

Марина
12+
Скуратовская

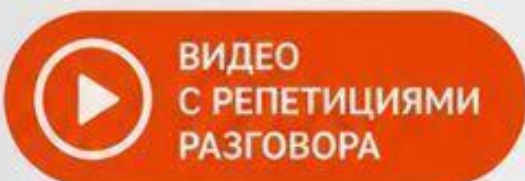


**БОЛЬШЕ
ДОГОВОРОВ**

От простых разговоров
к сложным сделкам

КАК ПРОДАВАТЬ НАТЯЖНЫЕ ПОТОЛКИ ПО ТЕЛЕФОНУ И НА ЗАМЕРЕ

Структура продающего разговора
с речевыми конструкциями.



из практикума
«Разговор до договора»
май 2026 года



Марина Скуратовская

**Как продавать натяжные
потолки по телефону и на замере**

«Издательские решения»

Скуратовская М.

Как продавать натяжные потолки по телефону и на замере /
М. Скуратовская — «Издательские решения»,

Книга о том, как вести клиента от первого звонка до договора: перехватывать инициативу без давления, проводить диагностику, учитывать типаж клиента, обсуждать цену, работать с возражениями и выводить на замер. Внутри — структура продающего разговора, готовые речевые конструкции и видео с репетициями из практикума «Разговор до договора». Не набор скриптов, а система, которая помогает понимать, что сказать клиенту и что делать дальше.

Содержание

Как продавать натяжные потолки по телефону и на замере	6
Оглавление	7
Введение. Как устроен разговор до договора	8
Часть I. Понимание клиента и позиция продавца	9
Глава 1. Типажи клиентов	9
Глава 2. Поколения клиентов	10
Глава 3. Позиция продавца	11
Часть II. Диагностическая часть разговора	12
Глава 4. Перехват инициативы и легитимация эксперта	12
Глава 5. Второй вопрос: вход в диагностику	13
Глава 6. Диагностика и сбор досье	14
Глава 7. Как разговаривать клиента	15
Глава 8. Третий вопрос: сроки	16
Часть III. Продающая часть разговора	17
Глава 9. Цена начинается до цифры	17
Глава 10. Вилка цен	18
Глава 11. Реакция клиента на цену	19
Глава 12. Стратегическая пауза	20
Глава 13. Вывод на замер	21
Глава 14. Отложенное касание	22
Часть IV. Возражения и продолжение переговоров	23
Глава 15. Базовые возражения	23
Глава 17. Кастинг исполнителей	24
Глава 18. Торг	25
Глава 19. Повторный звонок	26
Часть V. Замер и договор	27
Глава 20. Звонок замерщика	27
Глава 21. Замер как продолжение продажи	28
Глава 22. От замера к договору	29
Глава 23. Как разбирать и исправлять собственные разговоры	30
Часть I. Понимание клиента и позиция продавца	33
Глава 1. Типажи клиентов	33
«Быдло»: уберите лишнюю сложность	33
Одинаковые слова, разные задачи	36
Как проверять первую версию	37
Глава 2. Поколения клиентов	42
Поколение X: смысл, структура и собранность	44
Звонить или писать?	45
Один смысл, четыре подачи	46
Глава 3. Позиция продавца	48
«Мы уже работаем»	51
«Свой человек»	51
Управление не равно давлению	53
Конец ознакомительного фрагмента.	56

Как продавать натяжные потолки по телефону и на замере

Марина Скуратовская

© Марина Скуратовская, 2026

ISBN 978-5-0071-2173-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Как продавать натяжные потолки по телефону и на замере

Оглавление

Введение. Как устроен разговор до договора

- Путь клиента от первого обращения до договора
- Диагностическая и продающая части разговора
- Задача каждого этапа
- Логика следующего шага
- Почему знания о продукте недостаточно, чтобы уверенно продавать

Часть I. Понимание клиента и позиция продавца

Глава 1. Типажи клиентов

- Типаж как способ поведения и принятия решения
- «Быдло»
- Руководитель
- Подчинённый
- Просветлённый клиент
- Как определить типаж в разговоре
- Как подобрать темп, аргументы и манеру общения
- Как проверять первое впечатление по ходу диагностики
- Как адаптироваться к клиенту, не теряя своей позиции

Глава 2. Поколения клиентов

- Поколение как привычный способ воспринимать общение
- Зумеры
- Миллениалы
- Поколение X
- Бумеры
- Темп, подробность и форма подачи
- Когда лучше звонить, а когда писать
- Как соединять поколение и типаж клиента

Глава 3. Позиция продавца

- Почему страх потерять сделку ослабляет разговор
- Опора на тело
- Стратегия «Анти-надежда»
- Структура разговора как основа устойчивости
- Техника «Мы уже работаем»
- Техника «Свой человек»
- Управление без давления
- Профессиональная близость без заискивания

Часть II. Диагностическая часть разговора

Глава 4. Перехват инициативы и легитимация эксперта

- Начало входящего звонка
- Начало исходящего звонка
- Как не стать справочным бюро
- Первый вопрос: имя клиента
- Как ответить на вопрос и продолжить разговор своим вопросом
- Как звучать уверенно без жёсткости и суеты
- Голос, интонация и полуулыбка
- Как удержать направление разговора с первых секунд

Глава 5. Второй вопрос: вход в диагностику

- Вопрос о площади и масштабе объекта
- Что делать, если клиент не знает точных параметров
- Как через один вопрос открыть полноценную диагностику
- Как развивать найденную ветку разговора
- Почему вопросы не должны звучать как анкета
- Как не перескакивать к следующему вопросу слишком рано

Глава 6. Диагностика и сбор досье

- Технические параметры объекта
- Стадия ремонта
- Работа смежников
- Бытовые обстоятельства клиента
- Состав семьи и участники решения
- Задачи, опасения и ожидания
- Кто принимает окончательное решение
- Как заранее увидеть будущие возражения
- Как фиксировать досье для дальнейшей работы
- Почему важно понять не только что хочет клиент, но и зачем ему это нужно

Глава 7. Как разговаривать клиента

- Человеческий разговор без пустой болтовни
- Как замечать важные для клиента детали
- Как естественно поддерживать найденную тему
- Как разговаривать закрытого человека
- Как собирать жизненный контекст, не нарушая границ
- Как сохранять позицию специалиста
- Когда пора возвращаться к предмету разговора

Глава 8. Третий вопрос: сроки

- Как спрашивать о сроках
- Что может стоять за ответом «потом»
- Объективная пауза и отсутствие готовности
- Как не додумывать ответ за клиента
- Готов ли объект к замеру
- Как определить следующий шаг

Часть III. Продающая часть разговора

Глава 9. Цена начинается до цифры

- Как диагностика подготавливает разговор о стоимости
- Почему слабая позиция по цене возникает раньше расчёта
- Как показать различия между решениями
- Как использовать технические знания при объяснении цены
- Что происходит, если назвать стоимость раньше времени
- Как подготовить клиента к выбору, а не к сравнению отдельных цифр

Глава 10. Вилка цен

- Когда можно называть ориентировочную стоимость
- Минимальная комплектация для расчёта
- Три варианта цены
- Почему начинать нужно с более дорогого решения
- Как использовать досье при объяснении вариантов
- Как не дать клиенту зацепиться только за нижнюю сумму
- Как продолжить разговор после озвучивания вилки

Глава 11. Реакция клиента на цену

- Что может стоять за первой реакцией
- Почему нельзя сразу оправдываться
- Как не предлагать скидку самому себе
- Когда нужно уточнять, а когда молчать
- Как сохранить управление разговором после цифры
- Как понять, готов ли клиент двигаться дальше

Глава 12. Стратегическая пауза

- Когда не нужно продолжать разговор с ходу
- Как взять время на расчёт и анализ
- Как договориться о возвращении к разговору
- Как спрогнозировать будущие возражения
- Как подготовить следующую стратегию
- Как не превратить паузу в зависшую сделку

Глава 13. Вывод на замер

- Когда клиента уже можно вести на замер
- Как связать предложение замера с диагностикой
- Как объяснить пользу встречи
- Как представить замерщика
- Почему клиент должен ждать не выезда, а решения своей задачи
- Платный замер и его ценность
- Как назначить замер без просьб и оправданий

Глава 14. Отложенное касание

- Когда ехать на замер ещё рано
- Как не отпускать клиента в никуда
- Событие, к которому привязывается следующий звонок
- Как назначить конкретную дату
- Что зафиксировать в досье
- Как сопровождать клиента во время долгого ремонта
- Как понять, что пришло время вернуть разговор в движение

Часть IV. Возражения и продолжение переговоров

Глава 15. Базовые возражения

- Как выяснить, что на самом деле стоит за словами клиента
- «Дорого»
- «У других дешевле»
- «Точнее сколько?»
- «Я подумаю»
- «Надо посоветоваться»
- Как использовать досье и типаж клиента
- Почему нельзя спорить, оправдываться и самому предлагать скидку

Глава 16. Сложные и скрытые возражения

- «Почему вы задаёте столько вопросов?»
- Недоверие к специалисту или компании
- Неудобные и провокационные вопросы
- Нереалистичные требования к гарантиям
- Возражения, которые клиент не произносит прямо
- Как сохранять позицию без лишних обещаний
- Техника «Вопрос вместо спора»

Глава 17. Кастинг исполнителей

- Как понять, что клиент сравнивает нескольких специалистов
- Что выяснить до согласия на участие
- Почему кастинг не означает, что сделка потеряна
- Как использовать диагностику и досье
- Когда выгоднее приезжать после других исполнителей
- Как обсуждать уже полученные клиентом предложения
- Как не сводить сравнение только к цене
- Как перевести кастинг в выбор подходящего решения

Глава 18. Торг

- Почему клиент начинает торговаться
- Ограничение бюджета или проверка позиции
- Что можно менять в комплектации
- Чем изменение решения отличается от необоснованной скидки
- Как не снижать цену раньше времени
- Как возвращать разговор к ценности выбранного варианта
- Когда уступка помогает договору, а когда ослабляет продавца

Глава 19. Повторный звонок

- Цель повторного звонка
- Возвращение через прежнюю договорённость
- Как использовать досье и бытовые детали
- Почему нельзя начинать с вопроса «Ну что, решили?»
- Как вернуть разговор к следующему шагу
- Второе и последующие касания
- Как не превращать звонок в попрошайничество

Часть V. Замер и договор

Глава 20. Звонок замерщика

- Почему замер начинается до приезда на объект
- Когда менеджер и замерщик — разные люди
- Когда один человек совмещает обе роли
- Что замерщик должен знать из досье
- Как продолжить уже созданный контакт
- Как не звонить клиенту в роли курьера
- Как снизить напряжение перед встречей
- Как разговорить клиента до приезда
- Как стать «своим» без наигранной дружбы
- Как показать компетентность без перегруза
- Что уточнить о готовности объекта и участниках встречи

Глава 21. Замер как продолжение продажи

- Подготовка к замеру
- Внешний вид и первое впечатление
- Начало встречи
- Как использовать досье на объекте
- Как разговаривать клиента до расслабления
- Типаж клиента на замере
- Считывание семейной динамики
- Кто принимает решение и кто влияет на него
- Как создать эмоционального союзника
- Экспертность через полезные решения
- Техника «Баджер»
- Применение вопроса вместо спора на объекте

Глава 22. От замера к договору

- Презентация решения и комплектации
- Техника маленьких согласий
- Техника будущего монтажа
- Как озвучить точную цену
- Подтверждение комплектации
- Переход к сроку установки
- Когда доставать договор
- Техника «Скидка на пороге»
- Что делать, если клиент не подписывает договор сразу
- Как договориться о продолжении после замера

Глава 23. Как разбирать и исправлять собственные разговоры

- Кто управлял разговором
- Было ли собрано достаточное досье
- Продолжал ли продавец важные ответы клиента
- Были ли учтены типаж и поколение
- Не появилась ли цена раньше времени
- Понял ли клиент разницу между вариантами
- Как продавец отреагировал на возражение
- Был ли зафиксирован следующий шаг
- В какой момент структура сменилась привычной реакцией
- Почему вывода «плохо поговорил» недостаточно
- Как найти один конкретный момент разговора
- Как отделить ошибку от оценки самого себя
- Что именно нужно повторить иначе
- Первая попытка, разбор и повтор
- Как переносить исправление из репетиции в настоящий разговор
- Как замечать развитие навыка в следующих звонках и замерах

Заключение. От понимания к устойчивому навыку

- Как этапы разговора складываются в единую систему
- Что читатель уже может применять самостоятельно
- Почему знания не всегда сразу меняют поведение
- Как репетиции помогают услышать ошибку, получить точную корректировку и повторить трудный эпизод иначе
- Как продолжить работу над своими разговорами
- Обращение к читателю

Введение. Как устроен разговор до договора

Большинство специалистов в натяжных потолках не выбирали продажи как отдельную профессию. Обычно человек сначала осваивает монтаж, начинает хорошо разбираться в материалах и конструкциях, постепенно берёт собственные заказы, сам отвечает на звонки, ездит на замеры и заключает договоры. Пока клиенты приходят по рекомендации, этого опыта часто хватает. Человек уже настроен доверительно, примерно понимает, к кому обращается, и разговор складывается естественно. Но как только появляются обращения с рекламы, Авито и других площадок, где клиент одновременно сравнивает нескольких исполнителей, привычного общения по наитию становится недостаточно.

В этот момент обнаруживается неприятная вещь: можно прекрасно разбираться в потолках и при этом терять клиентов ещё до замера.

Специалист знает, какое полотно предложить, где понадобится дополнительный профиль, как расположить свет, что может помешать монтажу и какое решение будет надёжнее. Но клиент начинает разговор с вопроса о стоимости, получает ответ, благодарит и исчезает. Иногда продавец подробно рассказывает о материалах, комплектующих и технологии, а человек использует эту консультацию, чтобы продолжить сравнение с другими компаниями. Бывает и так, что замер прошёл спокойно, клиент внимательно слушал, соглашался с предложениями и задавал вопросы, но договор в итоге не подписал. Вроде бы всё было нормально, а в какой именно момент разговор перестал вести к сделке, непонятно.

Проще всего объяснить это высокой ценой, демпингом конкурентов или особенностями самого клиента. Можно решить, что продавцу не хватает уверенности, настойчивости или убедительных формулировок. Кажется, что нужна одна сильная фраза, которая поможет справиться с сомнением и подтолкнёт человека к решению. На практике сделка редко теряется в последней реплике. Обычно к этому моменту уже сложилась целая цепочка действий, каждое из которых повлияло на результат.

Возможно, продавец с первых секунд отдал инициативу и дальше только отвечал на вопросы. Он мог узнать площадь, но не понять, что происходит на объекте, кто участвует в выборе, какие работы должны завершиться до монтажа и когда потолки действительно понадобятся. Стоимость могла прозвучать до того, как клиент увидел разницу между решениями, поэтому сравнивать осталось только цифры. Иногда после первого разговора на замер приезжает другой человек, которому не передали собранную информацию, и заказчик вынужден заново рассказывать всю историю. Бывает и обратная ситуация: клиент уже готов двигаться дальше, но продавец не замечает этого и завершает разговор без конкретной договорённости.

Поэтому продажа натяжных потолков не собирается из отдельных удачных фраз. Нужно видеть весь путь клиента и понимать задачу каждого этапа.

Разговор до договора начинается с первого обращения, продолжается в диагностике, обсуждении стоимости, повторных контактах и замере, а завершается конкретным решением. Это не означает, что каждый звонок должен немедленно привести к подписанию договора. В одном случае правильным следующим шагом станет замер. В другом нужно договориться о звонке после того, как закончат электрику, уложат плитку или установят кухню. Иногда продавцу потребуется взять время на расчёт, а затем вернуться к клиенту в заранее согласованный момент. После замера человек тоже не всегда принимает решение сразу, и тогда важно понять, что его остановило и как продолжить разговор.

Смысл управления продажами не в том, чтобы всё время подталкивать клиента. Задача продавца заключается в другом: понимать, что сейчас происходит, какая информация ещё нужна и к какому действию можно обоснованно перейти.

Эта система появилась не из наблюдений со стороны. Я работаю в замерных нишах с 2008 года, а с 2020 года продолжаю сама продавать натяжные потолки. За 18 лет я провела более 20 тысяч сделок в разных замерных нишах: от натяжных потолков и окон до ремонта и других работ для дома. Общая сумма моих личных продаж составляет около 1,5 миллиардов рублей. В неё входят и крупные сделки, связанные со строительством частных домов. Мне приходилось не только разговаривать с клиентами и заключать договоры, но и организовывать продажи, разбирать работу менеджеров и замерщиков, переносить закономерности из окон, мебели, штор, ремонта и строительства обратно в потолочную нишу. Поэтому в книге будут не отвлечённые советы о переговорах, а логика, которая выросла из реальных звонков, замеров, договоров и учебных репетиций.

Телефонный разговор состоит из двух больших частей. Первая часть диагностическая. В ней продавец получает право задавать вопросы, выясняет параметры объекта, стадию ремонта, работу смежников, сроки, состав семьи и участников решения. Он узнаёт не только то, какой потолок хочет клиент, но и зачем человеку нужно именно такое решение, чего он опасается и что будет иметь значение при выборе исполнителя.

Диагностика при этом не должна превращаться в анкетирование. Можно задать все правильные вопросы и всё равно ничего не понять о человеке. Такое происходит, когда продавец слышит только фактический ответ и сразу переходит к следующему пункту. Клиент упоминает электрика, переезд, маленького ребёнка, новую работу или спор с супругом по поводу освещения, а собеседник никак на это не реагирует. В результате важная деталь остаётся незамеченной, хотя именно она могла помочь понять сроки, тревогу клиента или его способ принятия решения.

Вторая часть разговора продающая. Она начинается не с озвучивания цены, а с использования всего, что удалось узнать раньше. Продавец показывает подходящие варианты, объясняет различия между ними, связывает решение с обстоятельствами клиента и только после этого переходит к стоимости. Затем нужно выдержать реакцию человека, разобраться в сомнениях и договориться о следующем шаге.

Если диагностическая часть проведена поверхностно, в продающей почти не на что опереться. Тогда специалист начинает говорить общими словами о качестве, гарантии, опыте и хороших материалах. Клиент слышит примерно то же самое от других исполнителей, поэтому выбор постепенно сводится к цене. Чем точнее собрана информация в начале, тем меньше приходится убеждать в конце.

В книге мы последовательно пройдем весь этот путь. Сначала разберём, почему люди по-разному принимают решения и воспринимают одну и ту же подачу. Затем соберём диагностическую часть разговора: перехват инициативы, первые вопросы, досье, разговаривание клиента и сроки. После этого перейдём к стоимости, реакции на неё, замеру и отложенным касаниям. Отдельно рассмотрим возражения, сравнение исполнителей, торг и повторные звонки. Завершится путь звонком замерщика, работой на объекте и переходом к договору.

В книге будут использоваться фрагменты реальных учебных репетиций. Среди них есть удачные попытки, ошибки, разборы и повторные разговоры после корректировки. Их задача не в том, чтобы оценивать участников или выставлять чью-то неудачную формулировку напоказ. На таких примерах хорошо слышно то, что человек часто не замечает в собственной речи: где он отдал инициативу, не продолжил важный ответ, поторопился с ценой или оставил разговор без конкретного продолжения.

Участники практикума нередко понимали материал уже после объяснения, но во время репетиции возвращались к прежней привычке. Один человек задавал нужный вопрос, но не развивал ответ. Другой хорошо собирал техническую информацию, однако не замечал самого клиента. Третий понимал, что не нужно торопиться со скидкой, но предлагал её сразу после первой паузы. После разбора тот же эпизод повторялся ещё раз, и только тогда новое действие начинало закрепляться.

Именно поэтому структура разговора не ограничивает живое общение. Она освобождает внимание. Когда продавец понимает текущий этап и видит следующее действие, ему не приходится лихорадочно вспоминать подходящую фразу. Он может слушать человека, реагировать на его слова и одновременно сохранять направление разговора.

Возможно, вы по-прежнему не считаете себя продавцом. Вы привыкли называть себя монтажником, замерщиком, мастером или собственником компании. Это не мешает освоить продажи и не требует превращаться в другого человека. Разговор с клиентом является таким же рабочим процессом, как замер или монтаж. У него есть последовательность, задачи, инструменты и точки, в которых одно неточное действие влияет на всё дальнейшее движение.

К концу книги у вас должно появиться ясное понимание: что сейчас происходит в разговоре, какую задачу вы решаете и к какому следующему шагу ведёте клиента.

С этого и начнём.

Часть I. Понимание клиента и позиция продавца

Глава 1. Типажи клиентов

Один клиент звонит и после первых слов требует: «Скажите цену, мне больше ничего не надо». Второй внимательно отвечает на вопросы, но постоянно сомневается и хочет убедиться, что поступает правильно. Третий уточняет, почему вы спрашиваете именно об этом, просит объяснить разницу между вариантами и не готов двигаться дальше, пока не увидит логику решения. Четвёртый спокойно обсуждает ремонт, легко принимает рекомендации и не пытается ни бороться за управление, ни переложить выбор на продавца.

Формально все они обратились с одной задачей: сделать натяжные потолки. Однако одинаковый разговор с ними даст разные результаты.

Если говорить со всеми мягко и подробно, один человек почувствует внимание, а другого начнёт раздражать количество слов. Если сразу дать жёсткую рекомендацию, один с облегчением согласится, а другой решит, что его пытаются продать. Если представить несколько вариантов и предложить самостоятельно выбрать лучший, руководитель включится в обсуждение, а подчинённый может окончательно растеряться.

Специалисту легко объяснить это характером клиента. Этот приятный, тот тяжёлый, третий какой-то странный. Такая оценка почти не помогает в работе, потому что не отвечает на главный вопрос: как с человеком разговаривать дальше?

Для этого в моей методике есть типажи клиентов. Типаж показывает не то, какой человек вообще, а то, как он ведёт себя в конкретной ситуации и каким способом сейчас принимает решение.

Это важное уточнение. Один и тот же человек может уверенно руководить сотрудниками, но оказаться подчинённым, когда выбирает потолок и боится ошибиться в незнакомой теме. Спокойный и вежливый собеседник способен превратиться в руководителя, если речь заходит о большой сумме или сроках ремонта. Человек, который резко требует назвать цену, может после нескольких вопросов успокоиться и начать нормально обсуждать задачу.

Поэтому типаж не нужно ставить человеку как диагноз. Мы выдвигаем рабочее предположение, подбираем под него подачу и проверяем свою версию по ходу разговора.

В практикуме мы используем четыре типажа: «быдло», руководитель, подчинённый и просветлённый клиент. Названия могут звучать резко, особенно первое, но они описывают не социальный уровень, образование или воспитание человека. Речь идёт только о способе поведения в продаже.

«Быдло»: уберите лишнюю сложность

Клиент этого типажа хочет быстро понять три вещи: что вы предлагаете, подходит ли ему это решение и сколько оно будет стоить. Он не стремится глубоко разбираться в технологии и редко испытывает удовольствие от подробного сравнения профилей, полотен и способов установки.

Его можно услышать по коротким, прямым фразам: «Мне просто цену скажите», «Что вы так долго спрашиваете?», «Мне обычный потолок нужен», «Давайте без всего этого». Он может перебивать, обрезать объяснение и возвращать разговор к тому, что считает главным.

Самая частая ошибка продавца в такой ситуации заключается в попытке доказать свою экспертность количеством информации. Специалист начинает подробно рассказывать о мате-

риалах, производителях, профилях, закладных и особенностях монтажа. Клиент перестаёт слушать, раздражается и ещё настойчивее требует простого ответа.

Ему действительно нужна простота, но простота не означает, что продавец должен немедленно отдать инициативу и назвать случайную цену. Нужно коротко объяснить, зачем вы задаёте вопросы, быстро собрать необходимый минимум и дать понятное направление.

Например, клиент говорит: «Мне обычный потолок нужен. Сколько стоит?» Вместо длинного объяснения можно ответить: «Сориентирую. Сначала уточню площадь и что будет по освещению, потому что от этого стоимость меняется. Потолки какой площади хотите сделать?»

Вы не спорите, не читаете лекцию и не начинаете оправдываться. Одновременно вы не позволяете превратить себя в калькулятор.

Такому клиенту важна собранность. Говорить нужно короче, конкретнее и увереннее. Лучше предложить понятное решение, чем перечислить пять равноправных вариантов. Вместо «у нас есть несколько видов профилей, сейчас я расскажу про каждый» уместнее сказать: «Для вашей задачи я бы предложила этот вариант. Он нормально решает вопрос и не усложняет монтаж».

При этом опасно подстраиваться под резкость клиента так, что вы сами начинаете суетиться. Этот типаж быстро проверяет, кто управляет разговором. Если продавец торопится, оправдывается или пытается любой ценой понравиться, уважение к нему снижается. Простая подача должна оставаться сильной.

Ещё одна ошибка состоит в том, чтобы принять прямоту за грубость и заранее настроиться на конфликт. Не каждый человек, который требует конкретики, собирается спорить или создавать проблемы. Иногда ему действительно нужна короткая дорога к решению. Задача продавца заключается не в том, чтобы исправить манеру клиента, а в том, чтобы дать ему понятный и управляемый разговор.

Подчинённый: дайте опору и проведите к решению

Подчинённый ведёт себя иначе. Он не столько хочет упростить задачу, сколько боится принять неправильное решение. Ему важно почувствовать, что рядом есть специалист, который понимает ситуацию, предложит нормальный путь и не оставит его один на один со сложным выбором.

Такой клиент часто отвечает спокойно и охотно, но может сомневаться, переспрашивать и искать подтверждение: «А как обычно делают?», «А вы бы что выбрали?», «Как будет правильнее?», «А это точно нормально?» Иногда он просит много вариантов, хотя на самом деле не хочет выбирать между ними самостоятельно.

Если такому человеку сказать: «Решайте сами, тут всё зависит от вашего вкуса», он может зависнуть. Внешне продавец оставил клиенту свободу, но клиент услышал другое: специалист не готов взять на себя ответственность за рекомендацию.

Подчинённому нужна опора. Это не значит, что за него следует принять все решения и лишить права выбора. Нужно сначала понять задачу, затем сузить поле и уверенно объяснить, что вы рекомендуете.

Например: «Смотрите, для вашей комнаты есть два нормальных варианта. Первый проще и дешевле, второй лучше решает вопрос со светом. С учётом того, что у вас здесь будет рабочая зона, я бы предложила второй. Так вам не придётся потом добавлять отдельное освещение».

В этой формулировке есть и выбор, и направление. Человеку не говорят: «Делайте только так». Ему показывают логику и помогают принять решение.

С подчинённым хорошо работают порядок, понятная последовательность и спокойные подтверждения: «это нормальная практика», «в вашей ситуации обычно делаем так», «сейчас разберёмся по шагам». Не нужно превращаться в строгую учительницу или говорить сверху

вниз. Авторитет здесь возникает не из громкого тона, а из ощущения, что специалист знает дорогу и может аккуратно провести по ней.

Важно не перепутать подчинённого с первым типажом. Оба могут просить сказать проще, но причины у них разные. «Быдло» хочет убрать лишнюю сложность и быстрее закрыть вопрос. Подчинённый хочет, чтобы специалист разобрался в сложности за него и дал безопасный путь.

Если подчинённому бросить: «Берите вот это и не заморачивайтесь», он может не успокоиться, потому что не понял, почему решение подходит именно ему. Если первому типуажу дать длинное заботливое объяснение, он начнёт раздражаться. Слова могут быть похожими, но задача продавца различается.

Ещё одна типичная ошибка возникает, когда специалист сам не уверен в рекомендации. Он перечисляет варианты, рассуждает вслух, меняет мнение и в конце добавляет: «Ну, смотрите сами». Подчинённый считает эту неопределённость особенно быстро. Если человек пришёл за опорой, а получил ещё больше сомнений, решение откладывается.

Руководитель: покажите логику и оставьте ему управление выбором

Руководитель хочет понимать, как устроено решение. Ему недостаточно услышать: «Так будет лучше». Он хочет увидеть, почему лучше, в чём различаются варианты и на какие последствия влияет каждый из них.

Такой клиент задаёт уточняющие вопросы, проверяет причинно-следственные связи и может перебивать, если объяснение кажется ему размытым. Он спрашивает: «Почему вы предлагаете именно это?», «В чём разница?», «Что изменится, если сделать иначе?», «На основании чего вы считаете этот вариант подходящим?»

Иногда продавец принимает эти вопросы за недоверие и начинает оправдываться. Он перечисляет опыт, гарантии, сертификаты и пытается доказать, что является специалистом. Руководителю чаще всего нужно не это. Ему важна ясность и возможность контролировать собственный выбор.

С ним хорошо работает структура: «Здесь есть два решения. Они отличаются стоимостью, сроком монтажа и тем, как будет выглядеть свет. В вашем случае я рекомендую второй вариант, потому что вы хотите сохранить высоту и получить равномерное освещение. Но окончательно сравнить их мы сможем после замера».

Вы не отнимаете у человека решение и не перекладываете его полностью на него. Вы показываете систему выбора, даёте свою профессиональную позицию и оставляете клиенту возможность осознанно согласиться или задать следующий вопрос.

Руководитель плохо воспринимает мутные формулировки и рассуждения без вывода. Когда специалист долго думает вслух, перескакивает между вариантами или отвечает не на тот вопрос, доверие снижается. Такой клиент быстро замечает, есть ли в речи порядок.

На одной из репетиций участник определил клиента как руководителя, но не подстроил под него разговор. Клиент несколько раз объяснил, что стены уже подготовлены и трогать их не будут, а продавец продолжал рассуждать о конфигурации и уводил разговор в другую сторону. После звонка я спросила: «Типаж какой был?» Участник ответил: «Руководитель». Определение оказалось верным, но этого было недостаточно. Продавец не отвечал на поставленные вопросы и не давал нужной чёткости.

В этом месте хорошо видно, зачем вообще нужны типажи. Узнать руководителя мало. Нужно дать ему именно то, что он ищет: точный ответ, структуру и понятное направление. Если человек спросил о конкретном ограничении, нельзя отвечать общей презентацией продукта только потому, что вы её хорошо знаете.

С руководителем важно не впасть и в другую крайность. Некоторые продавцы, почувствовав уверенного собеседника, начинают прогибаться: соглашаются со всеми его выводами, боятся возразить и отказываются от своей профессиональной позиции. Другие отвечают борьбой и пытаются доказать, кто лучше понимает потолки. Оба варианта ломают контакт.

Рабочая позиция звучит иначе: «Понимаю, почему вы рассматриваете этот вариант. Здесь есть один технический риск, который важно учесть. Давайте покажу, в чём он, а дальше сравним оба решения».

Вы признаёте право клиента контролировать выбор, но не отказываетесь от своей роли специалиста.

Просветлённый клиент: не мешайте нормальному разговору

Просветлённый клиент не пытается давить, не перекладывает на вас весь выбор и не требует доказать каждую мысль. Он спокойно обсуждает задачу, слышит аргументы, задаёт содержательные вопросы и способен принять решение без борьбы за управление.

На практике именно с ним продавцы иногда начинают ошибаться неожиданным образом. Разговор идёт легко, и специалист решает, что теперь нужно срочно усилить продажу. Он добавляет давление, усложняет объяснение, начинает слишком активно убеждать или играть роль близкого друга.

Просветлённому клиенту обычно не требуется специальная борьба с сомнениями. Ему нужна адекватная совместная работа. Можно спокойно собрать досье, предложить решение, объяснить существенную разницу и договориться о следующем шаге.

Он может сказать: «Я посмотрела световые линии, но не уверена, подойдут ли они к нашей комнате». Нормальное продолжение выглядит так: «Давайте разберёмся. Расскажите, как вы планируете использовать комнату и какой свет вам нужен в обычной жизни». Не нужно сразу восхищаться подготовленностью клиента, читать лекцию или доказывать превосходство одного решения.

Такого человека легко узнать по готовности участвовать в разговоре без постоянной проверки границ. Он спокойно отвечает, уточняет по существу, способен рассмотреть рекомендацию и не требует, чтобы специалист либо подчинился, либо всё решил вместо него.

Но и здесь нельзя торопиться с окончательным выводом. Спокойная реакция в начале ещё не означает, что человек останется таким же при обсуждении цены, сроков или договора. Типаж может проявиться ярче, когда появляется риск, необходимость выбора или участие второго члена семьи.

Просветлённый типаж напоминает нам о важной вещи: адаптация не должна быть заметной игрой. Иногда лучшая подача заключается в том, чтобы не мешать естественному контакту и не добавлять действия, которые нужны продавцу для ощущения собственной активности, но не нужны клиенту.

Одинаковые слова, разные задачи

Представим, что три клиента начинают разговор одинаково: «Сколько будет стоить потолок в комнате?»

Первый сразу обрывает уточнения: «Мне просто цену скажите, без вот этого всего». Рабочая версия: перед нами «быдло». Нужно коротко обозначить зависимость стоимости от нескольких параметров, быстро собрать необходимый минимум и не уходить в длинные объяснения.

Второй отвечает на вопросы, а затем спрашивает: «А какой вариант вы бы посоветовали? Я не очень понимаю, что лучше». Вероятнее всего, это подчинённый. Ему нужно не только назвать варианты, но и дать рекомендацию, объяснив, почему она подходит.

Третий уточняет: «Что именно вам нужно узнать для расчёта и насколько цена потом может измениться?» Похоже на руководителя. Ему нужно показать логику расчёта, границы предварительной суммы и процесс уточнения.

Исходная просьба одна и та же. Различается не текст вопроса, а то, как человек реагирует на ваше ведение.

Именно реакция даёт первые признаки типажа. Когда вы говорите: «Я задам несколько вопросов, чтобы корректно вас сориентировать», один человек возвращает разговор к цене, второй спокойно соглашается, третий спрашивает, какие именно сведения понадобятся. На этом этапе мы ещё не знаем типаж наверняка. Мы только выбираем направление подачи.

Дальше начинается проверка.

Как проверять первую версию

Попытка определить типаж по одной фразе часто приводит к ошибке. Человек может говорить резко, потому что спешит. Может задавать много вопросов, потому что уже получил неудачный опыт. Может просить совета не из подчинённой позиции, а потому что хочет услышать профессиональное мнение перед самостоятельным решением.

Поэтому после первой реакции нужно наблюдать, как клиент ведёт себя в диагностике.

Принимает ли он ваше право задавать вопросы или постоянно забирает управление? Просит ли убрать подробности или, наоборот, хочет понять логику? Ищет ли рекомендацию и подтверждение правильности выбора? Спокойно ли участвует в совместном обсуждении? Меняется ли его поведение, когда речь заходит о деньгах, сроках и других участниках решения?

Типаж становится понятнее не тогда, когда продавец усиленно анализирует каждое слово, а когда он ведёт нормальную диагностику и видит повторяющийся способ поведения.

Допустим, клиент в начале коротко потребовал цену, и вы решили, что перед вами первый типаж. Но после вопроса о помещении он подробно рассказал о ремонте, спросил о двух способах освещения и захотел понять разницу. Рабочую версию нужно поменять. Возможно, перед вами руководитель, который просто хотел сразу определить рамки разговора.

Или человек сначала послушно отвечает на вопросы, а при обсуждении решения начинает оспаривать каждую рекомендацию и требовать обоснования. Значит, в начале он не показал весь способ принятия решения.

Ошибка здесь не в том, что первая версия оказалась неверной. Ошибка начинается, когда продавец держится за неё вопреки разговору.

Адаптация не означает потерю себя

Некоторые специалисты настороженно относятся к идее подстраиваться под клиента. Им кажется, что нужно изображать другого человека, менять характер или соглашаться со всем подряд.

На самом деле адаптация касается формы работы. Вы меняете длину объяснения, темп, количество вариантов, степень подробности и способ рекомендации. Профессиональная логика, границы и цель разговора остаются вашими.

С первым типажом вы говорите короче, но всё равно собираете информацию, необходимую для расчёта. Подчинённому даёте больше опоры, но не обещаете невозможного и не решаете за него то, что должен решить он сам. Руководителю раскрываете логику, но не превращаетесь в подчинённого и не отказываетесь от своей рекомендации. С просветлённым клиентом поддерживаете естественный диалог, но не забываете вести его к следующему действию.

Сильная позиция не выглядит одинаково со всеми. Иногда она проявляется в короткой конкретной фразе, иногда в спокойном объяснении, иногда в рекомендации, а иногда в способности не усложнять хороший разговор.

Типажи нужны не для того, чтобы разложить людей по четырём коробкам. Они помогают заметить, какой способ принятия решения сейчас включился у клиента, и не предложить ему форму общения, которая будет удобна продавцу, но мешает собеседнику.

Однако даже правильного определения типажа недостаточно. Два руководителя могут одинаково ценить логику, но один захочет получить её быстро и коротко, а другому пона-

добится спокойное последовательное объяснение. Два подчинённых будут искать опору, но одному удобнее обсудить всё по телефону, а второй сначала попросит написать основные варианты.

Типаж помогает понять, что человеку нужно для решения. Следующий слой показывает, в какой форме он готов это услышать. В следующей главе разберём поколения клиентов.

После разговора о типажах важно сделать ещё одно уточнение. Типаж помогает понять, как человек принимает решение и какую подачу выбрать. Но иногда в разговоре мы видим уже не просто особенности поведения, а сигналы, что сама сделка может оказаться тяжёлой.

Это другая задача. Здесь мы не подбираем человеку правильный темп и аргументы, а оцениваем, стоит ли вообще вести его дальше.

У многих продавцов есть опасная установка: раз клиент пришёл, его нужно обязательно довести до договора. Если сопротивляется, надо сильнее объяснить. Если торгуется, найти аргумент. Если сомневается, ещё немного продать. На словах всё это похоже на работу на результат, но некоторые сделки в итоге обходятся слишком дорого. И речь не только о деньгах. Туда уходят часы переговоров, нервы, бесконечные переделки, дополнительные уступки и внимание всей команды.

Поэтому не каждого клиента нужно закрывать. Иногда лучший результат разговора состоит в том, чтобы вовремя понять, с кем мы имеем дело, спокойно поставить границу и не тащить эту историю в договор.

Я использую несколько названий, которые помогают быстро увидеть повторяющиеся сценарии токсичного поведения.

«Белый господин»

Такому клиенту особенно важно чувствовать контроль. Он разговаривает так, будто сама оплата автоматически даёт ему право определять не только результат, но и весь процесс работы. Обычно это слышно в формулировках вроде: «Я вам плачу, значит делайте, как я сказал», «Мне всё равно, как вы это сделаете» или «Я хочу именно так».

Проблема здесь не в том, что клиент знает, чего хочет. Это нормально. Красный флаг появляется, когда человек заранее отказывается признавать профессиональные границы и пытается поставить специалиста в позицию подчинённого.

Очень легко втянуться в борьбу и начать доказывать, почему клиент неправ. Я бы этого не делала. Чем сильнее вы спорите, тем быстрее разговор превращается в соревнование за власть.

Задача другая: спокойно вернуть разговор к рабочему процессу. Например: «Чтобы понять, возможно ли сделать именно так, сначала нужно разобраться в задаче и параметрах помещения. Давайте с этого начнём».

Вы не воюете и не оправдываетесь. Вы просто возвращаете роли на место: клиент ставит задачу, специалист отвечает за профессиональное решение.

«Мозгоклюй»

«Мозгоклюй» давит не силой, а временем. Он задаёт огромное количество вопросов, снова возвращается к уже обсуждённым темам, просит посмотреть ещё один вариант, потом ещё один, а после очередного «последнего вопроса» появляются следующие пять.

Сначала такой клиент выглядит просто внимательным и вдумчивым. Разница становится заметна по движению разговора. Вдумчивый человек задаёт вопросы, получает ответы и постепенно приближается к решению. С «мозгоклюем» разговор начинает ходить по кругу.

Часто за этим стоит страх ошибки. Человек боится выбрать, поэтому откладывает решение бесконечным анализом. Если продавец не ставит рамку, он постепенно превращается в бесплатного консультанта.

Здесь не нужно отвечать на каждый новый поворот одинаково подробно. Нужно ограничивать поле обсуждения и возвращать разговор к структуре: «Давайте сначала определим основные параметры проекта, а дополнительные варианты обсудим после расчёта».

Смысл не в том, чтобы оборвать клиента. Мы помогаем ему выйти из бесконечного перебора и начать двигаться к выбору.

«Счетовод»

«Счетовод» практически всегда возвращает разговор к деньгам. Его основные вопросы: «Почему так дорого?», «У других дешевле», «А скидку сделаете?»

Его главный страх заключается в том, чтобы не переплатить. Иногда к этому добавляется привычка торговаться: человек привык, что первая цена почти никогда не бывает окончательной, поэтому автоматически начинает проверять, насколько её можно сдвинуть.

Главная ошибка продавца заключается в том, чтобы сразу принять эту игру и начать защищать стоимость или обсуждать скидку. В результате разговор практически неизбежно остаётся только в плоскости цены.

Со «счетоводом» особенно важно вернуть сначала диагностику задачи. Если он спрашивает: «Почему так дорого?», можно ответить: «Цена зависит от параметров проекта. Давайте сначала уточним размеры и задачу, чтобы понимать, что именно мы считаем».

Это не уход от вопроса. Это возвращение цены на правильное место: сначала понимаем решение, затем обсуждаем, сколько оно стоит.

«Жертва»

«Жертва» пытается получить уступку через жалость. В разговоре появляются фразы: «Мы пенсионеры», «У нас дети», «Сейчас тяжёлая ситуация».

Сразу оговорюсь: сами по себе жизненные обстоятельства не делают человека токсичным. Люди действительно могут оказаться в сложной ситуации и совершенно нормально об этом говорить. Сигнал начинается там, где эта информация используется как инструмент давления на профессиональные условия.

То есть разговор был о комплектации, объёме работ или цене, а затем его пытаются перевести из деловой плоскости в эмоциональную: раз у нас такие обстоятельства, вы должны сделать дешевле, отказаться от своих условий или дать дополнительную работу бесплатно.

В этот момент важно не спорить с жизнью клиента и не обесценивать его обстоятельства. Но и превращать стоимость своей работы в предмет эмоционального торга не нужно.

Можно признать сказанное и вернуть разговор к решению: «Понимаю. Тогда давайте посмотрим, какую комплектацию можно подобрать под ваш бюджет».

Мы помогаем человеку найти подходящий вариант, но не меняем стоимость одного и того же объёма работы только потому, что на нас эмоционально надавили.

«Коллекционер смет»

«Коллекционер смет» обращается сразу в несколько компаний, много спрашивает и собирает расчёты. При этом прямо сейчас покупать он может вообще не планировать. Иногда человеку нужно понять рынок, сравнить возможные решения или накопить информацию перед будущим ремонтом.

Само сравнение компаний абсолютно нормально. Проблема начинается, когда продавец часами консультирует человека, который пока не находится в точке принятия решения.

Здесь важно ограничивать глубину бесплатной консультации. Не нужно скрывать необходимую информацию или специально недоговаривать. Нужно понимать задачу текущего контакта.

Если клиент говорит: «Посчитайте мне просто для сравнения», сначала стоит выяснить сроки, готовность объекта и то, что именно он собирается сравнивать. После этого можно дать тот объём информации, который соответствует реальному этапу клиента.

Иначе легко потратить огромное количество времени на подробный проект, который человек сложит в папку вместе с ещё десятью расчётами и вернётся к нему через полгода, если вообще вернётся.

«Контролёр»

«Контролёр» пытается управлять профессиональным процессом, хотя сам специалистом не является. От него можно услышать: «Давайте сделаем вот так», «Мне кажется, нужно по-другому».

И снова важно не перепутать это с нормальным участием клиента в собственном ремонте. Человек имеет право предлагать идеи и задавать вопросы. Красный флаг появляется, когда он не просто обсуждает решение, а систематически отказывается слышать профессиональные ограничения и пытается диктовать технологию.

Здесь очень легко либо прогнуться, либо начать доказывать, кто из вас умнее. Оба варианта плохие.

Задача продавца состоит в том, чтобы вернуть себе роль эксперта. Можно сказать: «Так сделать можно, но здесь есть технический нюанс. Давайте покажу, к чему он приведёт, и сравним с другим вариантом».

Мы не лишаем клиента права выбора, но разделяем ответственность. Клиент выбирает результат. Специалист обязан предупредить о последствиях решения.

«Срочник-паникёр»

Этот клиент создаёт искусственную срочность: «Нужно срочно», «Нужно прямо сейчас», «Нужно было ещё вчера».

Иногда срочность объективна. Например, сорвался другой исполнитель или привезли мебель раньше срока. Тогда это просто обстоятельство заказа.

Сигналом она становится, когда спешка используется для давления: быстрее посчитайте, прямо сейчас подтвердите, срочно дайте скидку, пропустите нормальный этап согласования, потому что времени нет.

У такого поведения часто есть страх упустить время, но продавцу от этого не становится безопаснее принимать решения на бегу.

На давление срочностью не нужно отвечать собственной суетой. Сначала надо спокойно понять, что реально можно сделать в обозначенный срок, а затем назвать условия. Если выполнить заказ нормально невозможно, срочность клиента не должна превращаться в обещание, которое потом придётся выполнять вашей команде.

Один сигнал ещё ничего не доказывает

Теперь самое важное. Эти названия не нужно использовать как диагнозы.

Фраза «почему так дорого?» ещё не делает человека «счетоводом». Просьба рассмотреть ещё один вариант не означает, что перед вами «мозгоклюй». Срочный заказ не превращает клиента в «срочника-паникёра».

В практикуме я называю такие вещи красными флагами. Красный флаг не доказывает токсичность, он только говорит: обратите внимание, здесь может появляться давление.

Смотреть нужно на повторяемость поведения и на то, что происходит после вашей нормальной профессиональной реакции.

Вы обозначили порядок работы, а человек услышал и продолжил разговор? Нормально.

Объяснили причину стоимости, а он задал следующий содержательный вопрос? Нормально.

Ограничили количество вариантов, и клиент смог выбрать направление? Нормально.

Но если после каждой поставленной границы начинается новая попытка её сломать, это уже другая история.

Мне вообще кажется полезным проверять не только слова клиента, но и собственное состояние после разговора. Иногда голова ещё говорит: «Вроде ничего страшного», а организм уже всё понял.

После токсичного общения может появляться непропорциональная усталость, хотя разговор длился десять минут. Вы ловите себя на том, что мысленно продолжаете спор, прокру-

чиваете ответы, которые стоило дать, раздражаетесь без понятной причины. Иногда остаётся ощущение, будто из вас выкачали силы.

Само по себе это тоже не доказательство. Но если один и тот же человек после каждого контакта оставляет вас в таком состоянии, я бы этот сигнал точно не игнорировала.

А если я не хочу с ним работать?

Иногда лучший результат разговора действительно заключается в том, чтобы не брать клиента.

И здесь очень важно не превращать отказ в воспитательную беседу. Не нужно объяснять человеку, какой именно тип токсика вы в нём распознали. Не нужно перечислять его недостатки и доказывать, что он сам виноват.

В практикуме я использую простую формулу отказа из трёх частей.

Сначала сочувствие: «Понимаю ваш запрос».

Затем объяснение формата: «Но мы работаем по другой модели».

И после этого прогноз: «Поэтому, скорее всего, мы не сможем помочь вам именно в таком формате».

Главное правило здесь очень простое: не оправдываться. Чем подробнее продавец начинает защищать своё право отказать, тем слабее становится сам отказ.

Эту формулу можно адаптировать под конкретную ситуацию. Например: «Понимаю, что вам важно работать без предоплаты. У нас заказы запускаются только после предоплаты, поэтому, скорее всего, мы просто не подойдём вам по формату».

Или: «Понимаю, что вам нужно выполнить работу к этой дате. В нашем текущем графике мы не сможем сделать это нормально, поэтому лучше не будем обещать то, что не выполним».

В такой формулировке нет конфликта. Вы не оцениваете человека и не пытаетесь оставить за собой последнее слово. Вы честно обозначаете несовпадение условий.

Хороший продавец не обязан продать каждому. Его задача состоит в том, чтобы понять клиента, увидеть, можно ли нормально решить его задачу, и принять профессиональное решение о дальнейшем движении.

Типажи, которые мы разобрали раньше, помогают выбрать форму разговора. Токсичные сценарии показывают другое: иногда проблема уже не в форме разговора, и никакая идеальная подстройка не сделает будущую сделку хорошей.

И если вы это увидели до договора, значит разговор уже принёс вам пользу.

https://vkvideo.ru/video-219934510_456239255?list=ln-bdnTbdJsTw0qqnO7r8

https://vkvideo.ru/video-219934510_456239256?list=ln-AcuiEUUTvPqPlptFbq

https://vkvideo.ru/video-219934510_456239257?list=ln-lk5bxjLEIW9GyF9L7W

https://vkvideo.ru/video-219934510_456239258?list=ln-sbNCZyO7z7DWIXyoVI

Глава 2. Поколения клиентов

В прошлой главе мы разобрали типажи и увидели, что одинаковые слова могут по-разному работать с людьми, которые по-разному принимают решения. Но даже если вы правильно определили типаж, этого всё равно недостаточно.

Представьте двух руководителей. Оба хотят понимать логику, оба задают прямые вопросы, оба не любят, когда вместо ответа им предлагают просто поверить специалисту на слово. С одним вы говорите быстро, коротко и сразу переходите к сути, разговор идёт прекрасно. Со вторым используете ту же подачу и вдруг получаете сухость, дистанцию и ощущение, что человек вам не доверяет.

Типаж один. Что изменилось?

Форма общения.

Именно поэтому я добавляю к типажам второй слой, поколение клиента. Причём речь здесь не о возрасте ради возраста и не о попытке по дате рождения угадать характер человека. Мне вообще неинтересно раскладывать клиентов по теоретическим поколениям, если это никак не помогает в разговоре.

Нас интересует только одно: в каком формате человек привык получать информацию.

Как он воспринимает звонок. Сколько времени готов держать внимание. Какой темп считает нормальным. Насколько подробного объяснения ждёт. Что для него звучит как уважительное профессиональное общение, а что начинает раздражать ещё до того, как он успел оценить само предложение.

Возраст здесь только ориентир. Он помогает быстрее предположить привычный формат, а дальше мы, как и с типажам, проверяем предположение по реакции человека.

Если совсем упростить логику двух первых глав, получится так: типаж помогает понять, **что человеку нужно для принятия решения**, а поколение помогает понять, **как лучше эту информацию подать, чтобы человек вас услышал**.

Смысл разговора не меняется. Вы не придумываете четыре разных методики продаж. Меняется ритм, плотность речи, длина объяснения, степень прямоты и иногда сам канал общения.

И вот здесь продавцы теряют клиентов гораздо чаще, чем им кажется.

Человек отвечает коротко, и мы решаем, что ему неинтересно. Хотя он просто ждёт, когда мы наконец скажем, зачем позвонили. Другой становится холоднее к середине разговора, и продавец думает, что клиент ушёл в цену, хотя тот уже несколько минут слушает ненужные объяснения. Третий начинает задавать жёсткие уточняющие вопросы, и специалист воспринимает это как недоверие, хотя человек всего лишь проверяет, есть ли перед ним собранный профессионал.

Иногда проблема вообще не в том, **что** мы сказали. Мы просто сказали это человеку не в том формате.

Зумеры: быстро, коротко и с понятной причиной

В практикуме я ориентируюсь примерно на возраст 18—27 лет. Но ещё раз напомним: цифра сама по себе ничего не решает. Нам важнее привычка к коммуникации.

Для зумера базовый формат общения обычно короткий. Мессенджеры, быстрые сообщения, короткие смысловые блоки. Неожиданный звонок уже требует от него больше внимания, чем переписка, поэтому первая внутренняя реакция часто звучит примерно так: «Зачем ты мне звонишь и сколько это займёт?»

В самом разговоре это слышно довольно быстро. Человек отвечает коротко, не развивает тему сам, может сразу спросить: «По какому вопросу?» или «Да, слушаю». Если он не понимает цель звонка в первые секунды, внимание начинает уходить.

Здесь продавцы делают две противоположные ошибки.

Первая, начинают длинно заходить в разговор: представляются, объясняют, откуда получили заявку, благодарят за обращение, уточняют, удобно ли разговаривать, потом ещё раз пересказывают причину звонка. Пока специалист старается быть вежливым и профессиональным, клиент уже мысленно вышел из разговора.

Вторая ошибка появляется после советов «с молодыми надо быстрее». Продавец начинает тараторить. Слова летят одно за другим, пауз нет, вопросов несколько сразу, информация набрасывается плотной кучей. В результате звонок стал короче, но легче клиенту от этого не стало.

Быстро не означает суетливо.

С зумером хорошо работает экономная речь. Одна мысль, один вопрос, понятная причина звонка. Без длинного вступления и без попытки звучать особенно солидно.

Например, вместо: «Здравствуйте, меня зовут Марина, вы оставляли заявку на расчёт стоимости натяжных потолков, хотела уточнить несколько моментов по вашей заявке, если вам сейчас удобно разговаривать», можно гораздо проще: «Здравствуйте, вы оставляли заявку по потолкам. Я уточню пару моментов для расчёта. Потолки какой площади хотите сделать?»

Смысл тот же. Речевая нагрузка совершенно разная.

Если есть возможность сначала написать, а потом позвонить, для зумера это часто будет естественнее: «Здравствуйте, вы оставляли заявку по потолкам. Сейчас могу набрать и уточнить несколько деталей для расчёта?»

После такого сообщения звонок уже не воспринимается как неожиданное вторжение.

Но здесь есть важная оговорка. Если зумер активно разговаривает, задаёт вопросы и сам развивает тему, не надо продолжать искусственно сокращать разговор только потому, что ему двадцать пять. Поколение даёт нам стартовую гипотезу, а человек своим поведением постоянно её уточняет.

Главный ориентир простой: зумер быстрее перегружается не обязательно от сложности самой информации, а от тяжести формата. Чем дольше вы заходите в тему и чем больше речевого шума создаёте, тем выше вероятность, что он перестанет вас слышать.

Миллениалы: по делу, но по-человечески

Миллениалы в нашей рабочей модели, это примерно 28—43 года. Они нормально воспринимают и звонки, и переписку. Сам факт голосового разговора обычно не создаёт сопротивления, но очень быстро включается другой фильтр: есть ли в этом разговоре смысл и нормально ли со мной сейчас общаются.

Если зумер способен просто выключиться из слишком длинного контакта, миллениал часто продолжает слушать. И вот это продавца обманывает.

Человек вроде бы не положил трубку, отвечает, не спорит. Кажется, всё нормально. Но ответы постепенно становятся короче, пропадает вовлечённость, интонация становится суше. Иногда звучит прямое: «Давайте ближе к делу».

То есть клиент ещё находится с вами в разговоре, но уже внутренне от вас отодвинулся.

Миллениалы особенно хорошо чувствуют странную подачу. Избыточная формальность создаёт дистанцию. Чрезмерная фамильярность тоже настораживает. Медленный, растянутый разговор раздражает, слишком резкий темп может восприниматься как давление.

Здесь лучше всего работает нормальный взрослый ритм: без канцелярита, без лишних церемоний, без попытки срочно стать клиенту другом. Есть ощущение, что два взрослых человека быстро разбираются, есть ли у них общая задача и как её решить.

Например: «Алексей, поняла. Чтобы нормально вас сориентировать, мне нужно ещё пару вещей уточнить. Ремонт сейчас на каком этапе?»

Фраза совершенно обычная. В ней нет специальной «миллениальской техники». И в этом весь смысл. Этому поколению часто не нужна специальная форма, ему нужна адекватность.

Если вы пять минут объясняете очевидное, человек начинает раздражаться. Если говорите слишком сухо, появляется ощущение колл-центра. Если начинаете без повода разговаривать так, будто вы старые знакомые, это может выглядеть неестественно.

Я бы сформулировала главный принцип для миллениала так: не тратьте его время, но и не убирайте из разговора человека.

Поколение X: смысл, структура и собранность

Поколение X, примерно 44—59 лет, составляет заметную часть клиентов в замерных нишах. Для них телефонный разговор привычен, поэтому сам звонок обычно не вызывает напряжения. Зато очень быстро включается проверка содержания.

Есть ли в ваших словах смысл? Понимаете ли вы, зачем звоните? Можете ли чётко объяснить, что хотите узнать и почему? Или сейчас начнётся длинная презентация, из которой нужно самостоятельно вылавливать главное?

Поколение X плохо переносит пустой разговор. Причём дело не только в количестве слов. Можно говорить быстро и всё равно потерять человека, если речь поверхностная. Можно говорить довольно подробно и сохранить его внимание, если в объяснении есть структура и каждая следующая мысль продолжает предыдущую.

Именно поэтому я бы не описывала нужный им темп словами «быстрее» или «медленнее». Лучше сказать: плотнее по смыслу.

Человек этого поколения может довольно быстро перебить вас и спросить: «А в чём суть?» или «Что конкретно вам нужно узнать?» Иногда продавец пугается такой прямоты и начинает смягчать разговор, добавлять лишнюю вежливость, уходить в общие слова.

Получается обратный эффект. Чем более размыто вы отвечаете, тем меньше специалиста в вас видит клиент.

Здесь работает собранный вход: «Добрый день. Звоню по вашей заявке на потолки. Нужно уточнить несколько параметров, чтобы корректно вас сориентировать по стоимости. Какая площадь помещений?»

Понятно, кто звонит. Понятно зачем. Понятно, что будет дальше.

Ещё поколение X очень чувствительно к «продажной» интонации. Когда человек слышит, что его сейчас начинают специально очаровывать, подводить к покупке или читать готовую презентацию, доверие может падать быстрее, чем от обычной сухости.

Им не столько нужна харизма продавца, сколько ощущение внутренней собранности. Вы знаете предмет, понимаете последовательность и не пытаетесь заменить смысл красивой подачей.

Здесь особенно важно не спутать поколение с типажом. Руководитель поколения X действительно может быть очень прямым, быстро проверять вашу компетентность и требовать структуры. Но подчинённый того же поколения тоже ждёт содержательного разговора. Просто внутри этой структуры ему дополнительно понадобится рекомендация и опора.

Поколение задаёт форму. Типаж по-прежнему определяет, что именно нужно человеку для решения.

Бумеры: спокойствие, внятность и ощущение надёжности

Бумеры, в нашей рабочей модели это примерно 60 лет и старше, воспринимают звонок как естественный формат общения. Здесь продавцу не нужно преодолевать сопротивление самому каналу, как это бывает с молодыми клиентами. Зато возрастает значение голоса и общего ощущения от человека.

Бумер внимательно считывает, как вы говорите. Спокойно ли. Уверенно ли. Не торопитесь ли отделаться. Не звучите ли слишком просто там, где он ждёт серьёзного отношения.

Быстрый темп, обрывистые фразы и ощущение разговора «на бегу» способны снизить доверие даже тогда, когда содержание правильное. Не потому, что человек медленно соображает. Я бы вообще избегала подобных объяснений. Здесь работает другая логика: через темп и манеру речи клиент оценивает серьёзность специалиста.

Поэтому с бумером полезно немного замедлиться. Не растягивать разговор искусственно, а дать фразам закончиться. Сделать нормальную паузу. Чуть подробнее объяснить переход. Не бояться повторить важную мысль другими словами, если видно, что человек хочет убедиться, что правильно вас понял.

Например: «Здравствуйте, меня зовут Марина. Вы оставляли заявку по натяжным потолкам. Я хочу подробнее разобраться, что вы планируете сделать, и потом смогу подсказать по вариантам и стоимости».

Для зумера такая формулировка уже может быть длинновата. Для бумера она вполне естественна, потому что в ней есть и представление, и причина звонка, и понятный план разговора.

При этом уважительная подача не означает канцелярит и официоз. Не нужно говорить тяжёлыми конструкциями и демонстрировать дистанцию ради дистанции. Бумеру нужен нормальный взрослый специалист.

И точно не нужно упрощать речь так, будто вы разговариваете с ребёнком. Искусственная заботливость и снисходительный тон считаются очень быстро и производят ровно обратное впечатление.

Здесь есть ещё один нюанс, который особенно важен после главы о типажах. Бумер-руководитель и бумер-подчинённый будут по-разному принимать решение, хотя обоим полезны спокойный темп и внятная подача. Первому нужно показать логику и дать возможность контролировать выбор. Второму нужна рекомендация и ощущение, что специалист уверенно ведёт его по процессу.

Форма похожая. Содержание разное.

Звонить или писать?

После всего сказанного очень хочется составить простую таблицу: зумерам пишем, бумерам звоним, остальным смотрим по ситуации. Таблица была бы удобной, но слишком примитивной.

Поколение действительно помогает выбрать первый формат. Зумеру часто лучше сначала написать, особенно если звонок не был согласован. Миллениал спокойно работает и в сообщениях, и голосом. Поколение X обычно нормально относится к деловому звонку. Бумеру телефонный разговор часто привычнее переписки.

Но это стартовая настройка, а не закон.

Если двадцатипятилетний клиент сам оставил номер и написал «позвоните», странно продолжать переписываться только потому, что перед вами зумер. Если клиент шестидесяти пяти лет активно ведёт всю коммуникацию в мессенджере и просит прислать туда расчёт, не нужно настойчиво переводить его в телефон.

Смотрите на поведение человека.

В каком канале он отвечает быстрее? Насколько подробно пишет? Сам ли предлагает созвониться? Начинает ли активно разговаривать, когда вы набрали? Просит ли прислать информацию сообщением, чтобы потом вернуться к ней?

Мы не подгоняем живого клиента под красивую классификацию. Классификация нужна для того, чтобы быстрее заметить его предпочтения.

Один смысл, четыре подачи

Посмотрим на одну и ту же ситуацию. Допустим, диагностика проведена, вы понимаете задачу клиента и хотите вывести его на замер.

Перед вами руководитель. По типу ему важно понимать, зачем нужен выезд, что именно там будет решаться и почему нельзя закончить всё телефонным расчётом.

Если это руководитель-зумер, длинная презентация замера только испортит хорошую аргументацию. Лучше коротко: «По телефону диапазон уже понятен. Чтобы дать точную стоимость и проверить свет с гардиной, нужен замер. Можем завтра вечером».

Тот же руководитель поколения X захочет чуть больше логики: «По телефону мы определили основные параметры. Точную стоимость сейчас не назову, потому что нужно проверить размеры, точки света и способ крепления гардины. На замере это всё фиксируем и собираем окончательное решение. Вам удобнее завтра или в четверг?»

Руководителю-бумеру можно дать тот же смысл спокойнее и чуть подробнее: «По основным параметрам я вас уже сориентировала. Следующий шаг здесь лучше сделать замер, потому что специалист на месте проверит размеры, освещение и гардину, после чего сможет уже точно собрать решение и стоимость. Давайте подберём удобное время».

Во всех трёх случаях мы разговариваем с руководителем. Мы не меняем саму логику продажи и не начинаем придумывать новые аргументы только из-за возраста. Меняется упаковка одного и того же смысла.

Вот зачем нам поколения.

Не нужно определять человека идеально

Когда я впервые даю эту систему, у учеников иногда появляется новая проблема. Раньше они вообще не думали о типажах и поколениях, а теперь начинают анализировать человека прямо во время разговора: так, ему тридцать восемь, значит миллениал, отвечает коротко, может быть руководитель, хотя нет, сейчас спросил совета, наверное подчинённый...

В этот момент вместо клиента в голове появляется таблица.

Так работать не надо.

Вам не нужно за первые двадцать секунд идеально назвать и типаж, и поколение. Более того, возраст клиента вы часто вообще не знаете.

Задача намного проще: слушать реакцию и корректировать подачу.

Человек отвечает очень коротко и явно хочет быстрее к сути, сократите вход. Спокойно держит разговор, но становится суше от лишних объяснений, уплотните речь. Проверяет смысл каждого утверждения, добавьте структуры. Внимательно слушает и оценивает вас через голос, замедлитесь и дайте больше внятности.

Потом добавьте типаж.

Нужна человеку опора? Дайте рекомендацию.

Нужна логика и контроль? Покажите устройство решения.

Не хочет погружаться? Уберите лишнее.

Готов спокойно обсуждать задачу? Не мешайте нормальному разговору специальными приёмами.

Вот и вся рабочая конструкция.

Типаж отвечает на вопрос: **как этот человек сейчас принимает решение?**

Поколение добавляет второй вопрос: **в каком формате ему легче услышать то, что я хочу сказать?**

И только после этого появляется нормальная адаптация, в которой продавец не изображает разные роли и не теряет собственную позицию. Он просто перестаёт разговаривать со всеми так, как удобно лично ему.

Это гораздо важнее, чем кажется.

Один человек воспринимает длинное объяснение как заботу и серьёзность. Другой в той же самой речи слышит потерю времени. Один считает короткость профессиональной собранностью. Другому она покажется холодностью и несерьёзным отношением. Один нормально примет звонок без предупреждения, второй ещё до первого вопроса будет ждать момента, когда сможет его закончить.

Поэтому холодная реакция клиента не всегда означает, что он не хочет покупать. Иногда вы просто вошли не в тот ритм.

И хорошая новость здесь в том, что для исправления не нужно полностью менять себя и учиться четырём разным манерам продаж. Достаточно научиться слышать человека раньше, чем он окончательно отключится от разговора.

В следующих главах мы начнём собирать уже саму структуру звонка. И там станет особенно заметно, зачем нам понадобились типажи и поколения. Потому что даже первый вопрос можно задать правильно по смыслу и совершенно не попасть в человека по подаче.

Глава 3. Позиция продавца

Почти все сложности, о которых мы будем говорить дальше, можно знать в теории. Можно понимать, что клиенту нужно задать вопрос, не торопиться с ценой, собрать досье, услышать сроки, не предлагать скидку раньше времени и обязательно определить следующий шаг. Но в реальном разговоре знание очень быстро сталкивается с другой реальностью: перед вами живой человек, он может отвечать сухо, перебивать, сомневаться, требовать цену, сравнивать с конкурентами, а вам при этом очень хочется, чтобы именно эта заявка дошла до договора.

На репетициях я постоянно вижу одну и ту же историю. Человек знает, что нужно делать, но в момент разговора как будто теряет право это делать. Вопрос, который должен был прозвучать совершенно нормально, превращается в просьбу о разрешении. После реакции на цену появляются лишние объяснения. Вместо следующего вопроса продавец начинает заполнять паузу, потому что молчание вдруг кажется опасным. Иногда он заранее смягчает собственную позицию, хотя клиент ещё вообще не возражал. И очень часто проблема здесь не в том, что человек не знает хорошей формулировки. Он просто слишком сильно зависит от того, что сейчас ответит клиент.

Чем важнее становится конкретная сделка, тем труднее вести разговор спокойно. Если заявок мало, если сумма выглядит интересной, если клиент кажется особенно перспективным или вы уже мысленно представили будущий договор, появляется желание ничего не испортить. Само по себе желание продать совершенно нормально. Проблема начинается тогда, когда страх потерять клиента влияет на действия продавца сильнее, чем логика разговора.

Вот тогда появляется суеда. Человек отвечает быстрее, чем успел подумать, объясняет то, о чём его не спрашивали, боится задать прямой вопрос, старается лишний раз понравиться или заранее уступает там, где никакой уступки ещё не требовалось. У другого продавца этот же страх проявляется противоположным образом: он начинает сильнее давить, потому что чувствует, что клиент отдаляется. Поведение получается разным, а источник один и тот же. Внутри слишком громко звучит мысль: только бы он не ушёл.

Я вообще не считаю, что продавцу для хорошей работы нужно сначала вырастить в себе какую-то особенную уверенность. На практике гораздо полезнее разобраться, на что вы опираетесь во время разговора. Если единственная опора состоит в надежде, что клиент согласится, любое его сомнение начинает раскачивать вас. Если же вы понимаете процесс, слышите человека и знаете своё следующее действие, разговор становится устойчивее даже тогда, когда вы волнуетесь.

Поэтому дальше я дам несколько своих рекомендаций, которые помогают мне и участникам практикума возвращаться в рабочее состояние. Их не нужно превращать в обязательный ритуал перед каждым звонком и тем более не нужно пытаться использовать всё одновременно. Кому-то помогает физически замедлиться и почувствовать опору, кому-то полезно заранее допустить отказ, а кому-то достаточно наконец выучить структуру разговора настолько хорошо, чтобы перестать судорожно искать следующую фразу. Но есть две техники, которые я считаю базовыми и которые должны проходить через весь телефонный разговор. Это «Мы уже работаем» и «Свой человек». К ним мы ещё подробно вернёмся в этой главе.

Почему страх потерять сделку делает продавца слабее

Когда мы слишком сильно хотим получить от клиента определённый ответ, он очень быстро становится для нас оценивающей стороной. Мы вроде бы по-прежнему специалисты, хорошо знаем свою работу и разбираемся в продукте, но в самом разговоре начинаем вести себя так, будто клиент сейчас решит, достаточно ли мы хороши, чтобы продолжить общение.

Отсюда и рождается позиция «чего изволите». Она не всегда выглядит откровенно жалобной. Иногда продавец разговаривает вполне бодро и дружелюбно, но каждое следующее действие отдаёт клиенту на утверждение. Вместо того чтобы нормально вести разговор, он всё время проверяет, разрешают ли ему продолжать. Если человек задаёт неудобный вопрос, продавец начинает оправдываться. Если слышит сомнение по цене, старается немедленно его снять. Если клиент замолчал, спешит дать ещё один аргумент. Постепенно разговор начинает строиться не вокруг задачи клиента, а вокруг попытки сохранить его хорошее отношение.

При этом профессиональная позиция вообще не требует быть жёстким. Нам не нужно бороться с клиентом за власть и доказывать, кто здесь главный. Наша задача гораздо спокойнее: понимать, зачем мы задаём вопрос, почему предлагаем следующий шаг и на основании чего даём рекомендацию. Когда эта логика есть, продавцу не приходится каждый раз просить эмоциональное разрешение на собственную работу.

Я часто возвращаю участников репетиций именно к этому. Мне неинтересно говорить человеку: «Ты неуверенный». С этим выводом совершенно нечего делать. Мне гораздо важнее увидеть конкретное место, где изменилась его речь. Например, клиент задал вопрос, а продавец сразу ускорился и начал отвечать слишком подробно. Или человек знал, что после ответа нужно задать свой вопрос, но вместо этого продолжил объяснять. Или подошёл к следующему шагу и вдруг начал формулировать его так, будто сам не уверен, стоит ли туда идти. Когда мы видим действие, его можно изменить. И тогда вместо большой задачи «стать увереннее» появляется нормальная рабочая задача: не ускоряться, закончить мысль, выдержать ответ и продолжить разговор по структуре.

Опора на тело как рекомендация в момент напряжения

Одна из рекомендаций, которую я даю при сильном волнении, связана с телом. Ничего сложного здесь нет. Когда человек напрягается, это почти всегда отражается в речи: дыхание становится короче, голос ускоряется, паузы исчезают, предложение иногда заканчивается так, будто продавец сам ждёт подтверждения правильности своих слов.

Поэтому в момент, когда чувствуете, что начинаете суетиться, можно буквально на несколько секунд вернуть внимание к физической опоре. Почувствовать, как стоят ноги, опереться на спинку стула, нормально выдохнуть и только потом продолжить. Для меня смысл этой рекомендации не в том, чтобы через тело каким-то образом превратиться в бесстрашного продавца. Она просто помогает остановить автоматическую реакцию и снова начать слышать разговор.

Особенно полезно вспоминать об этом тогда, когда клиент сказал что-то неожиданное, вы услышали неприятную реакцию на цену или почувствовали, что сейчас хочется немедленно заполнить паузу. Если в этот момент вы продолжаете говорить на автомате, очень легко сделать лишнее. Небольшая физическая остановка даёт возможность вернуться к вопросу: что сейчас происходит и какое действие мне действительно нужно сделать?

При этом одна только физическая устойчивость проблему не решает. Можно прекрасно дышать и сидеть обеими ногами на полу, но совершенно не понимать, куда вести разговор. Поэтому для меня опора на тело всегда вторична по отношению к структуре. Это способ помочь себе вернуться в процесс, а не замена самого процесса.

«Анти-надежда»: когда конкретная сделка стала слишком важной

Есть ещё одна рекомендация, которая полезна в ситуациях, когда продавец заранее слишком сильно зацепился за результат. Я называю её «Анти-надежда». Она особенно хорошо работает перед важным звонком или замером, когда вы уже понимаете примерную сумму сделки и начинаете мысленно держаться за неё ещё до встречи с клиентом.

Суть очень простая: не убеждать себя, что всё обязательно получится, а честно допустить противоположный вариант. Этот клиент может не купить. Может выбрать другого исполни-

теля. Может сказать, что дорого. Может после замера отказаться. Сделка, на которую вы уже начали рассчитывать, действительно может не состояться.

Обычно мы стараемся такую мысль от себя оттолкнуть, потому что кажется, будто она будет мешать продавать. На деле гораздо сильнее мешает постоянный внутренний страх, что этот вариант нельзя допустить. Когда отказ становится чем-то катастрофическим, продавец начинает спасать сделку раньше, чем с ней вообще возникла проблема.

Поэтому я предлагаю мысленно довести неприятный сценарий до конца и посмотреть, что произойдёт дальше. Клиент не заключил договор, и вы продолжили работать. Появились следующие обращения, замеры, переговоры и новые сделки. Вам может быть неприятно, вы можете пожалеть потраченного времени или денег, но профессиональная жизнь на этом не заканчивается.

Эта мысль не нужна для равнодушия к клиенту. Мне важно, чтобы продавец хотел заключить договор, хорошо делал свою работу и внимательно относился к человеку. Просто между «я хочу эту сделку» и «мне жизненно необходимо получить именно эту сделку» есть огромная разница. Во втором случае клиент слишком быстро получает власть над состоянием продавца.

«Анти-надежда» помогает эту зависимость ослабить, но ни в коем случае не оправдывает плохой разговор. Нельзя не задать нужные вопросы, не понять задачу, поспешить с ценой, упустить следующий шаг, а потом решить, что клиент просто был не ваш. Сначала мы качественно делаем свою работу. А уже потом принимаем тот факт, что даже хороший разговор не обязан закончиться договором.

Почему структура сама по себе добавляет устойчивости

Чем больше я работаю с продажами и разбираю чужие звонки, тем меньше верю в необходимость отдельно «накачивать» уверенность человеку, который просто не понимает, что должен делать дальше. Очень трудно звучать собранно, если каждый ответ клиента ставит перед вами новый вопрос: что теперь говорить?

Без структуры продавец всё время импровизирует на слишком большом поле. Клиент спросил цену, и нужно одновременно решить, отвечать ли сразу, что ещё выяснить, пора ли предлагать замер, стоит ли рассказать про компанию, нужно ли объяснить отличие от конкурентов и как вообще не потерять человека. Конечно, в такой ситуации появляется напряжение.

Структура уменьшает количество решений, которые приходится принимать в моменте. Если я понимаю, что сейчас нахожусь в диагностической части разговора, моя задача не в том, чтобы немедленно продать весь договор. Мне нужно получить конкретную информацию и развить важные ответы клиента. Если диагностика закончена и мы переходим к решению, появляются другие задачи. Если клиент пока не готов к замеру, мне нужно не уговаривать его поехать на замер любой ценой, а понять, когда и по какой причине стоит вернуться к разговору.

Именно поэтому дальше мы будем очень подробно разбирать последовательность звонка. Она нужна не только для эффективности продажи. Она снимает с продавца необходимость каждый раз заново изобретать разговор. Когда понятно, где вы находитесь и что проверяете сейчас, становится значительно проще оставаться в своей роли.

Но даже хорошей структуры недостаточно, если продавец продолжает разговаривать с клиентом как с чужим человеком, которого нужно сначала убедить впустить себя в процесс. Поэтому две следующие техники для меня принципиальны. В практикуме я отдельно подчёркиваю: «Мы уже работаем» и «Свой человек» должны проходить через телефонный разговор постоянно. Это не дополнительные украшения к хорошему звонку, а базовая позиция, из которой вся остальная структура начинает звучать естественно.

«Мы уже работаем»

Очень многие продавцы даже после хорошей диагностики продолжают разговаривать так, будто между ними и клиентом всё ещё стоит закрытая дверь. Это слышно в формулировках «если вы решите», «если вам подойдёт», «мы могли бы», «можно будет сделать». Каждая из этих фраз по отдельности нормальна, но когда весь разговор строится в условном наклонении, продавец всё время возвращает клиента к одному и тому же вопросу: будем мы работать или не будем?

Техника «Мы уже работаем» меняет саму логику разговора. После того как мы поняли задачу клиента и действительно начали её разбирать, мы перестаём обсуждать абстрактную возможность сотрудничества и начинаем обсуждать решение. Речь становится такой, будто совместная работа уже идёт: мы разбираемся, как лучше сделать, что нужно учесть, в какой последовательности двигаться и что будет происходить дальше.

Здесь есть очень важное ограничение, которое я хочу сразу зафиксировать. Эту технику нельзя включать слишком рано. Если вы ещё ничего не поняли о задаче человека, но уже бодро рассказываете, что «мы вам сделаем» и как «у нас всё будет», это действительно может звучать как давление. Вы ещё не заработали право говорить из совместного процесса, потому что никакого совместного процесса пока нет.

Сначала должна пройти нормальная диагностика. Вы узнали, что происходит на объекте, поняли запрос, услышали сроки и важные обстоятельства, начали собирать решение. И только тогда «мы» становится естественным продолжением разговора, а не речевым трюком.

На одной из репетиций я как раз обращала внимание участника на эту технику и предлагала уходить от условного «если мы к вам приедем» к разговору о том, что произойдёт, когда специалисты уже будут выполнять монтаж. Это хороший пример того, что техника находится не в самом слове «мы». Меняется точка, из которой человек разговаривает: он перестаёт стоять снаружи и начинает вести клиента через реальный процесс.

В другом разборе участник рассказал, что уже специально внедрил эту манеру речи и со временем перестал задумываться о ней отдельно. Для меня это и есть нормальный результат тренировки. Базовая техника должна постепенно стать частью естественной речи, потому что если во время каждого звонка человек мысленно ловит себя на слове «мы», разговор будет звучать искусственно.

«Мы уже работаем» не лишает клиента права отказаться и не означает, что мы притворяемся, будто договор уже заключён. Клиент остаётся свободен в своём решении. Просто продавец перестаёт каждую минуту напоминать ему об этой свободе и заставлять заново решать, хочет ли он продолжать. Если мы уже обсуждаем задачу, значит обсуждаем её как работу, а не как бесконечное предварительное знакомство.

Эта техника особенно сильно проявляется в переходах. После диагностики продавцу не нужно робко выкладывать предложение перед клиентом и ждать оценки. Он собирает решение вместе с ним, объясняет, что будет происходить дальше, и сохраняет направление разговора. За счёт этого управление перестаёт выглядеть как давление. Вы не толкаете человека к своему варианту, вы ведёте процесс, который уже вырос из его задачи.

«Свой человек»

Вторая обязательная техника работает уже не столько через структуру речи, сколько через внутреннее отношение к клиенту. Я называю её «Свой человек».

У многих продавцов есть скрытая дистанция с клиентом. Перед ними человек, который может оценить, отказать, выбрать конкурента или решить, что слишком дорого. Из-за этого

появляется либо излишняя формальность, либо обратная крайность, когда продавец старается понравиться, много улыбается голосом, соглашается, смягчает каждую мысль и постепенно начинает заискивать.

«Свой человек» даёт другой вариант. Я предлагаю представить, что перед вами не чужой оценивающий человек, а хороший знакомый, которому вы действительно хотите сделать нормально. Не понравиться ему любой ценой и не продать то, что выгоднее вам, а разобраться и сделать по уму.

Когда мы тренируем эту технику на репетициях, я советую не оставлять образ абстрактным. Нужно вспомнить конкретного человека, с которым вам действительно легко разговаривать, назвать его имя и во время следующей репетиции держать именно его в сознании или где-то на заднем плане. На одной из тренировок я так и спрашивала участников: «С каким человеком вы разговариваете во время звонков? Имя назовите мне». Ребята называли Яшу, Свету, Настю и после этого шли в следующий разговор уже с конкретным образом. Когда в голове не условный «хороший знакомый», а живой человек, нужное состояние поймать гораздо проще.

У меня самой этот навык за годы уже практически стал автоматическим. Когда я разговариваю с женщиной, до сих пор могу представить свою клиентку Евгению, замечательного человека, с которой мне всегда было очень легко общаться. Если разговариваю с мужчиной, могу представить своего друга Женю. Мне уже не приходится во время каждого звонка специально вспоминать правила техники. Образ может оставаться где-то в сознании или подсознании, но вместе с ним быстро возвращается знакомое ощущение: передо мной свой человек, которому я хочу сделать хорошо.

Это очень сильно меняет речь. Со своим человеком проще задать прямой вопрос, потому что вы задаёте его не ради продажи, а потому что вам действительно нужна информация. Проще сказать, что какой-то вариант не стоит делать. Проще честно назвать ограничение. Проще не украшать ответ, если нормальный профессиональный ответ сам по себе достаточен.

И здесь же находится граница между профессиональной близостью и панибратством. «Свой человек» не означает, что нужно срочно переходить на фамильярный тон, много шутить, разговаривать как со старым приятелем или искусственно искать общие интересы. В практике я специально разделяю эти вещи: не нужно пытаться «стать своим», нужно внутренне перестать считать человека чужим.

Разница кажется небольшой, но она принципиальная. Когда продавец старается стать своим, он снова зависит от реакции клиента: понравилась ли шутка, достаточно ли мы сблизились, хорошо ли человек отреагировал. Когда клиент уже «свой» в вашей голове, ничего доказывать не нужно. Можно оставаться обычным профессионалом, спокойно вести разговор и при этом не создавать лишнюю дистанцию.

Эта техника особенно хорошо соединяется с диагностикой. Если передо мной абстрактный лид, я собираю факты: площадь, количество помещений, освещение, сроки. Если передо мной нормальный человек, которому я помогаю решить его задачу, мне естественно становится интересно, что у него вообще происходит. Почему он делает потолки сейчас, на каком этапе ремонт, что уже сделано, кто ещё работает на объекте, куда он торопится, чего не хочет переделывать. Позже именно из этих деталей и складывается настоящее досье.

Я хорошо слышу разницу на репетициях. В одном случае продавец задаёт правильные вопросы, но они идут как опросник. В другом вопросы могут быть почти теми же, а разговор уже живой, потому что человек действительно реагирует на ответы. Вот здесь «Свой человек» начинает работать не как красивая идея, а как основа нормального человеческого контакта.

Две техники должны работать вместе

«Мы уже работаем» и «Свой человек» решают разные задачи, поэтому я не выбираю между ними. Первая отвечает за совместный процесс и помогает продавцу вести разговор

через действие. Вторая снимает ненужную внутреннюю дистанцию и позволяет говорить живо, нормально и точно.

Если оставить только «Мы уже работаем», можно получить собранного, но довольно холодного специалиста. Он ведёт клиента по этапам, всё делает логично, но человек по-прежнему чувствует себя объектом продажи. Если оставить только «Своего человека», есть другой риск: разговор станет приятным и тёплым, но потеряет направление. Вы хорошо поговорили, понравились друг другу, а что должно произойти дальше, непонятно.

Мне нужны обе вещи одновременно. Мы уже решаем задачу, и я веду этот процесс. При этом передо мной не чужой человек, которого нужно перехитрить или убедить, а нормальный человек, которому я хочу сделать хорошо.

На репетиции 20 мая я как раз называла эти две техники базовыми и говорила, что они должны проходить через весь разговор. Там же хорошо видно, почему я связываю их с внутренним состоянием продавца: когда человек действительно чувствует, что ведёт разговор, нужная подача постепенно начинает появляться естественно, а не как заученная конструкция.

Управление не равно давлению

Пожалуй, самое частое опасение здесь звучит так: если я перестану всё согласовывать с клиентом и начну вести разговор, не стану ли я давить?

Нет, если вы понимаете разницу между управлением процессом и управлением человеком.

Мы не можем решить за клиента, сколько денег он готов потратить, какой вариант ему нравится и с кем он в итоге подпишет договор. Это его зона. Зато мы можем и должны управлять профессиональной частью разговора. Если для нормального расчёта требуется информация, мы её собираем. Если ответ клиента открывает важную ветку, развиваем её. Если человек перескочил к цене до того, как мы поняли задачу, отвечаем на вопрос и возвращаемся в диагностику. Если уже понятно, что следующим шагом должен быть замер, предлагаем его, а не ждём, когда клиент сам догадается.

Давление начинается в другом месте: когда продавцу важнее добиться нужного ему ответа, чем понять, подходит ли этот следующий шаг самому клиенту. Например, человек объективно не готов к замеру, а мы всё равно стараемся записать его ради красивой конверсии. Или клиенту нужно разобраться в сомнении, а мы продолжаем проталкивать договор. Здесь уже структура перестаёт служить разговору и превращается в попытку заставить человека двигаться в нашем темпе.

Профессиональное управление устроено спокойнее. Я знаю процесс лучше клиента, поэтому беру на себя его последовательность. Клиент знает свою жизнь, обстоятельства и конечное решение лучше меня, поэтому я не отнимаю у него эту часть. В такой конструкции нет необходимости ни заискивать, ни соревноваться за власть.

Профессиональная близость без попытки понравиться

Для меня сильный продавец вообще не обязательно самый яркий человек в разговоре. Он может быть спокойным, не очень разговорчивым и даже волноваться перед сложным звонком. Намного важнее, слышно ли в его речи, что он понимает свою работу, действительно интересуется задачей клиента и при этом не пытается заслужить хорошее отношение любой ценой.

Заискивание почти всегда появляется там, где продавец слишком зависит от результата. Он начинает заранее соглашаться, осторожничать в нормальных рабочих вопросах, смягчать рекомендации и избегать всего, что может хоть немного не понравиться клиенту. Со стороны это иногда выглядит как очень хорошее отношение к человеку, но внутри остаётся всё тот же страх отказа.

«Свой человек» меняет эту точку опоры. Если передо мной человек, которому я действительно хочу сделать нормально, я могу быть с ним внимательной и тёплой, но мне не требуется быть удобной. Если вижу, что решение создаст проблему, я скажу об этом. Если для нормального расчёта нужна дополнительная информация, спрошу. Если человек предлагает вариант, который потом придётся переделывать, не стану соглашаться только ради того, чтобы сохранить приятную атмосферу.

И здесь «Свой человек» очень хорошо соединяется с «Мы уже работаем». В одной технике уходит лишняя дистанция между мной и клиентом, во второй исчезает ожидание разрешения начать профессионально действовать. В результате получается то состояние, к которому я постоянно возвращаю учеников на репетициях: передо мной нормальный человек, мы уже разбираемся с его задачей, а я в этом разговоре веду.

Когда я объясняю эти две техники, смысл ученики обычно понимают достаточно быстро. Самое интересное начинается через несколько минут, когда мы переходим к репетиции. Человек только что согласился, что не нужно заискивать, но в разговоре снова спрашивает разрешения на совершенно нормальный рабочий вопрос. Он может прекрасно пересказать смысл «Мы уже работаем», а потом построить половину звонка через «если решите», «если захотите» и «если вам будет удобно». Может выбрать конкретного «своего человека», услышать неожиданную реакцию клиента и в ту же секунду вернуться в прежнюю манеру.

Именно поэтому я не считаю понимание техники поставленным навыком.

На одной из репетиций я попросила участников назвать конкретного человека, которого они будут представлять во время разговора. Они назвали имена, и сразу после этого мы продолжили звонки. Мне важно именно это соседство: не поговорили о технике и разошлись, а попробовали её в речи, пока мысль ещё свежая. В другой репетиции я снова напоминала про «Своего человека» и «Мы уже работаем», называла их двумя базовыми техниками, которые должны проходить через весь разговор, а затем возвращала участницу уже к её внутреннему состоянию: «я в этом разговоре веду».

Вот в этот момент и становится видно, насколько эти техники сильные. Не потому, что человек выучил новую эффектную фразу. Иногда слова у него почти не меняются, но исчезает просьба о разрешении в конце предложения, появляется нормальная пауза, продавец перестаёт торопиться с дополнительным объяснением и спокойно задаёт следующий вопрос. Разговор звучит иначе, хотя если выписать две версии на бумагу, разница может показаться совсем небольшой.

На странице книги я могу подробно объяснить, как работают обе техники, и вы вполне можете узнать в примерах собственное поведение. Но себя изнутри мы слышим гораздо хуже. Человеку кажется, что он сказал совершенно нормальную фразу, а на репетиции слышно, как голосом он уже отдал клиенту управление. Или наоборот, участник уверен, что сейчас был слишком настойчивым, а со стороны мы слышим нормального специалиста, который впервые спокойно довёл своё действие до конца.

Поэтому репетиция нужна не для того, чтобы ещё раз повторить содержание урока. Она нужна, чтобы перевести понятную мысль в действие.

Мы разыгрываем ситуацию, участник действует так, как умеет сейчас, я останавливаю там, где старая привычка стала слышна, мы разбираем конкретный момент и повторяем его заново. Иногда приходится повторять несколько раз, потому что головой человек уже всё понял, а язык продолжает выдавать прежнюю конструкцию. И только после этого новая подача начинает постепенно становиться своей.

Особенно хорошо это видно с техникой «Мы уже работаем». В репетиции 27 мая я после разговора предложила участнице вместо условного варианта говорить о будущем монтаже так, будто процесс уже складывается. И сразу там же сказала, что эту технику нужно тренировать, тренировать и ещё раз тренировать, потому что свой язык на такую позицию переключить

непросто. Это не недостаток техники. Наоборот, это признак того, что мы меняем не отдельное слово, а привычный способ строить разговор.

Со «Своим человеком» происходит то же самое. Сначала приходится специально вспоминать имя. Потом вы всё реже думаете о самой технике, зато нужная интонация появляется быстрее. Через какое-то время человек перестаёт ловить себя на каждом вопросе, потому что новая позиция становится привычной.

У меня самой это уже навык, привитый годами. Мне не требуется перед каждым клиентом садиться и долго настраиваться на Евгению или Женю. Но автоматизм не появляется в момент, когда техника впервые показалась понятной. Между «я поняла, что надо делать» и «я так разговариваю» лежит практика.

Именно в этом месте я вижу главную ценность репетиций. Они дают возможность сделать ошибку не на клиенте, а в учебном разговоре, тут же услышать её, получить точную корректировку и сразу попробовать ещё раз. В реальном звонке такой роскоши нет. Клиент не остановится на середине фразы и не скажет: «Сейчас ты опять начала просить у меня разрешения, давай повторим». Он просто отреагирует на то, что услышал.

На что в итоге опираться в разговоре

Я бы не стала превращать эту главу в большой набор упражнений на уверенность. Если перед звонком вы сильно волнуетесь, можно вернуть себе физическую опору и немного замедлиться. Если заметили, что слишком держитесь за конкретную сделку, может помочь «Анти-надежда». Если постоянно теряетесь после ответов клиента, стоит внимательнее посмотреть на структуру разговора. Это мои рекомендации, и каждая из них нужна в своей ситуации.

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.