

ТРЕНИНГ ПРОДАЖ:

как повысить его эффективность

Тренинг продаж – один из наиболее востребованных организациями. Он занимает одно из первых мест среди программ обучения, которые предлагают тренинговые компании, внутренние и внешние тренеры. Имея более чем 13-летний опыт предоставления данных услуг в роли как внешнего, так и внутреннего тренера, а также в роли обучающего тренера, поделюсь некоторыми наблюдениями, которые, возможно, будут полезны заказчикам тренингов, а моим коллегам помогут определить принципы успешного проведения корпоративного тренинга продаж

Первая идея адекватно воспринимается заказчиками тренинга, во всяком случае на рациональном уровне. Она состоит в разделении бизнес-задач организации, подразделения продаж и целей тренинга.

Как правило, главная бизнес-задача, которую решает тренинг продаж, — *повышение объема продаж*. Вопрос заключается в том, может ли тренинг непосредственно повлиять на объем продаж, и можно ли измерить это изменение. Как правило, на продажи влияет ряд факторов, не связанных с тренингом: жизненный цикл продукта, действия конкурентов, сезонные факторы, система мотивации, текучесть кадров, подъем и спад клиентской активности, рекламная кампания, жизненный цикл процесса продажи (в случае реализации сложного оборудования он может длиться более года) и т. д.

Так, в случае продажи ноутбуков в салоне (это во многом будет справедливо при продаже других продуктов, требующих клиенторентированного подхода) от продавца зависит:

1. Использует ли он активный подход к продажам: будет он сам инициировать контакт с клиентом или ожидать, что клиент подойдет к нему.

2. Умеет ли он устанавливать доверительные отношения с клиентом, чтобы раскрыть и понять его потребности, — как потребности в продукте, так и эмоциональные, связанные с покупкой, или он общается формально, не принимая во внимание эмоциональные реакции собеседника.

3. Управляет ли он процессом продажи (знаком ли с этапами процесса продажи, ключевыми техни-

ками, технологиями и приемами продаж) или пассивно следует за клиентом.

4. Знает ли он свой продукт настолько, что может сделать клиенту оптимальное предложение, или он не очень хорошо разбирается в продукте и, соответственно, может продать его только тем, кто хочет его купить, или полным «чайникам». В последнем случае выпадает группа клиентов, которых надо проконсультировать в выборе продукта, предложив несколько вариантов.

5. Ориентируется ли он в рынке своей продукции, понимает ли потребности своих клиентов, знает ли своих конкурентов и их предложения, умеет ли гибко реагировать на возражения покупателей, или он не идет дальше выдвижения своего предложения.

От продавца в данной ситуации не зависит: находится ли магазин в удобном для клиента месте, правильно ли осуществляется рекламная политика компании, как действуют конкуренты (в том числе конкурентоспособность ценовой политики). Он также не отвечает за наличие нужного ассортимента и не может влиять на клиентские предпочтения способа покупки (например, желание покупать товар в интернет-магазине).

Кроме того, важно понимать, что люди по-разному обучаются. Кто-то готов сразу же перестроиться и начать использовать новые подходы, о которых узнал на тренинге, а кто-то, наоборот, должен сначала осмыслить их, осторожно опробовать, поверить в то, что эти подходы могут работать.

В моей практике был случай, когда два продавца одного и того же салона проходили тренинг продаж компьютерной техники. Один из них был очень активным, участвовал во всех ситуациях, предлагавшихся во время тренинга. Второй же играл роль наблюдателя, предпочитал задавать вопросы, а не действовать, ко многому относился критически, как бы пробовал на зуб. При этом было видно, что он постепенно вовлекается в процесс и все больше доверяет происходящему. Спустя некоторое время я проводил управленческий тренинг для директоров салонов этой компании и поинтересовался результатами деятельности двух упомянутых выше сотрудников. Директор салона, в котором они работают, очень хвалила первого продавца: он активно включился в работу и стал демонстрировать новые подходы. О втором же она сказала, что результатов пока не видно. Я посоветовал наблюдать за его изменениями более внимательно. И через несколько месяцев, когда я опять спросил у директора салона об этом продавце, она отозвалась о нем очень хорошо: он к тому времени уже полностью освоил новый подход и эффективно общался с клиентами.

ОТКАЗ ОТ СТЕРЕОТИПОВ

Когда новичок приходит в торговую компанию, у него есть мотивация научиться продавать, так как существует разрыв между его нынешней некомпетентностью и необходимой компетентностью. Он смотрит, как это делают более опытные продавцы, осваивает продукт, набивает первые шишки в общении с клиентами. Через несколько недель он начинает чувствовать себя более свободно, и его развитие может приостановиться. Закрепляются профессиональные стереотипы, создается образ хорошего клиента, трудного клиента и не клиента. А дальше продавец начинает воспроизводить стереотипное поведение в области привычного комфорта. У работника формируется модель (или субъективная картина) мира, опираясь на которую, он выстраивает свое поведение и вырабатывает отношение к происходящему. Эта модель не всегда адекватна реальности. Продуктивность продавца резко повысилась по сравнению с начальным уровнем, но максимальна ли она с точки зрения потенциала данного сотрудника — большой вопрос. На этом недополучает деньги и компания, и сам продавец, если его доход зависит от объема продаж.

Задача тренинга — вывести торговый персонал из привычной зоны комфорта в область ближайшего развития, способствовать изменениям в его профессиональном поведении. Но *всякое изменение, как правило, встречает сопротивление*. Если во время тренинга содействие изменениям вызвано фигурой тренера, групповой поддержкой и другими пози-

тивными факторами, то после тренинга продавец окажется один на один с клиентом и может быстро вернуться в область привычного комфорта.

ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ: БЕСКОНЕЧНОСТЬ И ДАЛЬШЕ

Важно создать глубинную мотивацию изменений — условно говоря, модель мира продавца должна измениться. Благодаря этому он будет стремиться изменить модель привычного поведения, у него должны возникнуть новые ориентиры в реальности, опираясь на которые, он будет настойчиво менять свое поведение. Что же способствует этому в ходе тренинга? Новый **мифодизайн**, благодаря которому продавец увидит реальность по-другому.

Наше представление о мире иррационально, точнее, наша картина мира мифологична — основана на мифах. **Миф** — это представление человека о том, как устроен мир и как он меняется. В этом смысле миф — регулятор нашего актуального поведения. Мифология иногда заменяет компетентность.

Аквалангиста, который ныряет под воду и видит, что к нему приближается темное пятно, похожее на акулу, охватывает паника, и он быстро всплывает на поверхность. Если же на его месте окажется опытный ихтиолог, он сможет распознать в темном пятне рифовую акулу, которая неопасна для человека, и продолжит исследование подводного мира.

Продолжая ряд метафор из водного мира, вспомним известный эксперимент с северной щукой. Ее поместили в одной части большого аквариума, состоящего из двух частей, отгороженных стеклянной перегородкой. Во второй его половине свободно плавали многочисленные мелкие рыбки. Когда щука хотела есть, она делала безуспешные попытки достать рыбок, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбок — невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку убрали, щука, к удивлению исследователей, не атаковала рыбок, даже тех, которые отважно плавали вокруг нее. Она легла на дно и перестала бороться за свое существование. Этот эффект называется **«выученная беспомощность»**.

У щуки сформировался миф о том, что рыбки для нее недоступны, и он оказался сильнее, чем инстинкт самосохранения. Как видно, логика в этом случае не работает.

Ограничивающие рамки мифа проявляются в:

- игнорировании изменения ситуации;
- предположении полной осведомленности («Я знаю, как правильно»);
- склонности к чрезмерному обобщению;
- слепом следовании прошлому опыту;

СПИРАЛЬ БЕСКОНЕЧНОГО РАЗВИТИЯ

ЛЕОНИД БОГДАНОВ,

бизнес-тренер, оргконсультант, персонал-коуч,
Стратегический партнер компании «Бизнес. Маркетинг. Технологии»

С 1992 года проводит тренинги и оказывает консалтинговые услуги в области организационного развития ведущим компаниям в Украине и за рубежом.

Проходил обучение у ведущих специалистов России, Великобритании, США, Германии, Израиля (более 80 сертификатов), в частности:

- Морено-институт и Британская школа социодрамы и организационного развития;
- «Intelligence», Израиль (сертифицированный курс «Проведение групп тренинга в организациях» и курс по организационному консультированию);
- Австрийское Общество Группового Анализа и Групповой Терапии;
- программа Европейской Ассоциации Психотерапии и Санкт-Петербургского Института Тренинга, супервизия под руководством Марши Карп.



Одно из наиболее точных, с моей точки зрения, определений профессионального тренинга звучит так: тренинг - интерактивное опытное обучение, направленное на развитие профессиональной компетентности и формирование профессиональной уверенности.

Компетентность - базовое качество человека, которое предопределяет эффективное или наилучшее поведение (исполнение) в работе. Компетентность является очень глубокой и устойчивой частью человеческой личности, определяет поведение во множестве ситуаций и рабочих задач. Она действительно прогнозирует хорошее или плохое исполнение. Иными словами, компетенции обозначают варианты поведения или мышления, которые проявляются в различных ситуациях в течение длительного времени. Компетентность - набор необходимых компетенций, развитых до уровня хорошего исполнения.

Логика в отношении тренинга продаж такова: мы повышаем компетентность и уверенность участников, а это, в свою очередь, влияет на их взаимодействие с клиентами и приводит к повышению объема продаж.

Но эта логика работает только тогда, когда сам продавец хочет применять знания, полученные в хо-

де тренинга, в своей повседневной практике. Когда речь идет о людях (а тренинг проводят для людей), формальная логика работает не всегда, ведь человек на 90 % руководствуется в своем поведении иррациональными мотивами. Т. е. человек еще должен захотеть применить новые знания на практике. Новые и недостаточно освоенные: тренинг не вырабатывает навык в привычном его понимании - как автоматизированное действие. Особенно если учесть, что обычно в двухдневный тренинг продаж пытаются вместить как можно больше целей и задач. Он формирует лишь основы навыка, т. е. «сырой» навык, а станет ли последний «устойчивым поведением», зависит от мотивации самого продавца. Так формируется компетентность.

Осознание происходит путем соприкосновения с реальностью и последующей рефлексии.

Тренировка - систематическое отработку нового навыка.

Практикование - расстановка маркеров развития и осознанное обращение внимания на них. Этот навык закрепляется в поведении и в какой-то момент начинает воспроизводиться естественным образом.

У участника тренинга формируется личностное знание. Это совмещенные в одном моменте знание и поведение, основанные на адекватном эмоциональном восприятии. По сути дела это выражение нашей неосознанной компетентности.

- неспособности действовать в стрессовом состоянии;
- отказе от рассмотрения альтернатив;
- чувстве жертвы обстоятельств;
- неспособности проанализировать ощущаемые принуждения.

Принуждения — это ограничения, блокирующие наше поведение. Они могут быть реальными и иллюзорными, ментальными, существующими в нашем

представлении о реальности. Реальные ограничения бывают жесткие и гибкие. Только жесткие реальные ограничения (факторы, которые действительно не зависят от продавца) представляют собой непреодолимые препятствия. Одна из самых известных в мире организаций — General Electric — обнаружила, что более 95 % принуждений, выявленных экспертами, классифицированы как иллюзорные или гибкие.

Для каждой ситуации продаж характерны свои мифы ограничения. Например, у страховых агентов могут быть следующие мифы:

1. Нельзя зарабатывать на друзьях — это верный способ их потерять.

2. Нельзя навязывать свой продукт — кому он нужен, тот сам захочет его купить.

А у их клиентов может быть такой миф: если ты от чего-то застраховался, это обязательно случится.

Для продавцов продуктовой розницы мифом ограничений может служить следующее высказывание: «Вежливость никому не нужна, наши покупатели ее все равно не оценят».

Если перенести «эффект северной шуки» на работу продавца в торговой точке, например, предлагающей ноутбуки, то миф может звучать так: «Не нужно показывать клиенту, что ты хочешь вступить с ним в контакт, так как у него это может вызвать злость, и тогда он точно ничего не купит. Если клиент пришел покупать, он сам проявит интерес и обратится к продавцу, и тогда я уделю ему внимание. А к тому, кто покупать не собирается, подходить бесполезно. Это пустая трата времени, которое можно уделить действительно перспективному клиенту». Наверняка эта позиция получила опытное обоснование в ходе общения данного продавца с клиентами и стала для него непреложной истиной. Иными словами, у него возник **миф ограничений**: не навязывайся клиенту, этим ты его только спугнешь, тогда как реальные клиенты сами обращаются к продавцу.

Чего нет в модели мира данного продавца? По всей видимости, он:

- не разделяет торговый зал на транзитную зону, зону отношений и зону интереса к продукту, а значит, пытался установить контакт в неподходящем месте и в не подходящий для этого момент, когда клиент не был готов к контакту;

- недостаточно хорошо представляет себе, как формируется первое впечатление и каким способом инициировать контакт так, чтобы у клиента возникло желание дать положительный отклик и продолжить общение;

- возможно, не очень хорошо представляет себе психологию покупательского поведения и психологию взаимодействия вообще: все люди нуждаются во внимании, особенно индивидуализированном и естественном, а больше всего они

не терпят, когда их игнорируют. Мастерство продавца заключается в том, чтобы дать клиенту почувствовать уникальность расположения к нему;

- неправильно представляет себе саму роль продавца: продавец в салоне не просто эксперт в области продукта, а, прежде всего, специалист по созданию отношений с клиентами.

Еще сложнее, когда подобный миф ограниченный существует не у одного, а у всех продавцов салона, — это уже групповой миф. Тогда каждый новый сотрудник, приходящий работать в данный салон, будет на сознательном и бессознательном уровне получать месседж: «Если хочешь что-то продать, сиди и жди, когда к тебе подойдет клиент».

Для этого трудового коллектива был бы полезен тренинг по активному клиенториентированному подходу к продажам. Учитывая сложившуюся ситуацию, в ходе тренинга нужно сформировать **миф изменений** — новую парадигму, которая позволит продавцам переосмыслить свою роль, усилит их желание овладеть новыми компетенциями и активно применять их на практике.

НОВАЯ ПАРАДИГМА

В данном случае — это новый взгляд на мир. В ней продавец видит себя профессионалом, который способен управлять впечатлениями клиента, вызывать у него желание вступить в контакт, а главное, работник салона осознает, что это значительно увеличивает его шансы продать товар.

Изменения начинаются не на уровне поведения, а на уровне осознания. Если же тренер делает акцент на изменение поведенческих факторов, но оставит нетронутой мифологию продавцов, он может встретить сопротивление в ходе тренинга и столкнуться с низкой мотивацией к воспроизведению эффективного поведения после тренинга (если, конечно, это не будет длительный тренинг, за время которого поведенческий навык станет неосознанной компетентностью).

На мой взгляд, важно:

1. Понять в процессе подготовки тренинга, какие компетенции необходимо развить у продавцов и какие мифы ограничений могут блокировать данные изменения.



2. Сформувати міф змін, який дозволить учасникам відмовитися від звичного комфортного поведіння і допоможе створити довготривалу мотивацію до навчання і практикування нових форм поведінки в спілкуванні з клієнтами. «Вживлення» даного міфа вимагає від тренера особливого майстерства: для цього потрібна не раціональна, а міфологічна мова (в частині, активно використовують такий метод, як сторителінг).

Формування міфології, нового воодушевляючого бачення — це лідерська функція. Таке бачення вже може існувати в компанії (наприклад, його можуть принести новий керівник відділу продажів, продавці з іншою парадигмою або розчаровані клієнти). В цьому випадку уважливому тренеру залишається розвинути його. Необхідність змін можна підтримувати і всередині компанії, сформувавши нову систему мотивації, яка буде стимулювати продавців більш активно взаємодіяти з клієнтами.

3. Щоб учасники зіткнулися з реальністю і побачили її в новому світлі, тобто стали вразливими до міфів змін і усвідомили неефективність дій, заснованих на міфах обмежень. Цього може сприяти ролеве моделювання ситуацій спілкування зі складними клієнтами, запропонованих самими учасниками, з записом їх на відео і наступним аналізом, в процесі якого вся група стає свідком неадекватності застарілих форм поведінки.

4. Освоїти нові технології, техніки, прийоми, які можуть бути запропоновані тренером, а також вироблені учасниками в ході мозгових штурмів або в результаті нового погляду на свій досвід, не спотвореного стереотипними установками. На цьому етапі тренінгу закладаються

основи нових форм поведінки, які в майбутньому можуть стати новою компетентністю. Для цих цілей підходять вправи з позитивним підкріпленням у вигляді зворотного зв'язку з тренером і групою.

5. Щоб ситуації взаємодії з складними клієнтами, смодельовані в ході тренінгу, продемонстрували ефект нового поведінки.

6. Щоб учасники на етапі завершення тренінгу склали план саморозвитку і представили його іншим членам групи і тренеру.

7. Щоб учасники отримали підтримку в практичному застосуванні нового поведінки після завершення тренінгу: від колеги, керівника, тренера, який в даній ситуації виступає в ролі коуча. Цього сприяють також післятренінгові групові зустрічі, на яких обговорюють ефект нового поведінки по відношенню до клієнтів.

Ні з чим підвищення компетентності людини розширює її контактну площину з світом. Тепер він готовий до зустрічі з новими ситуаціями на шляху свого розвитку і входить в нову зону некомпетентності. Таким чином, розкручується спіраль нескінченного розвитку професіонала.

Приведемо просту аналогію з дитиною, який навчиться їздити на велосипеді. Спочатку його підтримують, а він намагається зберегти рівновагу, потім відпускають, і він пробує їздити сам. Падає, піднімається і їде. Він каже собі ключові слова: «Рівновага», «Поворот», «Тормоз» — і повторює спробу навчитися їздити самостійно. Його компетентність в їзді росте. Освоїв прості навички, він починає їздити більш вільно і досягати тонкощів катання (сам сідає на велосипед, сам слізає з нього, потім, можливо, захоче спробувати їздити без рук). Але це він вже робить без допомоги дорослих.

Реклама



Від можливостей до ефективності

Заходи з організаційного розвитку. Консалтинг. Коучинг. Тренінги та семінари Компанії «Бізнес. Маркетинг. Технології»:

- майстер-класи з організаційного розвитку
- майстерність продажу (для фахівців різного рівня)
- створення ефективної команди
- ефективний менеджмент
- розробка стратегії розвитку Компанії
- розробка маркетингової стратегії просування ТМ.

(044) 409 23 89, 409 24 95, 452 13 62 www.bmt-consult.com.ua

