

Владимир Токарев

**Личные продажи.
Классика
и творческие
продажи**

На примере рынка
вакансий – №2

Владимир Токарев

**Личные продажи. Классика
и творческие продажи. На
примере рынка вакансий – №2**

«Издательские решения»

Токарев В.

Личные продажи. Классика и творческие продажи. На примере рынка вакансий – №2 / В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-986974-6

Второй номер журнала, который открывает новую профессию — продавцов на рынке вакансий, и предлагает кардинально изменить сущность работы службы персонала. Журнал особенно будет полезным для руководителей и владельцев бизнеса, заинтересованных в победе на рынке вакансий.

ISBN 978-5-44-986974-6

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Экономическая выгода	7
Краткое содержание	8
1. Чтобы продавцы начали применять современные техники продаж	9
1. Тренинг умер? Да здравствует тренинг!1	9
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Личные продажи. Классика и творческие продажи На примере рынка вакансий – №2

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2020

ISBN 978-5-4498-6974-6 (т. 2)

ISBN 978-5-0050-3131-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Приглашаю в проект «Лекарство от экономических последствий коронавируса» по изданию собрания сочинений в 21 томе (20 томов уже издано). Победим экономические последствия пандемии вместе!



Рис. 1. Заставка проекта краудфандинга

Присоединяйтесь к нашему проекту краудфандинга! Участвуйте в этом проекте, и вы получите проверенные практикой инструменты для ускоренного накопления критической массы управленческих знаний для победы в конкурентной борьбе и/или для личного самосовершенствования.

По указанной ссылке проект должен открыться в ближайшее время.

Аннотация

Что такое журнальный проект?

В данном случае речь не идет о полноценном запуске нового журнала (хотя такой сценарий возможен). Цель данного проекта – подготовить книгу «Личные продажи на рынке вакансий». Но сразу написать книгу трудно, потому решено выпускать ее частями – сначала в форме журнальной версии.

Экономическая выгода

В номерах журнала планируется размещение уже опубликованных статей по теме личных продаж. Каждую статью можно приобрести в розницу в издательском доме ИД «Гребенников» по цене 500 рублей за штуку (в этом номере таких статей две), в то время, как номера данного журнального проекта будут предлагаться по цене меньше, чем 100 рублей каждый в магазине издательства Ридеро.

Краткое содержание

1. Чтобы продавцы начали применять современные техники продаж

1. Тренинг умер? Да здравствует тренинг!

2. Классические продажи

Вопросы продавца

3. Творческие продажи

Вопросы как генератор идей для решения проблемы покупателя

Тренинги и практикумы автора

1. Чтобы продавцы начали применять современные техники продаж

1. Тренинг умер? Да здравствует тренинг!¹

Рассмотрены вопросы повышения эффективности тренингов, в частности тренингов по личным продажам и тренингов по различным темам для руководителей отделов продаж, в приложении рассмотрен частный вопрос – особенности применения метафорической деловой игры для решения разных задач тренинга, предложенный подход к повышению эффективности тренингов опирается на достижения современной методологии обучения в самых разных областях.

В последнее время мне все чаще приходится слышать (и в личных встречах с коллегами-тренерами и в форумах в профессиональных соцсетях) о том, что результативность тренингов по продажам себя не окупает. Альтернатив предлагается множество – не просто тренинги, а построение «системы продаж»; больший акцент не на тренинги продавцов, а на построении системы отбора лучших продавцов и др.

Один из известных тренеров по продажам Николай Рысев отмечает², что из всего числа продавцов только ¼ реально применяет полученные знания по современным техникам продаж, еще ¼ знает эти техники, но не применяет их на практике, остальные или не знают, или даже «знать не хотят».

Мои личные наблюдения при общении с продавцами показывает, что эти цифры значительно ниже – применяют в своей практике современные техники продаж единицы продавцов. Отмечу, к слову, что наша компания также видит проблему в результативности тренингов, рекомендуя своим клиентам проводить после проведения наших внешних тренингов внутренние тренинги собственными силами с целью закрепления новых знаний и умений продаж, полученных на тренинге, проведенных внешним тренером.

В то же время, в практической психологии эффективность тренингов пока не подвергается сомнению, конечно, для решения тех задач, где тренинговая работа более уместна, чем индивидуальное психологическое консультирование.

Отметим, что большая часть практикующих психологов сами проводят сегодня тренинги по продажам, или пришли в тренинги по продажам, после того, как предварительно потрудились на ниве практической психологии. Однако, по моим наблюдениям, пока это заметно не отразилось на эффективности тренингов по продажам.

Спрашивается, можно ли, опираясь на современные концепции тренинговой работы, развитой в практической психологии, улучшить качество тренингов для менеджеров по продажами руководителей отделов продаж? Или же пришла пора разрабатывать и применять принципиально новые подходы для решения актуальной задачи повышения результативности тренингов, в частности по личным продажам.

¹ Впервые опубликовано с названием «Современные технологии обучения персонала отделов продаж: проблемы и решения» в Журнале: Управление продажами, #1, 2012 г.

² Рысев Н. Активные продажи. – СПб.: Питер, 2010.

В данной статье рассматривается возможность использования классической теории построения психологического тренинга для повышения результативности тренингов по продажам, а также тренингов по самой разнообразной управленческой тематике для руководителей отдела продаж. В приложении обсуждаются возможности применения деловой метафорической игры как одной из форм проведения упражнений в такого рода тренингах. Рассмотрение методологической составляющей тренингов выполнено в рамках новой концепции продаж, которую мы назвали «*Менеджмент-продажи*».

ОБУЧЕНИЕ У НАС И У НИХ

До того, как я стал работать консультантом и тренером, я проходил своеобразную экономическую переподготовку будучи в роли преподавателя управленческих дисциплин на отделении международного бизнеса переводческого факультета нижегородского иняза (моя первая профессия – инженер электронной техники, в которой я проработал 16 лет). В 1992 году наш переводческий факультет только планировал начать обучение по очной форме студентов экономическим профессиям – менеджменту и финансам. С учетом того, что на переводческом факультете идет интенсивное обучение иностранным языкам, на экономические профессии оставалось не очень большое количество часов. Я высказал руководству факультета свои сомнения об ожидаемом качестве подготовки специалистов в области менеджмента. «Количество часов на экономическую подготовку нужно, по крайней мере, удвоить», – считал я в то время.

Технология «у нас».

Я читал на отделении международного бизнеса иняза курсы по управленческим дисциплинам и маркетингу, по отзывам, не хуже других. Вот моя технология обучения.

Чтобы прочитать полтора часовую лекцию, мне приходится «перелопатить» 120—150 страниц печатного текста из разных источников, на подготовку одной лекции у меня уходило около 8 часов чистого времени. В результате, получалась лекция объемом около 15 страниц. После прослушивания лекции у студентов оставалось в тетрадях 4—5 страничек рукописного текста. А на экзамене студенты «выдавали» уже... полстранички.

Технология «у них».

В 1994 г. я участвовал в первом для себя тренинге, проводимом западными специалистами. По окончании трехнедельного тренинга по маркетингу французские специалисты центра CEFRI задали всем его участникам вопрос: «Что нового они узнали за время обучения?». Хотя к тому времени я имел всего двухлетний опыт преподавательской работы на отделении международного бизнеса нижегородского иняза, в начале 90-х год шел за два. Поэтому я, скорее всего, разочаровал западных специалистов, когда сказал, что по части содержания ничего нового не услышал. Однако методика преподавания, которая применялась специалистами французского консультационного центра, меня просто поразила – мы не умели так работать с аудиторией, не применяли те инструменты преподавания и тренинга, которые для западной школы менеджмента и маркетинга давно стали устоявшимся стандартом.

Работая в инязе, у меня была возможность иногда вместе со студентами слушать курсы преподавателей и специалистов из западных стран. Когда вместе с пятикурсниками отделения международного бизнеса я посетил 2 курса выпускника Гарвардской школы бизнеса мистера Бриггса (в инязе была практика приглашать, при возможности, для преподавания носителей языка), я еще больше узнал об отличиях западной системы обучения.

В чем было отличие работы американского преподавателя от работы российских преподавателей в то время?

На первом этапе работы мистер Бриггс, читая курсы «Инвестиционная политика» и «Стратегический маркетинг», выдавал каждому студенту объем литературы иногда до 30—40 страниц, который студенты должны были проработать к следующему занятию. А на занятии со студентами уточнялись основные положения изученного самостоятельно материала, или решались задачи на его закрепление. При этом обязательно выдавался новый материал для работы с ним дома.

После сравнения методов обучения, я пришел к печальному выводу, что наша система образования не технологична.

С тех пор прошло уже много лет, но я нисколько не удивлюсь, если в достаточно престижном российском университете система записывания лекций за преподавателем сохранилась до сих пор.

После тех уроков «как можно эффективно обучать», я понял, что дело не в количестве часов подготовки специалиста, в большой мере качество обучения зависит от формы донесения изучаемого материала, то есть от образовательной технологии.

ЦИКЛ КОЛБА И НАУЧНЫЙ МЕТОД

Обучение в вузе вчерашних школьников и повышение квалификации взрослых, имеющих большой опыт, должны серьезно отличаться. К сожалению, это не всегда так. Более того, зачастую участники тренинга просят: «Дайте нам знания!» – апеллируя к привычной для них системе вузовского образования: лекции, а затем закрепление теории на практических занятиях. Большое количество тренингов (если не все) в рамках практической психологии активно используют при своем построении известный цикл Колба, описывающий процесс обучения взрослых, в той или иной его вариации.



Рис. 2. Расширенный цикл Колба.

Применительно к группе, участвующей в тренинге, возможен следующий алгоритм обучения:

Накопление опыта

До участия в тренинге слушатели накапливают определенный опыт, например, руководители отдела продаж приобретают опыт делегирования в ходе своей текущей работы. Этот этап можно назвать «дотренинговый период обучения».

Осмысление опыта

В начале тренинга тренер может и должен организовать обсуждение накопленного опыта, например, выявление в ходе дискуссии на тренинге проблем руководителей и подчиненных в процессе делегирования.

Представление группе теории (или совместное с группой выведение такой теории)

Например, вторым шагом может быть представление тренером классического процесса делегирования, его основных подпроцессов (формулировка задачи, определение необходимых ресурсов для ее выполнения, и т.д.) и типичных ошибок каждого из подпроцессов (ошибки в величине необходимых для решения задачи ресурсов, в частности, времени выполнения поручаемой задачи и др.).

Экспериментирование

Важнейшим шагом цикла Колба будет экспериментирование в рамках полученной теории. Например, в форме ролевой игры, в которой кроме роли руководителя и подчиненного будет выделена из участников тренинга группа наблюдателей, получающих соответствующее задание от тренера.

Обсуждение результатов экспериментирования

В процессе обсуждения результатов экспериментирования участники тренинга накапливают новый опыт в виде знаний (группа наблюдателей) и умений (участники ролевой игры).

Давайте проанализируем модель Колба с точки зрения научного метода, включающего *наблюдение, анализ и синтез*. Этап накопления опыта можно отнести к первому подпроцессу научного метода – наблюдению. Осмысление опыта с участием тренера – это этап анализа. В качестве синтеза в нашем примере было представление теории тренером участникам тренинга (некоторые тренеры умудряются добиться выведение теории из анализа опыта самими участниками тренинга). А процесс экспериментирования – это уже ситуация, с которой начинается новый цикл научного метода: наблюдения за работой по новому и анализа допущенных ошибок участниками тренинга.

Мне представляется, что напрашивается расширение классического цикла Колба – следует добавить еще один образовательный подпроцесс – «Развитие теории». В таком случае, мы получим два законченных цикла применения научного метода, что логично.

Напомню, что впервые осмысленное применение научного метода к производству позволило Фредерику Тейлору (в США) повысить производительность труда отдельного рабочего почти в 4 раза, а Каролю Адамецки (в России), применительно к работе целого участка (прокатного стана) – в 3 раза. Не удивительно, что цикл Колба, включающий в себя все подпроцессы научного метода, показывает в рамках тренингов по разным аспектам практической психологии, свою эффективность. Никто не мешает тренерам по продажам, не получившим специальное психологическое образование, использовать этот цикл в предложенном варианте.

КЛАССИЧЕСКИЙ АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА ПОЗНАНИЯ НОВОГО

На рисунке изображен классический алгоритм познания нового, обычно применяемый в процессе обучения.

Давайте рассмотрим шаги этого алгоритма, на примере такого важного этапа продаж, как закрытие сделки.

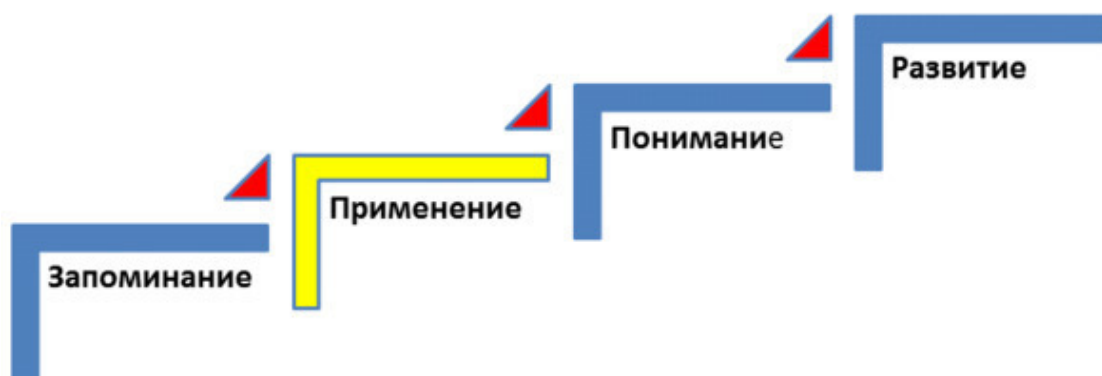


Рис. 3. Процесс познания нового

На первом этапе образовательного процесса мы запоминаем новую информацию. Отметим, что не всегда, когда человек способен воспроизвести информацию, он ее хорошо понял. Например, в ходе тренинга по закрытию продаж нужно запомнить важные подпроцессы закрытия сделки:

- Анализ прохождения предыдущих этапов продажи
- Определение готовности покупателя по вербальным и невербальным сигналам
- Использование основных техник завершения продажи
- Преодоление возражений на заключительной стадии продажи
- Психологическая поддержка покупателя после оплаты продукта
- Фиксация анализа результатов купли-продажи

При этом можно хорошо запомнить эту информацию, но не очень глубоко уловить суть каждого подпроцесса и его значимость для всего процесса закрытия продаж.

Второй этап – когда мы начинаем применять новые знания в своей практике. Тренинг тем положительно и отличается от других форм образовательного процесса, что позволяет участнику выполняемого упражнения попробовать практически применить новые знания, причем в безопасной ситуации тренинговой группы. После чего много проще повторить такую пробу в реальной продаже.

При этом, совершая практические действия «как нужно» (например, по закрытию продаж) можно не очень глубоко понимать – зачем, как советует тренер, совершать такие действия и в такой последовательности. Если тренер выступает в роли эксперта, можно не сомневаться в правильности его рекомендаций.

Третий этап – процесс глубокого понимания новой информации. Хорошо, когда понимание начинается еще на этапе запоминания – за счет установления смысловых связей такая информация и лучше запоминается. Но уровень понимания может быть разным. И особенно глубоко мы начинаем понимать суть того или иного метода, после его практического применения в качестве инструмента достижения целей.

Например, анализируя собственное поведение и эмоции после внесения денег в кассу при покупке продукта, цена на который достаточно высока, мы понимаем, что покупатель может испытывать точно такие же непростые чувства – иногда чувство вины, иногда ощущения, что он, быть может, поторопился с принятием решения о покупке.

Одно дело запомнить, что нужно поддержать покупателя после покупки, другое – осознать, что такая психологическая поддержка покупателя со стороны продавца играет важную роль и сказывается на числе повторных покупок и положительных рекомендаций.

Четвертый этап – это процесс развития полученных ранее знаний. Например, когда мы знакомимся с новой для нас моделью, но после ее применения и углубленного понимания как она работает, мы вносим в эту модель коррективы – развиваем модель.

Я уже делился с читателями своими соображениями по поводу того, что считаю работу любого продавца – в первую очередь работой в сфере менеджмента³, в частности, по управлению взаимоотношениями покупателя и продавца. А специфика менеджмента, в отличие от ряда других профессий, заключается в том, что полученные знания (на том же тренинге по личным продажам) приходится применять в новых условиях, для которых готового алгоритма действий еще не опубликовано. И потому каждый менеджер по продажам должен учиться самостоятельно развивать знания в сфере своей деятельности, этому также нужно стараться обучать в процессе тренингов.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Некоторое время назад мне повезло познакомиться с технологией эффективного обучения иностранным языкам, разработанной Татьяной Камяновой⁴.

В этой технологии сам подход повышения эффективности обучения имеет более широкое применение, чем только к изучению иностранных языков⁵. Поясню суть этого подхода (с определенными упрощениями, разумеется) на примере изучения английского языка, а затем приведу пример, как мы применяем этот подход в тренингах по личным продажам.

Итак, на каком-то этапе изучения английского языка по этой технологии, слушатели усваивают определенную порцию лексики. Затем, слушателям дается новая грамматика, при изучении которой выполняются упражнения с использованием лексики, освоенной на предыдущем этапе. Следующая порция новой лексики дается уже в рамках той грамматики, которая усвоена на предыдущем этапе и т. д.

Что получается в результате. При изучении нового материала недавно освоенный «старый материал» выступает своего рода инструментом для усвоения нового материала. Получается, что если новый материал мы еще только запоминаем, то недавний пройденный материал мы уже практикуем. В результате казалось бы поэтапного запоминания, обучающийся (самостоятельно или с преподавателем) непрерывно закрепляет материал через его практическое применение (в данном примере – применяя этот материал как инструмент освоения новой порции информации).

На первый взгляд кажется, что именно так устроена вся классическая педагогическая технология: усвоили что-то, потом на основе усвоенного проходим навое. На самом деле, в традиционной педагогической системе, материал дается порциями, каждая порция для лучшего усвоения повторяется в процессе изучения каждого курса (в школе или в вузе), однако это упражнения на запоминание, но не на применение. Вероятно это одна из причин того, что после школьного или вузовского курса выпускник приобретает, на самом деле, всего лишь систему «умения учиться», пользуясь которой он может уже самостоятельно глубоко освоить то, что ему будет нужно в практической деятельности.

Вот как выглядит система тренингов по классическим продажам, которую мы проводим для корпоративных клиентов с применением описанной технологии. Отмечу, что обычно последовательность тем этих тренингов является повторением самого алгоритма классической продажи. Мы же пытаемся там, где это возможно, построить последовательность тренингов таким образом, чтобы пройденные темы использовались уже как инструменты для освоения новой информации.

³ Токарев В. Менеджер по продажам поставщика уже управляет фирмой покупателя//Управление продажами, №6, 2010.

⁴ Камянова Т. Успешный английский. Системный подход к изучению английского языка. – М.: ООО «Дом славянской книги», 2008.

⁵ Автор новой технологии Т. Камянова, с которой у меня была короткая переписка, согласилась со мной, что предложенная ей технология имеет более широкое использование, чем только для изучения иностранным языкам.

Процесс классической продажи обычно представляется таким образом:

Холодные контакты.
Исследование покупателя, выяснение его проблем и потребностей.
Презентация продукта.
Преодоление возражений.
Переговоры о цене.
Закрытие продаж.
Дополнительные темы: например, тайм-менеджмент (чтобы продавец умел эффективно использовать свое время) и др.

Мы предлагаем иную последовательность рассмотрения тем классических продаж.

На первом этапе мы предлагаем слушателям тренинг по результативным вопросам. Слушатели легко осваивают разные типы вопросов (открытые, закрытые, альтернативные и др.), поскольку в целом «что такое вопрос» им известно из предыдущего обучения в школе и вузе. При этом тренинг, посвященный только вопросам, позволяет указать широкие области, где можно в классических продажах использовать эти вопросы (см. перечень задач ниже):

Вопросы на контакт

Вопросы для выявления проблем и потребностей покупателя

Вопросы для определения ЛПР и ЛВЛ, сроков, наличия у покупателя денег

Вопросы для установления стадии решения, на которой находится покупатель

Вопросы как инструменты для продвижения на пути решения проблемы вместе с покупателем (генерация идей, уточнение критериев и др.)

Вопросы на разных этапах продажи: – на выявление ложного возражения, на закрытие продажи, для преодоления возражения, в переговорах о цене

Вопросы для разных целей – контроля процесса переговоров, чтобы урезонить болтливого покупателя, чтобы направить переговоры в нужное русло, чтобы повысить самооценку покупателя, уточнить что-то (возражение, сомнения), вовлечь покупателя, информировать его и др.

На втором этапе участникам предлагается тренинг на преодоление возражения. В этом тренинге вопросы становятся уже инструментом, например, для выявления ложного возражения (которое преодолеть невозможно, его можно только выявить).

Только после этого слушателям предлагается тренинг «Как разогреть холодный контакт». В этом тренинге при упражнениях на преодоление секретаря участники опираются уже на освоенные техники преодоления возражений на предыдущем тренинге.

Перед следующим тренингом по презентации мы проводим расширенный тренинг по тайм-менеджменту (ТМ), где, в частности, слушатели выполняют упражнения для усвоения техник эффективного запоминания. В этом же тренинге даются упражнения на расширение инструментария продавцов: развитие чувства юмора, умение преодолевать стресс, вызванный напряженной работой и большим числом отказов покупателей, и др.⁶

Опираясь на усвоенную на тренинге по ТМ технику запоминания далее строится тренинг по презентации – чтобы добиться не просто результативной презентации, но чтобы она была построена на принципах эффективного запоминания.

В следующем тренинге о переговорах о цене, слушатели слова обращаются к материалу о преодолении возражений (усвоенному ранее). Завершается цикл тренингом на закрытие

⁶ Токарев В. Тайм-менеджмент на службе отдела продаж// Управление продажами, №4, 2011.

продаж, где используются знания о процессе принятия решений (для понимания поведения покупателя), полученные на тренинге по ТМ.

Отметим к слову, что особое значение в представленной технологии придается процессу глубокого понимания изучаемого материала. Для решения этой задачи мы рекомендуем кроме проведения тренингов проводить дополнительные семинары с более углубленным изучением теории современных продаж, психологии, маркетинга в целом.

А спрашивается, существуют ли особенно эффективные методы, обеспечивающие глубокое понимание нового материала?

КТО ЛУЧШЕ ВСЕХ В КЛАССЕ ЗНАЕТ ПРЕДМЕТ?

Спрашивается, кто лучше всех знает предмет в классе? Конечно, преподаватель. Тому много причин. Преподаватель не только специализируется в своем предмете, но еще и вынужден отвечать на вопросы слушателей. А потому ему постоянно приходится пополнять свой научный багаж.

Впервые мы использовали эту очевидную истину в программе дополнительного экономического образования в 1992 году, которую реализовали при физфаке нижегородского университета. По договоренности с преподавателями, читавшими лекции, практические занятия со студентами старших курсов – слушателями нашей программы вели... сами старшекурсники. По окончании годового обучения на вопрос: какого качества обучения было у ваших коллег, ответы были такие:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.