

12+

ОЛЖАС НУРГОЖАЕВ

Я ВАС СЛЫШУ

ЗАПРОС



ПОТРЕБНОСТЬ

Как проводить встречи,
понимать клиентов и выстраивать
отношения, которые приводят к сделкам

Олжас Нургожаев

**Я вас слышу. Как проводить
встречи, понимать клиентов
и выстраивать отношения,
которые приводят к сделкам**

*<https://litres.ru/74401604>
ISBN 9785007112703*

Аннотация

«Я вас слышу» — книга о пути взаимодействия с клиентом: от первого сообщения до сохранения отношений после подписания договора. На одном сквозном примере автор показывает, как задавать содержательные вопросы, не превращая встречу в допрос, говорить о продукте на языке клиента, сохранять уверенность без давления и превращать договорённости в доверие. В конце книги читатель найдёт практикум из двенадцати инструментов, которые можно адаптировать под собственный рынок, продукт и стиль переговоров.

Содержание

Об авторе	7
Содержание	9
Вступление	9
Глава 1. Когда на самом деле начинается встреча?	10
Глава 2. Первые пятнадцать минут	11
Глава 3. Слышать больше, чем слова	12
Глава 4. Вопросы вместо презентации	13
Глава 5. Презентация, в которой клиент узнаёт себя	14
Глава 6. Возражение — это не отказ	15
Глава 7. Следующий шаг вместо «будем на связи»	16
Глава 8. После встречи: там, где проверяется доверие	17
Глава 9. От сделки к отношениям	18
Глава 10. Менеджер, которого слышат	19
Заключение. Я вас слышу	20
Практикум «Я вас слышу»	21
Вступление	22
Глава 1	33
Когда на самом деле начинается встреча?	33
Клиент уже делает выводы	35

Первое касание должно отвечать на три вопроса	37
Три позиции менеджера	40
Подготовка — первая форма уважения	43
Формула подготовки «3—7—1»	46
Цель первой встречи — не продать	49
Как договориться о правилах разговора	51
«Расскажите о вашей компании»	53
Клиент слышит ваше внутреннее состояние	55
Маленькие детали, из которых складывается доверие	57
Перед следующей встречей	59
Глава 2	60
Первые пятнадцать минут	60
Пять вопросов, которые клиент вам не задаст	63
Первая минута: быть полностью в разговоре	65
Нужен ли разговор «ни о чём»	67
Представляйтесь через роль, а не через биографию	69
Сначала уточните время	71
Ожидания важнее вашей повестки	73
Согласуйте маршрут разговора	75
Первый содержательный вопрос	77
Не торопитесь показывать, что уже всё поняли	79
Слушайте ответ, а не ждите своей очереди	81

Когда на встрече несколько участников	83
Ошибку можно исправить	85
Пять задач первых пятнадцати минут	87
Перед следующей встречей	89
Глава 3	91
Слышать больше, чем слова	91
Конец ознакомительного фрагмента.	93

**Я вас слышу
Как проводить
встречи, понимать
клиентов и выстраивать
отношения, которые
приводят к сделкам**

**Олжас Муратулы
Нургожаев**

© Олжас Муратулы Нургожаев, 2026

ISBN 978-5-0071-1270-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе

Олжас Муратулы Нургожаев — коммерческий руководитель и эксперт по развитию бизнеса с опытом более пятнадцати лет в продажах, управлении и построении коммерческих систем. Значительная часть профессионального пути связана с IT и информационной безопасностью, корпоративными и государственными заказчиками, развитием бизнеса в Казахстане и Центральной Азии.

Автор прошёл путь от менеджера по продажам до руководителя коммерческих и региональных направлений, строил отделы продаж с нуля, управлял командами, внедрял CRM, воронки, KPI и управленческую отчётность, работал с длинными циклами и сложными сделками в сегментах B2B, B2G и Enterprise. Имеет личный опыт многомиллионных продаж.

В книге «Я вас слышу» автор систематизировал не только переговорные инструменты, но и профессиональные выводы, к которым пришёл за годы встреч с собственниками бизнеса, топ-менеджерами, техническими специалистами, закупщиками и государственными заказчиками. В центре его подхода находится простая мысль: сильная продажа начинается не со стремления убедить клиента, а со способности понять его ситуацию и взять ответственность за собственные слова.



Содержание

Вступление

Клиент слышит вас задолго до того, как вы начинаете продавать

Глава 1. Когда на самом деле начинается встреча?

- Клиент уже делает выводы
- Первое касание должно отвечать на три вопроса
- Три позиции менеджера
- Подготовка — первая форма уважения
- Формула подготовки «3—7—1»
- Цель первой встречи — не продать
- Как договориться о правилах разговора
- «Расскажите о вашей компании»
- Клиент слышит ваше внутреннее состояние
- Маленькие детали, из которых складывается доверие
- Перед следующей встречей

Глава 2. Первые пятнадцать минут

- Пять вопросов, которые клиент вам не задаст
- Первая минута: быть полностью в разговоре
- Нужен ли разговор «ни о чём»
- Представляйтесь через роль, а не через биографию
- Сначала уточните время
- Ожидания важнее вашей повестки
- Согласуйте маршрут разговора
- Первый содержательный вопрос
- Не торопитесь показывать, что уже всё поняли
- Слушайте ответ, а не ждите своей очереди
- Когда на встрече несколько участников
- Ошибку можно исправить
- Пять задач первых пятнадцати минут
- Перед следующей встречей

Глава 3. Слышать больше, чем слова

- Вопросы ещё не означают, что вы слушаете
- Четыре слоя клиентского ответа
- Не лечите проблему, пока клиент её описывает
- Уточнять, а не додумывать
- Перефразирование без механического повторения
- Пауза тоже является частью разговора
- Слышать противоречия
- Не превращайте наблюдения в чтение мыслей
- Записи помогают слушать, если не становятся стеной
- Что мешает менеджеру слышать
- Резюме как доказательство понимания
- Перед следующей встречей

Глава 4. Вопросы вместо презентации

- Клиент должен понимать, зачем вы спрашиваете
- Не собирайте данные, которые не собираетесь использовать
- От широкого вопроса к точному
- Понимание текущей ситуации
- Как говорить о проблемах, не заставляя клиента защищаться
- От сложности к последствиям
- Прошлые попытки рассказывают о будущем
- Желаемый результат вместо списка функций
- Критерии решения нужно выяснять до презентации
- Вопросы о принятии решения
- Вопрос «почему» требует осторожности
- Опасность двойных и направляющих вопросов
- Когда пора перестать спрашивать
- Перед следующей встречей

Глава 5. Презентация, в которой клиент узнаёт себя

- Презентация является продолжением слушания
- «Вы сказали — поэтому мы предлагаем»
- Не рассказывайте всё, что знаете
- От функции к изменению в работе клиента
- Презентуйте не продукт, а путь от настоящего к будущему
- Показывайте только релевантную часть интерфейса
- Не путайте доказательства с самовосхвалением
- Разговаривайте на языке человека перед вами
- Простые слова сильнее профессионального жаргона
- Вопросы клиента важнее порядка слайдов
- Не скрывайте ограничения
- Цена приобретает смысл только рядом с ценностью
- Как завершить презентацию
- Перед следующей презентацией

Глава 6. Возражение — это не отказ

- Возражение сообщает о незавершённом решении
- Не защищайтесь раньше времени
- Пять шагов работы с возражением
- «Это дорого»
- Скидка не должна быть платой за тревогу менеджера
- «Нам нужно подумать»
- «Пришлите коммерческое предложение»
- «Мы уже работаем с другим поставщиком»
- «Сейчас не приоритет»
- Возражения разных участников могут противоречить друг другу
- Не каждое возражение нужно преодолевать
- Когда возражение является вежливым отказом
- Перед следующей встречей

Глава 7. Следующий шаг вместо «будем на связи»

- Хорошая встреча не всегда является успешной
- Завершение начинается не в последнюю минуту
- Сначала соберите услышанное
- Следующий шаг должен создавать новую ясность и

обоснование

- Пять элементов конкретной договорённости
- Взаимность показывает реальный интерес
- Не спрашивайте: «Ну что, будем работать?»
- Решение принимает не только человек напротив
- Если клиент говорит: «Я сам свяжусь»
- Когда клиент не готов к следующему шагу
- Фиксируйте договорённости прямо на встрече
- Легко завершаем
- Перед завершением следующей встречи

Глава 8. После встречи: там, где проверяется доверие

- Впечатление от встречи быстро исчезает
- Резюме показывает, что именно вы слышали
- Не приписывайте клиенту того, чего он не говорил
- Коммерческое предложение должно продолжать разговор
- Не перегружайте предложение информацией о себе
- Цена должна быть понятной
- Не отправляйте документ без разговора, если он требует объяснения
- «Удалось посмотреть?» не создаёт ценности
- Частота контакта
- Почему клиент исчезает
- Как корректно завершить безответный процесс
- Если вы не выполнили обещание после встречи
- Follow-up как продолжение ценности
- Перед следующим follow-up

Глава 9. От сделки к отношениям

- Подписанный договор не является конечным результатом
- Передавайте не документы, а понимание
- Познакомьте клиента с командой лично
- Обещания продавца становятся обязательствами компании
- Ожидания нужно обсуждать до того, как они превратятся в претензии
- Не сообщайте о проблеме тогда, когда её уже невозможно исправить
- Ошибка не разрушает доверие
- Сначала услышьте претензию, потом объясняйте
- Не исчезайте, когда разговор становится неприятным
- Отношения не равны личной дружбе
- Не вспоминайте о клиенте только перед новой продажей
- Расширение базируется на подтверждённой ценности
- Не стройте отношения с одной компанией через одного человека
- Регулярные встречи для обсуждения результата
- Бывает так, что отношения нужно завершить
- Перед следующей встречей с действующим клиентом

Глава 10. Менеджер, которого слышат

- Уверенность не нуждается в демонстрации
- Равная позиция не означает одинаковый статус
- Экспертность начинается не с ответа
- Ваша задача — не доказать, что клиент неправ
- Адаптируйте форму, не теряя себя
- Спокойствие важнее напора
- Отказ не говорит о качестве вашей работы
- Репутация складывается из мелочей
- Менеджер представляет компанию, а компании — клиента
- Продажи не освобождают от этики
- Границы повышают, а не снижают уважение
- Система сильнее вдохновения
- Развитие начинается с наблюдения за собой
- Каким человеком клиент видит перед собой менеджера
- Перед следующей встречей

Заключение. Я вас слышу

- Клиент помнит не только то, что вы предложили
- Один разговор может изменить больше, чем одна сделка
- Начните с одной встречи
- Фраза, за которой должны стоять действия

Практикум «Я вас слышу»

- Инструмент 1. Чек-лист подготовки к встрече
- Инструмент 2. Формула подготовки «3—7—1»
- Инструмент 3. Сценарий первых пятнадцати минут
- Инструмент 4. Карта диагностики клиента
- Инструмент 5. Конструктор вопросов
- Инструмент 6. Шаблон резюме услышанного
- Инструмент 7. Конструктор презентации «Вы сказали
- поэтому мы предлагаем»
- Инструмент 8. Алгоритм работы с возражением
- Инструмент 9. Чек-лист завершения встречи
- Инструмент 10. Шаблон письма после встречи
- Инструмент 11. Самоаудит менеджера
- Инструмент 12. Разбор встречи от первого контакта до следующего шага
- Итоговая памятка. Двенадцать вопросов перед любой встречей

Вступление

Клиент слышит вас задолго до того, как вы начинаете продавать

— Расскажите немного о вашей компании.

Для менеджера эта просьба звучит как долгожданное приглашение к презентации. Он открывает ноутбук и начинает уверенно рассказывать об истории компании, географии присутствия, количестве сотрудников, продуктах, партнёрах, преимуществах и полученных наградах. Материал ему хорошо знаком, поэтому он легко переходит от одного слайда к другому, подробно объясняет особенности предложения и старается не упустить ничего важного.

Через несколько минут клиент смотрит на часы, затем берёт в руки телефон, отвечает на сообщение и всё реже поднимает глаза на экран. Менеджер замечает, что внимание собеседника снижается, но делает из этого неправильный вывод: ему кажется, что нужно говорить энергичнее, приводить больше аргументов и быстрее переходить к главным преимуществам продукта.

Когда презентация заканчивается, клиент задаёт несколько общих вопросов и произносит фразу, которую менеджер принимает за хороший знак:

— Пришлите ваше коммерческое предложение. Мы

посмотрим и вернёмся к вам.

После встречи менеджер возвращается в офис, открывает CRM и пишет: «Клиент заинтересован. Отправить предложение. Позвонить через неделю». Он уверен, что разговор прошёл неплохо, поскольку клиент не спорил, дослушал презентацию и согласился получить дополнительные материалы.

Однако вполне возможно, что клиент уже принял решение не продолжать общение.

И совсем не потому, что продукт ему не подходит, цена слишком высокая или конкурент предложил более выгодные условия. Причина может быть значительно проще: за всю встречу человек так и не почувствовал, что менеджеру действительно интересно, что происходит в его компании, с какой задачей она столкнулась и почему вообще согласилась на этот разговор.

Менеджер говорил правильно, но не о том, что было важно клиенту. Он пришёл рассказать, хотя сначала должен был услышать.

Большинство продавцов хотят, чтобы клиенты слушали их внимательно, поэтому учатся говорить убедительно, уверенно проводить презентации, отвечать на возражения, подчёркивать преимущества и подводить собеседника к решению. Однако значительно реже они задают себе другой, не менее важный вопрос:

Что слышит клиент, когда говорю я?

Менеджер может считать, что демонстрирует экспертность, в то время как клиент слышит заученный текст. Продавец думает, что проявляет настойчивость, а собеседник чувствует давление. Желание выглядеть уверенным может восприниматься как высокомерие, а подробный рассказ о возможностях продукта заставляет клиента всё время искать ответ на вопрос, **какое отношение перечисленные преимущества имеют к его ситуации.**

Даже вопросы не гарантируют настоящего диалога. Менеджер может добросовестно идти по подготовленному списку, кивать, делать записи и при этом почти не слышать ответы, потому что мысленно уже готовится произнести следующую фразу или перейти к нужному слайду.

Мы привыкли считать, что результат переговоров прежде всего зависит от того, насколько хорошо продавец умеет говорить. Однако многие сделки начинаются не в момент убедительной презентации и не с сильного аргумента, а с момента, когда клиент понимает:

«Этот человек меня услышал».

Не просто выслушал, дожидаясь своей очереди заговорить. Не изобразил интерес, чтобы получить возможность презентовать продукт. Не ухватился за первую названную проблему и не стал немедленно продавать готовое решение, а действительно постарался понять, что для клиента важно, чего он опасается, почему сомневается и какие последствия будет иметь его выбор.

В деловом разговоре фраза «Я вас слышу» не должна оставаться всего лишь формулой вежливости. За ней должна стоять профессиональная позиция.

Я вас слышу — значит, я подготовился к встрече и постарался понять контекст вашего бизнеса. Я не стану предлагать решение до тех пор, пока не разберусь в задаче, и не буду выдавать собственные предположения за факты. Я способен отличить произнесённые слова от мотивов, рисков и ограничений, которые могут за ними стоять. Я уважаю ваши интересы, но при этом сохраняю собственную позицию и не обещаю того, что моя компания не сможет выполнить. После разговора со мной у вас должно появиться больше ясности, а не просто ещё одна презентация в электронной почте.

Продажи нередко представляют как противостояние, в котором продавец хочет получить более выгодную сделку, а клиент стремится купить дешевле и не поддаться на убеждение. Один использует техники, второй защищается от них; один пытается преодолеть сопротивление, а другой старается сохранить контроль над решением.

В такой модели переговоры постепенно превращаются в борьбу, а человек напротив — в цель, которую необходимо обработать, дожать или закрыть.

Я не верю в такую философию продаж.

Клиент не является объектом воздействия. Он принимает решение в условиях риска и может ошибиться с поставщиком, потерять деньги, время, репутацию или доверие ру-

ководства. За его осторожностью часто стоит не желание усложнить работу менеджеру, а ответственность за последствия выбора, с которыми придётся иметь дело уже после того, как продавец получит договор и переключится на следующую сделку.

Поэтому хороший продавец — не тот, кто быстрее остальных произносит правильный скрипт или всегда находит ответ на возражение. Хороший продавец помогает клиенту принять обоснованное решение, даже если таким решением станет дополнительная встреча, перенос проекта или честный отказ от покупки.

Профессионализм менеджера проявляется не в способности продать любой ценой, а в умении понять ситуацию, определить реальную ценность своего предложения и провести клиента к следующему осмысленному шагу.

Слышать клиента не означает соглашаться с ним во всём, отказываться от собственных интересов или стремиться понравиться. Можно внимательно слушать и одновременно задавать неудобные вопросы, уважать позицию собеседника и не соглашаться с его выводами, понимать бюджетные ограничения и при этом защищать стоимость своего решения.

Умение слышать делает переговорщика не мягче, а точнее. Он перестаёт спорить с тем, чего клиент не говорил, презентовать преимущества, которые никому не нужны, и отвечать на возражение «дорого» скидкой, когда настоящая причина сомнений заключается в недоверии, страхе пере-

мен или отсутствии внутреннего согласия между участниками решения.

Он начинает видеть не только слова, но и логику, по которой человек принимает решение.

Мой путь в продажах начинался с позиции менеджера по продажам в локальной компании, где результат зависел от способности самостоятельно найти клиента, договориться о встрече, понять его задачу и довести разговор до конкретного решения. Позже я руководил продажами, развивал новые направления и регионы, работал с корпоративными и государственными заказчиками, представлял IT-компании и решения в области информационной безопасности, выстраивал партнёрские отношения и участвовал в сложных переговорах в Казахстане и других странах Центральной Азии.

За пятнадцать с лишним лет менялись мои должности, масштаб ответственности, стоимость проектов и уровень людей, с которыми я встречался, однако основная задача оставалась прежней: передо мной всегда находился человек, которому необходимо было принять решение в условиях ограниченной информации, внутренних рисков и личной ответственности за последствия своего выбора.

Мне доводилось вести переговоры с собственниками бизнеса, топ-менеджерами, техническими специалистами, закупщиками и представителями государственных организаций, причём одни встречи становились началом многолетнего сотрудничества, а другие заканчивались ничем, несмотр-

ря на сильный продукт, конкурентную цену и убедительную презентацию. Именно такие ситуации постепенно привели меня к мысли, что клиент оценивает не только предложение компании — одновременно он решает, готов ли продолжать разговор с человеком, который это предложение представляет.

Неудачи в продажах принято объяснять внешними причинами: клиенту было дорого, конкурент предоставил скидку, закупку перенесли, бюджет не согласовали или руководство изменило приоритеты. Иногда всё действительно происходило именно так, но иногда клиент просто не хотел продолжать разговор с человеком, который представлял компанию на первой встрече.

Не с продуктом и не с брендом — с конкретным менеджером.

За годы работы я всё больше убеждался, что менеджер продаёт клиенту не только продукт. Он одновременно показывает, каким может быть опыт взаимодействия со всей компанией.

По тому, как продавец договаривается о встрече, клиент предполагает, насколько организованно будет идти будущий проект. По качеству подготовки оценивает вовлечённость поставщика. По вопросам понимает глубину мышления. По реакции на сомнения определяет, будут ли его слышать после подписания договора. По выполнению первых обещаний делает вывод, можно ли доверить этому человеку и его ком-

паний более серьёзные обязательства.

Первое впечатление не всегда определяет судьбу сделки, однако оно создаёт рамку, через которую клиент воспринимает дальнейшее общение.

Эта книга не является сборником волшебных фраз, позволяющих продавать что угодно кому угодно. В ней не будет универсального скрипта, который одинаково хорошо работает с любым человеком, и набора манипуляций, способных заставить клиента сказать «да».

Потому что клиенты разные.

У них разные роли, полномочия, характеры, интересы, страхи и способы принимать решения. Один хочет получить подробную информацию, другой ценит краткость. Третьему важно снизить технические риски, четвёртому необходимо обосновать расходы перед руководством, а пятый уверенно ведёт переговоры, хотя не обладает полномочиями для окончательного решения.

Работа менеджера заключается не в том, чтобы одинаково хорошо воспроизводить один и тот же текст. Она состоит в способности понимать людей и ситуации, сохраняя при этом профессиональную систему действий.

Вместе мы пройдем весь путь клиента и менеджера: от первого сообщения и подготовки к встрече до диагностики, презентации, работы с сомнениями, коммерческого предложения и развития долгосрочных отношений. Мы будем разбирать не только то, что говорит продавец, но и то, что в этот

момент может услышать клиент.

На протяжении книги мы будем возвращаться к одному сквозному примеру — работе с компанией, которой необходимо упорядочить обработку заявок из нескольких филиалов. Я сознательно не стану менять отрасль, продукт и участников в каждой главе, потому что хочу показать не набор отдельных переговорных приёмов, а последовательный путь: от первого контакта и первой встречи до заключения договора и дальнейшего развития отношений с клиентом.

При этом приведённые вопросы, формулировки и варианты ответов не следует воспринимать как готовый сценарий, который необходимо повторять дословно. *Ваша задача — увидеть стоящую за ними логику, перенести её в собственную сферу и выразить своими словами, сохраняя уважение к клиенту, внимание к его ситуации и смысл каждого этапа разговора.*

Также мы посмотрим, почему одни вопросы открывают разговор, а другие вызывают раздражение; почему подробная презентация иногда уменьшает вероятность сделки; почему фраза «Я вас понял» нередко произносится именно тогда, когда собеседника ещё не поняли; почему после хорошей встречи клиент исчезает и каким образом настойчивость без новой ценности превращается в навязчивость.

Я не обещаю научить вас читать людей насквозь или всегда получать согласие. Я предлагаю развивать более практичную способность: слышать не только слова клиента, но

и человека, который их произносит; замечать контекст, понимать интересы, улавливать сомнения, проверять собственные предположения и только после этого предлагать решение.

Возможно, вы только начинаете работать с клиентами и пока не знаете, как вести себя на первой серьёзной встрече. Возможно, у вас уже большой опыт, но некоторые переговоры раз за разом заходят в тупик. Возможно, вы руководите отделом продаж и видите, что менеджеры знают продукт, выполняют нормативы, проводят встречи и отправляют предложения, но не умеют создавать доверие. А возможно, вы собственник бизнеса и всё ещё остаетесь главным продавцом своей компании, потому что клиенты готовы разговаривать с вами, но не с вашей командой.

Эта книга написана для всех, кто понимает, что продажи — это не набор заученных фраз, а качество мышления, общения и отношения к человеку, который находится напротив.

Можно знать десятки техник и не слышать клиента, идеально провести презентацию и потерять сделку, много говорить о партнёрстве и с первых минут показывать, что вас интересуют только деньги собеседника. Но случается так, что один точный вопрос меняет весь ход встречи, потому что после него разговор становится честным, глубоким и по-настоящему деловым.

Сильный менеджер не стремится заполнить собой всё

пространство переговоров. Он создаёт пространство, в котором клиент способен яснее увидеть свою задачу, возможные решения и последствия выбора.

Поэтому, прежде чем учиться говорить убедительнее, необходимо научиться слушать внимательнее. Прежде чем предлагать продукт, нужно понять человека и его ситуацию. А прежде чем добиваться, чтобы клиент услышал вас, необходимо показать ему:

«Я вас слышу».

Глава 1

Когда на самом деле начинается встреча?

В девять часов семнадцать минут руководитель компании получает сообщение:

Добрый день! Меня зовут Максим, я представляю компанию «Омега». Мы являемся лидерами рынка и предлагаем современные решения для автоматизации бизнеса. Хотел бы встретиться и провести для вас небольшую презентацию. Подскажите, когда вам будет удобно?

Подобные сообщения приходят ему почти каждый день, поэтому он читает первые две строки, замечает знакомые слова «лидеры рынка», «современные решения» и «небольшая презентация», после чего закрывает переписку. Дело не в том, что автоматизация ему не нужна: возможно, именно сейчас компания рассматривает подходящее решение. Проблема заключается в другом — из сообщения невозможно понять, почему менеджер обратился именно к нему, что знает о его бизнесе и какую конкретную задачу предлагает обсудить.

В десять часов сорок минут приходит другое сообщение:

Добрый день, Арман. Увидел в блоке новостей на вашем сайте, что в этом году ваша компания открывает два новых филиала. При таком росте обычно усложняются контроль заявок и координация между подразделениями. Мы помогаем компаниям выстраивать этот процесс в единой системе. Не знаю, актуальна ли эта задача для вас сейчас, поэтому предлагаю короткий разговор на двадцать минут: сравним ваш текущий процесс с несколькими вариантами решения.

Александр Новиков, «Андромеда»

Через несколько минут Арман отвечает:

Добрый день. Да, вопрос актуален. Свяжитесь завтра с моим помощником и согласуйте время.

Оба менеджера предлагали похожий продукт и стремились получить встречу, однако первый просил клиента выделить ему время ради презентации, тогда как второй постарался показать, почему разговор может быть полезен самому клиенту.

Разница между ними возникла задолго до начала переговоров.

Клиент уже делает выводы

Первое касание нередко воспринимается как технический этап продажи: менеджеру нужно найти контакт, позвонить или написать, договориться о встрече, а уже потом переходить к настоящей работе с клиентом.

Однако продажа начинается не в переговорной комнате и не с первого слайда презентации. Она начинается в тот момент, когда человек впервые видит имя менеджера, читает его сообщение, слышит голос или получает рекомендацию от общего знакомого, потому что с этого мгновения он уже начинает собирать информацию и формировать первые предположения.

Если менеджер пишет небрежно и допускает ошибки, клиент ещё не знает, насколько качественным будет продукт, но уже сомневается в аккуратности компании. Если продавец звонит и долго не может объяснить цель разговора, собеседник пока не видел решения, но начинает подозревать, что его время будут расходовать неэффективно. Если встречу несколько раз переносят, клиент ещё не знаком с проектной командой, однако уже задаётся вопросом, насколько точно будут соблюдаться сроки после подписания договора.

Даже небольшое данное обещание становится частью будущей репутации. Когда менеджер говорит, что отправит материалы вечером, а возвращается через три дня без объяс-

нения причины, для него это может быть незначительной задержкой, вызванной загруженностью. Для клиента же такое поведение становится первым примером того, как компания относится к договорённостям.

На раннем этапе у человека слишком мало фактов о поставщике, поэтому каждая деталь получает особенно большой вес. Менеджер считает сообщение формальностью, а клиент воспринимает его как первый образец работы. Продавец думает, что опоздал всего на десять минут, а собеседник пытается представить, что произойдёт, когда цена ошибки станет значительно выше. Менеджер может не придать значения тому, что перепутал имя или должность, но клиент услышит: «Вы для меня один из десятков контактов, и я не стал готовиться к разговору».

Пока у клиента нет опыта сотрудничества с вашей компанией, он вынужден прогнозировать будущее по поведению человека, который её представляет. Именно поэтому встреча начинается задолго до того, как участники сядут за один стол или подключаются к видеозвонку.

Первое касание должно отвечать на три вопроса

Получая сообщение от незнакомого менеджера, клиент мысленно ищет ответы на три простых вопроса:

— Почему вы обращаетесь именно ко мне?

— Какое отношение ваше предложение имеет к моей работе или бизнесу?

— Зачем мне продолжать этот разговор?

Если ответы неочевидны, человеку приходится самостоятельно разбираться, чем незнакомый поставщик может быть полезен, однако большинство клиентов не станут тратить на это время. Они не обязаны изучать вашу компанию и искать ценность в универсальном предложении. Показать возможную связь с их ситуацией — задача менеджера.

Поэтому первое обращение должно быть не длинным, а содержательным. Оно не обязано включать подробную презентацию продукта, историю компании и список преимуществ, но должно давать человеку понятное основание решить, имеет ли смысл продолжать общение.

Персонализация при этом не сводится к имени, вставленному в готовый шаблон. Фраза «Арман, у нас для вас уникальное предложение» не становится персональной только потому, что в ней присутствует имя адресата. Настоящая персонализация заключается в контексте, который объясня-

ет, почему разговор может быть актуален именно этому человеку и именно сейчас.

Таким контекстом может стать рост компании, открытие филиала, запуск нового направления, расширение команды, изменение законодательства, характерная для отрасли сложность или рекомендация человека, которому клиент доверяет. Важно не просто упомянуть найденный факт, а показать его возможную связь с задачей, которую вы умеете решать.

При этом подготовка не даёт менеджеру права изображать всезнание. Изучив сайт компании, несколько публикаций и профиль собеседника, нельзя утверждать, что вы уже понимаете внутренние процессы бизнеса. *Профессионал приходит не с готовым диагнозом, а с обоснованной гипотезой, которую готов проверить и при необходимости отбросить.*

Вместо утверждения:

— У вас плохо работает отдел продаж,
можно сказать:

— При таком темпе роста у компаний иногда возникает разрыв между количеством новых обращений и качеством их обработки. Хотел бы понять, сталкиваетесь ли вы с такой ситуацией.

Вместо:

— Вам необходимо внедрить нашу систему,
лучше спросить:

— Предполагаю, что после открытия филиалов вам могло стать сложнее контролировать единые стандарты работы.

Насколько эта задача актуальна для вас?

Гипотеза открывает разговор, потому что оставляет клиенту право согласиться, уточнить или сказать, что ситуация устроена совершенно иначе. Безапелляционный диагноз, напротив, вызывает естественную защиту, особенно когда его ставит человек, который ещё не успел разобраться в бизнесе.

Даже если менеджер действительно заметил проблему, клиент лучше знает её историю, участников и последствия, поэтому сначала необходимо дать ему возможность описать происходящее собственными словами.

Три позиции менеджера

Подготовка к встрече касается не только фактов, вопросов и материалов. Менеджеру важно определить позицию, из которой он будет разговаривать с клиентом, поскольку она проявится в формулировках, интонации, реакции на сомнения и готовности сохранять собственные границы.

В работе продавцов можно увидеть три распространённые модели.

Первая — позиция просителя. Такой менеджер изначально ставит клиента выше себя, боится помешать, постоянно извиняется, просит выделить «хотя бы пятнадцать минут» и соглашается практически с любыми условиями, лишь бы встреча состоялась. В его сообщениях много уменьшений и оправданий: «небольшая презентация», «маленькое предложение», «буквально пара минут», «просто хотел немного рассказать».

Сам менеджер может считать, что таким образом проявляет вежливость и уважение к занятости собеседника, однако клиент способен услышать другой смысл: продавец не уверен, что его предложение заслуживает полноценного разговора.

Вторая модель — позиция охотника, воспринимающего клиента как цель, которую необходимо получить. Такой менеджер использует давление, искусственный дефицит, на-

стойчивые звонки и заученные способы обхода возражений, а любую попытку собеседника закончить разговор рассматривает как препятствие, которое обязан преодолеть.

Он может быть уверен, что действует профессионально, поскольку проявляет настойчивость и не принимает первый отказ, но клиент при этом слышит: «Мои обстоятельства, границы и право принимать решение для вас не имеют значения».

Третья модель — позиция профессионального партнёра. Такой менеджер не просит о встрече как о личном одолжении, но и не пытается завладеть вниманием силой. Он предлагает деловой разговор, у которого есть понятная причина и возможная ценность, сохраняя готовность признать, что сотрудничество может не подойти одной из сторон.

Его внутренняя позиция звучит примерно так:

Я пока не знаю, можем ли мы быть полезны друг другу. Моя задача — понять ситуацию клиента, проверить гипотезы и честно определить, способны ли мы создать для него ценность. Если способны, нужно договориться о следующем шаге. Если же нет, не стоит тратить время друг друга и давать обещания, которые не приведут к результату.

Это и есть равная профессиональная позиция.

Равенство не означает одинаковую должность, влияние или масштаб бизнеса. Перед менеджером может находиться собственник крупной компании, министр, директор международной корпорации или руководитель небольшого под-

разделения. Участники разговора обладают разными полномочиями, но каждый отвечает за собственную часть: клиент знает свой бизнес, внутренние процессы и ограничения, а продавец обязан знать область, в которой предлагает решение.

Клиент не делает менеджеру одолжение, соглашаясь на встречу, однако и менеджер не оказывает клиенту услугу одним своим появлением. Обе стороны инвестируют время, чтобы проверить возможность сотрудничества, и каждая имеет право задавать вопросы, обозначать условия и отказаться, если не видит достаточных оснований продолжать.

Подготовка — первая форма уважения

Менеджеры часто говорят, что не могут полноценно готовиться к каждой встрече, и отчасти это справедливо: невозможно проводить глубокое исследование перед каждым первым звонком. Однако между многочасовым анализом и полным отсутствием подготовки существует разумный минимум, позволяющий вести разговор содержательно.

Перед важной встречей полезно изучить пять уровней информации.

Первый уровень — сама компания. Необходимо понять, чем она занимается, на каких рынках работает, что продаёт, кто является её клиентом, как устроена модель заработка и какие заметные изменения происходили в последнее время. Эта информация помогает не задавать очевидных вопросов и формулировать более точные гипотезы.

Второй уровень — человек, с которым вы встречаетесь. Важно знать его должность, сферу ответственности и возможную роль в предстоящем решении. Он может быть инициатором, будущим пользователем, техническим экспертом, закупщиком, финансовым участником или человеком, обладающим окончательными полномочиями, и каждый из этих собеседников будет воспринимать предложение через собственные задачи и риски.

Третий уровень — вероятная задача. Подумайте, с какими сложностями могут сталкиваться компании такого типа, что побудило клиента согласиться на встречу и почему тема могла стать актуальной именно сейчас. Эти предположения не должны превращаться в готовое решение, но помогут начать разговор с содержательного вопроса.

Четвёртый уровень — история контакта. Кто проявил инициативу, что уже обсуждалось, какие материалы получил клиент и какие обещания давали ему вы или ваши коллеги? Если контакт был передан другим менеджером, необходимо понимать, что человек уже слышал о компании и чего ожидает от продолжения.

Пятый уровень — желаемый результат встречи. Что должно произойти, чтобы разговор можно было считать полезным для обеих сторон?

«Провести презентацию» не является результатом, потому что это всего лишь действие менеджера. «Рассказать о компании» тоже недостаточно: клиент может внимательно выслушать рассказ и не приблизиться к решению ни на один шаг.

Результатом может стать подтверждённая задача, согласованный перечень требований, доступ к данным, встреча с другими участниками, договорённость о демонстрации, технической оценке, пилотном проекте или подготовке предложения на понятных условиях.

Когда менеджер не понимает, к какому следующему шагу

должен привести разговор, встреча легко превращается в обмен общей информацией, после которого обе стороны расходятся с неопределённым обещанием оставаться на связи.

Работая с крупными корпоративными и государственными заказчиками, я убедился, что уровень собеседника редко позволяет менеджеру долго скрывать отсутствие подготовки. Собственник, руководитель государственного органа, технический директор или опытный закупщик может не знать всех возможностей вашего продукта, однако он хорошо понимает собственную организацию и быстро замечает, когда продавец задаёт вопросы, ответы на которые можно было найти заранее.

Подготовка особенно важна в сложных продажах, где встреча готовится неделями, а в одном разговоре участвуют люди с разными интересами и ответственностью. В такой ситуации невозможно заранее узнать всё, но необходимо прийти хотя бы с пониманием бизнеса клиента, его текущего контекста и возможных причин, по которым разговор стал актуален именно сейчас. Для меня подготовка давно перестала быть способом произвести впечатление: это минимальная форма уважения к человеку, который выделил вам своё время.

Формула подготовки «3—7—1»

Чтобы подготовка не превращалась в бесконечное исследование, я предлагаю использовать простую формулу «3—7—1»:

три гипотезы, семь вопросов и один следующий шаг.

Три гипотезы — это обоснованные предположения о возможной ситуации клиента. Например, менеджер может предположить, что из-за быстрого роста руководителям стало сложнее контролировать единые стандарты, часть обращений теряется между подразделениями, а действующая система не даёт целостной картины происходящего.

Гипотезы нельзя выдавать за подтверждённые факты. Они нужны для того, чтобы прийти на встречу подготовленным, но не пытаться подогнать слова клиента под заранее выбранный ответ. Если в процессе разговора предположение не подтверждается, профессиональный менеджер отказывается от него и перестраивает дальнейшие вопросы.

Семь вопросов представляют собой направления диагностики, которые помогут проверить гипотезы и увидеть реальную картину:

- Как сейчас устроен процесс?
- Что в нём работает хорошо и что необходимо сохранить?

— Где чаще всего возникают задержки, ошибки или потери?

— Как это влияет на результат бизнеса?

— Кто участвует в процессе и принятии решения?

— Что компания уже пыталась изменить?

— По каким критериям клиент поймёт, что новое решение действительно работает?

Этот перечень не следует механически зачитывать. Во время живого разговора порядок изменится, появятся дополнительные уточнения, а некоторые вопросы окажутся ненужными, потому что клиент сам раскроет соответствующую тему. Задача списка состоит не в том, чтобы заменить слушание анкетой, а в том, чтобы сохранить логику и не свести встречу к случайной импровизации.

Один следующий шаг — конкретная договорённость, к которой стороны могут прийти, если взаимный интерес подтвердится. Это не размытое обещание «оставаться на связи» и не формальное действие «отправить информацию», а, например, техническая встреча с участием IT-директора, получение данных для расчёта, согласование критериев пилота или обсуждение предложения с человеком, принимающим окончательное решение.

Почему шаг должен быть один? Потому что неопытный менеджер нередко пытается за одну встречу сделать всё: познакомиться, выявить потребность, показать продукт, обсудить цену, ответить на технические вопросы и получить со-

гласие. В результате разговор оказывается перегруженным, а клиент чувствует, что его торопят к решению, для которого ещё нет достаточных оснований.

Сложная продажа обычно движется через последовательность небольших взаимных обязательств. Менеджер должен видеть всю картину или путь, но в каждый момент договариваться о ближайшем осмысленном действии.

Цель первой встречи — не продать

Эта мысль особенно трудно даётся менеджерам, которых оценивают по выручке и выполнению плана. Как ни странно, но это не единственные критерии работы менеджера. Разумеется, конечная цель коммерческой деятельности связана с продажей, однако первая встреча не всегда является тем этапом, на котором клиент способен принять окончательное решение.

Если продавец приходит с единственной мыслью «я должен закрыть клиента», его внимание сужается. Он начинает слышать только то, что подтверждает возможность сделки, преувеличивает интерес, принимает вежливость за готовность покупать, игнорирует сомнения и слишком рано переходит к презентации. Иногда он отвечает на вопрос, который ещё не понял, или пытается получить согласие до того, как у клиента появились достаточные основания его дать.

Цель первой встречи заключается в том, чтобы понять, существует ли задача, которую вы действительно способны решить, и есть ли смысл двигаться дальше.

Порой случается так, что лучшим результатом становится вывод, что предложение клиенту не подходит. Это экономит время обеих сторон и защищает репутацию менеджера, потому что значительно хуже продать неподходящее решение, а затем месяцами объяснять, почему оно не даёт обещанно-

го результата.

*Клиенты запоминают людей, способных честно сказать:
— В этой ситуации мы вряд ли будем лучшим выбором.*

На первый взгляд такая фраза закрывает текущую возможность, однако иногда именно она становится первым шагом к формированию доверия. Клиент понимает, что менеджер оценивает не только вероятность получить деньги, но и последствия собственного предложения.

Как договориться о правилах разговора

Даже хорошо подготовленная встреча может быстро потерять направление. Клиент начинает с одного вопроса, неожиданно подключившийся коллега переводит обсуждение на другую тему, менеджер открывает презентацию, и через двадцать минут участники уже не помнят первоначальную цель.

Чтобы этого избежать, в начале встречи полезно согласовать простую рамку:

У нас запланировано сорок пять минут. Предлагаю сначала уточнить вашу текущую ситуацию и задачи, затем показать только те части решения, которые могут быть к ним применимы, а в конце определить, есть ли смысл в следующем шаге. Подходит ли вам такой порядок?

Одна короткая формулировка решает сразу несколько задач: показывает уважение ко времени клиента, даёт понять, что встреча не превратится в бесконечную презентацию, создаёт разрешение задавать вопросы и формирует понятную логику разговора.

При этом рамка не должна звучать как жёсткий регламент. Если клиент сам предложил содержательную повестку, не нужно навязывать ему собственный сценарий. Если на встрече неожиданно пришли новые участники, следует уточнить

их роли и ожидания. Если у руководителя осталось двадцать минут вместо запланированного часа, необходимо изменить структуру разговора, а не пытаться втиснуть в сокращённое время весь подготовленный материал.

Профессионализм проявляется не в строгом следовании первоначальному плану, а в способности сохранять цель, когда обстоятельства изменяются.

«Расскажите о вашей компании»

Многие встречи начинаются именно с этой просьбы, которую менеджер воспринимает как приглашение открыть презентацию и рассказать всё, что знает.

Однако за словами клиента могут стоять разные намерения. Возможно, он хочет быстро понять, кто перед ним и почему поставщику можно доверять, проверяет способность менеджера говорить кратко, пока не знает, с чего начать разговор, передаёт продавцу инициативу или просто проявляет вежливость.

Поэтому ответ должен быть достаточно содержательным, чтобы создать контекст, но не настолько длинным, чтобы захватить всю встречу.

Например:

Конечно. Мы помогаем компаниям выстраивать единый процесс работы с обращениями клиентов — от первого контакта до контроля исполнения. Обычно к нам обращаются, когда бизнес растёт и прежние ручные способы перестают давать руководству прозрачную картину. Я могу подробнее рассказать о нас, но сначала хотел бы понять, как этот процесс устроен у вас, чтобы не перегружать встречу общей информацией.

В таком ответе присутствуют позиционирование, типовая задача и естественный переход к клиенту. Менеджер не

уклоняется от просьбы рассказать о компании, но показывает, что дальнейшая презентация будет строиться вокруг ситуации собеседника.

Клиент слышит ваше внутреннее состояние

К встрече можно подготовить информацию, вопросы, презентацию и кейсы, однако существует ещё одна часть подготовки, о которой говорят значительно реже: внутреннее состояние самого менеджера.

Клиент довольно быстро замечает, когда продавец слишком нуждается в сделке. Эта потребность проявляется не в прямом признании, а в поведении: менеджер начинает торопиться, чрезмерно соглашаться, бояться пауз, избегать сложных вопросов и воспринимать каждое сомнение как угрозу.

Когда внутри постоянно звучит «мне необходимо продать», внимание сужается, и вместо исследования ситуации продавец начинает искать любые подтверждения тому, что клиент готов покупать.

Перед встречей полезно напомнить себе три вещи. Во-первых, клиент не обязан покупать, а его отказ не является оценкой менеджера как личности. Во-вторых, нельзя обещать то, что вы или ваша компания не сможете выполнить, даже ради крупной сделки. В-третьих, задача встречи состоит не в том, чтобы понравиться любой ценой, а в том, чтобы провести профессиональный разговор и определить реальную возможность сотрудничества.

Спокойствие менеджера рождается из ясного понимания

своей роли. Он отвечает за качество подготовки, точность вопросов, честность предложения и выполнение договорённостей, но не способен единолично контролировать решение клиента.

Такая позиция освобождает внимание и позволяет слышать не только желаемые ответы, но и реальную картину.

Маленькие детали, из которых складывается доверие

Подготовка проявляется не только в знании бизнеса клиента. Точно подтверждённое время, понятная ссылка на онлайн-встречу, заранее отправленная повестка, правильно указанные имена и должности участников, работающий звук, открывающаяся презентация и понимание того, кто и зачем приглашён, также становятся частью общего впечатления.

Ни одна из этих деталей сама по себе не гарантирует сделку, однако их отсутствие создаёт ненужное напряжение. Клиент не должен тратить первые минуты на поиск ссылки, повторное выяснение цели встречи или ожидание, пока менеджер найдёт нужный файл.

Особое значение имеет точность обещаний. Если вы сказали, что отправите материалы до шести часов, отправьте их до шести. Если понимаете, что не успеваете, предупредите заранее, коротко объясните ситуацию и назовите новый реалистичный срок.

Доверие не возникает благодаря одному впечатляющему жесту. Чаще оно постепенно формируется из небольших подтверждений: сказал — сделал, не понял — уточнил, не успеваю — предупредил, ошибся — признал и исправил.

До подписания договора клиент наблюдает за этими под-

тверждениями особенно внимательно, потому что пока не может оценить качество будущего результата и поэтому оценивает качество текущего взаимодействия.

Перед следующей встречей

Выберите одну предстоящую встречу и не начинайте подготовку с презентации. Сначала письменно ответьте на несколько вопросов:

- почему этот клиент согласился со мной разговаривать;
- что сейчас происходит в его компании или профессиональной зоне ответственности;
- какие три задачи могут быть для него актуальны;
- чего я пока не знаю и должен выяснить;
- кто ещё влияет на решение;
- что клиент рискует потерять, если ошибётся с выбором;
- какой следующий шаг будет логичным после разговора.

Затем составьте собственную формулу «3—7—1»:

- три гипотезы о ситуации клиента;
- семь вопросов для проверки и углубления понимания;
- один конкретный следующий шаг.

Непосредственно перед началом разговора задайте себе последний вопрос:

Я иду рассказывать или я иду понимать?

От ответа зависит не только то, как вы проведёте встречу, но и то, что клиент услышит ещё до того, как вы начнёте продавать.

Глава 2

Первые пятнадцать минут

Встреча назначена на одиннадцать часов, однако менеджер входит в переговорную в одиннадцать ноль три. Он быстро здоровается, начинает доставать ноутбук и, пытаясь одновременно подключиться к экрану, объясняет:

— Извините за небольшое опоздание, у вас парковку сложно найти. Сейчас я буквально за минуту всё подключу. У нас очень интересная презентация, думаю, вам понравится.

Пока ноутбук загружается, менеджер решает заполнить возникшую паузу неформальным разговором:

— Ну как у вас дела? Как бизнес?

— Нормально, — коротко отвечает клиент.

Разговор снова останавливается, и менеджер, не получив ожидаемой реакции, делает ещё одну попытку:

— Погода сегодня ужасная.

— Да, есть такое.

Наконец презентация открывается. Менеджер поворачивает экран в сторону клиента и с заметным облегчением провозносит:

— Тогда давайте начнём. Сначала я немного расскажу о

нашей компании, потом покажу продукты, а в конце обсудим условия.

Прошло всего несколько минут, и менеджер пока не успел допустить ни одной действительно серьёзной ошибки. Он не назвал неправильную цену, не пообещал невозможного и не вступил с клиентом в спор. Тем не менее собеседник уже получил несколько важных сигналов: продавец не рассчитал время и опоздал, оказался не готов к началу разговора, задавал вопросы не из искреннего интереса, а ради заполнения паузы, не уточнил ожидания и заранее решил, как будет проходить встреча.

Клиент пока не высказывает недовольства и, возможно, из вежливости дослушает презентацию до конца. Однако внутренне он уже занял позицию наблюдателя: вместо участия в совместном разговоре он оценивает выступление человека, который пришёл ему что-то продать.

В первые минуты конечно не определяется окончательная судьба сделки, однако определяется характер дальнейшего общения. Станет ли встреча совместным исследованием задачи или превратится в одностороннюю презентацию? Будет ли клиент говорить откровенно или ограничится безопасными общими фразами? Почувствует ли он уважение к своему времени и увидит ли в менеджере профессионала, способного вести разговор, или перед ним окажется очередной продавец, которого нужно вежливо выслушать?

Первые пятнадцать минут — это не время формальной

разминки перед настоящими переговорами, а период, в течение которого переговоры приобретают свою форму.

Пять вопросов, которые клиент вам не задаст

В начале встречи клиент почти никогда не произносит вслух всё, что его интересует. Он может доброжелательно улыбаться, предлагать кофе и поддерживать нейтральный разговор, но одновременно искать ответы на пять внутренних вопросов.

Кто вы и можно ли вам доверять?

Речь идёт не только о должности менеджера и названии компании. Клиент наблюдает, насколько спокойно человек держится, умеет ли ясно формулировать мысли, выполняет ли небольшие договорённости и соответствует ли его реальное поведение образу, который он пытается создать.

Понимаете ли вы, зачем пришли?

Если менеджер не может кратко сформулировать цель разговора, клиент начинает ожидать длинную презентацию без понятного результата. Он ещё не знает, сколько времени займёт встреча, к чему она должна привести и почему обсуждение заслуживает его внимания.

Уважаете ли вы моё время?

Ответ считывается по пунктуальности, подготовке, структуре разговора и способности отделять существенное от второстепенного. Вы проявляете уважение не постоянными извинениями за беспокойство, а в умении организовать

встречу так, чтобы каждый её этап имел смысл.

Безопасно ли говорить с вами откровенно?

Клиент вряд ли сразу начнёт раскрывать внутренние проблемы человеку, который при первом упоминании трудности переходит к продаже. Сначала он проверит, способен ли менеджер слушать без поспешных выводов, не станет ли использовать каждое признание как повод для давления и сможет ли аккуратно обращаться с чувствительной информацией.

Способны ли вы вести разговор?

Клиент не всегда хочет самостоятельно управлять встречей. Он ожидает, что менеджер поможет создать понятную структуру, задаст содержательные вопросы, удержит общую цель и не позволит обсуждению раствориться в случайных темах.

На эти вопросы невозможно убедительно ответить заявлением: «Мы надёжная компания, а я эксперт с большим опытом». Настоящим ответом становится поведение менеджера на протяжении всей встречи.

Первая минута: быть полностью в разговоре

Начало встречи кажется простым: необходимо поздороваться, представиться и обменяться несколькими фразами. Именно поэтому многие менеджеры проходят этот этап автоматически, не замечая, какое впечатление создают.

Они здороваются, одновременно открывая ноутбук, проверяют телефон в ожидании опаздывающего коллеги, не запоминая имена участников и торопятся перейти к материалам, потому что боятся паузы. Клиент замечает рассеянность, даже несмотря на то, что менеджер успевает скрыть её профессиональными формулировками.

В первую минуту не нужно стараться впечатлить собеседника. Гораздо важнее полностью присутствовать в разговоре.

Поздоровайтесь с каждым участником, а если не расслышали имя, сразу переспросите. Уберите телефон, завершите техническую подготовку и только после этого начинайте содержательную часть. Лучше потратить несколько дополнительных секунд на подключение, а затем полностью переключиться на людей, чем разговаривать с ними вполоборота, продолжая искать презентацию или кабель.

Особенно заметна неподготовленность во время онлайн-встреч. Менеджер может подключиться под названием

устройства, без объяснения оставить камеру выключенной, несколько минут настраивать звук, а затем начать разговор с фразы: «Ну, вроде меня слышно». Каждая такая деталь забирает часть внимания и постепенно создаёт ощущение, что человек не управляет ситуацией.

Технические ошибки происходят у всех, поэтому вопрос не в способности избежать любого сбоя, а в реакции на него. Если звук не работает, не нужно несколько минут молча нажимать кнопки и заставлять участников ждать в неопределённости. Лучше спокойно сказать:

— Похоже, возникла проблема со звуком. Дайте мне одну минуту. Если не получится исправить, сразу подключусь с другого устройства.

Клиент оценивает не только сам факт технического сбоя, но и способность менеджера сохранять ясность и спокойствие, когда что-то идёт не по плану.

Нужен ли разговор «ни о чём»

Менеджеров часто учат начинать встречу с установления контакта: поговорить о погоде, дороге, офисе, общих знакомых или последних новостях. Сам по себе короткий неформальный разговор вполне уместен, поскольку помогает людям переключиться с предыдущих задач, почувствовать интонацию друг друга и постепенно перейти к деловой части.

Проблема возникает в тот момент, когда small talk превращается в обязательный ритуал, который менеджер воспроизводит независимо от реакции собеседника.

— Как добрались?

— Хорошо.

— Как погода?

— Нормально.

— Как настроение?

— Рабочее.

Подобный обмен фразами не создаёт близости, а лишь откладывает начало содержательного разговора, тогда зачем он вообще нужен? Клиент видит, когда вопрос задан не из искреннего интереса, а потому, что предусмотрен сценарием.

Не все люди хотят начинать с личного общения. Один собеседник охотно расскажет о поездке, новом офисе или предстоящем событии, тогда как другой сразу посмотрит на часы и предложит перейти к делу. Профессиональный мене-

джер не навязывает собственный стиль, а замечает темп человека и адаптирует форму разговора, сохраняя естественность.

Лучший неформальный вопрос обычно появляется из реального контекста. Если встреча проходит в новом офисе или недавно открывшемся филиале, можно спросить, как идёт запуск. Если вас познакомил общий партнёр, уместно коротко упомянуть обстоятельства знакомства. Если компания объявила о важном проекте, искренний вопрос о нём будет естественнее, чем формальный разговор о погоде.

Когда содержательного повода нет, достаточно доброжелательно поздороваться и перейти к делу. Уважение формирует не количество личных вопросов, а качество искреннего внимания к собеседнику.

Представляйтесь через роль, а не через биографию

Когда на встрече присутствует несколько человек, знакомство иногда превращается в череду должностей:

- Я директор по развитию.
- Я руководитель проектов.
- Я отвечаю за техническую часть.
- Я из финансового департамента.

Через несколько минут участники уже не помнят, кто за что отвечает и почему находится на встрече. Должность сообщает положение человека в организации, но не всегда объясняет его роль в конкретном разговоре.

Полезнее представляться через задачу, которую каждый участник поможет решить:

— Меня зовут Александр, я отвечаю за развитие корпоративных клиентов. Сегодня моя задача — понять бизнес-контекст и определить, какой подход имеет смысл рассматривать. Со мной Алибек, наш технический руководитель. Он поможет оценить требования к интеграции и ограничения существующей инфраструктуры.

Такое представление отвечает одновременно на два вопроса: кто вы и зачем присутствуете.

После этого стоит попросить участников со стороны клиента обозначить собственные роли, но не ради формального

знакомства, а для понимания интересов, представленных в разговоре:

— Чтобы мы правильно понимали ваши роли, расскажите, пожалуйста, за какую часть проекта отвечает каждый из вас и что особенно важно обсудить сегодня.

Этот вопрос способен дать больше информации, чем долгое изучение организационной структуры. Технический директор может сразу сказать, что его прежде всего волнует безопасность, финансовый руководитель захочет понять модель затрат, руководитель подразделения будет оценивать удобство для сотрудников, а собственника заинтересует влияние на скорость, прибыль и управляемость бизнеса.

Все они находятся на одной встрече, но воспринимают предложение через разные задачи. Если менеджер не понимает этих различий, одна универсальная презентация может показаться убедительной одному участнику и совершенно бесполезной другому.

Сначала уточните время

Даже если встреча была назначена на час, полезно проверить, осталось ли это время в распоряжении клиента:

— Мы планировали закончить к двенадцати. Всё остаётся в силе или у вас появились ограничения по времени?

Вопрос занимает несколько секунд, но позволяет избежать ситуации, когда в середине презентации клиент неожиданно сообщает, что через пять минут должен уходить.

Если времени стало меньше, не стоит пытаться говорить в два раза быстрее и вмещать часовую программу в двадцать минут. Гораздо полезнее определить приоритет:

— Понимаю. Тогда предлагаю за оставшееся время уточнить основную задачу и критерии, а если увидим смысл продолжать, отдельно назначить демонстрацию. Подходит такой порядок?

Так менеджер показывает, что способен расставлять приоритеты, а не просто воспроизводить подготовленный материал.

Иногда опаздывает сам клиент, и продавцу бывает неудобно напоминать, что время разговора сократилось, особенно если перед ним человек более высокого статуса. В результате менеджер пытается провести полную программу за оставшиеся тридцать минут, торопится и теряет качество общения.

Однако уважение ко времени должно быть взаимным.

Можно спокойно обозначить ситуацию:

— У нас осталось около получаса, поэтому предлагаю адаптировать разговор и определить два вопроса, которые сегодня особенно важно обсудить.

Такой подход это не претензия к клиенту, а управление реальностью, в которой проходит встреча.

Ожидания важнее вашей повестки

Менеджер приходит со своим планом: хочет выяснить потребность, представить компанию, показать продукт и договориться о следующем шаге. У клиента тоже существует собственный план, даже если он пока его не озвучил.

Собеседник может хотеть сравнить поставщиков, получить ориентир по цене, проверить новую идею, собрать информацию для руководителя или понять, способен ли менеджер решить конкретную проблему. Если ожидания не сверить, участники могут провести активную встречу и всё равно остаться недовольными. Менеджер будет уверен, что подробно всё объяснил, а клиент уйдёт с ощущением, что так и не получил ответа на главный вопрос.

Поэтому после знакомства и уточнения времени полезно спросить:

— Чтобы встреча была для вас полезной, что вам особенно важно понять или получить по её итогам?

Формулировка может меняться:

— С каким ожиданием вы согласились на разговор?

— Какие вопросы нам обязательно нужно успеть обсудить?

— По какому результату вы поймёте, что встреча прошла не зря?

Последний вопрос особенно ценен, потому что перево-

дит разговор из формата «послушать поставщика» в формат конкретного результата.

И порой клиент отвечает:

— Просто расскажите, что вы предлагаете.

Такой ответ не обязательно означает отказ от диалога. Возможно, человек пока недостаточно хорошо понимает тему, не знает, с чего начать, или ещё не готов раскрывать подробности. В этом случае можно дать короткий контекст, а затем вернуться к его ситуации:

— Конечно. Давайте я за две минуты обозначу, какие задачи мы решаем, после чего задам несколько вопросов, чтобы показать только релевантную часть. Хорошо?

Таким образом менеджер выполняет просьбу собеседника, но не отдаёт всё время встречи универсальной презентации.

Согласуйте маршрут разговора

Когда время и ожидания понятны, можно предложить структуру встречи:

— Тогда предлагаю сначала разобраться, как сейчас устроен процесс и какие изменения вы хотите получить, затем обсудить возможные варианты и ограничения, а в конце определить следующий шаг, если увидим взаимное соответствие. Согласны или нужно что-то добавить?

Это не бюрократическая повестка, а короткий договор о том, как стороны проведут ближайший час.

Понятная структура даёт клиенту ощущение контроля: он знает, когда сможет задать вопросы, будет ли обсуждаться цена и к какому результату ведёт разговор. При этом повестка должна оставаться совместной и допускать изменение, если в процессе обнаружится более важная тема.

Фраза «Сначала я расскажу о компании, затем проведу презентацию, потом покажу кейсы, а в конце отвечу на вопросы» описывает не маршрут переговоров, а программу выступления менеджера, в которой клиенту отведена роль слушателя.

Сравните её с другой формулировкой:

— Я предлагаю сначала понять вашу ситуацию и критерии, после чего показать только те возможности, которые к ним относятся. Затем обсудим вопросы и вместе определим,

имеет ли смысл двигаться дальше.

Во втором варианте клиент становится участником разговора. Слова «вместе определим» не означают отказ от продажи; они показывают, что дальнейшее решение должно опираться на реальную ценность, а не только на способность менеджера удерживать внимание презентацией.

Первый содержательный вопрос

После согласования рамки наступает момент, которого некоторые менеджеры избегают: необходимо оставить презентацию закрытой и начать спрашивать.

Слабым вариантом будет вопрос:

— Расскажите, какие у вас боли?

Клиент может вообще не считать свою ситуацию «болью», а сама формулировка звучит как профессиональный штамп, за которым уже угадывается попытка найти повод для продажи.

Не намного полезнее вопрос:

— Вам интересно повысить эффективность и сократить расходы?

Почти любой человек ответит утвердительно, однако менеджер не получит новой информации. Этот вопрос создан не для понимания, а для удобного согласия.

Первый содержательный вопрос должен одновременно показывать подготовку и оставлять клиенту пространство для собственного описания ситуации.

Например:

— Я увидел, что за последний год вы открыли три региональных офиса. Расскажите пожалуйста, как это повлияло на управление обращениями между головным офисом и филиалами?

Или:

— Насколько я понял из предварительного разговора, сейчас часть процесса ведётся в нескольких системах. Скажите, что стало основной причиной рассматривать изменения именно сейчас?

Или:

— Вы сказали, что хотите сократить срок обработки заявки. Можете подробнее рассказать как сегодня выглядит путь от поступления обращения до результата для клиента?

Такие вопросы показывают, что менеджер готовился и слушал предыдущие ответы, но не предлагают клиенту заранее выбранный вывод. Они приглашают человека рассказать историю, а не подтвердить удобное предположение продавца.

Не торопитесь показывать, что уже всё поняли

Клиент начинает отвечать:

— Главная проблема в том, что филиалы по-разному ведут заявки. Мы поздно видим отклонения и иногда узнаём о них только тогда, когда клиент уже недоволен.

Менеджер узнаёт знакомую ситуацию и перебивает:

— Да, я понял. Вам нужна единая система контроля. Как раз наша платформа позволяет настроить общую воронку, отчётность и уведомления. Сейчас покажу.

Продавец уверен, что быстро распознал потребность и продемонстрировал компетентность, однако клиент может услышать совсем другое:

«Достаточно было одной фразы, чтобы вы перестали меня слушать».

За ответом оставалось множество вопросов. Почему филиалы работают по-разному? Связано ли это с системой, полномочиями, обучением, мотивацией или различиями в бизнес-процессах? Как часто возникают отклонения и как они влияют на деньги, клиентов и выполнение плана? Что компания уже пыталась изменить и почему предыдущие действия не дали результата? Готовы ли региональные руководители к единым правилам?

Одинаковый внешний симптом может возникать по со-

вершенно разным причинам. *Если менеджер начинает про-
давать по первому признаку, он способен точно описать
функцию продукта и при этом полностью ошибиться в за-
даче клиента.*

В первые пятнадцать минут особенно важно не спешить доказывать экспертность. Эксперт — не тот, кто быстрее остальных называет ответ, а тот, кто понимает, какие вопросы необходимо задать до того, как ответ станет обоснованным.

Вместо поспешного «Я понял» полезнее проверить смысл:

— Правильно ли я слышу, что вопрос заключается не только в скорости обработки, но и в том, что головной офис слишком поздно получает информацию об отклонениях?

После подтверждения можно продолжить:

— Что обычно происходит между первым отклонением и моментом, когда о нём узнаёт руководство?

Так менеджер не просто собирает факты, а помогает клиенту увидеть причинную цепочку.

Слушайте ответ, а не ждите своей очереди

У многих менеджеров есть подготовленный список вопросов, и это значительно лучше, чем полное отсутствие подготовки. Однако список способен создать другую проблему, если продавец начинает защищать сценарий от живого разговора.

Менеджер задаёт первый вопрос, получает ответ и сразу переходит ко второму, потому что боится потерять последовательность.

Клиент говорит:

— Мы уже пробовали внедрить похожее решение, но команда его не приняла.

Менеджер смотрит в записи и спрашивает:

— Понятно. А какой у вас бюджет?

Для продавца это два последовательных пункта диагностики. Для клиента такой переход становится доказательством, что важная часть его опыта осталась без внимания.

Фраза «команда не приняла» может определять весь будущий проект, потому что за ней скрываются прошлое разочарование, внутреннее сопротивление и риск повторной неудачи. Если не исследовать эту тему сейчас, позже менеджер будет удивляться, почему клиент осторожен, требует дополнительных гарантий и долго согласовывает решение.

Слышать означает уметь временно отложить собственный план ради существенной информации:

— Что именно команда не приняла?

— Как проходило внедрение?

— Кто сопротивлялся сильнее всего и с чем это было связано?

— Что вы хотели бы сделать иначе в этот раз?

Такие уточнения показывают клиенту, что его ответ действительно влияет на ход разговора. Именно этим диагностика отличается от допроса: при допросе вопросы связаны с анкетой менеджера, тогда как в содержательном диалоге каждый следующий вопрос является логичным и органичным продолжением ответа собеседника.

Когда на встрече несколько участников

В сложных продажах клиент редко представлен одним человеком. На встречу могут прийти представители бизнеса, IT, закупок, финансового подразделения и службы безопасности, причём каждый из них будет использовать собственный язык и оценивать предложение по разным критериям.

Одна из распространённых ошибок заключается в том, что менеджер разговаривает только с самым высокопоставленным участником, смотрит преимущественно на генерального директора, отвечает ему и почти не замечает остальных.

Руководитель действительно может принимать окончательное решение, однако технический специалист способен остановить проект, если увидит критические риски. Будущие пользователи могут формально согласиться, а затем сопротивляться внедрению. Финансовый директор может потребовать другую модель расчёта, а служба закупок — условия, которые не обсуждались во время презентации.

Поэтому в первые минуты важно включить в разговор всех участников:

— Я хотел бы учесть ожидания каждого. Арман, насколько я понимаю, для вас важен бизнес-результат, Айгуль будет оценивать финансовую модель, а Тимур — техническую ре-

ализуемость. Верно? Есть ли другие критерии, которые нам необходимо учитывать?

Так менеджер показывает, что видит перед собой не однородную аудиторию, а систему принятия решения, в которой у каждого человека есть собственная ответственность.

Во время встречи полезно обращать внимание на тех, кто молчит. Молчание не всегда означает согласие: иногда человек не видит возможности вмешаться, не доверяет продавцу или ждёт момента, когда разговор коснётся его профессиональной области.

Включить участника можно конкретным вопросом:

— Тимур, мы сейчас обсуждаем желаемый бизнес-процесс. Какие технические ограничения важно учесть уже на этом этапе?

Это не формальное «А что вы думаете?», а приглашение добавить в обсуждение определённую профессиональную перспективу.

Ошибку можно исправить

Не каждая встреча начинается идеально. Менеджер может опоздать, перепутать имя, не заметить нового участника, слишком быстро перейти к презентации или неверно сформулировать первоначальную гипотезу.

Стремление скрыть ошибку часто вредит сильнее самой ошибки, потому что клиент замечает несоответствие между происходящим и попыткой продавца сохранить безупречный образ.

Если вы опоздали, не нужно долго рассказывать о проблемах и сложной парковке. Достаточно коротко признать факт, взять ответственность и показать, как изменится разговор:

— Коллеги, я опоздал, это моя ошибка. Прошу прощения. Понимаю, что закончить нам нужно в прежнее время, поэтому адаптирую структуру встречи.

Если заметили, что слишком много говорите и слишком быстро перешли к решению, можно остановиться:

— Кажется, я поспешил с предложением и пока недостаточно понял вашу ситуацию. Давайте вернёмся на шаг назад.

Если неправильно интерпретировали слова клиента, не стоит защищать первоначальный вывод:

— Я сделал поспешное предположение. Правильно ли я теперь понимаю, что основная сложность заключается в другом?

Подобные фразы не разрушают экспертность. Напротив, они показывают способность видеть реальность, признавать неточность и корректировать поведение.

Клиент не требует от менеджера абсолютной безошибочности, но хочет понимать, как тот действует, когда ошибка всё-таки произошла.

Пять задач первых пятнадцати минут

Начало встречи не следует превращать в жёсткий скрипт. Разговор с владельцем небольшой компании будет отличаться от заседания закупочной комиссии, а двадцатиминутное онлайн-знакомство — от очных переговоров по крупному проекту.

Тем не менее в большинстве случаев за первые пятнадцать минут менеджеру важно решить пять задач.

Первая — установить контакт. Необходимо поздороваться, представить участников, создать спокойный профессиональный тон и показать полное присутствие в разговоре.

Вторая — уточнить время. Важно понять, сколько минут действительно есть в распоряжении, и при необходимости адаптировать первоначальный план.

Третья — определить роли и ожидания. Менеджеру нужно узнать, кто участвует во встрече, за какую часть отвечает и какой результат считает полезным.

Четвёртая — согласовать повестку. Следует предложить понятный маршрут разговора и убедиться, что клиент хочет обсудить именно эти вопросы.

Пятая — задать первый содержательный вопрос и действительно услышать ответ. Не нужно торопиться с презентацией; первые слова клиента должны влиять на глубину и направление дальнейшей встречи.

Решение этих задач может занять семь минут или пятнадцать, а их порядок иногда будет меняться. Важно не механически пройти каждый пункт, а создать условия, в которых возможен содержательный диалог.

Перед следующей встречей

Вспомните три последние встречи с клиентами и честно ответьте:

- кто говорил больше в первые пятнадцать минут;
- уточнили ли вы реальное время разговора;
- понимали ли роли всех участников;
- спросили ли, что клиент хочет получить по итогам;
- согласовали ли структуру встречи;
- каким был первый содержательный вопрос;
- повлияли ли ответы клиента на первоначальный план;
- в какой момент собеседник впервые почувствовал, что его услышали.

Перед следующей встречей не репетируйте первые пятнадцать минут слово в слово. Подготовьте не текст, а логику:

- Как я представлю себя и коллег через их роли?
- Как уточню время и ожидания клиента?
- Какую структуру разговора предложу?
- Какой вопрос покажет, что я изучил контекст?
- Как напомню себе не переходить к решению слишком рано?

Первые минуты не обязаны быть эффектными. Они должны дать клиенту три более важных ощущения:

«Этот человек подготовился».

«Он уважает моё время».

«Ему действительно важно понять мою ситуацию».

Если эти ощущения появились, клиент начинает говорить не с очередным продавцом, а с человеком, которому, возможно, стоит доверить свою задачу. Однако установить правильную форму разговора недостаточно: дальше менеджеру предстоит доказать, что он способен не только задавать вопросы, но и слышать больше, чем произнесённые слова.

Глава 3

Слышать больше, чем слова

Менеджер начал встречу правильно: заранее изучил компанию, подготовил вопросы, уточнил ожидания клиента и не стал сразу открывать презентацию. Он внимательно смотрел на собеседника, периодически кивал и делал записи, поэтому со стороны могло показаться, что разговор складывается именно так, как должен складываться профессиональный диалог.

— Как сейчас организована работа с обращениями клиентов? — спросил он.

— Формально все филиалы работают в одной системе, — ответил руководитель, — но некоторые сотрудники продолжают вести часть информации в таблицах, потому что считают их удобнее. Мы пытались запретить такую практику, однако это вызвало сопротивление, и в итоге руководители филиалов начали просто скрывать от нас часть процессов.

Менеджер посмотрел в подготовленный список и задал следующий вопрос:

— Сколько сотрудников будет пользоваться новой системой?

— Около ста пятидесяти, но проблема, скорее всего, не

в количестве пользователей. Люди не понимают, зачем им менять привычный способ работы.

— Понятно. А какой бюджет вы предусмотрели?

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.