

12+

Алексей Осипенко
Артем Романюк

ВОЗРАЖЕНИЯ В2В



КАК ОТСТОЯТЬ УСЛОВИЯ
И СОХРАНИТЬ ОТНОШЕНИЯ

Алексей Осипенко

**Возражения В2В. Как отстоять
условия и сохранить отношения**

«Издательские решения»

Осипенко А.

Возражения В2В. Как отстоять условия и сохранить отношения /
А. Осипенко — «Издательские решения»,

Кто ты: слабак, скидочник, борец или монетизатор? Кто твой клиент: бюджетник, сравнивающий, торгаш, неопытный, невнимательный, скупой? Что его сильнее всего волнует в твоём предложении? Чтобы отвечать на возражения, нужно задавать вопросы. Чтобы человек изменил свое мнение, он должен сам его переформулировать. Впрочем, книга не простая. Скреее всего тебе придется пересмотреть свой подход к продажам. Но результаты тебя удивят и обрадуют.

© Осипенко А.

© Издательские решения

Содержание

Технологии продаж · книга третья	6
Об этой книге	7
Деньги, замороженные в «нет»	8
«Ну что ж, я понял. Всего доброго. Счастья, здоровья»	9
Формула «два минус один»	10
У вас покупают — или вы продаёте?	12
Что такое возражение — и когда оно настоящее	13
Четыре роли: кто внутри вас отвечает на возражение	15
Роль первая: слабак	16
Роль вторая: скидочник	17
Роль третья: борец-аргументатор	18
Роль четвёртая: монетизатор-переговорщик	19
Вторая история — про АЛЕКСЕЯ	20
Что не является обработкой возражений	22
Тэквондо или айкидо	24
Прокачка	25
Сценарий первый: бюджетник	26
Сценарий второй: сравнивает	27
Сценарий третий: торгаш	28
Конец ознакомительного фрагмента.	29

Возражения В2В Как отстоять условия и сохранить отношения

**Алексей Осипенко
Артем Романюк**

Иллюстратор Артем Романюк

© Алексей Осипенко, 2026

© Артем Романюк, 2026

© Артем Романюк, иллюстрации, 2026

ISBN 978-5-0071-0470-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Как отстоять условия, и сохранить отношения.

Как вернуть клиента, который сказал: «НЕТ»

Технологии продаж · книга третья

Об этой книге

Клиент выслушал презентацию, посмотрел на цену и сказал: «Нет. Дорого. Не сейчас. У нас уже есть поставщик». Большинство продавцов в эту секунду вежливо прощаются — и оставляют на столе деньги, которые уже почти заработали. Эта книга о том, что говорить в следующую секунду после «нет».

Внутри — полная технология работы с отказом: четыре роли продавца и правило одного шага, шесть лиц возражения «дорого», алгоритм семи стульев от паузы до присоединения, четыре метода доказательства родом из древнегреческой теории аргументации, семь шагов работы со старой обидой, сократовские вопросы, рефрейминг и стратегия дожима задумчивого клиента прогревающими касаниями.

Всё построено на живых разборах переговоров продавцов строительного рынка: с ошибками, докрутками и готовыми фразами, которые можно забирать дословно. Каждая подтема закрыта блоками «Запомни», вопросами для самопроверки и практикумом. В финале — чек-лист мастера обработки возражений на тридцать семь пунктов.

Автор — бизнес-тренер с двадцатилетней практикой обучения отделов продаж: производители и дистрибьюторы стройматериалов, недвижимость, услуги, банки.

В серии «Технологии продаж»

Книга первая. СПИН-продажи: как продавать то, что само не продаётся.

Книга вторая. Продающая презентация.

Книга третья. Обработка возражений — перед вами.

Деньги, замороженные в «нет»



«Ну что ж, я понял. Всего доброго. Счастья, здоровья»

Эта фраза, которая обошлась мне дороже всех остальных фраз в моей жизни. Она звучит вежливо, интеллигентно, почти благородно:

«Ну что ж, я понял. Всего доброго. Счастья, здоровья».

Я произносил её десятки раз. И каждый раз, пока я её произносил, из моего кармана беззвучно исчезали деньги. Иногда — десятки тысяч. Иногда — миллионы. Самое неприятное, что в тот момент я чувствовал себя воспитанным человеком и профессионалом. Клиент сказал «нет» — я не стал навязываться. Красавец же, правда?

Скажите честно: сколько раз за последний месяц вы сказали клиенту что-то похожее? «Хорошо, я вас понял». «Ладно, тогда наберу позже». «Договорились, до связи». Посчитайте. Прямо сейчас, не откладывая.

А теперь вопрос посложнее. Сколько денег лежало на столе в каждом из этих разговоров? Вот прямо в рублях. У кого-то это пятьдесят тысяч, у кого-то полтора миллиона, у кого-то двадцать. Сложите эти суммы — и вы получите цифру, которая называется «деньги, замороженные в чужом „нет“». Они никуда не делись. Они не сгорели. Они просто лежат и ждут — у клиентов, которых вы уже нашли, с которыми уже познакомились, которым уже сделали предложение. Осталось одно: вернуться и забрать.

Эта книга — третья в серии. В первой мы разбирали СПИН — технологию вопросов, которая вскрывает потребности клиента и заставляет его самого захотеть перемен. Во второй — продающую презентацию: как показать своё предложение так, чтобы клиент сам посчитал свою выгоду. И вот мы дошли до самого напряжённого момента любой продажи. Презентация сделана. Клиент всё услышал. Он понял, что вы предлагаете и сколько это стоит. Он смотрит на вас и говорит:

«Нет».

«Дорого». «Не сейчас». «У нас уже есть поставщик». «Полка занята». «Работаем с другими, и всё устраивает». «В проект заложен другой материал».

Вот с этого места начинается настоящая продажа. Всё, что было до — контакт, вопросы, презентация, — в том или ином виде делает даже средний продавец. А вот после слова «нет» пути расходятся: один вежливо прощается и уходит, второй начинает работать. Разница между ними — это и есть разница в доходах, которую вы видите внутри любого отдела продаж.

В этой главе мы разберёмся, что такое возражение на самом деле, из каких категорий состоит всё, что вы слышите от клиентов, в какой из четырёх ролей вы встречаете отказ — и почему за словом «дорого» прячутся шесть совершенно разных людей, с каждым из которых надо говорить по-своему.

Но начнём не с клиента. Начнём с вас.

Формула «два минус один»

Прежде чем говорить о технике, нужно разобраться с причиной. Техника без причины не работает: можно выучить лучшие фразы мира и ни разу их не произнести, потому что незачем напрягаться.

Возьмите лист бумаги. Серьёзно, возьмите — упражнение займёт три минуты, а работать будет весь год.

Цифра один. Посчитайте, сколько вы зарабатываете сегодня в месяц. Среднемесячно: сложите доход за три последних месяца и разделите на три. Никому показывать не надо, пишите честно.

Цифра два. Теперь представьте, что вы всерьёз настроились поднять свои личные продажи. Не «компания выросла», не «сезон пошёл» — а именно вы поработали головой и руками. Напишите, на какую сумму в месяц вы хотите выйти через три месяца хорошей, интенсивной работы. Только сделайте поправку на сезон: если в сезон доход и так вырастает сам собой, добавьте сверху ещё — чтобы это был результат ваших целенаправленных усилий, а не просто «все захотели, и ты отгружаешь». Обычно я прошу эту цифру занижать: рвануть сразу в два раза сложно. Пусть точка Б будет адекватной.

Теперь вычтите из второй цифры первую. Разница — третья цифра, самая важная. Это причина. Это то, ради чего вы вообще будете что-то менять в своей работе. Умножьте её на двенадцать — получите ожидание годового прироста. У кого-то выйдет шестьсот тысяч, у кого-то миллион двести.

И последний шаг. Напишите три причины, зачем вам эти деньги. Не пять — три. И постарайтесь не сжечь весь бюджет на чём-то одном. «Строю дом» — это прекрасно, но дом съест любые деньги, и вы так и не поймёте, заработали вы их или нет. Найдите среди трёх причин хотя бы одну, которая зажигает лично вас. Отпуск, машина посерьёзнее, гидроцикл — кстати, гидроцикл иногда дороже машины стоит, проверьте права заодно. Один продавец написал мне: «платное обучение дочери». Благородно. Но признайтесь честно: вы готовы месяц дожимать трудных клиентов ради строчки «оплата семестра»? Тело должно хотеть. Дайте ему то, чего оно хочет.

Зачем это упражнение в книге про возражения? Затем, что обработка возражений — самая энергозатратная часть продажи. Если у продавца нет причины напрягаться, он не будет сидеть вечером и думать, кому перезвонить, с кем провести повторные переговоры, кого убедить купить подороже. Он будет жить в режиме «скидка-скидка, отказали — ну отказали». Если нет причины бороться — никакого роста не будет, что бы вы ни прочитали в этой книге.

И сразу второй вопрос, он же главный. Хорошо, вы решили: плюс семьдесят тысяч в месяц. Как? Что конкретно вы будете делать по-другому следующие три месяца?

Я задаю этот вопрос продавцам постоянно, и знаете, что слышу? «Буду больше работать». Дворник больше работает. Он не увеличивает свой доход. «Увеличу клиентскую базу». Отлично, а что ты сделаешь, чтобы её увеличить? «Получу новые знания в области продаж». Знания сами по себе не помогают: сначала пойми, что ты будешь делать, а потом спроси себя, какая информация поможет делать это эффективнее — только тогда обучение имеет смысл.

Это верхний уровень ответа, и он не помогает. Это как «что ты сделаешь, чтобы хорошо выглядеть?» — «скину вес». А что ты сделаешь, чтобы скинуть вес? Вот где начинается настоящий ответ.

Цель — это приказ мозгу телу. Запишите это где-нибудь. Если цель сформулирована как «больше работать», тело не понимает, что делать. Оно и не делает. А вот «на этой неделе перезвоню пяти клиентам, которые отказали мне в прошлом квартале, и выясню истинную причину отказа» — это приказ. Тело берёт телефон и звонит.

Запомни: цель — это приказ мозга телу. Если тело не понимает, что конкретно делать, — это не цель, а пожелание.

Повесьте на холодильник вопрос: «Как я собираюсь увеличить свои продажи?» Пусть висит. Постепенно в голову начнут приходить всё более точные ответы — и вы начнёте управлять своими продажами, а не наблюдать за ними.

Проверьте себя

— Какая у вас получилась разница между точкой А и точкой Б — и на что конкретно вы её потратите?

— Чем формулировка «буду больше работать» отличается от приказа мозга телу?

— Сколько денег, по вашей прикидке, сегодня заморожено в клиентах, которые сказали вам «нет»?

Практикум

Выпишите трёх клиентов, отказавших вам за последние три месяца, и напротив каждого — сумму сделки, которая не состоялась. В месячном выражении: сколько денег в месяц приносил бы каждый, если бы согласился. Сложите. Эта цифра — ваш личный фонд замороженных денег. Задача книги — разморозить хотя бы треть.

У вас покупают — или вы продаёте?

Каждый продавец — и я тоже — в рамках своей работы живёт в двух ролях. Иногда одна доминирует, а вторая проседает. Я называю эти роли так: продавец-грузчик и продавец-продавец.

Грузчик — это тот, у кого покупают. Что это значит? У меня есть товар. Есть люди, которые уже знают этот товар, уже хотят его и просто ждут, когда к ним подойдут и скажут: «Брать будешь?» Они отвечают: «Конечно». Другие сами звонят, заходят на сайт, оформляют заявку. Моя задача — успеть выставить счёт и организовать отгрузку. Это не плохо и не стыдно — это часть работы. Но это не продажа. Это отгрузка.

Продавец-продавец — другая ситуация. Человек пользуется товаром конкурента, привык к нему, всё его устраивает. Я прихожу и убеждаю его поменять. Или он вообще не пользуется такой категорией товара — и я убеждаю его начать. Вот это продажа.

Проблема в том, что продавцы, которые долго находятся в рынке, незаметно скатываются в грузчика. Знакомые клиенты постоянно что-то заказывают, заявки идут, счета выставляются, день полон движения — и создаётся ощущение бурной продажи. А потом такого продавца спрашивают: «Как ты увеличишь свой доход?» И он отвечает: «Ну... буду больше продавать» — имея в виду, что по какой-то чудесной причине клиенты начнут больше покупать.

Я прошу продавцов сделать простое упражнение: разделить свою реальность на два столбика. Слева — что у меня покупают: товары, услуги, характеристики, которые клиенты берут сами, по умолчанию. Справа — что мне надо продавать: то, что само не уходит.

Посмотрите на свои два столбика. Возражения возникают только в правом. Грузчику не возражают — у него берут или не берут. Возражают продавцу. Поэтому чем длиннее ваш правый столбик, тем важнее для вас эта книга — и тем больше денег в ней для вас лежит.

Запомни: возражения живут только на территории «я продаю».

Если вы почти не слышите возражений — вы, скорее всего, не продаёте, а отгружаете.

Проверьте себя

— Что в вашем ассортименте покупают по умолчанию, а что приходится именно продавать — и почему?

— В какой роли — грузчика или продавца — вы проводите большую часть рабочей недели? По каким признакам вы это определили?

— Какая формулировка точнее описывает вашу самую трудную задачу: «продаю товар Х» или «продаю Х в условиях Y»? Сформулируйте своё «в условиях».

Практикум

Нарисуйте таблицу из двух столбиков: «У меня покупают» и «Я продаю». Заполните её честно, включая характеристики товара: цену, новизну, место на полке, условия поставки. Напротив каждой позиции правого столбика напишите одно предложение: почему это не покупают само. Вы только что составили карту своих будущих возражений.

Что такое возражение — и когда оно настоящее

Напомню карту, по которой мы движемся всю серию. Продажа состоит из пяти этапов: установление контакта, выяснение потребностей, презентация, обработка возражений, завершение сделки. Не этапы визита, не регламент встречи — именно этапы продажи, через которые вы пройдёте в общении с любым клиентом.

Обратите внимание: возражения стоят четвёртым этапом, после презентации. Это не случайность, это диагноз. Настоящее возражение возможно только тогда, когда человек вас правильно понял: услышал презентацию, увидел цену, осознал предложение — и что-то ему не подошло. Если «возражение» звучит раньше презентации, это, скорее всего, не возражение. Это либо фантазия — человек спорит с тем, чего вы не говорили, либо попытка отделаться от разговора. С фантазиями и отговорками работают иначе, мы дойдём до этого в последней главе. А пока держите правило: сначала клиент должен понять, от чего он отказывается. Отказ без понимания — не отказ.

Теперь определение. Я перебрал много умных формулировок и оставил самую простую. Возражение — это препятствие на пути к завершению сделки. Я сделал презентацию. В норме после презентации должна быть сделка: вот товар, вот цена, вот счёт. Но между презентацией и сделкой выросло препятствие. Моя задача — это препятствие снять: обойти, разобрать, просочиться сквозь него. Не перепрыгнуть на другую дорогу, не развернуться и уехать — снять препятствие и дойти до сделки. Той самой, исходной.

Из простого определения следует важный вывод: возражение — это не отношение клиента ко мне, не приговор и не оценка моей работы. Это дорожный знак «впереди препятствие». К знакам не обижаются. С ними работают.

Всё, что вы слышите от клиентов, раскладывается на шесть категорий. Разложите — и работать станет проще, потому что у каждой категории своя природа и свои ходы.

Первая категория — цена. «Дорого» — а иногда, кстати, и «подозрительно дешево». Самая частая, самая знаменитая, и о ней у нас впереди отдельный разговор.

Вторая — продукт. Качество, цвет, функционал, характеристики: плотность, горючесть, водопоглощение, толщина. Всё, что относится к самому товару.

Третья — сервис. Логистика, сроки, формы оплаты, работа с рекламациями, возможность мелких партий. «Некуда положить», «долго везёте», «нет отсрочки» — это сюда.

Четвёртая — бренд. Известность или неизвестность марки, репутация, отзывы. Заметьте разницу: негативный опыт — это про качество или сервис, человек сам обжёгся. А негативные отзывы — это про бренд: человек не обжигался, он начитался.

Пятая — продавец. Неприятная, но честная категория: возражение лично к вам. Вы подвели, не вовремя перезвонили, что-то не так сказали — или клиент просто хочет работать с другим менеджером. Такое возражение почти никогда не произносят вслух, и тем важнее уметь его распознавать.

Шестая — актуальность. «Надо, но не сейчас». Не сезон, нет места на складе, вернёмся к разговору осенью. Коварнейшая категория: она звучит так разумно, что продавец соглашается автоматически. «Когда вам перезвонить?» — спрашивает он, чувствуя себя деликатным профессионалом. Это какая роль, как думаете? Правильно, слабак — мы до него дойдём через несколько страниц.

С возражением к актуальности надо бороться так же, как с любым другим. Расскажу историю, которая в своё время изменила моё отношение к «не сейчас».

Переговоры. Я и три представителя клиента: мебельная фабрика, одна из московских. Генеральный директор, он же владелец. Директор производства, он же совладелец. И директор по рознице — наёмный менеджер, назовём его Денисом. Обсуждаем большой проект обучения

их продавцов. Говорили, говорили, говорили — и вот они переглядываются, чуть ли не по ладошкам друг друга хлопают: «Всё. Решено. Отличный проект». Я внутренне уже праздную. И тут генеральный добавляет:

— Начинаем с сентября.

А на календаре — май.

Внутри у меня всё кипит. Какой сентябрь? Мы же только что всё обсудили, всем всё нравится, зачем ждать четыре месяца? И вот передо мной выбор. Вариант первый, вежливый: «Понял, договорились, в августе созвонимся». Вариант второй — бороться. К тому моменту я уже знал за собой грех соглашательства и решил: нет уж. Честно скажу, я не помню дословно, что именно я говорил. Помню только внутреннее «брррр, какой сентябрь?» — и ещё полчаса разговора: почему сентябрь, что мешает раньше, что произойдёт за лето, сколько денег фабрика недозаработает за четыре месяца с необученным отделом продаж.

Через полчаса они снова хлопают по ладошкам: «Всё, мужики, решено. Начинаем со следующей недели».

И тут Денис, директор по рознице, выходит из переговорного гипноза, смотрит на своих партнёров и говорит:

— Мужики, вы поняли, что он с нами сделал? Мы же хотели с сентября.

Мы начали через неделю. И работали потом много лет.

Мораль не в том, что я такой ловкий. Мораль в том, что «надо, но не сейчас» — это возражение. Обычное возражение, которое можно и нужно обрабатывать. А выглядит оно как объективное обстоятельство, с которым ничего не сделаешь. В этом его сила — и ваша слабость, пока вы в это верите.

Запомни: возражение — это препятствие, а не приговор.

Приговором его делает продавец, который согласился с первого раза.

Проверьте себя

— Почему настоящее возражение возможно только после презентации? Что не так с возражениями «на входе»?

— Вспомните три последних возражения, которые вы слышали. К каким из шести категорий относится каждое?

— Какое возражение к актуальности вы приняли за объективное обстоятельство в последний раз — и что можно было бы сделать иначе?

Практикум

Составьте топ-5 возражений вашего рынка — дословно, как их произносят клиенты. Разложите по шести категориям: цена, продукт, сервис, бренд, продавец, актуальность. Если какое-то возражение не влезает ни в одну категорию — скорее всего, оно сформулировано слишком общо. Уточните формулировку, пока не влезет.

Четыре роли: кто внутри вас отвечает на возражение

Когда клиент говорит «нет», отвечает ему не абстрактный «вы». Отвечает одна из четырёх ролей, которые живут внутри каждого продавца. Для многих людей эта классификация оказывается самой полезной вещью, которую они вообще забирают из моих материалов, — потому что она про правду о себе.

Роль первая: слабак

Что делает слабак, когда слышит возражение? Соглашается. Принимает. Сливается. «Мы работаем с другим поставщиком, нам не надо». — «Понял, извините». «У нас полка перегружена». — «Ой, действительно, перегружена. Ну, я пойду». «В этом месяце не получится встретиться». — «Хорошо, давайте через месяц». В прошивке слабака зашито: клиент заведомо прав. Не потому, что слабак глуп или труслив, — просто у него так настроено по умолчанию. Сказали «нет» — значит, нет.

Роль вторая: скидочник

Этот не сливается — он платит. Причём часто ещё до того, как прозвучало возражение: сразу предлагает самое дешёвое, не оставляя себе зазора для торга. А уж если возражение прозвучало, у скидочника есть один-единственный аргумент: сделаем дешевле. Не нравится? Сделаем дешевле. Работаете с другими? Сделаем дешевле. У вас уже есть такой товар? Сделаем дешевле. У этой роли есть психологическая основа: скидочник в глубине души не верит в ценность собственного продукта. Он сам бы это по такой цене не купил — и поэтому единственный путь к сделке видит в уступке.

Роль третья: борец-аргументатор

О, это уже серьёзный персонаж. Сильный, эмоциональный, технически подкованный, за словом в карман не лезет. По сравнению со слабаком — просто красавец. Но у него есть дефект: он спорит. Как только включается аргументатор, продавец перестаёт слышать клиента и начинает накидывать: аргумент, ещё аргумент, ещё три аргумента. Глаза горят, факты летят очередями. Клиент в этот момент чувствует одно: на него давят. И сопротивляется. Заболтать клиента аргументатор умеет. Довести до сделки, в которой клиент чувствует себя выигравшим, — нет.

Роль четвёртая: монетизатор-переговорщик

Высший пилотаж. Если слабак согласился, скидочник предложил скидку, а аргументатор начал спорить, то этот человек делает странную вещь: он беседует. Выслушивает. Задаёт вопросы. Не доказывает, а разговаривает — и ведёт разговор к одной точке. Прошивка монетизатора звучит так: «Да, я самый дорогой. Но со мной ты заработаешь больше». Он смотрит на клиента, который рассказывает, где дешевле и какие там дают условия, и спокойно думает: дружище, это всё неважно, потому что столько денег, сколько со мной, ты нигде не заработаешь. Да, заплатишь мне на пятьсот рублей больше за единицу. И заработаешь на этой единице вдвое. Всё, что монетизатор делает в разговоре, ведёт к этой точке: со мной — выгоднее.

А теперь неприятная часть. Возьмите свои сто процентов рабочего времени и честно разложите на четыре роли: сколько процентов вы слабак, сколько скидочник, сколько аргументатор, сколько монетизатор. Напишите четыре цифры, прямо сейчас.

Написали? Я знаю, что примерно у вас получилось. Что-нибудь вроде «десять — двадцать — сорок — тридцать». Красивые цифры уверенного в себе профессионала. Кто-то и вовсе пишет «ноль» напротив слабака.

Теперь правда. Средняя правда о продавце, который просто живёт и продаёт в своём рутинном процессе, выглядит так: шестьдесят процентов — слабак, тридцать — скидочник, десять — аргументатор, ноль — монетизатор. Ноль. И прежде чем вы закроете книгу со словами «да пошёл ты, я не такой», — дослушайте одну историю.

Есть компания, дилер керамогранитного завода. Одна из сильнейших команд в своей нише: они рвут рынок, захватывают территории, конкуренты их боятся. Не новички, не заснувшие продавцы — бойцы. Я работал с ними несколько лет. И вот очередная неделя обучения: два дня — все пять этапов продаж, день перерыва, потом два дня — только возражения. В первый день я рассказываю про слабака, скидочника, аргументатора и монетизатора. И я заранее знаю реакцию. Есть у них боец, Сергей, — я знал, что это будет именно он. Он сказал: «Нет. Этого не может быть. Мы не такие. Я не такой».

Проходит два дня работы над возражениями. Сергей даёт обратную связь:

— Я понял самое главное. Я — слабак. И я сливаю не клиентов. Я сливаю целые регионы. А теперь, когда я это понял, — мы их заберём.

Сильные люди отличаются от слабых не отсутствием слабости, а готовностью её увидеть. Если вы разрешите себе мысль «да, большую часть времени я слабак» — ваши продажи начнут расти неожиданно быстро. Если у вас и правда «ноль — двадцать — тридцать — пятьдесят», мне жаль: вам некуда расти. Но я в такие цифры, простите, не верю.

Вторая история — про АЛЕКСЕЯ

Та самая неделя, о которой я рассказывал: два дня работы с командой позади, среда — выходной, я сижу и готовлюсь к двум дням про возражения. Настроение отличное. Думаю: хорошо, что я-то не слабак. Я в технологиях разбираюсь, я активно продаю, у меня за плечами тысячи переговоров. Не слабак, точно.

И вдруг меня пробивает, как электрическим разрядом. Я вспоминаю прошедшие два дня — но не как ведущего, а как продавца.

В понедельник мне на почту пришла заявка с сайта: «Ищем специалиста по обучению, вот телефон». Я весь день работал с группой, но я же хороший продажник — в перерывах звоню. Не дозвонился раз. Не дозвонился два. Не дозвонился три. Ну что ж, я молодец, я пытался.

Во вторник я про заявку не забыл. Перезваниваю. Трубку берут, бодрый голос:

— Здравствуйте!

— Здравствуйте, вы оставляли заявку, я по ней звоню.

— А, большое спасибо! Но мы уже выбрали. Нам не надо.

Внимание, вопрос. Что делаю я — крутой переговорщик, человек, который учит людей бороться за сделки? Я говорю:

— Да-да, конечно. Всего доброго. Счастья, здоровья.

И кладу трубку. И возвращаюсь к своим делам. Я же занят, у меня группа, сегодня не день продаж. Я забываю об этом разговоре напрочь.

А в среду меня прошибает. Я слился. Услышал возражение — и слился в ту же секунду. И даже не заметил этого. Вот почему люди пишут напротив слабака «ноль процентов»: не потому, что не сливаются, а потому, что не замечают, как сливаются. Слив не ощущается как поражение. Он ощущается как вежливость, занятость, здравый смысл.

Тем клиентам я тогда так и не перезвонил — прошло слишком много времени, пока до меня дошло. Но я сформулировал для себя правило, которое с тех пор отбило мне очень много денег.

Правило одного шага. Чтобы не быть слабаком, нужно сделать хотя бы ещё один шаг после слова «нет». Один вопрос. Один аргумент. Одно действие. Потом, в норме, ещё одно — но минимум один. Слабак заканчивается там, где начинается второй вопрос.

Давайте проверим правило на моей ситуации. Клиент говорит: «Мы уже выбрали. Выбирали — и выбрали, нам больше ничего не надо». Какие два вопроса нужно было задать, чтобы иметь право со спокойной совестью завершить борьбу?

Продавцы обычно предлагают: «А по каким критериям выбирали?» Хороший вопрос. Но не первый. «Вы уверены, что сделали правильный выбор?» Никуда не ведёт: конечно, уверен. А вот правильная связка.

Вопрос первый: «Вы уже оплатили?»

Если нет — всё, борьба продолжается на полных оборотах: выбор без оплаты — это не выбор, это намерение. Но допустим, клиент отвечает: «Оплатили».

Вопрос второй: «А услугу вам уже оказали?» В вашем мире это прозвучит как «а товар вам уже отгрузили?».

Он говорит: «Нет ещё, на следующей неделе». И тогда третий, контрольный: «Деньги вернуть можете?» — «Ну... могу». — «Тогда я еду к вам. Давайте разговаривать».

И только если оплачено, отгружено и смонтировано — вот теперь всё. Эту сделку я проиграл честно: я боролся, я не слился. Разница огромная. Проигранная в борьбе сделка учит и оставляет контакт тёплым. Слитая сделка не учит ничему и оставляет после себя только «счастья, здоровья».

Запомни: чтобы перестать быть слабаком, достаточно одного шага после слова «нет» — один вопрос, один аргумент, одно действие.

А лучше серия.

Проверьте себя

— Как вы честно распределили свои сто процентов между четырьмя ролями — и что изменилось в цифрах после историй этого раздела?

— В чём принципиальная разница между аргументатором и монетизатором, если оба хорошо владеют фактами?

— Вспомните свой последний слив. В какой момент разговора вы согласились — и какой один шаг могли сделать вместо этого?

Практикум

Напишите три конкретных имени: клиенты, с которыми вы слились — согласились с отказом, не дожали или даже не попытались. Не названия компаний из головы, а живые люди, которые всплывают в памяти первыми. Это ваша цель на неделю: у этих людей сейчас ваши деньги. После следующей главы вы будете точно знать, что им сказать. Пока просто зафиксируйте имена и суммы.

Что не является обработкой возражений

Прежде чем учиться обрабатывать возражения, нужно перестать называть обработкой то, что ею не является. Давайте сыграем в игру. Я — клиент, вы — продавец.

Я хочу купить у вас тысячу квадратных метров товара. Вы провели со мной переговоры, выяснили задачу и поняли: мне нужна плита толщиной пятьдесят миллиметров. Посчитали: двести шесть упаковок, итого пятьсот пятьдесят шесть тысяч рублей. Озвучили. Я смотрю на вас и говорю:

— Слушайте, что-то дорого. Пятьсот пятьдесят шесть тысяч — дорого. Я не хочу это покупать.

Вы думаете секунду и отвечаете:

— Смотрите, в принципе... в принципе, для ваших задач подойдёт и сороковка. Я тут просчитал варианты — даже тридцатка пройдёт. Тысяча квадратов тридцаткой — это четыреста пятьдесят три тысячи.

Я говорю:

— О, вот это другой разговор. Хорошо, беру тридцатку за четыреста пятьдесят три.

Всё, купил. Ударили по рукам. А теперь три вопроса.

Вопрос первый: вы закрыли сделку? Да, закрыли. Продажа состоялась, деньги пришли, отгрузка поехала.

Вопрос второй: вы выиграли переговоры или проиграли? Проиграли.

Вопрос третий: сколько стоил ваш проигрыш? Сто три тысячи рублей. Ровно столько вы только что достали из своего оборота и положили на стол, потому что я произнёс одно слово — «дорого».

Разберём, что произошло на самом деле. Вы не обрабатывали возражение. Вы провалили первую сделку — на пятьсот пятьдесят шесть тысяч, — открыли вместо неё новую, подешевле, и её закрыли. Это называется «изменить коммерческое предложение». Полезный навык? Иногда да. Обработка возражений? Нет. Возражение «дорого» осталось нетронутым: вы даже не узнали, что клиент имел в виду. Может, у него бюджет. Может, конкурент предложил дешевле. Может, он просто торгуется по привычке. Вы не узнали — вы сразу заплатили.

Второй способ проиграть выглядит ещё респектабельнее. Клиент говорит «дорого», и вы отвечаете:

— Секундочку, я сейчас позвоню руководителю... Алло, шеф, тут отличные ребята, хотят взять тысячу квадратов, перспективный клиент, возможно, возьмут ещё. Можно мы дадим им скидку? Ну, всего восемьдесят тысяч... Можно? Отлично!

И вы поворачиваетесь к клиенту с сияющим лицом человека, который только что выбил для него подарок. А по факту — опять заплатили за сделку из собственного кармана. Обратите внимание на формулировку: не вам заплатили за сделку — вы за неё заплатили. Скидка без встречного обязательства — это не инструмент продаж. Это цена вашего неумения продолжить разговор.

А как выглядела бы обработка возражения в этой игре? Примерно так: «Подождите. А что не так с этой суммой? Почему для вас это дорого? С чем вы сравниваете? В какой бюджет нужно попасть — и откуда он взялся?» То есть борьба за исходную сделку. За те самые пятьсот пятьдесят шесть тысяч, за пятидесятиую толщину, за полную цену. Сделка может в итоге измениться — но после разбирательства, а не вместо него.

Запомни: если после возражения вы предложили дешевле — вы не обработали возражение. Вы закрыли другую, худшую сделку и заплатили за неё из своего кармана.

Проверьте себя

- Чем «изменить коммерческое предложение» отличается от «обработать возражение» — по действиям и по деньгам?
- Почему скидка в ответ на «дорого» — это плата продавца, а не подарок клиенту?
- Вспомните сделку, где вы после возражения предложили вариант дешевле. Сколько стоил ваш проигрыш в рублях?

Практикум

Поднимите три последние сделки, в которых вы двигались по цене или меняли комплектацию в сторону удешевления после слов клиента. Посчитайте суммарную разницу между исходным предложением и итоговым. Запишите цифру. Это не упрёк — это бюджет, который вы освоите с помощью следующих глав.

Тэквондо или айкидо

Теперь о том, как отвечать нельзя — на уровне самого стиля разговора.

Я семь лет занимался тэквондо, причём уже во взрослом возрасте, с тридцати шести до сорока двух. Прекрасный вид спорта: задача — ударить быстрее противника. Удар на удар, скорость на скорость. Блоки есть, но философия простая: бей первым, бей быстрее, бей точнее.

Так вот: с возражениями так работать нельзя. Клиент бьёт — «дорого!», продавец бьёт в ответ — «зато качественно!». Клиент сильнее замахивается — «у конкурентов дешевле!», продавец контратакует — «а у них и качество соответствующее!». Это открытый конфликт, обмен ударами. Даже если продавец «победил» — переспорил, задавил фактами, — сделки не будет: нокаутированные не покупают.

Какое боевое искусство подходит как метафора? Айкидо. Признаюсь честно: я айкидо никогда не занимался и ни разу не спарринговался с этими ребятами. Но поговаривают, что они умеют обращать энергию противника против него самого — и, глядя на Стивена Сигала, я склонен верить. Для нас важна сама идея: не удар навстречу удару, а совместное движение, танец с оппонентом, в котором вы используете его энергию и ищите точку, куда мягко приложить своё усилие.

Как это звучит в словах? Проведём эксперимент. Я бросаю вам возражение: «Ребята, я всё понял, но для меня это дорого. Не хочу покупать». Продавцы обычно отвечают первой фразой из этого набора — найдите среди них удары:

- Этой толщины утепления вам всё равно недостаточно для вашего конструктива.
- Да, дорого. Зато с нами выгодно.
- А дорого по сравнению с чем?
- Почему вы считаете это дорогим?

Первая фраза — чистое тэквондо. В переводе на русский она означает: «Ты некомпетентен, ты неправильно посчитал». Клиент, может, и некомпетентен — но сообщать ему об этом в лоб равносильно удару ногой в голову. Вторая фраза интереснее: идея-то правильная, монетизаторская — «со мной выгодно». Но подача — удар: вы возражаете возражению, отрицаете его отрицание. Ту же идею надо доносить иначе, и мы научимся как. А вот третья и четвёртая фразы — айкидо. Вы не сопротивляетесь энергии клиента, вы двигаетесь вместе с ней: он сказал «дорого» — вы попросили его продолжить.

Разница формулируется в четырёх словах: неправильно — говорить, правильно — спрашивать.

Запомни: на возражение не отвечают. Возражение сначала спрашивают. Вопрос — единственный способ узнать, с чем вы вообще имеете дело.

Шесть лиц «дорого»

Прокачка

Почему нельзя сразу отвечать даже правильными аргументами? Потому что вы пока не знаете, кому отвечаете. Я много лет анализировал переговоры — свои и чужие — и пришёл к выводу, который экономит массу сил: за словом «дорого» скрываются шесть абсолютно разных, не пересекающихся друг с другом причин. Шесть разных людей говорят одно и то же слово — и каждому нужен свой разговор.

Лицо первое: бюджетник. Человек упёрся в цифру. Четыреста есть — пятисот нет. Причём бюджет бывает реальный — денег физически больше нет, и вымышленный — «мы столько запланировали потратить». Различать их критически важно, и мы сейчас научимся.

Лицо второе: сравнивает. Он устраивает тендер — настоящий или у себя в голове. Он не бедный и не жадный: он просто не хочет чувствовать себя дураком, заплатившим вам больше, чем мог бы заплатить другому. У него есть конкретное «где-то дешевле».

Лицо третье: торгаш. Профессиональный покупатель. Бюджет у него нормальный, ни с кем он вас не сравнивает — он просто знает, что торговаться выгодно. Знаете, какие пять слов — самые высокооплачиваемые в бизнесе? Ни один консультант, ни один эксперт не зарабатывает столько за фразу, сколько торгаш. Смотрите: мы ведём переговоры о сделке на пятьсот тысяч. Торгаш произносит: «А можно скидочку десять процентов?» Пять слов, две секунды. И если вы отвечаете «можно» — он только что заработал пятьдесят тысяч рублей. Двадцать пять тысяч в секунду. Вот почему торгаши никогда не перестанут торговаться: это лучшая работа в мире.

Лицо четвёртое: не рассчитывал. Человек впервые столкнулся с этим продуктом и с ценами на него. Он ни с кем не сравнивает, с бюджетом порядок, не торгуется. Он просто был не готов: «Сколько?! С какой стати?» Самый безобидный персонаж: ему нужно в моменте показать реальность рынка, и он скажет: «А, понял. Я думал, всё дешевле. Ну, бывает».

Лицо пятое: не понял ценность. Он прослушал презентацию и что-то недовъехал: «Я не понял, откуда такая цена». Это не возражение — это заявка на повторную презентацию. Вся вторая книга серии была о том, что с ним делать.

Лицо шестое: не привык тратить на себя. Редкий зверь, в корпоративных продажах почти не водится, но знать о нём стоит. Деньги есть, ни с кем не сравнивает — просто по жизни не привык покупать себе дорогое. «Зачем? И так сойдёт». Если ваш клиент — частник, вы такого встретите.

Заметьте: в этом списке нет манипуляторов и нет «откатчиков». Это отдельные истории, не про «дорого». Здесь — шесть честных причин, шесть способов по-настоящему так думать.

Теперь главное. Первый вопрос при слове «дорого» всегда один, и я рекомендую записать его дословно: «Давайте уточним. Я не до конца понял: почему для вас это дорого?» Клиент сам подскажет, кто перед вами: «ну, я знаю, где дешевле» — сравнивает; «у нас бюджет» — бюджетник; «что-то я не понял, из чего складывается» — не понял ценность. И только после этого начинается работа — своя для каждого лица.

Разберём три главных сценария в лицах.

Сценарий первый: бюджетник

Клиент говорит: «У нас бюджет ограничен». Какие вопросы задавать? Продавцы обычно предлагают: «А из чего складывается ваш бюджет?» Неплохо, но не в моменте. Первый вопрос другой: сколько не хватает?

Вот как это работает. Однажды я разбирал с продавцом его реальный кейс: он насчитал клиенту объём на пять миллионов. Клиент: «Дорого!» Внимание, вопрос: дорого — это сколько? В голове клиента в этот момент дорого — это все пять миллионов. Найти пять миллионов тяжело. Вы офигели, пять миллионов! И продавец в ответ на этот ужас начинает оправдываться за всю сумму целиком.

А теперь тот же разговор с одним вопросом:

— Понимаю. А какой бюджет для вас был бы приемлемым?

— Четыре миллиона.

Стоп. Так дорого — это сколько на самом деле? Миллион. Не пять — один. Двадцать процентов. И возражение внезапно похудело в пять раз: искать миллион несравнимо легче, чем пять. А если у вас счёт не на миллионы — то не «пятьсот тысяч дорого», а «сто тысяч надо найти». Совсем другой разговор.

Дальше вопрос второй: «А увеличить бюджет возможно — если решение того стоит?» И третий, если ответ «в принципе да»: «Где вы могли бы взять недостающее?» Не в лоб, конечно, — но ваша задача именно эта: запустить в клиенте процесс поиска денег. Пока дорого — это вся сумма, клиент обороняется. Когда дорого — это конкретная разница, клиент начинает думать, где её взять. Вы поменяли его работу: был защитником — стал искателем.

Сценарий второй: сравнивает

Клиент говорит: «Мне предлагают дешевле». Первый вопрос — не «с кем сравниваете», как отвечает большинство. Кто конкретно там — дело десятое. Первый вопрос: какая разница? Сколько предлагают, в деньгах?

Этот вопрос — диагностический. Если клиент отвечает «в два раза дешевле», это означает одно из двух: либо он обманывает вас, либо обманывают его — продают под видом аналога что-то из другой категории, и он сравнивает несравнимое. Второе, кстати, страшнее: человеку вешают лапшу, он купит ерунду и получит проблемы. Если же разница небольшая — перед вами настоящий конкурент, и начинается настоящая работа.

Второй вопрос записывайте: «А что вы знаете об остальных условиях этого поставщика?» И человек честно скажет: «Ничего. Цену знаю». Вот и поле для игры: доставка, сроки, хранение, рекламации, обучение, стабильность наличия. Товар у них дешевле — а как насчёт вот этого? А вот этого? Ваша задача — перевести сравнение с прайсов на совокупную стоимость работы. И отдельно проверьте корректность сравнения по характеристикам: очень часто сравнивают материалы разной плотности, толщины, комплектации — и «дешевле» рассыпается на глазах.

Сценарий третий: торгаш

Самый интересный. Клиент смотрит на вас добрыми глазами и говорит: «Ребята, я вас люблю, всё нравится, работаем. Просто дайте немножко дешевле». Конкурентов нет, бюджет есть. Есть только многолетняя привычка: попросить скидку — заработать.

Я утверждаю ответственно: у продавцов в массе нет инструментов против торгашей. Торгаши всегда побеждают, всегда загоняют в угол — просто потому, что продавец боится потерять сделку, а торгаш не боится ничего. Связку, которую я сейчас дам, я собирал по крупным много лет — из своих переговоров, сидя и думая: ну что им отвечать, когда они опять торгуются?

Сначала — пристрелочные вопросы. В боксе это называется «раздёргать противника»: удары ещё не в цель, но противник начинает нервничать.

— Зачем вам скидка?

Простой вопрос, а роли уже поменялись: минуту назад доказывали вы, теперь доказывает он. Попробуйте однажды спросить и понаблюдать за лицом.

— Почему я должен дать её именно вам? Что такого особенного?

— Хорошо, а вы мне что? Что я получу взамен этой скидки?

Подержали в напряжении — теперь связка на удар. Фраза первая:

— Я правильно понимаю: вы считаете, что моя цена несправедлива и я вас обманываю?

Человек встрепенётся: «Нет-нет, что вы, никто не говорит про обман, я вам доверяю...»

Вы только что перевели разговор в моральный пласт — и торговаться в нём неудобно. Фраза вторая, она даже не вопрос, а мягкое навязывание:

— Но вы хотите получить максимальную выгоду от нашего сотрудничества?

— Ну конечно.

И теперь удар:

— Тогда давайте сфокусируемся не на маленькой скидке, а на больших выгодах, которые вы получите. Смотрите ещё раз...

И вы возвращаетесь к монетизации: сколько он заработает, сэкономит, недопотеряет. Зачем? Почему тебе? Ты мне что? Ты думаешь, я обманываю? Нет. Ты хочешь выгоду? Да. Тогда говорим не про скидку — говорим про выгоду. Честно скажу: я не гарантирую, что этой связкой можно размотать любого торгаша. Нет, конечно. Но раньше у вас против них не было вообще ничего — теперь есть хотя бы инструмент сопротивления. Некоторых он отрабатывает полностью.

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.