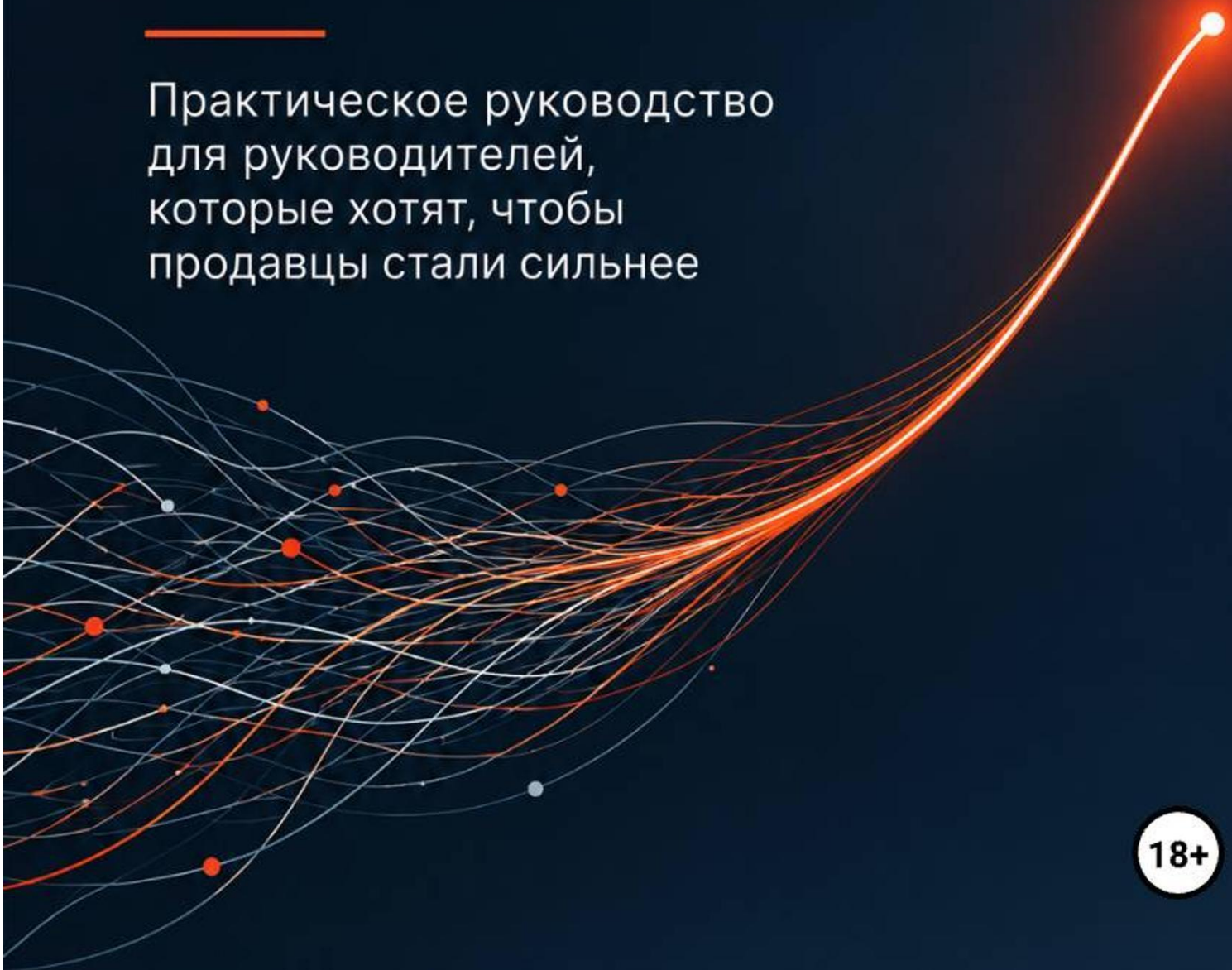
Дмитрий Скуратович

ОБУЧЕНИЕ ПРОДАВЦОВ, КОТОРОЕ ДАЁТ РЕЗУЛЬТАТ

Практическое руководство для руководителей, которые хотят, чтобы продавцы стали сильнее



18+

Дмитрий Скуратович

Обучение продавцов, которое даёт результат. Практическое руководство для руководителей, которые хотят, чтобы продавцы стали сильнее

«Автор»
2026

Скуратович Д.

Обучение продавцов, которое даёт результат. Практическое руководство для руководителей, которые хотят, чтобы продавцы стали сильнее / Д. Скуратович — «Автор», 2026

Компания проводит тренинг продаж, сотрудники довольны, руководитель ждёт роста результатов. Но проходит месяц, и продавцы снова работают по-старому. Почему обучение не меняет их поведение и как это исправить? Дмитрий Скуратович, эксперт по обучению и развитию отделов продаж, объясняет, что мешает продавцам осваивать новые навыки, почему даже хорошие тренинги не всегда дают результат и какую роль в этом играет руководитель.Книга поможет разобраться, когда обучение действительно необходимо, как выбрать программу и тренера, подготовить сотрудников, организовать практику после тренинга и оценить реальные изменения в работе.Максимальную пользу принесет компаниям, которые работают в b2b сфере.В основе — психология поведения продавцов, практические примеры и инструменты, которые можно использовать в своём отделе продаж.Для собственников бизнеса и руководителей, которые хотят перестать тратить деньги на обучение ради обучения и сделать развитие продавцов управляемым процессом.

© Скуратович Д., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение 5
Глава 1. Как формируются убеждения продавца 8
Глава 2. Модель коммуникации продавца 14
Глава 3. Иллюзия «самообучения» в продажах 19
Конец ознакомительного фрагмента. 22

Дмитрий Скуратович Обучение продавцов, которое даёт результат. Практическое руководство для руководителей, которые хотят, чтобы продавцы стали сильнее

Введение

За без малого три десятка лет в продажах и полтора десятка лет в консалтинге я видел одну и ту же ситуацию столько раз, что по ней можно было бы поставить спектакль.

Действие первое. Собственник или руководитель отдела продаж встречает на собеседовании менеджера, который уверенно держится и красиво рассказывает о прошлом опыте — и с ходу производит впечатление человека, который справится с чем угодно. Решение принимают тут же: берём.

Действие второе, недели через три. Первое впечатление ещё работает, но уже появляются некоторые сигналы. Менеджер не довёл сделку, которая казалась простой, растерялся при возражении, которое на собеседовании наверняка назвал бы обычным рабочим моментом, и почему-то не вернулся к разговору с клиентом после отправленного коммерческого предложения.

Действие третье, ближе к концу второго или третьего месяца. Результата так и нет, первоначальный энтузиазм проходит, и в переговорной появляется знакомая фраза: «видимо, не продавец» — и все начинают искать следующего человека.

Через полгода ситуация повторяется. Меняется только фамилия в резюме.

Эта книга не обещает, что продажи вырастут на 30% за неделю. Такие обещания дают многие книги и тренинги о продажах — и после нескольких неудачных попыток руководители им перестают верить. Здесь подход другой: сначала разобраться, что на самом деле меняется в работе продавца и почему это происходит не сразу.

Если этот сценарий знаком, не стоит объяснять его только рынком труда или ошибкой при выборе кандидата. За ним часто стоят три убеждения, которые выглядят довольно логично, но приводят компании к повторяющимся потерям. Я называю их дорогими, потому что компания платит за них снова и снова — один и тот же цикл повторяется: неудачный найм, сорванная сделка, ушедший клиент, увольнение менеджера (или продолжение .

Миф первый: либо дано, либо нет

Одна из самых живучих идей в продажах — убеждение, что способность продавать является врождённым качеством. Будто существует особый тип людей, которые с лёгкостью общаются, умеют убеждать и дожимать, спокойно реагируют на отказ. Им и нужно идти в продажи. Если человек не обладает таким набором качеств, обучение уже мало что изменит.

У этой идеи есть удобная сторона: она снимает часть ответственности с руководителя. Если проблема находится внутри самого человека, остаётся найти другого. Не получилось — значит, ошиблись с выбором.

Но в реальной работе я регулярно вижу другую картину. Продавец развивает умение задавать вопросы, удерживать структуру разговора или встречи, обсуждать цену, вести сложный разговор и работать с неопределённостью через практику, обратную связь и повторение.

Кто-то приходит в профессию уже с частью необходимой базы — например, после работы с клиентами в другой сфере. Кто-то начинает практически с нуля. Разница между ними есть, но способность развиваться от неё не зависит: расти может и тот, и другой.

Я видел, как сотрудники, которых на старте трудно было назвать сильными продавцами, постепенно становились уверенными переговорщиками. И видел обратное: яркие и общительные люди годами оставались на одном уровне, потому что личное обаяние не заменяет профессиональные навыки.

Миф второй: одного тренинга достаточно, чтобы всё изменить

Когда руководитель соглашается, что продавцами не рождаются и людям можно помочь развиваться, появляется другая крайность: одно хорошее обучение должно быстро изменить работу отдела. Два дня тренинга — и команда начинает вести переговоры и работать с клиентами по-новому.

Руководители в таких ситуациях чаще разочаровываются в ожиданиях, которые сами возложили на тренинг, чем в самом тренинге.

Хороший тренинг многое способен дать команде. Он создаёт общий язык, показывает новые подходы, помогает увидеть привычные ошибки и даёт инструменты для работы. Особенно ценен тренинг там, где каждый продавец раньше развивался самостоятельно, и у компании не было общего подхода к продажам.

Но тренинг — только начало изменений. Настоящая работа происходит в последующие недели. После обучения продавец возвращается к тем же клиентам, задачам, ограничениям и автоматическим действиям. Если продавец не продолжает применять новые способы в ежедневной работе, он постепенно возвращается к прежним привычкам.

За годы консалтинга я видел компании, где после хорошего тренинга руководитель через месяц спрашивал: «Мы же вложились. Почему всё снова стало как раньше?» И видел другие отделы, где после одного точного обучения и регулярных разборов реальных ситуаций новые действия становились частью работы.

Дело было не в размере компании (или отдела продаж) и не в стоимости программы. Дело было в том, что происходило после обучения.

Миф третий: хороший продавец сам разберётся

Это, пожалуй, самое коварное убеждение. Оно маскируется под доверие к сотрудникам и модную сегодня «взрослую позицию»: «У нас не детский сад. У нас взрослые специалисты, и мы не собираемся водить их за руку. Хороший продавец сам понимает, что делать». Особенно часто так думают в небольших отделах из пяти-семи человек, где все друг друга знают и кажется, что отдельная система развития нужна только крупным компаниям.

Проблема в том, что опыт сам по себе не гарантирует роста. Продавец может несколько лет вести переговоры одним способом, уверенно повторять привычную схему разговора, потому что она когда-то дала результат. Но это ещё не значит, что он замечает ограничения и продолжает становиться сильнее.

Уверенность и компетентность связаны, но это не одно и то же. Без анализа реальных ситуаций, обратной связи и возможности увидеть повторяющиеся ошибки человек может долго работать на одном уровне, иногда даже не понимая, какое именно действие ограничивает его результат.

Потери, которых нет в отчётах

Эти убеждения редко кто-то произносит вслух — чаще они просто живут как привычное объяснение того, что происходит. Но последствия от этого вполне реальные. Сделка сама как-то не сложилась — а на деле причиной был один вопрос клиента, который никто вовремя не выяснил. Покупатель пропадает после отправленного предложения, потому что менеджер забыл договориться о следующем шаге. Новый сотрудник увольняется через несколько месяцев, так и не поняв толком, какого результата от него ждали и что для этого нужно было делать.

Каждый эпизод кажется слишком маленьким, чтобы уделять ему отдельное внимание. Но если собрать такие случаи за год в отделе из нескольких продавцов, масштаб может оказаться значительным. Самое сложное в том, что эти потери редко можно заметить: они растворяются внутри привычной работы.

О чём эта книга

Эта книга о том, как сделать развитие продавцов управляемым процессом.

За годы работы я пришёл к простому выводу: большинство проблем с развитием продавцов возникает не из-за нехватки обучения. Они появляются, когда обучение существует отдельно от ежедневной работы отдела продаж.

Дальше мы разберём, почему одни продавцы делают заметный профессиональный скачок, а у других годами нет роста при похожем видимом старании. Посмотрим, какие навыки действительно требуют развития, почему знания не всегда превращаются в поведение и какую роль в этом играет руководитель. В конце книги соберём всё в практическую систему, которая подходит не только крупным компаниям, но и небольшим отделам, где работают несколько продавцов.

Не нужно становиться тренером по продажам или изучать психологию, чтобы развивать команду. Но нужно понимать, что происходит с людьми, которые каждый день общаются с клиентами, и какие условия помогают им менять привычный способ работы.

Если знакомо ощущение, что вы снова и снова пытаетесь усилить отдел продаж, а результат возвращается к прежнему уровню, внимательно читайте дальше.

Глава 1. Как формируются убеждения продавца

Во введении мы разобрали первый миф и определились с тем, что способность продавать — это навык, который можно развить целенаправленной практикой. Но если это навык, возникает следующий вопрос: почему у двух людей с одинаковым продуктом, одинаковыми скриптами и сопоставимыми условиями работы результаты могут отличаться настолько сильно?

Ответ обычно ищут в технике. Например, один продавец лучше задаёт вопросы, а другой увереннее обсуждает цену. Техника действительно важна. Но за техникой часто находится более ранний слой — представления продавца о себе, клиенте и самой продаже. Они влияют на то, какие ситуации человек замечает, каких старается избегать и какое объяснение даёт своим результатам.

Откуда берутся убеждения

Убеждение — это вывод, который когда-то показался человеку верным и со временем перестал регулярно проверяться.

Возьмём простой пример. Менеджер несколько раз подряд сталкивается с грубым отказом со стороны руководителей крупных компаний. После первого разговора он думает, что попался сложный человек. После второго начинает видеть закономерность. После третьего может решить: «С крупными клиентами всегда так. Они только давят и унижают продавцов».

Дальше этот вывод начинает влиять на поведение. Менеджер реже звонит в крупные компании, дольше готовится и старается сначала выйти на сотрудника рангом ниже или находит разумные объяснения, почему контакт лучше отложить.

Крупных разговоров становится меньше. Успешного опыта работы с такими клиентами почти не появляется. Прежний вывод получает новое подтверждение: «Я же знал, что это не мой сегмент».

Так убеждение может не только описывать опыт человека, но и влиять на то, какой опыт он получает дальше. Продавец, который заранее ждёт жёсткого давления по цене, может раньше начинать оправдывать стоимость и быстрее предлагать уступку, да и в целом говорить осторожнее. А клиент замечает готовность отступать и действительно начинает торговаться активнее. После разговора продавец делает вывод: «С такими закупщиками по-другому невозможно» — хотя часть результата могла возникнуть уже после его собственной ранней уступки.

Убеждения чаще всего формируются под влиянием нескольких источников.

Прошлый опыт

Значение имеет не только то, что произошло, но и вывод, который человек сделал после события.

Два продавца могут потерять похожую сделку. При этом один решит: «Я слишком рано перешёл к презентации. В следующий раз сначала выясню, кто участвует в решении». Другой: «С крупными клиентами всё равно бесполезно работать. В последний момент они всегда выбирают кого-то другого». События похожие — а дальнейшее поведение будет разным.

Среда

Представления продавца формируются не только на собственных сделках. Если в отделе принято объяснять неудачи «жадными клиентами», плохим рынком и бессмысленностью

новых подходов, новичок довольно быстро начинает использовать те же объяснения — особенно если видит, что подобные выводы не проверяются и принимаются как очевидные.

В другой команде после сложного разговора спрашивают: «В какой момент ход разговора изменился?», «Что сказал клиент?», « Как это вообще можно было проверить по-другому?» Со временем сотрудники привыкают рассматривать свои выводы как рабочие версии происходящего, которые ещё предстоит проверить.

Представление о собственной позиции

Насколько человек считает, что вообще имеет право задавать вопросы, спорить об условиях и не соглашаться с клиентом, видно сразу — по тому, как он ведёт себя в моменте. Один продавец после резкого замечания клиента спокойно уточняет: «Что конкретно вас не устраивает в предложенных условиях?» Другой же сразу начинает оправдываться или старается как можно быстрее завершить неудобную тему.

Причиной может быть нехватка навыка, слабое знание продукта, прошлый опыт или неясные полномочия. Но иногда за повторяющимся поведением обнаруживается устойчивый вывод: «С директором крупной компании лучше не спорить» или «Если я начну подробно спрашивать, клиент решит, что я некомпетентен». Задача руководителя не в том, чтобы сразу определить скрытую причину. Сначала есть смысл увидеть повторяющееся действие и проверить, в каких ситуациях оно появляется.

Убеждения, которые ограничивают действия продавца

Некоторые убеждения незаметно сужают профессиональные возможности человека. Один из частых примеров связан с отказом.

Для одного продавца «нет» означает, что конкретное предложение не подошло или сейчас не время: он уточняет причину и решает, есть ли смысл продолжать. Другой воспринимает отказ гораздо тяжелее. После нескольких неприятных разговоров он начинает реже звонить новым клиентам, избегает прямых вопросов и быстрее соглашается на уступки, лишь бы не доводить разговор до открытого выражения несогласия.

Сам продавец редко произносит вслух: «Мне тяжело слышать отказ». Обычно это объясняется рационально: «Этот клиент всё равно не наш», «Сейчас неудачный момент», «Нет смысла давить, он уже всё решил». Каждое такое объяснение может оказаться верным. Проблема начинается тогда, когда одна и та же версия повторяется в похожих ситуациях и почти никогда не проверяется.

То же самое иногда происходит с тем, что называют синдромом самозванца. Человек объясняет свои успехи везением или слабостью клиента, а собственные действия в расчёт не берёт. В переговорах это видно именно по поведению: продавец быстрее соглашается на скидку, избегает разговора с более статусным собеседником или старается не брать на себя ответственность за рекомендацию.

Ещё одно распространённое убеждение — «продажа — это навязывание». Оно часто возникает из собственного негативного опыта покупателя: человека когда-то настойчиво уговаривали приобрести ненужный товар, и теперь он старается не быть похожим на такого продавца. В результате менеджер может уходить в одну из крайностей: либо почти не проявляет инициативу, либо действует чрезмерно напористо, воспроизводя тот способ продажи, от которого сам хотел отказаться.

Общая особенность ограничивающих убеждений состоит в том, что они никогда не выглядят как убеждения. Продавец не произносит вслух: «Я считаю себя слабее клиента».

Вместо этого говорит: «С такими людьми нужно сразу соглашаться». Не признаётся: «Мне трудно начинать холодный разговор». Вместо этого объясняет: «Эта база бесперспективна».

Со стороны руководителя уже видны последствия: пропущенный звонок, ранняя скидка, отказ от сложной сделки или попытка передать разговор коллеге. По внешне похожему поведению легко сделать одинаковый вывод: «Он не хочет работать». Но причины могут отличаться. Один сотрудник действительно не выполняет договорённости. Второй не знает, что делать. Третий избегает только одного типа ситуаций, хотя в остальной работе активен и дисциплинирован. Поэтому давление и дополнительный контроль иногда помогают, а иногда усиливают прежнее избегание.

Убеждения, которые поддерживают продавца

Тот же механизм может работать в другую сторону.

Продавец, который считает своей задачей разобраться, подходит ли решение клиенту, ведёт разговор спокойнее, чем тот, кто нацелен только на сам факт заказа. Ему легче задавать неудобные вопросы и открыто говорить о том, что предложение может не подойти клиенту. Это не гарантирует продажу, но снижает лишнее напряжение и помогает не превращать каждый разговор в борьбу за согласие любой ценой.

Важно и то, насколько сам продавец верит в ценность продукта. Проверить её можно простым вопросом: «Какой конкретный результат получает клиент благодаря нашему решению?» Если продавец отвечает только характеристиками — «у нас большой опыт, высокое качество и хороший сервис», — ему, скорее всего, будет трудно связать предложение с реальной задачей покупателя. В лозунг «мы лучшие» никто по-настоящему не верит. Продавец начинает верить в продукт, когда понимает, кому продукт помогает, какую проблему решает и в каких случаях клиенту лучше выбрать другой вариант.

Ещё одно полезное представление — право занимать профессиональную позицию. Это не означает спорить ради спора или демонстрировать превосходство. Продавец позволяет себе уточнять, не соглашаться с предположением клиента, обсуждать условия и не отдавать скидку только из-за недовольной интонации.

Эту разницу лучше всего видно в небольших действиях. Однажды я наблюдал двух менеджеров, которые сидели в одном отделе, работали с одинаковым продуктом и похожей базой. Первый регулярно предлагал скидку, стоило клиенту усомниться в цене. Второй в похожей ситуации мог сказать: «Понимаю, сумма выглядит высокой. Давайте сначала разберёмся, что вы с ней сравниваете». Иногда после уточнения выяснялось, что клиент сравнивал разные комплектации. В других случаях бюджет действительно был ограничен и приходилось искать другой вариант. Дело было не только в знании продукта — второй продавец просто не воспринимал первое сомнение клиента как команду немедленно отступить.

Как формируется уверенность в конкретном навыке

Одного мотивирующего разговора обычно мало, чтобы человек почувствовал себя увереннее. Человек куда быстрее верит собственному опыту: «В прошлый раз клиент тоже повысил голос, но я задал уточняющий вопрос, и разговор продолжился». Такой эпизод не превращает человека в мастера, но даёт реальный повод попробовать ещё раз.

Полезно понаблюдать и за работой коллеги. Новичок может услышать, как опытный продавец ведёт разговор с жёстким закупщиком, не спорит и не спешит уступать. После такого наблюдения ему самому перестаёт казаться, что выхода нет.

Но одного наблюдения новичку мало. Новичок может скопировать фразу, не понимая, почему она была уместна. Поэтому после разговора полезно разобрать, что заметил опытный

продавец, почему задал этот вопрос, какую реакцию получил и что из увиденного можно перенести в другую ситуацию.

Продавец перенимает убеждения из повторяющихся рабочих эпизодов, а провозглашённые лозунги здесь работают заметно слабее. Если сотрудники видят, что сложные случаи можно обсуждать без унижения, они чаще приносят реальные ошибки. Если руководитель на любую неудачу отвечает готовым обвинением, команда учится показывать только безопасную часть работы.

Как это выглядит на практике

Возьмём собирательную ситуацию, похожие версии которой я встречал в разных компаниях. Менеджер, назовём его Игорь, стабильно работает с небольшими и средними клиентами. Но когда в воронке появляется крупная компания, он долго готовится, откладывает первый звонок или старается передать контакт более опытному коллеге.

Сам Игорь объясняет это так: «Сейчас рано звонить», «У них наверняка уже есть поставщик», «Сначала нужно собрать больше информации и подготовиться». Каждая причина по отдельности выглядит разумно. Руководитель считает, что сотруднику не хватает амбиций.

В разговоре выясняется, что два года назад Игорь почти довёл крупную сделку до подписания. В последний момент у клиента сменилось руководство, и новый директор остановил проект. Игорь узнал только о том, что сделка сорвалась, но долго не знал всех обстоятельств. После этого он стал реже брать в работу крупные компании.

Нельзя уверенно утверждать, что одна неудачная сделка полностью объясняет его нынешнее поведение. Но связь между прошлым эпизодом и повторяющимся избеганием стоило проверить.

Руководитель спросил: «Что случится, если ты на этой неделе позвонишь крупному клиенту, который сейчас находится в воронке?» Игорь начал перечислять возможные причины отказа: у компании наверняка уже есть поставщик, бюджет мог быть распределён, момент для разговора неудачный. Тогда руководитель уточнил: «Что из этого мы уже знаем, а что пока предполагаем?» Оказалось, что из этого он не проверял почти ничего.

Первой задачей стал один ознакомительный звонок — без сразу заявленных переговоров о контракте. Нужно было понять текущую ситуацию клиента и договориться о следующем контакте, если интерес действительно есть. Игорь позвонил. Клиент не отказался от разговора и согласился получить дополнительную информацию.

Конечно, один звонок не решил проблему и не сделал Игоря сильным переговорщиком с крупными компаниями. Но ему прежняя версия «там всё бесполезно» больше не казалась единственно возможной. Дальше нужно было смотреть, повторит ли он это действие с другими клиентами и что произойдёт в следующих разговорах.

Когнитивные ловушки, которые не видны снаружи

Ограничивающие убеждения часто проявляются через привычные способы объяснять события.

Катастрофизация. Из-за одного неудачного звонка продавец делает вывод: «Теперь план точно не выполнить». Из-за этого он может может начать спешить, давать необоснованные скидки или хвататься за любую сделку, которая обещает быстрый результат. Руководителю полезно вернуть разговор к масштабу события: «Что фактически произошло?», «Как это повлияло на весь месяц?», «Какие возможности ещё остаются?»

Чтение мыслей. Продавец уверен, что знает, о чём думает клиент: «Он считает, что я его обманываю», «Ей неприятно, что я снова звоню», «Он уже решил отказаться». Иногда

профессиональный опыт действительно помогает замечать сигналы. Но вывод остаётся гипотезой, пока не подтверждён словами или действиями клиента. Вместо того чтобы отступать на основании догадки, можно уточнить: «Я правильно понимаю, что сейчас вас больше всего смущает срок?»

Сверхобобщение. Из-за одной неудачной сделки с клиентом определённого типа продавец выводит для себя правило: «С этой отраслью у нас ничего не получается», «Собственники не любят подробных вопросов», «Крупные компании всегда выбирают по минимальной цене». Чем шире вывод, тем полезнее спросить: «На скольких конкретных случаях он основан?», «Были ли исключения?», «Что происходило в этих разговорах?» Категоричные слова «всегда», «точно» и «наверняка» не доказывают ошибку, но показывают, что вывод стоит проверить.

За годы работы я перестал принимать фразу «он просто не хочет» как готовое объяснение. Она может быть верной. Но сначала полезно увидеть, какое действие человек не выполняет, в каких ситуациях и что происходит после прямой договорённости.

Как отличить убеждение от обычного невыполнения работы

Со стороны ограничивающее убеждение легко принять за лень, отсутствие дисциплины или слабую мотивацию. По нескольким признакам можно предположить, в чём дело, но доказательством это не станет.

Избирательное поведение. Продавец активно работает с привычными клиентами, но систематически избегает одной группы задач — например, уверенно ведёт текущую базу, но месяцами откладывает выход на крупные компании.

Объяснение повторяется. При каждом обсуждении сотрудник приводит похожие причины: «Сейчас не время», «Им это не нужно», «Такие клиенты всё равно не покупают». Даже подробное объяснение может быть справедливым. Проверять нужно факты, на которых оно основано, — длина и эмоциональность объяснения тут почти ни при чём.

Требования не меняют один конкретный участок. Сотрудник выполняет другие договорённости, но в одной ситуации продолжает действовать по-старому. Тогда полезно разобраться, чего ему не хватает — понимания, навыка, готовности попробовать или нормальных условий, — вместо того чтобы автоматически усиливать давление.

Как проверить мешающее убеждение

Чтобы справиться с убеждением, не нужно переубеждать человека или говорить ему, что он зря боится. Полезнее пройти несколько шагов.

Сначала зафиксировать действие. Вместо «Ты боишься крупных клиентов» точнее сформулировать: «За последний месяц ты трижды переносил первый контакт с крупными компаниями и два раза передавал их коллегам».

Выслушать объяснение и отделить факты от предположений. «Почему звонить именно сейчас кажется плохой идеей?», «Что мы уже знаем о клиенте?», «Что ты предполагаешь?», «Как это можно проверить?»

Проверить, не сделал ли он из единичного случая общее правило. Если вывод вырос из одной сделки, полезно восстановить обстоятельства: «Что зависело от тебя?», «Что произошло на стороне клиента?», «Можно ли по этому эпизоду делать вывод обо всех крупных компаниях?»

Создать небольшой новый опыт. Вместо требования «Перестань бояться и проведи сложные переговоры» лучше выбрать ограниченное действие: «Позвони одному клиенту и выясни, как у них сейчас устроен выбор поставщика». После попытки нужно вернуться к

результату: что произошло, что совпало с ожиданиями, что пошло не по плану и какой следующий шаг стоит проверить.

Руководителю для этого не нужно быть психологом. Наоборот, он удерживает разговор в рабочей плоскости: конкретное действие, объяснение сотрудника, проверка и следующая попытка.

В следующей главе мы посмотрим, как убеждения и поспешные выводы проявляются уже в самом разговоре с клиентом — в паузах, интонации, выборе вопросов и реакции продавца на обычную неопределённость.

Глава 2. Модель коммуникации продавца

Убеждения, о которых шла речь в прошлой главе, не остаются только внутренними выводами продавца. Их видно в разговоре с клиентом — в выборе вопросов, реакции на паузу, скорости ответа, готовности обсуждать цену и способности выдерживать несогласие.

Продавец редко прямо говорит: «Я боюсь отказа», «Мне кажется, что наш продукт слишком дорогой», «Я не уверен, что имею право задавать директору такие вопросы». Но разница обнаруживается в мелких деталях разговора.

Можно выучить хороший скрипт, запомнить последовательность этапов и подготовить убедительные аргументы. При этом два менеджера, произносящие похожие фразы, всё равно могут получать разные реакции. Один спокойно задаёт вопрос и ждёт ответа. Другой торопится, добавляет лишние пояснения и сам предлагает клиенту закончить неудобную тему. Слова у обоих похожи, а вот поведение — совершенно разное.

Три стороны одного разговора

Разговор продавца с клиентом можно условно рассматривать с трёх сторон. Первая — то, что продавец произносит вслух: вопросы, аргументы, ответы на возражения и предложение следующего шага. Вторая — смысл, который сам продавец придаёт происходящему: пауза клиента может показаться ему признаком недовольства, уточняющий вопрос — проверкой компетентности. Третья — то, как действия продавца воспринимает клиент.

Эти стороны не всегда совпадают. Продавец говорит: «Давайте я задам несколько вопросов, чтобы лучше понять вашу ситуацию». Один человек произносит эту фразу спокойно и после неё действительно начинает слушать. Другой говорит быстрее, тише и сразу добавляет: «Если вы не против, конечно. Я много времени не займу». Клиент слышит не только просьбу разобраться, но и готовность продавца отступить ещё до первого вопроса.

С ценой происходит похожее. Один менеджер называет стоимость как обычную часть предложения. Второй делает паузу перед суммой, говорит тише и тут же начинает объяснять, почему цена получилась такой высокой. Даже если слова совпадают со скриптом, дальше они говорят уже совершенно по-разному.

Пауза после цены

Клиент несколько секунд молчит после того, как услышал стоимость. Сама по себе эта пауза ничего не доказывает. Он может считать бюджет, вспоминать предложение конкурента, обдумывать условия оплаты или готовить следующий вопрос. Но продавец реагирует не только на молчание, он реагирует на тот смысл, который успел ему приписать.

Если менеджер заранее считает предложение слишком дорогим, он в этой паузе находит подтверждение: «Вот, сейчас откажется». И он начинает спасать сделку, хотя клиент ещё не высказал возражение: «Вообще у нас гибкие условия. Можно разделить оплату на этапы. И, если быстро принять решение, я попробую согласовать скидку».

Клиент до этого мог просто размышлять. Теперь он получает дополнительную информацию: менеджер готов обсуждать скидку ещё до прямого запроса. В следующей реплике клиент уже спрашивает: «А какую скидку можете дать?»

После разговора продавец может решить: «Я же понял, что ему было дорого». Но торг начался после того, как возможность скидки появилась в его собственной реплике.

Два менеджера и одно «угу»

Однажды я слушал подряд две записи звонков разных менеджеров одной компании. Продукт, условия и тип входящего обращения были почти одинаковыми.

После названной цены первый клиент коротко ответил: «Угу, понятно». Менеджер тут же зачастил: «Но вообще у нас сейчас можно сделать скидку. Если оплатить сегодня, получится ещё процентов десять убрать». Клиент не говорил, что дорого. Не просил скидку и не сравнивал предложение с конкурентами. Менеджеру хватило короткой паузы и нейтрального «угу», чтобы самому начать снижать цену.

Второй продавец на такое же «угу, понятно» спросил: «Что скажете, обсудим детали?» Клиент уточнил условия, задал ещё несколько вопросов и согласился двигаться дальше. Скидка в этом разговоре не понадобилась.

Оба менеджера хорошо владели материалом, так что разница была не в знании продукта. Первый воспринял паузу как сигнал угрозы и начал отступать. Второй не стал заранее решать за клиента, что тот думает.

Что передаёт поведение продавца

Содержание фраз важно, но клиент замечает и другие вещи: темп речи, паузы, громкость голоса, перебивания, избыточные объяснения и резкую смену позиции после первого сопротивления. При напряжении продавец может ускоряться, отвечать до того, как клиент закончил мысль, или заполнять паузу новыми аргументами.

Даже утверждение иногда превращается в вопрос: «Стоимость составит пять тысяч рублей?..» Формально цена названа. Но вопросительная интонация показывает, что продавец уже ждёт негативной реакции.

Клиент необязательно сможет точно объяснить, что его смутило. Он скорее скажет: «Менеджер сам как будто не уверен», «Мне показалось, что там можно торговаться», «Что-то в разговоре насторожило».

Поэтому рекомендация «говорите увереннее» редко помогает сама по себе: она описывает желаемое впечатление, но не показывает, какое действие нужно изменить. Можно попросить менеджера произносить цену твёрже. Но если он продолжает заранее считать её необоснованной, это проявится в другом месте — в темпе, лишних пояснениях или раннем предложении уступки.

Не всё объясняется убеждениями

Было бы ошибкой все факторы объяснять внутренним барьером.

Иногда продавец торопится, потому что плохо знает продукт и боится уточняющих вопросов. Иногда не понимает структуру разговора и не знает, что делать после ответа клиента. Может сказываться усталость, высокая нагрузка или первый опыт общения с таким собеседником. Бывает, что менеджер говорит неуверенно потому, что сама компания не определилась с условиями, сроками и границами возможных скидок — и тогда психологический разбор не заменит понятного коммерческого предложения и ясных полномочий.

Внутреннее отношение продавца может влиять на разговор, но это лишь одна из возможных причин. По одному дрогнувшему голосу выводов не делают. Это повод посмотреть дальше: что происходило до этого момента, повторяется ли такая реакция, в каких ситуациях

она появляется, знает ли продавец, как действовать иначе, и позволяют ли ему условия работы использовать другой способ.

Продавец слышит не только клиента

Иногда человек приписывает собеседнику собственные ожидания или опасения и воспринимает их как установленный факт.

Продавец, который боится показаться навязчивым, может заметить раздражение там, где клиент просто задумался. Клиент берёт паузу. Менеджер решает: «Он хочет, чтобы я отстал». Продавец, сомневающийся в своём знании продукта, может воспринять обычный технический вопрос как проверку: «Сейчас он поймёт, что я некомпетентен». Менеджер, который сам считает предложение дорогим, особенно внимательно замечает паузы, вздохи и просьбы прислать расчёт стоимости.

Проблема в том, что такое объяснение редко ощущается как догадка. Сам продавец может быть уверен, что просто хорошо понимает людей: «Я слышал, как он это сказал», «По тону было понятно, что ему неинтересно», «Он явно хотел закончить разговор», «Таких клиентов сразу видно».

После этого вывод начинает менять действия. Продавец решил, что клиент раздражён, поэтому сокращает вопросы и быстрее переходит к презентации. Клиент получает общее предложение, слабо связанное с его ситуацией, и действительно начинает отвечать короче. Менеджер воспринимает это как подтверждение: «Я сразу понял, что он не был настроен разговаривать» — хотя часть изменений могла возникнуть уже после того, как сам продавец свернул содержательную часть разговора.

Как интерпретация меняет разговор

Такие ситуации полезно разбирать как последовательность: факт → интерпретация продавца → его действие → реакция клиента.

Например: клиент после цены молчал пять секунд — это факт. Продавец интерпретирует паузу так: «Ему дорого, сейчас откажется». Действие: менеджер без запроса предложил скидку. Реакция клиента: начал торговаться.

Другой пример: клиент сказал, что хочет сравнить несколько вариантов — это факт. Продавец интерпретирует это так: «Он просто собирает предложения и покупать не собирается». Действие: менеджер перестал задавать вопросы и отправил стандартное коммерческое предложение. Реакция клиента: выбрал поставщика, который помог ему разобраться в различиях.

После этого продавец говорит: «Я же предупреждал, что ему нужна была только цена». Собственная версия событий постепенно превращается для человека в подтверждённый факт.

Разговор, в котором это становится видно

Руководителю часто приходится разбирать ситуации, где менеджер объясняет слабый результат поведением клиента. Например: «Клиент не готов покупать. Только тянет время». Полезный вопрос в этом месте: «Что конкретно он сказал?» Продавец отвечает: «Бюджет утвердят только в следующем квартале». Теперь есть обстоятельство, с которым можно работать: уточнить дату утверждения, выяснить участников решения, подготовить материалы или договориться о следующем контакте. Продавец вполне может быть прав — не каждая сложность является поспешной интерпретацией.

Другая версия того же разговора выглядит по-другому. «Клиент не готов покупать. Только тянет время». — «Что конкретно он сказал?» — «Ничего такого. Просто чувствовалось, что не горит». Здесь за выводом пока нет наблюдаемого факта: ощущение может оказаться точным, но его ещё стоит проверить.

Следующий вопрос: «В какой момент у тебя появилось это ощущение?» Допустим, продавец отвечает: «Когда он после моего вопроса замолчал». — «Что ты сделал после паузы?» — «Решил не давить и сразу предложил отправить информацию». — «Сам клиент говорил, что не хочет продолжать разговор?» — «Нет».

Теперь последовательность видна яснее. Клиент взял паузу. Продавец воспринял её как потерю интереса и сам предложил закончить содержательную часть разговора. Вывод «клиент не горит» уже нельзя считать единственным возможным объяснением.

Продавец может быть прав

Разделять факт и интерпретацию нужно не для того, чтобы каждый раз доказывать менеджеру его ошибку. Иногда клиент действительно не готов покупать: бюджет заморожен, проект отменён, приоритеты изменились или выбран другой поставщик. Иногда человек несколько раз переносит согласованный контакт, избегает прямых ответов или не готов предоставить информацию, без которой сделка не может двигаться.

Задача руководителя не в том, чтобы искать психологическую причину за каждым объяснением сотрудника. Нужно понять, на чём основан вывод. Если продавец показывает конкретные слова, действия и повторяющиеся факты, его оценка может быть профессиональной. Если за уверенным «точно не купит» находится только пауза в речи, тон голоса или общее впечатление, вывод ещё нуждается в проверке.

Вопрос «Что конкретно сказал или сделал клиент?» не отменяет профессиональную интуицию. Он помогает увидеть, есть ли под ней наблюдаемое основание.

На что ещё смотреть руководителю

Кроме отсутствия конкретных фактов, внимание обычно привлекают два признака.

Повторяемость объяснения. Один клиент действительно может быть ориентирован только на цену. Но если менеджер говорит одно и то же почти обо всех представителях определённой группы, стоит проверить его вывод: «Крупным компаниям нужны только скидки», «Закупщики всё равно ничего не решают», «Собственники не любят, когда им задают много вопросов», «В этой отрасли все только собирают предложения». Чем шире обобщение, тем полезнее посмотреть на конкретные случаи.

Несоразмерность последующей реакции. Обычный отказ неприятен, но остаётся частью работы. Если после одного разговора продавец несколько дней избегает похожих клиентов, перестаёт делать запланированные контакты или начинает резко уступать в следующих переговорах, событие могло повлиять на него сильнее, чем видно по внешнему результату. Снаружи это иногда выглядит как потеря дисциплины, и дополнительные требования могут вернуть активность, но не всегда меняют причину повторяющегося поведения. Поэтому полезно спросить: «Что изменилось в твоих действиях после этого разговора?», «Какие контакты ты начал откладывать?», «Что ожидаешь услышать от следующего похожего клиента?»

Разбор конкретного эпизода вместо оценки личности

Фразы «Нужно быть увереннее», «Вы слишком боитесь клиентов», «У вас слабая/ детская позиция» редко помогают изменить следующий разговор: они оценивают человека целиком и не показывают, какое действие нужно попробовать иначе.

Полезнее взять конкретный эпизод. «Здесь клиент спросил о сроках. Что ты в этот момент решил?» — «Мне показалось, что он недоволен». — «На основании чего?» — «Он говорил сухо и сразу спросил, можно ли быстрее». — «Что ты сделал после этого?» — «Начал оправдываться, что сроки зависят не от нас». — «Какие ещё объяснения его вопроса возможны?»

Такой разбор возвращает продавца к последовательности: что произошло, какой смысл он этому приписал, что сделал следом, как отреагировал клиент и что можно было проверить до окончательного вывода.

Для небольшого отдела не нужна отдельная платформа или сложная система. Иногда достаточно раз в неделю выбирать один фрагмент звонка и разбирать один момент, не пытаясь исправить всё поведение человека за одну встречу. Одна конкретная корректировка, проверенная в следующих разговорах, полезнее долгого обсуждения того, что продавцу не хватает уверенности.

Та же логика заметна на собеседовании

Привычка выдавать интерпретацию за факт иногда проявляется ещё до выхода человека на работу.

Кандидата спрашивают, какой план продаж был на прошлом месте, а он отвечает: «Понятно, у вас здесь, наверное, тоже постоянный прессинг» — хотя вопрос был информационным.

Другой кандидат, рассказывая о сорвавшейся сделке, способен разделить собственные действия и внешние обстоятельства: «Я слишком рано перешёл к презентации и не выяснил, кто ещё участвует в решении. При этом у клиента действительно сократили бюджет».

Третий объясняет почти любую неудачу только поведением окружающих: «Клиенты были неадекватные, продукт невозможно было продавать, руководитель ничего не понимал, рынок стоял».

Негативный опыт сам по себе ничего не доказывает. Полезнее смотреть, умеет ли человек видеть своё участие в ситуации и проверять собственные объяснения.

Модель коммуникации проявляется не только в разговоре с клиентом. Она заметна и в том, как человек рассказывает о прошлых результатах, ошибках и причинах неудач. Продавец приносит в разговор отношение к цене, своему праву задавать вопросы, отказу и реакции собеседника. К этому добавляются поспешные интерпретации, которые влияют на его следующие действия.

Но даже если человек много лет проводит похожие переговоры, это ещё не означает, что со временем он обязательно заметит собственные ошибки. Опыт может расширять профессиональный диапазон, а может годами укреплять один и тот же способ работы.

Следующая глава посвящена тому, почему простое накопление стажа не всегда приводит к развитию.

Глава 3. Иллюзия «самообучения» в продажах

Представьте водителя, который двадцать лет ездит на работу одним и тем же маршрутом. Двадцать лет за рулём — солидный стаж. Но означает ли это, что он готов сесть за руль гоночного болида и показать результат профессионального пилота?

Вопрос почти смешной. Однако похожую логику руководители нередко применяют к продавцам, когда говорят: «Он у нас пять лет работает, уж он-то точно всё знает». Стаж и мастерство — не одно и то же.

Руководитель видит в резюме пять или десять лет опыта и почти автоматически делает вывод: перед ним зрелый профессионал, которого не нужно учить базовым вещам. Такому сотруднику раньше других передают крупных клиентов, доверяют сложные переговоры, а иногда поручают адаптацию новичков.

Через несколько месяцев может выясниться, что человек второй год подряд одинаково теряется при одном и том же возражении, преждевременно снижает цену или не умеет разговаривать с клиентами, которые выходят за пределы привычного сценария. Стаж у него действительно большой. Но сам по себе он ещё не показывает, какое профессиональное развитие с человеком произошло за эти годы.

Здесь важно уточнить, о какой иллюзии идёт речь. Способность продавца учиться самостоятельно под сомнение не ставится. Многие люди анализируют свою работу, ищут обратную связь, наблюдают за более сильными коллегами и меняют поведение без постоянного контроля руководителя.

Иллюзия возникает тогда, когда компания считает, что продавец обязательно станет сильнее только потому, что продолжает работать день за днём. При этом никто не проверяет, осмысляет он происходящее или просто повторяет знакомые действия.

Почему повторение не всегда развивает

Практика необходима для формирования навыка. Но она укрепляет не только удачные действия.

Если продавец регулярно задаёт точные вопросы, внимательно слушает ответы и на основании услышанного меняет ход разговора, со временем эти действия становятся естественнее. Если после каждого возражения по цене он тут же предлагает скидку, эта реакция тоже закрепляется. Через несколько лет менеджер начинает уступать быстрее и увереннее, почти не задумываясь. Действие стало автоматическим, но не стало от этого полезнее.

Опыт не выбирает за человека, какую привычку укреплять. Он закрепляет то, что повторяется.

Чтобы практика превращалась в развитие, продавцу нужно хотя бы иногда останавливаться и восстанавливать логику разговора: что он сделал, как отреагировал клиент, в какой момент ситуация изменилась и какое другое действие стоит проверить в следующий раз.

Но одного понимания тоже бывает недостаточно. Человек может видеть собственную ошибку и продолжать повторять её, как только снова оказывается под давлением живого разговора. После разбора нужна новая попытка, затем ещё одна и обратная связь о том, что изменилось.

Один разбор способен впервые сделать многолетнюю ошибку заметной. Закрепляет изменение то, что продавец делает после этого в следующих разговорах. Пятый год на прежнем маршруте сам по себе не создаёт нового навыка. Для развития нужна ситуация, в которой привычное действие можно увидеть, изменить и повторить иначе.

Ошибка, которую пять лет считали особенностью рынка

В одной компании руководитель попросил меня посмотреть работу опытного менеджера. Тот продавал около пяти лет, стабильно выполнял основную часть плана и считался одним из самых надёжных сотрудников отдела.

Слабое место было одно: он редко доводил до сделки новых крупных клиентов. Объяснение выглядело довольно убедительно. По словам менеджера, крупные компании в этом сегменте принимали решения слишком долго, требовали множества согласований, а в итоге почти всегда выбирали поставщика с минимальной ценой. Внутри отдела к этой версии привыкли. Руководитель считал, что продавец реалистично оценивает рынок. Сам менеджер был уверен, что делает всё возможное.

Мы начали слушать записи разговоров. Почти в каждом повторялась одна последовательность. Продавец уверенно рассказывал о продукте, хорошо отвечал на технические вопросы, но почти не выяснял, как клиент будет принимать решение, кто ещё участвует в выборе и по каким критериям будут сравнивать предложения.

Он отправлял коммерческое предложение человеку, который не мог принять решение самостоятельно, а затем несколько недель звонил с одним вопросом: «Ну что, удалось посмотреть?» Получая ответ «пока согласовываем», менеджер относил сделку к длинному циклу и воспринимал происходящее как обычную особенность работы с крупными компаниями.

Стаж не помог ему заметить ошибку. За пять лет она получила убедительное объяснение и стала частью его профессиональной картины.

На первом разборе менеджер согласился с наблюдением. Более того, он сам без труда перечислил вопросы, которые стоило задавать. Однако в следующих звонках снова возвращался к привычной схеме.

Показанная запись не решила проблему мгновенно. Понадобилось несколько недель, в течение которых после каждого важного разговора менеджер проверял, выяснил ли процесс принятия решения и состав участников. Сначала новые вопросы были механическими. Иногда он вспоминал о них уже после звонка. Постепенно другая последовательность разговора стала привычнее.

Изменение началось не в тот момент, когда продавец узнал правильные вопросы — он и раньше мог их назвать. Прежнее объяснение «так устроены крупные клиенты» перестало быть единственной версией, а новый способ работы получил возможность пройти несколько реальных проверок.

Почему сильный продавец не всегда понимает, как он продаёт

Есть простой тест, который я иногда предлагаю руководителям. Попросите сильного продавца подробно объяснить новичку, что он делает в разговоре со сложным клиентом.

Нередко ответ получается таким: «Я просто чувствую, куда вести разговор». Сам навык при этом может быть вполне реальным. Продавец замечает сигналы клиента, выбирает подходящий момент для вопроса, вовремя делает паузу и меняет аргументацию в зависимости от реакции собеседника. Сложность возникает, когда нужно разложить это внутреннее чувство на понятные действия.

То, что со стороны выглядит врождённым талантом, при внимательном рассмотрении часто оказывается сочетанием способностей, опыта и большого количества практики. Человек настолько привык принимать определённые решения, что перестал замечать промежуточные шаги.

Поэтому полезно различать три вещи: умение продавать, понимание, за счёт чего получается результат, и умение передать свой способ работы другому человеку. Сильный продавец может блестяще справляться с первой задачей и теряться, когда его просят объяснить собственные действия или помочь новичку воспроизвести их.

Это не обесценивает его мастерство. Но высокий личный результат сам по себе ещё не делает человека наставником. К этому различию мы вернёмся позже, когда будем разбирать уровни развития продавцов.

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.