

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДХОДОВ И РАЗРАБОТКА
ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ РЫНКОВ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ
ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА МЕСТНОГО
СООБЩЕСТВА ПЕНЗЕНСКОЙ ОБЛАСТИ.

ЭФФЕКТИВНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО: ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ И
РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ ФАНДРАЙЗЕРА

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ТЕХНОЛОГИИ

СОДЕРЖАНИЕ ПАКЕТОВ

001. Блок “Подготовка переговоров”

- 01. Обеспечение организации переговоров
- 02. Информация и кадры для переговоров
- 03. Планирование переговоров

002. Блок “Проведение переговоров”

- 04. Первичные переговоры (знакомство)
- 05. Техническое задание
- 06. Проработка договора

003. Блок “Продвижение переговоров”

- 07. Система управления качеством
- 08. Рекламное продвижение перего

БЛОК 001. ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

01. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

- 1. Программа: каким образом и в каком порядке готовится программа
- 2. Политика: какая общая политика переговоров, нацеленность на стиль
- 3. Права: какие обязательства и гарантии мы имеем право давать
- 4. Полномочия ИД: какие вопросы решаются на уровне исполнительного директора
- 5. Полномочия РО: какие вопросы решаются на уровне руководителя отдела
- 6. Я-полномочия: какие вопросы уполномочен решать переговорщик
- 7. Юридическое сопровождение: каково необходимое юридическое сопровождение переговоров
- 8. Коммерческая тайна: что в переговорах является коммерческой тайной
- 9. Безопасность: где может быть опасность для нашей фирмы и персонала

02. ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- 10. Внешняя информация: какой информации недостаточно, где искать
- 11. Информационная сеть: как информация движется внутри компании
- 12. Выход информации: какой минимум информации мы выдаем
- 13. Наши сотрудники: кто из них участвует в подготовке переговоров
- 14. Роль коллег: какова их роль в подготовке переговоров
- 15. Контроль содействия: как мы оцениваем качество их содействия
- 16. Решение: кто, как принимает решение о переговорах
- 17. Нарушение: как обнаружить ошибку в исполнении решения
- 18. Статистика нарушений: где и как отражается исполнение решений

03. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

- 19. Типология аудитории: по каким сегментам распределены клиенты
- 20. Технология работы: какова технология работы по сегментам
- 21. Рекламная идея: какую рекламную идею продвигаем
- 22. Номенклатура предложений: каков перечень наших предложений по сегментам
- 23. Условия поставки: как обеспечить поставку под предложения
- 24. Плановые ограничения: какие сроки мы можем предложить
- 25. Силы компании: как мы обеспечим заказ силами компании
- 26. Силы подразделений: что зависит от нашего подразделения
- 27. Риски: на какие финансовые риски мы можем идти

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

- 28. Первый контакт: как произвести благоприятное впечатление
- 29. Тактика: как определить тактику переговоров в первые пять секунд
- 30. Выгода: как спрогнозировать будущую выгоду
- 31. 5 секунд – итоги: каковы первые выводы за пять секунд общения
- 32. Диалог: как построить продуктивный диалог
- 33. Реакции: как относиться к реакциям клиента
- 34. Переход: как принимается решение о переходе от “пяти секунд” к минипрезентации
- 35. Соглашение: как заключить первое соглашение
- 36. Анализ: как проанализировать качество первичных переговоров

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

- 37. Определение информации: какой информации не хватает для подготовки договора
- 38. Набор информации: как систематизировать поиск недостающей информации
- 39. Решение по информации: что делать, если не хватает информации для подготовки договора
- 40. Поиск информации: как быстро найти недостающую информацию
- 41. Подготовка информации: как подготовить информацию для включения в договор
- 42. Согласование: как проходит согласование информации
- 43. Согласие клиента: как “зафиксировать” согласие клиента
- 44. Рубрики договора: какие рубрики включать в проект договора
- 45. Фигуранты договора: кто и как договаривается о продвижении договора

06. ПРОРАБОТКА ДОГОВОРА

- 46. Внутреннее согласование: как и с кем внутри компании согласовать объемы и срок работ по договору
- 47. Внутренний контроль: как договориться о контроле за соучастием коллег в исполнении условий договора
- 48. Ответственный исполнитель: кто является ответственным исполнителем
- 49. Календарный план: как правильно составить календарный план
- 50. Наши интересы: что мы забываем включать в договор
- 51. Согласование договора: как согласовать договор с клиентом
- 52. Проект договора: как согласовать проект договора с заказчиком
- 53. Коррекция договора: как корректировать договор
- 54. Начало действия: когда (для нас) начинает действовать договор

БЛОК 003. ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

07. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

- 55. Эталон: имеется ли эталон качества переговоров
- 56. Регламент: есть ли регламент по процедуре оценки качества
- 57. Анализ: как провести анализ по итогам оценки
- 58. Система обучения: как выбрать систему индивидуального обучения
- 59. Обучение: что из себя представляет процесс обучения
- 60. Аттестация: Каким образом аттестуются результаты обучения
- 61. Система грейдов: как построить систему грейдов
- 62. Грейдинг: как присваивается грейд
- 63. Формализация: как документально оформить систему грейдов

08. РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

- 64. “идеальный переговорщик”: как определить “идеального переговорщика” в компании
- 65. Предпочтения руководства: как руководство демонстрирует свои предпочтения по “идеальному переговорщику”
- 66. Золотые стандарты: что является образцами первоклассных переговоров
- 67. Рекламные образцы: кто в компании утверждает рекламные образцы переговоров
- 68. Продвижение: кто конкретно в компании будет заниматься продвижением успешных переговоров
- 69. Распространение: как осуществляется распространение рекламы переговоров
- 70. Коллизии: как регулируются коллизии, возникшие на переговорах
- 71. Рекламации: как работать с рекламациями
- 72. Рекомендации: как вырабатывать рекомендации по итогам переговоров

09. PR И ЗАКРЕПЛЕНИЕ УСПЕХОВ

- 73. Внешняя реакция: как отслеживать внешнюю реакцию на переговоры
- 74. Анализ мониторинга: как проводить анализ результатов мониторинга
- 75. Эволюция: как готовить эволюционные предложения по совершенствованию переговоров
- 76. Связи с общественностью: какие контакты с общественностью можно организовать
- 77. Демонстрация: что такое показательные демонстрационные технологии
- 78. PR-акции: как организовать PR-акции
- 79. Архив: как отбирать информацию для архива и летописи
- 80. Использование информации: как обеспечить жизнеспособность отобранной информации
- 81. Итоги: как в целом подводятся итоги и вырабатываются стратегические рекомендации?

Подготовка в любом деле – залог успеха. В нашей технологии с пункта 1 по пункт 27 вы очень подробно проработаете весь процесс тщательной подготовки к переговорам.

Ценный Конечный Продукт такой подготовки – предварительно просчитанные и подготовленные варианты переговоров, подобранная информация, согласованная с коллегами.

Внимание! С пункта 1 по пункт 27 никаких контактов с клиентом еще не происходит. Первый контакт (звонок, встреча) предполагается только в блоке 002, пункт 28.

01. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

1. ПРОГРАММА.	КАКИМ ОБРАЗОМ И В КАКОМ ПОРЯДКЕ ГОТОВИТСЯ ПРОГРАММА?
Программа любых переговоров по продажам определяется изначально миссией и стратегией компании. Несоответствие расценивается как некомпетентность. Вторая составляющая – заданный экономический показатель: важно соблюсти баланс нашего предложения (меньше невыгодно) и спроса клиента (больше не сможем). Третья – персона клиента: что будет эксклюзивом в переговорах с ним? Нет эксклюзива – нет шанса!	
ЗАДАНИЕ 1. Проведите анализ последних переговоров: каким образом их программа согласована с миссией и стратегией компании, каким образом был задан экономический показатель, что было эксклюзивом.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

2. ПОЛИТИКА.	КАКОВА ОБЩАЯ ПОЛИТИКА ПЕРЕГОВОРОВ, НАЦЕЛЕННОСТЬ НА СТИЛЬ?
Политика переговоров зависит конкретно от типа клиента, а не от наших желаний. Золотое правило: затеваешь переговоры, потрудись узнать побольше о партнере. Виды политики (уступки, льготы, компромисс, давление, шантаж и т.п.) Вы должны определить заранее под каждого клиента индивидуально. Для каждого клиента своя политика!	
ЗАДАНИЕ 2. Каким образом в последних переговорах вы определили политику, с кем это согласовывали, в чем индивидуальность данного клиента.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

01. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

3. ПРАВА.	КАКИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И ГАРАНТИИ МЫ ИМЕЕМ ПРАВО ДАВАТЬ?
Начиная переговоры, вы должны точно знать, какие права есть у Вас на выдачу обязательств и гарантий. Вопрос: “За что конкретно отвечает ваша компания” должен быть для вас всегда ясен во всех возможных вариантах. Всякие отсрочки и уловки типа “надо уточнить” в данном случае расцениваются как некомпетентность. Компания (в вашем лице) либо отвечает за то, что предлагает, либо нет.	
ЗАДАНИЕ 3. Из всей номенклатуры предлагаемых вами товаров и услуг выберите любую и ответьте на вопрос: “За что конкретно отвечает ваша фирма в данном случае”.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

4. ПОЛНОМОЧИЯ ГД.	КАКИЕ ВОПРОСЫ РЕШАЮТСЯ НА УРОВНЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА?
Во время переговоров неизбежно возникают вопросы, лежащие за пределами вашей компетенции. Готовясь к переговорам, вы должны точно знать, когда вопрос согласовывается с вашим директором, а когда нет. Следует стремиться к тому, чтобы в ходе переговоров не возникла необходимость в отсрочке для согласования с директором. Согласовывайте “до того”!	
ЗАДАНИЕ 4. Назовите 5–10 ситуаций в переговорах, вынуждающих Вас приостановить переговоры для согласования решения с вашим генеральным директором.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

01. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

5. ПОЛНОМОЧИЯ РО.	КАКИЕ ВОПРОСЫ РЕШАЮТСЯ НА УРОВНЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА?
Как правило, руководитель отдела участвует в подготовке переговоров. Однако он не должен привлекаться к ним, даже если вы не можете сами решить вопрос. Это всегда минус (кроме тех ситуаций, где руководитель – участник переговоров). Стремитесь к тому, чтобы проговорить возможные варианты переговоров – событий и точно знать позицию руководителя отдела заранее. Лучшее решение – иметь такие договоренности на бумаге.	
ЗАДАНИЕ 5. На примере сделки поясните роль руководителя отдела в подготовке переговоров. Приведите пример ситуации в переговорах, требующей привлечения руководителя отдела для согласования.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

6. Я-ПОЛНОМОЧИЯ.	КАКИЕ ВОПРОСЫ УПОЛНОМОЧЕН РЕШАТЬ ПЕРЕГОВОРЩИК?
Вы будете удивлены, но редко какой менеджер может точно описать свои полномочия в переговорах. Этого нет в должностных инструкциях, да и переговоры всякий раз разные. Старайтесь определять свои полномочия только в связи с п.4 и 5, иначе могут возникнуть проблемы и в процессе переговоров, и с начальством.	
ЗАДАНИЕ 6. Предложите вариант фрагмента должностной инструкции “Полномочия менеджера в переговорах”.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

01. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ

7. ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ.	КАКОВО НЕОБХОДИМОЕ ЮРИДИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ?
До начала переговоров вы обязаны подготовить хотя бы перечень документов, которые могут понадобиться в работе. Лучший вариант – иметь под рукой стандартный пакет таких документов по каждому типу возможной сделки. Золотое правило: не ройтесь в столе или портфеле, когда ведете переговоры. Все документы должны быть специально подобраны и подготовлены. Именно такой профессионализм ценится клиентом и служит вашей защитой.	

ЗАДАНИЕ 7. Приведите перечень типового набора документов, сопровождающих большинство сделок, включая документы, защищающие ваши интересы.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

8. КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА .	ЧТО В ПЕРЕГОВОРАХ ЯВЛЯЕТСЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНОЙ?
Во время переговоров используется большой объем информации о вашей компании, продукте, персонале. Часть этой информации может составлять коммерческую тайну. Это могут быть различные данные, на первый взгляд безопасные и не секретные. Золотое правило: Не доверяйте своей интуиции. В этом деле нужно точно знать существующий регламент по фирме и ни в коем случае не пытаться его обойти.	

ЗАДАНИЕ 8. Приведите по памяти перечень сведений по фирме, составляющих коммерческую тайну, использование которых в переговорах ограничено или запрещено.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 01 “ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ”.	
В чем бы ни была ошибка – в проекте, в технологии, в сбыте или рекламе – это всегда ошибка менеджеров. Акио Морита, основатель компании “SONY”	

02. ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

10. ВНЕШНЯЯ ИНФОРМАЦИЯ	КАКОЙ ИНФОРМАЦИИ НЕДОСТАТОЧНО, ГДЕ ИСКАТЬ?
Недостаток внешней информации, объем и ее глубина определяются целью, программой и политикой предстоящих переговоров. Если переговоры носят неглубокий характер, достаточно общей информации. Трудные переговоры предполагают наличие более развернутой информации. Умение найти информацию – ключевая компетенция переговорщика. Источником информации могут быть как общедоступные ресурсы, так и частные источники. ВАЖНО: Лишней информации в переговорах не бывает.	
ЗАДАНИЕ 10. Составьте перечень информации, которую вам важно получить для переговоров, но вы не знаете, где и как. Обсудите с руководителем.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

11. ИНФОРМАЦИОННАЯ СЕТЬ	КАК ИНФОРМАЦИЯ ДВИЖЕТСЯ У НАС В КОМПАНИИ?
Любая полученная переговорщиком информация является собственностью компании, поэтому переговорщик обязан сделать ее общедоступной. Информационная сеть должна работать таким образом, чтобы в любой момент ей можно было пользоваться без помощи специалистов. ВАЖНО: Укрывательство информации, как и неумение передачи данных в сеть, является некомпетентностью.	
ЗАДАНИЕ 11. Кто еще кроме вас в компании должен иметь отношение к информации для переговоров? Назовите должности и дайте характеристику этого отношения (что они должны делать?)	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

02. ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

12. ВЫХОД ИНФОРМАЦИИ	КАКОЙ МИНИМУМ ИНФОРМАЦИИ МЫ ВЫДАЕМ?
Минимум выходной информации определяется ЦКП переговоров. Однако эта информация не должна затрагивать вопросы, связанные с коммерческой тайной и безопасностью компании. ВАЖНО: Секрет успеха заключается не только в точном подборе минимума выходной информации, но прежде всего в его обязательном наличии в виде пакета данных, подготовленного под конкретного клиента.	

ЗАДАНИЕ 12. В варианте стандартных (типовых) переговоров какой минимум информации вы должны предоставлять клиенту о себе, о продукте, о нашей фирме? Где и как эта обязанность закреплена за вами?

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

13. НАШИ СОТРУДНИКИ	КТО ИЗ НИХ УЧАСТВУЕТ В ПОДГОТОВКЕ ПЕРЕГОВОРОВ?
В подготовке переговоров принимают участие все те службы компании, которые либо впоследствии станут непосредственными участниками сделки (бухгалтерия, отдел снабжения, транспортный отдел), либо от них зависят условия будущей сделки. ВАЖНО: Вы обязаны знать их всех поименно.	

ЗАДАНИЕ 13. Нарисуйте (в рабочем поле) условную структуру вашей компании с указанием должностей. Отметьте на ней цветными точками (в три цвета):

- Сотрудников, которые что-то готовят для переговоров нам;
- Сотрудников, с которыми надо согласовывать переговоры (условия);
- Сотрудников, которым (по итогам переговоров) мы что-то должны представить;

Обсудите с руководителем.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

14. РОЛЬ КОЛЛЕГ	КАКОВА ИХ РОЛЬ В ПОДГОТОВКЕ ПЕРЕГОВОРОВ?
Участвующие в подготовке переговоров службы предоставляют данные о мощностях, которыми они располагают, о прогнозируемых ресурсах, свои ограничения и рекомендации по переговорам. Учитывая то, что от этих служб зависит последующее выполнение договора, они обязаны предоставить вам свои условия и параметры, возможные гарантии и приемлемые уступки. ВАЖНО: Ваша задача – вовремя получить от них всю эту информацию.	
ЗАДАНИЕ 14. Выберите по одному типу из трех (задание 13) и подробно опишите их роль в подготовке и проведении переговоров.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

15. КОНТРОЛЬ СОДЕЙСТВИЯ	КАК МЫ ОЦЕНИВАЕМ КАЧЕСТВО СОДЕЙСТВИЯ КОЛЛЕГ?
Службы, участвующие в подготовке переговоров, обязаны предоставить вам, кроме того, определенную свободу действий, границы которой они устанавливают в своих подразделениях. Именно поэтому в ходе переговоров в этих рамках вам предоставляется право самому решать вопросы об уступках, отсрочках и т.д. ВАЖНО: Степень вашей свободы в переговорах и есть способ контроля качества содействия служб.	
ЗАДАНИЕ 15. Продолжим задание 14: предположим, эти сотрудники свое сделали. Но теперь вам нужно придумать довольно четкие критерии: как оценить качество их «соучастия»?	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

02. ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ

16. РЕШЕНИЕ	КТО, КАК ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЕ О ПЕРЕГОВОРАХ?
Вы лично принимаете решение о переговорах? Может ли быть такая ситуация, что руководство вам скажет: «А зачем ты звонил Петрову?!» или «Что же ты не посоветовался?!». ВАЖНО: пределы вашей самостоятельности определяют люди, а не обстоятельства. Очевидно, что есть разные типы клиентов, разные отношения с ними и разное отношение к ним у вашего руководства. Ничего абстрактного, все конкретно. Отсюда простой закон: чем конкретнее вы знаете отношение руководства, тем самостоятельнее становитесь.	
ЗАДАНИЕ 16. Попробуйте составить простой алгоритм принятия решений: определите 5–7 типов клиентов (в лицах) таким образом, чтобы решение о переговорах с ними принимали (включая вас) руководитель вашего отдела, ТОР–менеджеры, директор. Теперь аргументируйте.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

17. НАРУШЕНИЕ	КАК ОБНАРУЖИТЬ ОШИБКУ В ИСПОЛНЕНИИ РЕШЕНИЯ?
Очень часто решение бывает неверно понятым или неверно исполненным. Это конфликты, упреки, обиды, стрессы. Если исключить откровенное мошенничество, то причина ошибки кроется в различном уровне (способности) восприятия информации. ВАЖНО: даже самую простую информацию (а тем более управленческое решение) два человека и воспринимают, и хранят и воспроизводят по-своему. Обнаруживается ошибка легко: достаточно перефразировать ситуацию в стиле «правильно ли я понял, что ...». Если вы получаете подтверждение – ошибки не будет.	
ЗАДАНИЕ 17. Вот вам управленческое решение: «Свяжитесь с компанией «Z». Ждать ли нам от них заказа?». Ваши действия.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

18. СТАТИСТИКА НАРУШЕНИЙ.	ГДЕ И КАК ОТРАЖАЕТСЯ ИСПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЙ?
Все, что сказано на словах, к делу не пришьешь. Именно поэтому мы часто безосновательно обвиняем друг друга в недобросовестности. Чтобы избежать этого, достаточно грамотно, аккуратно вести ежедневник. ВАЖНО: ежедневник не для того, чтобы не забыть, а для того, чтобы иметь возможность восстановить «все ходы» с точностью до дня и часа. Идеально, если в компании существуют формы планов, графиков, согласованных с руководством.	
ЗАДАНИЕ 18. Предложите простую, удобную лично для вас форму задания по переговорам на неделю, которое должен будет согласовать ваш прямой начальник. Обсудите это с ним.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 02 “ИНФОРМАЦИЯ И КАДРЫ ДЛЯ ПЕРЕГОВОРОВ”.
Наступят времена, когда мы никого не сможем больше ждать. Вы либо едете с нами на автобусе, либо не едете. Тома Вулфа

19.ТИПОЛОГИЯ КЛИЕНТУРЫ	ПО КАКИМ СЕГМЕНТАМ РАСПРЕДЕЛЕНЫ КЛИЕНТЫ?
Заключительный этап подготовки переговоров – их планирование. Естественно, чем серьезнее переговоры, тем тщательнее подготовка. Но в том-то все и дело: кто и как определяет эту «серьезность»? Имеется ввиду, что все ваши клиенты «упакованы» в некоторые классы (сегменты), определяющие ранг клиента, его важность для нас. Именно так и появляются VIP-клиенты. Условно говоря, если вы лично обслуживаете 30 клиентов, то они могут быть «упакованы» в 4-6 групп (сегментов) по своей схожести в основных ценностях, покупательском поведении и т.д. Именно такое сегментирование и ведет к технологичной работе.	

ЗАДАНИЕ 19. Составьте простейший классификатор ваших клиентов по переговорам:

	ГРУППА КЛИЕНТОВ	ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУППЫ В ЦЕЛОМ
1		
2		
3		
4		

20. ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ	КАКОВА ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ ПО СЕГМЕНТАМ?
Сегментирование «типизирует» клиента, т.е объединяет его с группой себе подобных. Это делается с одной целью: выработать универсальные подходы (технологии) работы (переговоров) по каждой группе. Во-первых, так мы искореним «кухонную» самодеятельность, во-вторых, так мы резко поднимаем свою уверенность, в-третьих, получаем возможность быстро «вводить в спектакль» новых сотрудников.	
ЗАДАНИЕ 20. Технология – это описание процесса в стиле «Делай так, получишь то». Предложите короткую, но четкую (как в армии) технологию поиска по телефону нужного вам контрагента по переговорам в незнакомой (лично вам) фирме.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

21. РЕКЛАМНАЯ ИДЕЯ	КАКУЮ РЕКЛАМНУЮ ИДЕЮ ПРОДВИГАЕМ?
Есть имя нашей компании. Есть бренд. Есть наш продукт, есть наши услуги. Наверняка контрагента интересует ответ на самый главный вопрос: «а чем вы лучше?» ВАЖНО: это опять вопрос о конкурентных преимуществах. Вы не поверите, но 99% переговорщиков абсолютно не готовы к толковому ответу. Не стоит придумывать самому. Это не ваша компетенция, это политика фирмы. Если вы ее не знаете, будьте добры, уточните у руководства.	
ЗАДАНИЕ 21. Проверим? Возьмите для примера любые три продукта (услуги), которые вы лично продвигаете в переговорах, выпишите их столбцом, а напротив каждого из них напишите ваши варианты ответов на вопрос в заголовке. Только не забудьте показать это руководству.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

22. НОМЕНКЛАТУРА ПРЕДЛОЖЕНИЙ	КАКОВ ПЕРЕЧЕНЬ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СЕГМЕНТАМ?
Итак, мы практически готовы к началу КОНСТРУКТИВНОГО диалога с контрагентом. Осталось немного. Все просто раз вы идете в бой, то подобрал и оружие. Наверняка не один патрон и не один пистолет. В переговорах у вас всегда должен быть наготове свой «арсенал» – пакет предложений именно под данного клиента. ВАЖНО: клиент должен выбирать, а не вытягивать из вас «что вы еще можете предложить?» Старайтесь не загонять контрагента в угол под названием «только так», всегда давайте «вилку».	
ЗАДАНИЕ 22. Вернитесь к ответу на задание 19. Возьмите группу №1 и группу №2. Чем будут различаться пакеты предложений для них?	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

23. УСЛОВИЯ ПОСТАВКИ	А ПОСТАВКУ ПОД ЭТИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ (П.22) ОБЕСПЕЧИМ?
Вот тут как не вспомнить п.13,14,15! Не всегда и не все лично вы можете и «поставить» заказчику по пакету ваших же предложений. Так что проблема не только в том, чтобы заказчик предложение выбрал и принял, а, скорее, в том, чтобы и получил все, как обещано. Но не говорите клиенту «это от меня не зависит». Вот и обеспечьте прежде себе тылы на фирме, чтобы «от вас зависело». ВАЖНО: любой заказчик предпочтет в вашем лице получить все гарантии.	
ЗАДАНИЕ23. Предложите целую систему идей, мер, процедур (сегодня отсутствующих на фирме), которая обезопасит вас от необязательных коллег, по чьей вине ваши обещания заказчику могут быть не выполнены.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

24. ПЛАНОВЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ	КАКИЕ СРОКИ МЫ МОЖЕМ ПРЕДЛОЖИТЬ?
Напрашивается ответ: конечно, реальные. Но при такой политике клиент – не бог, а организация – не клиентоориентирована. Плохо потому, что реальные сроки – это «как все». Чем же мы лучше? Рекомендации: 1. Точно, цифрах и фактах (проверено!) Знать, как такую же задачу решают конкуренты. И это, главное. Вы можете взять срок даже больше, а не меньше! Но главное точно знать, как сработал бы конкурент. 2. Можем быстрее, но резко потеряем в качестве. 3. Быстрее? Но тогда дороже...	
ЗАДАНИЕ 24. Решите задачу. В ходе переговоров VIP-клиент ставит условие срочного исполнения заказа. Все ваши мощности ранее задействованы под другие заказы. Ваши варианты действий?	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

25. СИЛЫ КОМПАНИИ	КАК МЫ ОБЕСПЕЧИМ ЗАКАЗ СИЛАМИ КОМПАНИИ?
ВАЖНО: прежде всего, это проблема логистики. Нужно всегда видеть всю компанию. Всегда знать, какие заказы идут по компании. Следует стремиться к тому, чтобы (раз уж вы пошли на переговоры) в компании был не только резерв мощности под ваш заказ, но и возможности лавирования. Идеальный вариант – не откладывать переговоры («надо подумать»), а иметь подготовку 2–3 предложений.	
ЗАДАНИЕ 25. Опишите (как вы понимаете), каким образом сегодня фирме удастся координировать поток заказов?	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

26. СИЛЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ	ЧТО ЗАВИСИТ ОТ НАШЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ?
В каком подразделении вы бы не работали, оно имеет свою функцию и выпускает свой ценный конечный продукт. Этот продукт целиком зависит от вас. За него ваше подразделение и получает зарплату. Он должен быть описан, ясен и утвержден, как закон. Вот тогда и появится у вас (лично) не только уверенность в переговорах, но и осознанная ответственность.	
ЗАДАНИЕ 26. Дайте точное определение ценного конечного продукта вашего подразделения.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

27. РИСКИ.	НА КАКИЕ ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ МЫ МОЖЕМ ИДТИ ?
Речь идет, опять-таки, о политике, принятой в компании. Есть заданная доходность, есть экономическая эффективность, есть наценки, есть скидки и т.п. Ни один из этих вопросов вы не решаете. Это прерогатива ТОП-менеджмента. Потому у вас должна быть полная ясность о границах соглашений по сделке. ВАЖНО: ваша самостоятельность в переговорах по этому вопросу находится как раз между нижней и верхней границей.	
ЗАДАНИЕ 27. Объясните, в чем финансовый риск для компании, которая продает продукцию некоего завода-изготовителя по ценам (как пишут в рекламе) «завода-изготовителя»?	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 03 “ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ”.
Единственный критерий успешности вашего труда, единственный аргумент в пользу вашей фирмы – купленная у вас продукция. Nota Bene

КОММЕНТАРИЙ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ВАЖНО ЗНАТЬ БОЛЬШЕ

1. Если вы не знаете миссии или стратегии компании, срочно договоритесь с директором о формулировках, запишите себе, а еще лучше – повесьте перед собой. Вот именно эта формулировка должна всякий раз подсказывать вам, на что важно делать упор в переговорах.

ВАЖНО: сегодняшний клиент уже тоже поднатерел в этих делах и сразу понимает, с кем имеет дело.

2. Тип клиента – это не так просто.(см. 03,п.19). Он вычисляется, определяется, классифицируется. Главная ошибка здесь и сейчас – "быть готовым ко всему". Это значит, "ни к чему" конкретно, что есть следствие лени и "авоськи".

Если вы даже не предполагаете, куда вас поведет клиент и, тем не менее, начинаете переговоры, то вы либо гений, либо мошенник.

ВАЖНО: разведка боем – это всегда крайнее решение в тяжелой ситуации.

Настоящий стратег и без боя выйдет победителем. Надо думать "за клиента"!

3. В ответе на вопрос "за что конкретно отвечаете вы и ваша фирма?" никогда не допускайте приблизительности и двусмысленности.

ВАЖНО: любому контрагенту (и вам в том числе) всегда нужен партнер, который отвечает за каждое свое слово.

Ответственность – это способность всегда ответить делом по своим обязательствам.

4,5,6 Вопрос о полномочиях важен для контрагента с самого начала. Мы просто рекомендуем вам три вещи:

- потрудитесь обсудить их (4,5,6) с руководством, причем лучше детально, дотошно, и лучше – на бумаге;
- не стесняйтесь сразу сообщать свои полномочия, чтобы контрагент хорошо представлял ваш уровень;
- не берите на себя то, чем вольно распоряжаться только ваше руководство.

ВАЖНО: полномочия – это "могу в полной мере"

7. Такой пакет может оказаться приличным. Это не только договор и счет. Это и законодательство по вашей работе, и лицензии, и акты, и т.д. Даже если вы лично готовите те или иные бумаги, вы обязаны знать весь документооборот по сделке.

ВАЖНО: без грамотного документооборота бизнес становится халтурой или криминалом.

8. Коммерческая тайна – это не размеры заработных плат. Это, прежде всего, секреты вашего успеха, ваших технологий, режимов и методик работы. Приучайте себя к тому, что контрагенту многое говорить не следует.

ВАЖНО: ноу-хау означает "знаю как". Вот это и охраняется коммерческой тайной.

9. Бояться опасности не следует. Речь не об этом. Речь о бесшабашности. Русское "не подумал", мы не подозреваем нашего контрагента в непорядочности, но и у него могут быть форс-мажоры. Поэтому давайте и "подумаем" заранее...

Единственная ответственность, которую я ощущаю, – это избегать приблизительности, являющейся самым прямым порождением невежества и глупости.

Федерико Феллини

Федерико Феллини

Никогда не получают два шанса, чтобы произвести первое впечатление.

Марио Оховен

КОММЕНТАРИЙ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ВАЖНО ЗНАТЬ БОЛЬШЕ

10. Честно говоря, такого списка (см. Задание 10) быть не должно. Либо вы придумали информацию, которая совсем не так уж необходима, либо вы не владеете поиском. На рынке есть все. Обсуждение с руководителем вас в этом убедит.

11. По заданию 11: если отвечать добросовестно, то все сотрудники имеют то или иное отношение. Вы должны очень твердо знать основной закон системотехники: изменение любого элемента из системы меняет всю систему. Стремитесь к системности!

12. По заданию 12:

Такой перечень должен существовать в фирме обязательно, иначе непонятно, как вам удастся «вводить в игру» новых сотрудников. Только если с крайне низким КПД... Стремитесь к технологичности!

13 Это тоже разговор о системе. Или она есть и тогда работает. Или ее нет и тогда мы боремся за выживание. Это только кажется, что переговоры ваша

14 личная забота. Оглянитесь вокруг повнимательнее, от скольких людей зависит то, что вы предлагаете клиенту. Это в ваших интересах сделать их

15 помощниками в переговорах, а не воевать с ними.

16. Одна из «чисто российских» проблем на фирмах неслужебные отношения. Чем фирма отличается от армии? Да ничем. И там, и там суть организация. И там, и там подчиненные и начальники. В чем секрет порядка в армии? Да в том же, в чем и секрет сегодняшних беспорядков в той же нашей армии – в форме и содержании служебного долга, служебных отношений. Или мы это чтим, или нет.

17. По заданию 17.

Это так называемое «неопределенное задание». Его невозможно выполнить точно. У начальника сохраняется 100% возможности обвинить исполнителя при любом исходе. Вот почему иногда, может быть, так задание и выгодно дать. Но принимать в таком виде его не следует. Чтобы избежать неприятностей, пользуйтесь советом «правильно ли я понял, что...»

18. Есть такое понятие в менеджменте «сухой остаток». Суть его в том, что деятельность, которую мы считаем неэффективной, не дает никакого сухого остатка. Или исчезает без следа. И наоборот: чем эффективнее деятельность, тем заметнее сухой остаток, весомее, значительнее.

Одна из главных проблем, возникающих на рабочем месте, состоит в том, что между работодателем и работником отсутствует понимание по поводу должностных обязанностей.

Питер Друкер

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь.

Ли Якокка

КОММЕНТАРИЙ ДЛЯ ТЕХ, КОМУ ВАЖНО ЗНАТЬ БОЛЬШЕ

19. Это очень полезная, но сложная работа по ранжированию клиентов, сегментированию и т.д. То, что вы сделаете в задании 19, это просто некий эскиз. Но хотелось бы, чтобы эта работа подтолкнула вас к настоящему анализу. Кстати, подсказки вы найдете в книгах с похожими названиями о «сегментировании...»

20. Технологии не бывают идеальными. Весь их смысл в том, чтобы точно делать что-то одно. Поэтому нам нужны гибкие технологии, легко приспособляемые под ситуацию, а не мертвые схемы.

21. Есть понятие «операционные преимущества». Это когда вы играете на одной-двух операциях (цене, сроках, ассортименте). Главный их недостаток они легко «считываются» и повторяются конкурентом. В результате клиент давит ценой и прибыльность всего сектора падает. А есть понятие «стратегические преимущества». Это когда они только у вас. Например, ноу-хау, эксклюзив, интеллект и т.п.

Вот такие и нужно искать.

22. Очень часто менеджеры по переговорам попадают в капкан собственного опыта, когда отработаны 5–6 схем сделок и они “заслоняют” новые, более конкурентоспособные предложения. К сожалению, рецепт от этой болезни один: гоняйтесь за лидерами, учитесь у них. Нужно просто хорошо понимать: каждый заказчик сегодня хочет быть приятно удивлен вашим могуществом. И здесь прежде, чем изобретать свои велосипеды, нужно научиться внимательно смотреть на те, которые уже отлично ездят.

23. Есть и такое (модное сегодня) понятие «корпоративная ответственность».

24. Если вы хотите действительно поднять объем продаж, более того, устойчиво его наращивать, то вы должны понимать, что сделать это

25. можно только за счет всей системы в фирме. И от вас здесь многое

26. зависит.

27. Вполне возможно, что вы ощущаете комплекс экономической неполноценности. Это легко поправить, главное, не скрываться, наоборот, организовать внутри фирмы свои курсы.

Если фирма не разобьет рынок на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму.
Питер Дойль

Учитесь быстро или отойдите в сторону! .

Том Питерс

Второй блок начинается с пункта 28, то есть с первого контакта с клиентом. Будьте внимательны, не спешите: в технологии все позиции развернуты очень подробно; так, например, проект договора появляется только в пункте 52, а сам договор в пункте 54.

Ценный Конечный Продукт (по этому блоку) здесь – подписанный и вступивший в силу договор.

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

28. ПЕРВЫЙ КОНТАКТ.	КАК ПРОИЗВЕСТИ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ?
Считается, что успех любого общения определяется в первые пять секунд на уровне чувств, а не разума. Успех – это “мы понравились друг другу”. Благоприятное впечатление – это “вы мне понравились”, “мне нравится, как вы говорите”, “как выглядите” и т.д. Ключевое профессиональное умение для вас здесь – желание понравиться. Этому нужно учиться! Первый контакт (звонок, очная встреча), то есть вот эти пять секунд, фактически являются ключом, открывающим “дверцу доверия”. 99% продавцов знают об этом, однако тут же забывают, как только вступают в общение. Причина – торопливая рациональность “впереди чувств”.	

ЗАДАНИЕ 28. Предложите свою собственную “правильную” рецептуру настройки на успех; как вы производите первое благоприятное впечатление.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

29. ТАКТИКА	КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ТАКТИКУ ПЕРЕГОВОРОВ В ПЕРВЫЕ ПЯТЬ СЕКУНД?
Решающее условие – ваш прогноз о потенциале возможного сотрудничества. За пять секунд вы должны выбрать одну из возможных тактик общения с клиентом. Типичная ошибка здесь – “все для всех”, “всем поровну” (каждый клиент равноценен). Это не так. Искусный продавец “одинаков” по успеху (каждый клиент доволен), но работает он с каждым клиентом по-разному именно в первые пять секунд. Сделать это вы сможете только в том случае, если отработали блоки и задания в нашей технологии, изложенные в п.п. 19, 20, 21, 22.	

ЗАДАНИЕ 29. Вернитесь в задания 19–22. Предложите уточненные (откорректированные) рекомендации по работе с типами клиентов (задание 19) в первые пять секунд.		
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ		
	ГРУППА КЛИЕНТОВ	РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ В ПЕРВЫЕ ПЯТЬ СЕКУНД ГРУППЫ В ЦЕЛОМ
1		
2		
3		
4		

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

30. ВЫГОДА	КАК СПРОГНОЗИРОВАТЬ БУДУЩУЮ ВЫГОДУ?
Напоминаем, что в п.1,2, а также 22, 27 вы виртуально (предварительно, заочно) уже пытались ответить на этот вопрос. Поэтому, когда вы начали контактировать уже реально, эти заготовки должны начать работать на вас. Секрет успеха здесь в том, что вы молниеносно пользуетесь заготовками, именно за первые пять секунд определяете параметры будущей выгоды . 99% продавцов знают об этом, но не умеют (или не хотят) подготовить заготовки должным образом. В результате они “не работают”, и продавец превращается в типового “мученика” без аргументов, технологии и скорости, который “мучает” тему, клиента и себя, добиваясь успеха “не нытьем, так катаньем”...	

ЗАДАНИЕ 30. Разработайте уточненный образец таких заготовок по предлагаемой внизу форме. Желательно предложить варианты выгоды клиента, варианты нашей выгоды (используйте для этого отдельный чистый лист).

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ		
	ГРУППА КЛИЕНТОВ	НАША ВЫГОДА ВЫГОДА КЛИЕНТА
1		
2		
3		
4		

31. 5 СЕКУНД: ИТОГИ	КАКОВЫ ПЕРВЫЕ ВЫВОДЫ ЗА ПЯТЬ СЕКУНД ОБЩЕНИЯ?
В первые пять секунд итоги переговоров предreshены. Далее уже следует обсуждение деталей и диалог ровно настолько успешен, насколько были успешны эти пять секунд. Поэтому предполагается, что по истечению этих пяти секунд вы должны иметь в голове некий (пусть виртуальный) план дальнейших действий, или собственно план диалога (сценарий): “Итак,	

ЗАДАНИЕ31. Попробуйте прописать (по следующей форме) такие варианты планов диалога по разным группам клиентов (учитывая позиции 28–31).

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ		
	ГРУППА КЛИЕНТОВ	ПЛАН ДИАЛОГА (СЦЕНАРИЙ)
1		
2		
3		
4		

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

32. ДИАЛОГ	КАК ПОСТРОИТЬ ПРОДУКТИВНЫЙ ДИАЛОГ?
Безусловно, это центральная тема нашей технологии, ей уделяется наибольшее внимание. Соответственно, вы получаете больший объем информации и заданий. Первое задание: ознакомьтесь с прилагаемыми далее вспомогательными материалами к п.32 (“Как организовать минипрезентацию”, “Технология общения с клиентом”, “Секреты эффективной аргументации”). Слово “ознакомьтесь” здесь для вас означает: проработать материалы таким образом, чтобы вы могли сдать любой экзамен на эту тему. В сущности, эти умения и отличают Мастера диалога от любителя – “мученика”.	
ЗАДАНИЕ 32. Всякая технология становится вашим собственным оружием только в том случае, если вы сделали ее “авторскую обработку”, то есть “привязали” лично к себе, своему языку и манерам. Предложите такой авторский вариант технологии продуктивного диалога.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

33. РЕАКЦИИ	КАК ОТНОСИТЬСЯ К РЕАКЦИЯМ КЛИЕНТА?
Реакция клиента есть тот реальный результат, по которому вы оцениваете качество своей аргументации. РЕ-акция – это возврат клиентом ваших акций (действий, мимики, слов) вам же, но в той форме, которую вы, по мнению клиента, “заслужили”. Это, буквально, реакция на вас. 99% продавцов думают, что это знают. Однако в режиме оперативного диалога они “сбиваются на клиента”, не понимая что фактически спорят сами с собой и поэтому теряют контроль над диалогом. Вместо того, чтобы подумать “что я не так сказал”, мы говорим клиенту “почему Вы так думаете”... Если вы сейчас это поняли, вы – счастливый человек.	
ЗАДАНИЕ 33. Расшифруйте нижеизложенные варианты реакций клиента: Как следует их понимать, как вести диалог дальше, какие выводы нужно сделать.	
Я не понял: что я получу в итоге?	Я рассчитывал получить более компетентную консультацию
Все-таки, я хотел бы поговорить с директором.	Вы меня совершенно не убедили. Я разочарован.

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

34. ПЕРЕХОД	КАК ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ О ПЕРЕХОДЕ ОТ “ ПЯТИ СЕКУНД” К ПРЕЗЕНТАЦИИ?
Переход от “пяти секунд” к минипрезентации возможен тогда, когда стороны понимают, что можно либо перейти к обсуждению договора, либо отказаться от сотрудничества. Как это понять, как почувствовать вовремя? Ведь это счастье для продавца, когда покупатель сам говорит: “Покупаю!” Подождать, пока он так скажет? Надавить? Очевидно, что клиенту должна быть предложена тестовая ситуация. Так или иначе реагируя на нее, клиент обнаруживает свою готовность к тому или иному решению. Это как проба на алкоголь у водителей или как измерение температуры градусником. Ваше мастерство заключается в быстром создании такой тестовой ситуации.	

ЗАДАНИЕ 34. Этих ситуаций может быть бесконечное множество. Здесь нет однозначных рецептов. Попробуйте сами для себя разработать такие рецепты по созданию тестовых ситуаций и обсудите это с руководителем.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

	ГРУППА КЛИЕНТОВ	ТЕСТОВЫЕ СИТУАЦИИ
1		
2		
3		
4		

35. СОГЛАШЕНИЕ	КАК ЗАКЛЮЧИТЬ ПЕРВОЕ СОГЛАШЕНИЕ?
Первое соглашение здесь – это устная договоренность о том, что дальше произойдет: – прекращение всех отношений (или приостановка, тайм-аут на размышление) – начало работ по подготовке договора, выписке счета и т.п. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: все то, что не проходит через тот или иной документ, основанием для выполнения работы не является (в том числе даже для такой, как составление договора). Традиционно это протокол о намерениях, техническое задание заказчика, предложения к договору, перечень работ для указания их в тексте договора, проект договора и т.п.	

ЗАДАНИЕ 35. Восстановите по памяти (и по факту): каким образом сегодня вы фиксируете совместную с клиентом договоренность о проработке договора. Как можно улучшить эту процедуру, сделать ее в документальном смысле более законной.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

04. ПЕРВИЧНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ (ЗНАКОМСТВО)

36. АНАЛИЗ	КАК ПРОАНАЛИЗИРОВАТЬ КАЧЕСТВО ПЕРВИЧНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ?
Итак, дальше либо начинается подготовка договора, либо берется тайм-аут. В любом случае важно оценить качество того, как вы сработали на этой стадии. Здесь два варианта: либо придется это делать быстро по ходу переговоров (когда договор начинает готовиться сразу), либо у вас будет возможность и некоторое время для анализа (когда клиент говорит "Подготовьте договор"). ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ "БЛИЦ-АНАЛИЗ" Имеется ввиду, что не прекращая диалога, вы плавно переходите к обсуждению текста договора. Однако именно этот переход и должен быть блиц-анализом, то есть важно успеть оценить все то, что обговаривалось до этого момента, прежде чем приступить к тексту. Лучше всего "схитрить" и провести такой блиц-анализ вместе с клиентом под маркой "подведения итогов". "Отлично. Давайте еще раз уточним...", "Хорошо. Если я вас правильно понял, именно это мы должны отразить в договоре?", "Как вы считаете, это нужно включать в договор?" Таким образом, реакция клиента (согласие или несогласие, корректировка, уточнение) вам точно укажет на качество вашей работы: все, что со знаком "плюс", можно расценивать как вашу удачу. Все, что со знаком "минус", нужно воспринимать как конструктивную критику ваших приемов и методов ведения переговоров. Главное – делать выводы!	
ВТОРОЙ ВАРИАНТ "РАЗВЕРНУТЫЙ АНАЛИЗ" Это когда клиента нет рядом, и у вас есть тайм-аут для анализа того, насколько хорошо вы провели первичные переговоры. Лучше всего идти точно по нашей технологии: • что вами сделано недостаточно еще до начала первичных переговоров на стадии 001 "Подготовка переговоров" (п.п.1–27)? • удалось ли произвести благоприятное впечатление в первые пять секунд (п.28)? • насколько точно была выбрана последующая тактика переговоров (п.29)? • правильно ли удалось спрогнозировать будущую выгоду (п.30)? • успешен ли был план диалога (п.31)? • удалось ли вам управлять диалогом (п.32)? • насколько эффективно вы отслеживали реакции клиента (п.33)? • насколько прозорливо вы определили момент, когда нужно было переходить к обсуждению условий договора (п.34)? • насколько правильно вам удалось заключить первое соглашение (имеется ввиду документальное, официальное закрепление договоренностей)?	

ЗАДАНИЕ 36. Возьмите самый последний реальный случай из вашей практики работы с клиентом. Проведите развернутый анализ первичных переговоров с этим клиентом.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

Если не проводится сравнение фактического результата с заданным, усовершенствования не происходит.

П.Я.Гальперин

КАК ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬСЯ НА УСПЕХ В ПЕРЕГОВОРАХ

КАК ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬСЯ НА УСПЕХ В ПЕРЕГОВОРАХ

1. Золотое правило №1: “правильная” настройка возможна только при “отключении” от внешнего мира (уединении). Перед любыми переговорами всегда берите тайм-аут на сосредоточение и концентрацию, не делайте параллельно несколько дел, ограничьте свое общение.
2. “Правильной” настройке способствует физическое (материально-техническое) отграничение (разграничение) вашей рабочей зоны от всего офиса. Создайте себе “кабину для переговоров”.
3. Предупредите своих коллег о том, что вы будете сейчас заняты, попросите их некоторое время к вам не обращаться.
4. Спокойно, не жалея 2–3 минут просто просмотрите все материалы, которые могут иметь хоть какое-то отношение к переговорам. Разложите по приоритетам, пометьте карандашом (фломастером), поразмышляйте о вариантах и т.д.
5. Для того чтобы настроиться на клиента как на конкретного человека необходимо научиться “забывать про себя” и про то, что вам надо заключить сделку, а научиться думать “за клиента”: кто он, как здесь оказался, каковы его потребности, проблемы, опасения и надежды.
6. Всегда прогнозируйте результат удачной встречи (подписанный контракт, договоренность о сотрудничестве, благодарность клиента и т.д.).
7. Научитесь снимать напряжение перед важными встречами: поза должна быть удобной (минимум движений, “ёрзаний”), лицо расслаблено, шея не напряжена, ноги стоят удобно и надежно.
8. Отрегулируйте темп дыхания и сделайте паузу перед началом разговора.
9. Специфика настройки на телефонный разговор:
 - если звоните вы, перед тем как взять трубку, осмотрите еще раз рабочий стол и бумаги: все ли готово?
 - если звонят вам, не берите трубку сразу, дождитесь второго-третьего звонка. (даже если вы в это время держали руку на трубке!)
 - никогда не берите трубку правой рукой
 - как только вы потянулись за трубкой, прервите все переговоры, которые вы только что вели в офисе (сделайте коллегам жест извинения, вынуждающий их временно приостановиться). золотое правило: не смотрите на людей и на ситуацию в офисе (вам надо отключиться от реальности и “включиться” в телефон), либо закрывайте глаза и “превращайтесь” в слух, либо смотрите в листы для записок.

ПЕРВОЕ БЛАГОПРИЯТНОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ

1. Приходите (и встречайте) вовремя, дружелюбно приветствуйте всех (даже если клиент не интересен и у вас плохое настроение).
2. Смотрите с самого начала в глаза (не отводите взгляд), твердо пожимайте руку, примите уверенную (но не вальяжную) позу, говорите ровным, четким голосом (без “хм”, “угу” и т.п.).
3. Следите за своей внешностью: чистые волосы, руки, ногти, чистая одежда и обувь.
4. Поддерживайте презентабельный вид рабочей зоны (расценивайте ее как торговый зал в магазине).
5. Держите наготове визитки фирмы, бренда, личную визитку или рекомендательные письма. Желательно иметь настольную визитку.
6. Соблюдайте мелочи этикета (культура речи, манер, взаимодействия с коллегами и т.д.)
7. Старайтесь общаться с энтузиазмом: если его не будете показывать вы, что ожидать от посетителей?
8. Помните: интерес к клиенту и его бизнесу важнее, чем ваша увлеченность продуктом/услугами, которые вы предлагаете. Типичная ошибка переговорщика – увлеченность продуктом.
9. Переходите от знакомства сразу к делу – этим вы покажете уважение ко времени клиента.
10. Специфика “первого впечатления” по телефону:
 - если звоните вы, говорите ровным уверенным и достаточно громким голосом (не торопитесь, не стесняйтесь отвлекать, не говорите “вас беспокоит Иванов”, не заставляйте контрагента переспрашивать “что-что, я не расслышал...” и т.д.)
 - если звонят вам, всегда сразу называйте свою фирму, отдел и себя лично так, как принято (и вы договорились) на фирме. Делайте это тоже ровно, уверенно, четко и громко. Контрагент должен подумать: “смотри-ка, как мне обрадовались”, а не почувствовать, что отрывает вас от более важного дела.
 - старайтесь при первых же фразах общения полностью исключить сомнительные нотки или неизвестность (“это надо посмотреть”, “для этого нужно посчитать”, “это надо посоветоваться” и т.п.)

Никого не интересует товар. Люди покупают чувства.

Майкл Гербер

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ МИНИПРЕЗЕНТАЦИЮ

ЗАКОНЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ

Любые переговоры (очные или по телефону) для вас, по сути дела, являются минипрезентацией вашей фирмы, вашего продукта/услуг и лично вас. В этом смысле законы презентации распространяются и на переговоры.

Закон 1: Успех презентации определяется не тем “Что”, а тем “Кому”.

Закон 2: Сам по себе продукт/услуга никакой ценности не имеет. Ценность определяется спросом, а не себестоимостью.

Закон 3: Сутью презентации является целевая демонстрация достоинств продукта/услуги, а не “широкий показ”.

Закон 4: Если вы путаетесь в достоинствах (преимуществах) того, что вы презентуете, то клиент становится вашим противником.

Закон 5: Презентуйте только то, что хотел увидеть и услышать клиент.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Начинайте с эмоциональной ноты, с уверенности в успехе будущей сделки.
2. Всегда обговаривайте с клиентом общую цель презентации.
3. Рассказывая и показывая, проверяйте – успевает ли за вами клиент: “Этот момент очень важен, и я бы хотел понять, достаточно ли ясно я его описал?”
4. Вовлекайте слушателя, задавая ему наводящие вопросы и спрашивая его мнение: “Вы согласны, что это важно?”, “Это имеет значение?”
5. Периодически связывайте то, о чем вы говорите, с личным опытом клиента: “Вы, вероятно, сталкивались с чем-нибудь подобным?”
6. Добивайтесь его согласия: “Как по-вашему, это правильно? Вы согласны?”
7. Придерживайтесь основной линии вашей речи; в отвлекающие моменты запомните, на чем остановились, и продолжая, кратко резюмируйте предыдущее.
8. Заключите выводом, подчеркивающим важность удовлетворения интересов клиента: “Итак, вас устроит, если ...”

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗНЫХ СРЕДСТВ ПРЕЗЕНТАЦИИ

1. Словесные

- образные сравнения
- характерный пример, сопоставление
- типичная история, драматизация, рассказ о событиях
- комплимент, признание заслуг клиента, его прозорливости
- пословицы, поговорки, метафоры
- беззлобный юмор, бизнес-анекдоты, легенды

2. Зрительные

- демонстрация товара “живьем”
- плакаты, буклеты, фото, видеоматериалы, презентация на CD
- публикации в прессе
- сертификаты
- рекомендательные Письма

3. Осязание

- дайте поддержать товар в руках
 - дайте возможность произвести действие с товаром

ПОМНИТЕ:

Любая презентация (при очной встрече, при телефонном разговоре) – это шанс, данный вам и фирме за короткое время (в режиме цейтнота) представить клиентам себя, фирму, производимый продукт/услугу с одной единственной целью: Убедить потенциального клиента в том, что фирма состоятельна, продукт/услуга исключительны, надежны, а главное – нужны клиенту, что персонал фирмы профессионально компетентен, опытен и заинтересован в продолжительном сотрудничестве.

Что скажут о тебе другие, если ты сам о себе сказать ничего не можешь.

Станислав Ежи Лец

СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОЙ АРГУМЕНТАЦИИ

СТРУКТУРА АРГУМЕНТАЦИИ

1. Начните с преимуществ: “Эти услуги предоставляет только наша фирма” и т.п.
2. Обоснуйте фактом: “Мы располагаем эксклюзивной технологией”...
3. Свяжите с интересами клиента: “Вы будете обладать уникальным продуктом, которого нет у конкурента”...

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Аргументируя, увязывайте характеристики и преимущества товара с потребностями и интересами клиента.

Помните: в товаре (в услугах) самом по себе нет преимуществ.

Вы можете использовать любые выгодные факты, даже тривиальные:

- объем ваших продаж на рынке
- выгодное сравнение цены
- характеристики потребительских качеств продукта
- ссылка на популярные потребности заказчиков
- популярность на рынке
- большой рекламный потенциал продукта и др.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АРГУМЕНТАЦИИ

1. Привлекайте внимание клиента, однако не переступайте грань навязчивости – это только раздражает (лучший метод – короткие тактичные вопросы, а не рассказ).
2. Постарайтесь понять потребности клиента: обращайтесь внимание на его желания и привязанности “мне нравится”, “я хочу”, “мы бы предпочли”. Не переубеждайте клиента!
3. Зачастую клиент не может выразить в словах свою потребность. Ваша задача – выразить эту потребность за клиента, не ставя под сомнение его компетентность. “Если я вас правильно понял, вы хотели бы...”, “Очевидно, речь идет о...?”, “То есть, вам нужно...”
4. Используйте свое умение отслеживать жесты клиента, сопровождающие как его собственную аргументацию, так и реакцию на ваши слова:
 - Если клиент “суется”, “ерзает”, отводит взгляд, пытается “устроиться удобно” на стуле, в кресле – значит, ему неуютно, он ожидал другого, что-то его не устраивает. Срочно меняйте тактику: “Может быть, вас что-то не устраивает?”, “Вы это хотели услышать?”
 - если клиент сосредоточенно замолкает, задумывается, почесывает лоб и при этом смотрит в сторону – значит вы поняли его неточно, его не устраивает формулировка, а не суть. пытайтесь уточнять, переспрашивать, переформулировать.
 - о нормальном расположении духа клиента и его доброжелательности говорит уверенная поза, ровный голос, прямой взгляд, спокойные руки.

ОСНОВНЫЕ СЕКРЕТЫ АРГУМЕНТАЦИИ

1. Имейте в запасе не менее трех доводов в пользу любого вашего товара (услуги).
2. Приводя какие-либо доводы в пользу товара, подкрепляйте их демонстрацией.
3. Спровоцируйте клиента на участие в демонстрации с обсуждением аргументов.
4. Подчеркивайте положительный эффект, который получит клиент от товара (услуги).
5. В ходе разговора приводите мнение экспертов, известных людей. Имейте под рукой справочную и подтверждающую информацию.
6. Если аргументов “ЗА” товар (услугу) немного, их можно привести повторно, через некоторое время, но выразить другими словами.
7. Используйте “правило гамбургера”: (сначала “батон”, в середине “котлета”, снова “батон”).
8. Говорите на понятном клиенту языке, стараясь избегать профессиональной терминологии, технических терминов. (“Только то, что в прайсе”)

ЭТО НАДО ЗНАТЬ

1. Не способствует пониманию:
 - негативная оценка: высказывания, принижающие личность клиента
 - игнорирование: пренебрежение высказыванием клиента (“мимо ушей”)
 - эгоцентризм: понимание только наших проблем
2. Способствует пониманию:
 - “распрашивание”: клиенту часто легче и проще отвечать на наводящие вопросы, чем пытаться сформулировать свои представления.
 - “возврат в начало”: высказывания типа “давайте вернемся к цели нашего разговора”
 - поддакивание: сопровождайте высказывания реакциями типа “да-да...”
 - проговаривание: точное дословное проговаривание высказываний клиента
 - перефразирование: воспроизведение высказываний партнера в сокращенном или ином (откорректированном) виде.

Искусный коммерсант не убеждает покупателя купить, а создает условия, при которых покупатель сам себя убеждает в этом.

Харви Маккей

ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТОМ (лист 1)

ВЫЯСНЕНИЕ МОТИВОВ КЛИЕНТА, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ЕГО ПОВЕДЕНИЕ

1. Выслушивая клиента, пытайтесь понять его и как представителя фирмы, и как личность (это могут быть различные мотивы).
2. Помните: клиент приобретает не товар, а возможность удовлетворения своих интересов (мотивов): деловых и личных.
3. Побуждайте клиента высказываться, пояснять, “разворачивать” идею, излагать детали, аргументировать запросы.
4. Не будьте безучастным слушателем, реагируйте. Однако следите за тем, чтобы клиент в итоге говорил больше, чем вы.
5. Выслушивайте/выясняйте до конца мысль клиента с тем, чтобы понять, что им движет, что ему важно, почему он на этом настаивает.
6. Анализируйте возражения и скепсис. За каждым возражением скрывается неудовлетворенный мотив или опасения, что надежды не оправдаются. Вам должно быть ясно, о каких надеждах идет речь.
7. Учтите, что, как правило, клиент в возрасте до 30 лет больше ориентирован на мотивы “как”, “когда”, “кто”, “куда”. От 30 до 40 лет – на мотивы “где”, “почему”, “с кем”, “откуда”. Старше 40 лет клиенты ориентируются на мотивы “от чего”, “зачем”, “от кого”, “за что”.
8. Всегда помните, что важнейшим современным мотивом является мотив защиты (защитить себя, защитить работу, защитить фирму и т.д.). Именно поэтому нужно демонстрировать клиенту вашу готовность его защитить с помощью конкретных преимуществ товара и самой сделки. Однако не говорите слов “решим ваши проблемы”, “какие у вас проблемы” или “это защитит вас” напрямую; просто демонстрируйте выгоду.
9. Имейте ввиду следующие знаки мотивации:
 - клиент говорит: “я думаю”, “мне хотелось бы”, “я прошу”, “я так не думаю”, “я не согласен” и т.п. Это означает ориентацию на личные мотивы и расчет на защищенность себя как профессионала, занимающего определенную должность. Такой клиент должен почувствовать, что лично ему принесет сотрудничество с вами (уверенность, гарантии, успех, признание, продвижение по службе, может быть и деньги)
 - клиент говорит: “мы уже вам звонили”, “мы хотели бы”, “нам важно...” и т.п. Это означает ориентацию на коллективные мотивы, на фирму клиента, на сам продукт, на то, что продукт даст фирме клиента.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА И РЕПЛИКИ КЛИЕНТА

- мотивы безопасности: клиент хочет спокойно работать, иметь гарантии и рекомендации, исключить риск, все сделать по понятному ему порядку, без проблем. (“я привык...”, “меня не раз подводили...”, “я опасаюсь, что...”)
- мотивы новизны: клиенту должно быть интересно, он должен иметь возможность разумно рискнуть (зато получить нечто новенькое), выйти на новый ассортимент или новые услуги, отличаться от конкурентов и т.п. (“ну, это все предлагают...”, “чем вы отличаетесь от...”, “а нельзя ли иначе”, “а можно ли по-другому”)
- мотивы роста: клиент стремится расширить бизнес, завоевать новые ниши, укрепиться на рынке, обогнать конкурентов. (“хотелось бы еще и...”, “а смогу ли я с этим еще и ...”, “нет, это уже есть у других, “хочу больше, лучше...”)
- мотивы самовыражения: клиенту важно увидеть возможность реализации своих идей, своей компетенции, своей гениальности. (“мне важно...”, “это не имеет значения”, “я же вам объясняю”, “мне это не нравится”, “меня не устраивает...”)
- мотивы партнерства: клиент стремится к партнерским отношениям, к взаимопониманию, взаимной выгоде, проявляет заботу и о нас. (“я хочу доверять”, “справедливость – вот самое главное...”, “а как вам удобнее?”, “это не последняя наша сделка”, “я вас понимаю”, “вместе с вами”)
- мотив уважения: клиент демонстрирует свою важность, требуя уважения к его фирме и себе как профессионалу. (“мой опыт”, “наша репутация, известность” “а кто вы такие?”, “я работал с такими-то знаменитыми фирмами...”)
- мотив комфорта: клиенту важно удобно, быстро, точно по срокам, условиям. (“я не люблю напоминать”, “я плачу деньги за...”, “нет, это мне неудобно”, “нет, это долго, надо быстрее”)
- мотив Экономичности: клиент стремится к сокращению издержек, снижению цены, скидкам. (“другие предлагают дешевле”, “что я с этого буду иметь?”, “это очень дорого”, “вот если бы со скидкой”, “к сожалению у нас нет таких средств”, “для нас это дорого”).

Чтобы стать хорошим рыбаком, нужно знать, как “думает” рыба.

Джек Траут

ТЕХНОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ С КЛИЕНТОМ (лист 2)

ПОВЕДЕНИЕ, СПОСОБСТВУЮЩЕЕ ДИАЛОГУ

1. Активно пользуйтесь перефразированием: “Правильно ли я вас понял, что...”, “Таким образом, вы хотите...”, “Давайте уточним, вы имели в виду...”, “То есть, вы хотите сказать, что...”. Ваша задача – получить подтверждение: “Да, я это имел в виду” или, наоборот, убедиться в ошибке “нет, я имел в виду другое...”

2. Исключайте спорность, сомнительность – заменяйте вариациями, возможностями. “Конечно, можно по-другому...”, “Вы правы, давайте посмотрим другие варианты”, “хорошо, рассмотрим другие возможности”.

3. Старайтесь не переходить на местоимение “Я”, применяйте “мы” и “наша фирма”. “Обычно мы...”, “Наша фирма предлагает...”, “Наша фирма может...” и т.п.

4. Имейте в виду: возражения есть следствие следующих причин:

- Рациональные причины возражений
 - непонимание преимуществ вашего товара (недостаток информации, ошибочное ее понимание, владение информацией по конкуренту)
 - клиент считает, что его потери будут больше, чем выгоды от вашего товара или он имел опыт более выгодного сотрудничества
 - недостаток финансовых средств клиента, действительно ограничивающий его возможности
- Эмоциональные причины возражений
 - сопротивление личности продавца
 - сопротивление Воздействию продавца и попыткам изменить позицию клиента
 - демонстрация собственной значимости
 - желание принизить ваше достоинство и преимущество товара
 - желание приобрести больше уверенности перед совершением сделки

3. Однако возражение дает возможность:

- вскрыть и понять потребности клиента
- понять его отношения (установки)
- понять, какие стороны вашего товара/услуги встречают положительный прием, а какие – нет
- понять, в какой дополнительной информации нуждается клиент

Очень важно научиться не пугаться возражений клиента, более того, уметь их продуктивно обрабатывать, обращая в свою пользу.

СНИЖЕНИЕ НАПРЯЖЕНИЯ В ТРУДНОЙ СИТУАЦИИ

1. Любое напряжение возникает только благодаря вам; клиент всегда прав. Это означает, что вы упустили тот момент, когда равновесие в переговорах нарушилось. Золотое правило: как только вы почувствовали напряжение, “тормозите”, не нагнетайте атмосферу, не сопротивляйтесь, не спорьте. “Одну минуту,” “давайте вернемся к началу”, “я вас, видимо, не правильно понял”, “давайте уточним”.

2. Научитесь различать напряжение, возникшее по недоразумению или по неумению, и напряжение, специально спровоцированное.

Признаки спровоцированного напряжения:

- явное желание клиента разрушить ваши аргументы и принизить ваше достоинство
- переход клиента на абстракции: “это всем известно”, “все так делают”, “со всеми случается”, “все этого хотят”, “никто этого не умеет”, “знаем мы вас...”
- полное неприятие малейшей критики в свой адрес
- попытки грубого давления (даже с элементами дискредитации)

3. Игнорируйте агрессию, сделайте паузу, “промотайте пленку назад”:

“Верно ли я вас понял...”, “Можно еще раз...”, “Давайте уточним, в чем суть вопроса...”

4. Признайте факт, признайте правоту, выкажите понимание чувств собеседника, продемонстрируйте уважение и признание прав оппонента, попросите о конструктивной критике, сосредоточьтесь на том, в чем есть согласие:

“Да, вы правы, и ...”, “Я разделяю вашу озабоченность...”, “Да, здесь я с вами полностью согласен...”

5. Переключитесь на совместный анализ проблемы, покажите, что хотите вместе найти лучшее решение, попросите совет, вовлеките собеседника в совместный поиск вариантов: “А что бы вы рекомендовали”, “мы бы с удовольствием воспользовались вашим советом”, “мы будем вам благодарны за ...”

6. При признаках снижения напряжения сразу пытайтесь подвести итоги, резюмировать: “Уточните, пожалуйста, что...”, “Итак, решение сводится...”, “Значит, мы договорились, что...”, “Правильно ли я понял, что мы договорились о...”, “Таким образом, вас устроит...”

Клиента убеждает не то, что мы говорим, а то, что он понимает.

Марсель Шапотен

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)

37. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ	КАКОЙ ИНФОРМАЦИИ НЕ ХВАТАЕТ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДОГОВОРА?
Возьмите блок 001 “Подготовка переговоров” и восстановите в памяти п. 10, 11, 12. Таким образом, общее представление об объеме информации и ее движении у вас есть. Однако договор “требует” некой дополнительной информации (уже конкретной). При определении объема этой информации руководствуйтесь двумя задачами: 1. Какой информации не хватает для защиты ваших интересов в тексте типового договора? 2. Какую информацию по требованию (или по желанию) клиента следует включить в типовой договор?	

ЗАДАНИЕ 37. Составьте перечень интересов вашей фирмы (по представлению, никуда не заглядывая и не списывая) так, как вы считаете наиболее правильным. После этого проверьте типовой договор: отражены ли там (и как защищены) эти интересы.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

38. НАБОР ИНФОРМАЦИИ	КАК СИСТЕМАТИЗИРОВАТЬ ПОИСК НЕДОСТАЮЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ?
Таким образом, мы надеемся, что в п. 37 вы определили пока только перечень недостающей информации. Теперь нужно оптимизировать поиск (сгруппировать запросы в блоки, унифицировать форму поиска и т.п.) с тем, чтобы исключить дублирование. Очень важно, чтобы в качестве основного классификатора информации (матрицы) использовался текст договора. Как правило, оказывается, что тексты договоров составлены неполно, ущербно, полноценно не защищают наших интересов, крайне неуклюжи с точки зрения юриспруденции (например, при судебном разбирательстве дело сложно выиграть).	

ЗАДАНИЕ 38. Выпишите столбиком рубрики типового договора и напротив каждой рубрики приведите оптимальный перечень необходимой информации, учитывая ваши предложения по заданию п.37.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)

39. РЕШЕНИЕ ПО ИНФОРМАЦИИ	ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ НЕ ХВАТАЕТ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ ДОГОВОРА?
Это означает, что вы не можете закончить подготовку договора. Требуется дополнительная информация, которой в настоящий момент вы не располагаете. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: никогда, ни при каких условиях нельзя исключать из договора недостающую информацию только на том основании, что вы не знаете, где ее взять, или вас уже поджимает срок сдачи договора. Это может навредить и вам и клиенту, поэтому всем заинтересованным сторонам следует объяснить необходимость доработки договора и настойчиво продолжать поиск (проработку) информации. Профессиональный договор – это подробный многостраничный юридический документ, а не вариант счета-фактуры.	

ЗАДАНИЕ 39. Проанализируйте 5–6 последних сделок (и тексты договоров) и честно восстановите по памяти случаи, когда вы спорили с клиентом только потому, что в тексте договора эти ситуации не были предусмотрены и вы ничем не могли доказать свою правоту.

Описание спорной ситуации	Какая информация могла бы исключить эту ситуацию

40. ПОИСК ИНФОРМАЦИИ	КАК БЫСТРО НАЙТИ НЕДОСТАЮЩУЮ ИНФОРМАЦИЮ?
Из п.38 следует, что у вас вся информация “упакована” в рубрики типовых заготовок договора. Таким образом, если вы должны найти какую-то информацию, то автоматически вам следует ее искать в одной из рубрик типовых заготовок. Это означает, что заранее в этих заготовках вам следует сразу указывать наиболее достоверные источники информации по всем темам данной рубрики (такую работу вам предстоит проделать!). Например, вам нужна информация по штрафным санкциям. Вы “открываете” эту рубрику в типовых заготовках и там указано, что источником информации по данному вопросу является тот или иной документ, может быть даже внутренний.	

ЗАДАНИЕ 40. Используя ваши собственные ответы и решения в п.37–40 и реальные источники информации, которыми вы пользуетесь на фирме, составьте перечень источников информации по рубрикам типовых заготовок.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)

43. СОГЛАСИЕ КЛИЕНТА	КАК "ЗАФИКСИРОВАТЬ" СОГЛАСИЕ КЛИЕНТА?
Согласие клиента ("Ну, что же, меня все устраивает, готовьте договор") фактически ставит точку в первичных переговорах. Начинается оформление договоренностей в юридический документ (договор).подробнее см. дальше позиции 44–53. Здесь же наша технология фиксирует сам факт согласия клиента. Очевидно, что у каждого клиента свой "образ" договора, и было бы здорово вовремя узнать, каков этот образ. Наша рекомендация: спросите его: "Я могу связаться с вашим бухгалтером и уточнить у него, какая форма договора ему предпочтительна?" Таким образом, вы получите еще один шанс к успеху, избавив себя от лишних переделок.	

ЗАДАНИЕ 43. Попробуйте, проанализировав около десятка договоров, по памяти восстановить события: сколько раз и в какой форме не сам клиент–переговорщик, а его службы (бухгалтерия) просили переделать договор под свои стандарты.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	
Количество проанализированных договоров	
Из них количество договоров, в которые были внесены изменения по просьбе бухгалтера клиента.	
Рубрики договора, в которые вносились изменения по просьбам бухгалтера:	
–	–
–	–
–	–
Ваши выводы:	

44. РУБРИКИ ДОГОВОРА	КАКИЕ РУБРИКИ ВКЛЮЧАТЬ В ПРОЕКТ ДОГОВОРА?
У вас есть типовая заготовка договора. Однако считается хорошим тоном, если вы заметно ее корректируете под условия и пожелания каждого нового клиента. Информация уже тоже подобрана и согласована, остается только ее правильно распределить по рубрикам договора и согласовать с клиентом. Поэтому перед составлением проекта договора желательно детально обговорить с заказчиком, как вы планируете распределить согласованную информацию по тексту договора. При этом не стремитесь к экономии бумаги и сокращению рубрик. Это не та экономия! Наоборот, юридический документ становится тем грамотнее, чем более подробно оговорены условия.	

ЗАДАНИЕ 44. Это задание на фантазию. Попробуйте пофантазировать (конечно, опираясь на реальный опыт работы с заказчиком) в стиле: "Конечно, было бы здорово, если бы в тексте договоров были бы еще вот такие рубрики: ..."

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
Постарайтесь в дальнейшем учесть эти свои мысли при разработке рубрик договоров. Помните: "красивый" договор сам по себе ведет к успеху. Не ленитесь!	

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)

41. ПОДГОТОВКА ИНФОРМАЦИИ	КАК ПОДГОТОВИТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ВКЛЮЧЕНИЯ В ДОГОВОР?
Вся найденная и откорректированная вами информация теперь должна быть “упакована” для включения в договор. Однако следует хорошо понимать, что заказчик вовсе не обязан сразу ее согласовать; возможны коррективы и с его стороны. Поэтому в любом случае вы предоставляете пока еще только вариант проработок для договора. Будет корректно, если так и скажете заказчику: “Проект готов”. Идеальным следует считать такой проект, в котором выделены шрифтом или подчеркнуты места, отличающиеся от типового или включенные по настоянию заказчика. Так клиент сразу обратит внимание на отличия типовой заготовки от вашей проработки и оценит ваш труд.	

ЗАДАНИЕ 41. Попробуйте привести здесь простую статистику: Возьмите десяток-другой договоров, которые вы вели и посчитайте, какое количество из них было подписано заказчиком без единой правки типовой заготовки.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

Количество проанализированных договоров

Из них количество договоров, подписанных заказчиком без единой правки типовой заготовки

Из них количество договоров, подписанных заказчиком после правки хотя бы одного слова в типовой заготовке

Ваши выводы:

42. СОГЛАСОВАНИЕ	КАК ПРОХОДИТ СОГЛАСОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ?
Как бы нам не был дорог клиент, согласование не может быть бесконечным. Поэтому: • никогда не согласовывайте информацию “частями”. Не ленитесь каждый раз предоставлять новый проект целиком. • обязательно оговорите в тексте условия его корректировки для обеих сторон. • добивайтесь того, чтобы клиент подписывал каждый раз откорректированный вариант проекта (“согласен со следующими изменениями”) или протокол об изменениях. Но если вам нравится спорить, можете ничего этого не делать...	

ЗАДАНИЕ 42. Найдите отработанный вами ранее договор, условия которого клиент произвольно менял, доставляя вам немало хлопот. Учитывая рекомендации нашей технологии, предложите здесь варианты предупреждения таких действий клиента.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

Проанализировав “проблемный договор”, я пришел к выводу, что во многом был виноват сам; вполне можно было создать такой вариант договорных отношений, который предупредил бы бесконечные согласования и односторонние “переделки” со стороны клиента.

1. Мои ошибки при разработке информации:

2. Мои ошибки при согласовании информации:

3. Вот что надо было делать:

4. Выводы на будущее:

05. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)

45. ФИГУРАНТЫ ДОГОВОРА	КТО И КАК ДОГОВАРИВАЕТСЯ О ПРОДВИЖЕНИИ ДОГОВОРА?
Для того, чтобы начать детальную проработку договора не хватает еще одной детали. Обязательно следует договориться с клиентом–переговорщиком о том, как дальше будут разворачиваться события: – кто (с вашей стороны) будет дальше держать контакт с клиентом, по какому поводу. Желательно указать ФИО этих лиц, их должность. – когда и что именно с вашей стороны (по поводу текста договора) следует ожидать клиенту. Вы должны убедиться, что поняли друг друга однозначно.	
ЗАДАНИЕ 45 . Вспомните договор, в рамках которого в переговорах с фирмой–клиентом участвовали несколько ваших сотрудников. Приведите здесь их должности и те вопросы, которые они решали с клиентом.	
Должность вашего сотрудника	Вопросы, которые он решал с клиентом в процессе подготовки договора

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 05 “ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ (УСЛОВИЯ СДЕЛКИ)”
В любой организации, магазине, банке, на платной стоянке или в бане должен быть технологический процесс обработки клиента. Ю.Л.Мороз

06. ПРОРАБОТКА ДОГОВОРА

46. ВНУТРЕННЕЕ СОГЛАСОВАНИЕ	КАК И С КЕМ ВНУТРИ КОМПАНИИ СОГЛАСОВАТЬ ОБЪЕМЫ И СРОКИ РАБОТ ПО ДОГОВОРУ?
Прежде, чем писать текст договора, проработайте со всеми участвующими в его исполнении коллегами (службами) объемы, последовательность, сроки работ. Чем подробнее и документальнее вы это сделаете, тем больше гарантий по выполнению всех условий договора вы сможете дать заказчику. Имейте ввиду, что практически любой договор требует соучастия в его исполнении (в той или иной форме) каждой службы компании. Вот это соучастие и нужно согласовать.	

ЗАДАНИЕ 46. Для того, чтобы это понять, возьмите исполненный договор с большим объемом работ и по памяти подробнейшим образом опишите "соучастие" каждой службы компании в этом договоре. Обратите внимание на то, было ли это соучастие оговорено до подписания договора или "всплывало" всякий раз по ходу его исполнения.

Службы компании	Роль (соучастие) служб в исполнении договора (по факту)

47. ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ	КАК ДОГОВОРИТЬСЯ О КОНТРОЛЕ СОУЧАСТИЯ КОЛЛЕГ В ИСПОЛНЕНИИ?
Не секрет, что службы часто подводят друг друга при выполнении договора. Не важно, по каким причинам это происходит, ваша задача сделать так, чтобы в вашей власти был контроль над соучастием служб, задействованных в работах по вашему договору. Без всякого стеснения, конкретно нужно обговорить с ними ситуации срыва или брака в стиле "а что если..., что тогда?". Постольку поскольку вы не являетесь прямым начальником этих служб, разумно добиваться того, чтобы все эти договоренности были закреплены на уровне руководства компании. Типичная ошибка менеджеров – "поверить на слово" и надеяться на безукоризненное исполнение обещаний.	

ЗАДАНИЕ 47. Возьмите в качестве примера договор, в котором такие проблемы возникали. Здесь и сейчас предложите форму и порядок внутрифирменного согласования и контроля соучастия служб компании, которые исключили бы подобные проблемы.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

06. ПРОРАБОТКА ДОГОВОРА

48. ОТВЕТСТВЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ	КТО ЯВЛЯЕТСЯ ОТВЕТСТВЕННЫМ ИСПОЛНИТЕЛЕМ?
Заклячая договор, где вы ставите свою подпись? Нигде? Все переговоры вели вы, но решающую подпись на договоре ставил Генеральный Директор. Кто же является ответственным исполнителем заключенного договора? Фирма? То есть – никто? Значит, для заказчика лично вы – никто? Но это – пол-беды. Главное – это то, что подлинные ответственные исполнители (которые производят Продукт) тоже остались в тени. Все это – пережитки прошлых лет; сегодня бизнес требует четкости и ясности в распределении ролей.	

ЗАДАНИЕ 48. Возьмите самый типовой договор (по факту). Предложите свою форму, которая позволила бы “внедрить” всех ключевых исполнителей фирмы непосредственно в текст договора или в приложения к нему.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

49. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН	КАК ПРАВИЛЬНО СОСТАВИТЬ КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН?
Ясное дело, срок зачастую диктует заказчик. Но в любом случае у вас есть некоторый временной интервал. Почему же вы срываете эти сроки? Ставите заведомо невыполнимые условия? Подводят смежники? Запомните: сорвал срок – сделал подарок конкуренту. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: не можешь – не берись. Взялся – умри, но сделай в срок. Тщательно распишите все работы по своим смежникам, подпишите их обязательства (и поднимайте невообразимый шум, если подведут), только потом обязательно отразите это в договоре.	

ЗАДАНИЕ 49. Для примера возьмите один из ваших договоров, в исполнении которого участвовали смежники. Станьте бюрократом: Предложите здесь форму приложения к договору, где все будут “повязаны” сроками, технологией и своими подписями.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

50. НАШИ ИНТЕРЕСЫ	ЧТО МЫ ЗАБЫВАЕМ ВКЛЮЧАТЬ В ДОГОВОР?
	Очень многое. Это ошибка – стремление максимально ужать договор, исключить “ненужные” и очевидные пункты. Поэтому – столько обид и споров с обеих сторон в процессе работы. Нужно очень тщательно обговорить с клиентом и срывы сроков, и односторонние меры, и возможность клиента изменить свои установки и его приемку и т.д. Стремитесь предусмотреть любую форс-мажорную ситуацию и защитить себя со всех сторон, “зажать” клиента в его интересах, а не в своих. Помните, что вы можете изменить условия по ходу дела. Создайте себе условия!

ЗАДАНИЕ 50. Возьмите самый проблемный договор с неудобным клиентом. Выпишите отдельно все ситуации, из-за которых и возникли проблемы. Рядом придумайте соответствующие строки в договоре, которые смогли бы вас защитить в такой ситуации.

Описание ситуации	Пункты, которые стоило включить в договор, чтобы избежать проблем

51. СОГЛАСОВАНИЕ ДОГОВОРА	КАК СОГЛАСОВАТЬ ДОГОВОР С КЛИЕНТОМ?
1. Никогда не показывайте проект договора, как готовый и подписанный (вашим генеральным директором) договор. Это злит. Не жалейте бумаги. Предлагайте клиенту именно проект со множеством согласований с вашей стороны. Получите и согласование от заказчика. 2. Все разногласия по тексту обязательно оформляйте в виде подписанного обеими сторонами протокола. 3. Договоритесь с клиентом: кто, когда, в какой форме предоставит ему чистовой вариант (который уже должен быть завизирован вашей стороной).	

ЗАДАНИЕ 51. Возьмите 5–7 “трудных” договоров. Выявите случаи, когда клиент, несмотря на согласование, требовал того, чего не было в договоре.

Описание случаев

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Ваши выводы:

БЛОК 002. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

06. ПРОРАБОТКА ДОГОВОРА

52. ПРОЕКТ ДОГОВОРА	КАК СОГЛАСОВЫВАТЬ ПРОЕКТ ДОГОВОРА С ЗАКАЗЧИКОМ?
В конечном итоге вы получаете проект договора, информация по которому уже согласована с заказчиком. Однако сам договор должен быть согласован как единый юридический документ, а не как набор информации. Именно поэтому опять могут быть коррективы со стороны заказчика. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: откорректированный заказчиком проект договора должен быть им подписан (как проект) и сохранен до подписания и вступления в силу окончательного варианта договора. Мы не подозреваем наших клиентов в забывчивости, однако как важно иной раз сказать: “Вот проект, подписанный вами. Сличайте...”	

ЗАДАНИЕ 52 . Продолжите работу с договорами из задания 41: по памяти определите, какое количество из них было подписано “без звука”, а какое вызвало затруднения.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

Количество проанализированных договоров

Из них количество договоров, подписанных заказчиком точно по согласованному с ним проекту без новых дополнений

Из них количество договоров, подписанных заказчиком после правки уже согласованного проекта договора (“Я же вам говорил, а вы не поправили...”, хотя на самом деле клиент такого не говорил).

Ваши выводы:

53. КОРРЕКЦИЯ ДОГОВОРА	КАК КОРРЕКТИРОВАТЬ ДОГОВОР?
Здесь две ситуации: коррекция перед подписанием договора и коррекция уже подписанного договора. Первое – понятно. А вот второе – это проблема. Клиент часто уже в ходе дела требует изменить условия, о которых договорились ранее. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: обязательно тщательно обговорите все права клиента и свои права для таких случаев. Изменить условия договора может быть и можно, но за все надо платить. Или деньгами, или временем, что, впрочем, есть одно и то же. Ваше время – ваши деньги.	

ЗАДАНИЕ 53. Проработайте тексты договора, продолжив наши фразы.

1. В случае, если заказчик не принимает эскизный проект...

2. В случае, если заказчик в ходе исполнения работ вносит дополнения в заказ, не оговоренные ранее в тексте настоящего договора...

3. В случае, если творческая разработка эскизной части задерживается, исполнитель оставляет за собой право...

4. Учитывая сложность заказа и специальный работ по нему, исполнитель имеет право в одностороннем порядке...

54. НАЧАЛО ДЕЙСТВИЯ	КОГДА (ДЛЯ НАС) НАЧИНАЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ ДОГОВОР?
С момента подписания его второй стороной? Нет. С момента, когда вы снова взяли договор в руки, т.е получили назад (от заказчика) в компанию для исполнения. Будет очень корректно уведомить заказчика: “Договор от вас получен, работы начаты”. И, ради Бога, держите постоянную связь с клиентом, сделайте договор “интерактивным”, вовлеките заказчика в свою работу. Договор – это дело чести.	

ЗАДАНИЕ 54 . Мы закончили блок 002 “Проведение переговоров”. Полистайте страницы. Итак, какие основные выводы?

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 06 “ПРОРАБОТКА ДОГОВОРА”

В бизнесе ты получаешь не то, чего достоин, а то, о чем ты договариваешься.

V – Сапо

07. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

55. ЭТАЛОН	ИМЕЕТСЯ ЛИ ЭТАЛОН КАЧЕСТВА ПЕРЕГОВОРОВ?
Любая деятельность вне зависимости от профиля компании должна быть эталонирована. Эталон – узаконенный (документированный) образец деятельности подчиненных. Без эталона невозможна сама оценка, так как не существует сравнительных критериев. В вашем случае идеальным оценщиком является сам клиент – только он может в высшей степени оценить ваши действия. Однако не всегда контрагент согласится выполнять такую работу (для него это не представляет ценности), да и руководитель не сможет дать полную оценку вашим действиям: ему доступен только результат вашей работы. Поэтому идеальным вариантом является самоконтроль. Для осуществления самоконтроля должна быть выработана система показателей–оценок, разбитых по определенным рубрикам.	

ЗАДАНИЕ 55. Предложите систему показателей, по которым вы могли бы оценить свою деятельность по переговорам.

показатель	весовой коэффициент (балл)	выводы

56. РЕГЛАМЕНТ	ЕСТЬ ЛИ РЕГЛАМЕНТ ПО ПРОЦЕДУРЕ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА?
Регламент оценки качества может быть разработан по двум направлениям: – поэтапная оценка (когда): нужно ли оценивать каждый пройденный этап переговоров? – оценка по факту (как часто): каждый ли договор должен пройти оценку? Любой принятый вариант должен быть формализован, т.е. согласован с руководителем. Кроме того, необходимо договориться с руководством о периодичности и критериях оценки. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Если проведенная оценка не приводит к усовершенствованию переговоров, она должна быть немедленно изменена.	

ЗАДАНИЕ 56. Выберите из своей базы данных клиента, с которым вы заключили несколько договоров. Проследите, учитывались ли “плюсы” и “минусы” вашей работы при отработке с этим клиентом каждого последующего договора.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

07. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

57. АНАЛИЗ	КАК ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ПО ИТОГАМ ОЦЕНКИ?
Сама по себе оценка переговоров не содержит никакой информации, поэтому для выявления недостатков и достоинств проведенных переговоров необходимо провести анализ. 1. Важен не факт, а тенденции: преимущества и недостатки по определенным позициям можно проследить только по ряду договоров за отчетный период. 2. Только после выявления тенденции можно определять причину полученных оценок за отчетный период: желательно разложить каждую оцениваемую категорию более подробно – тогда вы получите возможность зафиксировать конкретные ошибки.	

ЗАДАНИЕ 57. Проведите анализ последнего значимого договора. Введите систему показателей для оценки (см. п.55), проведите оценку. Вычислите зону с наименьшим показателем. Возьмите 2–3 предшествующих договора и проверьте, является ли этот показатель для таких зон тенденцией или это случайность.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

58. СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ	КАК ВЫБРАТЬ СИСТЕМУ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ?
Существует множество систем индивидуального обучения: книги, журналы, Интернет, консультирование, виртуальный тренинг и т.д. Подбор системы обучения зависит от: 1. объема недостающей компетенции: если дефицит знаний невелик, то можно воспользоваться журналами или ресурсами Интернета, если вы чувствуете острую нехватку знаний – необходимо воспользоваться советом более компетентных сотрудников или внешнего консультанта; 2. личностных способностей: вы можете заниматься самостоятельно или пригласить компетентного “партнера”; 3. срочности набора компетенции ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Стремиться к тому, чтобы формы и содержание индивидуального обучения соответствовали недостающей компетенции, определенной вами же в п.57.	

ЗАДАНИЕ 58. Определите сейчас для себя 4–5 зон некомпетентности (только на основании данных п.57) и подберите под них форму и содержание желаемого обучения.

Зоны некомпетентности (чего не знаем, не умеем)	Форма обучения (Кто, как и где проводит обучение)	Содержание обучения (чему учить)

59. ОБУЧЕНИЕ	ЧТО ИЗ СЕБЯ ПРЕДСТАВЛЯЕТ САМ ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ?
Известно, что традиционное обучение в обычных формах не дает ожидаемой эффективной отдачи. Проблема заключается в том, что обучающийся учится не бизнесу, а разговорам о нем (в вашем случае, не переговорам, а разговорам о них). Таким образом, ваше обучение должно быть построено на системе задач в стиле “я должен понять...” Технология обучения: постановка задачи ➡ набор информации по проблеме ➡ решение задачи ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: обучение должно быть процессом решения задач поставленных сотрудником самому себе на основании п.57, 58.	

ЗАДАНИЕ 59. Попробуйте, используя материал из п. 57, перевести рекомендации в систему учебных задач, которые вам предстоит решить. Вспомните, в любой школьной задаче всегда есть исходные условия, неизвестная величина и сам вопрос (что требуется найти).

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

60. АТТЕСТАЦИЯ	КАКИМ ОБРАЗОМ АТТЕСТУЮТСЯ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ?
Одним из вариантов аттестации является участие руководителя в проверке полученных знаний, т.е. руководитель знакомится с вашими учебными задачами и с вашим отчетом. Однако идеальным вариантом является самооценка, когда вся ответственность ложится на “ученика”. В этом случае не забывайте, что результаты аттестации должны быть известны не только вам, но и вашему руководителю. Опираясь на результаты аттестации, руководитель сможет отследить рост вашей компетенции. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Никто, точнее вас, не ощущает, насколько вы выросли. Однако если вы не сумеете это показать окружающим, то и вы сами этого не заметите.	

ЗАДАНИЕ 60. Предложите наиболее удобную для вас и вашего руководителя форму аттестации, наглядно показывающую ваши успехи и ваш рост.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

07. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

61. СИСТЕМА ГРЕЙДОВ	КАК ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ГРЕЙДОВ?
Система грейдов (баллов) подразумевает наличие в компании системы балльной оценки качеств сотрудников по результатам производственной деятельности. Чтобы определить, какие качества сотрудников важнее всего для организации, стоит начать с ее миссии. Из миссии вытекают цели, которые организация ставит перед собой. И уже в зависимости от этих целей можно описать требования к сотрудникам – что они должны знать и уметь. Так получается портрет “идеального сотрудника”. Затем нужно выделить факторы, что и как нужно измерять, чтобы оценить сотрудника. Теперь по всем выделенным параметрам необходимо оценить сотрудника или провести аттестацию, в результате которой каждому сотруднику будет присвоен определенный грейд. Величина грейда определяется несколькими факторами: знаниями и навыками, предполагаемыми должностью; сложностью и новизной решаемых задач, уровнем ответственности и ценой ошибки. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и социальных благ. Итак, система грейдов – универсальное основание для сравнения должностей, разнородных по наименованию, содержанию деятельности и месту в структуре компании. Технология построения системы грейдов: 1 этап – разработка универсальных критериев оценки должностей 2 этап – создание стандартного инструмента оценки должностей 3 этап – формирование требований должности к сотруднику 4 этап – разработка системы оценки сотрудников (определение индивидуального ранга сотрудника) 5 этап – формализация процедур: установление зависимости кадрового планирования, карьерного развития, обучения и мотивации по итогам оценки сотрудника. В соответствии с этой системой каждая должность внутри компании фиксируется двумя основными измерениями: профессиональной специализацией и грейдом. Данные показатели позволяют точно задать “координаты” любой должности в пространстве организации.	
ЗАДАНИЕ 61. Используя алгоритм оценки (см. Вспомогательные материалы к п.61), назначьте максимальное значение балла для каждой позиции (столбец “max балл”), которое по вашему мнению можно узаконить в компании как образец.	

62. ГРЕЙДИНГ	КАК ПРИСВАИВАЕТСЯ ГРЕЙД?
Система оценки всегда носила субъективный характер и никогда не станет объективной. Исходить следует из того, что во время исполнения задания на работе сотрудники сдают результаты работы руководителю, то есть он является приемщиком и непосредственным оценщиком производственной деятельности сотрудника. Соответственно, руководитель имеет полное право единолично проводить оценку и выставлять баллы. Грейд присваивается в соответствии с результатами деятельности и итогами аттестации, проводимой с периодичностью, установленной руководителем.	
ЗАДАНИЕ 62. Используя вспомогательные материалы к п. 61, рассчитанный вами максимальный балл по компании, определите свой личный балл, сделайте выводы	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ к п. 61

07. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ПЕРЕГОВОРАХ

КОМПЕТЕНЦИЯ	МАХ БАЛЛ	ЛИЧНЫЙ БАЛЛ
1. Степень понимания маркетинговой политики (соответственно политике)		
2. Степень реального участия (вклада) в продажах		
3. Способность представлять (защищать) интересы		
4. Способность формировать информационные банки по всем контрагентам		
5. Способность находить контрагентов и устанавливать с ними контакт		
6. Умение контролировать ход движения управленческого решения		
7. Способность участвовать в разработке рекламы продукции и услуг компании		
8. Умение подготовить для контрагента гибкую палитру предложений		
9. Способность планировать объем продаж на своем участке		
10. Умение прогнозировать финансовые поступления от клиентов		
11. Умение контролировать движение финансовых средств		
12. Способность рационально использовать средства компании (расход)		
13. Умение планировать поступление ресурсов, необходимых для продаж		
14. Способность контролировать движение ресурсов для продажи		

КОМПЕТЕНЦИЯ	МАХ БАЛЛ	ЛИЧНЫЙ БАЛЛ
15. Умение проверить и подготовить ресурсы к продаже		
16. Умение планировать свою собственную деятельность		
17. Умение предлагать товар к продаже (переговоры)		
18. Умение отследить получение продукта клиентом		
19. Способность предложить систему показателей, оценивающих работу		
20. Способность учиться (устанавливать причину и следствие)		
21. Умение переносить навыки обучения в свою деятельность		
22. Способности (и реальное участие) в оценке эффективности рекламной кампании		
23. Умение эффективно продвигать рекламную продукцию компании на своем участке		
24. Умение анализировать свою работу и вырабатывать рекомендации		
25. Способность отслеживать реакцию всех контрагентов на предложения компании		
26. Умение организовывать специальные мероприятия с контрагентами		
27. Способность формировать традиции продаж на своем участке		
28. Итого (Оценочный балл или процент компетенции)	100 баллов	

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 07 “СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ”
Двигающий горами начинает с камушков. дзен-поговорка

Тема продвижения по праву считается одной из ведущих в деятельности компании. Однако в современном бизнесе (и в переговорах, в частности) до сих пор ей не уделяется достаточного внимания.

Третий блок включает в себя рекомендации по правильному продвижению переговоров – это и система управления качеством, обучения, и постановка рекламного сопровождения, и система закрепления успехов в переговорах.

Ценный Конечный Продукт здесь – полная ясность и способность сотрудника по формам, процедурам и регламентам совершенствования качества переговоров.

08.РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

64. “ИДЕАЛЬНЫЙ ПЕРЕГОВОРЩИК”	КАК ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ КРИТЕРИИ ИДЕАЛЬНОГО ПЕРЕГОВОРЩИКА?
Итак, с помощью вычисленного эталона качества (п.55), разработанного регламента оценки качества деятельности (56) и установленной системе грейдов (п. 61) у вас появилась возможность оценить качество работы. Однако, реальная деятельность переговорщика значительно шире, чем просто проведение переговоров: это и моральные качества переговорщика, и его психологический настрой на работу, и этика поведения. Поэтому важно понять, по каким критериям сотрудники и руководство будут определять лучшего, кого будут считать образцом. Утверждение образца является прерогативой руководства, субъективным мнением. Но в данном случае образцы необходимо формализовать в виде предпочтений или рекламных сюжетов.	

ЗАДАНИЕ 64. Предложите перечень критериев, устанавливая которые руководство продемонстрирует свои предпочтения по качествам “идеального переговорщика”.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

65. ПРЕДПОЧТЕНИЯ РУКОВОДСТВА	КАК РУКОВОДСТВО ПРЕДЪЯВЛЯЕТ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПО “ИДЕАЛЬНОМУ ПЕРЕГОВОРЩИКУ”?
Данные рекрутинговых агентств последних лет говорят о том, что основной причиной смены места работы является отсутствие карьерного роста, невозможность личного развития и продвижения в фирме. Абсолютное большинство людей предпочитают сменить место работы, а не проявить активность в собственном продвижении по карьерной лестнице. Очень важно понимать, что многое в этом вопросе зависит от самого сотрудника, от степени его участия в процессе фиксирования и оценки результатов работы. Так как в абсолютном большинстве фирм решения принимаются ТОР–менеджментом, необходимо регламентировать, как, когда и каким образом следует предъявлять компании образцовых переговорщиков, чтобы это соответствовало их внутренней мотивации	

ЗАДАНИЕ 65. Предложите форму (сценарный план) специальных событий или мероприятий, в которых предпочтения руководства предъявляются Компании.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

08.РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

66. ЗОЛОТЫЕ СТАНДАРТЫ	ЧТО ЯВЛЯЕТСЯ ОБРАЗЦАМИ ПЕРВОКЛАССНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ?
Всякий продукт или услуга может быть представлен рекламным образцом. Однако чрезвычайно трудно представить образец по человеческой деятельности. Это связано и с субъективными точками зрения сотрудников и руководства, и психологическим климатом организации, и желанием самого “идеального переговорщика” стать рекламным образцом компании. Кроме того, в фирме должна быть формализована технология отбора и утверждения рекламного образца переговорщика: как и кто будет решать, кто станет рекламным образцом, почему и в какой форме это будет демонстрироваться в компании.	

ЗАДАНИЕ 66. Попробуйте предложить свой вариант “золотого стандарта” деятельности переговорщика.
ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ КОМПАНИИ “ИДЕАЛЬНЫЙ ПЕРЕГОВОРЩИК”

67. РЕКЛАМНЫЕ ОБРАЗЦЫ	КТО В КОМПАНИИ УТВЕРЖДАЕТ “ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ”?
В утверждении рекламных образцов решающее слово всегда остается за руководителем. Однако на принимаемое решение может оказать влияние коллективное обсуждение. Важно, чтобы в ходе коллективного обсуждения сотрудники пришли к единому мнению, в противном случае рекламный образец может стать причиной внутриорганизационных конфликтов, либо предлогом для оправданий своей некомпетентности. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: То, что принято в Компании за “золотой стандарт” является внутренней конституцией и обязательно к исполнению.	

ЗАДАНИЕ 67. Применительно реальных условий жизнедеятельности сформулируйте условия, при которых сотрудники компании будут лояльно относиться к образцу и считать его объективно утвержденным.
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ “Что необходимо предпринять для того, чтобы золотые стандарты неукоснительно исполнялись в компании?”
1.
2.
3.
4.
5.
6.

003 БЛОК “ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ”

08.РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

68. ПРОДВИЖЕНИЕ	КТО КОНКРЕТНО В КОМПАНИИ БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДВИЖЕНИЕМ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ?
Следует сразу оговориться, что не существует идеального механизма внутреннего рекламного продвижения успешных переговорщиков, более того, для каждой организации характерен свой собственный механизм, разработанный и одобренный всем коллективом. Такую ситуацию можно назвать “сапожник без сапог”: в компетенцию каждого сотрудника входит продвижение товара/услуги и себя на внешнем рынке, однако когда речь заходит о внутреннем продвижении, переговорщики остаются бессильны. Для такой схемы работы важно, чтобы сами сотрудники смогли сформировать и завести такой механизм, не дожидаясь формальных приказов и распоряжений сверху.	

ЗАДАНИЕ 68. Предложите свои варианты по продвижению успешных переговорщиков в вашей компании, подразделении.	
Что следует сделать?	
Кто будет это делать?	
Когда нужно это делать?	

69. РАСПРОСТРАНЕНИЕ	КАК ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ РАСПРОСТРАНЕНИЕ РЕКЛАМЫ ПЕРЕГОВОРОВ ?
Разработанные и утвержденные внутри фирмы рекламные образцы могут распространяться и за пределами организации. Существует масса каналов распространения информации, но предварительно необходимо договориться о следующем: •какова периодичность и массовость распространяемой информации (рекламные материалы могут накапливаться или сменять друг друга с установленной периодичностью) •какова целевая установка (зачем) и целевая аудитория (кому) •каковы наши рекламные ожидания (что ждем в итоге) •как это согласуется со стратегией брендинга Компании	

ЗАДАНИЕ 69. В свободной форме изложите свои соображения по целесообразности, формам, методам, срокам, ответственным лицам и т.д. продвижение успехов наших переговорщиков на внешнем рынке.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

08.РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

70. КОЛЛИЗИИ	КАК ОТСЛЕЖИВАЮТСЯ КОЛЛИЗИИ, ВОЗНИКШИЕ НА ПЕРЕГОВОРАХ?
Коллизия – столкновение противоположных интересов или взглядов. В таких ситуациях у сторон нет официальных претензий друг к другу, но возникают деловые недоразумения, не способствующие дальнейшему развитию отношений. Причины коллизий: 1. В основе любой коллизии лежит недоверие сторон, сомнения, неприязнь, возникшая в ходе переговоров. 2. Несовершенство коммуникаций: неверно сказанные или непонятые слова. 3. Несоблюдение договоренностей одной из сторон. Деловая коллизия – нормальное явление, но, чтобы не перевести ее в конфликт, необходимо: 1. Перейти на уровень детального разбора претензий 2. Провести скрупулёзный анализ документов 3. При разрешении коллизии убедиться, что вопрос исчерпан (“Итак,...”)	

ЗАДАНИЕ 70. Вычислите в своей практике наиболее типовые коллизии, проведите тщательный анализ и дайте 3–4 конструктивных рекомендации, как избежать такие ситуации	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

71. РЕКЛАМАЦИИ	КАК РАБОТАТЬ С РЕКЛАМАЦИЯМИ?
Рекламация – деловая коллизия, официально оформленная и предъявленная одной из сторон в виде претензии. Причиной рекламаций может стать и ослабленный контроль на участках работы с заказчиком. Однако такой контроль не является прямой функцией переговорщика, и рекламация может говорить и о рассогласованности действий внутри компании. Поэтому важно четко определить ответственного исполнителя от компании. Если все же ответственным исполнителем является менеджер по продажам, необходимо предусмотреть возможность вторичного контроля, который поможет избежать рекламации. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Все рекламации должны документально фиксироваться, храниться и разбираться на совещаниях. Отчет о рассмотрении рекламации должен быть обязательно предъявлен заказчику. В свою очередь клиент должен подтвердить сатисфакцию – это ценный конечный продукт на этом этапе.	

ЗАДАНИЕ 71. Предложите краткую инструкцию по обработке рекламаций для менеджера по продажам.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

08.РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

72. РЕКОМЕНДАЦИИ	КАК ВЫРАБАТЫВАТЬ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИТОГАМ ПЕРЕГОВОРОВ?
Работа с рекламациями и коллизиями, как внутренний мониторинг за качеством переговоров, должна завершаться выработкой аналитических рекомендаций, представленных руководству изменения регламента работы менеджеров по продажам. К рекомендациям – “отпискам” относятся данные, набранные беспорядочно. Хорошие рекомендации предполагают, что менеджер по истечению отчетного периода проводит системный анализ итогов переговоров. Целью таких рекомендаций является улучшение и усовершенствование позиций по блокам 001, 002, 003. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Если вы хотите заработать больше и быть успешней, то совершенствование должно стать неотъемлемой частью вашей деятельности.	
ЗАДАНИЕ 72. Предложите процедуру подачи, рассмотрения и продвижения таких рекомендаций в компании, которые можно было бы узаконить и невозможно игнорировать.	
РАБОЧЕЕ ПОЛЕ	

ЗАМЕТКИ ПО БЛОКУ 08 “РЕКЛАМНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ ”
Каждый день работы IBM посвящен развитию бизнеса, а не занятию бизнесом. Том Уотсон, основатель

09. PR И ЗАКРЕПЛЕНИЕ УСПЕХОВ

73. ВНЕШНЯЯ РЕАКЦИЯ	КАК ОТСЛЕЖИВАТЬ ВНЕШНЮЮ РЕАКЦИЮ НА ПЕРЕГОВОРЫ?
Традиционно отслеживанием внешней реакции занимается отдел мониторинга, PR, служба контроля качества и т.д. Учитывая трудоемкость задач мониторинга и нежелательность частых (излишне навязчивых) обращений к клиенту, рекомендуется проводить такие опросы не чаще одного раза в год и связывать их с официальными мероприятиями. Наиболее часто употребляемая и рекомендуемая форма опроса – стандартная форма отзыва, которая входит в договорной пакет: клиент рассматривает форму как официальный документ. Тем не менее, возможны и устные переговоры (очно), и телефонные обращения вашего руководства к клиенту. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Нам важно знать, чем клиент недоволен, что он может порекомендовать изменить.	

ЗАДАНИЕ 73. Постарайтесь предложить форму такого бланка, который входил бы в “договорной пакет” и носил ненавязчивый характер. Имейте в виду, что эта форма носит PR–функцию, делая клиента соучастником производственных процессов вашей компании.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

74. АНАЛИЗ МОНИТОРИНГА	КАК ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГА?
Суть анализа данных мониторинга сводится во-первых, к “разложению” отрицательных результатов мониторинга на составные части, во-вторых, анализу каждой микрочасти, в-третьих, синтеза (объединения) частей в систему. Успех анализа заключается во владении причинно–следственными связями (за каждым следствием увидеть причину) и в его максимальной подробности: не упускайте даже малозначительных деталей. Главное в анализе – не установить факт, а выявить его причину и уловить тенденцию. Грамотный анализ показывает неочевидное, поэтому, проводя анализ, используйте бесконечные “почему”. ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО: Анализ делается с целью не выявить слабые звенья в работе, а понять, что делать дальше.	

ЗАДАНИЕ 74. Найдите конкретный пример неординарной негативной реакции клиента и проведите конструктивный анализ с помощью бесконечных “почему”(Случилось то–то. Почему? Потому. А это почему? А это потому–то. Ну, а это почему?!... и т.д.)

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

Описание желаемого имиджа (результат презентации)	Что для этого вы будете делать	Обоснование (докажите, что это действие приведет к желаемому имиджу)

09. PR И ЗАКРЕПЛЕНИЕ УСПЕХОВ

77. ДЕМОНСТРАЦИЯ	ЧТО ТАКОЕ ПОКАЗАТЕЛЬНЫЕ ДЕМОНСТРАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ?
Цель любой показательной демонстрации – не обучение, а мотивация сотрудников на успех в переговорах и ориентация на преимущества в использовании предлагаемых технологий. Типичная ошибка – попытка научить чему-либо. Наиболее благодарной аудиторией на демонстрациях являются стажеры, будущие работники, реже – специально подобранная клиентура. Кроме того, демонстрация решает и задачи продвижения личного мастерства, скрытого карьерного движения в коллективе. Ошибочным является увильвание сотрудников от демонстрации – этим они лишают себя возможности накопления личного капитала в компании.	

ЗАДАНИЕ 77. Попробуйте точно охарактеризовать целевые группы для показательных демонстраций и определитесь с тем, что лично вы можете продемонстрировать аудитории (доказывайте свое мастерство!)

Целевая группа “кто?”	Чем лично вы сможете заинтересовать эту группу?	Как вы это сделаете?

78. PR-АКЦИИ	КАК ОРГАНИЗОВАТЬ PR-АКЦИИ?
Целью таких акций является привлечение внимание новой общественности к вашей деятельности. PR-акция не преследует цели повышения продаж и не предназначена для “обработки” покупателя. Основной задачей PR-акции является создание и поддержание имиджа. Для вас такой общественностью могут стать не только потенциальные покупатели, но и весьма неожиданные аудитории. Эффект от хорошо организованных PR-акций по продвижению ваших успехов должен быть такой: “Смотри-ка, я и не думал, что в этой компании такое внимание уделяется искусству переговоров по продажам!!!”	

ЗАДАНИЕ 78. Предложите несколько PR- мероприятий в городе по продвижению своих достижений в области менеджмента продаж.

--

09. PR И ЗАКРЕПЛЕНИЕ УСПЕХОВ

79. АРХИВ	КАК ОТБИРАТЬ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ АРХИВА И ЛЕТОПИСИ?
В уважающей себя компании деятельность отражается в архивных документах или летописи. Ваш личный опыт является таким же достоянием для компании, как и ее титулы, награды. Опыт архивирования личных достижений менеджеров по продажам показал, что и здесь должна существовать технология подбора, переработки и представления данных, которая является официальным регламентом для компании. При отборе информации можно пользоваться простым критерием: новый сотрудник или независимый эксперт должны иметь возможность легко получить информацию о том, как набирался опыт и развивался менеджер, т.е. иметь возможность “реконструкции” событий.	

ЗАДАНИЕ 79. Предложите свой вариант внутрифирменной инструкции по архивированию личного опыта эффективных продаж и ведения переговоров.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

80. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ	КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ОТОБРАННОЙ ИНФОРМАЦИИ?
Как показал реальный опыт, сложность заключается не в наборе информации, а в ее конструктивном целевом использовании. Каждая фирма сталкивается с тем, что обладает важной, но неиспользуемой информацией: О существовании такой информации либо не все знают, либо не имеют к ней доступа, либо она просто не требуется для работы. Рекомендации: 1. В организации должен быть введен и официально утвержден регламент работы с архивной информацией; 2. В этом регламенте должно быть указание на периодическое “перелопачивание” хранимой информации (цель: держать в памяти и объем и содержание данных); 3. Любое обращение к информации должно иметь “сухой остаток” в виде записей, привязанных к текущим задачам.	

ЗАДАНИЕ 80. Объясните, почему в настоящее время в компании отсутствует система работы с архивной информацией по переговорам. Предложите 3–4 конструктивных мероприятия, которые бы изменили положение.

РАБОЧЕЕ ПОЛЕ

81.ИТОГИ	КАК В ЦЕЛОМ ПОДВОДЯТСЯ ИТОГИ И ВЫРАБАТЫВАЮТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ?
Вы закончили работу по технологии. Наверное, что-то было очень важно, что-то не имело особого значения (лично для вас), что-то непонятно или отвергнуто вами. Мы не только не огорчены этим, а, наоборот, мы считаем, что всякая технология, которую человек осваивает, только тогда начнет работать на него, когда он “привяжет” ее и к своему рабочему месту, и к должности, и к задачам, и к своему собственному языку (речи), вплоть до слов, свойственных только вам. Более того, бесконечно переделывайте, переклеивайте, перечеркивайте, доклеивайте, вырезайте – делайте с этой технологией все, что считаете нужным. Это ваша технология, и она должна работать на вас. Что же в итоге? Как и любая другая работа, ваша работа по технологии должна завершиться системным анализом практики продаж и переговоров, с которой столкнулись лично вы. Этот анализ делается для того, чтобы вы обязательно представили руководству развернутую записку (в форме, принятой в компании) с предложениями и рекомендациями, которые затрагивают саму сущность системы продаж. Это ваше главное задание. Но прежде выполните последнее задание 81. Наша рекомендация на будущее: введите в свою практику так называемые персональные системные отчеты по организации продаж и проведению переговоров. Обсудите с руководителем, насколько они целесообразны, когда и в какой форме, кому их следует представлять и т.д. Очень важно понимать, что это отнюдь не стремление к ложному бюрократизму и бумаготворчеству, а эффективнейший механизм наращивания вашего опыта. В таком отчете (подготовленном за определенный отчетный период) вы анализируете абсолютно все элементы технологии, находите сильные и слабые стороны, фиксируете преимущества и недостатки использованных методов и, тем самым, конечно же, развиваетесь.	

Что для одного ошибка, для другого исходные данные.
Закон Мерфи–Бермана

ПОСЛЕДНЕЕ ЗАДАНИЕ 81
Проработав полностью всю технологию, я прихожу к необходимости взять на себя следующие обязательства или поставить перед собой следующие задачи: