулок. Пришлось научиться быстро ходить, чтобы успевать посещать как можно больше встреч, тем более мы работали только на проценте от сделки. Помню, свои первые деньги в рекламе я заработал только через месяц после начала работы. Это были смешные даже в то время 60 рублей, но и им я был очень рад.

В течении 2х следующих лет я поработал в другом рекламном агентстве и типографии (было интересно познать производственный процесс изготовления полиграфической продукции). Примерно через два года после начала работы в рекламе решено было зарегистрировать свое ИП, благо я уже имел «пул» постоянных клиентов, которые обеспечивали меня заказами. С 2005 по 2007 год я был фрилансером в сфере рекламных услуг, также звонил «в холодную» в поиске новых клиентов и работал с текущей базой, но уже из дома. В 2007 году я окончил университет по специальности крайне далекой от активных продаж – «Технология Бродильного Производства и Виноделие». Да, по образованию я, можно сказать, винодел.

После окончания мы с братом открыли полноценное рекламное агентство. В арендованном офисе моя девушка исполняла роль офис-менеджера, сотрудниками стали несколько студентов, нанятых на процент, и работа закипела. Я был в то время и руководителем, и менеджером, и монтажником наружной рекламы. Всю мебель, в том числе первый компьютер, мы купили на кредитную карту моей мамы, постепенно, конечно, закрыв этот долг. Как сейчас помню, на покупку мебели и затрат на аренду за пару месяцев я потратил 35 000 рублей. Это был наш стартовый капитал. Надо сказать, что примерно через полгода у нас, спасибо за помощь моему дяде, появился первый автомобиль – дешевый праворукий микроавтобус, на котором мы возили и монтировали наружную рекламу.

Так мы протянули около года, с трудом зарабатывая небольшие деньги, и в августе 2008 года, когда грянул кризис, я решил, что пора закрывать агентство и уходить в найм. Один из моих товарищей в то время уже около года работал торговым представителем на базе одного дистрибьютера и посоветовал мне рассмотреть вариант работы в аналогичной должности. Успешно пройдя собеседование, я устроился в компанию, которая занималась оптовой торговлей бытовой химией и прочими непродовольственными товарами в качестве торгового представителя от производителя «Reckitt Benckiser» (всем известные бренды «Vanish», «Dasia» «Tirret» «Veet», «Calgon»). Предыдущий опыт работы рекламным агентом сильно помог мне на новом месте, хоть как-то я умел устанавливать контакт с клиентом и выяснять, что ему может быть нужно из моего ассортимента. В тот момент я учился заполнять первые отчеты для руководителя и планировать свой день. Я не нагнул, а старался построить доверительные отношения с клиентом, стремился продавать только то, что будет хорошо востребовано у него. Надо сказать, я зарабатывал неплохие деньги, правда, был единственным торговым представителем, ездившим на микроавтобусе с немаленьким расходом бензина. Зато отдыхать компанией на такой машине было очень весело.

Меньше чем через год, достаточно вникнув в рынок классических активных продаж, я начал искать новое место работы с более высокой заработной платой и более интересным продуктом. И в 2009 году, обойдя на собеседовании 15 претендентов, устроился работать региональным представителем в один из ювелирных холдингов России. Это был некий эксперимент компании – запуск отдела активных продаж из одного человека в крупных городах. Чтобы вы понимали, до этого все ювелирные компании имели лишь офисы с комнатами-сейфами в самых крупных городах России, куда клиенты приезжали сами и в специальной комнате вместе с менеджером выбирали ювелирные изделия для торговли в своих магазинах. Наша компания решила попробовать региональных представителей на местах.

Я работал в режиме хоум-офиса и отвечал за продажи в Алтайском крае и Республике Алтай (всего около 8 более-менее крупных городов). Моя задача заключалась в налаживании системы продаж с ювелирными магазинами, и, надо сказать, у нашей компании была своя фишка – мы имели очень дешевые для рынка в то время изделия с бриллиантами. Это отчасти помогло мне быстро выполнить планы продаж. Я помню как первый раз получил зарплату в 2 раза выше, чем на предыдущем месте работы. Моему счастью и, наверное, самолюбию не было предела. Кстати, здорово, что в компании существовал дресс-код – деловой костюм и рубашки определенных светлых оттенков. Меня с юности привлекал подобный стиль одежды, в котором я чувствовал себя уверенным и весомым (одну из своих первых зарплат за несколько лет до этой работы я потратил на покупку черного делового костюма).

Примерно за 3 месяца работы я выстроил систему продаж в ювелирные магазины городов так, что планы выполнялись легко, и я мог работать всего 2-3 дня в неделю. К сожалению, работа в таком темпе наскучила мне примерно через полгода. Я просил руководство доверить кроме продаж разработку маркетинговых мероприятий на моей территории, но мне отказывали. Здесь многие, наверное, могут сказать: «И чего тебе не сиделось? Хорошая зарплата, мало работаешь, нет руководства в городе, свободные перемещения в течение рабочего дня».

У меня такой характер. Мне просто необходимо постоянно развиваться, ставить более сложные задачи, повышать уровень различных навыков. После очередного отказа в расширении полномочий я занялся поиском нового места работы, порекомендовав вместо себя друга.

Вскоре мне попала на глаза вакансия от агентства по подбору персонала на должность регионального представителя, как говорилось, в крупную компанию – лидера рынка. Позже я узнал, это была компания «SEB Group Vostok», которой принадлежат бренды «Tefal», «Rowenta», «Moulinex», «Krups». Впервые в жизни у меня было столько этапов собеседований, чтобы устроиться на работу! Сначала я прошел собеседование от кадрового агентства по телефону, потом собеседование от hr-специалиста компании «SEB Group», далее собеседование с региональным менеджером по Сибири и директором по продажам по Сибири, Уралу и Дальнему Востоку. Затем я отправился на 1 день в Москву в головной офис компании в России.

В итоге, после шести месяцев поиска кандидата на должность, компания открыла для меня свои двери и новые возможности. Эта должность была экспериментальной, с точки зрения территориальной зоны ответственности. Человек, работавший до меня, отвечал за Алтайский край, но руководство решило добавить в зону ответственности еще 1 регион – Юг Кузбасса (6 городов), от Ленинск-Кузнецка до Междуреченска. По сути, я отвечал за бизнес компании на доверенной мне территории, а это означало решение любых вопросов касаясь наших брендов. Моей задачей, кроме выполнения планов продаж нашими клиентами (локальными и федеральными сетями и одиночными магазинами), был контроль соблюдения рекомендованных цен игроками рынка (около 600 позиций в портфеле компании), решение любых ситуаций между дистрибьюторами и магазинами, постоянное обучение продавцов на знание нашего ассортимента и его преимуществ, контроль соблюдения маркетинговых активностей, расширение базы клиентов и другие моменты.

Приходилось жить на 2 города: неделю в Барнауле, неделю в Новокузнецке, перемещаясь при этом по близлежащим городам. Мой рабочий день начинался в 9 утра, в 10 я уже должен был быть в «полях», заканчивал разъезды не раньше 7, а иногда и 9 вечера. А потом до поздней ночи заполнял отчеты. Сейчас думаю: «Может я просто не умел эффективно распоряжаться временем?» Но вспоминаю, что все мои коллеги по Сибири в то время вели такой же образ жизни. Я проводил много сложных и интересных переговоров, часто выступая медиатором (3-ей нейтральной стороной) между сетью магазинов и дистрибьютором, помогая им решить конфликтные ситуации по нашим продуктам и условиям оплаты. Мы были своеобразными универсальными солдатами, очень увлеченными своим делом.

Это была одна из самых сложных работ в моей жизни, ощущение, что я ничего не умею и не понимаю в управлении продажами на такой большой территории, не покидало меня. В свои 25 лет мне явно не хватало опыта и знаний для более успешного выполнения обязанностей на вверенной мне территории из 12 городов. Жизнь состояла из сплошных командировок, что мне чертовски нравилось. Оглядываясь назад, понимаю, это была одна из самых сильных школ в продажах для меня в качестве наемного сотрудника. Вокруг были коллеги из других регионов Сибири, которые выполняли работу проще, быстрее и профессиональнее меня, а это, знаете ли, очень крутая среда для роста – находиться среди лучших, у кого есть, чему поучиться. самого сильного переговорщика я встретил именно в этой компании. Им был наш директор по продажам – Фарид, крайне требовательный руководитель, от которого я учился задавать вопросы так, чтобы оппонент сам пришел к нужному тебе выводу. Во время своего приезда и, так называемых, двойных визитов в торговые точки и на переговоры с сетями он жестко спрашивал с меня. Они с моим непосредственным руководителем делали огромный акцент на подготовку к любому визиту или переговорам. Думаю именно с того момента я особенно усвоил для себя правило подготовки во всех случаях. Было еще одно негласное правило в работе региональных представителей: я должен был всегда выстраивать отношения на всех уровнях в компании или магазине, обязательно знакомиться с собственником или директором

даже при условии, что основные вопросы решал с сотрудниками в более низкой должности. При всех трудностях нужно сказать – компания имела шикарные финансовые условия работы. Она заботилась о комфорте своих сотрудников, что было чертовски приятно.

Работа в компании «SEB Group Vostok» многому меня научила, дав кучу разносторонней практики и возможность ощутить огромную ответственность за результат. Через некоторое время я сам решил уволиться, думаю, не смог выдержать огромную нагрузку, постоянно разрываясь между двумя городами, находившимися на расстоянии четырехсот километров друг от друга. Я выложил свое резюме на сайт, и вскоре мне поступило предложение (также через кадровое агентство) прийти на собеседование в фармацевтическую компанию. Пройдя два этапа собеседования, я попал в команду нового направления компании «Abbott Laboratories», которая входила в ТОП-10 крупнейших фармацевтических компаний мира.

До этого я уже был наслышан, что в фармацевтике самые шикарные условия работы и зарплаты на рынке активных продаж, но обычно в такую компанию можно было попасть, только имея медицинское образование. Компания открывала новое для России направление детского питания – заменители грудного питания «Similac». Меня сразу назначили старшим региональным представителем по Алтайскому краю. Моей задачей было выстроить систему продаж в шести городах в продуктовом и аптечном сегменте, то есть провести переговоры со всеми сетями и отдельными магазинами и отделами, торгующими детским питанием, а также координация работы 2х дистрибьютеров по нашим продуктам.

Я ездил по встречам и «холодным» визитам, общался с собственниками, убеждал приобрести наш продукт и при согласии оказывал всяческую поддержку. Работа с дистрибьюторами заключалась в контроле складских остатков, согласовании вопросов расширения матрицы, решении любых конфликтных ситуаций между магазинами и оптовиком, обучении торговых представителей работе с нашим продуктом. Я не был торговым представителем, не собирал заявки в точках, главное – договориться с клиентом о введении нашей продукции в ассортимент и передать его торговому представителю дистрибьютора, контролируя, чтобы продукт продавался в магазинах. Интересный факт, который отмечало руководство после командировок на мою территорию: меня хорошо знали работники каждого магазина и аптеки, где продавался наш продукт, я умел выстраивать контакт и поддерживать доверительные отношения. Развивать направление с новым для тебя продуктом всегда очень непросто, а особенно, если продукт премиум сегмента. Но это интересно! Не бойтесь нового, не бойтесь неопределенности, в ней всегда скрывается больше возможностей.

Через несколько месяцев мы дополнительно получили направление взрослого питания: послеоперационное питание, продукты для диабетиков и похудения. Помню, для того чтобы поставить этот товар в новые аптеки, я провел сотни дегустаций с презентацией продукта для фармацевтов и провизоров. Это было необходимо! Во-первых, очень сложно «первостольнику» продавать продукт, который он сам не пробовал. Во-вторых, я слышал возражения от потенциальных клиентов по поводу ужасного вкуса такого питания. Поэтому стал договариваться и проводить дегустации, показывая, что наш продукт не только отличное решение с точки зрения пользы и безопасности, но и имеет отличный вкус. Такой подход помог мне «закрепиться» на полках аптек.

Стоит немного упомянуть о крутейшей системе обучения сотрудников в этой компании. Через неделю после принятия на работу медицинских представителей и нас, региональных представителей (около 200 человек), всех собрали в Подмоскowie на обучение. Это было очень мощно! Рассказывали о продукте, скриптах продаж, которые необходимо проговаривать при каждом визите к клиенту, обучали техникам продаж и после тестировали нас на знания этой информации. Конечно, не обходилось и без тренингов по тимбилдингу. Кстати, я до сих пор помню триггеры из скриптов продаж, хотя прошло почти 9 лет. Наш продукт был действительно крут. Мы стали единственной фармацевтической компанией на рынке, производящей

его, т.к. все наши конкуренты, пищевые компании, не имели такой мощной научной базы. В крупных международных компаниях принято проводить раз в полгода, так называемые выездные цикловые совещания, на которых присутствует руководство и продавцы со всех регионов. Нельзя не сказать, что система компенсаций была на высоте. Огромный бонус – выдача каждому из нас нового автомобиля прямоком из салона. Правда, чтобы получить авто, нужно было два дня обучаться контраварийному вождению, после чего сдать экзамен на технику вождения. Я гордился работой в такой структуре, людьми, продуктом и таким отношением компании к своим сотрудникам. К сожалению, через 2 года наше руководство в США все же приняло решение сократить направление активных продаж по всей России, оставив только медицинских представителей. Надо сказать, сокращение в крупных компаниях весьма приятно в финансовом плане – нам выдали хорошие компенсации. О никакой обиде на компанию и речи не шло.

#### *Обратная сторона продаж.*

Пару месяцев после я провел в поиске достойной вакансии, но, к сожалению, те штатные единицы, которые мне подходили, базировались только в городах миллионниках, а переезжать из Барнаула я был не готов. Не найдя достойной вакансии в продажах, я устроился в крупную локальную сеть строительных супермаркетов в отдел закупа. Мне было интересно посмотреть, что находится с другой стороны «поля» продаж, и какого работать там. Скажу сразу, с точки зрения проведения переговоров, это в разы легче, чем быть продавцом. Все приходит к тебе и пытаются уговорить ввести в ассортимент тот или иной продукт, а ты сразу видишь их насквозь. Я создавал впечатление непробиваемого закупщика. Конечно, кто-то пытался и подкупить, но я был не готов на откаты, тем более знал, что это грозит увольнением. Меня хватило всего на 6 месяцев работы в такой компании. Скучно. Приходилось сидеть в офисе с 9 до 18 без разездов и «живого» общения с клиентами, а я, активист, к подобному не привык, это претило моему пониманию работы. Кроме этого чувствовался диссонанс между отношением и условиями работы в местной (пусть даже крупной) и международной компаниях.

Моим следующим местом работы стала местная оптовая компания по торговле строительными и отделочными материалами. Я пришел туда на должность регионального менеджера по продажам по территории Юг Кузбасса. Снова командировки, общение с клиентами, сложные переговоры, но не интересный продукт и условия работы. Через несколько месяцев я задумался об открытии своего собственного бизнеса. Здесь нужно сказать, что все то время работы в найме, я параллельно занимался рекламой, сотрудничая со старыми клиентами. А работая в отделе закупа, открывал отдел по продаже оригинальных подарков.

Тяга к собственному бизнесу преследовала меня все время. И в 2013 году мы с товарищем открыли свой бизнес по торговле пиломатериалами, где первое время сами были и закупщиками, и грузчиками, и менеджерами, и директорами. С тех пор я стал набирать опыт в активных B2C продажах. В 2015 году мы открыли новое направление – строительство деревянных домов и бань, постепенно переходя от торговли в строительство. К слову, компания прекрасно существует по сей день. Запуская это направление, я занимался личными продажами (услуг строительства бань и домов из дерева) и трафиком. Через некоторое время на работу принят первый менеджер по продажам, которого я постепенно обучал техникам продаж и выстраивал стандарты работы с клиентами.

На сегодняшний день я занимаюсь проведением тренингов по продажам, работаю с руководителями компаний в формате бизнес-коучинга и помогаю выстраивать эффективную работу отделов продаж и систему взаимодействия с другими отделами. Переговоры с потенциальными клиентами провожу лично, поэтому смело заявляю, что сам продаю все свои услуги.

## Почему навык продаж – ключевой в жизни

*Всякое дело совершенствуется овладением техники.*

*Всякий навык достигается упражнением.*

*(Гиппократ)*

Я искренне считаю, что умение продавать что-либо, будь то товар, услуга или идея – это ключевой навык в жизни. Особенно, если хочешь добиться успеха в бизнесе и быть материально обеспеченным.

Думаю, у многих еще с советских времен осталось негативное отношение к продавцам. Как их только не называли: спекулянты, барыги и прочие не самые приятные выражения. А ведь они всего лишь давали обществу возможность купить то, что люди не могли приобрести в бытность советской власти. Например, дефицитные джинсы или новейшие норковые шапки из стран бывшего СССР.

Продажи – это многосоставной организм. Чтобы взрастить в себе успешного продавца, необходимо проработать не один аспект. Если обратить внимание на историю становления успешных компаний, то можно увидеть, что большинством из них руководят люди, имеющие хороший опыт в сфере продаж и переговоров. Развиваясь в этой сфере, мы параллельно «прокачиваем» другие полезные навыки.

На мой взгляд, отдел продаж – главный в коммерческой компании. Другим отделам просто нечего делать, если компания не умеет продавать.

Давайте рассмотрим продажи с разных точек зрения.

1. Продажи – это навык коммуникации.

Продавая, мы ведем переговоры, коммуницируем с другими людьми посредством различных каналов: речь, жесты, позы, мимика. Мы обязаны научиться слушать и слышать собеседника, если хотим о чем-то договориться. Мы все живем в социуме, а, значит, построить успешную во всех смыслах жизнь невозможно без коммуникации с этим миром.

2. Продажи – это преодоление барьеров внутри себя.

Стеснение, страх, скромность и прочее – качества, незнакомые успешному продавцу. Вспомните свои первые переговоры в жизни. Наверняка, это было робко и неуверенно. А как насчет пятидесятой по счету продажи? Уже все не так страшно, и вы легко общаетесь и выстраиваете денежные отношения с новым, незнакомым до этого вам человеком. Думаю, что преодоление подобных барьеров открывает нашему взору гораздо больше возможностей, которые мы сами начинаем замечать и реализовывать.

3. Продажи – это психология.

Хороший продавец – отчасти психолог. Нужно понимать, что происходит у человека в голове, уметь оценивать его личностные и профессиональные ценности и убеждения. В идеале, мы должны по его внешнему виду, рабочему месту, атрибутам определять, кто перед нами, и как он будет вести переговоры. На что мы можем «надавить», чтобы прийти к соглашению. Общаясь, продавец улавливает малейшие изменения настроения собеседника и корректирует свою стратегию ведения переговоров.

4. Продажи – это стратегия.

Хороший продавец чем-то похож на полководца! Чтобы выиграть сражение и заключить договор, приходится планировать свои шаги и прикидывать возможные варианты развития событий. Здесь я имею в виду не просто транзакционные продажи («Вот вам деньги – вот вам бутылочка воды»), а продажи с длинным циклом сделки, где в большинстве случаев

решение о работе с вашей компанией принимается не сразу, а в несколько этапов. В процессе переговоров мы оцениваем, какими ресурсами обладает наш оппонент, предполагаем, какие возражения могут поджидать нас при следующей встрече, и готовим свои контраргументы.

5. Продажи – это ораторское мастерство.

Еще в древности человек гораздо легче добивался успеха, если владел ораторским навыком. Успешный продажник хорошо излагает свои мысли, применяя в речи оригинальные обороты и художественные средства выразительности, легко выступает перед группой людей. Нам следует учиться держаться на публике, владеть своим телом (жесты, позы и мимика) и своим голосом (скоростью, тембром).

6. Продажи – это умение быстро принимать решения.

Давайте посмотрим на биографии известных мировых бизнесменов, построивших с нуля свои компании. Восемь из десяти начинали путь в качестве продавцов. Работая в активных продажах, ты привыкаешь действовать сам, не надеясь на удачу. Учишься принимать решения и влиять на результат, брать ответственность за свои действия. Продажи – это всегда высокая конкуренция! Каждый день мы обязаны быть быстрее, умнее, хитрее, чем продавцы конкурирующих компаний. В постоянно меняющихся условиях рынка, нужно уметь быстро перестраиваться. Особенно если хочешь не просто оставаться на плаву, а развиваться дальше, самому управляя течением.

## Что нужно развивать, чтобы быть успешным в продажах

*Если вы хотите иметь то, что никогда не имели, вам придётся делать то, что никогда не делали.*  
(Коко Шанель)

Как жаль, что подобная книга не попала мне в далеком 2003 году, когда я только начал свой путь в продажах в качестве рекламного агента. Уверен, если бы я точно понимал, в каких областях стоить «прокачивать» себя, то добился бы более высоких результатов. Но я, набираясь опыта, медленно познавал все сам.

В ранней классической школе считалось, что достаточно овладеть пятишаговой системой продаж, и все будет «в шоколаде». Я, как вечно голодный на новые знания продажник, еще в 2011 году понял, необходимо «прокачивать» навыки в разных сферах. На тот момент я, например, принял решение плотно заняться изучением языка телодвижений и мимики! Кстати, к изучению мимики меня сподвиг сериал «Обмани меня» с Тимом Ротом в главной роли. Рекомендую каждому, кто работает в сфере продаж.

Итак, какими же навыками и инструментами должен обладать хороший продажник?

*Техники продаж. Как минимум знание структуры этапов продаж.*

Первое в арсенале любого продавца! Казалось бы, элементарная вещь, но нет. Когда в 2014 году я провел свой первый открытый тренинг по продажам, то был очень удивлен, что процентов 90% из тех, кто занимается продажами, не знает основных этапов. Многие удивляются своим низким конверсиям и большому количеству возражений от потенциальных клиентов при том, что сначала проводят этап презентации, не уделив внимание и время изучению потребностей клиента. Знание и постоянное изучение новых инструментов – неотъемлемая часть развития в этой области. В первую очередь стоит уделить внимание базе – этапам продаж.

Последовательная структура этапов продаж в классическом варианте выглядит так:

- Подготовка
- Установление контакта
- Выявление потребностей
- Презентация своего предложения/решения
- Работа с возражениями (если возникнут)
- Закрывание сделки/ достижение договоренностей
- Анализ проведенных переговоров

Без понимания и применения этой структуры будет сложно успешно реализовать себя в продажах.

*Психология. В частности психология принятия решений.*

Любая продажа – это коммуникация между людьми. А общение людей, особенно когда каждый из них пытается «продать» свою точку зрения, это психология. Если мы хотим выйти победителем из подобной коммуникации, то важно знать хотя бы азы психологии принятия решений. Изучайте, как мыслит наш мозг, когда принимает решение о покупке. Там есть множество факторов, на которые необходимо уметь влиять. Оговорюсь, я против не экологических манипуляций, целью которых является исключительно впаривание товара или услуги.

*Язык телодвижений.*

Примерно 80-90% информации при общении мы получаем через позы, жесты, мимику, т.е. невербально. Занимательно наблюдать за людьми в переговорах, если их жесты четко про-

тиворечат словам. Советую любому продавнику уделить большое внимание изучению трудов Аллана Пиза – одного из мировых экспертов по изучению языка телодвижений. Эти знания, кстати, пригодятся не только в продажах, но и в личной жизни. Согласитесь, полезно понимать, когда кто-то из окружения откровенно лжет.

*Мимика.*

Мимика – самая сложно контролируемая часть нас. Владеть мимикой (и то не на 100%) способны лишь профессиональные актеры. Эмоции показывают истинное отношение к тому, что мы говорим или слышим. Продажникам крайне важно замечать малейшую реакцию собеседника на наши слова и действия, чтобы вовремя сменить ход и настроение переговоров.

*Ораторское мастерство и риторика.*

Продажник должен уметь держаться на публике, прекрасно контролировать собственное тело, мимику и голос. Чтобы убедить потенциального клиента приобрести ваш продукт, нужно обладать богатым словарным запасом и грамотно изъясняться. Кроме этого, ораторское искусство помогает держаться в стрессовых ситуациях, без коих не обходится жизнь истинного продавца.

*Тайм-менеджмент.*

Тайм-менеджмент – это эффективное управление своим временем. Продажник, игнорировавший в себе этот навык, рискует на долгие годы остаться на первой ступеньке карьерной лестницы. Умение грамотно распоряжаться своим временем поможет сохранять энергию на весь день, успевать больше дел, а это, несомненно, придаст ускорение вашему движению вперед.

Итак, в этих 6 областях следует развиваться каждому человеку, желающему достичь успеха в области продаж. Далее дело за вами.

## ТОП-10 ошибок менеджеров по продажам

*Признание проблемы – половина успеха в  
её разрешении.  
(Зигмунд Фрейд)*

В этой главе я собрал для вас список наиболее часто встречаемых ошибок в продажах. Это те ошибки, которые когда-то совершал я и те, которые вижу у менеджеров, проводя тренинги или выстраивая работу отдела продаж в компаниях. Сразу оговорюсь, что это ошибки, совершаемые в больших продажах, где длинный цикл сделки, высокие чеки и на решение часто влияют несколько человек – так называемые стратегические (экспертные) продажи.

Итак, список наиболее частых ошибок продавца:

- Нет конкретной (измеримой) цели звонка/встречи с клиентом
- Не готовятся письменно (тезисно) к переговорам с клиентом
- Сразу в начале разговора презентуют свой продукт (начинают с презентации)
- Обычно говорят больше клиента при первом звонке/встрече
- Рассказывают только о самом продукте, о его характеристиках, а не о решениях, которые он дает
- Задают вопросы и, не выслушав клиента, сами проговаривают ответ
- Отпускают клиента «подумать», а он не возвращается
- Стесняются задавать больше вопросов, чтобы лучше узнать ситуацию клиента
- Не определяют следующий шаг в конце разговора с клиентом
- Первыми предлагают клиенту уступку (скидка, отсрочка), хотя он ее не просил

А теперь еще раз внимательно прочтите этот список (если читает книгу в печатном варианте – возьмите карандаш) и отметьте те ошибки, которые проскальзывают лично у вас или у ваших менеджеров по продажам. Если вам сложно оценить себя со стороны, то сделайте это задание в паре с кем-то из ваших коллег, кто слышит и видит, как вы общаетесь с клиентами.

Сделали? Отлично. Не сделали – сделайте, это точно пригодится вам далее в книге, если вы, конечно, хотите взять из нее что-то полезное для себя, а не просто «убить» время за чтением.

Все эти ошибки и множество других будут разбираться далее в разных главах этой книги. Я буду рассказывать вам, как можно действовать эффективнее и избегать этих и других ошибок в будущих продажах. Если после прочтения книги, вы все же не найдете для себя ответы на некоторые вопросы, вы можете написать мне на электронную почту [r.polosmak@yandex.ru](mailto:r.polosmak@yandex.ru) и я обязательно отвечу вам лично.

## Психология покупателей. Что влияет на выбор клиентов

*У каждого человека есть желания, которые он не сообщает другим, и желания, в которых он не сознается даже себе самому.*

*(Зигмунд Фрейд)*

Работа в сфере продаж – это всегда большое количество коммуникаций и, увы, не всегда приятных. Не секрет, что каждый продажник отчасти психолог. Мне, как думаю, и каждому из вас приходилось общаться с кардинально разными клиентами. Один излучает позитив и создает приятную атмосферу, другой общается грубо и агрессивно. Таких клиентов можно понять. Ведь многие из наших коллег-продажников стараются во чтобы то ни стало «впарить» клиенту свой продукт, не понимая нужен ли он ему вообще.

Задача хорошего продажника – понимать, что влияет на принятие решения клиента, и уметь этим управлять. Сразу оговорюсь, я имею в виду влияние на клиента в «экологичной» продаже, т.е. мы продаем, когда понимаем, что это ему нужно и поможет решить ту или иную проблему, закрыть потребность. Вообще, влияние на выбор потенциального клиента можно отнести к маркетингу, но кто сказал, что крутой продажник не должен разбираться в маркетинге и психологии?

Должен! Я убедился в этом лично, когда начинал свой путь в качестве рекламного агента. Начиная вести свои первые тренинги как «свободный» тренер, я давал лишь техники продаж. Уже потом, в течении нескольких лет, понял, что обучать просто инструментам недостаточно, нужно понимать, как мыслит покупатель.

И с 2016 года я активно погрузился в изучение психологии принятия решений, начал внедрять эту информацию в свои выступления. Сейчас ни один мой тренинг не обходится без освещения данной темы и разбора на примерах конкретного продукта каждой компании. Понимание процессов, происходящих в голове потенциального клиента при общении с вами, помогает совершать продажу легче, т.е. быстрее, с меньшей затратой сил. При этом клиент остается доволен, т.к. вы не грузите его лишней, совершенно ему неинтересной информацией.

Давайте разберемся, как же мыслит наш мозг при выборе какого-либо товара или услуги. Первое, что нужно понимать: не мы управляем мозгом, а мозг управляет нами и нашими действиями. Если для вас это стало новостью – смиритесь. Мозг дает команды телу совершить то или иное действие, исходя из двух мотиваций: получить удовольствие или избежать страданий. Абсолютно любое наше действие – результат этих мотиваций. Например, вы идете выбрасывать мусор, потому что не хотите, чтобы через два, три дня в квартире стоял ужасный запах, вызывающий дискомфорт и раздражение.

Важно сказать, что одно и то же действие может быть спровоцировано обеими мотивациями в разных ситуациях. Например, девушка отправляется за новым платьем, чтобы на свадьбе подружки выглядеть сногшибательно и чувствовать себя уверенно. Разумеется, речь о положительной мотивации. А что, если та же самая девушка рассталась с парнем, и подружки вытянули ее на шопинг, дабы отвлечь от бессмысленных слез в подушку. Во втором случае – это мотивация избежать страданий от одиночества и грустных мыслей.

«Каким образом это применительно к продажам?» – спросите вы. Все просто! Оба вида мотиваций для мозга человека – кнопки, на которые можно и нужно нажимать, делая на чем-либо акцент в процессе коммуникации с клиентом. Другими словами, человек, приобретая товар/услугу, стремится или получить вместе с этим определенную выгоду, или благодаря использованию продукта чего-то избежать.

Чтобы это эффективно использовать, необходимо провести мозговой штурм и ответить на вопросы:

Что хорошего, позитивного хочет и может в итоге получить клиент, выбирая наш продукт?

Чего клиент стремится избежать, выбирая наш продукт? Какую ситуацию он хочет решить при помощи нашего продукта?

Приведу простой пример из личного опыта. Занимаясь строительным бизнесом, мы с партнером понимали, что потенциальный клиент мечтает построить баню, чтобы чаще собирать большую семью вместе, устраивать посиделки мужской компанией, обсуждая насущные проблемы без лишних глаз. Или, как вариант, клиент хочет регулярно водить в баню своих детей, чтобы те меньше болели. Мотивация может быть самой разной. Таким образом, для любого товара или услуги можно расписать несколько вариантов мотивации, и уже в зависимости от ситуации и потребностей «вшивать» эти смыслы в свою презентацию.

Стоит отметить, что из двух мотиваций – «получить удовольствие» и «избежать страдания» – более сильной является вторая. Не секрет, что в первую очередь каждый из нас стремится решить имеющиеся проблемы или очень боится потерять что-либо ценное, стараясь всячески это сохранить. Именно поэтому страх потери, стремление решить неприятную, сложную ситуацию выходят на первое место. Только разобравшись с проблемами, мы станем думать о «плюшках».

#### **Факторы необходимые для покупки.**

Есть несколько базовых факторов, при которых человек, обычно, готов купить ваш продукт:

- осведомленность
- доверие
- потребность
- время/срочность
- возможности (финансовые и полномочия)
- желание

А теперь о каждом пункте чуть подробнее.

**Осведомленность.**

Казалось бы, зачем говорить о таких банальностях. Но очень часто, консультируя предпринимателей или разбирая продавцов, я сталкиваюсь с тем, что они имеют слабые продажи, потому что потенциальные клиенты попросту не знают об их существовании. У предпринимателей, как правило, есть всего 2-3 действующих канала рекламы (что, по моему мнению, непозволительно мало для нынешнего мира), и то они не дают постоянного потока клиентов. Если говорить о продавцах, то в большинстве случаев низкий уровень осведомленности рынка о его компании – это результат его малого количества «холодных» звонков или проводимых встреч. Хочешь высокие результаты? Предпринимай больше попыток, используй больше каналов.

**Доверие.**

В главе, посвященной формированию уровня уверенности в продажах, я более подробно раскрою эту тему, а пока расскажу вкратце. Очевидно, никто не покупает продукт или услугу, если они не вызывают доверия. Исключения, конечно, имеют место быть. Например, при сильной жажде вы, вероятнее всего, купите любую бутылку воды, не задумываясь о своем ощущении доверия к продавцу или продукту.

Доверие – это как бы маркер отсутствия опасности (так думаем мы). В нас природой заложено опасаться, не доверять малознакомому человеку. Именно это чувство оберегает от многих рискованных поступков. Доверие – комплексная штука, оно формируется в целом по отношению к продукту, продавцу (человеку) и компании. Интересный факт: если наш мозг не может разобрать какое-либо рекламное послание, то он игнорирует его, воспринимает как потенциально опасное. Непонятный продукт на полке магазина подсознательно вызывает опа-

сение, и мы просто пропускаем его мимо глаз. По сути, практически то же происходит и с продавцом, который не смог вовремя овладеть доверием потенциального клиента. На это влияет много факторов, например, внешний вид, экспертность, речь, интонация, настрой, язык телодвижений.

#### *Потребность.*

Здесь все просто. Человек покупает тогда, когда осознает, что продукт ему необходим здесь и сейчас. Я сторонник того, что не стоит продавать, если у клиента на текущий момент нет потребности в моем продукте. Конечно, нужно учитывать возможное наличие скрытой потребности, которую он пока не видит и не осознает. В этой ситуации наша задача – выявить такую потребность или сформировать ее.

Так в большинстве случаев делают страховые агенты. Согласитесь, обычно человек не просыпается утром с яркой мыслью заключить договор на страхование жизни. Это желание и понимание необходимости, нередко, рождаются именно в процессе общения с представителем страховой компании.

Подытожим, для совершения любой сделки необходимо четко понимать ситуацию клиента и его ключевые потребности!

#### *Время/срочность.*

Мы можем убедить клиента в срочности покупки, усилив тем самым желание обладать нашим продуктом. Как это можно сделать? Упомяните, что предложение ограничено («У нас всего 5 штук осталось. Разбирают сходу!»), расскажите об акции («Последний день 3 товара по цене 2-х!»). Мотивируйте более выгодной ценой («Чем раньше оплата, тем дешевле»), предложите подарок («Приобретете сейчас – получите в подарок...»). Конечно, срочность можно создать не всегда, но этот фактор сильно влияет на решение о покупке в данный момент.

#### *Возможности.*

Чтобы купить товар, нужно иметь возможности. В первую очередь – финансовые, без которых, очевидно, покупку не совершить. Видя, что у потенциального клиента нет денег, многие компании предлагают оформить кредит или дают отсрочку платежа, тем самым стараясь помочь ему найти любые возможности для покупки. Вспоминаются звонящие «в холодную» трейдеры, которые в ответ на мое возражение «нет свободных денег», предлагали взять кредит, чтобы купить через них акции. Еще одни возможности – полномочия. Уверен, у каждого продавца была ситуация, когда после длительных переговоров оказывалось, что решение принимает не тот человек, с которым они велись. В сфере продаж про такую ситуацию говорят: «Есть ЛПР – лицо принимающее решение, а есть ЛДПР – лицо, действительно принимающее решение». Наша с вами задача – понимать в процессе переговоров, кто еще вовлечен в процесс принятия решения о покупке, и постараться выстроить контакт с ним. Выяснить, что его интересует или, при отсутствии такой возможности, понять, какие потребности, по мнению вашего собеседника, есть у ЛДПРа..

#### *Желание.*

Задача любого продавца – из состояния «нравится» перевести потенциального клиента в состояние «хочу», в котором тот готов подписать договор или внести деньги в кассу. Клиент должен понять, что именно ваш продукт удовлетворит его запрос в максимально короткий срок. А чтобы сформировать такое понимание, рассказывайте о выгодах, спрогнозируйте конечные результаты, а не просто описывайте характеристики продукта.

Человек всегда покупает с целью получить удовольствие или чего-то избежать. «Копайте» глубже, задавайте клиенту вопросы, внимательно слушайте ответы и поддерживайте контакт в процессе коммуникации.

Психология принятия решений многогранна. В этой главе я рассказал лишь об основах, которые важно знать каждому продавцу хотя бы на базовом уровне. Они стабильно помогают в продажах мне, и, я уверен, будут полезны и вам.



## Страхи в продажах,

### и как с ними бороться

*«Страх – эмоция, которая парализует нас»*

*(Амансио Ортега)*

У каждого из нас есть свои страхи, это заложено в нас природой, если бы мы ничего не боялись, наша жизнь, наверное, была бы значительно короче. Но страх не должен парализовать нас, когда ты парализован – ты не можешь двигаться. В некоторой степени, страх в продажах также парализует нас с точки зрения развития. Мы можем остановиться на одном уровне из-за сильного чувства страха или отказаться от работы в этой сфере и уйти на менее стрессовую должность.

Думаю, вы согласитесь, что работа продавца – одна из самых стрессовых (не берем в расчет управление компанией). Бывает, нам попадаются не совсем адекватные реакции клиентов на наши предложения, или подводят другие отделы (логистика, например), но вся ответственность лежит на менеджере. Продавец, совершив сделку, получает как бы квоту доверия от клиента и несет ответственность за качественное исполнение обязательств компанией. Это нужно понимать и быть готовым принимать ответственность.

Давайте рассмотрим страхи продавцов, с которыми я чаще всего сталкиваюсь и работаю на своих тренингах.

#### **Страх ошибиться.**

Мне кажется, менеджер по продажам ошибается чаще других сотрудников, т.к. у него гораздо больше контактов с новыми людьми, которых нужно убедить принять решение в нашу сторону. Но без ошибок невозможно стать профессионалом. Мы уже говорили о том, что продажи – это навык, который формируется через путь опыта. Мне очень нравится поговорка французов: «Кто не выстрелил – тот промахнулся».

Как правило, если человек боится ошибиться, это перерастает в меньшее количество действий, попыток и, как следствие, получение более низких результатов. Вы сделали что-то не так, и клиент отказался работать с вами? Поймите, в мире существует огромное количество других клиентов, которым нужен ваш продукт. Не бывает в жизни ни одного человека, не совершившего ошибку. Если взять статистику самых успешных бизнесменов планеты, которые сделали себя сами, вы увидите, что они прошли через огромное количество ошибок. Для меня это – показатель, что человек действует, а не сидит на месте, сложа руки. Воспринимайте ошибку как обучение, анализируйте свои шаги, ищите, что можно сделать по-другому. Как говорит еще одна известная поговорка: «Не ошибается тот, кто ничего не делает». Делайте. Пробуйте. Тогда точно получится.

#### **Боязнь «холодных» звонков.**

Отдельно хочу выделить «холодные» звонки. Это одно из самых стрессовых действий в работе продавца. За последние 5 лет я встречал всего двух менеджеров, которые говорили, что реально получают удовольствие от такого процесса. Что же так пугает людей? Почему наличие в вакансии строчки о «холодных» звонках действует, как сигнал проходить мимо и не отправлять резюме?

Вот, что вижу я в таком страхе. В каждом из нас существуют три базовых убеждения, установки, которые сильно влияют на наши решения и действия в жизни. Первое – это желание «быть хорошим/хорошо выглядеть». С самого детства родители твердят: "Веди себя хорошо, мой руки, делай уроки» и т.п. Вырастая, мы не теряем это убеждение, оно уже надежно зашито

в сознании. Мы боимся словом или действием обидеть человека, что в свою очередь приносит множество трудностей, лишних обязательств, которые нам не под силу исполнить. В продажах очень хорошо это прослеживается, когда потенциальный клиент говорит вам: «Я подумаю», хотя в 90% случаев это означает «нет». Но человеку просто неудобно дать отказ открытым текстом, ведь вы можете подумать, что он «не очень хороший человек», образно говоря. В «холодных» звонках менеджер боится, что у него не получится, он будет выглядеть глупо перед собеседником или коллегами. По такой логике, бояться стоит «живых» встреч с клиентом, ведь это более открытая коммуникация. По телефону – то отсутствует зрительный контакт! Очень часто я наблюдаю, как менеджер делает все, чтобы совершать как можно меньше таких звонков. А такое часто бывает, когда этот показатель не зашит в KPI.

«Холодные звонки» – этап, который нужно просто пройти. Страх уходит с количеством и постоянным анализом своих разговоров. Чем больше ты звонишь, тем быстрее уходит страх. Первые годы работы в рекламе, я совершал такие звонки каждый день, входящих заявок не было совсем. Для меня «холодные звонки» были единственным способом выйти на клиентов. Я старался ловить кайф, азарт от этого процесса и старался похвалить себя за каждый звонок, приводящий к встрече. Я четко понимал, что чем больше попыток я совершу, тем быстрее стану звонить результативнее и спокойнее.

### **Страх отказа.**

Достаточно сильный страх у большинства начинающих менеджеров и продавцов. Такой страх приводит к тому, что человек в большинстве случаев не доводит общение с клиентом до какого-то логического завершения, четкого и понятного обеим сторонам. Мы боимся «передать» клиента, боимся спугнуть его и легко принимаем отказ или туманное «я подумаю». Вспомните, сколько у вас было случаев, когда общение с клиентом и его раздумья растягивались на долгое время, а в итоге он просто пропал. Это происходило от того, что вы не старались закончить разговор конкретным и понятным результатом. А с точки зрения больших продаж, таких результатов бывает 4 вида: заказ, отказ, отсрочка (сейчас точно нет, но может в следующем месяце), прогресс (шаг, который продвигает нас ближе к сделке). Всегда лучше сразу получить от клиента «нет», чем зря потратить кучу времени, внимания и энергии. Нужно четко понимать, что 100% клиентов никогда не будут вашими. Получили отказ, сделали выводы и идем дальше.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.