

Training company TOTE-consult®

Ukraine, Kharkov

<http://www.tote.com.ua>

<mailto:info@tote.com.ua>

mailto:tote_consult@inbox.ru



Бесплатный обучающий курс «Как Самостоятельно Подготовить Тренинг Продаж»



Автор: **Осадчук Оксана**

Внимание! Книга предназначена для свободного распространения в сети Интернет
Коммерческое использование данной копии **ЗАПРЕЩЕНО**

Copyright © 2010 by Осадчук Оксана. Все права защищены
<mailto:oksana.osadchuk@rambler.ru>

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание.....	стр.1
Предисловие	стр.2
ГЛАВА 1. Когда тренинг продаж ТОЧНО «НЕ поможет»?	стр.3
1.1. В ожидании «ЧУДА»... ..	стр.3
1.2. Можно ли зайца научить курить?	стр.3
ГЛАВА 2. Как правильно сформулировать желаемые результаты обучения?	стр.5
2.1. Как Вы яхту назовете... ..	стр.5
2.2. А как же правильно?	стр.6
ГЛАВА 3. Как определить, какие умения являются «ключевыми» в продажах?.....	стр.8
3.1. Где собака зарыта?.....	стр.8
3.2. Доверяй, но проверяй!	стр.8
ГЛАВА 4. Что должно быть в основе хорошего тренинга продаж?	стр.10
4.1. Раз дощечка, два дощечка – будет лесенка!	стр.10
4.2. Пляшем от печки?.. ..	стр.10
4.3. Все гениальное – просто!.....	стр.11
ГЛАВА 5. Как составить упражнения для тренинга продаж?.....	стр.12
5.1. Не словом, а делом?.....	стр.12
5.2. Как же правильно составить упражнения для тренинга?	стр.13
5.3. Мы наступаем по всем направлениям: танки, пехота, огонь артиллерии... ..	стр.13
5.4. Повторение – мать учения.....	стр.14
Резюме курса	стр.15

ПРЕДИСЛОВИЕ



Приветствую Вас, уважаемый Читатель!

Меня зовут **Осадчук Оксана**, я – сертифицированный Бизнес-тренер [тренингово-консалтинговой компании TOTE-consult®](#), Консультант в области кадровых технологий, автор [рассылки «Как «выжать» максимум из отдела продаж»](#) и автор данного учебного курса. Подробнее обо мне Вы можете узнать [здесь](#).

Книга, которую Вы читаете, состоит из 5 частей и написана как бесплатное пособие для руководителей и специалистов, которым по роду деятельности приходится заниматься обучением торгового персонала и разработкой тренинговых программ, и которые заинтересованы в получении наибольшей отдачи от проведенного обучения.

Представленные в книге простые, понятные и, что самое важное, **рабочие** рекомендации из реальной практики бизнес-обучения позволят Вам максимально эффективно «подковать» Ваших менеджеров по продажам «своими силами», без привлечения внешних тренинговых компаний.

Я искренне надеюсь, что данный курс окажется для Вас полезным и поможет Вам увеличить продуктивность работы как отдела продаж, так и фирмы в целом.

Связаться со мной Вы можете по адресу: oksana.osadchuk@rambler.ru

Сайт компании: <http://www.tote.com.ua/>

ГЛАВА 1 . Когда Тренинг Продаж ТОЧНО «Не Поможет»?

1.1. В ожидании «ЧУДА» ...

Уважаемый Коллега, к сожалению, в современной бизнес-практике до сих пор еще бродят ложные представления и сверхожидания, что с помощью тренинга продаж можно решить чуть ли не все проблемы в фирме. В том числе полагается, что тренинг может не только увеличить объемы продаж, но и волшебным образом «модернизировать стиль работы торгового подразделения», «улучшить корпоративную культуру», а заодно решить проблемы с просроченным товаром, отвлечь внимание клиентов от сбоев доставки и скрыть ошибки ценообразования. Чудеса в решете!

Ничто не поражает так, как чудо, - разве только наивность, с которой его принимают на веру.
© Марк Твен.

Давайте посмотрим на ситуацию объективно. Объем продаж в любой организации зависит от множества факторов и от слаженной работы всех подразделений фирмы. И не редки случаи, когда сколько не учи торговый персонал – все бесполезно. Потому что причина сложившейся ситуации кроется совершенно в ином.

Так, в одном рекламном агентстве после проведения тренинга продаж менеджеры стали приносить больше заявок (что свидетельствовало об эффективности обучения). Однако экономический эффект в виде роста прибыли компания не получила. Когда стали разбираться – почему? – выяснилось, что фирма была просто не в состоянии выполнить не только возросший, но и прежний объем заказов. Оборудование постоянно находилось в ремонте; средства, которые поступали от заказчиков как предоплата, направлялись не на закупку расходных материалов, а на погашение старых долгов; единственный дизайнер постоянно был «завален» какой-то «срочной» (и неизвестно откуда возникавшей) работой, а большинство заявок клиентов неделями (!) оставались нетронутыми.

Поэтому прежде, чем организовывать корпоративное обучение, полезно предварительно оценить текущее положение дел в фирме и понять, нет ли таких факторов, которые могут препятствовать продуктивной работе Вашего персонала вне зависимости от уровня его квалификации. И если такие факторы имеются и лежат вне области ответственности продавцов (постоянное отсутствие продукции на складе, наличие дефектов в товаре, неоправданно завышенная цена и т.п.), то вряд ли тренинг здесь «поможет». В такой ситуации логичнее было бы сначала исправить существующие недочеты, и только потом переходить к обучению персонала (если оно еще будет актуальным).

Проблемы нужно решать на том уровне, на котором они возникли! Согласитесь, ведь глупо лечить открытый перелом с помощью горчичников?

Такой подход, как минимум, не даст Вам пустить деньги фирмы «на ветер» и, что тоже случается, усложнить и без того непростое положение компании.

Обучать персонал стоит тогда, когда ничто другое в компании не препятствует сотрудникам реализовывать полученные во время тренинга умения на практике и достигать при этом необходимых результатов

1.2. Можно ли зайца научить курить?

Не секрет, что люди изначально не равны в своих способностях, и далеко не «каждый первый» предрасположен к работе в продажах.

Это как в школьные годы: при одинаковом преподавательском составе и единой образовательной программе одним лучше давались точные науки (например, физика, химия или математика), а другим - гуманитарные (например, литература и история).

Так и в продажах: у кого-то обаяние и «подвешенный язык», что называется, «с рождения», а для кого-то легче разгрузить машину кирпичей, чем изобразить искреннюю улыбку и сказать какую-нибудь приятность собеседнику. Зато цены ему нет, например, в работе с документацией.

Когда двое делают одно и то же, это не значит, что у них получится одно и то же. © Теренций Публий.

При этом опыт показывает, что крайне сложно научить человека тому, что он не может или не хочет делать в силу отсутствия склонности к данному виду деятельности. Конечно, если задаться целью, то «и зайца можно научить курить», однако в большинстве случаев глобальное «перевоспитание» работников - занятие бесперспективное и затратное как с точки зрения временных, так и материальных ресурсов.

Согласитесь, ведь было бы наивно полагать, что за два дня (а именно столько длится стандартный тренинг продаж) и часто без желания самого обучаемого можно изменить его характер и привычки, которые присущи ему от рождения и поддерживались годами.

Дырявого кувшина не наполнишь. © Тит Лукреций Кар.

И наоборот, если продавцы в штат подобраны верно (с точки зрения их способности к работе в продажах), они даже при отсутствии необходимого опыта и/или знаний быстро начинают приносить результаты. Как правило, им не приходится объяснять азбучные истины, а вместо стандартного 2-х дневного тренинга достаточно бывает провести краткий инструктаж, на котором показать, как имеющиеся у сотрудника способности наилучшим образом применить в конкретных рабочих ситуациях. Про таких говорят: «на лету схватывает», «нашел дело своей жизни», «находится на своем месте».

Спрашивать: "Кто должен быть боссом?" - всё равно, что спрашивать: "Кто должен быть тенором в этом квартете?". Конечно, тот, кто может быть тенором. © Генри Форд.

Таким образом, если Вы задумались о повышении квалификации торгового персонала, возможно, целесообразнее сначала провести «кадровую ревизию» и выявить как «способных и перспективных» продавцов, которым обучение действительно пойдет на пользу, так и «неперспективных» - то есть тех, которые не соответствуют занимаемой должности и обучение которых фирме ничего, кроме расходов, не принесет. В большинстве случаев компании, скорее всего, будет выгоднее нанять новых людей, чем долго и безуспешно обучать тех, «кто есть».

**Тренинг целесообразно проводить только для тех сотрудников,
которые предрасположены к работе в продажах и легко и быстро обучаются.
Остальной персонал учить сложно, долго и себе дороже**

Внимание!

Дополнительная информация о технологиях подбора торгового персонала
находится на [этой странице](#)

ГЛАВА 2. Как Правильно Сформулировать Желаемые Результаты Обучения?

2.1. Как Вы яхту назовете...

Вы наверняка слышали высказывание, что любая деятельность начинается с определения конечного результата. Художник делает эскиз будущей картины. Портной выбирает модель костюма. Архитектор создает проект здания.

Подготовка тренинга продаж тоже начинается с понимания того, что именно должно получиться «на выходе». Результат - это то, ради чего, собственно, все и затевается. А иначе какой смысл обучать персонал?

- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
 - Это во многом зависит от того, куда ты хочешь прийти, - ответил Кот.
 - Да мне почти всё равно, - начала Алиса.
 - Тогда всё равно, куда идти, - сказал Кот.
 - Лишь бы попасть куда-нибудь, - пояснила Алиса.
 - Не беспокойся, куда-нибудь ты обязательно попадешь, - сказал Кот, - конечно, если не остановишься на полпути.
- © Льюис Кэрролл, «Алиса в Стране Чудес».

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, ни один ветер не будет попутным. © Сенека.

Увы, в большинстве случаев результат обучения формулируется довольно глобально, «размыто» и в абстрактных категориях:

«Необходима встряска мозгов для торговых представителей. Хотим увеличить продажи, развить командный дух, улучшить коммуникационные способности менеджеров».

«Ожидаем увеличения продаж нашей продукции за счет лояльного отношения ко всем нашим клиентам».

На первый взгляд, все правильно и логично: тренинг продаж нужен для увеличения объемов продаж (простите за тавтологию), а поскольку в основе процесса продажи лежит общение продавца с клиентом, значит, нужно улучшать коммуникативные навыки менеджеров. Однако позвольте внести несколько поправок.

Во-первых, узнать, увеличились продажи или нет, Вы сможете только спустя определенный период времени после проведения обучения. Нам же нужны результаты, которые мы сможем отследить уже «по ходу» тренинга и «на выходе» (например, в итоговых ролевых играх).

Кроме того, для достижения эффекта в виде роста продаж требуется не только грамотно обученный персонал, но и соблюдение ряда других условий: от банального наличия товара на складе до благоприятной политической и экономической обстановки в стране. Поэтому такая «масштабная» формулировка итогов тренинга не совсем корректна.

Помните: мы всего лишь формулируем результаты одного конкретного обучающего мероприятия, а не составляем стратегию развития компании на ближайшую пятилетку.

Во-вторых, отсутствие четкости и ясности в формулировках подобно сказочной ситуации «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что». И попытки отписаться общими фразами могут привести к получению совсем «не того» результата.

Например, что значит «развить командный дух»? Если персонал после тренинга так сплотится, что начнет «леваком» товар со склада продавать и покрывать друг друга – это тот результат, который ожидался? А «улучшить коммуникационные способности»? Что в итоге должен уметь делать обучающийся? Рассказывать анекдоты без передышки два часа подряд? Или с первого раза узнавать номер телефона любой понравившейся на улице девушки?

От того, насколько точно сформулирован желаемый результат еще ДО начала обучения, зависит то, что Вы получите В ИТОГЕ

Таким образом, если Вы хотите не просто «встряхнуть» или «повеселить» персонал, а еще и извлечь из обучающего мероприятия пользу для дела, формулировки «в общем» и «ни о чем конкретно» нам не подходят.

2.2. А как же правильно?

Поскольку настоящий тренинг (именно тренинг, а не семинар или лекция) - это в буквальном смысле «поведенческая дрессировка», «натаскивание», то его результатом принято считать конкретные УМЕНИЯ, которые приобрели участники в ходе обучения и которые можно оценить и измерить «здесь и сейчас» сразу же по окончании тренинга.

Например, программа обучения детей плаванию подразумевает овладение ими «на выходе» такими умениями, как: умение держаться и лежать на воде, умение контролировать дыхание, умение скользить на груди и на спине, умение плавать кролем на груди и на спине и т.д.

Правильно сформулированные умения всегда описывают нужное поведение обучаемого и являются очевидно наблюдаемыми (то есть их можно увидеть или услышать со стороны).

Для тренинга продаж это могут быть такие умения:

- Умение говорить по телефону «на улыбке»;
- Умение резюмировать;
- Умение проводить презентацию товара с опорой на осознанные потребности клиента;
- Умение предлагать клиенту обязательство (встречу, составление заказа, подписание договора) и т.д.

А «рост продаж», «увеличение количества заявок», «снижение количества рекламаций», «повышение лояльности клиентов» и проч. – это уже эффекты от правильно примененного умения (или нескольких умений) на практике. Их Вы сможете наблюдать спустя какое-то время после проведения тренинга (при условии, что ничто другое в компании (вроде сломанной машины доставки или отсутствия ключевого сотрудника на рабочем месте) не мешает менеджерам использовать полученные умения в работе и достигать при этом необходимых результатов).

И если участники по окончании обучения демонстрируют нужные умения, - считайте, что Вы отлично выполнили свою работу, и результат в виде роста объемов продаж не заставит себя ждать.

Если же на тренинге было «весело и интересно», а новых умений у персонала не прибавилось, то никакой «командный дух» и «высокая мотивация» не смогут компенсировать безграмотную работу продавцов и недополученную фирмой прибыль.

Единственным результатом и критерием эффективности тренинга являются новые УМЕНИЯ, которые приобрели участники

Итак, планируя обучение, первое, что нужно сделать, это:

ШАГ 1. Ответить на вопрос: «ЧТО? КАК? и В КАКИХ СИТУАЦИЯХ должны УМЕТЬ ДЕЛАТЬ продавцы?» (примеры см выше).

При этом нам важно, чтобы персонал делал не просто «ради процесса делания», а добивался от клиента (собеседника, партнера) определенной, нужной нам реакции. Ибо только на Олимпийских играх важна не победа, а участие. В бизнесе же единственное, что имеет значение, – это реальный результат.

Поэтому следующий этап:

ШАГ 2. Для каждого умения ответить на вопрос: «Какую именно РЕАКЦИЮ нужно получить ОТ КЛИЕНТА?». Например:

Умение продавца	«Нужная» реакция клиента (очевидно наблюдаемая)
Умение обосновывать клиенту необходимость сбора информации	Клиент дал согласие на задавание менеджером вопросов (кивнул головой, сказал «конечно», «хорошо» или иное устное согласие)
Умение резюмировать	Клиент согласился с перечисленными фактами: «Да, это так», «Верно», или со значимостью для него перечисленных выгод товара, или подтвердил, что ему все понятно, и все важные для него вопросы охвачены
Умение проводить презентацию товара с опорой на осознанные потребности клиента	Клиент подтвердил полезность товара для него или его бизнеса: «Именно это мне и нужно», «Это действительно будет полезным», или задает вопросы об условиях приобретения товара: «Какова минимальная партия для заказа?», «Как быстро вы сможете доставить?», или говорит о желании приобрести товар: «Я хочу купить это»

С учетом этого дополним нашу формулировку:

Результатом и критерием эффективности тренинга является умение персонала получать от клиента НУЖНУЮ РЕАКЦИЮ в той или иной ситуации продаж

Такие ориентиры являются той самой «нацеленностью на результат» и крайне важны при обучении любому умению или навыку. Они помогают тренеру «держать руку на пульсе» в ходе всего тренинга и своевременно корректировать действия участников с помощью объяснений или дополнительных упражнений, если те вдруг начнут «пробуксовывать» (например, все делают «правильно» и «по технологии», но не получают нужную реакцию от клиента).

Итак,

Половина успеха тренинга зависит от правильно сформулированных результатов, четкого и однозначного понимания: «что должно получиться «на выходе»

ГЛАВА 3. Как Определить, Какие Умения Являются «Ключевыми» в Продажах?

3.1. Где собака зарыта?

Ещё одна важная предпосылка действительно «рабочего» тренинга заключается в том, чтобы умения, которым Вы будете обучать торговый персонал, брались не «с потолка» по принципу «я сам(а) знаю / читал(а) / догадываюсь / уверен(а), что самое важное в продажах», и даже не из собственного опыта личных продаж, а основывались на многократных наблюдениях за профессиональными продавцами «в действии». Это избавит Вас от напрасных попыток заново изобрести велосипед и даст достоверное понимание того, ЧТО ИМЕННО в поведении успешных продавцов позволяет им добиваться успеха чаще других.

Например, что позволяет Вашему лучшему менеджеру по сбыту продавать мегапартии песка в пустыню, причем без оптовой скидки? Или как удастся Вашему самому солнечному специалисту колл-центра превратить даже очень хмурого клиента в «белого, пушистого и покладистого»?

Знаете, почему так важны наблюдения? Опыт показывает, что часто решающее влияние на ход продажи (будь то личная встреча или телефонные переговоры) оказывают, казалось бы, совершенно неприметные на первый взгляд детали, о которых «сам никогда бы не догадался». И наоборот, то, что кажется «важным», может таковым и не являться.

Именно так – посредством многократных наблюдений - было замечено, что один из секретов успешных продавцов-телефонистов состоит в том, что в момент разговора они сохраняют бодрость в теле, поддерживая высокий мышечный тонус. Для этого они начинают ходить или, как минимум, динамично менять свою позу. Тонус, в свою очередь, влияет на голос: он становится более энергичным, приятным на слух, уверенным. И собеседник это слышит. Более того, хорошее, энергичное состояние «заразно», поэтому менеджеру «в тонусе» гораздо легче расположить клиента к разговору.

А ведь не секрет, что как минимум половина (!!!) телефонных переговоров проваливается из-за «неправильного» (скучного, дрожащего, напряженного) голоса звонящего. И вроде бы говорит «правильные» слова...

Наши коллеги из России поделились интересной историей. В Екатеринбурге одна организация, где все основные контакты с клиентами происходят по телефону, смогла поднять свои продажи на 20% с помощью одной только вещи: все проводные телефоны были заменены на переносные для того, чтобы персонал во время переговоров мог свободно передвигаться по комнате.

А ларчик просто открывался. © И. А. Крылов.

Поэтому, чтобы торговый персонал после тренинга действительно стал работать продуктивнее и продавать больше, полезно «подсмотреть», благодаря каким ключевым умениям (или, иначе говоря, «фишкам») успешные продавцы добиваются успеха (то есть нужной нам реакции клиента) чаще других. А затем обучить этим умениям остальных менеджеров.

Часто решающее влияние на результат действий оказывают совершенно неприметные на первый взгляд детали, о которых «сам никогда бы не догадался»

«Но зачем наблюдать, если можно расспросить этих «самых лучших специалистов» «в лоб» о секретах их мастерства?», - можете возразить Вы. Однако не спешите.

3.2. Доверяй, но проверяй!

Практика показывает, что существует огромная разница между тем, что успешные люди **ГОВОРЯТ** о своей деятельности, и тем, что они на самом деле **ДЕЛАЮТ**. Профи крайне редко знают наверняка, что именно делает их работу столь эффективной. Ведь «мастера своего дела» зачастую действуют интуитивно, поэтому им бывает очень сложно внятно передать окружающим свой опыт.

Этим объясняется тот факт, что далеко не каждый профессиональный спортсмен становится высококлассным тренером.

По этой же причине следует с осторожностью относиться и к книгам, написанными «гениями продаж». Автор может искренне верить, что он достигает результатов благодаря описываемым им приемам, хотя на самом деле причина его успеха может содержаться совершенно в ином. Именно поэтому многие «рецепты» от «гуру» и «советы из личного опыта» не работают.

Например, до сих пор еще многие «гениальные продавцы» поддерживают миф, что успех продаж напрямую зависит от того, использует ли менеджер закрытые вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет», или открытые, подразумевающие развернутый ответ. В результате же масштабного исследования в сфере «крупных» продаж (сегмент B2B), которое проводилось в течение 12 лет в 23 странах мира, было выявлено, что успех или неуспех переговоров зависит не от использования открытых или закрытых вопросов, а от ряда других ключевых умений.

Поэтому, если Вы заинтересованы в результативности тренинга, проверяйте свои (и чужие) догадки: наблюдайте, наблюдайте и ещё раз наблюдайте! Ибо чем больше «надуманности» и оторванности от реальной практики присутствует в тренинге, тем дальше Вы от желаемых результатов «на выходе». Персонал необходимо обучать только тому, что на самом деле работает!

**Книга, даже если она написана «гуру продаж», -
не всегда лучшее пособие для подготовки тренинга**

Хотя справедливости ради стоит отметить, что всё же встречаются книги (хоть и крайне редко), которые излагают не домыслы автора на тему продаж, а содержат результаты практических исследований и статистические данные в данной сфере. Такой материал при разработке тренинга использовать можно.

В остальных же случаях придется запастись терпением и собирать «фишки» профессионалов самостоятельно. При этом чем больше специалистов Вам удастся увидеть «в работе», тем более объективную информацию Вы получите, поскольку сможете выделить то общее, что делают все успешные продавцы, и отбросить их индивидуальные особенности, не оказывающие существенного влияния на результат. Кстати, все технологии, которым обучаются участники на [тренингах TOTE-consult®](http://www.tote.com.ua), «сняты» с живых успешных специалистов по продажам именно в процессе таких вот целенаправленных многолетних наблюдений.

В завершении хотелось бы добавить, что персонал, обученный таким хитростям из реальной практики продаж – серьезное преимущество Вашей фирмы. Ведь пока конкуренты действуют «наугад» и «палят из пушки по воробьям», Ваши менеджеры вооружены действительно «рабочими» инструментами, а поэтому трудятся с максимальной отдачей.

**Чем больше на тренинге техник, которые применяются и работают в реальной практике продаж,
тем ближе Вы к желаемому результату**

Внимание!

Ознакомьтесь с полным перечнем тренингов по продажам и переговорам
можно на [этой странице](http://www.tote.com.ua)

ГЛАВА 4. Что Должно Быть в Основе Хорошего Тренинга Продаж?

4.1. Раз дощечка, два дощечка – будет лесенка!

Знаете, что самое важное в обучении любому навыку, будь то вышивание крестиком, складывание оригами или игра на гитаре? Это наличие максимально подробной и понятной инструкции. Обучение эффективно тогда, когда оно опирается на пошаговый алгоритм: «делай раз, делай два, делай три...».

Практика показывает, что любое, даже, казалось бы, абсолютно творческое ремесло можно разложить на шаги, последовательное выполнение которых гарантированно приводит к нужному результату. У меня, например, есть знакомая, которая научилась писать картины маслом, посетив всего один 4-х часовой мастер-класс. Причем увидь я ее работы где-нибудь в Ялте на Набережной или в Москве на Арбате, ни за что бы не догадалась, что они выполнены любителем. Кстати, несколько своих картин она уже успешно продала и продолжает принимать заказы.

Между прочим, уже давно составлены пошаговые алгоритмы метания ножей, написания художественных рассказов, катания на роликовых коньках, устранения головной боли, жонглирования мячами, создания стихов и даже несчастной влюбленности и успешной драки!

Поэтому, каким бы сложным на первый взгляд ни казалось умение, если оно разбито на простые операции, мы имеем возможность не только самостоятельно его освоить (причем за короткий промежуток времени), но и научить этому другого человека и даже группу людей. Что, собственно, нам и требуется.

Учитель - человек, который может делать трудные вещи легкими. © Эмерсон.

**Обучение эффективно тогда, когда оно опирается на пошаговый алгоритм:
«делай раз, делай два, делай три...»**

4.2. Пляшем от печки?..

Итак, как же правильно составить пошаговый алгоритм для тех умений, которые Вы будете передавать участникам тренинга?

Знаете, как на Руси было принято строить дом? Сначала ставилась печка, вокруг нее стены, а уже потом выкладывались потолок и крыша. Потому что печка в избе – самый главный предмет. Отсюда и выражение появилось: «Начать с печки».

В тренинге, как мы уже говорили, такой «печкой» является результат. Соответственно, алгоритмы всех умений должны составляться «от результата» (в нашем случае результатом является «нужная» реакция клиента).

Поэтому следующее, что нужно сделать после оформления желаемых результатов обучения, – это вернуться к материалам наблюдений за успешными менеджерами по продажам и как бы «отмотать пленку» назад. Что именно делают эти продавцы для получения таких результатов? В какой последовательности? Что они делают сначала? А затем? Иными словами, Вам нужно составить подробное «руководство к действию»: что конкретно по шагам нужно сделать, чтобы получить желаемый результат?

**Пошаговая инструкция для формирования навыка составляется в последовательности:
сначала – результат, затем – действия, ведущие к этому результату**

Например, алгоритм презентации с опорой на осознанные потребности клиента, который используют успешные переговорщики в области **«крупных» продаж (сегмент B2B)**, выглядит таким образом:

Результат: Клиент подтверждает полезность товара/услуги для своего бизнеса, задает вопросы об условиях приобретения или напрямую говорит о желании приобрести товар/услугу.

Алгоритм действий:

- 1) Резюмировать существующие в бизнесе клиента сложности, связанные с областью применения товара/услуги.
- 2) Сделать паузу для ответа клиента и выслушать его.
 - a. Если клиент ответил утвердительно («Да», «Верно» и т.д.) или подает невербальные признаки согласия (кивок головой), перейти к п.3;
 - b. Если клиент ответил отрицательно («Нет», «Не так» и т.д.), вернуться на этап «Развитие потребностей» и прояснить ситуацию с помощью уточняющих вопросов.
- 3) Объяснить, за счет каких качеств (параметров, характеристик) товара/услуги возможно решение озвученных клиентом сложностей и/или получение желаемых эффектов.
- 4) Спросить у клиента, действительно ли это то, что ему нужно, или просто сделать паузу для реплики клиента.
 - a. Если клиент подтверждает полезность товара/услуги для своего бизнеса, задает вопросы об условиях приобретения или напрямую говорит о желании приобрести товар/услугу, перейти к этапу «Предложение обязательства»;
 - b. Если клиент сомневается, высказывает возражения, отрицает пользу товара/услуги для своего бизнеса, вернуться на этап «Развитие потребностей».

4.3. Всё гениальное – просто!

Важно помнить, что чем проще будет пользоваться Вашими инструкциями, чем легче их будет запомнить, тем быстрее сотрудники начнут применять их на практике и получать результаты. Мастерство на самом деле состоит из простых вещей.

Была одна широко известная мультинациональная компания, которая решила разработать учебную программу на основе модели СПИН. Разработчики потратили девять месяцев и выпустили нечто экстравагантное стоимостью \$650 000, задуманное как эталон обучения продажам. Результатом усилий стала 74-ступенчатая модель, которая начисто лишала мотивации и была столь громоздкой, что разгневанные и смущенные ученики демонстративно бросали обучение даже на пилотной стадии. В конце концов, программу стоимостью \$650 000 пришлось выбросить на помойку, а вместо нее была принята и внедрена наша недорогая (стоимостью менее одной десятой предыдущих затрат), но эффективная программа. © Нил Рекхэм.

На тренинге не нужно открывать Америку для персонала. И пусть даже для кого-то Ваши инструкции покажутся банальными и очевидными. Задача тренера – сделать так, чтобы сотрудники не просто «знали» алгоритмы, а работали по ним, причем не периодически («по вдохновению»), а регулярно, когда нужно.

Именно этим профессионал от любителя и отличается. У любителя - иногда получается. Профессионал – умеет: когда надо, тогда и делает.

ГЛАВА 5. Как Составить Упражнения Для Тренинга Продаж?

5.1. Не словом, а делом?

Я уже говорила о том, что обучение в тренинговом режиме имеет ярко выраженную практическую направленность. Конечно, какие-то теоретические знания передаваться участникам должны. Но это ни в коем случае не должно делаться за счет «урезания» практической части тренинга! Одна из распространенных ошибок при подготовке тренинга продаж – это стремление сделать его информационно насыщенным, включить в его содержание массу «полезных» знаний и модных «фишек».

А ведь знать - это ещё не значит уметь и, тем более, делать. И если в ходе обучения было интересно, было много примеров «из мировой практики», были переданы какие-то знания, а новых умений у участников не прибавилось, то это, скорее всего, был семинар или лекция, и про такие «тренинги» говорят, что их «читают».

Мало знать, надо и применять. Мало хотеть, надо и делать. © Гёте.

Знаете, как обучаются дети? Когда ребенок хочет, например, прокатиться на велосипеде, он садится и едет. Он не просит прочитать ему лекцию о правилах езды на велосипеде. Кому это надо? Сел и поехал! Ну, подумаешь, свалился. Потом еще раз сел и поехал - уже быстрее научился. Это и есть основной принцип обучения – через действие.

Грамм практики дороже тонны теории. © Автор неизвестен.

Настоящий тренинг продаж - это, прежде всего, «поведенческая дрессировка», в процессе которой у участников либо формируются новые умения, либо совершенствуются уже имеющиеся навыки. И задача тренера - не довести до персонала «понимание» «как все устроено» и/или вооружить знаниями, которые «за плечами не носить», а сделать так, чтобы в реальных рабочих ситуациях сотрудники делали «как надо» «на автомате». А это достигается только посредством многократных практических повторений. А то ведь знаете, сказать, что «я понял, как правильно» намного легче, чем сделать правильно.

Представьте, если бы тренер футбольной команды Бразилии посадил игроков на скамейки и по несколько часов в день начитывал им философию игрока, теорию земного притяжения и ее влияние на траекторию полета мяча или еще что-то в этом роде. Были бы хороши спортсмены на игровом поле?

Таким образом, если нужно, чтобы сотрудники «умели и делали», теоретическую часть тренинга следует свести до минимума – лишь в объеме, необходимом для правильного выполнения заданий (обычно она составляет около ¼ от общей продолжительности обучения). Основную же часть тренинга участники должны выполнять упражнения, направленные на формирование соответствующих умений.

Мастера делает практика. © Автор неизвестен.

И это как раз тот случай, когда «кашу маслом не испортишь»: чем больше практики, тем лучше. К примеру, на нашем тренинге [«Продажи в организации. Сегмент B2B»](#) за два дня участники выполняют около 50 (!) практических упражнений.

**Хороший тренинг подразумевает активное вовлечение участников –
чем больше, тем лучше**

Что же касается теоретической части, то, помимо объяснения самих приемов и алгоритмов продаж, здесь уместны метафоры, иллюстрирующие ту или иную технику и побуждающие участников сделать «правильные» выводы. Это могут быть истории из жизни, анекдоты, притчи, сказки, пословицы, образные сравнения, афоризмы и т.д.

Метафоры хороши тем, что позволяют красочнее описать какую-то важную мысль, чем просто сухие факты, они легче запоминаются и позволяют разрядить атмосферу, «взбодрить» персонал. А помня о том, что есть «мотивация К» и «мотивация ОТ», можно подготовить еще и анти-примеры, которые иллюстрируют «как делать не надо», «а то совсем плохо будет».

5.2. Как же правильно составить упражнения для тренинга?

Итак, у Вас уже есть список умений, которым Вы хотите обучить персонал, и для каждого умения прописана пошаговая инструкция (алгоритм) и нужный результат в виде реакции клиента. Что же дальше?

А дальше нужно составить серию тренировочных упражнений для отработки каждого умения. В каждом из упражнений участники должны действовать по одному из составленных Вами алгоритмов, а в итоге получать от клиента ту или иную реакцию (опять же – обозначенную Вами).

Пример упражнения на формирование умения задавать наводящие вопросы (из тренинга «Продажи в организации. Сегмент B2B»):

Упражнение выполняется письменно. Для этого участники объединяются в пары. Тренер за каждой парой закрепляет по 2-4 ситуации из списка, составленного в Упражнении 19. Задача каждой пары – составить и записать не менее 3-х наводящих вопросов для каждой ситуации, которые бы побуждали клиента обосновывать пользу от приобретения продвигаемого товара/услуги. Во время выполнения упражнения участники пользуются стандартными клише и примерами наводящих вопросов, приведенными в рабочих тетрадях.

По истечении времени, отведенного на выполнение задания, представители от каждой пары по очереди зачитывают вслух составленные вопросы. Тренер внимательно слушает и оценивает, действительно ли вопросы относятся к наводящим, хвалит участников за правильное выполнение или «по ходу» корректирует их.

Упражнение считается выполненным правильно, если вопросы концентрируют внимание на результатах (и выгодах) решения проблем клиента с помощью продвигаемого товара/услуги, побуждают клиента обосновывать значимость решения обнаруженных в его бизнесе сложностей.

Здесь хочу обратить Ваше внимание на два правила, которые важно соблюдать при разработке упражнений.

5.3. Мы наступаем по всем направлениям: танки, пехота, огонь артиллерии...

Во-первых, каждое упражнение должно быть направлено на формирование только одного (!) умения. Если в одном упражнении отрабатывать два и более умений, высок риск, что участники не освоят ни одного из них. Обычно следствием такого «наслоения» являются жалобы участников, что они «не понимают», у них «не получается», «в голове не укладывается» и вообще возникает «каша» и «массовый перегруз». Это обусловлено особенностями человеческого восприятия: наш мозг – это всё-таки однозадачная система.

Помните старомодный способ изучения иностранного языка? Вы пытаетесь произнести несколько слов. «Нет, — говорит учитель, — неверно, вы должны использовать прошедшее продолженное время». Вы пытаетесь опять. «Неправильно, — констатирует учитель, — на этот раз время верное, но этот глагол неправильный». Слегка нервничая, вы пытаетесь еще раз. «Нет, — вновь замечает учитель, — время и глагол правильные, но ваше произношение ужасно». Многие из нас годами пытались выучить язык таким способом. В конце концов, мы могли неуверенно, но грамотно сказать несколько предложений с нужными глаголами, временами и порядком слов. Большинство же из нас так никогда и не достигли такого уровня, чтобы разговаривать уверенно и свободно. © Нил Рекхэм.

Поэтому правило первое:

Одновременно работать только над чем-то одним и научить персонал делать это правильно

5.4. Повторение – мать учения

Второе правило состоит в том, что каждое умение, которое Вы будете формировать у персонала, нужно тренировать не менее 3-х раз. Ведь поначалу жмет не только новая обувь. Какой бы навык мы ни пытались развивать, на первых порах все ужасно и ничего не получается, мы смущаемся, чувствуем себя неестественно и неловко. Именно поэтому нужно помочь участникам «разносить» новые умения в безопасной атмосфере тренинга.

Никто не станет ждать от начинающего автомобилиста, что он после одной очень хорошей лекции будет водить машину, как заядлый гонщик. Нужны тренировки, указания, исправления, возможности прочувствовать правильность движений. По такой же схеме формируется и бизнес-навык. © А. В. Барышева.

«Разнашивание» нового умения достигается за счет выполнения участниками однотипных заданий, в которых им нужно действовать по одному и тому же алгоритму. Так, программой нашего тренинга [«Продажи в организации. Сегмент В2В»](#) предусмотрено от 4 до 8 (!) упражнений для формирования умений задавать каждый из 4-х видов вопросов, применяемых в «крупных» продажах. Участники в каждом упражнении задают вопросы по одному и тому же алгоритму. Допускаются лишь незначительные изменения в условиях задания.

Например, сначала продают друг другу CRM-программы, а затем – аутсорсинговые услуги; сначала составляют устно вопросы всей группой вместе с тренером, а потом – письменно в парах и т.д. А основной отработываемый алгоритм действий – один и тот же.

При таком подходе у персонала нет возможности «не научиться». Не с первого, так со второго или третьего раза участники в любом случае выполняют правильно (под чутким руководством тренера, разумеется). Отсюда правило второе:

Чтобы персонал мог свободно и эффективно использовать новое умение в работе, его нужно тренировать во время обучения не менее 3-х раз

РЕЗЮМЕ КУРСА

На этом, Коллега, я завершаю данный курс о том, как самостоятельно подготовить тренинг продаж своими силами.

Позвольте еще раз в виде тезисов перечислить наиболее важные идеи этой книги, которые позволят Вам максимально эффективно «подковать» Ваш торговый персонал:

- Сначала **устраните недочеты в работе фирмы**, оказывающие негативное влияние на продажи, и только затем обучайте персонал
- **Обучать** нужно только **тех, кто обладает способностями** к работе в продажах
- Критерий эффективности тренинга – это **УМЕНИЯ**, которые приобрели участники
- «Рецепты» из популярных книг и **советы от «гуру продаж» работают НЕ всегда**
- **Наблюдайте за успешными продавцами** «в действии» и **собирайте те «фишки»**, с помощью которых они достигают успеха чаще других
- В основе хорошего тренинга продаж должна быть **пошаговая инструкция**
- Чем **больше практики** на тренинге – тем лучше
- **Одновременно работайте только над одним навыком** и тренируйте его у персонала **не менее 3-х раз**

Если Вы также желаете на постоянной основе получать *избранные* технологии, *готовые* схемы и *практические* рекомендации от компетентных специалистов о том, как:

- ✓ **Перестать терять прибыль** из-за несостоявшихся продаж
- ✓ **Снизить зависимость** от человеческого фактора
- ✓ **Устранить сбои**, авралы и «косяки» в работе торгового отдела
- ✓ **Повысить уровень продаж**, качество сервиса и количество довольных клиентов
- ✓ **Сэкономить** свои драгоценные время, нервы и средства
- ✓ Получать от работников **больше пользы без дополнительных расходов** на них

... то приглашаю Вас подписаться на

БЕСПЛАТНУЮ Рассылку «Как «Выжать» Максимум Из Отдела Продаж»

и узнать о 3-х **простых** и **малозатратных** инструментах, с помощью которых можно *существенно увеличить продуктивность* работы как отдела продаж, так и фирмы в целом

**>> Кликайте Здесь и Сейчас, чтобы подписаться на рассылку <<
>> «Как «Выжать» Максимум Из Отдела Продаж» <<**

P.S. Мы гарантируем Вам приватность Ваших данных. Ваш email адрес ни в коем случае не будет использован для рассылки почты, на которую Вы не подписывались, и ни при каких обстоятельствах не будет разглашен третьей стороне. Вы также легко сможете отписаться от рассылки без лишних вопросов с нашей стороны, если качество предоставляемых материалов Вас не устроит.

P.P.S. Мы также экономим Ваше время, поэтому **НЕ** пересказываем банальности и **НЕ** дублируем общедоступную информацию из интернета. Мы гарантируем Вам уникальность и исключительную практическую ценность всех материалов, предоставляемых в рассылке.

А я на этом прощаюсь с Вами. Успехов и процветания Вам и Вашему бизнесу!