

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

Ежедневно, вот уже в течение 13 лет, я провожу переговоры разного характера, моя работа сплошные коммуникации: с новыми, потерянными и постоянными клиентами, поставщиками, сотрудниками, даже конкурентами. Переговоры провожу и лично и по телефону, некоторые клиенты предпочитают обмениваться информацией через мессенджеры, но для меня это новая и достаточно неоднозначная тема, так как продуктивность таких переговоров может быть только в комплексе с личными встречами или переговорами по телефону. Вид моих коммуникаций зависит от того, кем является мой оппонент и каковы у него личные предпочтения и график работы, так как мое общение происходит не только с руководителями строительных компаний (я работаю в сфере строительства), директорами заводов (которым мы предлагаем в комплексе и услуги и продукцию), но и рядовыми сотрудниками: снабженцы, прорабы, строители - к каждому из них необходим индивидуальный подход, определенное поведение, интонация, речь, внешний вид и даже время о котором мы договариваемся или порой не договариваемся, если вылавливаем контакты на стройках.

В период становления нашей компании, а это 2005 год, не было тренингов, не было изобилия литературы по ведению переговоров и уж тем более нельзя было на YouTube посмотреть видеоролик, где демонстрируют как провести успешные переговоры. Мы занимались не просто продажами, мы ещё и вводили новый продукт на рынок, когда все использовали для инженерных сетей стальные трубы, мы стали предлагать альтернативу - полипропилен и на нас смотрели как на невменяемых людей, которые ничего не смыслят в строительстве. Приходилось нам самим набивать большие шишки, в начале мы их просто набивали, затем начали проводить анализ успешных и не успешных встреч и переговоров, выписывать узкие места и проводить работу над их улучшением. Продуктивность наших встреч с клиентами после этого начала расти, мы начали формировать стандарты и как сейчас говорят, скрипты.

В этой работе я хочу поделиться своим опытом, который помогает и помог мне и моим коллегам справиться со многими трудностями в работе, описать то, как я ежедневно контролирую и корректирую работу своих сотрудников отдела продаж, ведь они также, как и я ежедневно проводят переговоры с клиентами и у них есть как успешные, так и неуспешные действия. Укажу некоторую литературу которая мне помогает в работе. А также покажу на примерах, что пройденный нами материал по теме «организационное поведение» напрямую влияет на успешность как сотрудника, так и всей компании в целом, ведь вся компания для достижения успеха должна работать как единый механизм.

## **Скрипты продаж. Уникальное торговое предложение (УТП) компании**

При формировании клиентской базы раньше мы считали, что достаточно от руки набросать менеджеру приветственное слово, особенно если он новенький и название компании в которую он устроился работать сложное и длинное для того, чтобы запомнить и произносить без ошибок. Ну а также перечислить пару тройку групп товаров и задать «король вопрос»: «Вам это интересно?», далее шла чистая импровизация. С каждым звонком приходило понимание, что нужно систематизировать вопросы, что у каждого продуктивного разговора выстраивается алгоритм, что все отказы или недовольства похожи друг на друга и на них нужно придумать аргумент, следовательно, возникла потребность в написании шпаргалок.

Прошли годы усердных «тренировок», и мы наняли компанию которая нам написала несколько полезных скриптов, провели тренинг по работе с возражениями и звонки становились продуктивными.

Интересный факт, с 2005 по 2006 у нас наблюдалась такая тенденция, что в момент становления компании мы действовали по принципу «звонок – договориться о встрече – встреча – получение заказа – результат». Но потом достаточно быстро стала расти клиентская база и мы обходились «звонок – получение заявки – продажа». Такая «халява» длилась у нас до 2012 года. Нас советовали знакомым, друзьям, у нас мало было конкурентов, и мы росли и процветали. Но с 2012 такая схема работать перестала, и на сегодняшний день мы вернулись к 2005 году, я поняла, как много мы потеряли и как много недополученной прибыли, так и осталось недополученной.

В начале нашего пути работы со скриптами мы их применяли, лишь при ведении переговоров с новыми клиентами. Сейчас мы внедрили скрипты для работы с разными видами партнеров и для разных видов контактов с ними. Всё это у нас фиксируется в 1С.

Наших клиентов мы делим на 4 категории:

1. Новые клиенты
2. Потерянные клиенты
3. Постоянные клиенты

Виды контактов:

1. Исходящий звонок клиенту
2. Входящий звонок клиенту
3. Исходящая встреча
4. Входящая встреча

При написании скриптов нужно всегда помнить, что лишь проверенные на себе скрипты – залог успеха. Вот несколько правил которые я вывела для себя при их написании:

1. Прежде чем написать скрипт, сделай сам как минимум 50 звонков клиентам. Данный совет давал К.Бакшт в своих периодических рассылках, этот совет работает. Ты всё проверишь на себе и отберёшь то, что реально работает.
2. Основной задачей при ведении переговоров, мы ставим перед менеджерами – придерживаться позиции «выиграл/выиграл», которая хорошо описана в книге Стивена Р.Кови «7 навыков высокоэффективных людей». Цитирую: ««Выиграл/Выиграл» означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны и удовлетворяют обе стороны.» При принятии решения данного типа обе стороны бывают довольны и привержены принятому плану действий. Не важно о каких переговорах идет речь - по телефону или личные встречи, выгодно должно быть для обеих сторон.
3. Имей под рукой как минимум 10 преимуществ своей компании, мини УТП, они помогут в сложные моменты аргументировать клиенту, почему ему стоит с вами продолжать разговор и работать именно с вашей компанией. Такой совет дает И.Манн.
4. Слушай себя. Установите программу записи звонков на свой сотовый телефон, к примеру, у меня и моих сотрудников стоит «Call Recorder», и сделайте, чтоб велась запись разговоров на стационарном телефоне, чтобы можно было

прослушивать переговоры для дальнейшей корректировки скриптов, интонации, скорости речи.

5. Скрипт – это не закон на века. Его можно и нужно корректировать. Рынок подвижен и каждый день происходят изменения.

Мы написали скрипты, мы их используем, но результат оставляет желать лучшего. Делаем много звонков и есть много договоренностей, но воронка не заканчивается сделками. Что же это может быть?

На примере моей компании у нас было 3 основные причины:

1. Нет подготовки к звонкам и встречам с клиентами
2. Несоблюдение договоренностей о времени для повторного перезвона клиенту, встречи с ним. По сути срыв сроков и не пунктуальность.
3. Ведение переговоров не с лицом, принимающим решение (ЛПР)

Разберем ниже как боремся мы с этими тремя причинами у себя в компании.

Причина №1: Подготовка к звонкам и встречам с клиентами

Подготовка к коммуникациям с клиентами требует особого внимания. И для каждого клиента своя подготовка:

1. Постоянные клиенты. Необходимо всегда анализировать товар который клиент берет. Всё ли он берет из вашего ассортимента или нет? Всегда ли он обращается с заказами к вам? Кого ещё он рассматривает как альтернативного поставщика?

Хочу привести несколько примеров из работы нашей компании:

- Клиент приобретает радиаторы отопления на комплектацию дома, но не берет кронштейны, трубы, краны для радиаторов. Задача менеджера выявить сразу это при формировании его заявки, заранее подготовить ему персональное предложение по дополнительным товарам и переговорить с клиентом, узнав причину «Почему клиент не комплектует заказ полностью у нас?», «Может быть он просто забыл указать в заявке, что ему нужны кронштейны?» и «Возможно его заинтересует ещё и сантехника?». Так должно быть, но не всегда так происходит. Увы, но даже мои самые прокаченные менеджеры порой не задают эти простые вопросы предоставляя мне следующие, на их взгляд веские, аргументы: «Наш клиент и так знает, что у нас есть, если у него будет потребность, то он спросит!» Но как ни странно, после моей беседы с менеджером, повторного звонка клиенту нам, в 70%, приходил

дополнительный заказ, порой даже клиент мог с удивлением сказать: «Вы оказывается и раковины с унитазами продаете?». Хотя мы их продавали всегда и клиент, как нам казалось, об этом давно уже знает.

- В нашей компании постоянными считаются те, кто берет товар не реже чем 1 раз в 2 месяца, так как комплектация объекта происходит оптом, далее клиент устанавливает приобретенную продукцию и ничего у нас не закупает. В таком случае тоже необходимо поддерживать связь с клиентом, следить за теми объектами у которых намечается строй готовность по нашим товарам и формировать предложения. Если менеджер упустит такие моменты, то конкуренты или заводы производители также могут нас отодвинуть в сторону и занять наше место. Контакт должен быть регулярным и всегда ненавязчиво - позитивным.

Большое значение в ведении таких переговоров мы отдаем поддержанию лояльности нашего клиента по отношению к нам. Нужно находить поводы по которым можно звонить клиентам с периодичностью не реже 1 раза в 2 недели. Мы составили ряд таких тематик для звонка. К примеру:

- Это могут быть всевозможные праздники с которыми можно поздравить клиента, даже если это будет «день независимости» или «день сурка», вместе можно будет над этим посмеяться, перейти к вопросу «как дела?», спросить какие у него есть для нас новости, уточнить как идет процесс строительства нового объекта и пожелать отличного дня.
- Поводом могут послужить и новости из области строительства: новые СНИП, выпуск новой продукции на рынке, которая может быть интересна клиенту, законы о сдаче и приемке объектов, рассказать клиенту о тематических выставках.
- В нашей компании принято собирать дни рождения сотрудников компании клиента с которыми мы общаемся и день рождения руководителей, это прекрасный повод приехать к клиенту в гости и подарить торт от нашей организации имениннику, а если именинник находится далеко, то презент можно ему передать с курьером, потом перезвонить и поздравить с праздником.
- Очень полезно использовать постоянных клиентов для сбора информации, опросов: по качеству обслуживания, по продукции которой им не хватает в нашем ассортименте, и они вынуждены заказывать в другом месте, по качеству приобретаемого материала, скорости комплектации заказа и доставки товара.

Постоянные клиенты должны ощутить, что для нас они не просто источник дохода, но и ценные «клиенты-друзья» с которыми мы советуемся. При качественной работе с клиентскими базами накапливается очень много информации, нужно не забыть кому, когда перезвонить или приехать, следовательно, необходимо вести учет всего что мы делаем, в этом помогает CRM или у нас доработанная программистами 1С «Управление торговлей» (мы в ней активно используем «события» и «задачи»).

## 2. Новые клиенты

Подготовка к ведению переговоров с новым клиентом, очень хорошо описана в книге К.Бакшта «Большие контракты». Он предлагает следующую последовательность, и хочу заранее сказать, мы её на себе опробовали, она работает:

- Подготовка списка клиентов. (составление рабочих списков: справочники, пресса, базы данных, Интернет, обход зданий и т.д.)
- Предварительная рассылка коммерческих предложений (но, как и пишет К.Бакшт, мы редко пользуемся рассылкой до звонка клиенту, довольно часто выслать коммерческое предложение просят крупные предприятия, но мы в начале всё равно звоним и уточняем для кого нам готовить письмо, и лишь потом делаем рассылку)
- Первый звонок клиенту (цель – продать встречу): выйти на ключевое лицо, познакомиться с ним (представиться), вызвать начальную заинтересованность, получить начальную информацию о клиенте, назначить встречу
- Встреча с клиентом (цель – продать компанию): презентация компании (она должна быть максимально короткой и интересной), получение информации о клиенте, выявление потребностей клиента в товарах/услугах Вашей компании
- Презентация (цель – продать товар/услугу): достижение договоренностей по условиям сотрудничества, подписание договора или согласование коммерческого предложения, оплата счета
- Предоставление товара/услуги
- Последующие продажи и рекомендации

Этот круговорот действий замыкается. И пройдя весь путь с начала до конца, последнее действие подразумевает последующие продажи, наша цель - клиент должен стать постоянным. В нашей компании постоянным клиент становится после

3х месяцев сотрудничества с нами. Далее с отдела по работе с новыми клиентами он переходит в отдел по работе с постоянными клиентами. Здесь очень огромную роль играет то, чтобы все сотрудники работали по стандартам и отношение к клиенту при его передачи из отдела в отдел не изменилось.

### **3. Потерянные клиенты**

Это клиенты которые не закупают у нас товар более 3х месяцев. Работу с потерянными клиентами в нашей компании проводят менеджеры отдела по работе с новыми клиентами, так как подготовка к переговорам с ними более кропотливая. Здесь мы часто сталкиваемся не только со стандартными «возражениями» которые мы слышим от новых клиентов, самое сложное возобновить отношения. Порой потерянный клиент озвучивает такие «аргументы», что менеджер впадал в ступор и переговоры могли сразу закончиться не на позитивной для нас ноте. Чтобы этого избежать, мы также составили перечень возражений компаний «потеряшек», которые стали эффективно использовать. Вот несколько примеров возражений:

- «Вы нам не давали отсрочку, теперь мы работаем с другими и с вами разговаривать даже не хотим»,
- «менеджер который с нами работал, сказал, что вы не примите товар обратно, хотя 2 унитаза разбиты» (в данной истории на стройке клиент сантехнику у нас принял и подписал накладные, но через месяц во время установки рабочие обнаружили трещины на крышках и нам выставили претензию в которой просили заменить товар, мы отказали, так как на стройке с товаром могло произойти всё что угодно).

Ко всем клиентам нужен свой подход, нужны личные встречи, позитивные эмоции, «легкие» переговоры – всё, что порождает продуктивные крепкие партнерские отношения.

Треугольник АРО. Общение, которое сближает.

Когда я провожу обучение своим менеджерам по ведению переговоров с клиентами, то у нас не обходится без темы о «волшебном» треугольнике АРО. Я не сторонник Р.Хаббарда, но в его учениях есть ряд достаточно полезных вещей, треугольник АРО один из них. Что же это такое?

О О – это общение (обмен идеями, мыслями)

А – это аффинити (любовь, симпатия, расположение)

Р – это реальность (согласие того, что есть)

АРО – это три основных компонента которые и формируют у людей понимание друг друга.

Р А

Эти три компонента очень взаимосвязаны друг с другом и если одна вершина треугольника растёт, то и другие две начинают подтягиваться за ней. Например, когда нам человек симпатичен, то автоматически у нас вырастает сторона аффинити (вершина А) по отношению к нему, как следствие нам хочется с ним обмениваться идеями и что-то интересное ему рассказать, делиться чем-то, мы больше общаемся (вершина О), мы начинаем соглашаться с его решениями, с его высказываниями, наши реальности и восприятие мира, будто совпадают (вершина Р). И соответственно наоборот, если человек нам не симпатичен, у нас нет желания даже с ним находиться в одном помещении и уж тем более с ним общаться.

При встрече с новым клиентом, наша задача ему понравиться (А), говорить о том, о чем действительно ему будет интересно (О) и найти с ним общий язык (Р), когда АРО растёт, тогда и отношения имеют продолжение.

При потерянном клиенте, АРО будет очень мал и нужно прикладывать больше усилий, чтоб его увеличить и возобновить общение и отношение с таким клиентом.

С постоянными клиентами АРО большой. Самое главное поддерживать общение, так как отношения нужно «подкармливать», иначе клиента можно потерять.

Нужно помнить, что главное в общении – желание, чтоб тебя/их понимали.

Причина №2: Как мы боремся за пунктуальность.

Как избавиться себя от постоянных срывов сроков? Ничего не забыть? Всё успеть? Любой вам даст ответ – записывай! А если записей очень много, планов много и чаще всего мои сотрудники начинают «захлебываться» в потоке информации и в текучке, итог – непродуктивность сотрудника, стресс, может дойти даже вплоть до увольнения специалиста с работы. Обоснование – столько работы стало много, а зарплата не меняется. В решении данного вопроса мне помогла книга Г.Архангельского «Тайм-драйв: как успевать жить и работать». Вот пример из его

книги: «При планировании дня мы имеем дело с тремя типами задач:

- «жесткие» встречи – привязанные к конкретному моменту времени
- «гибкие» задачи – не привязанные к жесткому времени («узнать время презентации»). «Гибкие» не означает «необязательные» и не означает «не имеющие срока исполнения» - у этой задачи может быть срок, но нет конкретного времени, в который вы должны её решать
- «бюджетлируемые задачи» - крупные приоритетные задачи, не имеющие жесткого срока исполнения, но требующие большого ресурса времени («подготовиться к презентации – 2 часа»).

Например, план дня может выглядеть примерно так (пример из книги Г.Архангельского)

09		
10	Совещание	<b>Напомнить Иванову об N!</b>
11		<b>Подгот. к презентации! 2.00</b>
12		Собрать данные по болванкам
13		<b>Отчет по проекту А! 1.30</b>
14		Пообедать
15	Презентация	Запросить с поставщиков инф.
16		
17		
18		
19		
20		

В работе с клиентскими базами мы в основном пользуемся «жесткими» и «гибкими» задачами.

«Жесткие» - назначаем встречи с клиентами и за 15 минут до начала встречи мы обязательно приезжаем на место. Допустим, если встреча с клиентом назначена на 14.00, то это не означает, что на место мы прибываем в 14.00 или подбегаем к кабинету клиента в это время, мы всегда приезжаем заранее. Мне очень понравилась идея И.Манна, он руководствуется тем, что если на встречу с ним опоздали, он не работает с этим человеком. Задумавшись над его словами я

поняла, действительно, быть вовремя - говорит о правильной организации рабочего дня человека и о его обязательности уважении. При переговорах с клиентами - очень важно поддерживать о себе хорошее впечатление, делового человека, который ценит время и своё и клиента.

«Гибкие» задачи. Будучи региональным представителем одной крупной питерской компании в командировке я достаточно часто использовала именно такое планирование дня. Незнакомый город, я за рулем, цель - как можно больше провести продуктивных встреч, получить заказы и оставить о себе положительное. На день у меня было запланировано от 5 до 7 встреч, предварительно я оговаривала интервалы времени в которые им будет удобно меня принять. Жесткое время использовалось для первого клиента, ведь с него начинался мой рабочий день. После первой встречи, взяв разгон я договаривалась со следующим клиентом, например, «Я подъеду к Вам ориентировочно с 10 до 12, но за 30 минут до своего приезда я Вам обязательно позвоню, и мы уточним удобное для Вас время». 98% клиентов это устраивает.

Причина №3: ведем переговоры только с лицом, принимающим решение (ЛПР).

ЛПР решают всё, вот пример из работы моей компании: рассказ о том, как сделка чуть не сорвалась. Мы подписали спецификацию с одной строительной компанией, где в сроках поставки продукции был указан достаточно длительный срок, около 45 дней. Поставщик у нас находился в Германии и случились проблемы с растамаживанием. Начался срыв сроков поставки. В это время менеджер отвечающий за этого клиента был в отпуске и его заменял другой. Я попросила своего специалиста позвонить клиенту и предварительно в устной форме озвучить новые сроки прихода товара. Через некоторое время менеджер пришел ко мне с ответом, что клиент отказывается от этой сделки и как следствие, даю распоряжение аннулировать наш заказ у поставщика. Через пару дней возвращается наш отпускник и узнает эту новость, возмущенный берет трубку, звонит клиенту и получает информацию о том, что от заказа отказываться они не хотят и вообще не располагают такой информацией, что кто-то от лица их компании мог это сказать. Когда я вызвала первого менеджера уточнить, так с кем же он контактировал, он ответил: «Не помню, не спросил, ну в общем просто кто-то взял трубку и мне уверенным голосом ответил». Квалификация менеджера при этом была высокая, просто отношение получилось халатное и разговор был не с ЛПР. Хорошо, что ситуацию мы успели разрешить.

ЛПРы важны везде, это ключевые лица которые действительно влияют на возможность сотрудничества или на само сотрудничество с Вашей компанией. Отлично описаны примеры в книге К.Бакшта «Большие контракты», где в качестве примера он приводит как один руководитель фирмы решил сам выйти на директора компании, с которой очень хотел сотрудничать, потратил время и деньги пройдя путь ресторанов и бань, но результат оказался отрицательным. Причина: директор мог порекомендовать своему начальнику снабжения работать с ними, но принимать решение с кем работать – эта ответственность лежала на снабженцах.

### Принципы делового общения

Ведение переговоров с клиентами - для меня это комплексный подход, где свой персонал я учу не только общаться по проверенным скриптам, ведя разговор или встречу в нужном ключе, планировать своё время, искать ЛПРов, но и нужны базовые познания делового этикета. Есть отличная книга А.Н.Литвина «Деловой этикет», легко читается и написана в стиле «вопрос-ответ».

Руководитель компании или его представитель с кем вы планируете вести переговоры, всегда любит себя чувствовать важным и нужным, используя принципы делового общения с потенциальным клиентом (с постоянными тоже), мы поднимаем не только свой статус, но и даем ему подтверждение того, что он действительно серьёзный человек и партнерство с ним для нас очень важно.

Вот несколько примеров:

- Каковы секреты делового общения?

- Чтобы научиться эффективно и по-деловому общаться, необходимо освоить мастерство говорить убедительно (произношение, интонацию) и придерживаться принципов, которые являются основополагающими в сфере делового общения:

1. Умейте слушать других, вернее, показывать, что вам интересно всё, о чем вам говорят.
2. Избегайте в общении жаргонов и оскорбительных выражений.
3. Правильно произносите имена собственные, особенно фамилии и имена людей, с которыми общаетесь.
4. Храните тайны – как профессиональные, служебные, так и личные.

5. Осторожно обращайтесь с информацией, которую могут услышать посетители или сослуживцы во время ваших встреч или телефонных разговоров.

6. Говорите по-деловому, соблюдайте правила грамматики в письменной речи.

Очень интересно также соблюдать правила представления, которые также описаны в вышеупомянутой книге, к примеру «Никогда не спрашивайте, Вы меня помните?» лучше представьтесь ещё раз» - а ведь мы практически всегда это правило нарушаем и ставим нашего собеседника в неловкое положение.

Деловой этикет – основа успеха в ведении переговоров.

Язык телодвижений, как неотъемлемая часть в ведении переговоров.

Иногда кажется, что если вы попали к ЛПР на встречу, это уже половина пройденного пути к победе, а когда человек с которым вы ведете переговоры ещё и улыбается, то у вас открываются отличные перспективы для сотрудничества, соответственно если клиент бурчит и слишком суровый – переговоры прошли непродуктивно. Но в действительности достаточно часто происходит всё иначе. Именно поэтому настольной книгой для всех, кто хочет читать людей по их поведению, а не только верить словам может стать книга А.Пиз и Б.Пиз «Язык телодвижений». Самое интересное, что даже если человек ничего не будет произносить, то по его жестам, внешнему виду, поведению мы четко можем прочесть его мысли и это нам также может помочь в переговорах.

К примеру открытые ладони могут нам говорить о том, что человек с которым мы беседуем искренен с нами и не лжет. Но если он начинает ладони прятать в карманы, за спину, скрывать их от нас, то человек лукавит и явно нечестен с нами. Именно благодаря такому элементарному жесту, мы можем определить достоверность причины отказа клиента от покупки товара и спланировать наши дальнейшие действия в ведении переговоров.

## **Заключение**

Успешные переговоры – это комплексный подход к коммуникациям. И если использовать лишь один из вышеупомянутых мной способов, то результат будет не настолько положительным и 99%-тным, а вместе они дадут синергетический эффект и приведут компанию к развитию и процветанию.

В заключении хочу сказать, что важную роль играет, и работа над ошибками и корректировка действий каждого из членов команды переговорщиков, так как именно корректировка и формулирование новых ответов на возражения, нам принесут успех.

## **Библиографический список**

1. «Тайм-драйв» как успевать жить и работать / Глеб Архангельский / Издательство «Манн,Иванов и Фербер» / Москва, 2014
2. «Язык телодвижений» как читать мысли окружающих по их жестам / Аллан Пиз, Барбара Пиз / Москва «ЭКСМО», 2012
3. «Большие контракты» / Константин Бакшт / ООО Издательство «Питер», 2015
4. «Деловой этикет» / А.Н. Литвин / «Феникс» Ростов-на-Дону, 2002
5. «7 навыков высокоэффективных людей» мощные инструменты развития личности / «Альпина паблишерз» Москва, 2012
6. «Маркетинг без бюджета» 50 работающих инструментов / Игорь Манн / Издательство «Манн,Иванов и Фербер» / Москва, 2018