

ТАТЬЯНА КУЛЬБАЦКАЯ

АКАДЕМИЯ СИЛЬНЫХ ПРОДАЖ

ПРИНЦИПЫ. **ДОВЕРИЕ**. РЕЗУЛЬТАТ.



ПОНИМАТЬ
ЧЕЛОВЕКА



ЗАДАВАТЬ
ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ



ВЫСТРАИВАТЬ
ДОВЕРИЕ



ВИДЕТЬ
ЦЕННОСТЬ



ПОМОГАТЬ
ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ



ИСКУССТВО ПОНИМАТЬ.
УМЕНИЕ УБЕЖДАТЬ.
ЖЕЛАНИЕ ПОМОГАТЬ.



Татьяна Кульбацкая

Академия сильных продаж

«Автор»

2026

Кульбацкая Т. О.

Академия сильных продаж / Т. О. Кульбацкая — «Автор», 2026

А что, если продажи могут приносить удовольствие? «Академия сильных продаж» предлагает совершенно по-новому взглянуть на продажи. Не как на борьбу, давление и попытку убедить клиента, а как на понимание человека и совместный поиск решения. В основе сильных продаж — психология. Почему человек покупает? Чего он боится? Что на самом деле стоит за словами «дорого» и «я подумаю»? Как услышать настоящую потребность клиента? Эта книга меняет привычный взгляд на продажи и помогает увидеть в каждой сделке не противостояние, а живой диалог. Когда вы начинаете понимать психологию клиента, исчезает необходимость давить, уговаривать и бояться отказов. Переговоры становятся интереснее, сделки — естественнее, а продажи могут действительно приносить удовольствие. Не учитесь продавать. Научитесь понимать людей. Всё остальное станет следствием.

© Кульбацкая Т. О., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава 1 Первый урок продаж	6
Как читать эту книгу	9
История	10
Из моего опыта	11
Остановитесь на минуту	12
Попробуйте завтра	13
Мысль автора	14
Главное за две минуты	15
Мысль автора	16
ЧАСТЬ I Психология сильных продаж	17
Глава 1. Покупка, о которой вы никогда не жалели	17
Остановитесь на минуту	18
Из моего опыта	19
Мысль автора	20
Главное за две минуты	21
Попробуйте уже завтра	22
Глава 2 Почему хорошие менеджеры продают лучше	23
Из моего опыта	24
Остановитесь на минуту	25
Мысль автора	26
Главное за две минуты	27
Глава 3 Почему люди покупают	28
Из моего опыта	30
История, которая изменила мой взгляд	31
Остановитесь на минуту	32
Мысль автора	33
Главное за две минуты	34
Глава 4 Самая большая ошибка менеджеров	35
Представьте обычный разговор с другом.	36
Из моего опыта	37
История из моей практики	38
Мысль автора	39
Главное за две минуты	40
Попробуйте завтра	41
Глава 5 Самый главный вопрос этой книги	42
Из моего опыта	44
Остановитесь на минуту	45
Мысль автора	46
Главное за две минуты	47
Попробуйте завтра	48
Глава 6 Самый главный вопрос сильного менеджера	49
Из моего опыта	50
Остановитесь на минуту	51
Мысль автора	52
Главное за две минуты	53
Попробуйте уже завтра	54

В завершение главы	55
Глава 7 Почему мы так спешим продавать	56
Из моего опыта	57
Почему так происходит?	58
Остановитесь на минуту	59
Мысль автора	60
Главное за две минуты	61
Попробуйте уже завтра	62
В завершение главы	63
Глава 8 Почему клиент говорит не всю правду	64
Конец ознакомительного фрагмента.	65

Татьяна Кульбацкая

Академия сильных продаж

Глава 1 Первый урок продаж

Если меня сегодня спрашивают, где я научилась продажам, многие ожидают услышать название известной компании, дорогого обучения или фамилию какого-нибудь известного бизнес-тренера. Каждый раз я улыбаюсь. Потому что мой ответ почти всегда удивляет. Я начала продавать в двенадцать лет. Я выросла в семье предпринимателя. Для меня продажи никогда не были чем-то необычным. Это была обычная часть жизни нашей семьи. Пока мои друзья летом отдыхали, ездили на море или проводили дни во дворе, я помогала папе. Мы продавали самые разные товары. Автомобильные аксессуары. Термосумки и термохолодильники. Спортивный инвентарь. Товары курортного спроса. Позже был рыболовный магазин. Тогда я не думала, что получаю какой-то особенный опыт. Я просто общалась с людьми. Помогала выбрать. Отвечала на вопросы. Наблюдала. И сейчас понимаю, что именно тогда начала получать свои первые уроки продаж. Не из книг. Не на тренингах. Не из скриптов. А от покупателей. Тогда я еще не знала слова «потребность». Не понимала, что такое психология принятия решений. Не слышала терминов «активное слушание» или «выявление потребностей». Но каждый день происходило одно и то же. Человек подходил к прилавку и почти никогда не начинал разговор с товара. Он рассказывал о своей жизни.

- Мы едем на море всей семьей.
- Купил новую машину.
- Собираемся на рыбалку.
- Хочу сделать подарок сыну.

Сегодня я понимаю, что люди с самого начала рассказывали мне не о покупке. Они рассказывали о своей ситуации. Именно тогда, сама того не осознавая, я получила свой первый урок. За каждым товаром всегда стоит история человека.

Но одно событие я помню особенно хорошо. Мне было тринадцать лет. Лето. Небольшая торговая точка с товарами курортного спроса. На витрине лежали надувные круги, мячи, панамы, солнцезащитные очки, коврики и большие пляжные зонты. В тот день с самого утра шел дождь. Для торговли это был почти провальный день. Людей было мало. Те, кто проходил мимо, шли быстро, стараясь поскорее спрятаться от дождя. Я сидела за прилавком и мне было ужасно скучно. И именно от скуки произошло то, что спустя много лет я назову своим первым настоящим уроком продаж. Я начала смотреть на прохожих. Они были мокрые. Кто-то прикрывался пакетом. Кто-то газетой. Кто-то просто шел под дождем, понимая, что до дома еще далеко. И вдруг у меня появилась мысль.

Я громко сказала:

— Покупайте пляжные зонты! Они защищают не только от солнца, но и от дождя. Их размера хватит, чтобы укрыться всей семьей!

Мама сразу посмотрела на меня.

— Таня, перестань. Кто будет покупать пляжный зонт в дождь?

Наверное, если бы тогда рядом оказался опытный продавец, он тоже сказал бы, что это плохая идея. Ведь пляжные зонты предназначены для солнца. Их покупают летом в хорошую погоду. Но буквально через несколько секунд к прилавку подошел мужчина. Он посмотрел на зонты, улыбнулся и совершенно спокойно сказал:

— Давайте один.

Я до сих пор помню свои эмоции. Это была радость и одновременно удивление. Почему? Почему человек купил именно сейчас? Почему именно пляжный зонт? Ответ на этот вопрос я поняла только спустя много лет. Он покупал не пляжный зонт. Он покупал возможность не промокнуть. Для него в тот момент перестало существовать привычное назначение товара. Появилась задача и товар оказался ее решением. Тогда я еще не знала, что именно эта история однажды станет фундаментом моей системы продаж. Но именно в тот день я впервые столкнулась с мыслью, которая спустя годы станет главной идеей этой книги.

Люди покупают не товары.

Люди покупают решение своей задачи.

Через несколько лет я начала работать в рыболовном магазине моего папы. И это был следующий важный этап. Очень быстро я поняла, что невозможно хорошо помочь человеку, если сам плохо разбираешься в том, что продаешь. Я изучала ассортимент. Училась понимать, чем отличаются удища. Почему одна катушка подходит новичку, а другая — профессионалу. Для чего нужна разная леска. Какие приманки работают в разных условиях. Мне действительно было интересно. И чем лучше я знала товар, тем увереннее чувствовала себя в разговоре. Но однажды произошло то, что заставило меня снова задуматься. В магазин пришли два покупателя. Они выбрали одинаковые удочки. Я уже собиралась предложить им одну и ту же катушку. Но вдруг спросила:

— А где вы собираетесь рыбачить?

Оказалось, что один ехал на небольшое озеро рядом с домом. А второй собирался на морскую рыбалку. В тот момент я поняла еще одну важную вещь.

Даже идеальное знание продукта не поможет, если сначала не понять человека.

Именно тогда появился второй кирпичик той системы, которую вы держите сейчас в руках.

Потом была работа в компании Procter & Gamble. Я стала специалистом по уходу за волосами. И именно здесь многие мои наблюдения наконец сложились в единую картину. Нас учили не продавать шампунь. Нас учили начинать разговор с вопросов. Какие у вас волосы? Окрашенные или натуральные? Есть ли сухость? Пользуетесь ли вы феном? Что вас беспокоит больше всего? Только после этого можно было рекомендовать средство. Тогда я впервые поняла, что это не просто корпоративный стандарт. Это философия. Понять. А уже потом рекомендовать. Именно в тот момент я впервые осознала:

Хороший продавец отличается от среднего не тем, что лучше рассказывает о товаре.

Он лучше понимает человека.

Дальше были продажи потребительских кредитов. Потом — работа в компании «КонсультантПлюс». Позже — руководство отделом продаж. Каждый новый этап подтверждал одну и ту же закономерность. Менялись продукты. Менялись клиенты. Менялись рынки. Но не менялись люди. В кредитовании я поняла, что люди покупают не деньги, а возможность изменить свою жизнь. В «КонсультантПлюс» — что руководители покупают не систему, а уверенность в завтрашнем дне. А став руководителем департамента продаж, ежедневно анализируя разговоры менеджеров и разбирая сложные случаи удержания клиентов, я окончательно убедилась: причина отказа почти всегда скрывается глубже, чем кажется на первый взгляд. Каждый раз, когда мне удавалось дать рекомендацию как сохранить клиента или вернуть его к сотрудничеству, я задавала себе один и тот же вопрос:

Что мы наконец услышали такого, чего раньше не замечали?

И очень часто именно в ответе на этот вопрос находилось решение. Оглядываясь назад, я понимаю, что всю жизнь училась одному и тому же. Не продавать. Понимать. Эта книга не появилась за один вечер. Она складывалась постепенно. Из разговоров. Из ошибок. Из удачных решений. Из вопросов, на которые не сразу находились ответы. Из тысяч встреч, звонков

и человеческих историй. И если сегодня меня попросят сформулировать главную мысль, к которой я пришла за все эти годы, она будет очень простой.

Люди редко покупают потому, что их убедили.

Гораздо чаще они покупают потому, что почувствовали: их действительно поняли.

Именно поэтому появилась эта книга. Не для того, чтобы научить вас говорить. А для того, чтобы научить вас понимать.

Как читать эту книгу

Прежде чем мы перейдем к первой теме, я хочу попросить вас об одной вещи. Не пытайтесь прочитать эту книгу быстро. Она написана не для того, чтобы за два вечера узнать еще несколько техник продаж. Таких книг сегодня достаточно. И, возможно, некоторые из них уже стоят на вашей полке. Но если вы дочитали их до конца, попробуйте честно ответить себе на вопрос.

Сколько идей вы действительно используете в своей работе сегодня?

Я задавала этот вопрос сотням менеджеров. И почти всегда слышала похожий ответ.

«Когда читал, казалось, что все понятно.»

«Даже хотел попробовать.»

«Но потом закрутился в работе...»

«И постепенно все забылось.»

Это абсолютно нормально. Так устроен наш мозг. Мы очень быстро забываем информацию, если сразу не начинаем применять ее на практике. Именно поэтому я решила написать эту книгу по-другому. Я не хочу просто рассказать вам о продажах. Мне хочется, чтобы после каждой главы вы меняли хотя бы одну привычку в своей работе. Совсем небольшую. Не пытайтесь изменить всё сразу. Не нужно после первой главы полностью перестраивать свои переговоры. Не нужно искать идеальные фразы. Не нужно пытаться стать другим человеком. Попробуйте сделать намного более простую вещь. После каждой главы задайте себе вопрос:

«Что из этого я могу попробовать уже завтра?»

Всего одну мысль. Один вопрос. Одну новую привычку. Этого будет достаточно. Еще одна просьба. Не соглашайтесь со мной автоматически. Если какая-то мысль вызывает у вас сомнение — это хорошо. Остановитесь. Подумайте. Вспомните своих клиентов. Свои переговоры. Свои удачные продажи. И свои ошибки. Если после этого вы все равно не согласны — прекрасно. Значит, книга уже начала работать. Потому что цель этой книги — не заставить вас принять мою точку зрения. Ее цель — помочь вам найти свою. По ходу книги вы будете встречать небольшие рубрики. Каждая из них появилась не случайно.

История

Здесь будут реальные ситуации из моей жизни или практики. Иногда они вообще не будут связаны с продажами. Но именно через такие истории проще понять психологию людей.

Из моего опыта

Это случаи, которые действительно произошли со мной. Не для того, чтобы показать успешные продажи. А чтобы показать путь. Ошибки. Поиски и выводы, к которым я пришла.

Остановитесь на минуту

Иногда я буду задавать вам всего один вопрос. Не спешите читать дальше. Попробуйте сначала ответить на него самостоятельно. Очень часто именно в этот момент появляются самые важные открытия.

Попробуйте завтра

Это самое важное место каждой главы. Здесь не будет сложных заданий. Только одно небольшое действие, которое можно проверить уже в следующем разговоре с клиентом.

Мысль автора

Иногда одна фраза может изменить отношение к продажам сильнее, чем целая глава. Поэтому в конце некоторых разделов вы встретите короткие мысли, к которым я сама возвращаюсь уже много лет.

Главное за две минуты

Если спустя несколько месяцев вы захотите быстро вспомнить материал, именно этот раздел поможет освежить в памяти ключевые идеи. И последнее. Эта книга не требует, чтобы вы читали ее быстро. Наоборот. Я буду рада, если после одной главы вы закроете книгу. Пойдете на работу. Проведете несколько переговоров. А потом снова вернетесь к чтению. Потому что многие мысли этой книги становятся по-настоящему понятны только после того, как вы увидите их в реальном разговоре.

Мысль автора

Продажи нельзя выучить так же, как иностранный язык или таблицу умножения. Их можно понять только тогда, когда теория встречается с реальным человеком.

ЧАСТЬ I Психология сильных продаж

Глава 1. Покупка, о которой вы никогда не жалели

Прежде чем мы начнем говорить о клиентах, я хочу предложить вам небольшой эксперимент. Не торопитесь читать дальше. Сначала попробуйте вспомнить одну покупку. Не самую дорогую. Не самую необычную. А ту, о которой вы до сих пор вспоминаете с удовольствием. Может быть, это автомобиль. Первый хороший телефон. Дом. Любимая книга. Часы, которые вы давно хотели. Или подарок, который вы сделали близкому человеку. Вспомнили? А теперь попробуйте честно ответить себе на несколько вопросов. Почему вы тогда решили купить именно это? Что подтолкнуло вас к решению? Почему выбрали именно этот вариант? Почему не передумали в последний момент? И, наверное, самый интересный вопрос. Что именно вы тогда купили? На первый взгляд ответ кажется очевидным. Телефон. Автомобиль. Дом. Но если присмотреться чуть внимательнее, оказывается, что почти никогда мы не покупаем сам предмет. Мы покупаем то, что он нам дает. Автомобиль дарит свободу. Дом — чувство безопасности. Хорошие часы — ощущение уверенности. Телефон — удобство, возможности, иногда даже чувство принадлежности к определенному образу жизни. Сам предмет оказывается лишь способом получить что-то гораздо более важное. И это касается не только дорогих покупок. Вспомните, когда вы в последний раз покупали подарок человеку, которого любите. Вы ведь покупали не коробку с вещью. Вы покупали эмоции. Улыбку. Радость. Момент, который останется в памяти. Получается удивительная вещь. Практически всю жизнь мы покупаем не товары. Мы покупаем ощущения. Решения. Спокойствие. Уверенность. Комфорт. Надежду. Именно поэтому два одинаковых продукта могут восприниматься совершенно по-разному. Потому что один человек видит в них решение своей задачи. А другой — просто очередной товар.

Остановитесь на минуту

Подумайте еще об одной своей покупке. Возможно, в тот момент вы говорили себе: «Мне это не нужно.» Но все равно купили. Почему? Попробуйте не искать логичный ответ. Попробуйте вспомнить свои чувства. Очень часто именно эмоции принимают решение намного раньше, чем логика успевает его объяснить. Задумайся, ты покупал хотя бы один раз вещь, без которой вполне мог бы обойтись?

Вероятнее всего ты ответишь да! Если даже мы сами иногда покупаем вещи не только из-за логики, почему мы так уверены, что наши клиенты принимают решения исключительно рационально? Именно в этот момент большинство впервые понимает главную мысль. Мы привыкли считать, что продаем людям продукты. На самом деле мы всегда имеем дело с человеком. Со всеми его переживаниями. Сомнениями. Страхами. Надеждами. Опыт и прошлым. И пока мы видим перед собой только потенциальную сделку, мы будем проигрывать тем, кто видит человека.

Из моего опыта

Когда я только начала руководить отделом продаж, я очень часто слышала одну и ту же фразу.

— Клиент отказался.

Каждый раз я задавала менеджеру следующий вопрос.

— Почему?

И почти всегда получала одинаковый ответ.

— Ему дорого.

Со временем я перестала принимать такой ответ. Потому что слово «дорого» почти никогда не объясняет настоящую причину отказа. Я начала просить менеджеров рассказать разговор полностью. Что спрашивал клиент? Какие вопросы задавал? Что его интересовало? Когда появились сомнения? И очень часто выяснялось, что проблема была совсем не в цене. Один предприниматель переживал, что не сможет самостоятельно разобраться с новым инструментом. Другой уже однажды потерял деньги, поверив красивым обещаниям. Третий вообще не был уверен, что проблема заключается в отсутствии рекламы. Каждый раз причина была своей. Но объединяло их одно. Никто из этих людей не говорил менеджеру о своей настоящей причине сразу. Ее нужно было услышать. И именно тогда я окончательно поняла мысль, которая стала основой всей нашей системы обучения.

Человек почти никогда не покупает продукт.

Он покупает решение той проблемы, которая сейчас для него важнее всего.

Мысль автора

Сильный менеджер продает не потому, что умеет красиво говорить.
Он продает потому, что раньше других понимает, что действительно важно для человека.

Главное за две минуты

После прочтения этой главы запомните всего три мысли. Первое. Мы редко покупаем сам товар. Мы покупаем изменения, которые он принесет в нашу жизнь. Второе. Эмоции начинают принимать решение раньше логики. И только потом человек находит рациональные объяснения своему выбору. Третье. Если вы хотите понять клиента, сначала вспомните себя. Потому что психология покупателя начинается не с другого человека. Она начинается с нас самих.

Попробуйте уже завтра

После каждого разговора с клиентом задайте себе всего один вопрос.

Какую задачу он пытался решить, обращаясь ко мне?

Не торопитесь отвечать: «Купить тариф.» или: «Выбрать продукт.» Попробуйте копнуть глубже. Что изменится в его жизни или бизнесе, если он примет решение? Именно этот вопрос станет фундаментом всего, о чем мы будем говорить дальше.

Глава 2 Почему хорошие менеджеры продают лучше

Как вы думаете, почему одни менеджеры стабильно перевыполняют план, а другие, работая в тех же условиях, месяц за месяцем пытаются его догнать?

Вероятнее всего сейчас вы ответите:

- Потому что они опытнее.
- Лучше знают продукт.
- Умеют убеждать.
- Более коммуникабельны.
- Им просто везет с клиентами.

А теперь вспомните самого сильного продавца, которого вы встречали в своей жизни. Это мог быть менеджер автосалона. Продавец в магазине техники. Консультант в банке. Или человек, который однажды помог вам принять действительно правильное решение. Каким он был?

Вероятнее всего портрет будет таким:

- Он не давил.
- Внимательно слушал.
- Не торопился продавать.
- Был спокойным.
- Был уверен в том, что говорит.
- Задавал хорошие вопросы.

И ключевое здесь:

- «Не торопился продавать.»
- «Задавал хорошие вопросы.»

Да, да, именно поэтому, а не потому что он очень красиво рассказывал о продукте. Я предлагаю сейчас провести небольшой мысленный эксперимент. Представьте, что завтра вам нужно выбрать врача. Не просто записаться на прием. А выбрать человека, которому вы доверите здоровье своего ребенка. Перед вами два специалиста. Первый открывает дверь кабинета и сразу начинает говорить: «Я работаю уже двадцать лет! У меня огромный опыт. Современное оборудование. Лучшие методы лечения. Высокая квалификация. Второй врач сначала задает вопросы. Когда появились симптомы? Что уже пробовали? Что беспокоит больше всего? Какие есть хронические заболевания? Он почти ничего не рассказывает о себе.

Он внимательно слушает. Подумайте. Кому вы доверитесь быстрее? Большинство людей выбирают второго врача. Не потому, что знают его квалификацию.

А потому, что чувствуют:

ему действительно важно понять проблему.

И именно здесь многие совершают первую ошибку.

Они говорят:

- Но продажи — это совсем другое.

На самом деле нет. Когда человек приходит к врачу, он хочет решить проблему со здоровьем. Когда приходит к юристу — проблему с законом. Когда приходит к архитектору — проблему строительства. Когда приходит к менеджеру по продажам — проблему своего бизнеса или своей жизни.

Люди одинаково оценивают всех специалистов.

Они задают себе один и тот же вопрос.

"Этот человек действительно хочет мне помочь или просто хочет мне что-то продать?"

Именно этот вопрос решает судьбу большинства переговоров.

Из моего опыта

Когда я только начала руководить отделом продаж, мне казалось, что главная задача руководителя — научить менеджеров лучше презентовать продукт. Мы подробно разбирали преимущества. Учили аргументы. Работали над речью. Но спустя время я заметила странную закономерность.

Менеджеры действительно стали лучше рассказывать. Только продажи выросли совсем незначительно. Тогда я решила провести небольшой эксперимент. Вместо того чтобы анализировать презентацию продукта, я начала анализировать первые пять минут разговора. И именно там увидела то, чего раньше не замечала.

Сильные менеджеры начинали разговор совершенно иначе. Они не спешили рассказывать. Они интересовались. Не торопились убеждать. Они разбирались.

Иногда первые десять минут разговора проходили вообще без обсуждения продукта. И что удивительно — именно эти менеджеры закрывали самые сложные сделки. Тогда я впервые поняла, что продукт редко становится причиной покупки. Причиной становится доверие. А доверие появляется тогда, когда человек чувствует искренний интерес к своей ситуации.

Остановитесь на минуту

Вспомните последнюю удачную продажу. Что запомнилось клиенту больше всего? Ваша презентация? Или тот момент, когда вы поняли его ситуацию лучше, чем он ожидал?

Именно после этого открытия я начала слушать звонки совсем по-другому.

Раньше я анализировала, что сказал менеджер.

Теперь меня интересовало другое.

В какой момент клиент начал доверять?

И знаете, что оказалось самым интересным? Практически никогда это не происходило во время презентации. Это происходило значительно раньше. После одного правильно заданного вопроса. После короткой паузы.

После искреннего интереса.

После фразы:

— Расскажите, пожалуйста, подробнее.

Именно в такие моменты разговор переставал быть продажей. Он становился совместным поиском решения.

Мысль автора

Самые сильные менеджеры продают не потому, что знают лучшие ответы.
Они продают потому, что умеют задавать лучшие вопросы.

Главное за две минуты

Если после этой главы вы запомните только одну мысль, пусть она будет такой.

Сильный менеджер отличается не объемом знаний о продукте.

Он отличается глубиной интереса к человеку. Все остальное — презентации, аргументы, работа с возражениями — начинает работать только после того, как появляется доверие. Именно поэтому следующая глава будет посвящена вопросу, который изменил мое отношение к продажам сильнее всего. Почему люди вообще принимают решение купить? Потому что ответ на этот вопрос полностью меняет то, как мы строим разговор с клиентом.

Если доверие появляется раньше презентации, то что заставляет человека вообще захотеть принять решение?

Глава 3 Почему люди покупают

«Люди не принимают решения так рационально, как им самим кажется.»

Несколько лет назад я услышала фразу, которая сначала показалась мне странной.

«Если хочешь понять клиента, сначала научись понимать самого себя.»

Честно говоря, тогда я не придавала ей большого значения. Мне казалось, что продажи — это про клиента. Причем здесь я? Ответ пришел неожиданно. Не на работе.

Не на переговорах. А в обычном магазине.

Однажды я зашла в магазин просто посмотреть планшеты. Покупать его я не собиралась. У меня уже был рабочий планшет, и острой необходимости в новом не было. Я просто хотела посмотреть, что сейчас есть, какие появились модели, что изменилось. Но когда я увидела один из планшетов, подержала его в руках, посмотрела на экран и возможности, мне вдруг захотелось его купить. Хотя еще несколько минут назад я вообще не планировала эту покупку. И именно такие ситуации заставляют меня задуматься о том, как на самом деле мы принимаем решения о покупке. Если бы мы покупали только тогда, когда у нас есть четкая рациональная необходимость, таких покупок просто не происходило бы. Мы можем зайти «просто посмотреть», увидеть вещь, представить, как будем ею пользоваться, почувствовать интерес или желание — и уже потом найти вполне логичное объяснение своему решению. В продажах происходит то же самое. Человек далеко не всегда сначала формулирует потребность, а потом ищет товар. Иногда он видит решение, которое его заинтересовало, и только после этого начинает понимать, зачем оно ему нужно.

Наверняка у вас тоже были похожие покупки. Новый автомобиль. Кофемашина. Красивые часы. Платье, которое не было жизненно необходимо. Или дорогая ручка, которой просто приятно пользоваться. Мы почти всегда сначала принимаем решение эмоционально. А потом объясняем его себе логически.

И это не слабость. Это особенность человеческой природы.

Когда я начала анализировать переговоры менеджеров, то увидела точно такую же картину. Очень часто мы считали, что клиент отказался из-за цены.

Именно так это звучало после разговора.

— Дорого.

Но когда мы разбирали разговор полностью, выяснялось совсем другое. Цена была лишь объяснением. Настоящая причина находилась намного глубже. Человек боялся ошибиться. Не доверял.

Не видел результата. Не был уверен, что сейчас подходящий момент. Ему было страшно принять неправильное решение. Но сказать об этом значительно сложнее, чем просто произнести:

— Дорого.

Именно тогда я начала задавать менеджерам один вопрос.

— Представьте, что клиент сказал правду.

Не ту правду, которую произнес вслух. А ту, которую подумал. Как бы тогда звучала его фраза? Сначала коллеги удивлялись. Потом начали отвечать.

— Я боюсь снова потерять деньги.

— Я уже пробовал похожее решение.

— Вдруг ничего не получится.

— Мне страшно ошибиться.

— Мне нужно время.

— Я пока не доверяю вам.

Именно в этот момент большинство менеджеров впервые понимает одну очень важную вещь.

Возражение почти никогда не является настоящей причиной отказа.

Оно лишь защищает человека от риска принять неправильное решение.

Из моего опыта

За годы работы руководителем я прослушала тысячи разговоров. И знаете, что меня всегда удивляло? Менеджеры очень внимательно слушали слова клиента. Но почти никогда не пытались услышать то, что стояло за этими словами.

Например, клиент говорил:

— Нам дорого.

Менеджер сразу начинал объяснять цену. Рассказывать про преимущества. Предлагать скидку. Хотя на самом деле клиент мог иметь в виду совсем другое.

«Я не уверен, что получу результат.»

«Я не понимаю, почему это должно сработать именно у меня.»

«Я уже однажды ошибся.»

«Я пока не готов вам доверять.»

Пока менеджер отвечает на слова, он разговаривает с возражением. Но как только начинает понимать мысли человека — разговор становится совершенно другим.

История, которая изменила мой взгляд

Однажды мне попался разговор менеджера с клиентом, который категорически отказывался продлевать сотрудничество. Менеджер несколько раз объяснил преимущества. Предложил специальные условия. Даже сделал скидку. Клиент все равно отказался.

Когда мы начали разбирать этот разговор вместе, я задала всего один вопрос.

— Как ты думаешь, чего этот человек боится больше всего?

Менеджер пожал плечами. Он не знал. Тогда мы переслушали запись еще раз. И только со второго прослушивания услышали фразу, которую оба пропустили.

Клиент сказал:

— Мне важно понимать, что в этот раз ситуация будет другой.

В тот момент все стало понятно. Он не сомневался в цене. Не сомневался в продукте. Он сомневался, что снова не повторится прошлый негативный опыт. Именно поэтому никакие аргументы о преимуществах не работали.

Мы отвечали не на тот вопрос. После этого разговора я записала себе мысль, которая до сих пор висит у меня перед глазами.

Если менеджер отвечает на слова, он спорит с клиентом.

Если менеджер отвечает на настоящую причину, он помогает принять решение.

Эта мысль стала одной из основ моего взгляда на продажи.

Остановитесь на минуту

Вспомните последний отказ, который вы получили. А теперь задайте себе вопрос. Если бы этот человек сказал абсолютно честно, без страха показаться грубым или обидеть вас... Что бы он сказал на самом деле? Не торопитесь с ответом.

Очень часто именно здесь начинается профессиональный рост.

Мысль автора

Люди редко озвучивают настоящую причину отказа сразу.
Не потому, что хотят вас обмануть.
А потому, что сами не всегда могут ее сформулировать.

Главное за две минуты

После этой главы я хочу, чтобы вы запомнили только одну мысль.

Никогда не работайте с первой причиной, которую назвал клиент.

Не потому, что он говорит неправду. А потому, что за первой причиной очень часто скрывается настоящая. Именно поэтому следующая глава будет посвящена самому важному страху любого человека при принятии решения. Страху, который сильнее цены. Сильнее срочности.

И иногда даже сильнее желания получить результат.

Страху ошибиться.

Глава 4 Самая большая ошибка менеджеров

Несколько лет назад я проводила разбор телефонных разговоров. Мы слушали запись за записью. Менеджеры задавали вопросы. Клиенты отвечали. Разговоры были спокойными.

Вежливыми. Казалось, что всё идет хорошо. Но почти каждый второй разговор заканчивался одинаково.

— Спасибо.

Я подумаю. После очередной записи я остановилась и задала себе вопрос.

— Как вы думаете, в какой момент менеджер потерял клиента?

Ответы были очень разными.

— Нужно было лучше рассказать о продукте.

— Надо было предложить скидку.

— Следовало сильнее работать с возражениями.

Мы снова включили запись. И на этот раз я попросила сделать одну вещь. Не слушать менеджера. Вообще. Следить только за клиентом.

Через несколько минут один из менеджеров сказал:

— Кажется, я понял.

Я улыбнулась.

— Что именно?

Он ответил:

— Клиент перестал разговаривать.

Это был именно тот момент. До этого разговаривали два человека. Потом начал говорить только менеджер. И чем дольше говорил менеджер, тем меньше говорил клиент. А вместе с этим постепенно исчезало и желание покупать.

Я очень часто слышу одну фразу.

«Продажи — это умение говорить.»

Но за годы работы я пришла к совершенно противоположному выводу. Продажи — это умение слушать. Именно здесь большинство менеджеров совершают одну и ту же ошибку. Им кажется, что если клиент молчит, значит, нужно заполнить паузу. Что-то объяснить.

Что-то добавить. Еще раз рассказать преимущества. Еще раз убедить. На самом деле в этот момент происходит совсем другое. Чем больше говорит менеджер, тем меньше думает клиент.

А решение рождается только тогда, когда человек размышляет сам.

Представьте обычный разговор с другом.

Вы рассказываете ему о проблеме. Он перебивает вас уже через десять секунд. Начинает давать советы. Не уточняет детали. Не задает вопросов.

Просто рассказывает, как нужно поступить. Что вы почувствуете? Скорее всего, одну очень простую вещь.

Меня даже не попытались понять.

Теперь представьте другого человека. Он почти не говорит. Но задает несколько точных вопросов. После которых вы вдруг сами начинаете понимать свою ситуацию лучше. Кому из них вы будете доверять больше?

Ответ очевиден. Но почему тогда в продажах мы так часто забываем об этом?

Из моего опыта

За годы работы руководителем я прослушала тысячи разговоров. И если меня сегодня попросят назвать одну ошибку, которая встречается чаще остальных, я отвечу без колебаний.

Менеджеры начинают рассказывать раньше, чем начинают понимать.

Иногда уже на первой минуте разговора. Иногда после первого вопроса. Иногда вообще не успев ничего узнать о клиенте. И каждый раз причина одна и та же. Им кажется, что ценность рождается в презентации.

Но правда заключается в другом. Ценность рождается в понимании. Потому что одна и та же презентация может быть блестящей. И совершенно бесполезной. Если она отвечает не на ту проблему.

История из моей практики

Однажды я разбирала разговор менеджера, который был уверен, что сделал всё идеально. Он рассказал о преимуществах продукта. Ответил на вопросы. Работал с возражениями. Но клиент отказался.

Я спросила менеджера:

— Какую проблему бизнеса хотел решить этот предприниматель?

Он задумался.

Потом ответил:

— Наверное, увеличить продажи.

Я снова включила запись. Через несколько минут клиент произнес фразу, которую менеджер тогда не заметил.

— Честно говоря, меня сейчас больше беспокоит, что сотрудники не успевают обрабатывать заявки.

Вот и всё. Он звонил не за увеличением количества клиентов. Он пытался справиться с теми, которые уже были. Именно поэтому разговор оказался бесполезным. Мы рассказывали человеку, как получить больше заявок.

А он искал способ не потерять существующих клиентов. С этого момента я ввела правило, которое сегодня действует во всех моих разборах переговоров. Прежде чем обсуждать качество презентации, мы отвечаем всего на один вопрос.

Какую задачу бизнеса хотел решить клиент?

Если мы не можем ответить на этот вопрос, анализировать презентацию бессмысленно.

Мысль автора

Самая дорогая ошибка менеджера — не плохая презентация.

Самая дорогая ошибка — предложить правильное решение неправильной проблемы.

Главное за две минуты

Запомните три мысли. Первая. Человек доверяет тому, кто пытается его понять. Вторая. Если клиент стал говорить меньше вас, остановитесь. Скорее всего, вы начали торопиться. Третья. Прежде чем искать аргументы, найдите проблему, которую человек действительно хочет решить.

Попробуйте завтра

После каждого разговора оцените себя всего по одному показателю.

Кто говорил больше — вы или клиент?

Но не останавливайтесь на цифрах. Задайте себе второй вопрос.

Почему именно так получилось?

Иногда клиент говорит мало, потому что вы не дали ему возможности. А иногда — потому что вы задали настолько точные вопросы, что он быстро пришел к сути. Научитесь замечать разницу. Это станет одним из самых важных навыков сильного менеджера.

Глава 5 Самый главный вопрос этой книги

За годы работы руководителем я прослушала несколько тысяч разговоров. Я перестала считать их после первой тысячи. Слишком много. Слишком разные компании. Разные менеджеры.

Разные продукты. Разные рынки. Но чем больше я слушала, тем сильнее удивлялась одной вещи. Ошибки почти всегда были разными. А причина — одной и той же.

Менеджеры очень старались найти ответ. Хотя сначала нужно было найти вопрос.

Иногда я предлагаю посмотреть на ситуацию с другой стороны. Вы приходите к врачу. Садитесь в кресло. И не успеваете ничего сказать. Врач берет рецепт.

Начинает писать лекарства. Рассказывает, как их принимать. Как долго лечиться. Какие будут результаты.

А потом спрашивает:

— У вас, кстати, что болит?

Звучит странно? Конечно. Но именно так выглядят многие продажи.

Мы настолько сосредоточены на поиске решения, что забываем понять саму проблему. И самое интересное заключается в том, что клиент очень редко начинает разговор с настоящей причины. Представьте предпринимателя, который говорит менеджеру:

— Нам нужно больше заявок.

Кажется, всё понятно. Но действительно ли проблема в количестве заявок? Давайте попробуем посмотреть глубже. Почему ему нужны новые заявки? Потому что упали продажи?

Почему упали продажи? Потому что ушли постоянные клиенты? Почему они ушли? Потому что ухудшился сервис? Или потому, что появились новые конкуренты?

Или потому, что сотрудники перестали вовремя отвечать на обращения? Получается удивительная вещь.

Фраза:

«Нужно больше заявок.»

Может скрывать десятки совершенно разных причин. И каждая из них требует совершенно разного решения.

Именно поэтому однажды я ввела для себя правило. Прежде чем искать решение, я должна ответить только на один вопрос.

Какую проблему человек пытается решить на самом деле?

Это правило изменило всё.

Я стала замечать вещи, которые раньше просто не видела.

Клиент говорил:

— Дорого.

А я уже не думала о цене.

Я думала:

Что стоит за этим словом?

Клиент говорил:

— Я подумаю.

Я спрашивала себя:

О чем именно ему нужно подумать?

Клиент говорил:

— Сейчас не время.

И мне становилось интересно.

Что должно измениться, чтобы время стало подходящим?

Постепенно я поняла одну вещь. Практически любой ответ клиента — это не конец разговора. Это начало исследования.

Из моего опыта

Когда я стала руководителем департамента продаж, мне все чаще приходилось работать с самыми сложными случаями. Это были клиенты, которых менеджеры уже считали потерянными. Иногда компания годами сотрудничала с нами, а потом принимала решение уйти. Иногда клиент говорил, что больше не видит смысла продолжать. Иногда причиной называли цену.

Иногда отсутствие результата. Но я почти никогда не принимала первую причину как окончательную. Я просила поднять историю работы компании. Слушала звонки. Изучала переписку.

Смотрела статистику. А потом пыталась ответить всего на один вопрос.

Что на самом деле произошло с этим клиентом?

Очень часто именно тогда появлялось решение, которого раньше никто не видел. Иногда достаточно было изменить формат сопровождения. Иногда — предложить другой продукт. Иногда — показать результаты, которых клиент сам не замечал. Иногда — честно признать свою ошибку.

И знаете, что самое интересное? Во многих случаях клиент возвращался не потому, что получил скидку.

А потому, что впервые почувствовал: его действительно попытались понять.

Остановитесь на минуту

Вспомните трех своих последних клиентов. Не продажи. Не сделки. А именно людей. Попробуйте написать напротив каждого всего одну строчку.

Какую задачу он пытался решить?

Если вам сложно ответить хотя бы по одному клиенту... Значит, именно здесь находится ваша следующая точка роста.

Мысль автора

Каждый клиент приходит не за продуктом.
Каждый клиент приходит решить какую-то задачу.
Пока вы не нашли эту задачу, продавать еще рано.

Главное за две минуты

Есть вопрос, который изменил всю мою работу в продажах. Сегодня я задаю его себе перед каждым разбором переговоров. Перед каждым сложным клиентом. Перед каждой новой идеей. Он звучит очень просто.

Какую задачу человек пытается решить?

Все остальные вопросы появляются только после ответа на этот.

Попробуйте завтра

После каждого разговора не записывайте в CRM только результат. Запишите еще одну строку.

Какую задачу бизнеса хотел решить этот клиент?

Через неделю перечитайте свои записи. Я почти уверена, что вы заметите одну интересную закономерность. Вы начнете слышать клиентов совсем по-другому.

Глава 6 Самый главный вопрос сильного менеджера

«Качество продажи определяется не тем, насколько хорошо вы отвечаете. Оно определяется тем, насколько правильный вопрос вы себе задали.»

За годы работы руководителем я прослушала тысячи разговоров менеджеров. Каждый раз перед тем, как включить запись, я старалась не смотреть результат. Не хотелось заранее знать, закончился разговор продажей или отказом. Мне было интересно другое.

В какой момент станет понятно, чем закончится этот разговор?

И знаете, что оказалось самым удивительным? Очень часто ответ становился очевиден уже в первые несколько минут. Не потому, что менеджер говорил плохо. Не потому, что клиент был настроен негативно. А потому, что разговор с самого начала строился вокруг неправильного вопроса.

Представьте, что к вам приходит человек и говорит:

— Мне нужен молоток.

Что сделает большинство продавцов? Начнет рассказывать. Про материал. Про прочность. Про производителя.

Про гарантию. Про цену. Все логично. Человек же попросил молоток. Но хороший продавец сначала задаст совсем другой вопрос.

— Что вы собираетесь делать?

И вдруг выяснится, что человеку вовсе не нужен молоток. Ему нужно повесить картину. А значит, возможно, ему вообще подойдет совсем другое решение.

Эта история кажется слишком простой. Но именно она очень точно показывает то, что каждый день происходит в продажах.

Клиент говорит:

— Нам нужно больше заявок.

И менеджер начинает рассказывать, как увеличить количество заявок. Но ведь фраза «нам нужно больше заявок» — это не проблема. Это предположение клиента о том, как можно решить его проблему. А сама проблема может быть совершенно другой. Может быть, заявок достаточно.

Но менеджеры не успевают их обработать. Или конверсия слишком низкая. Или большая часть клиентов уходит после первого контакта. Или компания продает не тем клиентам. Получается удивительная вещь.

Человек приходит уже со своим вариантом решения.

И если мы не попробуем понять, что стоит за этим запросом, то можем предложить идеальное решение... неправильной задачи.

Именно это я чаще всего вижу при разборе переговоров. Менеджер честно старается помочь. Но помогает не с той проблемой.

Из моего опыта

Однажды мы разбирали разговор с предпринимателем, который хотел отказаться от сотрудничества. Менеджер сделал практически всё, что принято считать правильной работой с возражением. Напомнил о преимуществах. Привел аргументы. Рассказал о новых возможностях.

Предложил специальные условия. Но разговор закончился отказом. Когда запись закончилась, я спросила менеджера:

— Какую задачу бизнеса пытался решить этот клиент?

Он ответил почти сразу:

— Ему нужно больше заказов.

Я предложила переслушать разговор еще раз. На этот раз не обращать внимания на менеджера. Слушать только клиента. Через несколько минут прозвучала фраза, которую в первый раз никто не заметил.

— Если честно, заказов у нас хватает. Мы просто не успеваем их качественно обрабатывать.

В кабинете стало тихо. Все поняли, что произошло. Мы почти двадцать минут рассказывали человеку, как получить еще больше клиентов. Хотя его проблема заключалась совсем в другом. Он боялся не отсутствия заказов.

Он боялся потерять тех, кто уже к нему обращается. В тот день я записала в блокнот мысль, которая до сих пор остается одним из главных принципов моей работы.

Самая дорогая ошибка менеджера — предложить правильное решение неправильной проблемы.

С тех пор любой разбор переговоров я начинаю не с вопроса:

«Что сказал менеджер?»

А с вопроса:

«Какую задачу пытался решить клиент?»

Остановитесь на минуту

Вспомните трех последних клиентов. Не открывайте CRM. Не смотрите записи. Попробуйте ответить по памяти. Какую задачу каждый из них хотел решить?

Теперь задайте себе второй вопрос. Это действительно была его задача? Или это было решение, которое он сам предложил? Разница между этими двумя вопросами кажется небольшой. Но именно она часто определяет исход переговоров.

Когда я только начинала работать руководителем, мне казалось, что сильный менеджер — это человек, который знает ответы на любые вопросы клиента. Сегодня я думаю совершенно иначе. Сильный менеджер — это человек, который умеет задавать правильные вопросы самому себе. Не клиенту. Сначала — самому себе.

Каждый раз перед тем, как что-то предложить. Каждый раз перед тем, как начать презентацию. Каждый раз перед тем, как ответить на возражение.

Мысль автора

Слабый менеджер думает:

«Что мне сейчас предложить?»

Сильный менеджер сначала спрашивает себя:

«Какую задачу человек пытается решить?»

Главное за две минуты

Попробуйте запомнить всего одну мысль.

Каждый раз, когда клиент говорит:

«Мне нужен...»

«Я хочу...»

«Нам необходимо...»

Не спешите воспринимать эти слова как проблему. Очень часто это всего лишь способ, который человек сам придумал, чтобы решить свою задачу. Настоящая работа менеджера начинается тогда, когда он помогает найти саму задачу. И только потом — лучшее решение.

Попробуйте уже завтра

Во время следующего разговора попробуйте хотя бы один раз задать себе вопрос раньше, чем начнете отвечать клиенту.

«Какую задачу он пытается решить на самом деле?»

Не ищите ответ сразу. Просто послушайте еще немного. Возможно, именно следующие две минуты разговора окажутся самыми важными.

В завершение главы

Прежде чем мы перейдем дальше, я хочу оставить вам одну мысль. Пока не пытайтесь искать ей применение. Совсем скоро мы еще не раз к ней вернемся.

Каждое возражение — это не сопротивление менеджеру.

Каждое возражение — это попытка человека защитить себя от ошибки.

Сейчас эта фраза может показаться слишком простой. Но по мере чтения книги вы увидите, что именно она объединяет психологию принятия решений, доверие, выявление потребностей, работу с возражениями и закрытие сделки в одну систему. И когда мы дойдем до модуля о работе с возражениями, вы уже не будете воспринимать их как препятствие. Вы начнете видеть в них подсказку. А это полностью меняет взгляд на продажи.

Глава 7 Почему мы так спешим продавать

«Иногда самая большая ошибка менеджера заключается не в том, что он сказал что-то не так. А в том, что он слишком быстро решил, что уже понял клиента.»

Когда я только начинала руководить отделом продаж, мне казалось, что смогу быстро понять, почему один менеджер продает лучше другого. Я думала, что все достаточно просто. Нужно посмотреть на разговор. Найти удачные фразы. Разобрать ошибки.

Подсказать, как отвечать сильнее. Но чем больше я слушала переговоры, тем чаще ловила себя на одной мысли. Проблема редко заключалась в словах. Она появлялась гораздо раньше. Еще до презентации.

Еще до работы с возражениями. Еще до обсуждения цены. Она появлялась в тот момент, когда менеджер решал, что уже понял клиента.

Представьте обычную ситуацию.

Клиент говорит:

— Мы хотим увеличить продажи.

Менеджер начинает рассказывать, как его продукт поможет привлечь больше клиентов. Все выглядит логично. Но что, если проблема совсем не в количестве клиентов? Что, если заявок уже достаточно, но сотрудники не успевают их обрабатывать? Или большинство обращений заканчиваются без сделки?

Или компания перегружена заказами, но не может увеличить прибыль? Получается странная вещь.

Один человек говорит:

— Нам нужно увеличить продажи.

Другой слышит:

— Им нужен именно мой продукт.

Хотя между этими двумя фразами огромная разница.

Со временем я заметила интересную закономерность. Чем опытнее становился менеджер, тем быстрее он начинал делать выводы. Это кажется парадоксальным. Но именно опыт иногда мешает услышать клиента. Мы начинаем узнавать знакомые ситуации.

Появляется ощущение:

«Я уже знаю, о чем сейчас пойдет речь.»

И именно в этот момент перестаем слушать.

Из моего опыта

За годы работы руководителем я не раз присутствовала при переговорах менеджеров с клиентами. Иногда разговор начинался очень уверенно. Менеджер хорошо знал продукт. Грамотно отвечал на вопросы. Логично строил презентацию.

Со стороны казалось, что все идет правильно.

Но внутри появлялось ощущение:

«Мы сейчас говорим не о том.»

Я не перебивала менеджера сразу. Мне хотелось понять, в какой момент разговор свернул не туда. Когда появлялась возможность подключиться, я почти никогда не начинала рассказывать о другом продукте. И не пыталась исправить презентацию. Я делала совсем другое.

Начинала задавать клиенту вопросы.

— Расскажите, пожалуйста, а что для вас сейчас самое важное?

— Что стало причиной, что вы начали искать решение именно сейчас?

— Если представить, что через полгода вы скажете: «Это было правильное решение», что должно измениться?

И очень часто происходило одно и то же. Клиент начинал рассказывать совсем другую историю. Оказывалось, что первоначальный запрос был лишь вершиной айсберга. Он спрашивал один продукт. Но его настоящая задача была совершенно другой.

Иногда после этих вопросов становилось понятно, что человеку действительно нужно другое решение. Иногда — что проблема вообще находится не там, где мы сначала предполагали. И каждый такой разговор снова убеждал меня в одной мысли. Сильный менеджер отличается не тем, что быстрее предлагает решение. Он отличается тем, что дольше остается любопытным.

Он не торопится делать выводы. Он исследует ситуацию.

Помню, как однажды после такого разговора один из менеджеров сказал мне:

— Получается, я все это время продавал то, что просил клиент.

Я улыбнулась и ответила:

— Нет.

Ты продавал то, что, как тебе казалось, просил клиент. А это не всегда одно и то же. Именно тогда я поняла, насколько часто люди сами предлагают нам способ решения своей задачи, даже не будучи уверенными, что он правильный. И задача сильного менеджера — не согласиться автоматически. А помочь разобраться.

Почему так происходит?

Наш мозг очень любит экономить силы. Как только он замечает что-то знакомое, сразу пытается закончить мысль за собеседника. Мы слышим начало предложения и уверены, что знаем продолжение. В жизни это помогает принимать быстрые решения. Но в продажах такая привычка становится опасной.

Потому что каждый клиент похож на предыдущего только до тех пор, пока не начал рассказывать свою историю.

Остановитесь на минуту

Вспомните три последних разговора с клиентами. Попробуйте честно ответить себе на вопрос.

Был ли момент, когда вы мысленно сказали:

«Понятно, я уже знаю, что ему нужно.»

Если да, попробуйте вспомнить, оказалось ли ваше первое предположение полностью верным. Или позже выяснились новые обстоятельства?

Мысль автора

Опыт делает менеджера сильнее только тогда, когда не мешает ему оставаться любопытным.

Главное за две минуты

Сильный менеджер не боится признаться себе, что пока еще ничего не понял. Он не спешит искать решение. Он сначала исследует ситуацию. Именно поэтому два менеджера, продающие один и тот же продукт, могут получить совершенно разные результаты. Один отвечает на запрос.

Другой помогает человеку разобраться в его настоящей задаче. И очень часто именно второй получает доверие.

Попробуйте уже завтра

На следующем разговоре попробуйте провести небольшой эксперимент. Когда вам покажется, что вы уже поняли клиента, не начинайте сразу рассказывать о продукте. Задайте еще один вопрос. Всего один.

Например:

— Правильно ли я понимаю, что для вас сейчас самое важное...?

Или:

— А что подтолкнуло вас искать решение именно сейчас?

Возможно, именно ответ на этот вопрос полностью изменит дальнейший разговор.

В завершение главы

В начале книги мы уже говорили о том, что люди покупают не товары, а решение своих задач. Теперь к этой мысли можно добавить еще одну.

Люди далеко не всегда сразу говорят, какую задачу действительно хотят решить.

Иногда они сами еще не до конца ее осознают. Именно поэтому работа сильного менеджера начинается не с презентации. Она начинается с искреннего желания понять человека. И чем раньше мы перестанем искать быстрые ответы и начнем задавать правильные вопросы, тем легче будет находить решения, которые действительно помогают.

Глава 8 Почему клиент говорит не всю правду

«Люди редко скрывают правду специально. Чаще всего они сами еще не до конца ее понимают.»

Однажды один менеджер сказал фразу, которую я слышала потом еще много раз.

— Клиенты постоянно что-то недоговаривают.

В группе сразу началось обсуждение. Кто-то вспомнил случаи, когда клиент называл одну причину отказа, а позже выяснялось, что дело было совсем в другом. Кто-то рассказывал, как после нескольких разговоров предприниматель вдруг признавался:

— Если честно, причина совсем не в этом...

Тогда я задала группе вопрос.

— А вы всегда сразу можете объяснить, почему приняли то или иное решение?

Все улыбнулись. Потому что ответ был очевиден. Нет.

Вспомните свою последнюю крупную покупку. Например, автомобиль. Или телефон. Или квартиру. Если бы вас спросили через пять минут после покупки:

— Почему вы выбрали именно этот вариант?

Что бы вы ответили? Скорее всего, начали бы перечислять характеристики. Цена. Качество. Комплектация.

Отзывы. Но если задуматься глубже, почти всегда оказывается, что настоящее решение было принято гораздо раньше. Просто логические объяснения нашлись уже потом. С клиентами происходит то же самое.

Очень часто менеджеры считают, что человек специально скрывает настоящую причину. Но за годы работы я пришла к другому выводу. Большинство клиентов не пытаются нас обмануть. Они просто описывают ситуацию так, как сами ее понимают в данный момент. А это далеко не всегда одно и то же, что настоящая причина.

Представьте предпринимателя, который говорит:

— Нам нужно больше клиентов.

Это правда? Да. Но вся правда ли это? Совсем не обязательно. Возможно, через несколько минут разговора выяснится, что новых клиентов и так достаточно.

Проблема в другом. Компания не успевает их обслуживать. Или теряет постоянных покупателей. Или работает с очень низкой прибылью. Первоначальная фраза не была ложью.

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.