



КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ:

ЗА ЧТО КЛИЕНТ ПЛАТИТ ДЕНЬГИ

Заказчик любого тренинга часто оказывается в ситуации покупки кота в мешке. С одной стороны, очень хочется, чтобы за закрытыми дверями тренинговой быстро (за 1,5–2 дня) и за минимальную сумму денег решились практически все основные проблемы компании. С другой стороны, на веру принимаются рассказы о невероятном взлете продаж и повышении покупательской активности по результатам тренинга (что в конечном итоге дискредитирует тренинг как эффективный метод решения определенных локальных задач). В такой ситуации имеет смысл разобраться в возможностях тренинга как инструмента управления продажами и очертить критерии его эффективности

О ВОЗМОЖНОСТЯХ ТРЕНИНГА

О тренингах продаж написано столькими и столько, что поведать что-то новенькое сложно. Наша цель — обобщить все то ценное, что может пригодиться при выборе тренинга, постановке задач и оценке эффективности обучения вашего торгового персонала.

Начнем с первого, возможно, печального для заказчика тренинговых услуг тезиса: *«Увеличение объема продаж не может быть результатом и критерием эффективности тренинга»*. На результаты продаж влияет целый ряд взаимозависимых факторов.

Тезис второй: *«Для увеличения объемов продаж обучать торговый персонал полезно, а зачастую просто необходимо»*. Обученный и мотивированный персонал играет важную роль в увеличении объемов продаж и количества крупных и повторных покупок, а также привлечение новых клиентов. И все же это далеко не единственный и, как часто выясняется, не ключевой фактор.

«Что может быть критерием эффективности и результативности тренинга?» — спросите вы. Ответ прост: решение задач конкретного тренинга и выполнения обещаний, данных уникальному и неповторимому заказчику. Перед тренерами зачастую ставятся неадекватные требования и неразрешимые

задачи. Чтобы правильно их сформулировать, необходимо понимать, чего можно ожидать от профессионально проведенного тренинга.

Согласно типологии Б. Мастерова, одного из наиболее авторитетных и опытных исследователей и практиков тренинга, *содержательные результаты* тренинга условно можно разделить на три вида:

➔ **концептный** (*понимать*): то, что участники тренинга часто называют теорией, применительно к тренингу продаж расширяет их знание о процессе и законах продажи, дает понимание принципов торговой коммуникации, мотивов покупки, поведения покупателей и т. п.;

➔ **инструментальный** (*делать*): то, что помогает воплощать теорию в практику, а именно знание и овладение инструментами, которые необходимо использовать для успешной торговой коммуникации и результативной продажи (коммуникативные техники, инструменты презентации, навыки установления и поддержания контакта и другие психотехники);

➔ **ресурсный** (*опираться, верить*): все, что связано с раскрытием потенциала участника тренинга, пониманием его индивидуального стиля продажи, сильных сторон, с помощью которых ему удастся подводить к покупкам и совершать сделки.

После хорошего тренинга, как правило, происходят позитивные изменения в отношениях между участниками, улучшаются взаимопонимание и общая эмоциональная атмосфера, усиливается мотивация и пр. Все это принято называть *динамическими результатами тренинга*.

Зная, какие изменения может принести тренинг, понимая его основные ограничения (*во времени и в связи с возможно низкой мотивацией к обучению участников*), а также помня о том, что ситуация в каждой компании уникальна и требует индивидуального подхода при постановке задач обучения, выведем критерии эффективности «Тренинга продаж».

Существуют сотни разновидностей тренингов, и каждый вид требует внимательной диагностики ситуации в компании, внутри коллектива, профессионального уровня и персональных особенностей каждого участника тренинга. Все это важно для правильного определения задачи конкретного тренинга продаж и, следовательно, для получения наилучших результатов при обучении. В тренингах продаж выделяют два уровня:

- для молодых и не очень опытных продавцов;
- для опытных продавцов, знакомых с теорией и практикой продаж, основными инструментами и приемами.

Простая диагностика предполагает структурированные интервью или беседу с участниками тренинга и заинтересованными в обучении лицами (менеджеры по персоналу, начальники отде-

лов, директора). Кроме того, можно провести анкетирование, наблюдение за работой продавцов в салоне и на деловых встречах, тестирование или деловую игру. Средств много — все зависит от задач и пожеланий заказчика.

ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Участники любого уровня тренинга продаж, безусловно, ждут одного — *динамического результата*. «Мы хотим выйти после тренинга в хорошем настроении, преисполненные сил и веры в себя, дружным сплоченным коллективом!» (намеренно избегаю употребления слова «команда») — примерно так можно сформулировать основные требования заказчиков и пожелания участников. Выполнение этой задачи вполне по силам для большинства тренингов продаж и может служить одним из критериев оценки эффективности. Исключения составляют случаи сильной разобщенности, интриг или глубоких конфликтов в коллективе продавцов, тогда эффективнее поменять тему тренинга: с тренинга продаж на тренинг по созданию команды или тренинг разрешения конфликтов.

Усиление командных продаж также может стать одной из ведущих задач тренинга, а значит, и вполне ощутимым его результатом. И хотя наивно от тренинга продаж ожидать решения всех проблем внутренней коммуникации, позитивная динамика продаж, потепление отношений, положительные эмоции, вера в собственные силы и энергия должны быть в результате его проведения (конечно, при условии качественной работы тренеров)!

Как узнать о результате? Потепление отношений несложно почувствовать: в коллективе больше взаимопонимания и юмора. Это заметно как в рабочих помещениях, так и в личных разговорах, на перекурах и обедах.

ТРЕНИНГ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ

Выделяют следующие критерии эффективности тренинга продаж для начинающих продавцов:

1. Усвоение важных правил и законов торговой коммуникации и процесса продажи (*концептный результат*). Например, классические правила этапов продажи, важность раппорта и активного слушания, основные элементы презентации и факторы грамотного завершения торговой сделки, типология клиентов и технология работы с ними. Молодых продавцов важно также ознакомить с корпоративными стандартами и преимуществами продукта и компании.

Как узнать о результате? Меняется язык общения: при описании торговых ситуаций и процессов употребляются новые понятия, расширяется репертуар и убедительность презентации, происходит анализ повседневной практики в терминах психологии продаж, делаются выводы о том, что и как работает. Некоторые компании для проверки усвоения знаний проводят своего рода экзамен.

● В его подготовке также может помочь тренер.

2. Возможность попробовать предлагаемые коммуникативные инструменты (*инструментальный результат*). Речь идет об инструментах активного слушания и присоединения к разговору, возможности увидеть эффективность их воздействия на покупателя, применении наиболее понравившихся приемов в повседневной практике. В этой связи позитивным является участие начальника подразделения, который затем сможет отслеживать и поддерживать начинания.

Не стоит принимать на веру обещание тренера сформировать навык. За 1,5–2 тренинговых дня это сделать невозможно. А вот поупражняться, попробовать и постараться взять на вооружение предлагаемые техники продажи — это адекватный инструментальный результат тренинга. При правильном освоении и закреплении в ходе деятельности наиболее важные приобретенные навыки со временем могут стать профессиональными.

Как узнать о результате? Продавцы начинают экспериментировать с понравившимися приемами, внимательнее слушают покупателей, более чутко реагируют на их запросы, получают больше удовлетворения от процесса работы, спокойнее ведут себя с «трудными» клиентами. Со временем можно отследить повышение результативности торговых контактов.

3. Осознание своих сильных качеств, углубление веры в себя, в компанию, увеличение приверженности (*ресурсный результат*). Кроме того, появляется осознание того, как и за счет чего происходит удачная продажа, систематизируется приобретенный опыт и умения. Такой результат становится бесценным багажом продавца, тем внутренним ресурсом, на котором строится его профессиональная индивидуальность. Подобные результаты иногда бывают не столь понятны и очевидны, как новые знания или умения, но их значимость часто перевешивает первые два типа результатов, их достижение — безусловный критерий эффективности тренинга.

Как узнать о результате? О нем может свидетельствовать грамотно сформулированная посттренинговая анкета или опрос, проведенный через 2–3 недели после занятий. Участники тренинга

начинают говорить о своих сильных сторонах, которые им стали больше помогать в работе. При наблюдении за торговой коммуникацией видно, что она становится более естественной и спокойной, уходит напряжение, возрастает удовлетворенность клиентов.

ТРЕНИНГ ДЛЯ БЫВАЛЫХ

Теперь относительно критериев оценки эффективности тренинга продаж для опытных продавцов.

1. Людей, долгое время работающих в продажах, трудно удивить какими-то новыми идеями. Напоминание об этапах продажи звучит для них оскорбительно, а ссылки на факторы, влияющие на процесс принятия решения о покупке, воспринимаются в лучшем случае прохладно и рассеянно. Однако знающим продавцам также есть чему поучиться. Много интересного для себя они могут узнать о процессе коммуникации, факторах, мотивирующих покупку, и многих других теоретических аспектах психологии продажи (*концептный результат*). Развитие — процесс бесконечный! Поэтому несколько новых и обновление давно известных полезных идей, связанных с торговой коммуникацией, после тренинга продаж у опытных продавцов обязательно появятся.

Как узнать о результате? По тем же признакам концептного результата, что и для молодых продавцов, меняется только содержание. В обратной связи участники говорят об интересе к той или иной идее, полезности предложенных знаний для работы. Много информации о результате дает краткое анкетирование как сразу после тренинга, так и проведенное через полмесяца-месяц после него.

2. И все же концептный результат нельзя считать самым важным для данной аудитории. Он всего лишь дополняет и систематизирует ресурсный. Часто к тренеру предъявляется требование дать эффективные методы и техники продажи! Здесь заказчика может ожидать разочарование: набор инструментов торговой коммуникации хотя и разнообразен, но довольно ограничен. И часто бывает полезным разобраться, почему неэффективными оказались старые методы, и тактично развеять миф о «всезнающих, выдавших виды и творящих чудеса со сложными покупателями продавцах».

Хорошим *инструментальным результатом* подобного тренинга может стать переосмысление эффективности и углубление навыка использования важных техник работы с покупателем (скажем, навыка слушания и выявления истинных потребностей), расширение имеющегося диапазона приемов работы с клиентами и осмысление стереотипов

поведения, которые могут в одних случаях помогать, а в других препятствовать успешному торговому контакту.

Углубление и оттачивание навыков, расширение диапазона используемых приемов, новый взгляд на использование давно известных техник и апробирование их в смоделированных ситуациях тренинга (типичных и нетипичных) — все это инструментальные результаты, которые могут стать критериями эффективности тренинга продаж для опытных сейлов.

Как узнать о результате? По обратной связи в конце тренинга и после него. Как правило, она честная и по делу, без лишних восторгов по поводу тренера и «Как все было классно!» Задайте участникам тренинга, к примеру, такие вопросы: «Какие техники и приемы будете использовать?», «Что вспомнили и собираетесь применять?», это поможет прояснить картину результативности. Можно также провести анкетирование через полмесяца-месяц, чтобы определить, какие из предложенных инструментов используются и как они влияют на продажи. Кроме того, должна увеличиться результативность и качество торговых контактов, удовлетворенность клиентов и самих сейлов работой.

3. Для опытных продавцов ресурсный результат, пожалуй, еще более важный, чем для новичков, так как практически весь тренинг построен на опыте, знаниях, профессиональных выводах и убеждениях участников. Кроме того, с ресурсным результатом тесно связаны концептный и инструментальный эффекты тренинга.



Приведем некоторые высказывания опытных сейлов, свидетельствующие о ресурсных результатах тренинга: «Систематизировал свой опыт», «Вспомнил ценные приемы! Почему я ими перестал пользоваться?», «Взял на вооружение ценный опыт товарищей», «Понял, что застрял в профессиональном развитии», «Вроде все знал, но теперь начну еще и пользоваться», «Осознал, сколько я пропускал ценных возможностей», «Понял, что я вырос как продавец и готов к более масштабным задачам» и т. д. Иными словами, после тренинга у продавцов появляется осознанный и систематизированный опыт, они находят какие-то важные детали и нюансы в своей работе, усиливается их мотивация продавать и развиваться профессионально, обоснованная вера в себя, осмысление своих профессиональных установок, появляется большая гибкость, обновляются техники и приемы действия в сложных ситуациях. Если вы заметили эти изменения в своем коллективе продавцов, значит деньги потрачены не зря и обязательно вернутся сторицей. Иными словами, ресурсный результат тренинга — это более осмысленная, грамотная и энергичная работа ваших сейлов.

Как узнать о результате? По настрою, энтузиазму, инициативе, новым решениям старых проблем, убедительности и уверенности с клиентами, более выраженному индивидуальному подходу в работе с ними и т. д. Можно также собрать обратную связь о тренинге, но часто продавцы не связывают тренинг и изменения в себе с отсроченными прорывами в работе: ну решила проблема трехлетней давности через месяц после тренинга — какая связь?

Что касается тренингов по узкой специализированной тематике (например, «Работа с возражениями», «Трудные клиенты», «VIP-продажи» и т. п.), то они также могут быть оценены в предложенной системе координат концептного, инструментального, ресурсного и динамического результатов, но с акцентами на специфику темы и задачи тренинга. Например, на выходе тренинга «Трудные клиенты» можно получить:

- ➔ прикладные выводы о конфликтологии и психологии общения, полезную типологию трудных клиентов (*концептний*);
- ➔ несколько проверенных стратегий и наиболее эффективных инструментов работы с трудными клиентами (*инструментальний*);
- ➔ осознание своих проблемных зон и несоответственных реакций, а также ресурсных полей и способов выхода из стресса (*ресурсний*);
- ➔ потепление отношений, улучшение психологического климата, взаимовыручка в сложных ситуациях (*динамический*).

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ

① *Проведите предтренинговую диагностику.* Сделав ненамного дороже обучение, она даст ценную информацию о нуждах и проблемах вашего предприятия. Это позволит сделать тренинг индивидуальным, под заказ, сфокусированным на реальном отделе продаж.

② *Реалистично смотрите на возможности и задачи тренинга, не верьте красивым обещаниям.* Не пожалейте времени на разговор с тренером и спросите его, возможно ли это сделать за два тренинговых дня и как? Полезно также узнать о результатах диагностики. Это будет влиять на ход тренинга и результат.

③ *Соберите обратную связь после тренинга.* Можно сделать двойное анкетирование (до и после тренинга) и провести опрос сразу после тренинга и через месяц. Узнать у тренера, как он собирается отслеживать результаты и совместно выработать систему контроля. Это мобилизует и тренера, и продавцов.

④ *Продумайте систему, обеспечивающую подкрепление знаний, полученных в ходе обучения.* На этапе планирования обучения совместно с тренером разработайте посттренинговую программу.

В этой связи можно предложить поддерживающие 3–4-часовые модули через 1–2 месяца после обучения. Хороший эффект дает также программа нескольких тренингов или продуманная система тренингов, позволяющая не только закрепить полученные знания, но и обеспечить проработку наиболее сложных вопросов, выход на новый качественный уровень.

⑤ *Подберите хорошую тренинговую компанию с грамотными и опытными тренерами.* Понимая всю банальность рекомендации, не могу не упомянуть о ней. Слишком часто приходится объяснять клиенту, имеющему печальный опыт, что это был не тренинг, а что-то другое. Тоже полезное. Добросовестные тренеры есть, и их становится все больше. Специальное образование, тренинговый опыт, опыт работы в бизнесе и продажах, понимание зоны своей компетентности и умение сказать «нет» (в случае невыполнимости ожиданий), любовь и увлеченность своим делом — это примерные характеристики классного специалиста.

Понимание возможностей и ограничений тренинга как инструмента может существенно повлиять на адекватность ожиданий, постановку задач, а значит, и оценку результативности тренинга. Какой результат вы ожидаете? Что вы покупаете в упаковке под названием «Тренинг продаж»? С помощью предложенной системы координат вы сможете проверить, то ли вам предлагают и нужно ли вам это.

Удачных вам покупок и, конечно, продаж!

ЕЛЕНА ЛЮБЧЕНКО

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

