

Покупатель Прав.

Как продавать так,
чтобы вам доверяли



ВИКТОР КРОСС

Виктор Кросс

Покупатель прав.

Как продавать так, чтобы вам доверяли

<https://litres.ru/74067261>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы теряете клиентов не из-за цены. Я покажу, как покупатель думает на самом деле: почему он молчит, почему просит скидку, почему не отвечает после встречи и почему возвращается к одному продавцу, а другого терпит до первой замены. Вы перестанете давить там, где надо спросить, начнёте слышать отказ без обиды, сможете объяснять цену без оправданий, держать контакт после оплаты и возвращать доверие после ошибок. Вы узнаете, какие мелочи продают сильнее презентации: быстрый ответ, честное предупреждение, порядок в письмах, точное обещание, разговор без суеты. Эта книга про продажи без фокусов. Про то, как стать продавцом, которому покупатель сам пишет снова.

Содержание

Введение	4
ГЛАВА 1. Что отталкивает покупателя	29
ГЛАВА 2. Как услышать покупателя до того, как он уйдет	57
ГЛАВА 3. Двадцать пять правил, которые покупатель хотел бы сказать вслух	83
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Виктор Кросс

Покупатель прав.

Как продавать так, чтобы вам доверяли

Введение

Покупатель говорит раньше, чем продавец успевает открыть папку

Если человек хочет научиться продавать, ему обычно советуют слушать лучших продавцов. Ходить за ними, записывать их фразы, смотреть, как они входят в кабинет, какжимают руку, как выдерживают паузу перед ценой. В этом есть польза. У сильного продавца всегда можно украсть пару рабочих привычек. Но есть один человек, у которого надо учиться раньше всех. Это покупатель.

Не тот покупатель, который однажды случайно взял товар со скидкой и забыл название фирмы. А тот, кто каждый день выбирает поставщиков, сравнивает обещания, терпит опоздания, злится из-за пустых звонков, радуется, когда его не подводят, и хорошо помнит, кто сказал правду, а кто спрятался за секретаря. Такой человек знает о продажах больше,

чем многие продавцы. Он не всегда называет это теорией. Он просто говорит: с этим я буду работать, а с этим нет.

Большая ошибка продавца состоит в том, что он считает продажу своим личным делом. Мой товар, моя презентация, мой план, мой процент, мой квартал, мой руководитель, который опять спрашивает прогноз. Покупатель в этой картине становится местом, куда надо доставить аргументы. Не человеком, а дверью. Откроется или не откроется. Подпишет или не подпишет. Даст бюджет или будет тянуть время.

На практике всё грубее и проще. Покупатель не обязан разбираться в нашем плане. Ему неинтересно, как красиво мы выучили свойства продукта. Он хочет понять, станет ли его работа легче, быстрее, спокойнее, прибыльнее или хотя бы менее рискованной. Если станет, он слушает. Если не станет, он вежливо кивает и смотрит на часы.

Я много раз видел одну и ту же сцену. Продавец приходит с блестящей папкой, раскладывает буклеты, включает бодрый голос и начинает рассказывать о компании. Сколько лет на рынке, какие филиалы, какие технологии, какие преимущества. Покупатель сначала терпит, потом перестает задавать вопросы, потом берет ручку и начинает что-то подписывать в своих бумагах. Продавец думает, что его слушают. Его давно уже нет в комнате. Он говорит, но не продает. Потому что продают не слова, а попадание в чужую задачу.

Клиентом может оказаться не только тот, кому вы выставили счет. Клиентом может быть человек, рядом с которым

вы стоите в очереди. Сосед по самолету. Бывший коллега. Жена друга, которая через месяц будет искать подрядчика. Администратор, который сегодня не принимает решений, а завтра перейдет в другую компанию и станет начальником отдела закупок. Каждый человек связан с другими людьми. Поэтому отношение к людям нельзя включать только перед визитом к крупному заказчику.

Есть продавцы, которые становятся вежливыми по расписанию. До встречи они раздражены, в лифте толкаются, секретаря считают препятствием, младшего специалиста не замечают. А потом входят к директору и вдруг надевают улыбку. Покупатели чувствуют такие вещи. Компания тоже чувствует. Иногда сделка погибает не в кабинете директора, а у стойки ресепшена, где продавец показал, кто он на самом деле.

Я не предлагаю играть в святого человека. Продажи не требуют театральной доброты. Но они требуют уважения к чужому времени, чужой работе и чужому праву сказать нет. С этого начинается всё остальное. Если продавец не уважает человека до сделки, после сделки он тем более не станет лучше.

Попробуйте вспомнить себя как покупателя. Не как специалиста по продажам, а как обычного человека. Вы покупали мебель, компьютер, машину, услуги для дома, ремонт, обучение для ребенка. Кто вам понравился? Не тот, кто говорил громче всех. Обычно запоминается человек, который

не суетился, не давил, не делал вид, что знает ответ, если не знал. Он задавал нормальные вопросы, слушал, объяснял простыми словами, предупреждал о слабых местах и не исчезал после оплаты.

И наоборот, почти каждый помнит продавца, который испортил покупку. Он обещал перезвонить и не перезвонил. Он сказал, что доставка будет в пятницу, а потом выяснилось, что пятница была только надеждой. Он спорил, когда надо было слушать. Он торопил, хотя сам ничего не подготовил. Он пытался казаться другом, хотя видел вас второй раз в жизни. Такие люди учат нас не хуже хороших продавцов. Просто их урок стоит дороже.

Покупатели редко формулируют свои требования сложными словами. Они говорят коротко. Знай, что продаешь. Понимай мой бизнес. Не трать мое время. Возвращай звонки. Не обещай лишнего. Если есть проблема, скажи. Не надо давить. Не надо болтать без дела. Помоги мне решить задачу. Будь человеком, на которого можно положиться.

В этих требованиях нет блеска. Их трудно продать как новую методику. Они звучат так, будто их написали на листке и приклеили над столом двадцать лет назад. Но именно это и делает их сильными. Покупатель не просит чуда. Он просит нормальной работы. И удивляется, как редко ее получает.

Продавцы часто ищут секреты в технике закрытия. Как задать последний вопрос. Как обойти возражение. Как вывести человека на согласие. Техника нужна, но она не спаса-

ет пустого продавца. Если человек не подготовился, не понимает клиента, не держит слово, не возвращает звонки, то самая ловкая фраза в конце встречи выглядит как попытка вытащить деньги из кармана. Покупатель может не знать названия приема, но он чувствует намерение.

Есть одна простая проверка. После встречи покупатель должен сказать себе: этот человек сделал мою задачу яснее. Не обязательно легче прямо сейчас. Не обязательно дешевле. Но яснее. Я лучше понял свои варианты, риски, сроки, цену ошибки, следующий шаг. Если после разговора у покупателя в голове стало больше тумана, продавец проиграл, даже если говорил уверенно.

Многие продавцы считают, что их задача убедить. На деле их задача сначала разобраться. Убедить человека можно только в том, что связано с его реальностью. Если вы продаете складскую систему, вам надо понимать не только характеристики программы, но и то, почему у клиента люди задерживаются после смены, где теряются остатки, кто отвечает за пересортицу, как начальник склада разговаривает с бухгалтерией. Без этого продажа превращается в чтение рекламного листа вслух.

Покупатель быстро отличает знание от позы. Позу видно по тому, как продавец отвечает на вопрос. Он начинает говорить шире, чем спросили, уходит в термины, прячет сомнение за скоростью речи. Знание ведет себя спокойнее. Человек может сказать: этого я сейчас не знаю, уточню и вернусь

с точным ответом. И если он возвращается, доверие растет. Не потому, что он был безупречен. Потому что он был честен и надежен.

В этой книге мы будем смотреть на продажи со стороны покупателя. Не с высоты лозунгов и не из учебного класса, где всё аккуратно разложено по этапам. Со стороны человека, которому звонят в неподходящий момент, которому обещают одно и привозят другое, которого пытаются развеселить чужими шутками, хотя у него горит срок. И со стороны того же человека, который вдруг встречает продавца другого типа. Того, кто приходит подготовленным, задает вопросы по делу, не обижается на паузы, не врет, если цена выше, и делает после встречи то, что обещал.

Такой продавец не обязательно громкий. Он может быть спокойным. Даже немного сухим. Но покупатель чувствует: этот человек не бросит меня после счета. Он не исчезнет, когда появится проблема. Он не будет продавать мне то, что мне не нужно, только потому что у него план. Вот за это покупатели платят деньгами, повторными заказами и рекомендациями.

Один из самых неприятных вопросов для продавца звучит так: почему клиент должен покупать именно у меня? Не у моей компании, не у бренда, не у продукта, а у меня. Если убрать скидку, буклет, известное имя и срочность, что останется? У многих остается только настойчивость. А настойчивость без пользы быстро становится шумом.

Покупатели не против продавцов. Это надо запомнить. Они не сидят в кабинетах с целью разрушить чужой план продаж. Они тоже хотят покупать. Им нужны поставщики, идеи, надежные люди, быстрые ответы, честные предупреждения. Хороший продавец для них не враг и не попрошайка. Он ресурс. Иногда почти сотрудник со стороны. Человек, который видит рынок шире, приносит информацию, помогает сравнить варианты, предупреждает о проблемах и делает работу покупателя сильнее перед его собственным начальством.

Вот почему разговор о продажах надо начинать не с продукта, а с ответственности. Продавец входит в чужую рабочую жизнь и просит уделить ему время. Он приносит обещание. За этим обещанием должны стоять знания, организация, энергия, честность и готовность доделывать дело после красивой встречи. Без этого лучше не входить.

Покупатель простит многое. Он простит, что вы не знали ответа, если вы не стали придумывать. Простит задержку, если вы предупредили заранее. Простит ошибку, если вы не прятались и помогли ее исправить. Иногда он простит даже цену выше рынка, если понимает, за что платит. Но он не простит равнодушия. Когда покупатель чувствует, что после получения заказа он стал для продавца лишней помехой, отношения начинают умирать.

Что покупатель ценит в продавце

Покупатель хочет, чтобы продавец знал свой продукт. Это

звучит слишком просто, но именно на простом чаще всего и проваливаются. Не на сложной стратегии. Не на особом возращении. Продавец приходит, открывает ноутбук, уверенно рассказывает о преимуществах, а потом покупатель задает обычный вопрос: сколько времени займет внедрение при наших объемах? Можно ли подключить старую систему? Кто отвечает за гарантийный случай? Что будет, если партия придет с браком? И тут уверенность начинает расползаться.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Покупатель видит это сразу. Не потому, что он злой экзаменатор. Ему самому надо принимать решение. Он будет отвечать за последствия. Если продавец не знает простых вещей, покупатель рискует чужой некомпетентностью. А это плохая сделка даже при хорошей цене.

Знание продавца состоит не только в том, чтобы помнить характеристики. Таблицу можно отправить по почте. Настоящая польза начинается там, где продавец понимает, как эти характеристики связаны с жизнью клиента. Покупателю не нужен рассказ о функциях самих по себе. Ему надо понять, что изменится у него. Сколько времени сэкономят сотрудники. Как снизится риск ошибки. Почему более дорогой вари-

ант может оказаться дешевле через полгода. Где продукт не подойдет. Какие условия надо выполнить, чтобы обещанный результат вообще стал возможным.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Есть продавцы, которые путают знание с демонстрацией превосходства. Они приходят и начинают давить клиента терминами. Говорят так, будто покупатель должен восхищаться их образованностью. Но покупатель не нанимал лектора. Ему нужен человек, который умеет перевести сложное в полезное. Чем лучше продавец понимает продукт, тем проще он говорит. Сложные слова часто появляются там, где понимания как раз не хватает.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Хорошее знание спокойно. Оно не кричит. Продавец может сказать: у этого решения есть три сильные стороны и два ограничения. Вот где оно работает, а вот где я бы не

советовал его брать. Такая фраза звучит рискованно только для слабого продавца. Сильный понимает: честное ограничение укрепляет доверие. Покупатель начинает верить и остальным словам.

Надо знать не только свой продукт. Надо знать компанию, от имени которой говоришь. Как она выполняет обещания. Где бывают задержки. Кто принимает решение внутри. Какие отделы могут подвести. Как устроена поддержка. Какие документы нужны. Что можно ускорить, а что нельзя. Иногда продавец продает не товар, а способность своей компании не развалиться после подписания договора.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Еще надо знать бизнес клиента. Это место, где хорошие продавцы уходят далеко вперед. Они не ограничиваются названием отрасли. Они спрашивают, кто клиенты клиента, на чем тот зарабатывает, где у него сезонность, кто давит ценой, какие ошибки стоят дороже всего, как принимаются решения, кто будет пользоваться продуктом, кто будет ругаться, если что-то пойдет не так. Они читают новости отрасли. Смотрят, чем живут конкуренты клиента. Замечают изменения раньше, чем приходят с очередной скидкой.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Знание конкурентов тоже нужно. Но с ним надо быть аккуратным. Покупатель не любит, когда продавец приходит и начинает пачкать других. Во-первых, покупатель мог уже покупать у этих других. Значит, критикуя конкурента, продавец задевает и решение самого покупателя. Во-вторых, слишком громкая критика выглядит как страх. Если ваш продукт сильный, покажите различия. Не надо устраивать похороны чужого предложения.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Умение оказаться на стороне клиента

Покупатели хотят, чтобы продавец был заинтересован в них, а не только в заказе. Не изображал интерес, не задавал дежурные вопросы перед тем, как начать свою речь, а правда пытался понять, что происходит у клиента. Это называют эмпатией, но слово уже затаскали. Проще сказать так: про-

давец должен хотя бы на время встречи перестать быть центром своей вселенной.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Клиент не хочет быть очередной остановкой на маршруте. Он не хочет слушать одинаковую презентацию, которую до него слышали пять компаний, только с замененным названием на первом слайде. Он хочет видеть, что продавец понимает его положение. Не вообще отрасль, а именно его ситуацию. Его ограничения, его начальника, его клиентов, его страх перед ошибкой, его усталость от обещаний.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Многие продавцы спрашивают о потребностях так, будто заполняют анкету. Какие задачи? Какие сроки? Какой бюджет? Кто принимает решение? Вопросы сами по себе нормальные. Но если за ними нет живого внимания, покупатель отвечает сухо и закрывается. Он понимает, что его ведут по

сценарию. Продавец ждет нужную реплику, чтобы перейти к следующему блоку.

Настоящий интерес выглядит иначе. Продавец слышит ответ и задерживается на нем. Клиент говорит: у нас уже был неудачный опыт внедрения. Слабый продавец отвечает: с нами такого не будет. Сильный спрашивает: что именно тогда пошло не так? Кто пострадал больше всего? Из-за чего люди теперь не верят в новый проект? Эти вопросы неприятнее, но они открывают правду. А без правды продавец продает в пустоту.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Поставить себя на место клиента значит понять, что покупка для него часто не радость, а риск. Продавцу хочется подписать договор. Клиенту после подписи надо жить с последствиями. Если решение не сработает, ему объясняться с руководителем, сотрудниками, иногда со своими клиентами. Поэтому он сомневается не из вредности. Он защищает себя и компанию.

Покупатели часто говорят: сделайте так, чтобы я чувствовал себя важным. Не главным человеком на земле, не царем, вокруг которого бегают. Просто важным. Чтобы прода-

вещ помнил детали, не заставлял повторять одно и то же, не путал договоренности, не исчезал. Чтобы он говорил: я помню, вы просили не звонить утром, потому что у вас планерки. Я помню, что вам нужен ответ до среды, потому что в четверг совет. Я помню, что для вас критична упаковка, а не только цена.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Слушание здесь решает почти всё. Продавец, который говорит большую часть встречи, узнает слишком мало. Он может уйти довольным собой, потому что рассказал всё. Но он не знает, что на самом деле беспокоило клиента. Не знает, кто против сделки. Не знает, какой опыт испортил отношение к похожим продуктам. Не знает, что бюджет есть, но только при условии экономии в другом месте.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Собранность, которая бережет время

Покупатели заняты. Эта фраза тоже звучит привычно, но продавцы часто ведут себя так, будто не верят в нее. Они приходят без ясной цели, долго раскладываются, ищут нужный лист, вспоминают, что забыли образец, начинают разговор с длинной истории, а потом удивляются, почему клиент стал резким.

Время покупателя не пустое место между его встречами. У него свои задачи, звонки, люди за дверью, письма, проблемы, за которые он отвечает. Когда продавец приходит неподготовленным, он не просто выглядит слабым. Он забирает у клиента время и ничего не дает взамен. Это раздражает сильнее, чем высокая цена.

Собранный продавец знает, зачем он пришел. Он может в начале встречи сказать: я хочу уточнить три вопроса, показать два варианта решения и договориться о следующем шаге, если увидим смысл двигаться дальше. Покупатель сразу понимает рамку. Ему легче слушать, потому что разговор имеет форму.

Подготовка начинается до встречи. Что я знаю о компании? Какие события у них произошли? Кто их клиенты? Какие проблемы могут быть в этой отрасли сейчас? Что мы уже обсуждали? Какие обещания я давал? Какой следующий шаг был согласован? Что покупатель должен получить от этой встречи, чтобы не считать ее потерянной?

Материалы тоже имеют значение. Папка, образцы, расчеты, ссылки, договор, схема внедрения, отзывы, таблица срав-

нения. Всё должно быть под рукой. Когда продавец пять минут ищет цену, покупатель видит не просто беспорядок в сумке. Он представляет такой же беспорядок после заказа. Если человек не может найти лист, как он будет контролировать поставку?

Собранность после встречи не менее важна. Хорошая привычка: в тот же день отправить короткое письмо. Спасибо за время. Мы обсудили такие-то задачи. Вы сказали, что для вас критичны такие-то условия. Я обещал прислать то-то до такого-то числа. Следующий шаг такой-то. Это письмо показывает, что продавец слушал, фиксирует обещания и снимает с клиента часть нагрузки.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Быстрая реакция и страх перед плохими новостями

Покупатели хотят быстрых ответов. Особенно когда есть проблема. Продавцы любят быстро отвечать на приятные запросы. Новый заказ, запрос цены, возможность расширения. Но настоящее качество видно, когда клиент недоволен, поставка задерживается, счет неверный, продукт не работает или кто-то в компании продавца ошибся.

Многие в этот момент исчезают. Не из злобы. Из стра-

ха. Они ждут, пока появится хорошая новость. Думают: вот узнаю точный срок и позвоню. Вот склад ответит, тогда напишу. Вот начальник разрешит компенсацию, тогда выйду на клиента. За это время клиент успевает разозлиться сильнее. Ему кажется, что его бросили.

Лучше плохой промежуточный ответ, чем тишина. Можно сказать: я пока не знаю окончательного решения, но уже поднял вопрос у склада, следующий ответ будет в четыре часа, я вам позвоню в любом случае. Такая фраза не решает проблему полностью, но возвращает контроль. Клиент понимает, что продавец не спрятался.

Возвращать звонки надо не только тогда, когда есть что продать. Если покупатель оставил сообщение, он уже потратил усилие. Он ожидает реакции. Когда реакции нет, он делает вывод: до продажи меня слышали, после продажи я мешаю. Этот вывод опасен. Он убивает лояльность быстрее, чем многие ошибки продукта.

Хорошо решенная проблема иногда укрепляет отношения сильнее, чем безупречная обычная поставка. Потому что в проблеме человек видит настоящий характер продавца и компании. Пока всё идет гладко, все вежливы. Когда что-то ломается, становится ясно, кто берет ответственность, а кто пишет длинные письма с объяснениями.

Доведение дела до конца

Сделать продажу один раз не так трудно, как кажется. Гораздо труднее сделать так, чтобы покупатель вернулся. Воз-

возвращает его не только качество продукта. Возвращает ощущение, что после оплаты продавец не исчез.

Покупатели часто говорят о брошенности после сделки. До договора продавец был рядом. Звонил, уточнял, приезжал, отвечал вечером, улыбался шире обычного. После договора он стал занят. Теперь его надо ловить. Вопросы уходят в пустоту. Новый заказ интересен, старый клиент скучен. Для покупателя это выглядит как предательство, пусть и маленькое.

Доведение дела до конца начинается с простого вопроса после поставки или запуска: всё ли прошло так, как вы ожидали? Не для галочки. Надо быть готовым услышать неприятное. Если клиент говорит: нет, были проблемы, продавец не должен защищаться. Он должен разбираться. Что именно? Где задержка? Кто столкнулся? Что надо исправить до следующего заказа?

Хорошее сопровождение не означает надоедать. Покупатели не любят звонки без причины. Здравствуйте, как дела, ничего не нужно? Если таких звонков много, они становятся шумом. Контакт должен иметь смысл. Статья по отрасли. Идея, связанная с задачей клиента. Проверка результата после внедрения. Предупреждение о сроках. Предложение улучшения. Вопрос о планах на сезон. Когда продавец появляется с пользой, его не считают назойливым.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, зна-

чит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Нужна система. Память обманывает. Сегодня кажется, что этот клиент точно не забудется. Через две недели появляются новые встречи, срочные письма, внутренние отчеты, и обещание исчезает. Система обратных звонков, заметок, дат, задач нужна не для красоты. Она защищает отношения от человеческой забывчивости.

Решения вместо товара

Покупатели не просыпаются утром с мечтой купить чей-то продукт. Они хотят решить задачу. Продукт лишь один из способов. Продавец, который забывает об этом, начинает спорить за свойства. Продавец, который помнит, начинает искать решение.

Решение может быть шире продукта. Иногда клиенту нужно изменить процесс. Иногда обучить людей. Иногда начать с малого теста. Иногда отказаться от лишней функции. Иногда связать его с другим поставщиком. Да, даже с другим поставщиком. Это больно для краткосрочного плана, но сильно для доверия.

Покупатель особенно ценит продавца, который приносит идеи из рынка. Он видит разные компании, разные ошибки, разные удачные ходы. Если он умеет обобщать этот опыт и делиться им без нарушения чужих тайн, он становится кон-

сультантом. Не по должности, а по роли. Клиент звонит ему не только заказать, но и подумать вслух.

Чтобы предлагать решения, надо интересоваться прибылью клиента, его затратами, удержанием его клиентов, рисками, скоростью работы. Надо спрашивать: где вы теряете деньги? Где сотрудники делают лишние движения? Что чаще всего раздражает ваших клиентов? Что вы давно хотите исправить, но не доходят руки? Такие вопросы выводят разговор из торговли в деловую помощь.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Пунктуальность, труд, энергия и честность

Опоздание редко выглядит для продавца крупным преступлением. Пробка, прошлый клиент задержал, не нашел парковку, навигатор повел странно. У покупателя своя картина. Он выделил время, перенес задачу, предупредил коллег, а человек не пришел вовремя и не позвонил. Значит, его время считают менее ценным.

Если продавец опаздывает и предупреждает заранее, раздражение обычно меньше. Люди понимают, что жизнь не строится по расписанию. Но отсутствие предупреждения говорит не о пробке, а о привычке. Покупатель думает: если он

так относится к встрече, как он отнесется к срокам поставки?

Покупатели замечают усилие. Не показное, а настоящее. Продавец нашел редкую информацию. Привез образец в неудобное время. Добился ответа от технического отдела. Проверил заказ перед отправкой. Сам приехал посмотреть, как используется продукт. Помог исправить ошибку, хотя мог сказать, что это не его зона.

Такое усилие не надо долго описывать. Его видно. И оно создает кредит доверия. Клиент думает: этот человек не бросит. Из-за такого продавца иногда не меняют поставщика даже при более низкой цене конкурента. Потому что цена видна в счете, а надежность видна в тяжелые дни.

Покупателю легче работать с человеком, у которого есть энергия. Не суетливость, не громкость, не вечный спектакль бодрости. Настоящая энергия видна в интересе к делу, в скорости реакции, в готовности разбираться, в ясном голосе. Такой продавец как будто приносит в комнату рабочее настроение.

Покупатели чаще всего возвращаются к одному требованию: говорите правду. Не украшайте сроки. Не скрывайте задержку. Не обещайте цену, которую потом измените. Не продавайте то, что мне не нужно. Не делайте вид, что проблемы нет, если она уже есть.

Честность кажется моральной темой, но для покупателя это еще и практический вопрос. Ему надо планировать. Ес-

ли поставка задержится, он может перестроить график. Если продукт не решает часть задач, он найдет обходной путь. Если цена выше ожиданий, он обсудит бюджет. Но если продавец скрывает правду, покупатель лишается возможности управлять ситуацией.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Доверие строится долго, а ломается быстро. Один лишний обман может перечеркнуть годы нормальной работы. Не обязательно крупный. Иногда достаточно мелочи: продавец сказал, что отправил документы, хотя не отправил. Сказал, что звонил, хотя не звонил. Сказал, что задержка возникла сегодня, хотя знал о ней три дня. Покупатель делает вывод не по размеру лжи, а по самому факту.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Как собрать эти качества в обычный рабочий день

Все перечисленное легко принять на словах. Труднее

встроить в день. Поэтому продавцу нужна не вдохновляющая мысль, а простая проверка.

Перед звонком спросить себя: зачем я звоню и какая польза будет клиенту? Перед встречей: что я знаю о его бизнесе, чего не знаю, что должен выяснить? Во время разговора: я сейчас слушаю или жду своей очереди говорить? После встречи: что я обещал, где это записано, когда клиент получит ответ? При проблеме: клиент уже знает или я надеюсь, что всё само рассосется?

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Эти вопросы не украшают продажи. Они делают их профессиональными. Покупатель не видит вашу внутреннюю дисциплину напрямую. Он видит ее последствия. Вы приходите подготовленным. Помните детали. Не путаете сроки. Говорите по делу. Предупреждаете заранее. Делаете то, что обещали. Для клиента это и есть хороший продавец.

Можно быть обаятельным и проиграть. Можно быть не самым ярким человеком и выигрывать годами, если на вас можно положиться. Покупатели не ищут идеального собеседника. Они ищут человека, рядом с которым их работа становится надежнее.

Первый настоящий секрет продаж неприятен для тех, кто любит трюки. Покупатель уже сказал, что ему нужно. Он хочет продавца, который знает дело, понимает его ситуацию, бережет время, быстро отвечает, доводит обещания до конца, приносит решения, приходит вовремя, работает с усилием, сохраняет энергию и говорит правду. Остальное либо помогает этому, либо мешает.

И тут продавец должен быть честен с собой. Если после такой фразы ему нечего добавить кроме общих слов, значит, он еще не готов к разговору. Надо вернуться к подготовке, спросить людей внутри компании, поговорить с теми, кто уже пользовался продуктом, проверить сроки и условия. Покупатель не обязан платить своим временем за нашу лень.

Если убрать из продаж шум, останется простая вещь: один человек пытается понять, может ли другой человек помочь ему без лишнего риска. И каждый день продавец своим поведением отвечает на этот вопрос раньше, чем назовет цену.

Представьте обычный вторник. У клиента утром сорвалась поставка, в обед руководитель попросил объяснить перерасход, после трех пришло письмо от бухгалтерии, а к четырем назначена встреча с продавцом. Продавец входит и начинает с рассказа о том, как быстро растет его компания. В этот момент он уже проиграл часть внимания. Другой продавец сказал бы короче: я знаю, у вас мало времени, поэтому начну с того, что связано с вашим текущим запуском. Разница не в красивой фразе. Разница в уважении к обстоятельству.

ствам человека.

ГЛАВА 1. Что отталкивает покупателя

Плохая продажа редко начинается с плохого товара. Часто товар нормальный, компания приличная, цена не самая страшная, а покупатель всё равно закрывается. Продавец уходит и думает: клиент трудный, рынок тяжелый, конкуренты давят. Иногда это правда. Но очень часто покупатель отказался не от товара. Он отказался от поведения продавца.

Покупатели не всегда говорят это прямо. Они могут сослаться на бюджет, сроки, внутреннее обсуждение, необходимость подумать. Вежливый отказ удобнее, чем объяснять взрослому человеку, что он пришел неподготовленным, говорил слишком много, не слушал, обещал невнятно и вел себя так, будто покупатель должен быть благодарен уже за сам визит.

Есть качества, которые помогают продавцу войти в доверие. И есть привычки, которые это доверие быстро портят. Они почти всегда выглядят мелко. Не подготовился. Не знал ответа. Давил. Не перезвонил. Пообещал и забыл. Попросил показать чужое предложение. Пришел без назначения. Болтал. Спрятался от проблемы. Обошел контактное лицо и пошел к начальнику. Ничего драматического по отдельности. Но для покупателя это не мелочи. Это признаки того, как с

ним будут обращаться после сделки.

Продавцы любят думать, что покупатель оценивает только выгоду. Конечно, выгода важна. Но покупатель также оценивает риск. Он спрашивает себя не вслух: можно ли этому человеку доверить кусок моей работы? Не придется ли потом бегать за ним? Не подставит ли он меня перед руководителем? Не будет ли скрывать плохие новости? Не начнет ли давить, когда я попрошу время? Не окажется ли, что до заказа он был внимателен, а после заказа исчез?

Отталкивающие привычки продавца опасны тем, что они отвечают на эти вопросы раньше, чем продавец успевает закончить презентацию. Покупатель смотрит на поведение и делает вывод. Иногда жесткий. Иногда несправедливый. Но продавец сам дал материал для этого вывода.

Неподготовленность, которая выглядит как неуважение

Самое раздражающее для покупателя не всегда в том, что продавец чего-то не знает. Невозможно знать всё. Гораздо хуже, когда продавец приходит без цели. Он будто занес себя в календарь клиента и решил, что этого достаточно. Здравствуйте, был рядом, хотел поговорить, узнать, как дела, может быть, вам что-то нужно. Для продавца это контакт. Для покупателя это потерянные минуты.

Покупатель живет не в ожидании продавца. У него есть свои задачи, срочные письма, люди, которые ждут решения, поставщики, которые уже подвели, внутренние совещания, отчеты, планы. Когда продавец занимает место в этом дне, он

должен принести причину. Не общую доброжелательность, а смысл. Почему этот разговор нужен сейчас? Что покупатель узнает? Какое решение приблизится? Какая проблема станет понятнее?

Неподготовленный звонок особенно раздражает, когда продавец долго добивался встречи. Клиент наконец выделил пятнадцать минут. В день встречи у него завал, но он держит слово. Продавец садится и начинает: хотел узнать, готовы ли вы рассмотреть наше предложение. Вот и всё. Покупатель думает: вы несколько раз просили время, чтобы спросить меня об этом? Он может не сказать вслух, но дверь уже закрылась.

У неподготовленности есть разные лица. Продавец не знает, чем занимается компания клиента, хотя это можно было узнать за десять минут. Не помнит, о чем говорили раньше. Приносит стандартные материалы, не связанные с задачей. Не понимает, кто будет пользоваться продуктом. Не продумал следующий шаг. Не знает, зачем именно он звонит сегодня, кроме собственного желания не выпасть из поля зрения.

Некоторые продавцы оправдывают это тем, что надо поддерживать отношения. Поддерживать отношения надо. Но отношения не поддерживаются пустыми касаниями. Если продавец звонит только для того, чтобы напомнить о себе, он напоминает о своей бесполезности. Лучше реже, но с причиной. Новая информация по отрасли. Идея, связанная с

предыдущим разговором. Проверка результата. Вопрос, который поможет подготовить более точное предложение. Предупреждение о сроках. Тогда звонок имеет вес.

Долгосрочные клиенты страдают от неподготовленности не меньше новых. Продавец думает: мы давно работаем, они нас знают. И начинает обслуживать их по привычке. Между тем бизнес клиента меняется. У него появляются новые конкуренты, новые требования, новые люди, новые ограничения. То, что подходило два года назад, сегодня может мешать. Если продавец не обновляет понимание клиента, он постепенно становится старым поставщиком, которого терпят до первой хорошей альтернативы.

Подготовка не требует гениальности. Она требует уважения. Перед звонком спросить себя: что я хочу получить, что хочу дать, что должен узнать, что будет следующим шагом. Перед встречей перечитать заметки. Проверить старые обещания. Узнать, что изменилось у клиента. Подготовить материалы так, чтобы не искать их при человеке. Если продавец не сделал даже этого, покупатель имеет право думать, что после сделки будет так же.

Недостаток информации и опасность уверенного незнания

Покупатели терпимы к фразе: я не знаю, но узнаю. Они гораздо хуже относятся к фразе, которая звучит уверенно, но потом оказывается неправдой. Неуверенное незнание можно исправить. Уверенное незнание создает ущерб.

Продавцу часто хочется выглядеть компетентным. Клиент задает вопрос, пауза кажется опасной, и продавец начинает отвечать из предположений. Да, думаю, поставка возможна. Да, скорее всего, эта функция есть. Да, обычно это занимает неделю. Да, мы сможем удержать цену. Потом выясняется, что функция работает иначе, поставка занимает месяц, цена зависит от условий, а неделя была фантазией. Клиент не будет разбираться, почему продавец так сказал. Он запомнит: этому человеку нельзя верить на слово.

Недостаток информации бывает о продукте, о процессах компании, о наличии, о сроках, о цене, о конкурентах, о бизнесе клиента. В каждом случае покупатель платит тревогой. Ему надо принимать решение, а источник информации мутный. Сегодня продавец говорит одно, завтра другое. Сначала товар есть, потом нет. Сначала доставка в пятницу, потом через шесть недель. Сначала скидка возможна, потом бухгалтерия не пропускает. Покупатель начинает проверять каждое слово. Когда покупатель вынужден проверять продавца, доверие уже сильно повреждено.

Хуже всего, когда продавец не различает точное знание и догадку. Внутри себя он думает: наверное. Наружу говорит: да. Эта разница удобна в моменте, но разрушительна потом. Профессиональная речь должна отделять факты от предположений. Я точно знаю. Я уточню. Обычно бывает так, но по вашему случаю надо проверить. Я не хочу обещать, пока не поговорю с техническим отделом. Такие фразы не делают

продавца слабым. Они делают его безопасным.

Покупатели часто зависят от продавца как от источника информации. Они не обязаны глубоко знать чужой продукт. Они хотят, чтобы им объяснили просто: что это делает, чем отличается, где ограничения, какие условия нужны, чтобы получить результат. Если продавец сам не понимает, он начинает прятаться за буклет. Покупатель видит буклет и думает: я мог прочитать это без тебя.

Слабая информированность особенно заметна при сравнении с конкурентами. Клиент спрашивает: чем вы отличаетесь от другой компании? Плохой продавец отвечает общими словами: у нас качество выше, сервис лучше, подход индивидуальный. Это ничего не значит. Хороший продавец объясняет конкретно: у них сильнее такая часть, у нас лучше такая; если для вас главное срок запуска, надо смотреть сюда; если важнее гибкость настройки, тогда сюда. Он не боится признать чужую силу, потому что понимает свою.

Недостаток информации нельзя полностью убрать. Всегда будет новый вопрос. Но можно убрать привычку выкручиваться. Покупатель уважает продавца, который возвращается с ответом в обещанный срок. Иногда ответ может быть неприятным. Нельзя. Дороже. Дольше. Не подходит. Но если он точный, покупатель может планировать. А планировать с неприятной правдой легче, чем с приятной фантазией.

Навязчивость, которую продавец путает с настойчивостью. Почти каждый продавец слышал, что надо быть настойчи-

вым. Проблема в том, что некоторые понимают это как разрешение надоедать. Они звонят без новой причины, спорят с возражениями, перебивают, давят сроками, пытаются закрыть человека раньше, чем поняли его задачу. Они называют это активной позицией. Покупатель называет это иначе.

Навязчивость начинается там, где продавец перестает уважать право покупателя думать, сомневаться и отказываться. Он слышит возражение не как информацию, а как стену, которую надо пробить. Клиент говорит: нам это сейчас не подходит. Продавец отвечает заготовкой. Клиент говорит: у нас другой приоритет. Продавец возвращает к своему предложению. Клиент говорит: нужно обсудить внутри. Продавец требует дату решения и пытается создать давление. В какой-то момент покупатель понимает: меня не слышат, меня ведут.

Настойчивость отличается от навязчивости качеством причины. Настойчивый продавец возвращается, потому что у него есть новая польза или потому что он честно считает решение важным для задачи клиента и может это объяснить. Навязчивый возвращается, потому что ему нужен ответ. Один работает с интересом покупателя. Другой с собственным планом.

Покупатель не против того, что продавец хочет продать. Все взрослые люди понимают, зачем продавец пришел. Раздражает другое: когда продавец делает вид, что заботится о клиенте, но каждое действие выдает заботу о комиссии. Он не спрашивает, что нужно клиенту. Он ищет, куда вставить

свой продукт. Он не обсуждает риски. Он толкает к подписи. Он не помогает выбрать, он торопит согласиться.

Особенно плохо работает спор. Если продавец спорит с покупателем так, будто хочет выиграть разговор, он уже проигрывает продажу. Покупатель не обязан доказывать свою правоту человеку, которого сам же впустил на встречу. Он просто перестанет впускать его снова. Даже если продавец формально прав, способ подачи может закрыть дверь.

Возражение часто содержит полезную информацию. Дорого может означать нет бюджета, нет понимания ценности, был плохой опыт, есть внутреннее сопротивление, есть более дешевый конкурент или клиент просто проверяет границы. Если продавец сразу начинает защищать цену, он может промахнуться. Лучше спросить: с чем сравниваете? Что должно быть в решении, чтобы такая цена имела смысл? Какая часть кажется неоправданной? Эти вопросы двигают разговор. Давление останавливает.

Бывает, что клиент действительно тянет время. Бывает, что он избегает решения. Но и тогда грубое давление редко помогает. Помогает ясность. Мы можем сделать следующий шаг, если для вас актуальны такие-то задачи. Если сейчас нет, давайте не будем отнимать друг у друга время и вернемся тогда, когда появится причина. В такой фразе есть уважение. Иногда оно продает лучше, чем настойчивый звонок каждый вторник.

Ненадежность после красивого начала

Некоторые продавцы выглядят прекрасно до первой продажи. Они доступны, быстры, внимательны, помнят детали, отвечают вечером, присылают материалы, уточняют вопросы. Покупатель думает: с таким человеком можно работать. Потом сделка закрывается. И продавец исчезает.

Это один из самых быстрых способов потерять клиента. Не сразу, может быть. Первый раз покупатель подождет. Второй раз удивится. На третий начнет искать запасной вариант. Он понимает: внимание было не отношением, а наживкой. До покупки я был важен. После покупки стал старым делом.

Ненадежность проявляется в простом. Не возвращает звонки. Возвращает через несколько дней без объяснения. Не предупреждает, что будет недоступен. Не передает информацию коллегам. Забывает, что обещал. Не знает статус заказа. Просит клиента повторить то, что уже обсуждали. Каждый такой случай как маленькая трещина. Потом продавец удивляется, почему клиент ушел из-за незначительной цены. Клиент ушел не из-за цены. Цена только дала повод.

Покупатели хотят знать, как связаться с продавцом и что будет, если продавец занят. Нормальная система связи не роскошь. Это часть услуги. Если продавец весь день на встречах, он должен иметь время для проверки сообщений. Если вопрос срочный, клиент должен знать запасной контакт. Если ответ будет завтра, клиент должен услышать это сегодня. Ненадежность часто рождается не от злого умысла, а от отсутствия порядка. Клиенту от этого не легче.

Особенно опасна ненадежность в кризис. Когда всё хорошо, клиент может терпеть задержку ответа. Когда горит срок, молчание воспринимается как бегство. Если продавец не может решить проблему сразу, он всё равно может быть надежным: признать получение сигнала, сказать, что делает, назначить время следующего ответа, вернуться в это время. Надежность иногда состоит не в мгновенном решении, а в предсказуемом поведении.

Плохое доведение обещаний до конца

Плохое доведение до конца похоже на ненадежность, но это отдельная боль. Продавец может быть доступен, приятен, даже хорошо информирован, но не завершать начатое. Он обещает прислать расчет и забывает. Обещает уточнить срок и не уточняет. Обещает проверить проблему и ждет, пока клиент напомним. Вроде бы не исчез. Но дело не движется.

Покупатели не хотят быть надзирателями за продавцами. Им не хочется звонить три раза, чтобы получить то, что было обещано один раз. Когда клиент напоминает, он тратит свое время на чужую дисциплину. Это особенно раздражает потому, что продавец сам просил доверия. Доверие дали. Теперь клиент должен бегать за результатом.

Доведение до конца является проверкой уважения к слову. Если продавец сказал: отправлю сегодня, значит сегодня. Если не получается, надо предупредить до того, как клиент спросит. Простая вещь. Но именно на ней строится репутация. Люди редко запоминают все детали презентации. Они

хорошо помнят, кто держал слово.

Плохое сопровождение после заказа создает ощущение брошенности. Клиент получил товар или услугу, а продавец уже мысленно на следующей охоте. Между тем для клиента всё только начинается. Надо внедрять, проверять, объяснять людям, решать мелкие вопросы, исправлять первые ошибки. Если продавец в этот момент рядом, он превращает разовую сделку в отношения. Если нет, он оставляет клиента один на один с последствиями своей продажи.

Хорошее правило: считать продажу начатой после оплаты, а не законченной. До оплаты продавец обещает. После оплаты доказывает. Именно после оплаты покупатель понимает, с кем связался.

Самоуверенность и просьба показать чужие карты

Покупатели часто раздражаются, когда продавец просит показать предложение конкурента. С точки зрения продавца это практично. Надо же понять, с чем сравниваем. С точки зрения покупателя это может звучать как недоверие. Будто его слова недостаточно. Будто он обязан доказывать, что конкурент дал такую цену или такие условия.

Иногда клиент сам готов показать документы. Тогда вопрос снимается. Но требовать или давить опасно. Лучше работать с тем, что клиент готов раскрыть. Можно спросить: по каким параметрам нас сравнивают? Где мы проигрываем? Что в их предложении для вас особенно ценно? Какая разница в цене меняет решение? Так продавец получает ин-

формацию, не ставя клиента в неловкое положение.

Еще одна форма самоуверенности: ругать конкурентов. Продавец думает, что укрепляет свою позицию. Покупатель слышит неуверенность. К тому же он мог сам выбрать этого конкурента раньше. Когда продавец говорит: у них всё плохо, клиент может почувствовать, что критикуют и его прошлое решение. Это плохое начало.

Надо говорить о различиях, а не о чужой никчемности. У конкурента может быть сильная сторона. Признайте её, если она реальна. Потом покажите, где вы сильнее и почему для задачи клиента это нужно. Покупатели уважают спокойную уверенность. Они не любят продавцов, которые пытаются подняться, наступая на чужую голову.

Самоуверенность проявляется и в предположении, что продавец лучше клиента знает, что тому нужно, еще до вопросов. Он приходит с готовым ответом и ищет, как подогнать под него клиента. Покупатель сопротивляется не потому, что не понимает пользы. Он сопротивляется потому, что его не спросили.

Визиты без договоренности и звонки без такта

Есть продавцы, которые любят зайти без предупреждения. Иногда это срabатывает. Не надо делать вид, что холодные визиты умерли. Бывает, человек пришел в нужный момент, сказал по делу, получил встречу. Но покупатели чаще жалуются не на сам факт визита, а на отсутствие причины и такта.

Если продавец появляется без договоренности и начинает вести себя так, будто ему должны внимание, он сразу портит впечатление. Покупатель занят. Его день уже расписан. Внезапное появление может быть воспринято как вторжение. Особенно если продавец пришел с длинным рассказом о себе.

При внезапном контакте нужна предельная краткость. Я понимаю, что пришел без встречи. У меня есть причина, которая может быть вам полезна. Могу за минуту сказать суть, а если не вовремя, договоримся на другой день. В такой фразе есть уважение и выбор. Покупатель может отказать без борьбы. Иногда именно это и позволяет ему согласиться.

Телефонные звонки требуют такого же такта. Особенно первые. Покупатели устали от людей, которые начинают с фальшивой дружелюбности. Как у вас дела сегодня? Прекрасный день, правда? Человек слышит заученную улыбку и напрягается. Лучше честно и коротко: меня зовут так-то, я занимаюсь тем-то, думаю, это может быть связано с вашей задачей по такому-то направлению. Удобно ли сейчас сказать за полминуты, почему звоню?

Прямота не грубость. Она экономит время. Покупатели часто ценят продавцов, которые не пытаются изображать старых знакомых. Если отношения еще нет, не надо притворяться, что оно есть. Его можно построить позже, через пользу и надежность.

Болтливость, которая маскируется под общительность

У многих продавцов есть дар речи. Иногда это помогает. Но покупатели чаще нуждаются не в даре речи, а в даре слушания. Болтливый продавец думает, что создает теплую атмосферу. Покупатель думает, как его остановить.

Болтливость бывает разной. Длинные рассказы о компании. Шутки, которые не к месту. Истории из жизни. Подробности, не связанные с задачей. Повторение уже сказанного. Ответ на вопрос, который занял пять минут вместо тридцати секунд. Продавец может быть приятным человеком, но клиент пришел не на вечер воспоминаний.

Иногда покупатель сам любит поговорить. Это не значит, что продавцу надо соревноваться. Хороший продавец чувствует момент. Когда можно пошутить. Когда надо перейти к делу. Когда человек устал. Когда он смотрит на часы. Когда он отвечает коротко и хочет завершить встречу. Наблюдательность здесь важнее остроумия.

Болтливость опасна еще и потому, что продавец перестает узнавать. Пока он говорит, клиент молчит. А в молчании клиента могут прятаться сомнения, детали задачи, внутренние ограничения, настоящая причина отказа. Продавец выходит и думает: встреча прошла хорошо, я всё рассказал. Клиент думает: он даже не спросил, что у нас происходит.

Хороший прием: после важного вопроса выдержать паузу. После ответа задать уточнение. Потом еще одно. Не торопиться закрывать тему, как только услышали знакомое слово. Если покупатель говорит: у нас проблема со сроками, не

надо сразу рассказывать, как ваша компания всегда соблюдает сроки. Надо спросить: где именно сроки срываются, кто от этого страдает, как часто, что уже пробовали. И только потом говорить.

Проблемы, от которых продавец прячется

Покупатели понимают, что проблемы бывают у всех. Не бывает поставщиков без ошибок, продуктов без ограничений, людей без промахов. Отношения ломает не сама проблема, а поведение продавца после неё.

Самое плохое поведение это прятаться. Не брать трубку. Ждать, пока появится хороший ответ. Перекидывать клиента на другой отдел и не проверять, что произошло. Говорить: я узнаю, и исчезать. Или кормить обещаниями: на следующей неделе, потом еще на следующей. Покупатель в такой ситуации не просто злится. Он теряет возможность управлять своей работой.

Плохая новость нужна рано. Если доставка задерживается, клиент должен узнать до того, как сам обнаружит пустой склад. Если установка переносится, он должен знать до того, как соберет людей. Если цена изменилась, надо сказать до счета. Продавцу неприятно говорить. Клиенту гораздо неприятнее объясняться перед своими людьми из-за чужого молчания.

Есть продавцы, которые думают: если я скажу плохую новость, клиент сорвется. Возможно. Но если он узнает сам и поймет, что продавец молчал, будет хуже. Гнев от плохой но-

вости проходит быстрее, чем недоверие от скрытой новости.

В проблеме продавец должен стать спокойной точкой. Не оправдываться десять минут. Не обвинять склад, производство, логистику, погоду, бухгалтерию. Клиенту не легче от внутренней драмы поставщика. Ему нужны факты, варианты, сроки, ответственность. Что произошло. Что делаем. Когда следующий ответ. Какие есть временные решения. Что изменим, чтобы не повторилось.

Иногда клиенту надо сначала выговориться. Продавец должен уметь слушать жалобу, не превращая её в суд над собой. Если он сразу защищается, разговор обостряется. Лучше дать человеку сказать, потом уточнить детали, признать реальную часть проблемы и перейти к действиям. Покупатель не всегда ищет виновного. Часто он ищет взрослого человека, который не убежит.

Нарушение личного уважения и обход контактного лица

Одна из самых опасных ошибок продавца это пойти через голову человека, с которым он работает, без уважительной причины и без открытости. Продавцу кажется, что он действует умно: надо выйти на того, кто принимает решение. Покупатель видит предательство.

Во многих компаниях решение действительно принимает не тот человек, с которым продавец говорит каждый день. Но этот человек может быть проводником, советником, фильтром, внутренним защитником предложения. Если продавец заставляет его выглядеть обойденным или ненужным, он

уничтожает союзника.

Вопрос: вы принимаете решение? тоже может звучать грубо. Человек слышит: я не хочу тратить время, если вы недостаточно важны. Лучше спросить иначе: кто еще обычно участвует в таких решениях? С кем полезно обсудить требования, чтобы предложение было точным? Кому потом надо будет увидеть расчеты? Так продавец признает ценность собеседника и одновременно выясняет структуру решения.

Если нужно выйти на руководителя, делайте это открыто. Я понимаю, что вы ведете этот вопрос. Как лучше подключить вашего руководителя, чтобы вам было удобно? Могу подготовить краткое резюме для вас, а вы решите, отправлять ли его дальше. Такой подход помогает контакту, а не ставит его в неудобное положение.

Бывают ситуации, когда контакт блокирует разговор без причины или не передает информацию. Даже тогда обход должен быть осторожным. В деловых отношениях память длинная. Человек, которого унизили сегодня, может завтра стать тем, кто закроет вам доступ навсегда.

Как покупатель складывает картину

Покупатель редко анализирует продавца по пунктам. Он не сидит с таблицей: подготовка, знание, такт, доведение до конца. Он просто чувствует, можно ли иметь дело с этим человеком. Но это чувство складывается из конкретных наблюдений.

Продавец пришел вовремя или нет. Знал мой бизнес или

говорил общими словами. Спросил или начал продавать. Признал незнание или придумал ответ. Перезвонил или пропал. Давил или помогал разобраться. Уважал моего сотрудника или пытался обойти его. Предупредил о проблеме или ждал, пока я сам столкнусь. Через несколько таких эпизодов решение почти принято, даже если формально закупка еще продолжается.

Плохие привычки продавца особенно обидны потому, что большинство из них можно исправить без таланта. Не надо быть гением, чтобы подготовиться. Не надо быть выдающимся оратором, чтобы перезвонить. Не надо обладать особым даром, чтобы сказать: я уточню и вернусь завтра. Не надо проходить сложное обучение, чтобы не ругать конкурента и не болтать двадцать минут без нужды. Это вопрос дисциплины и уважения.

Но именно дисциплина и уважение часто отсутствуют. Потому что продавец привыкает смотреть на клиента через свой план. План давит. Руководитель спрашивает. Воронка пустеет. День разрывается. И человек начинает сокращать путь. Не подготовился, но пошел. Не знает, но ответил. Не успел, но промолчал. Не получил согласия, но позвонил начальнику. Каждый раз кажется, что это мелкая уступка обстоятельствам. Для покупателя это лицо продавца.

Если вы хотите узнать, что отталкивает ваших клиентов, не надо придумывать сложную систему. Начните с честного списка за последнюю неделю. Где я пришел без ясной при-

чины? Где говорил о продукте раньше, чем понял задачу? Где клиент ждал моего ответа? Где я обещал больше, чем мог проверить? Где пытался продавить вместо того, чтобы спросить? Где я говорил о конкуренте так, что сам бы на месте клиента поморщился? Где я заставил человека напоминать мне?

Ответы будут неприятны. Это хорошо. Приятные ответы редко что-то меняют.

Покупатели не требуют идеальности. Они требуют, чтобы продавец вел себя как взрослый профессионал. Готовился, знал, слушал, уважал, предупреждал, выполнял, признавал проблемы, не играл в дешевые приемы. Когда этого нет, даже хороший продукт становится тяжелее купить. Когда это есть, покупатель готов обсуждать и цену, и сроки, и следующий шаг.

Плохая продажа часто выглядит как набор маленьких удобств для продавца. Удобно не готовиться. Удобно говорить общими словами. Удобно давить. Удобно не звонить с плохой новостью. Удобно забыть старого клиента и бежать за новым. Удобно обойти человека, который мешает. Но покупатель платит за эти удобства своим временем, риском и раздражением. Долго он платить не будет.

Поэтому второй секрет продаж звучит жестко, но честно: покупатель уходит не только туда, где лучше предложение. Он уходит туда, где ему спокойнее быть покупателем.

Почему эти ошибки повторяются

Если спросить продавца, надо ли готовиться, слушать и держать слово, почти каждый ответит правильно. Никто не скажет: я за беспорядок, давление и пустые обещания. Но в реальной работе всё равно появляются те же ошибки. Значит, проблема не в том, что люди не знают правил. Они знают. Проблема в том, что правила кажутся им слишком простыми, чтобы относиться к ним серьезно каждый день.

Продавец ищет большой ход. Новую фразу. Новый способ открыть дверь. Новый прием для возражения. А покупатель смотрит на старые вещи: пришел ли вовремя, помнит ли, что обещал, способен ли объяснить без тумана, не прячется ли от неприятного. Продавец хочет выиграть встречу. Покупатель хочет не проиграть свою работу.

Еще одна причина ошибок в том, что продавец слишком часто живет внутри своей компании. Там обсуждают план, воронку, прогноз, маржу, отчеты, активность, новые продукты. Всё это нужно. Но покупатель живет в другом мире. Там не говорят о вашей воронке. Там говорят о срыве поставки, о людях, которые устали переделывать одно и то же, о руководителе, который требует сократить расходы, о клиенте, который грозит уйти. Если продавец выходит к покупателю с внутренней тревогой своей компании и не слышит внешнюю тревогу клиента, разговор получается глухим.

Покупатель не обязан входить в положение продавца. Он может быть вежливым, может понимать, что у всех планы, но покупать он будет не из жалости. Ему нужно видеть пользу

и порядок. Когда продавец начинает торопиться из-за собственного плана, покупатель чувствует это как давление. Когда продавец обещает лишнее, чтобы закрыть месяц, покупатель потом платит за эту спешку.

Есть и третья причина: продавец путает активность с ценностью. Много звонков, много встреч, много писем, много напоминаний. Снаружи это похоже на работу. Внутри клиента это может быть шумом. Ценность начинается там, где каждое действие связано с задачей покупателя. Звонок с вопросом, который помогает подготовить решение. Письмо с точной информацией. Встреча с ясной целью. Напоминание о том, что нужно самому клиенту, а не только продавцу.

Покупатель быстро отличает рабочую активность от суеты. Рабочая активность экономит ему время. Суета съедает его время и оставляет ощущение, что продавец пытается выглядеть занятым за чужой счет.

Как исправлять неприятные привычки

Исправление начинается не с обещания стать лучше. Обещание слишком легко дать. Нужны маленькие правила, которые не зависят от настроения.

Первое правило: не звонить без причины. Причина может быть короткой, но она должна быть. Если причины нет, лучше потратить десять минут и найти её. Прочитать новость клиента. Посмотреть старые заметки. Проверить, что было обещано. Подумать, какой вопрос поможет продвинуть ситуацию. Если ничего не находится, возможно, звонить сей-

час не надо.

Второе правило: отделять знание от предположения. В заметках после встречи можно прямо пометить: знаю точно, надо проверить, предполагаю. Это кажется лишней аккуратностью, пока одна догадка не превращается в обещание. Покупатель не слышит ваших внутренних оговорок. Он слышит сказанное вслух.

Третье правило: фиксировать каждое обещание сразу. Не потом, не вечером, не когда будет время. Сразу. Что обещано, кому, к какому сроку, от кого зависит. Продавец, который полагается на память, рано или поздно заставит клиента напоминать. Лучше пусть система будет скучной, чем отношения испорченными.

Четвертое правило: сообщать плохие новости раньше, чем хочется. Если рука не тянется к телефону, это как раз знак, что звонить надо. Не обязательно иметь окончательное решение. Достаточно честно сказать, что известно, что делается и когда будет следующий ответ. Покупатель может быть недоволен. Но он будет знать, что продавец рядом.

Пятое правило: после каждой встречи спрашивать себя, сколько времени говорил я и сколько клиент. Не надо считать секундомером. Достаточно честного ощущения. Если продавец говорил почти всё время, встреча была бедной на информацию. Даже если клиент улыбался.

Шестое правило: не обходить людей без разговора. Если нужен другой участник решения, надо подключать его так,

чтобы текущий контакт не чувствовал себя лишним. В долгих продажах уважение к внутренним связям клиента часто важнее красивой презентации.

Эти правила не выглядят впечатляюще. Именно поэтому их легко недооценить. Но покупатели оценивают продавца по таким правилам каждый день.

Цена одной плохой привычки

Одна плохая привычка редко убивает отношения сразу. Она подтачивает их. Продавец опоздал, но извинился. Не прислал вовремя расчет, но потом прислал. Не знал ответа, но сказал что-то похожее. Перезвонил поздно. Пошутил не к месту. Клиент продолжает работать, потому что менять поставщика тоже трудно. Продавец успокаивается: всё нормально.

Но у покупателя внутри уже меняется счет. Он начинает держать запасной вариант. Сравнивает активнее. Слушает конкурентов внимательнее. Проверяет обещания. Меньше делится планами. Не зовет продавца на раннее обсуждение. Внешне отношения еще живы, но доверие уже стало тоньше.

Потом появляется конкурент. Может быть, не лучше по продукту. Может быть, даже дороже. Но он приходит подготовленным, говорит спокойно, не обещает лишнего, быстро отвечает и уважает людей. Старый продавец узнает о переходе поздно и удивляется. Ему кажется, что его предали. На самом деле покупатель давно готовился уйти. Просто ждал,

когда появится место, куда уйти спокойнее.

Продажи редко проигрываются одним большим провалом. Чаще они проигрываются повторением мелких неудобств для клиента. Поэтому опасно спрашивать только: что мы сделали не так в последней сделке? Надо спрашивать: что мы делали неудобно последние полгода?

Покупатель не всегда жалуется

Самая неприятная правда состоит в том, что недовольный покупатель часто молчит. Он не обязан учить продавца. Он может просто перестать отвечать, сократить заказы, перейти к другому поставщику, перестать рекомендовать. Продавец потом говорит: клиент пропал. Клиент не пропал. Он сделал вывод.

Молчание покупателя нельзя считать согласием. Если клиент не жалуется на пустые звонки, это не значит, что они ему нравятся. Если не говорит, что продавец болтает слишком много, это не значит, что он слушает с удовольствием. Если не ругается из-за позднего ответа, это не значит, что забыл. Многие люди не любят конфликт. Они терпят, а потом уходят.

Поэтому полезно задавать прямые вопросы. Что я могу делать лучше как ваш поставщик? Что в нашей работе раздражает, даже если это мелочь? Где вам приходится тратить лишнее время из-за нас? Что вы хотели бы получать от меня без напоминаний? Такие вопросы надо задавать не голосом человека, который ждет похвалы. Надо быть готовым услы-

шать нормальную критику.

Если клиент сказал неприятное, нельзя сразу объяснять, почему так вышло. Объяснение может быть правдивым, но в первые секунды оно звучит как защита. Сначала надо понять. Потом признать. Потом сказать, что будет изменено. Покупатель не хочет слушать внутреннюю историю поставщика. Он хочет увидеть, что его слова что-то изменили.

Когда продавец сам просит обратную связь и не обижается, он отличается от большинства. Многие хотят отзыв только в виде благодарности. Покупатель это чувствует и молчит. А молчание, как уже сказано, дорого обходится.

Новая привычка вместо старой

Нельзя просто запретить себе быть плохим продавцом. Надо заменить привычку. Вместо пустого звонка делать звонок с поводом. Вместо давления задавать уточнение. Вместо обещания наугад ставить проверку. Вместо исчезновения при проблеме давать промежуточный ответ. Вместо длинного рассказа задавать вопрос и молчать. Вместо обхода контактного лица просить помочь подключить нужных людей.

Сначала это выглядит неестественно. Продавец привык говорить быстро, а теперь заставляет себя выдержать паузу. Привык обещать, а теперь говорит: проверю. Привык звонить просто так, а теперь ищет смысл. Привык спорить, а теперь спрашивает. Несколько недель это требует усилия. Потом становится рабочим способом.

Покупатель замечает перемены не по словам: я теперь бу-

ду лучше. Он замечает их по повторению. Один раз предупредили заранее. Второй раз прислали вовремя. Третий раз не стали давить. Четвертый раз признали проблему. Так восстанавливается доверие. Медленно. Зато по-настоящему.

Иногда отношения уже испорчены. Тогда лучше не делать вид, что ничего не было. Можно сказать прямо: я вижу, что в нашей работе были вещи, которые могли вас раздражать. Я хочу исправить конкретно вот это: сроки ответов, ясность по статусам, подготовку к встречам. Давайте через месяц сверимся, стало ли лучше. Такая фраза не гарантирует спасения клиента. Но она звучит взрослым образом. А взрослого поведения покупатели как раз и ждут.

Что делать руководителю продаж

Если продавцы постоянно совершают одни и те же ошибки, дело не только в продавцах. Руководитель тоже создает среду. Если он спрашивает только о количестве звонков, люди будут звонить без смысла. Если ценит только закрытие месяца, люди будут обещать лишнее. Если не интересуется качеством сопровождения, старые клиенты будут чувствовать себя забытыми. Если ругает за плохие новости, продавцы будут прятать проблемы до последнего.

Руководителю полезно слушать не только отчеты продавцов, но и покупателей. Почему вы купили? Почему не купили? Что было полезно? Что раздражало? Где продавец помог, а где мешал? Такие разговоры быстро отрезвляют. Внутри отдела может казаться, что всё делается правильно. По-

покупатель видит иначе.

Хорошая проверка для команды: взять десять последних проигранных возможностей и честно разобрать поведение. Не только цену и конкурентов. Была ли подготовка? Были ли точные ответы? Не давили ли слишком рано? Не пропадали ли? Был ли следующий шаг понятен клиенту? Кто внутри клиента был обойден или забыт? Такой разбор неприятен, зато полезен.

Еще руководитель должен защищать привычку говорить правду. Если продавец сообщил плохую новость клиенту рано и из-за этого сделка стала сложнее, его нельзя наказывать за сам факт правды. Надо разбирать, почему возникла проблема, но не учить людей молчать. Команда быстро понимает, за что ее реально ценят. Если ценят красивый отчет, будет красивый отчет. Если ценят надежное поведение перед клиентом, появится надежное поведение.

Покупатель как зеркало

Покупатель отражает продавца без особой мягкости. Если продавец пустой, покупатель скучает. Если продавец давит, покупатель защищается. Если продавец не держит слово, покупатель проверяет. Если продавец уважает, покупатель обычно отвечает спокойнее. Не всегда. Люди разные. Но чаще, чем кажется.

Иногда продавцу полезно представить, что каждый клиент после встречи пишет короткую заметку: с этим человеком безопасно работать или нет. Что было бы в такой замет-

ке? Пришел подготовленным. Говорил много. Не понял задачу. Ответил честно. Не знал сроков. Слушал внимательно. Давил на решение. Обещал прислать и прислал. Не перезвонил. Эти простые фразы и есть настоящая оценка продажи.

Покупатели не обязаны любить продавцов. Но они готовы уважать профессионалов. Профессионал отличается не тем, что никогда не ошибается. Он отличается тем, что его ошибка не превращается в чужую беду из-за молчания, суеты или гордости. Он признает, исправляет, предупреждает и учится.

Если продавец уберет хотя бы половину привычек, которые отталкивают покупателей, его результаты могут вырасти без новой презентации и без новой системы мотивации. Просто потому, что людям станет спокойнее с ним говорить. А в продажах спокойствие покупателя стоит дорого.

В этой главе нет красивого приема. Есть неприятная гигиена профессии. Не приходить пустым. Не говорить того, чего не знаешь. Не давить. Не исчезать. Не обещать без проверки. Не ругать конкурентов. Не вторгаться без такта. Не болтать вместо слушания. Не прятаться от плохих новостей. Не унижать людей, через которых идешь к решению.

Список простой. Выполнять его каждый день трудно. Но покупатель не просит большего, пока не получил хотя бы это.

ГЛАВА 2. Как услышать покупателя до того, как он уйдет

Самая дорогая информация о продажах обычно лежит не в отчетах. Она находится у людей, которые уже покупали у вас, думали купить, отказались, вернулись, пожаловались, промолчали, перешли к конкуренту или всё еще работают с вами, но уже без прежнего желания. Эти люди знают о вашем бизнесе много неприятного и полезного. Вопрос в том, хотите ли вы это слышать.

Большинство компаний говорит, что хочет обратную связь. На стенах висят слова о клиенте. На совещаниях звучит забота о сервисе. В презентациях пишут, что клиент в центре. Но когда реальный клиент говорит: у вас неудобно заказывать, ваш продавец пропадает, счет непонятный, доставка ненадежная, а на звонки отвечают так, будто я мешаю, в комнате становится прохладно. Начинаются объяснения. Не так поняли. Это единичный случай. У нас сейчас нагрузка. Клиент сам поздно прислал данные. Отдел доставки подвел, но продажи тут ни при чем.

Покупателю неинтересны внутренние оправдания. Он видит компанию целиком. Для него продавец, склад, бухгалтерия, сервис, доставка и руководитель не отдельные острова. Он покупает у одной организации. Если один отдел по-

обещал, а другой не сделал, покупатель не станет проводить расследование. Он скажет проще: с ними тяжело работать.

Именно поэтому продавцу надо учиться получать обратную связь раньше, чем клиент окончательно разочаруется. Жалоба, высказанная вовремя, это еще не потеря. Молчание опаснее. Недовольный человек, который не жалуется, уже может прощаться. Он просто не тратит силы на объяснения. Он ищет замену.

Обратная связь нужна не для красивого отчета. Она нужна, чтобы продавец и компания перестали гадать. Почему клиент покупает? Почему не покупает больше? Что ему мешает? Где мы сильнее конкурента? Где слабее? Что делает лучший продавец, с которым он работал? Что раздражает в наших звонках? Какие мелочи давно надо исправить? На эти вопросы нельзя надежно ответить изнутри. Изнутри всё выглядит разумнее, чем снаружи.

Почему клиенты часто молчат

Продавцы иногда обижаются: если клиента что-то не устраивало, почему он не сказал? Вопрос звучит логично только со стороны продавца. Со стороны покупателя ответ прост: ему не хотелось тратить время. Он не был уверен, что его услышат. Он не хотел портить отношения. Он уже говорил похожие вещи другим поставщикам и ничего не изменилось. Или ему проще купить у другого.

Покупатель не обязан учить компанию работать. Когда он всё же объясняет, это подарок. Не всегда приятный, но по-

дарок. Он тратит свое время, чтобы показать, где вы теряете доверие. Продавец может защищаться, спорить, оправдываться, уточнять, кто виноват. А может записать и сказать: спасибо, я разберусь и вернусь с ответом.

Молчание клиентов усиливается, когда компания реагирует на жалобы обороной. Один раз человек сказал, что доставка пришла поздно. Ему объяснили, что он сам поздно подтвердил заказ. Второй раз он сказал, что менеджер не ответил. Ему сообщили, что менеджер был на встречах. Третий раз он уже ничего не говорит. Внешне отношения спокойные. Внутри доверие убывает.

Есть еще одна причина молчания. Клиент не всегда может сразу сформулировать проблему. Он чувствует, что ему неудобно работать с компанией, но не раскладывает это на пункты. Поэтому вопрос: вы всем довольны? почти бесполезен. Многие ответят: да, нормально. Не потому, что довольны, а потому что вопрос слишком общий и не заставляет вспомнить детали.

Хороший продавец спрашивает иначе. Что в последнем заказе можно было сделать удобнее? Где мы заставили вас ждать? Какая часть процесса отняла больше времени, чем должна была? Что я лично могу делать иначе, чтобы вам было легче работать? Есть ли что-то, о чем вы давно думаете, но не говорили нам? Такие вопросы труднее задать, зато они открывают разговор.

Телефонный разговор, который может спасти клиента

Один из самых рабочих способов услышать покупателей, короткие телефонные разговоры. Не рекламные звонки, не проверка удовлетворенности для галочки, а нормальный разговор с человеком, которому дают право высказаться. Письменные анкеты удобны компании, но часто бедны. Человек ставит оценку, пишет пару слов и закрывает форму. В голосе слышно больше.

По телефону клиент может рассказать историю. Он вспомнит, как выбирал поставщика, что ему понравилось, кто мешал, где возникло сомнение, почему он всё же купил, что потом разочаровало, кого он считает лучшим продавцом в своей практике. Если задавать вопросы спокойно и не торопить, разговор уходит глубже, чем любая строка в таблице.

Звонящий должен с самого начала объяснить цель. Мы не продаем вам сейчас ничего. Мы хотим понять, как с нами работать удобнее и где мы можем быть полезнее. Ваши ответы будут переданы людям, которые отвечают за работу с вами. Если вы скажете неприятные вещи, это как раз поможет. Такая рамка снимает часть напряжения. Клиент понимает, что его не заманивают в очередную презентацию.

Вопросы должны быть конкретными. Почему вы выбрали нас в первый раз? С кем еще сравнивали? Что у конкурентов удобнее? Что у нас лучше? Что в нашей работе раздражает? Что наш продавец делает полезного? Что ему надо перестать делать? Как мы можем получать больше ваших заказов честным способом? Что мешает вам покупать у нас чаще?

После каждого общего ответа надо уточнять. Клиент говорит: у вас иногда долго отвечают. Не надо сразу обещать исправить. Надо спросить: в каких ситуациях? Кому вы пишете? Сколько времени ждете? Какой ответ считаете нормальным? Что происходит у вас, когда мы задерживаемся? В этих деталях появляется настоящая работа.

Встреча, где клиент ведет разговор

Иногда телефонного разговора мало. С крупными клиентами полезно проводить отдельные встречи, где главная тема не новая продажа, а то, как вы работаете для них. Это трудно. Продавцу привычнее прийти с предложением. Руководителю привычнее рассказывать о достижениях компании. Здесь надо сидеть и слушать, как клиент оценивает вашу работу.

Такая встреча должна быть посвящена одному клиенту. Не стоит собирать нескольких разных клиентов за одним столом, если цель услышать детали. Люди будут осторожничать, сравнивать себя, стесняться открыто говорить о проблемах. Один клиент, один разговор. Тогда можно говорить предметно: ваши заказы, ваши люди, ваши сроки, ваши претензии, ваши возможности.

На встречу стоит пригласить не только покупателя, который подписывает документы. Нужны люди, которые пользуются продуктом, сталкиваются с сервисом, получают счета, работают с доставкой, отвечают перед руководством. У каждого своя правда. Закупщик может быть доволен ценой, а конечный пользователь раздражен качеством упаковки.

Перед встречей нужна повестка. Не длинная. Что в нашей работе помогает вам? Что мешает? Где мы не соответствуем вашим ожиданиям? Что должно измениться, чтобы наша работа стала для вас легче? Какие возможности мы упускаем? Какие три вещи вы хотите видеть от нас в ближайшие месяцы?

После встречи нужен отчет. Короткий и ясный. Что обсудили. Какие проблемы названы. Какие решения согласованы. Кто отвечает. Когда следующий контакт. Этот отчет отправляют клиенту. Потом по нему работают. Если через месяц ничего не сделано, встреча наносит вред. Клиент убедится, что компания умеет слушать только в переговорной.

Вопросы, которые меняют качество отношений

Хорошие вопросы не звучат сложно. Их сила в том, что они заставляют говорить о настоящем. Что для вас означает хороший поставщик? Что должно происходить, чтобы вы считали отношения надежными? Что мы делаем такого, что усложняет вашу работу? В какой момент вы начинаете думать о смене поставщика? Что мы должны делать, чтобы вы спокойно рекомендовали нас коллегам?

Полезно спрашивать о первом впечатлении. Как новому продавцу лучше подходить к вам? Что вас раздражает в первом звонке? Какие ошибки продавцы делают в первые пять минут? Покупатели охотно отвечают на такие вопросы, потому что у них накопилось много опыта.

Надо спрашивать о бизнесе клиента. Кто ваши клиенты?

Что вы пытаетесь для них улучшить? Где ваши конкуренты давят сильнее всего? Что у вас сейчас самая затратная ошибка? Какие изменения в отрасли вас беспокоят? Продавец, который понимает клиентов своего клиента, начинает мыслить шире.

Хороший вопрос: что продавцы из любой компании делали такого, что вас действительно впечатлило? Ответы часто удивляют своей простотой. Продавец прислал нужную статью. Приехал сам проверить проблему. Предупредил о задержке заранее. Отказался продавать неподходящий вариант. Подготовил короткую справку для руководителя.

И всегда стоит спрашивать: есть ли что-то, чего я не спросил, но должен был? Иногда именно после этого вопроса клиент говорит главное. Потому что до этого он отвечал на вашу рамку, а теперь получил возможность поставить свою.

Слушание как рабочий навык, а не вежливость

Слушание в продажах часто путают с молчаливым ожиданием своей очереди. Продавец кивает, смотрит на клиента, иногда говорит: понимаю. Но внутри он уже готовит ответ, аргумент или переход к презентации. Клиент говорит, а продавец выбирает, за что зацепиться. Это не слушание. Это охота за поводом продолжить продажу.

Настоящее слушание требует усилия. Надо временно убрать из головы свой план и понять чужую логику. Что человек сказал? Что он не сказал? Где он стал осторожнее? Где привел пример? Где повторил мысль дважды? Что для него

эмоционально важно? Какие слова он использует?

Во время разговора надо различать факты, оценки и чувства. Клиент говорит: ваша доставка всегда опаздывает. Слово всегда может быть преувеличением. Но чувство реальное. Не надо сразу спорить: за прошлый квартал было всего два опоздания. Лучше спросить: расскажите, какие случаи особенно вам запомнились.

Заметки помогают слушать. Не надо полагаться на память. Память любит удобные версии. Записанное слово клиента потом возвращает к реальности. К тому же покупатель видит, что его слова важны. Но записывать надо не всё подряд, а ключевые вещи: проблемы, критерии, обещания, имена, сроки, внутренние ограничения, личные предпочтения.

Полезно время от времени проверять понимание. Правильно ли я услышал: главная проблема не в цене, а в том, что вам надо заранее знать точную дату поставки, иначе вы не можете планировать работу людей? Такая фраза может показаться простой. Но она предотвращает массу ошибок.

Как превратить услышанное в изменения

Собрать обратную связь проще, чем изменить работу. После разговоров и встреч появляется список проблем. Долго отвечаем. Путаем документы. Продавцы не знают продукт. Клиенты не понимают, к кому обращаться после заказа. Сервис говорит сухо. Доставка не предупреждает о задержке. На этом месте компания часто устает.

Надо начинать с повторяющихся вещей. Если один клиент

пожаловался на мелочь, это сигнал. Если пять клиентов говорят одно и то же разными словами, это уже система. Не надо спорить, что каждый случай особенный. Повторение показывает больное место.

Дальше надо назначить владельца проблемы. Не вообще улучшить сервис, а конкретный человек отвечает за конкретное изменение. Например: до пятницы подготовить шаблон уведомления о задержке. До конца месяца настроить передачу информации между продажами и складом. Маленькие действия работают лучше больших обещаний.

Клиентов надо информировать об изменениях. Не хвататься, а показывать связь. Вы говорили, что вам не хватает статуса заказа. Мы ввели короткое письмо после отгрузки. Вы говорили, что счета приходят поздно. Теперь отправляем их в день подтверждения.

Иногда выясняется, что проблема не в продавце, а в обещании, которое компания заставляет продавца давать. Маркетинг пишет слишком смело. Руководство требует сроки, которые производство не выдерживает. Система оплаты поощряет новых клиентов и забывает старых. Тогда ругать продавцов бессмысленно.

Личный круг обратной связи продавца

Каждому продавцу стоит иметь несколько клиентов, у которых можно спросить честно. Не каждый день и не после каждого звонка. Но регулярно. Это должны быть люди разного типа: крупный клиент, давний клиент, новый клиент,

клиент, который однажды был недоволен, клиент, который покупает редко. У каждого своя оптика.

Вопросы могут быть очень простыми. Что я делаю такого, что помогает вам работать? Что я делаю лишнего? Где вам приходится меня подгонять? Насколько мои письма и звонки удобны? Достаточно ли я понимаю ваш бизнес? Что мне надо знать о вашей компании, чтобы быть полезнее?

Ответы надо принимать без объяснений. Не перебивать после каждой фразы. Не спорить. Не говорить: да, но. Можно уточнять. Можно просить пример. Можно благодарить. Потом уже думать. Если клиент видит, что продавец защищается, он в следующий раз смягчит ответ или промолчит.

Хорошо спрашивать и после проигранной сделки. Почему выбрали не нас? Что было сильнее в другом предложении? Где мы не убедили? Что в моей работе можно было сделать лучше? Не все ответят. Но некоторые ответят. И эти ответы особенно ценны.

Давних клиентов надо спрашивать о свежести отношений. Мы работаем давно. Что изменилось у вас за последний год, а мы, возможно, не заметили? Где наш подход устарел? Что конкуренты предлагают вам такого, о чем нам стоит знать? Давний клиент не должен чувствовать, что его обслуживание идет по старой инерции.

Спросить клиента и выдержать ответ

В работе с покупателями есть странная закономерность. Люди охотно рассказывают, как им продавать, если их на-

конец спрашивают. Они годами сталкиваются с хорошими и плохими продавцами. Они знают, какие действия помогают, а какие раздражают. Они могут назвать лучшие вопросы, лучшие способы связи, лучшие формы сопровождения. Но их редко спрашивают серьезно.

Когда компания спрашивает по-настоящему, она получает не только информацию. Она показывает уважение. Клиент видит: мое мнение влияет на то, как со мной будут работать. Это уже укрепляет отношения. Даже если не все проблемы решатся сразу, сам факт честного интереса снижает равнодушие.

Но спрашивать мало. Надо выдержать ответ. Не украсить его. Не превратить в удобную формулировку. Не выбросить неприятные куски. Не заменить действие благодарностью. Покупатель учит продавца только тогда, когда продавец готов быть учеником, а не адвокатом самого себя.

Хороший продавец после обратной связи не произносит длинных речей. Он уточняет, записывает, благодарит, делает выводы и возвращается с действием. Именно действие показывает, что клиент говорил не в пустоту.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бе-

гут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть нелов-

ким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но

показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора

или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему кол-

леге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторе-

ния. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее

время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее

обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана непри-

ятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Главное, не превращать обратную связь в кампанию на один месяц. Сегодня все слушают клиентов, завтра снова бегут по плану. Покупатель быстро понимает, где интерес настоящий, а где временная акция. Доверие требует повторения. Один хороший разговор приятен. Несколько выполненных изменений убеждают.

Есть еще один полезный способ проверить себя. Представьте, что клиент пересказывает вашу работу своему коллеге за обедом. Он не будет говорить языком ваших регламентов. Он скажет человечески: эти отвечают быстро, эти

путают бумаги, этот продавец слушает, а этот только обещает. Вот за такой короткой фразой и стоит репутация.

Если продавец боится таких пересказов, ему надо не прятаться, а спрашивать чаще. Чем раньше услышана неприятная правда, тем дешевле она обходится. Поздняя правда приходит уже в виде потерянного счета, чужого договора или спокойного письма: спасибо, пока мы решили работать с другим поставщиком.

Ни один опрос не заменит ежедневной внимательности. Клиент может ничего не сказать в специальном разговоре, но показать всё поведением. Он стал отвечать короче. Перестал делиться планами. Просит только цену. Не зовет на раннее обсуждение. Сравнивает вас с другими чаще, чем раньше. Это тоже обратная связь, только без слов.

Продавец, который замечает такие сигналы, не ждет официальной жалобы. Он спрашивает: я вижу, что в последнее время мы общаемся иначе. Есть ли что-то, что вам стало неудобно в нашей работе? Такой вопрос может быть неловким. Но неловкость лучше, чем потеря клиента без разговора.

Третий секрет продаж прост и неудобен: покупатель уже знает, как с ним лучше работать. Надо спросить так, чтобы он сказал правду. Потом сделать достаточно, чтобы в следующий раз он захотел сказать еще больше.

ГЛАВА 3. Двадцать пять правил, которые покупатель хотел бы сказать вслух

Не продавайте вещь, продавайте пользу

Покупатель редко просит товар как самостоятельную ценность. Ему нужно уменьшить риск, ускорить работу, убрать лишние действия, объяснить начальнику затраты, сохранить клиента или получить предсказуемый результат. Товар стоит между его проблемой и возможным решением.

Продавец часто думает, что клиент оценивает только предложение. На практике клиент оценивает еще и риск общения с этим человеком. Придется ли потом напоминать, проверять, ждать, объяснять одно и то же, ловить ответ, оправдываться перед руководителем. Если поведение продавца добавляет хлопот, даже хороший товар становится тяжелее купить.

Хорошее правило звучит грубо, но полезно: после разговора с вами у покупателя должно стать яснее. Не обязательно веселее и не обязательно дешевле. Яснее. Что мы решаем, какие есть варианты, где ограничения, что будет следующим шагом, кто отвечает и когда ждать ответа. Если ясности нет, продавец оставил после себя шум.

Покупатель не всегда скажет это вслух. Он может кивать,

благодарить за встречу, обещать подумать. Но внутри он уже решает, хочет ли снова иметь дело с таким человеком. Это решение складывается из мелочей: как продавец зашел, что спросил, сколько говорил, как отнесся к сомнениям, записал ли обещания, вернулся ли после встречи.

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.