



Тренинг по продажам: каким он должен быть

- » Зачем обучать команду продавцов?
- » Проблема А: неправильное содержание тренинга
- » Проблема В: менеджеры не вовлечены в обучение
- » Проблема С: неэффективный перенос

80% тренингов для продавцов не обеспечивает устойчивый во времени результат

До кризиса российский рынок бизнес-тренингов составлял около 1 млрд. долларов и рос на 30% в год. Спрос рождал предложение: многие компании, заработав деньги, поняли, как много они еще не знают и решили подучить свой персонал: создавали корпоративные университеты, нанимали в штат коучей, приглашали «внешних» тренеров, посылали сотрудников на обучение в тренинговые центры.

Обучать обучали, а вот результативность тренингов обычно не оценивали: нет времени рассчитывать ROI или проводить комплексную оценку «по Киркпатрику». На рынке появилось много тренеров-«профессионалов», которые не работают на результат. Они обучают ваш персонал премудростям бизнеса, но при этом ... не имеют ни малейшего практического опыта.

Почему тренинг по продажам не дает результат

В США **80%** тренингов для продавцов **не** обеспечивают ощутимый, устойчивый во времени результат.

Наша статистика, если бы она была, была бы схожей. После кризиса появилось много статей о низкой результативности проводимых тренингов по продажам. Большинство тренеров на рынке бизнес-тренерства можно сравнить с обычным рядовым менеджером весьма низкой квалификации: он не имеет ни специфических знаний бизнеса, ни навыков, ни желания впахивать «в поте лица», ни умения вести за собой команду на результат, ни управлять ей.

Вот такой тренер-«профи» без личного опыта в продажах за два дня творит «чудо» – учит Ваших сотрудников продавать. На самом деле он отчитывает теоретический материал. Что Вы будете делать с ним после тренинга – решать Вам. Он, конечно, может и не просто читать теорию, а выполнять и «правило Колба», и справляться на «отлично» с «групповой динамикой». Но это все равно не даст Вам гарантию того, что Ваши продавцы будут и через 2 месяца после тренинга продавать лучше, чем до него. Отличное шоу не гарантирует результат.

Начальники подразделений по работе с персоналом жалуются: вроде и обучили персонал, и систему выстроили как надо, «по учебнику», и научили работать по стандартам и регламентам. Вроде все делаем правильно, но... продажи не растут. Выясняют причину. Обнаруживают, что sales reps заточены не на результат, а на ... процесс. Продавец, звонящий Клиентам, назначающий встречи, выезжающий на них, ведущий переговоры, но не обеспечивающий роста продаж – страшный сон любого гендирера. Как в анекдоте: «Ну не шмогла, не шмогла...». Что тут скажешь: деятельность есть, нет одного – результата.

Зачем учить команду продавцов?

Ключевая задача любого бизнеса – обеспечить рост продаж. Продавец сегодня самая востребованная вакансия на рынке. По моим наблюдениям



Как правило, на вакансию «менеджер по продажам» берут вчерашних студентов, не имеющих ни коммуникативных навыков, ни понимания бизнеса организации, в которую идут работать, ни бизнеса тех, кому предстоит продавать

заполняется она тремя типами продавцов:

1. «Новички»

Как правило, на вакансию «менеджер по продажам» берут вчерашних студентов, не имеющих ни коммуникативных навыков, ни понимания бизнеса организации, в которую идут работать, ни бизнеса тех, кому предстоит продавать. В этом случае не обучишь персонал, получишь отдел нахлебников, которых придется рано или поздно увольнять.

2. «Опытные»

Иногда я слышу от гендиров, что они предпочитают брать продавцов уже «с опытом». Но опытные продавцы хорошо сидят там, где они уже сидят. Если у Вас достаточно средств, чтобы перекупить их с их знаниями и клиентскими базами и полностью укомплектовать отдел продаж, то это действительно большая удача. Только в случае, если вся эта команда их той же отрасли, в которой Ваш бизнес. Если из другой, то у Вашего бизнеса, и, соответственно, у Ваших продаж, обязательно существует специфика. И в этом случае, чем быстрее этой специфике обучишь, тем быстрее увеличишь продажи.

3. «Профи»

Если Ваши продавцы работают в компании уже давно, они абсолютно уверены, что они «профессионалы» и уж чему-чему, а продавать их учить не надо. Они сидят на «своих» клиентах, часто манипулируют руководством, грозясь уйти, если им что-то не понравится, и, если нет ресурсов, чтобы проверить достоверность информации о том, что «увеличить продажи нельзя уже никак – это точно предел», приходится им верить. В этом случае, если сделать аудит того, **как** они продают, можно увидеть, что их «проверенные» приемы в поменявшейся бизнес-среде сегодня уже не работают. Если этих «профи» замотивировать на обучение и вовлечь в процесс тренинга, то они отлично передают свой опыт и «новичкам», и обучаются новым приемам.

Тренер без практического опыта: миф и реальность

Может ли тренер без опыта научить продавцов продавать? Любимый аргумент тренеров, не имеющих личного опыта в продажах, на этот вопрос, что 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 не стоящий на лыжах, 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

» «Опыт» и «знания» не синонимы. Тренинг, проводимый теоретиком, совершенно бесполезен.

» **87%** информации полученной на семинарах или мастер-классах забывается в течение **30 дней**.

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 подобрала верно игры. Однако было одно **НО**: ни на один практический вопрос она ответить не могла. Мне, как продавнику 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?

В моей практике был опыт работы в качестве начальника управления продаж одного из крупных российских банков. Я никому не доверяла обучение персонала продажам, и занималась этим лично. Результаты продаж были выдающимися. Штат продавцов постоянно расширялся, и обучать их нужно было постоянно. На это уходило много времени и сил. Чтобы облегчить мою участь, было принято решение взять на работу внешних тренеров с базовым психологическим образованием. Их стиль обучения развивал личность, однако в нем отсутствовала системность так необходимая людям бизнеса. Люди, обученные по их методике не показывали таких же отличных результатов, как мои ученики.

Кратко я вижу ситуацию следующим образом:

1. Если в компании есть продавники, их необходимо обучать.
2. «Опыт» и «знания» это не синонимы. Тренинг, проводимый теоретиком, совершенно бесполезен.
3. Если 80% (а для РФ, я считаю, эта цифра доходит до 90%) тренингов по продажам не работает, то существуют специфические характеристики для тех 10%, которые приносят реальный результат. Если их знать, то появляется возможность потратить бюджет, выделенный на обучение персонала с действительной пользой, а не выбросить деньги на ветер.

Почему тренинг не работает

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

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

» В продажах существует десятки приемов, которые могут влиять на результативность продажи, но невозможно научить за короткий отрезок времени человека сразу всему.

» Перенос это единственный процесс, ради которого бизнес организация осуществляет обучение своего персонала и которым он отличается от обучения в школе или в институте.

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 в тренинге, лишь частичное объяснение низкой эффективности тренинга. Существуют и другие причины.

Существуют три базовые причины, почему тренинг не обеспечивает устойчивый во времени результат:

А. Неверное содержание тренинга

Перво-наперво, необходимо учить тому, чему действительно нужно учить. **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 существует десятки приемов, которые могут влиять на результативность продажи, но невозможно научить за короткий отрезок времени человека сразу всему. Необходимо выявить, научить и закрепить на практике именно тому, что является ключевым для обеспечения результативных продаж.

В. Менеджеры не вовлечены в процесс обучения

Часто особенно в корпоративных тренингах мы наблюдаем откровенную демонстрацию нежелания продавцов участвовать в обучении. Не удивительно. Ведь программа выбиралась без их участия. Вовлечение в процесс отсутствует: их потребности не учитывались, выгода не ясна. Процесс им не продан.

Эта продажа не отличается ничем от любой другой. Покупатель (в нашем случае - sales rep) должен «купить» программу тренинга как решение для своих потребностей, существование которых он признает. Без мотивации к обучению студент усваивать материал не будет.

Продавцы должны согласовать и принять план их обучения. Тогда они будут активно участвовать в Плане Развития Продаж Вашей компании, который Вы замыслили у себя в кабинете. А как Вы хотите научить их быть проактивными, если на такой важный процесс загоняете их как школьников на учебу?

С. Неэффективный Перенос

Перенос это термин, под которым мы понимаем процесс переноса полученных знаний в «поле». **Это единственный процесс, ради которого бизнес-организация осуществляет обучение своего персонала и которым он отличается от обучения в школе или в институте.**

Для того, чтобы перенос осуществился, до начала тренинга, во время него и после него необходимо соблюдать следующие условия:



» Базовая задача, которая стоит перед компанией, заказывающей тренинг, чтобы продавцы начали применять все знания и навыки, которые они получают на тренинге, в «поле».

1. Необходимо вовлечь менеджеров в процесс обучения еще до начала тренинга.
2. До начала тренингового процесса студенты должны ясно видеть полезность новых знаний и возможность их применения в их повседневной рабочей жизни.
3. Студенты должны знать, что последующая за тренингом практика будет измерять и контролировать то, что они применяют в «поле».
4. После тренинга на месте должен быть фасилитатор (часто один из продавцов, супервайзер, либо начальник отдела продаж), выполняющий функцию ассистента по переносу полученных в тренинге знаний на практику. Основная задача фасилитатора - сократить до минимума время «от класса до поля» и помочь студентам как можно быстрее практиковать полученные знания в «полях».

Обычный тренинг может содержать некоторую полезную информацию. Сразу после него студент может начать ее применять. Но пару недель спустя, продавец возвращается к своему старому поведению. Таким образом, результат не закрепляется со временем.

Процесс переноса в «поле» является самым важным. **Базовая задача, которая стоит перед компанией, заказывающей тренинг, чтобы продавцы начали применять все знания и навыки, которые они получают на тренинге, в «поле».** И, на мой взгляд, ответственность за выполнение этой задачи должны нести и Заказчик, и тот, кто утверждает, что научит продавцов продавать – тренер.

Как сделать тренинг эффективным

Чтобы продажи после обучения постоянно росли, и чтобы деньги, которые Вы потратили на тренинг, не оказались выброшенными на ветер, в тренинговом процессе необходимо обеспечить выполнение несколько условий:

проблемы	решения
А. Неверное содержание тренинга	<ul style="list-style-type: none">• Диагностика существующих навыков практикующим тренером• Фокус на Ключевых Навыках Продаж• Подготовка содержания тренинга "под заказ"
В. Менеджеры невовлечены в процесс тренинга	<ul style="list-style-type: none">• Согласование потребностей менеджеров до тренинга• Подготовка супервайзеров• Вовлечение студентов в создание "Лучшие и эффективные приемы продаж"
С. Неэффективная система переноса знаний в "поле"	<ul style="list-style-type: none">• Сбор и анализ результатов работы в "поле"• Корректировка навыков и приемов• Тестирование / корректировка навыков. Сертификация.

В случае, если Вы заинтересовались этим материалом буду рада ответить на все вопросы.

Татьяна Кроткова