
СОДЕРЖАНИЕ

Вступление	4
1. Тренинг активного продвижения	4
1.1. Продвижение и продажи в организациях.....	4
1.1.1. Что значит строить качественные и справедливые социальные отношения, что такое партнерская позиция?	8
1.1.2. Что значит вести переговоры — интерактивность и обратная связь. Взаимопонимание	10
1.1.3. Как клиент формирует свое представление — этапы влияния на клиента. Цели и этапы переговоров, тактика достижения результата.....	14
1.2. Требования к ведущему	17
1.3. Что тренинг может дать организации и участникам?	19
1.4. Как оценить эффективность работы группы?	21
1.5. Заключение	22
 ПРОГРАММА	
Первый день	23
Второй день.....	50
Третий день	79
Четвертый день	109
Пятый день	144
 Приложение 1	 172
Список литературы	173

Вступление

1. ТРЕНИНГ АКТИВНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

1.1. Продвижение и продажи в организациях.

Задача продвижения и продаж — ключевая для существования организации. Это взаимодействие компании с рынком для обмена и получения ресурса, без этого компания существовать не может. Здесь мы не будем «расписывать» все функции продаж — они достаточно представлены и в литературе, и в повседневной практике организаций. Здесь мы представим действия и навыки, участвующие в коммерческих переговорах и влияющие на продуктивность коммерческих переговоров, которая проявляется в количестве и качестве договоренностей с перспективными клиентами. Следствием продуктивного взаимодействия с клиентами являются систематические продажи, когда результат возникает неизбежно.

Мы считаем коммерческую деятельность *непрерывным производством* клиентов, договоренностей клиентов и заказов. Сейчас в практике скорее распространен иной подход — работу коммерсанта рассматривают подобно «охоте» на клиента: его необходимо «выловить», «победить» и заполучить заказ. Такой подход направляет коммерсантов «в погоню» и «задает» своеобразную мотивацию «победы над кем-то», и такой дух во многих организациях культивируется, тогда в качестве показателей эффективности работы принимают количественный объем продаж, а в качестве способа мотивирования коммерсантов — проценты от продажи.

Спросите, что не так? На этот вопрос опытный коммерческий директор скажет:

- клиент «зреет» не один день; чем более сложный и финансово емкий продукт, тем больше вопросов, требующих специальной, не коммерческой проработки. Вот наиболее

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

частые вопросы: «кто делает политику предприятия и решает вопрос финансирования», «к кому реально прислушиваются», «как обосновать необходимость поставки» (например, для технического оборудования), как выстроить отношения с соответствующими ЛПР-ами и заслужить их симпатии. Кроме этих вопросов, есть ряд задач: необходимо дождаться финансового года и заложить продажи в план предприятия, необходимо произвести замеры и подготовить технико-коммерческое предложение; после того, как зацепился, необходимо поддерживать отношения, снижать сопротивление. И это далеко не все. На этот процесс уходит не один месяц, а порой и не один год. А кто будет «кормить в дороге» и заплатит, компенсируя потери?

- Коммерсанты решают большое количество некоммерческих вопросов, связанных с продвижением, эти вопросы косвенно или лишь в далекой перспективе повлияют на продажи, при этом такие усилия могут так и остаться незамеченными. Как в процессе этой работы поддерживать мотивацию? Вряд ли можно полагаться только на мотивацию достижения результата.
- Компании попадают в зависимость от желания коммерсанта зарабатывать и его «потолка» желаний (сколько денег ему достаточно для нормальной жизни). Ведь если компании надо больше, а коммерсанта уже устраивают его проценты, то единственный путь – расширять или менять штат. Тогда как управлять объемами продаж, каковы механизмы повышения продуктивности?
- Коммерсант сам выделяет себе задачи и чаще всего предпочитает доступный результат вероятному – то есть постоянных клиентов поиску новых, поскольку с постоянным клиентом всегда уверен в получении результата. Отсюда неизбежно «истощается» база клиентов, и рано или поздно объем продаж падает. Как организовать равномерную работу без «провалов», и как прогнозировать поведение новых клиентов в части заключения контракта?
- Установка «на погоню» снижает качество переговоров. Коммерсанту интересна реальная продажа в ближайшее время, а не разбирательство в скрытых мотивах клиента, ограничениях, это может быть слишком сложно и непонятно.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Отсюда работа с ограниченным сегментом «готовых» (пусть даже мелких), а не потенциальных/возражающих (пусть даже очень крупных) клиентов. «Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Как обеспечить качество переговоров в ситуации с новыми или барьерными клиентами? Что обеспечивает результативность сложных переговоров?

- Эта же установка на «погоню и победу» невротизирует самого коммерсанта, он начинает опасаться отказа, возражений и поэтому перестает слушать, идет в наступление и начинает «втюхивать», несмотря на сопротивление клиента. Конечно, такая тактика заканчивается неудачей, клиенты не любят давления и манипуляций. Каким должен быть подход к клиенту, чтобы он был одновременно и результативным, и не навязчивым?
- Ну и самое ощутимое и неприятное, что не нравится всем – нестабильность в заказах. Всегда есть «провалы» – потому что «гонка» увлекает, и коммерсант азартно предпочитает результат по отношению к неинтересным подготовительным действиям, типа рассылки, пополнения базы новыми потенциальными клиентами, ознакомительных переговоров. В момент, когда старые клиенты исчерпались, а новые еще не дали заказа, возникает провал, который срочно компенсируют «рысканием» по базе – а кто же нам заплатит в этот месяц?
- Ну и найти коммерсанта, который сразу делает продажи, крайне сложно, поэтому коммерческие отделы страдают от кадровой политики.

Наверное, этого уже достаточно, чтобы действовать по-другому. А что мешает? Наш опыт показывает, что мешает ориентация на быстрый результат и пренебрежение систематическими действиями, другими словами, барьером является сам подход и концепт продаж. А это компетенция руководителей.

Хочу отметить еще одно ограничение, которое препятствует продуктивной коммерческой деятельности — это в целом отрицательное отношение к продажам. Работа в продажах часто имеет низкий статус и не привлекательна для продвинутых и профессиональных людей. Стереотип продавца примерно такой – этот ловкий человек может «втирать» и «втюхивать», ради продажи и денег готов пойти на

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

обман, и если это поможет продажам, то может умалчивать о реальных свойствах товара. Такой человек руководствуется сиюминутным доходом и мало учитывает интересы людей. Продажами может заниматься кто-угодно, лишь бы были природные гибкость, болтливость, для этого не нужны профессиональные знания, а нужен соответствующий характер типа «купи-продай».

Однако опытные продавцы скажут, что такой человек в продажах не задержится, именно из-за плохого отношения к людям. «Плохой» человек может продавать только дефицитный продукт, и даже не продавать, а принуждать клиента к покупке (например, коррупция, политическое или социальное давление). Так почему же, если практика показывает обратное, негативный стереотип столь устойчив?

Видимо, причины в системе ценностей. Например, так происходит, когда в обществе работа для людей считается либо актом добровольного альтруизма, либо чем-то второстепенным, «обслуживающим», что должно происходить само по себе (технократический подход). Или, например, когда неважно, что и кому продавать, важно продавать и получать прибыль (консьюмеристский подход). В любом случае, ценность человека и социальных отношений мала, и уж тем более мала ценность профессии продавца как «производителя» социальных отношений. И только в последнее время мы замечаем «сдвиг», когда социальные сети (не только Интернет-сообщества) приобретают реальную власть в обществах, а ценность человека растет.

На наш взгляд, коммерческая деятельность — это профессиональная работа по созданию социальных отношений. Она направлена на реализацию интересов, связанных с продуктом продажи. Продажа — это отношения взаимовыгодного обмена.

Как только мы определяем продажи как создание социальных отношений с целью будущего обмена, так сразу возникает несколько критериев их эффективности и качества:

- долгосрочность отношений (возможность продажи постоянно);
- ценности и глубина отношений, они связаны не только с самой возможностью продаж, но и объемом сделок

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

(широта ассортимента, сумма продажи, расширение поля сотрудничества в связи с развитием клиента);

- взаимовыгодность и справедливость обмена (удовлетворенность, лояльность и постоянство клиента, «бесплатные» рекомендации).

Кроме того, качество отношений с клиентом, безусловно, коррелирует с себестоимостью продаж, а именно, величиной коммуникативных издержек на ведение переговоров, потерями на несостоявшиеся контракты. Поэтому, чем лучше качество и справедливей отношения, тем ниже себестоимость продаж.

Кроме того, всплывает главный вопрос: как обеспечить это качество и справедливость, сохранять и развивать ее?

Здесь мы изложим несколько ключевых принципов организации коммерческой работы и программу подготовки коммерсантов, которые, надеемся, позволят повысить продуктивность продаж.

Хотя предмет этой книги — переговоры по продвижению и продажам, а не управление этими процессами, тем не менее, общий подход нам нужен для адекватного применения подготовки в организации. Поэтому представим основные моменты, значимые для продуктивного производства клиентов/контрактов.

1.1.1. Что значит строить качественные и справедливые социальные отношения, что такое партнерская позиция?

Начало переговоров продавца и клиента содержит противоречие. Конфликт между покупателем и продавцом обусловлен противоречием интересов участников, а именно: клиент мало знает о продукте, у него отсутствует выраженная потребность купить именно этот конкретный автомобиль, но у клиента есть деньги. Клиент хочет повысить свою компетентность, он нуждается в объективном диалоге и информации. А вот продавец обладает знаниями об автомобилях, и желанием продать, но у него нет денег. Поэтому ему нужна продажа.

Принципиально разный характер напряжения участников переговоров, разный объект внимания и направленность

приводят к конфликту: продавец активно убеждает и старается продать, а клиент хочет думать, выбирать и рассматривать варианты. Частый итог: разочарование продавца (много сил потрачено впустую), раздражение клиента (не получил нужную информацию, стал объектом давления, возможно, почувствовал себя «дураком»).

Такая объективная разница в интересах закономерно создает напряжение в отношениях, а проблема как раз в том и состоит, как же снизить это напряжение и преодолеть объективный разрыв в интересах, и начать диалог, направленный на общую цель. Для этого важна психологическая позиция коммерсанта. Возможны такие варианты поведения:

- уход и игнорирование (коммерсант руководствуется тем, что клиент «сам думает», и лучше к нему «не приставать», таким образом уходит от преодоления противоречия);
- давление (коммерсант старается продать неготовому клиенту, ведет активный опрос и презентацию. Часто в этом случае начинает с вопроса «что Вас заинтересовало?», или «Этот товар отличается особыми характеристиками: он хороший, качественный» и т. п.);
- конформизм (коммерсант старается услужливо ответить на вопросы, при этом не до конца понимает, что именно важно клиенту, и какую задачу он для себя решает);
- сотрудничество (коммерсант старается прояснить запрос клиента, задачу, которую он решает, и найти соответствующее решение).

Так вот, наиболее эффективным поведением менеджера была тактика когнитивного поиска. Она проявляется в прояснении запроса, поиске и предоставлении всей уместной информации по поводу решения задачи: например, обзор всех возможных вариантов автомобилей, которые подходили под требования эксплуатации и транспортные задачи клиента. Заметим, что менеджер предоставлял даже варианты автомобилей конкурирующих салонов. Однако, в большинстве своем, клиенты ценили именно ориентацию на их интересы и поэтому предпочитали данный салон и данного менеджера, поскольку возникало доверие и симпатия. Такое начало формировало лояльность клиента и готовность

его к открытому обсуждению и, соответственно, лучшему выбору и продаже.

Именно ориентация на сотрудничество, совместное решение задачи клиента приводила к результату. Этому содействовала психологическая позиция «партнерства» (П. К. Власов «Партнерское общение»), что означает учет интересов собеседника и одновременно учет собственных интересов. В практике зачастую именно это и представляет основную сложность, особенно, когда коммерсант хочет продаж, а не настроен на производство отношений и клиентов. Именно «погоня» за клиентом заставляет форсировать события.

1.1.2. Что значит вести переговоры — интерактивность и обратная связь. Взаимопонимание

В тренинге мы часто задаем участникам два вопроса:

1. Насколько должен быть активен продавец при взаимодействии с клиентом (по 100 шкале)? Распределите 100 баллов между коммерсантом и клиентом.
2. За счет чего состоится продажа?

Ответы обычно такие:

- коммерсант должен быть активен (более 80 баллов), продажа состоится за счет влияния и убеждения клиента. Так отвечает подавляющее большинство группы.
- активность скорее за клиентом (более 40 баллов), продажа состоится за счет качества товара и потребности его купить.

Следствием таких оценок является то, что собственно переговоры так и не наступают. Реакции клиента в основном игнорируются. На практике мы часто встречаемся с точкой зрения о том, что успешный коммерсант обязательно активный, и форма этой активности – убеждение, аргументация, и, как еще принято говорить, «борьба с возражениями клиента». При таком взгляде на коммерческую активность продавец становится «машиной», которая затыкает рот клиенту и вступает с ним в спор. Сильной стороной коммерсанта считается умение строить презентацию. При таком раскладе клиенту совсем не остается места. Ему трудно проявить

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

свои естественные реакции, размышления, сомнения, и он их склонен скрывать, чтобы не стать объектом нападения. Понятно, что продавцу сложно заслужить симпатию.

Обратная сторона медали — это уход от взаимодействия и пассивная позиция, когда «медаль найдет героя», а товар продаст себя сам.

Мы не разделяем ни одну, ни другую позиции, и считаем, что ценность и необходимость покупки создается совместно, и происходит это в процессе взаимодействия, когда продавец *реконструирует* ценность продукта на основе реакций клиента, он специально строит взаимопонимание, и, как итог, продает собственно решение для запроса клиента.

Этот подход означает принципиально иную (не просто другую) коммуникацию. Проведем отличия.

Первые варианты предполагают линейную и однонаправленную коммуникацию.

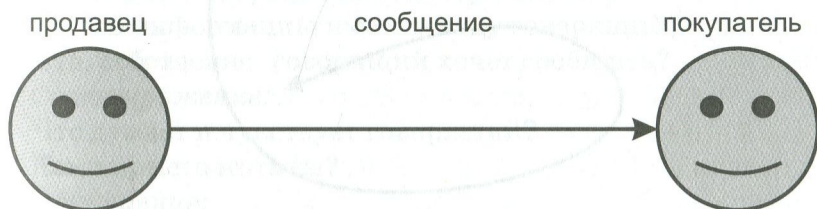


Рисунок 1.

Здесь нет взаимодействия, продавец сообщил что-то, покупатель отреагировал, как посчитал нужным. Не получилось — новая попытка, и так далее, методом «перебора» гипотез и аргументов.

Третий подход предполагает цепочку взаимности по Галикеру и Ваймеру. Эта модель подразумевает, что смысл строится совместно и каждая последующая реакция продавца зависит от предыдущей реакции клиента и развивает ценность продукта и интерес клиента. Цепочка представлена на Рис. 2.

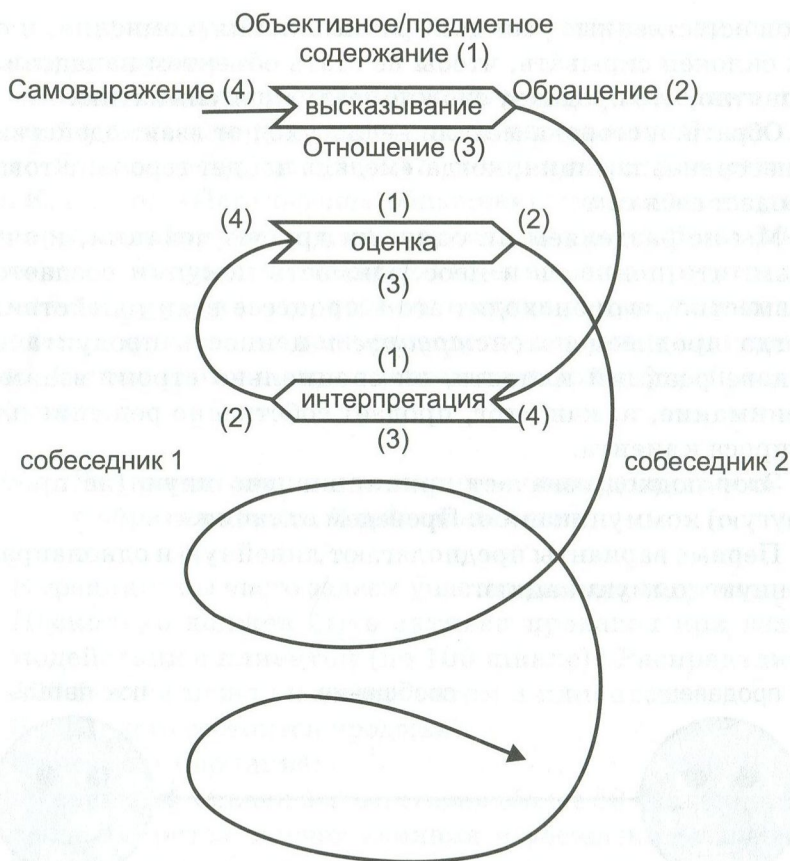


Рисунок 2. Три шага к взаимопониманию и аспекты сообщений/месседжей.

Следует различать четыре стороны или аспекта сообщения:
Предметное содержание

С помощью предметной/объективной информации отправитель информирует о предметах и процессах.

Самовыражение

Самовыражение предполагает, что отправитель отправляет сообщение о себе.

Отношение

Говоря об отношениях с получателем, отправитель дает понять, как он относится к получателю, что он о нем думает, и как он воспринимает общение с ним.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>