

ВВЕДЕНИЕ И КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ КНИГИ

Идею этой книги мы вынашивали давно, но все время не хватало обобщающего подхода. В итоге она выкристаллизовалась, когда мы завершали работу над предыдущим изданием — «Управление продажами». Правда, издательство попросило сократить текст, поэтому поделиться нашей находкой в тот раз не получилось. Надеемся, получится сейчас.

О чем книга? О том, как планировать обучение и развитие сотрудников отделов продаж. О том, с чего начать, как анализировать необходимость в обучении, формулировать задачу, составлять программы и выбирать методики. Эта книга также о том, чего можно и чего нельзя ждать от обучения.

Мы попытаемся составить психологический портрет специалиста по продажам. Дадим рекомендации, на что обратить внимание при подборе кандидатов на вакантные должности в отдел продаж.

Одна из задач книги — предложить компаниям методику оптимизации затрат на обучение. Причем под затратами

понимается не только экономия денег на само обучение, но и временных затрат на него, расфокусировку деятельности после обучения, потерю мотивации участниками.

Основу книги составляет описание уровней обучения. Эти уровни показывают, чему, как и в какой последовательности нужно учить сотрудников отделов продаж. Дело в том, что в процессе написания книги стало очевидно, что сама идея планирования, обучения, развития сотрудников отдела продаж, анализ, выбор методик обучения и развития тесно связаны с эффективностью. От нее зависит многое, если не все. Конкуренция на современных товарных рынках, политика государства в области экономики не оставляют места для неэффективных компаний и сотрудников.

Традиционно для нашей методики книга содержит достаточно формализованную модель, с помощью которой можно планировать обучающие мероприятия: тему, формы подачи материала, варианты контроля результатов и условия, при которых можно переходить на следующий уровень развития. Параллельно будут описываться психологические особенности человека в контексте эффективности обучения продажам.

Основные идеи книги:

- развитие компетенций — многошаговый процесс;
- компетенции — это определенное поведение сотрудника на рабочем месте, необходимое для успешного выполнения обязанностей;
- прежде чем развивать компетенции, нужно определить:
 - ◆ есть ли у сотрудника понимание, какого именно поведения ожидает от него компания;

- ◆ готов ли сотрудник демонстрировать необходимое поведение — имеется ли для этого мотивация;
- ◆ достаточно ли у него знаний, как правильно применять эти компетенции и какими навыками необходимо владеть;
- ◆ каков его текущий уровень компетенций;
- прежде чем приступить к развитию компетенций, стоит оценить уровень принятия и осознания.

К знаниям нужно отнести:

- знание позиционирования компании (какова глобальная миссия компании и в чем ее ценности);
- знание продукции компании (какие цели и задачи хочет решить компания с помощью этих продуктов);
- знание конкурентов (какими навыками необходимо владеть специалисту, чтобы эффективно работать на конкурентном рынке);
- знание конкурентных преимуществ продукции компании и аргументации, а также что конкретно нужно делать для эффективного продвижения продуктов на рынке.

И только потом можно заниматься развитием компетенций.

В чем новизна? Во многом.

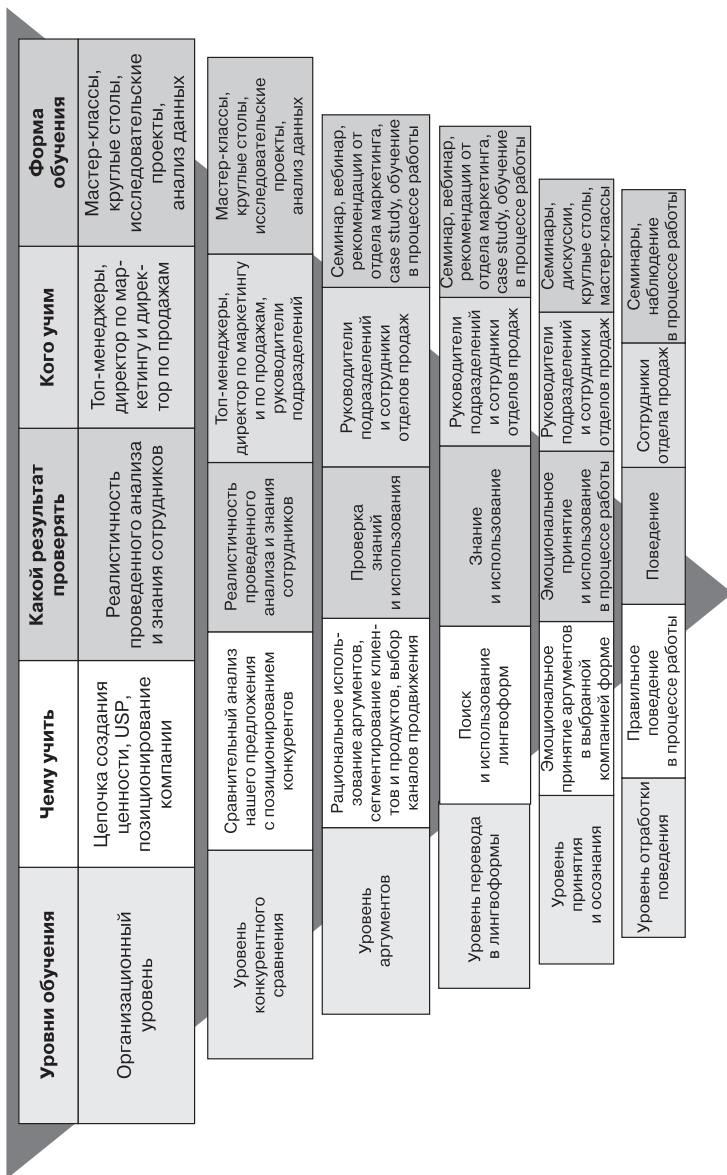
1. Если вы проверите уровень подготовки своих сотрудников, то с большой вероятностью обнаружите, что до тренинга по компетенциям вам далеко и стоит начинать с более ранних стадий.

2. Развитие сотрудников на предварительных этапах может проходить внутри компании. Это развитие более устойчивое и остается в компании в качестве «культурного наследия». Что мы имеем в виду? Если компания проводит внутреннюю ревизию своих сильных и слабых сторон, преимуществ и недостатков своей продукции, анализирует и сравнивает свое предложение с предложениями конкурентов, то это знание остается в компании (независимо от того, проводится ли обучение и развитие сотрудников, привлекаются ли для этого внешние специалисты). Это знание принадлежит компании: если сотрудники не могут качественно выстраивать коммуникацию с клиентами, эти данные им помогут. И это знание, если им делиться внутри компании, становится частью ее культуры.
3. Развитие на более ранних этапах дает сотрудникам высокую адаптивную способность — с коммуникацией и поведением (проявлением компетенций) они справляются самостоятельно. Почти.
4. Размышляя и действуя таким образом, можно сэкономить ресурсы компании: время, деньги, мотивацию сотрудников и их вовлеченность в жизнь фирмы.

В книге предложена универсальная модель обучения, состоящая из последовательных этапов.

Ни один элемент описанной модели нельзя считать абсолютно инновационным. Новыми можно считать переходы и последовательность этапов. Часть элементов концепции обычно не используется при планировании обучения и развития сотрудников.

Итак, пирамида развития.



А так читать удобнее. ☺

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Организационный уровень	Цепочка создания ценности, USP, позиционирование компании	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и директор по продажам	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных
Уровень конкурентного сравнения	Сравнительный анализ нашего предложения с позиционированием конкурентов	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и по продажам, руководители подразделений	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных
Уровень аргументов	Рациональное использование аргументов, сегментирование клиентов и продуктов, выбор каналов продвижения	Проверка знаний и использования	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

Продолжение ☞

Продолжение

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень перевода в лингво-формы	Поиск и использование лингвоформ	Знание и использование	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы
Уровень принятия и осознания	Эмоциональное принятие аргументов в выбранной компанией форме	Эмоциональное принятие и использование в процессе работы	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинары, дискуссии, круглые столы, мастер-классы
Уровень отработки поведения	Правильное поведение в процессе работы	Поведение	Сотрудники отдела продаж	Семинары, наблюдение в процессе работы

Пирамида развития состоит из шести уровней. На каждом нужно определиться, принять решение, провести обучение и проверить результат. Движение — сверху вниз. Что дает такое каскадирование? Без него есть опасность (весьма вероятная) впустую потратить деньги, время, терпение и мотивацию сотрудников. А каскадирование заставляет нас размышлять последовательно, тратить ресурсы на решение проблем, а не на их следствия. Модель поднимает эффективность процесса развития.

Вкратце опишем каждый уровень. Полный разбор проведем позже — с деталями, инструментами и методиками.

I. Организационный уровень обучения и развития

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Организационный уровень	Цепочка создания ценности, USP, позиционирование компании	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и директор по продажам	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных

На этом уровне необходимо сформулировать цепочку создания ценности и USP компании. Возможно, придется это сделать отдельно для различных продуктов или продуктовых линеек. Нужно также сформулировать позиционирование компании: в чем мы хороши, в чем не очень, в чем заключается конкурентное преимущество.

Задача этого уровня — донести формулировки до сотрудников и убедиться, что они их понимают. Ничего сложного: развитие памяти и элементарной логики — рассказали, раздали материалы, проверили знания. Если результат неудовлетворительный — возвращаемся к началу цикла.

Основная сложность — честность заявлений и проверка достоверности с привлечением отдела маркетинга.

Откровенность на этом уровне настолько востребована, насколько редка. Ну и, конечно, совсем не просто вовлечь в процесс топ-менеджеров. Но без них не обойтись.

Иными словами, на этом уровне, прежде чем будет сформирована цепочка создания ценности и USP компании, должна быть озвучена ее миссия. Практически все успешные компании на мировых рынках имеют миссию. Что такое миссия? Миссия — это цель, недостижимая в краткосрочном и среднесрочном периоде, *это смысл, вокруг которого сформирована компания*. Для чего она нужна? У миссии есть одна очень важная особенность: она избавляет от сомнений. Миссия определяет стратегию работы топ-менеджеров и, что самое главное, формирует понимание «Я» сотрудников.

II. Уровень конкурентного сравнения

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень конкурентного сравнения	Сравнительный анализ нашего предложения с позиционированием конкурентов	Реалистичность проведенного анализа и знания сотрудников	Топ-менеджеры, директор по маркетингу и по продажам, руководители подразделений	Мастер-классы, круглые столы, исследовательские проекты, анализ данных

На этом уровне нужно спокойно и рационально сравнить свое предложение с предложениями конкурентов, определить его слабые и сильные стороны (не абстракт-

но, а именно в сравнении). Помогут сравнительные таблицы и списки критериев, по которым осуществляется выбор клиентов. Критерии могут быть материальными (надежность, цена) и эмоциональными (удобство, доступность, безопасность).

Сравниваем с различными конкурентами: чем больше проанализируем, тем лучше. Нужно искать слабые места в их предложениях.

Основная сложность — объективность оценки предложений (как своего, так и конкурентов). Высший менеджмент все еще нужен, но здесь понадобятся и сотрудники «из полей».

III. Уровень подготовки аргументов

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень аргументов	Рациональное использование аргументов, сегментирование клиентов и продуктов, выбор каналов продвижения	Проверка знаний и использования	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

Факты и стоящее за ними позиционирование нужно связать с потребностями клиентов и перевести в аргументы.

Весьма традиционный уровень. Предлагаем подойти к нему хорошо подготовленными.

Модель работы простая: свойства — преимущества — выгоды. Тот, кто был хоть на одном тренинге по продажам, знает эту «святую троицу» аргументации.

Свойства — это все, чем характеризуется наше предложение, все многообразие его составных частей и элементов, все, что мы можем о нем сказать. Например, одно из свойств предложения — его цена.

Преимущества: в чем мы превосходим конкурентов, чем от них отличаемся (естественно, в позитивном ключе). В таком случае цена обыгрывается следующим образом: а мы дешевле!

Выгода: как наше преимущество реализуется для нашего клиента, что оно ему дает. Например, цена ниже — можно «уложиться» в бюджет или больше заработать.

Это традиционный подход к аргументированию.

Сейчас наблюдается тенденция дополнять эту «троицу» четвертым компонентом — потребностью клиента.

На самом деле любое преимущество или свойство реализуется в выгоду только при сравнении с потребностью клиента. Например, низкую цену (свойство) можно перевести в выгоду под названием «большая прибыль» только при условии, что клиента эта прибыль интересует. «Неужели она может его не интересовать?» — спросите вы. Да, конечно. Например, если самого клиента оценивают по тому, вписался ли он в бюджет, то такие выгоды, как стоимость владения, наценка, длительность

эксплуатации и потенциальная прибыль, для него будут пустым звуком.

Мы выступаем за то, чтобы на этом уровне мы могли четко отсекать маловероятные аргументы для конкретных клиентов.

Основная сложность — не начать с этого уровня, а пройти предыдущие уровни подготовки и проверки.

IV. Уровень перевода в лингвоформы

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень перевода в лингвоформы	Поиск и использование лингвоформ	Знание и использование	Руководители подразделений и сотрудники отделов продаж	Семинар, вебинар, рекомендации от отдела маркетинга, case study, обучение в процессе работы

Лингвоформами мы называем фразы и словосочетания, с помощью которых можно сформулировать результаты, полученные на предыдущем уровне. Лингвоформы похожи на метамодели, или модели языка в НЛП. Метамодели — это комплекс лингвистических средств для сбора информации, направленных на то, чтобы восстановить связь речи человека и того опыта, который эта речь передает.