

СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ МЕНЕДЖЕРОВ ПО АКТИВНЫМ ПРОДАЖАМ

Татьяна Кроткова

Если вы собственник бизнеса и перед вами в текущий посткризисный период встал вопрос выживания в конкурентной среде и возникла необходимость увеличения ваших продаж, уверена, первое, что придет вам на ум, — подучить тех, кто за них отвечает. Где искать тренера, который бы справился с этой задачей и сделал бы из ваших сейлзов активных «клиентчиков»? Желательно в кратчайшие сроки и за минимальные деньги. Вы бросаете все свои силы на прочесывание рынка с целью найти подходящую тренинговую компанию и обращаетесь к друзьям и знакомым в надежде на то, что они посоветуют достойного специалиста.

Беда в том, что все «специалисты» были выращены докризисным рынком. И тот, кого вы нашли (если нашли), вряд ли обладает методикой и системой для обучения ваших продавцов. С большой долей вероятности он предложит вам стандартный 2-дневный тренинг продаж, который будет являться смесью теории из учебников и психологических приемов. В до-

кризисное время спрос на подобные тренинги был стабилен.

Скорее всего, сейчас вашему бизнесу необходимо менять докризисную систему продаж. Она была реактивной: продавцы продавали стихийно, они просто следовали желаниям клиента. Сегодня в условиях жесткой конкуренции ваша система продаж должна стать проактивной. В ней продавец должен формировать у клиента потребность купить именно у вас и этим генерировать продажи самостоятельно.

Для того чтобы сделать вашу систему продаж проактивной, формата 2-дневного тренинга с играми недостаточно. Необходимо применять специальную методологию, обучение по которой учитывает технологии продаж именно вашего продукта, развивает в учениках проактивную позицию, вовлекает их в процесс обучения и стимулирует в них желание добиваться результата и надежно закрепляет полученные знания в «полях».

Для того чтобы понять, какой должна быть методология обучения менеджеров по продажам,

вначале коснемся причин, почему 2-дневный тренинг не работает.

ПОЧЕМУ ТРЕНИНГ НЕ РАБОТАЕТ?

Каждому приходилось участвовать в семинаре, на котором тренер казался знающим абсолютно все, хотелось делать записи за ним, было весело, атмосфера приятная. Вроде время потрачено не зря. Но месяц спустя имя спикера уже с трудом вспоминалось, а большая часть «знаний», которые записывались, так и осталась на бумаге.

Согласно американской статистике, 87% информации, полученной на семинарах или мастер-классах, забывается в течение 30 дней.

Частично проблема в том, что знания, полученные в тренинге, не закрепляются потом на практике. А то, что не тренируется регулярно, забывается. Однако нежелание студентов напрягаться, заглядывать в записи и на практике пробовать то, чему их учили на тренинге, лишь частично объяс-



ТАТЬЯНА КРОТКОВА

Эксперт по активным продажам B2B, тренер, бизнес-консультант. 15 лет в личных продажах и управлении продажами в иностранных и российских компаниях. Построение системы продаж КБ «Юниаструм», КБ «Юнистрим», УК «Олма-Финанс». Уникальная методика обучения активным продажам.

www.activesalesgroup.ru
e-mail: info@activesalesgroup.ru
тел. 8 965 294 89 09

няет его низкую эффективность. Есть и другие причины.

Существуют три базовые ошибки, из-за которых тренинг не обеспечивает устойчивый во времени результат.

ОШИБКА 1. НЕВЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

Перво-наперво, необходимо учить тому, что действительно нужно. Кто определяет компетенции продавцов и то, чего им не хватает для того, чтобы хорошо продавать? В случае если это начальники отделов по работе с персоналом, вспомним, что сами они тоже не имеют опыта в продажах. Тесты по компетенциям зачастую не определяют на 100%, что же является главным, чему нужно научить продавца.

В продажах существуют десятки приемов, которые могут влиять на результативность, но невозможно за короткий отрезок времени обучить человека сразу всему. Необходимо выявить, научить и закрепить на практике именно то, что является ключевым для обеспечения результативных продаж.

ОШИБКА 2. МЕНЕДЖЕРЫ НЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Часто, особенно на корпоративных тренингах, мы наблюдаем откровенную демонстрацию нежелания продавцов участвовать в

обучении. Руководителям продаж хорошо знакома и ее скрытая форма: когда продавцы не применяют в «поле» те знания, которые они получили на тренинге. Не удивительно. Ведь программа выбиралась без их участия. Вовлеченность отсутствует: их потребности не учитывались, выгода не ясна. Процесс обучения им не продан.

Эта продажа ничем не отличается от любой другой. Покупатель (в нашем случае – ваши продавцы) должен «купить» программу тренинга как решение для своих потребностей, существование которых они признают. Без мотивации к обучению студент усваивать материал не будет.

Продавцы должны согласовать и принять план их обучения. Тогда они будут активно участвовать в тренинге и, как следствие, в развитии продаж вашей компании, которое вы замыслили у себя в кабинете. А как вы хотите научить их быть проактивными, если на такой важный процесс, как обучение, загоняете их, как школьников?

ОШИБКА 3. НЕЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРЕНОС

«Перенос» – это термин, под которым мы понимаем процесс применения полученных знаний в «поле». Это именно то, ради чего бизнес-организация осуществляет обучение своего персонала и чем

оно отличается от занятий в школе или в институте.

И именно этот процесс начисто отсутствует в 99% обучающих программ! На мой взгляд, основная причина не в том, что тренинговыми компаниям не выгодно предлагать эту услугу (она существенно повышает стоимость обучения), а в том, что большинство тренеров не является практиками, у них отсутствует опыт личных продаж. А если так, они не могут дать ни качественную поддержку вашим продавцам в «поле», ни грамотную обратную связь на предмет допущенных ошибок.

ТРЕНЕР НЕ ПРОДАВЕЦ

Может ли тренер без опыта научить продавцов продавать? Любимый аргумент тренеров, не имеющих личного опыта в продажах, в этом случае таков: врач не обязательно должен переболеть болезнью, чтобы знать, как ее лечить. На мой взгляд, очень слабый аргумент.

Было бы странно, если бы кататься на горных лыжах меня учил человек, никогда на них не стоявший, водить машину – водитель без одного дня стажа, готовить – повар без навыков приготовления пищи; если бы спектакль в театре ставил режиссер,

не умеющий сам играть вообще, а стройкой руководил бы человек, знающий только из книжек, как строить дом.

Мне приходилось наблюдать подготовку тренинга менеджером по работе с персоналом одной из российских компаний. Перед ней стояла задача — создать тренинг для менеджеров по продажам. Я выступала в роли эксперта для оценки эффективности подготовленного тренинга. «Тренер» справилась с теорией и верно подобрала игры. Однако было одно «но»: ни на один практический вопрос она ответить не могла. Мне как продавцу с опытом было видно невооруженным глазом, что ни один практический кейс она не решит, ни на один вопрос из реальной практики она не ответит. Я ей не верила. И как продавец не воспринимала материал. Подобные «мастера» с базовым образованием психолога обычно работают в корпоративных университетах и обучают наших сотрудников. Могут ли они их научить продавать?

ПРОДАЮЩАЯ МЕТОДОЛОГИЯ

Система обучения менеджеров по продажам должна отвечать следующим требованиям:

1. Обучение активным продажам должно быть построенным на ваших технологиях продаж.

Обучение должно не просто «учитывать индивидуальные особенности» вашего бизнеса и быть «адаптированным под заказчика». Оно должно быть целиком построено на технологии продаж именно вашего товара или услуги. Если она не формализована, бизнес-тренер должен ее «разглядеть» и создать. Хотя бы в первом приближении. В дальнейшем ваша задача — уже с помощью обу-

ОБУЧЕНИЕ ДОЛЖНО НЕ ПРОСТО «УЧИТЫВАТЬ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ» ВАШЕГО БИЗНЕСА. ОНО ДОЛЖНО БЫТЬ ЦЕЛИКОМ ПОСТРОЕНО НА ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ ИМЕННО ВАШЕГО ТОВАРА ИЛИ УСЛУГИ.

ченных «проактивных» продавцов ее доработать и создать стандарты продаж или корпоративную книгу продаж.

2. Обучение должно обеспечивать закрепление знаний в «поле».

Для этого, как до начала тренинга, так и во время и после него, необходимо запустить следующие процессы:



Здесь под «мотивацией» мы понимаем те процедуры, которые вы будете производить с целью заинтересовать ваших менеджеров в получении результата по окончании тренинга активных продаж.

Под «вовлечением» мы понимаем шаги, которые вы предпримете до начала тренингового процесса с тем, чтобы продавцы ясно увидели полезность новых знаний именно для себя и оценили возможность применения навыков «проактивности» в рабочей и повседневной жизни.

Под «переносом» мы понимаем процесс измерения и контроля того, что продавцы применяют в «поле» после обучения. А под «закреплением» — работу фасилитатора (тренера, либо одного из опытных продавцов или супервайзера, либо самого начальника отдела продаж), который выполняет функцию ассистента по переносу полученных в тренинге знаний на практику. Основная его за-

дача — сократить до минимума время «от класса до поля» и помочь продавцу как можно быстрее начать продавать активно.

3. Обучение должно проводиться тренером-практиком.

Так как проактивная модель требует не только обладания навыками активных продаж (компетенции активного поиска новых клиентов, возобновление отношений со старыми, увеличение количества повторных заказов), но и знания и понимания бизнес-процессов клиента, а также умения прогнозировать их развитие, необходимо, чтобы у тренера был опыт личных продаж и работы в коммерческих структурах.

4. Обучение должно быть регулярным.

Готовьтесь заранее к тому, что текучка в отделе активных продаж обязательно будет. А это значит, что для того, чтобы он не снижал показателей, создайте систему регулярного ввода в бой новобранцев. Для этого максимально формализуйте процесс обучения: пропишите все необходимые для быстрого освоения новичком стандарты продаж, скрипты и т. п. Что касается работы с тренером на регулярной основе, я уверена, что достаточно иметь (взрастить!) такого начальника отдела продаж, который один раз научится методологии обучения активным продажам, закрепит ее в своей практике, а затем возьмет на себя обучение новых сотрудников отдела.