Рабочая тетрадь к тренингу

«Стратегия и тактика больших продаж»

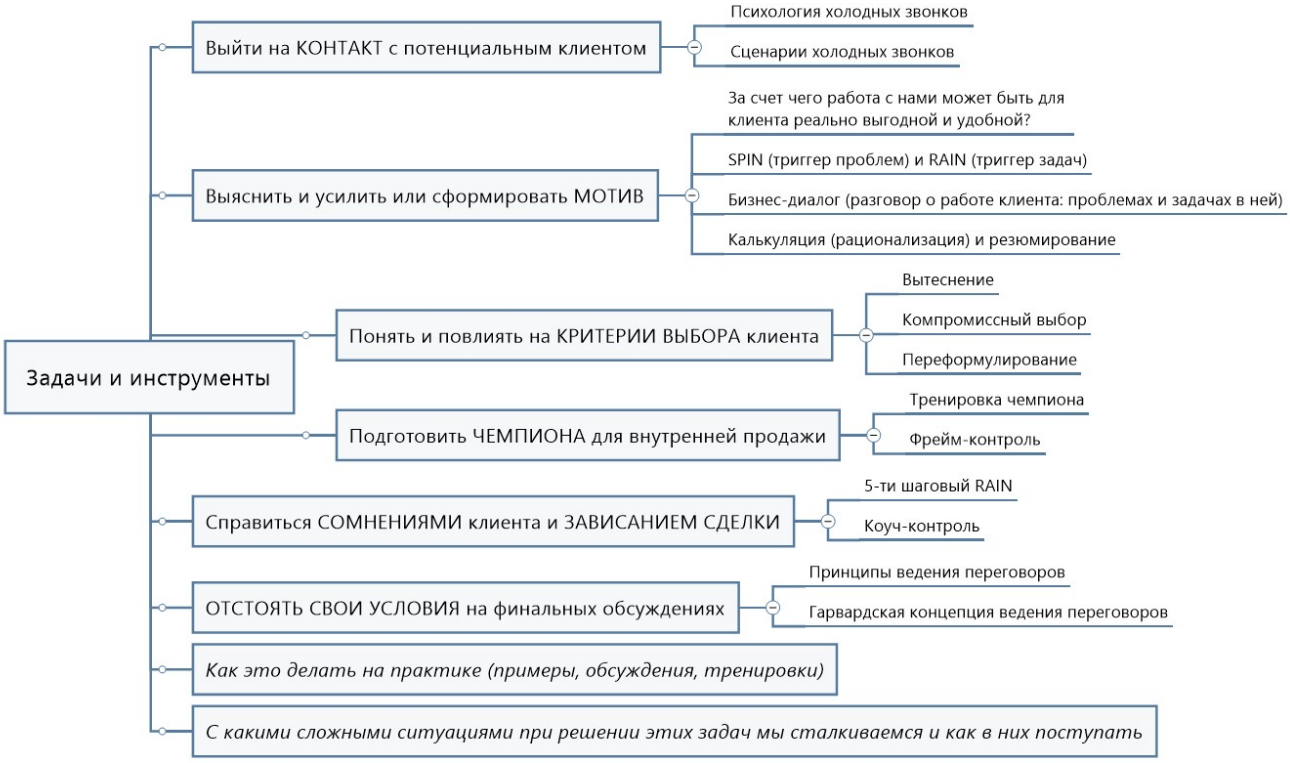
_____

ФИО

_____

Контактный телефон

Программа тренинга



Личные цели и ожидания

Зона ответственности *- это то, чего пытается добиться этот человек на своем рабочем месте. То, за что он отвечает (активность или обязанность) и по выполнению чего оценивается его работа в целом. Зона ответственности определяет функциональные потребности.*

Задачи *– это задачи или действия, выполняющиеся или требующиеся для достижения функциональных потребностей. Это то, что может оказаться ценным для клиента, если может быть обеспечено Вашим предложением.*

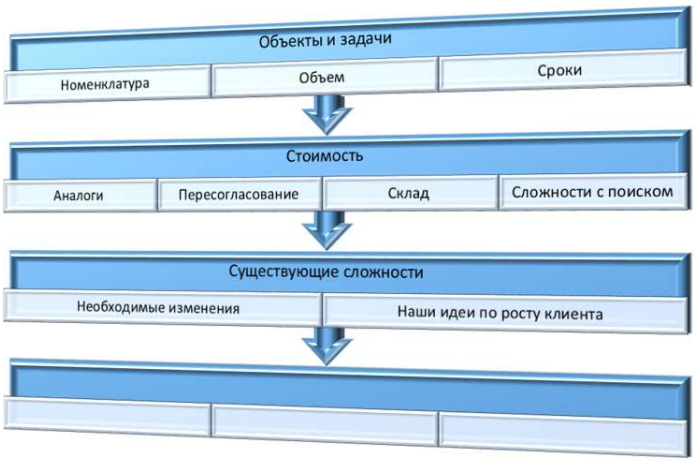
Трудности и предмет беспокойства *– это те проблемы, трудности, сложности и неудобства, с которыми постоянно сталкивается или может столкнуться этот клиент, занимаясь своей ежедневной работой.*

Области создания ценности Вашего решения – это цели, задачи и трудности клиента с учетом его роли внутри бизнес-процессов, в которых он участвует или которыми «владеет».

Работа с нами окажется для клиента ценной, если мы сможем с помощью своих сильных сторон решить/предложить:

- ***задачи*** *(которые с помощью наших сильных сторон можно решить быстрее, эффективнее или решить в принципе),*
- ***проблемы*** *(большие сроки поставки, слабое знание рыночных альтернатив, сложности с поиском конкретных позиций...),*
- ***возможности*** *(идея расширения «рынка» за счет совместной работы).*

которые смогут реально привести к экономии или заработку для клиента, уменьшат количество потраченного времени, ошибок и нервов в его работе.



Чтобы «продать» - нужно решить бизнес-задачи, облегчить работу клиента.

Для заметок

Заполни меня	Должность:

Общий портрет (профессиональный):

Общий портрет (психологический):

Зона ответственности:

Задачи:

Трудности и предмет беспокойства:

Ключевые факторы принятия решений:

Заполни меня	Должность:

Общий портрет (профессиональный):

Общий портрет (психологический):

Зона ответственности:

Задачи:

Трудности и предмет беспокойства:

Ключевые факторы принятия решений:

Заполни меня	Должность:

Общий портрет (профессиональный):

Общий портрет (психологический):

Зона ответственности:

Задачи:

Трудности и предмет беспокойства:

Ключевые факторы принятия решений:

Сильные стороны нашего предложения: какие проблемы и задачи можем решить с их помощью

Что важно конкретному клиенту: цели, задачи и трудности, проблемы, неудобства в его работе

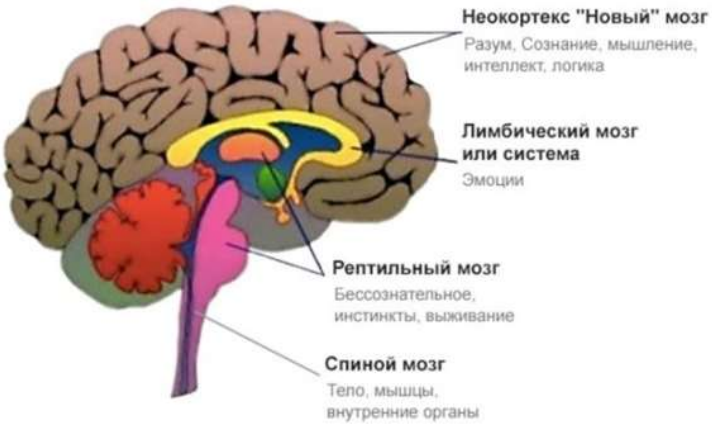
О чем и как говорить с конкретным клиентом, чтобы сформировать потребность?

- Темы для разговора → Логика разговора → План разговора
- Правильные установки → Практика и анализ → Успешный пример

Самоинструктирование

- Есть клиенты, которым ужно мое предложение
- Я реально могу быть полезным клиенту
- Моя задача - проверить потребность клиента. Главный вопрос для меня такой же как и для него: действительно ли ему будет выгодно и удобно работать с нами?
- Я имею право на ошибку

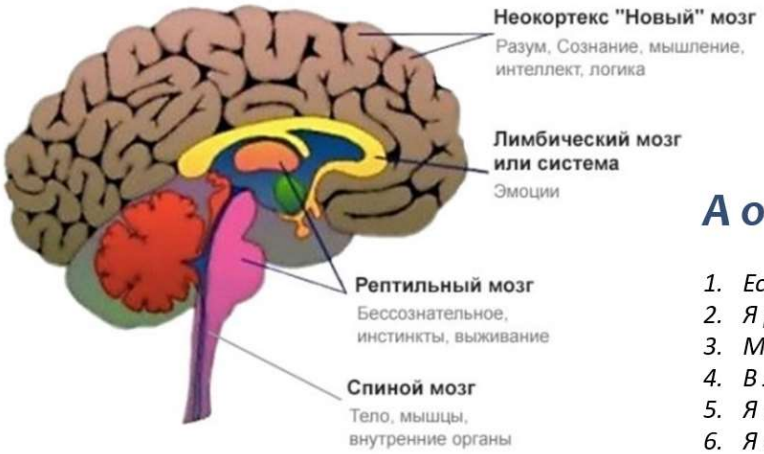
Искренний интерес к клиенту
⇩
Желание причинить пользу
⇩
Подлинность (человечность)



Секретарь
- Открывашка
- Sturm & Drung

Приветствие
- Ключевая фраза о клиенте
- Ключевая фраза о нас

Триггер (КФПР)
- Предложение
- Возражения



А о чем стоит думать:

1. *Есть клиенты, которым нужен мой продукт.*
2. *Я реально могу быть полезен клиенту.*
3. *Моя задача – проверить потребность клиента.*
4. *В любой момент я могу закончить разговор.*
5. *Я имею право на ошибку.*
6. *Я сам отвечаю за свои эмоции.*
7. *Я не знаю заранее, чем закончится разговор.*
8. *Отказывают не мне, а от предложения.*

Начало разговора при продаже по телефону
- Кто Вы такой?
- Непосредственное представление или представление-триггер
- Чем Вы занимаетесь?
- Устремления и затруднения, выраженные через...
- Предложение и призыв к действию

Триггеры:
- *событие,*
- *«я узнал»,*
- *рекомендации,*
- *положительное социальное подкрепление («мы работаем с похожими на Вас»),*

Выраженные через…:
- *сначала результаты,*
- *первый шаг*

«Продайте» потенциальному клиенту идею, что он с пользой потратит время, если решит поговорить с Вами.

Для заметок

Что мешает находить «новые ходы»:

*— **Предубеждения о практичности**. Идеи, которые кажутся нереалистичными, следует отбросить.*
*— **Предубеждения о ясности**. Необъяснимое поведение клиента можно игнорировать.*
*— **Предубеждения об экспорте возможностей**. Если это не работало здесь, то не будет работать нигде.*
*— **Предубеждения о преемственности**. Лучше всего делать так, как мы это делали всегда.*
*— **Предубеждения о первом выводе**. Первое предложенное объяснение — это, как правило, лучший или единственный выбор.*
*— **Личные предубеждения**. Раз я считаю это плохим вариантом, то и клиент будет думать также.*

Технологии работы с потребностями клиентов

Эти вопросы и логика разговора нужны для того, чтобы разобраться в бизнесе клиента.

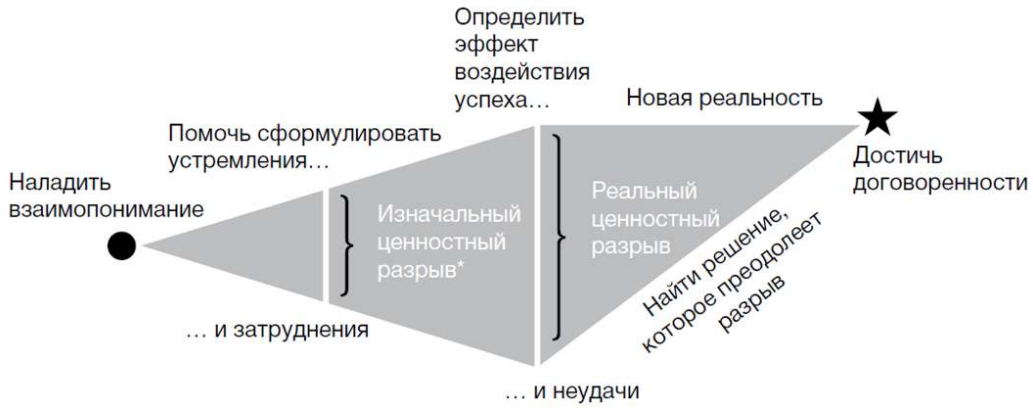
А не для того, чтобы убедить его купить Ваше предложение.

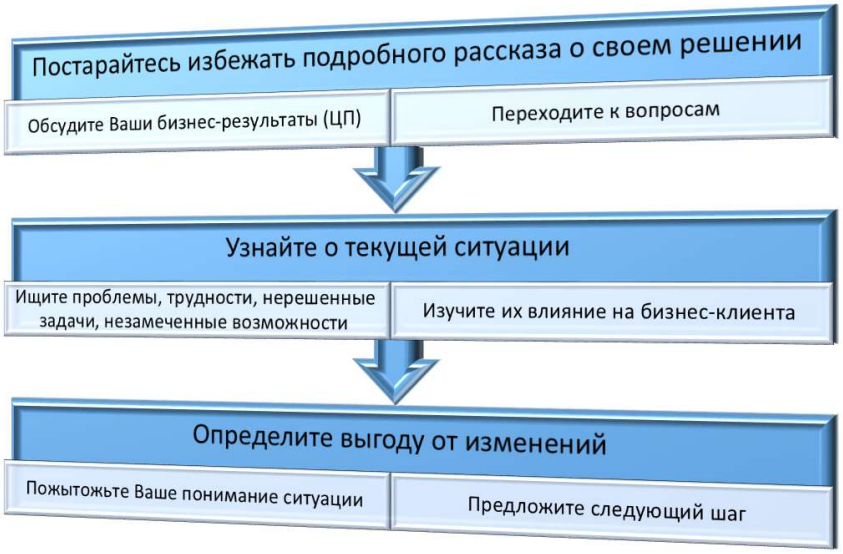
Наша цель – повысить эффективность работы клиента с помощью своего предложения

Скрытые потребности: *клиент не осознает или не признает их как свои потребности, однако при этом он испытывает трудности, проблемы, неудобства или недовольство тем, что у него есть (или отсутствует).*

Скрытые потребности должны быть не слишком очевидными для клиента, окрашены эмоционально негативно, рационализируемы. В таком случае они можно развить до Явных потребностей.

Явные потребности: *сильная необходимость, желание или намерение клиента изменить свою текущую ситуацию.*


Определить эффект воздействия успеха…
Новая реальность
Помочь сформулировать устремления…
Достичь договоренности
Наладить взаимопонимание
Изначальный ценностный разрыв*
Реальный ценностный разрыв
Найти решение, которое преодолеет разрыв
… и затруднения
… и неудачи


Постарайтесь избежать подробного рассказа о своем решении
Обсудите Ваши бизнес-результаты (ЦП)
Переходите к вопросам
Узнайте о текущей ситуации
Ищите проблемы, трудности, нерешенные задачи, незамеченные возможности
Изучите их влияние на бизнес-клиента
Определите выгоду от изменений
Пожытожьте Ваше понимание ситуации
Предложите следующий шаг

Для заметок

Ситуационные вопросы:

***Определение**: Выяснение фактов о текущей ситуации у клиента.*
***Воздействие**: Наименее мощный из всех вопросов СПИН: отсутствие связи с успехом. Большинство людей задают их слишком много.*
***Совет**: Сократите количество ненужных Ситуационных вопросов во время подготовки к общению с клиентом. Задавайте только такие Ситуационные вопросы, которые помогут Вам обнаружить информацию о потенциальных проблемах клиента, которые Вы можете решить.*

Подготовив Ситуационные вопросы, подумайте, есть ли альтернативный источник, в котором Вы можете получить ответы на них.

Это может быть сайт клиента или кто-то из Ваших коллег или руководства.

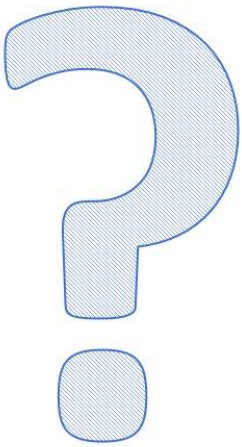
Если Вам нужно проверить имеющуюся информацию на встрече, используйте конструкцию «Так ли это… ?»

Для заметок

Проблемные вопросы:

***Определение**: Вопросы о **проблемах, трудностях или недовольстве**, которые сейчас имеются у покупателя.*
***Воздействие**: Эти вопросы позволяют выявить Скрытые потребности.*
***Совет**: Подумайте о своем предложении с точки зрения проблем, которое оно решает для клиентов, а не о характеристиках и преимуществах, которыми обладает Ваше предложение.*

Ключевые слова, которые стоит использовать в Проблемных вопросах:
- трудности/нерешенные вопросы
- узкие места/барьеры
- основные препятствия/актуальные проблемы
- изменения/улучшения



Согласие
- Понять причины
- Понять влияние на бизнес

Недостаток информации
- Подключить к разговору другого ЛВПР
- Проверить привлекательность перспективы
- Сравнить с метриками "стандартов" или Best Practices

Отказ от улучшений
- Сравнить с метриками "стандартов" или Best Practices
- Провести ролевую провокацию

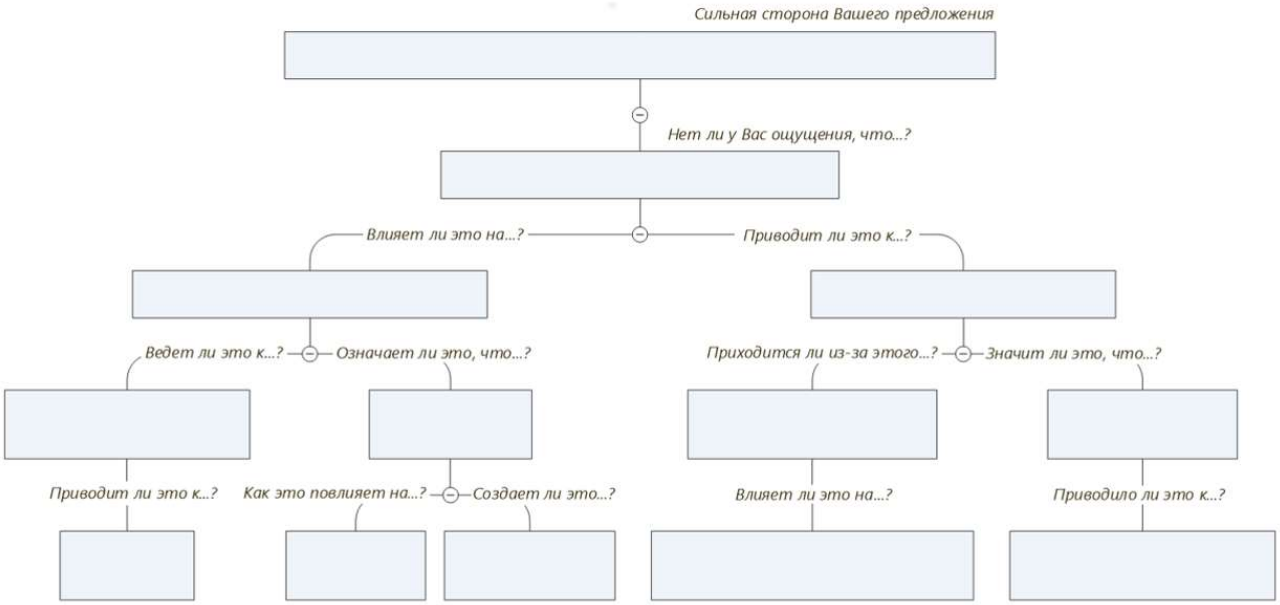
Для заметок

Извлекающие вопросы:

***Определение**: Вопросы о **последствиях или воздействии** проблем покупателя, трудностей или недовольстве.*
***Воздействие**: Самые сильные из всех вопросов СПИН. Они переводят Скрытые потребности в Явные.*
***Совет**: Эти вопросы сложнее всего задавать. Тщательно спланируйте их до начала работы с потребностями.*

Ключевые слова, которые стоит использовать в Извлекающих вопросах:

- затрагивает/отражается
- эффект/влияние
- последствия/приводит
- сказывается/что происходит потом



Для заметок

Направляющие вопросы:

***Определение**: Вопросы о ценности или полезности предлагаемого решения для покупателя.*
***Воздействие**: Эти вопросы фиксируют и раскрывают Явные потребности покупателей. Клиенты оценивают встречи с большим количеством Направляющих вопросов как полезные и конструктивные.*
***Совет**: Используйте эти вопросы в конструкции: Резюмировать – Зафиксировать - Расширить*

Ключевые слова, которые стоит использовать в Направляющих вопросах:

- помощь/важно
- ценность/полезный
- выгода/польза
- содействие/поддержка

*1. **Смените фокус с Ваших продуктов и услуг на проблемы клиентов**, которые может решить покупка. Перестаньте убеждать и настройтесь на понимание Ваших клиентов.*

*2. **Планируйте.** Одна из главных причин, почему многие продавцы считают метод СПИН трудным для освоения, состоит в том, что они либо не планируют вообще, либо планируют плохо. Планируйте Прогресс, сами СПИН-вопросы, Явные потребности и Выгоды.*

*3. **Анализируйте проведенные встречи.** Лучшие продавцы придают большое значение пересмотру каждой встречи, то есть анализируют, что нового узнали, и думают, что можно было сделать иначе и лучше.*

Для заметок

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

К чему нужно прийти в разговоре, какие выгоды показать:	Необходимая информация о текущей работе клиента:

Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):

Привязывайте вопросы: к собственным наблюдениям, к словам клиента, к ситуациям 3-й стороны

Как резюмировать разговор и что предложить:

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

К чему нужно прийти в разговоре, какие выгоды показать:	Необходимая информация о текущей работе клиента:

Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):

Привязывайте вопросы: к собственным наблюдениям, к словам клиента, к ситуациям 3-й стороны

Как резюмировать разговор и что предложить:

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

К чему нужно прийти в разговоре, какие выгоды показать:	Необходимая информация о текущей работе клиента:

Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):
Тема для разговора (Проблемные вопросы):	Почему это важно (Извлекающие и Направляющие вопросы):

Привязывайте вопросы: к собственным наблюдениям, к словам клиента, к ситуациям 3-й стороны

Как резюмировать разговор и что предложить:

Фрейм награды
Фрейм времени
Притягиваем и отталкиваем
Признаем и откладываем

Для заметок

Работа с критериями выбора клиентов

Откликаться	Отличаться	Подтверждать
Я хочу Мне нужно	Оптимальная возможность	Я доверяю Мне все ясно
Слабый отклик	Сложно заменить	Возможность подтверждения
Сильный отклик	Легко заменить	Возможность подтверждения
Сильный отклик	Сложно заменить	НеВозможность подтверждения

***Ценностное предложение** — это совокупность причин, побуждающих человека покупать.*

Сейчас нам это не нужно… Есть задачи поважнее…

Какова комиссия? Нет, у нас ниже…

Что-то не верится… Все не так просто… Нет ресурсов на эксперименты…

Действия клиента

Определить критерии, позволяющие сделать выбор.

Оценить степень важности критериев и решить, какие из них играют главную роль для принятия решения, а какие нет.

Сравнить варианты для нахождения самого лучшего соответствия критериям.

Ваша задача

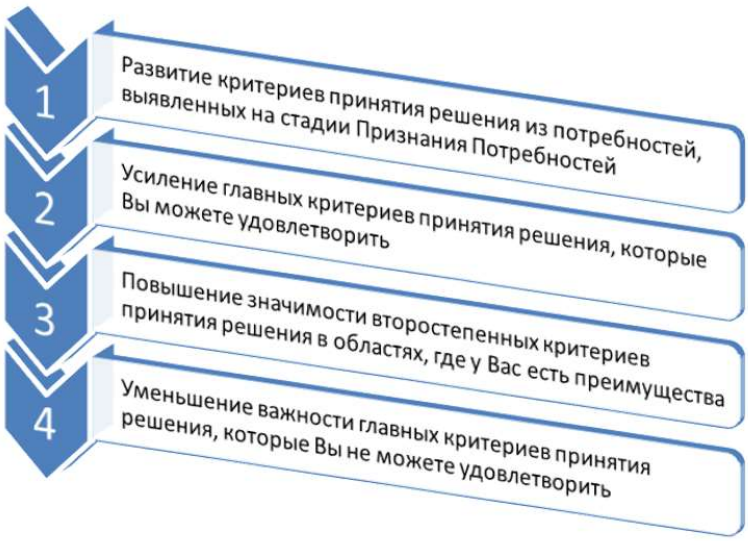
Выявить существующие критерии принятия решения, предложить другие подходящие критерии.

Усилить важность критериев, которые Вы можете лучше всего удовлетворить, уменьшить важность критериев, по которым Вы уступаете.

Показать, как Ваше предложение отвечает критериям принятия решения, провести различия между собой и конкурентами с учетом выбранных критериев.

Для заметок

Стратегии работы с критериями выбора клиентов



Усиливаем ощущение важности того, что является нашей сильной стороной.

и/или

Ослабляем – то, в чем уступаем конкурентным предложениям.

Суть стратегии формирования критериев из потребностей:

1) *сформировать потребности там, где у Вашего предложения сильные позиции;*

2) *заставить клиента согласиться, что эти потребности необходимо использовать как критерии принятия решения о покупке.*

В более мягкой форме: Скажите пожалуйста, данный аспект «называется потребность» важен при принятии решения? Как Вы будете оценивать его в поступающих предложениях (по какому критерию)?

Суть стратегии усиления существующих критериев выбора:

1) *задать Направляющие вопросы о Выгоде для клиента от удовлетворения тех критериев, в которых Ваше предложение превосходит конкурентов;*

2) *если Вы уже говорили о критериях с клиентом – используйте Расширяющие Направляющие вопросы, если не говорили – Определяющие Направляющие вопросы.*

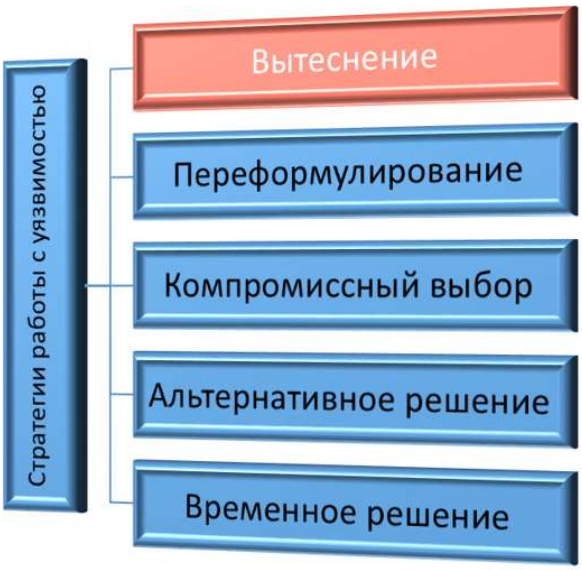
Направляющие Вопросы, заданные в отношении Ваших сильных сторон, увеличивают их ощущаемую важность и заставляют придать им больший вес.

Суть стратегии «вброса критерия»:

Используя социальное подкрепление, предложить клиенту использовать новые или другие критерии выбора, являющиеся сильной стороной Вашего предложения.

- Часто клиенты спрашивают меня о ***«наличии критерия, являющегося Вашей сильной стороной»****, будете ли Вы также учитывать это при сравнении предложений (является ли это важным и для Вас в этом проекте)?*

- Подскажите, является ли для Вас важным также ***«критерий, являющийся Вашей сильной стороной»****? Меня часто просят отразить это в предложении.*

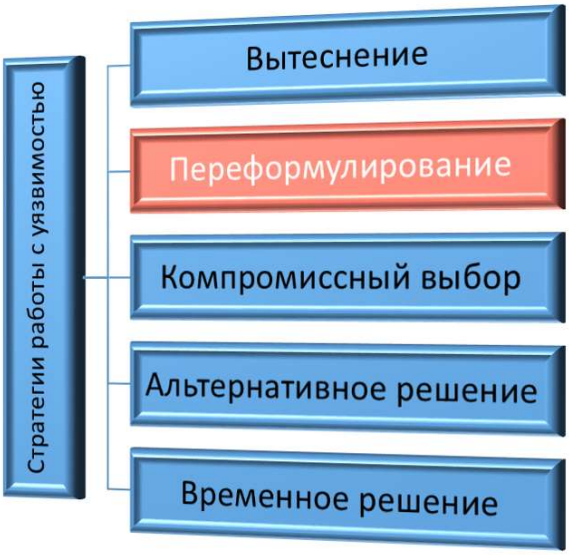


Суть стратегии:

1) *определите скрытые потребности, которые удолетворяет Ваша сильная сторона, которая, в свою очередь, не рассматривается клиентом как самая важная (выбирайте значимый для клиента, но не главный для него критерий выбора);*
2) *используйте Проблемные и Извлекающие вопросы в отношении выбранного клиентом критерия, по которому проигрываете конкурентам. И Направляющие вопросы в отношении Вашей сильной стороны.*

Что сделать прямо сейчас:

1. *Выберите одну «слабую» сторону своего решения, ответив на вопрос: «Почему клиенты выбирали другие предложения?»*
2. *Подумайте, какие проблемы и последствия могут возникнуть у клиента из-за отказа в таком случае от сильных сторон Вашего решения.*
3. *Сформулируйте несколько Проблемных и Извлекающих вопросов об этих проблемах и последствиях.*
4. *Сформулируйте несколько Направляющих вопросов о Выгодах, которые может получить клиент, если будет пользоваться Вашим решением.*



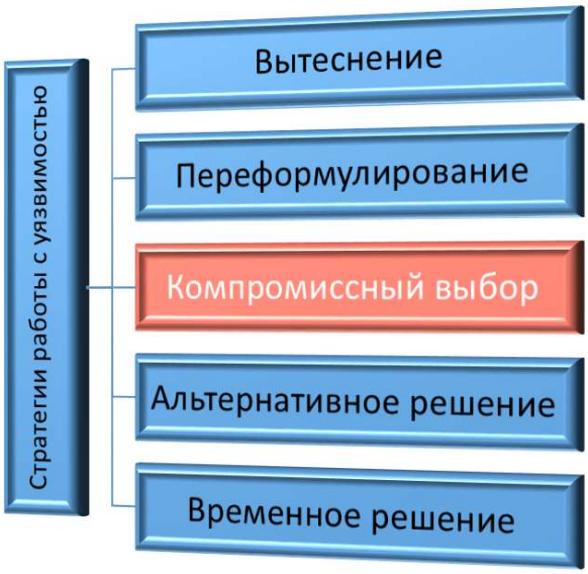
Суть стратегии:

1) *подтвердить понимание и согласие с важностью критерия, о котором говорит клиент;*
2) *предложить свое (иное) определение этого критерия, расширив или полностью заменив его за счет тех требований, которые Вы можете удовлетворить.*

Метод Переформулирования не подвергает сомнению важность ***определенного клиентом*** *критерия, вместо этого критерий формулируется по-новому, меняя свое смысловое значение или понимание важности компонентов, из которых состоит этот критерий.*

Что сделать прямо сейчас:

1. *Выберите одну «слабую» сторону своего предложения, ответив на вопрос: «Почему клиенты выбирали другие предложения?»*
2. *Подумайте, чтобы Вы сказали, если бы пришлось «хвалить» Ваше предложение по этому критерию.*
3. *Составьте Переформулирование по схеме: Безусловно, «Ваша слабая сторона» важна. И знаете, наши клиенты оценивают «Ваша слабая сторона» прежде всего исходя из «Ваша попытка похвалить свое предложение». Правильно ли я понимаю, что Вы тоже об этом думали и говоря о «Ваша слабая сторона» Вы имеете ввиду в том числе «Ваша попытка похвалить свое предложение». Рассказать об этом подробнее?*



Суть стратегии:

Представляет собой определение ограничений, отрицательных сторон или недостатков, которые проявятся при удовлетворении главного критерия принятия решения.

Компромиссный Выбор - метод для влияния на любой критерий принятия решения, который можно удовлетворить только в том случае, если поступиться другими важными аспектами.

Необходимо показать клиенту, что удовлетворяя один критерий, он будет вынужден пожертвовать другими важными вещами.

Для заметок

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

Процесс принятия решения (кого можно предложить привлечь к обсуждению и аргументы для встречи с руководством):

Ваши сильные стороны (какие критерии можно предложить):	Потенциальная уязвимость (какие критерии необходимо ослабить):
Какие критерии необходимо конкретизировать:	Какие стратегии необходимо для этого применить:

Какие критерии планирует использовать клиент:

Возможности:	Угрозы:	Удача:

Дополнительные требования к коммерческому предложению:

Следующие действия (о чем в итоге договорились):

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

Процесс принятия решения (кого можно предложить привлечь к обсуждению и аргументы для встречи с руководством):

Ваши сильные стороны (какие критерии можно предложить): Какие критерии необходимо конкретизировать:	Потенциальная уязвимость (какие критерии необходимо ослабить): Какие стратегии необходимо для этого применить:

Какие критерии планирует использовать клиент:

Возможности:	Угрозы:	Удача:

Дополнительные требования к коммерческому предложению:

Следующие действия (о чем в итоге договорились):

Заполни меня	С кем я общаюсь:
Цель встречи:	
Самоустановка (на что необходимо обратить внимание, с учетом анализа предыдущих встреч):	

Процесс принятия решения (кого можно предложить привлечь к обсуждению и аргументы для встречи с руководством):

Ваши сильные стороны (какие критерии можно предложить):	Потенциальная уязвимость (какие критерии необходимо ослабить):
Какие критерии необходимо конкретизировать:	Какие стратегии необходимо для этого применить:

Какие критерии планирует использовать клиент:

Возможности:	Угрозы:	Удача:

Дополнительные требования к коммерческому предложению:

Следующие действия (о чем в итоге договорились):

Тренировка чемпиона

Обязательно объясните посреднику что происходит.

- *А если бы Вы сейчас принимали решение, мы бы ударили по рукам и начали работать?*
- *Я просто часто сталкиваюсь с тем, что руководство не видит всех нюансов ситуации и разницы между предложениями, в которых может разобраться только человек Вашего уровня. В Вашем случае скорее всего будет также или у Вас в этом вопросе как говорится «карт-бланш»?*
- *Знаете, в таких случаях мы до руководства доносили (такую-то идею в такой-то форме). В Вашем случае это может быть аргументом для руководства, как думаете?*
- *А что еще поможет оказаться хорошим аргументов для руководства в пользу такого решения?*

Используйте Направляющие вопросы, для того чтобы:

1) *сфокусировать внимание клиента на том, как поможет Ваше предложение в решении проблем и задач его компании, а не на подробной информации о Вашем предложении.*

2) *заставить клиента самого объяснять Вам выгоды, а не наоборот. Для покупателя лучшая тренировка – активно описывать выгоды самому, а не пассивно слушать, как это делаете Вы.*

3) *вызвать у клиента энтузиазм и уверенность в решении. А эти качества будут продавать вместо Вас, когда Вас не будет рядом.*

Для заметок

Работа с нерешительностью и сомнениями клиентов

Что сделать прямо сейчас:

Определить вопросы Следствий

- Мне кажется, мы не обсудили какие-то важные вопросы...
- Клиенты, с которыми я общаюсь, нередко сомневаются в (сомнения/риски). Нужно ли нам с Вами обсудить это?

Спросить о решении вопросов Следствий

- Как, на Ваш взгляд, мы можем решить этот вопрос?
- Что будет для Вас (руководства) достаточным аргументом?

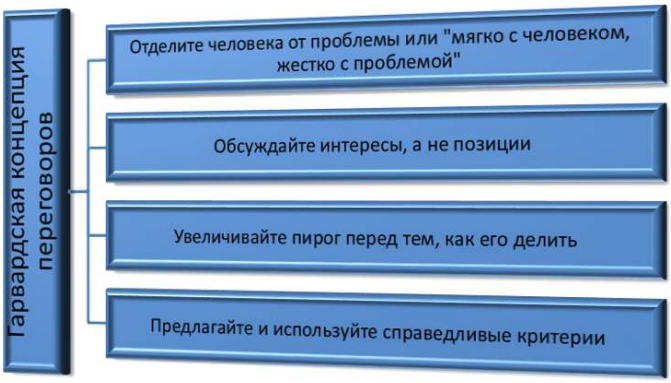
Уточнить способ решения

- Будет ли в этом случае эффективно так же...
- Как Вы думаете, стоит ли нам помимо этого...

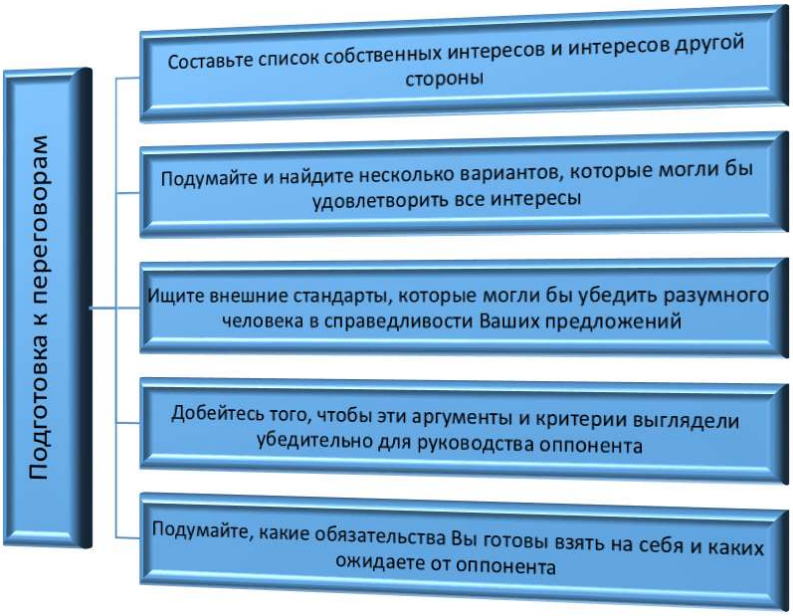
1. *Дайте 2-3 ответа на вопрос: «что может пойти не так у клиента после подписания договора со мной?»*
2. *Выберите 1 из Ваших ответов и подумайте, за счет чего Вы можете убедить клиента, что подобного не произойдет.*
3. *Подумайте, что может со своей стороны сделать клиент, чтобы подобного не произошло.*
4. *Составьте возможный сценарий разговора по схеме.*

Для заметок

Мы обсуждаем интересы, варианты и критерии справедливого соглашения. А не позиции и друг друга.



- *Оставайтесь конструктивным, не упрекайте и не угрожайте. Факты могут восприниматься как обвинение. Показывайте, что слышите и понимаете о чем говорит клиент.*
- *Позиция – видимая часть интересов. Пытайтесь понять и выяснить, почему клиент выдвигает те или иные требования.*
- *Ищите дополнительные выгоды для себя и клиента, подготовьте дополнительные предложения чего-то, что может не являться собственно предметом переговоров.*



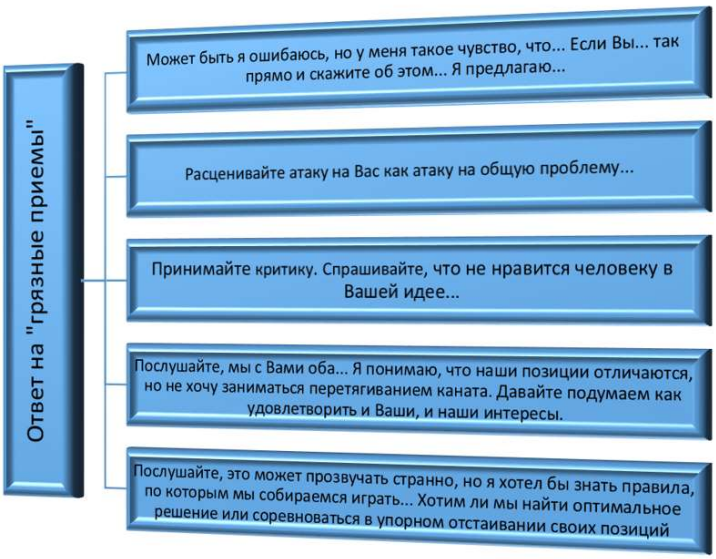
Для заметок

Чего мы хотим (наши интересы):	Чего они хотят (их интересы):

Желаемый вариант соглашения (лучшее, что мы можем получить):	Варианты соглашений, которые «могли бы устроить всех» (думайте об интересах, а не о позициях):

Какую критерии или «стандарты» принятия решения можно использовать в поддержку желаемого и альтернативного вариантов (они убедительны для «их руководства»):	Варианты соглашений, которые может предложить клиент (Вы бы предложили на его месте) и чем бы Вы обосновывали справедливость таких соглашений:

Какие обязательства мы готовы на себя взять и каких ожидаем от них:



Для заметок

Для заметок

Для заметок