ББК 65.290-59
УДК 339.138
Н19

Назаров А., Медведева М., Сотников С.

Н19 Обучение и развитие менеджеров отдела продаж. — СПб.: Питер, 2018. — 224 с.: ил. — (Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»).

ISBN 978-5-4461-0800-8

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 обучения и развития. А также о том, чего можно и чего нельзя ждать от обучения. Помимо прочего, в этой книге мы остановимся на психологических аспектах человека, личности, на которого рассчитана эта книга. Попытаемся оформить психологический портрет специалиста по продажам. Дадим рекомендации, на что обратить внимание при подборе кандидатов на вакантные должности в отдел продаж.

16+ (В соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2010 г. № 436-ФЗ.)

ББК 65.290-59
УДК 339.138

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-5-4461-0800-8

© ООО Издательство «Питер», 2018
© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение и краткое содержание книги.....6

I. Организационный уровень обучения и развития 13

II. Уровень конкурентного сравнения 14

III. Уровень подготовки аргументов 15

IV. Уровень перевода в лингвоформы 17

V. Уровень принятия и осознания 18

VI. Уровень отработки поведения..... 20

Глава 1. Организационный уровень обучения и развития..... 22

Цепочка создания ценности 25

Стратегия голубого океана..... 32

USP — уникальное торговое предложение 41

Выводы..... 52

Глава 2. Уровень конкурентного сравнения 60

Кто наш конкурент, по мнению клиентов? 62

Обучение 69

Глава 3. Уровень подготовки аргументов 71

Глава 4. Уровень перевода в лингвоформы..... 80

Метамодель 82

Виды нарушения правильности ММ 84

Глава 5. Уровень принятия и осознания 89

Глава 6. Уровень отработки поведения 103

Тренинги..... 104

Вебинары..... 111

Отработка поведения в реальной ситуации..... 112

Глава 7. Рекомендации по программам обучения сотрудников 116

Различные ситуации продаж..... 116

Квадрант 1. Создать стратегическую ценность..... 125

Квадрант 2. Продажи идеи..... 126

Квадрант 3. «Ценный человек» 130

Квадрант 4. Защита позиций..... 155

Глава 8. Планирование и развитие компетенций сотрудников 159

Подход к составлению списка компетенций 170

Формы оценки сотрудников 172

Формы развития компетенций..... 182

Тематики развития компетенций по этапам процесса продаж 184

Цикл обучения. Модель Колба и Фрая 191

Оценка эффективности инвестиций в обучение. Модель Киркпатрика — Филипса 193

Глава 9. Психологические основы обучения навыкам продаж..... 212

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 приступать 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.

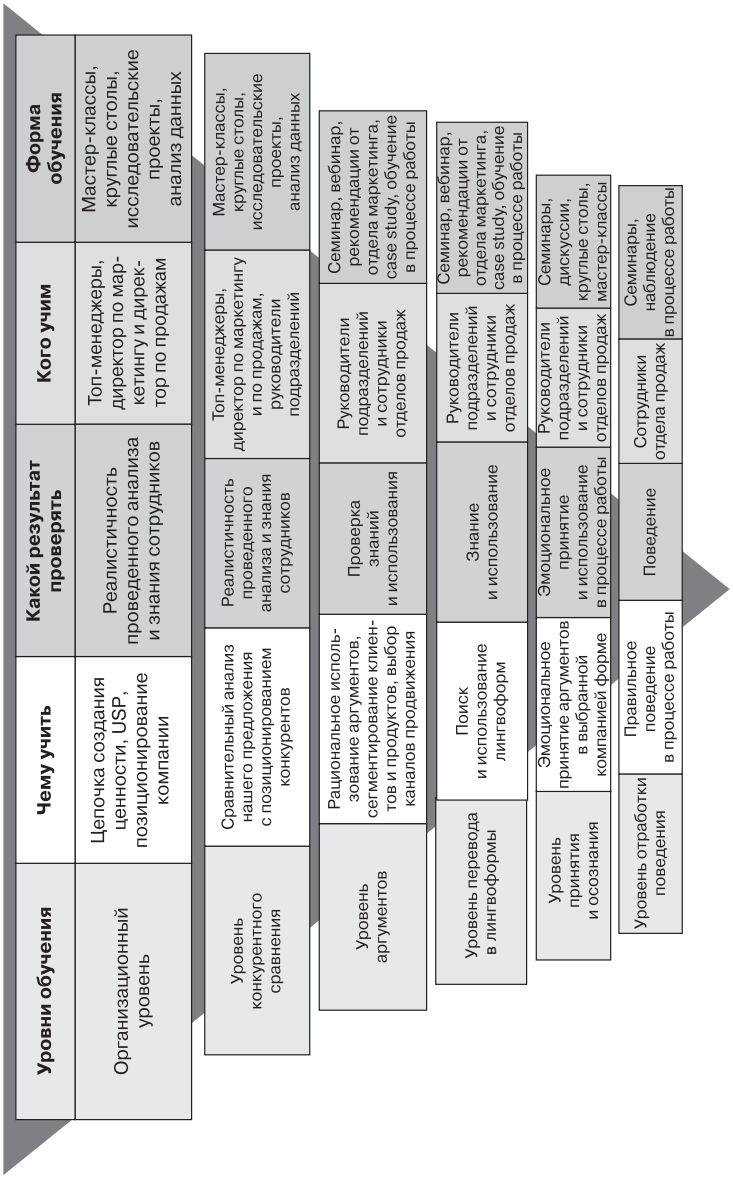
1. Если вы проверите уровень подготовки своих сотрудников, то с большой вероятностью обнаружите, что до тренинга по компетенциям вам далеко и стоит начинать с более ранних стадий.

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 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
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.

Этот уровень может слиться с предыдущим. Основная деятельность — отточить формулировки, найти интересные аналогии, истории и синонимы.

Основная сложность — мотивация участников. Если на предыдущем уровне произошло принятие, то эти формы каждый будет в состоянии сформулировать самостоятельно.

Для глубокой проработки метамоделей потребуется помощь специалиста. Этим не стоит пренебрегать.

V. Уровень принятия и осознания

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
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

До этого мы тренировали только запоминание. Теперь нужно убедиться, что сотрудники «купили» идею и поверили в нее. Сомнения — это хорошо, и несогласие — это хорошо, споры и дискуссии должны приветствоваться.

Один из самых сложных уровней для проверки, потому что нужно оценить мнение сотрудников относительно предложенного позиционирования. Как? Сформировать синтетические ситуации продаж — кейсы (case study),

в которых предполагается эмоционально сложная коммуникация с клиентом. Например, клиент грубый, глупый, нелояльный, не «наш» с точки зрения создания ценности и т. д. В процессе такого испытания не обязательно победить, но, без сомнения, нужно вести себя открыто и достойно с опорой на USP. И понаблюдать за реакциями сотрудников. «Продавливание» своей позиции, негибкость и шаблонность могут говорить о «недопроданности» идеи. Для усиления эффекта предлагается создать ситуации, в которых конкурентные преимущества продуктов плохо применимы (так называемые слабые позиции), и следить за поведением. Отсутствие гибкости — плохой знак. Сотрудник должен признавать слабые и сильные стороны вашего предложения и лавировать в диалоге с клиентом.

Основная сложность — создать такие ситуации и привлечь стороннего наблюдателя (или тренера, или непосредственного руководителя) не только чтобы провести обучение, но и чтобы оценить принятие. Есть и дополнительная эмоциональная сложность: несмотря на все ваши усилия, этот этап нужно проводить несколько раз. Не освоив этап принятия и осознания, дальше двигаться бессмысленно.

Хотим особо подчеркнуть, что здесь не отрабатываются навыки ведения переговоров, здесь формируется понимание сотрудника, что хорошо в вашем предложении, а что — плохо. Очень непросто кратко сформулировать позиционирование по линейкам и продуктам.

На данном уровне циклов обучения/принятия может быть очень много. Для этого нужен зоркий глаз тренера, который сможет «отловить» сам этап принятия. Можно

проверить уверенность сотрудника, наблюдая за ним во время реального визита/звонка к клиенту. Но еще раз: проверяем не скрипт продаж, не соответствие шаблону, а принятие и осознание вашей компании.

Говоря языком психологии, на этом уровне понимание сотрудниками, чем является ваша компания, — не что иное, как принятие ее ценностей, а также продукции, которую сотрудники продвигают на рынок. Уверенность в переговорах и собственно их успех невозможны без принятия ценностей компании. Ценностями компании могут быть позиционирование себя на рынке, конкретные цели, которых необходимо достичь в краткосрочной и среднесрочной перспективе, уникальные качества продвигаемых продуктов.

VI. Уровень отработки поведения

Уровни обучения	**Чему учить**	**Какой результат проверять**	**Кого учим**	**Форма обучения**
Уровень отработки поведения	Правильное поведение в процессе работы	Поведение	Сотрудники отдела продаж	Семинары, наблюдение в процессе работы

Именно здесь находится наш простой тренинг по отработке навыков: много упражнений без всякой теории и анализа — просто тренируемся, тренируемся и еще раз тренируемся. Кейсы, ролевые игры — разбираем, играем, записываем.

Что шлифуем? Уверенность и естественность поведения в процессе переговоров.

Основная сложность — утомительно для участников и требует большого объема подготовки для тренера, потому что нужно готовить кейсы и роли.

Эта пирамида развития создавалась с учетом системного взгляда на подготовку сотрудников отделов продаж. В ней описан процесс выбора и оттачивания аргументов, сегментирования клиентов, подготовки к переговорам и отработки поведения. Это прикладная часть обучения. В первую очередь отрабатывается содержательная часть — что говорим и кому. И в значительно меньшей степени — как мы говорим. Вопросы коммуникации и психологических аспектов переговоров не затрагиваются (оставим эту тему другим многочисленным авторам).

ГЛАВА 1

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

Эта глава повторяет материал из нашей предыдущей книги «Управление продажами» (в оправдание скажем, что так и должно быть по смыслу и что это одна из двух

заимствованных глав). Тот, кто читал нашу первую книгу, может эту главу пропустить или прочесть ее по диагонали.

Итак, как уже было сказано, на этом уровне необходимо сформулировать цепочку создания ценности и USP компании. Практически наверняка эту работу нужно будет выполнять отдельно для различных продуктов или продуктовых линеек. Ну и, конечно, требуется сформулировать позиционирование компании: в чем мы хороши, в чем не очень, в чем заключается наше конкурентное преимущество. Следующий шаг — выделить сегменты клиентов, для которых наше ценностное предложение хоть что-то да значит.

Поиск и определение конкурентных преимуществ компании — это, пожалуй, одна из самых важных идей, которую необходимо донести до всех сотрудников. Все без исключения должны одинаково понимать сильные стороны компании. Это помогает оперировать правильными аргументами в момент продажи или переговоров с потенциальными покупателями, а также избегать иллюзий о месте своей компании на рынке.

Безусловно, работа на этом уровне должна происходить между владельцами компании и топ-менеджерами. Очень часто бывает, что проработку миссии компании и ее ценностей пытаются передать сторонним аналитикам или же скопировать у конкурентов. Повторимся: это священная корова хозяев компании и партнеров. И никак иначе.

Эта известная история произошла в конструкторском бюро им. С. П. Королева. Когда уборщицу спросили, что она делает, женщина ответила: «Мы здесь ракеты в космос запускаем».

В идеале каждый сотрудник должен понимать, чем полезна компания, в которой он трудится, своим покупателям. Именно покупателям, а не конечным потребителям.

Покупатель — это лицо, которое оплачивает приобретенный товар или услугу. Если компания представляет собой розничную сеть магазинов, тогда ее покупатели — люди, которые приходят в магазины. Если компания производит лекарства, то ее покупателями будут аптечные сети. А точнее, люди, которые руководят закупками в аптечных сетях.

Основная сложность — честность заявлений и проверка достоверности с привлечением отдела маркетинга. Откровенность на этом уровне настолько востребована, насколько редка. Нужно быть не только честными с собой, но и подвергать сомнениям максимы наподобие «мы лучшие, эффективные, “зеленые” и социально ответственные, оптимальное соотношение цены и качества и т. д.» Так говорят все.

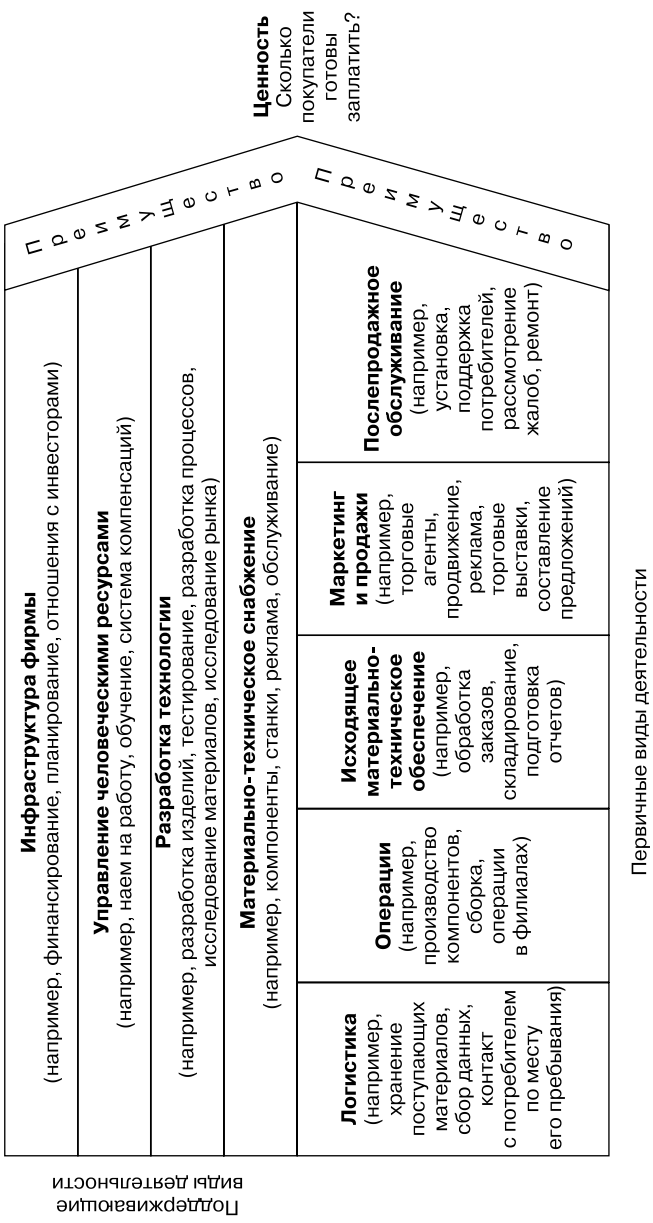
Итак, первое, что вам предстоит сделать, — выстроить свою уникальную цепочку создания ценностей на данном уровне пирамиды развития (точнее, не выстроить, она всегда есть в компании: ее нужно извлечь и оценить).

Цепочка создания ценности

Хотим познакомить вас с замечательным инструментом, который позволяет оценить вклад каждого подразделения/функции/актива компании в общий (конечный) продукт. Суть инструмента — представить довольного клиента и попробовать оценить вклад каждого подразделения в его улыбку. Автор модели — Майкл Портер. В 1985 году вышла его книга «Конкурентное преимущество» (Competitive Advantage), в которой было представлено понятие цепочки создания ценности. Цепочка создания ценности описывает все виды деятельности, осуществляемые организацией для производства продукта.

Идея Портера была очень занятной для его времени. Он говорил, что стоит рассматривать этапы производства товара/услуги с точки зрения того, во сколько нам обходится каждый этап. Причем он предлагал рассматривать их в довольно узком смысле: сколько стоит конкретный шаг. Этапность помогает понять, во что нам обходится каждый шаг и стоит ли он таких затрат. Так создается конечная стоимость продукта.

Теперь пора поразмыслить, какой вклад вносят эти этапы в создание ценности для клиента. Что из всего этого он ценит и за какие наши усилия готов платить? А за какие не готов, потому что оценить не может или не хочет?


Инфраструктура фирмы
(например, финансирование, планирование, отношения с инвесторами)
Управление человеческими ресурсами
(например, наем на работу, обучение, система компенсаций)
Разработка технологии
(например, разработка изделий, тестирование, разработка процессов, исследование материалов, исследование рынка)
Материально-техническое снабжение
(например, компоненты, станки, реклама, обслуживание)
Логистика
(например, хранение поступающих материалов, сбор данных, контакт с потребителем по месту его пребывания)
Операции
(например, производство компонентов, сборка, операции в филиалах)
Исходящее материально-техническое обеспечение
(например, обработка заказов, складирование, подготовка отчетов)
Маркетинг и продажи
(например, торговые агенты, продвижение, реклама, торговые выставки, составление предложений)
Послепродажное обслуживание
(например, установка, поддержка потребителей, рассмотрение жалоб, ремонт)
Преимущество
Преимущество
Ценность
Сколько покупатели готовы заплатить?
Первичные виды деятельности
Поддерживающие виды деятельности

Следующий момент — понять, какой отдел/функция/актив создает в вашей компании максимальную ценность для клиента. Конечно, можно сказать, что все этапы важны, без одних не будет других... Но еще раз: за что именно платит клиент?

Здесь лучше не интегрировать ответ («И маркетинг, и продажи, и логистика, и финансы»), а дифференцировать его. Что такое вклад? Кто, собственно, создает этот объем продаж? Что заставляет потребителя/клиента поменять деньги на вашу продукцию? В этой цепочке может быть много разных подразделений. Мы дополнили оригинальную модель Портера (на полноту не претендуем). В каждом конкретном случае нужно смотреть максимально объективно. В качестве точки отсчета подойдет следующий список:

- первое — R&D;
- второе — производство;
- третье — логистика;
- четвертое — маркетинг;
- пятое — финансы;
- шестое — продажа;
- седьмое — трейд-маркетинг;
- восьмое — обслуживание.

Рассмотрим пример компании, в которой максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд.

ПРИМЕР. FMCG-КОМПАНИЯ

Большая FMCG-компания после опроса клиентов (розничные сети) выяснила, что в первую очередь они покупают их продукты, потому что доверяют марке, помнят ее и пользовались ею всю жизнь. Это означает, что максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит бренд, созданный давно совсем другими людьми. Силой этого бренда компания пользуется и сейчас.

Надо хорошо понимать, что у вас в компании является поддерживающей функцией, а что — основной.

А теперь самое важное: власть и финансы должны распределяться в зависимости от величины вклада в конечный продукт. Кто вносит больший вклад, тот и обладает большей властью внутри компании в принятии стратегических и финансовых/бюджетных решений.

Если задать клиенту вопросы «Что ты купил? Почему ты это купил?», мы выясним, что он сделал у нас покупку, так как, например, наш R&D придумал невероятно качественный продукт. Передовой и удобный. И мы его производим. Мы его как-то производим, как-то доставляем, как-то продвигаем... Кстати, надо ли его вообще продвигать, если он сам по себе уникальный? (Это хороший вопрос.) И клиенты в итоге покупают. Им наплевать, на то, как ведет себя продавец, потому что максимальная ценность создается в подразделении R&D. И именно это приобретают клиенты. А остальное неважно.

Упрощенный взгляд? Да. Однако он нужен для того, чтобы выявить принципиальную составляющую продаж. Сконцентрировать внимание на самом важном.

Небанальный вопрос руководителю любого уровня: где именно в цепочке создается максимальная ценность для клиента? Кто тот человек, который генерирует ценность? У каждой компании своя цепочка создания ценности.

Любой сотрудник, если его разбудить в три часа ночи, должен сказать, почему у него покупают. Зачем это нужно? Чтобы понимать причины успехов и неудач, а также какими аргументами пользоваться, а какими — нет.

Приведем в пример компанию, в которой максимальный вклад в удовлетворенность потребителя вносит производство.

ПРИМЕР. ДЕШЕВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

У компании очень дешевое производство. На выходе получается не очень качественный продукт, но себестоимость низкая. А если это так, то все целеполагание должно идти от производства. Власть в цепочке создания ценности должна быть распределена пропорционально вкладу. А остальные ресурсы — пропорционально цепочке создания ценности. Продажи просто должны обслуживать производственную линию. Производственники говорят, что, когда и в каком количестве нужно продавать. У них максимальная власть.

Насколько стабильна и незыблема цепочка? И когда нужно ее менять? Это зависит от решения/возможностей

акционеров и от ударов рынка, конечно. Изменение цепочки — процесс непростой и, как правило, небыстрый и недешевый. А еще требующий единения сотрудников компании. Поэтому лучше этот процесс сделать управляемым.

ПРИМЕР. ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

Компания производит огромные и мощные насосы для перекачки сложных сред — нефти, например. Репутация, история, связи с клиентами — все из прошлого. Цепочка создания ценности сфокусирована на производстве. Продуктовая линейка не меняется, компания обслуживает постоянных старых клиентов.

Но времена меняются — и меняется рынок. Отдел продаж приходит на производство и говорит, что такие гигантские насосы рынку больше не нужны. А производство говорит, что выпускать что-то другое очень сложно и непонятно, как именно. Получается разрыв первого уровня — между целями компании, сфокусированными на производстве мощных насосов, и рынком, которому такой продукт больше не требуется! Рынок «убежал» — и наша хорошо накачанная производственная мышца больше не впечатляет клиентов. Чтобы остаться на плаву, нужно менять цепочку создания ценности — медленно, дорого и рискованно. Сложность в том, что власть в руках производственников и ее нужно срочно забрать. Это весьма болезненно, но нужно понимать, что производственный этап жизни компании закончился.

Разрыва первого уровня необходимо всячески избегать. Если цепочку создания ценностей не трансформировать — банкротство весьма вероятно.

Другой вариант — занимать нишу, где производственная мощь компании еще востребована. Если эта ниша совсем маленькая, а мощности компании в разы больше — резать затраты и структуру.

Конечно, гораздо лучше было бы в данной ситуации не сокращать размеры компании и производства, а искать компромисс, осознанно отбирая власть и ресурсы у производственников и перераспределяя их с учетом новой цепочки создания ценности. В итоге такой компромисс и был найден: ценность сместилась в область маркетинга и продаж. Теперь компания следует за рынком, стало невероятно важным фактором хорошо знать клиента, ценится способность понимать клиента (что ему нужно, что он покупает). И вот перед нами уже совсем другая компания — сервисная; она продает консультирование и осуществляет поддержку при комплектации перекачивающих станций. А насосы — только часть оборудования. Теперь максимальные инвестиции направлены в развитие отдела продаж.

Добавим одно очень важное замечание. Цепочка создания ценности с максимумом на персонале отдела продаж или обслуживания весьма опасна. Не стоит ее намеренно создавать. Такая цепочка не внедрена в компанию и может быть относительно легко отделена. Риски и неустойчивость становятся постоянной темой для размышлений. И компаниям нужно прилагать немало усилий, чтобы сотрудники стали ее неотъемлемой частью. В некоторых сферах иначе не получается. Поэтому для рынка персонализированных услуг (адвокатских контор, аудиторских услуг, финансового консалтинга) характерны партнерство, пакеты акций, опционы

и другие виды участия в собственности. В этом случае отделиться от «своей» компании и уйти в свободное плавание сотрудникам будет не так просто.

Стратегия голубого океана

Итак, мы определили максиму в своей цепочке создания ценности — то подразделение, которое вносит наибольший вклад в конечный продукт/услугу и за счет которого этот продукт/услуга покупаются.

Однако нужно признать, что это довольно грубый инструмент. Хотелось бы узнать больше деталей. Их можно найти в книге Чан Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана», изданной в 2005 году (спустя пять лет после выхода книги Джека Траута «Дифференцируйся или умирай»). Идея простая, по крайней мере такой она кажется сегодня: нужно отличаться от конкурентов и быть в состоянии объяснить своему потребителю, в чем именно отличие. Эту свою дифференциацию нужно холить и лелеять, а иначе смерть в ценовых войнах будет быстрой и жестокой. Джек Траут описал процесс дифференциации в основном на уровне примеров. Авторы «Голубого океана» взяли идею Траута и сделали из нее методичку. Да, именно методичку. Они дают методики, как именно вы должны дифференцироваться. В книге пошагово описывается весь этот нелегкий процесс. Методика рассмотрена не всегда полно, но как инструкция эта книга очень хороша.

Авторы предложили красивую легенду. Есть алый океан — это такое место, где все бьются друг с другом, раздирают на части. Поэтому вода, наполненная кровью

компаний, погибших в конкурентной борьбе, приняла алый цвет. В основном в этой борьбе ты конкурируешь с тем же набором, что и твои соперники: цена, ассортимент и т. д. Выиграть здесь невозможно, можно только проиграть.

Но авторы говорят: подождите, давайте заплывем за эти пределы! Где-то там есть голубой океан, в котором найдется место для вашей компании и нет конкуренции. Возможно ли такое? Да, ведь в водах голубого океана ни у кого еще не возникло желания конкурировать: люди/компании стараются не пересекаться, это ниша, в которой, кроме вас, больше никого нет! Когда вы предлагаете то, чего еще ни у кого нет и что нужно вашим клиентам, вы попадаете в голубой океан. Авторы настаивают, что нет смысла дальше бороться в алом океане — вероятность победы очень низкая и дорогая. Найдите свое преимущество, то есть переместитесь в голубой океан: создайте свое уникальное пространство и работайте там!

В голубом океане компания предлагает то, что нужно клиентам, но другие компании-конкуренты еще не додумались до этого, или им такая дифференциация недоступна, или дорого и сложно копировать отличие и внедрять его. И цена тогда почти неважна, поскольку есть другие аспекты, которые становятся гораздо важнее стоимости. Например, несколько лет назад было наплевать, сколько стоит iPhone. Даже если он плохо работал и тормозил — он был единственный в своем роде.

Как найти свой голубой океан? Идея такая: отстранитесь, посмотрите, что еще хотят клиенты, и удовлетворите их запросы каким-либо образом, непохожим на

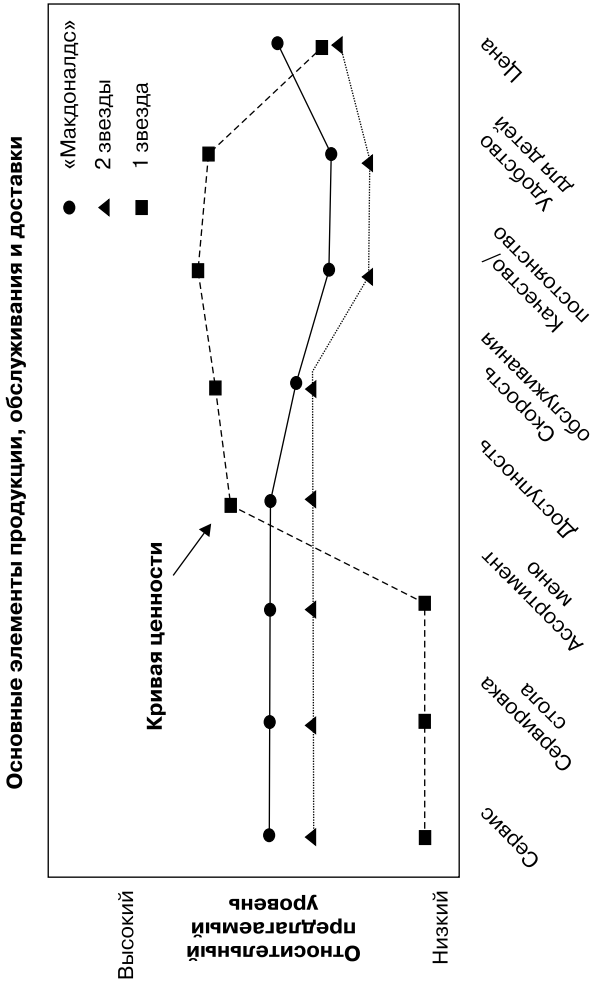
других. Или создайте спрос, которого не было раньше. Если вы четко понимаете свои конкурентные преимущества и цепочку создания ценности, то к этому моменту становится понятно, куда инвестировать средства и на чем делать фокус. Так и рождается уникальность.

Например, у нас очень раскрученный бренд, все его узнают и покупают. Нужно и дальше инвестировать в него. Должна ли у нас быть армия людей, которые продают наш товар, общаясь с клиентами? Или мы просто нанимаем дистрибьюторов, экономим на армии (потому что нам в этом случае не нужно содержать рабочую силу) и выдаем на эти деньги больше рекламы?

Другая ситуация: ценность для клиента создается с помощью нашей операционной гибкости. Когда клиент общается с нашей компанией, он видит, что мы готовы под него подстраиваться. И как только мы «вставили» дистрибьюторов между собой и клиентом и дистрибьютор не может демонстрировать гибкость — все перестает работать: дифференциация не состоялась.

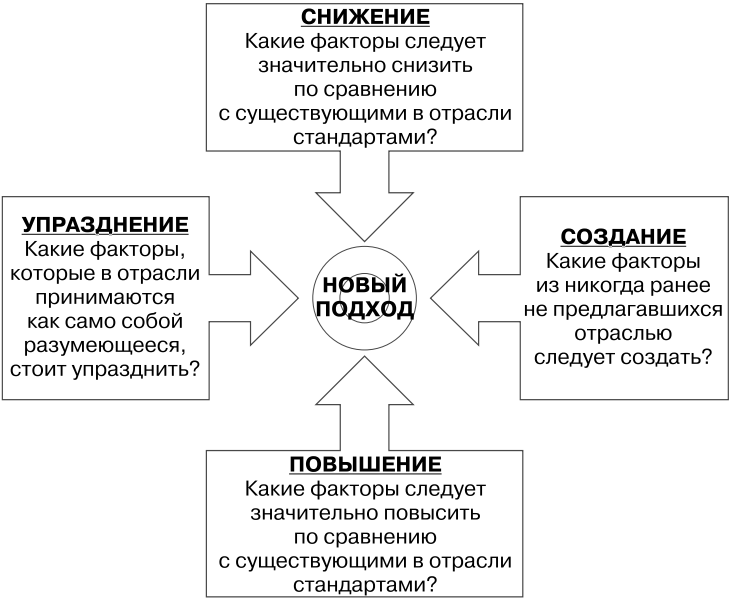
Чтобы увидеть себя глазами потребителя, авторы стратегии голубого океана предлагают нарисовать кривую ценности (value curve) своей компании.

Кривая ценности наглядно показывает ваши сильные и слабые стороны и ваши основные отличия от конкурентов. После этого стоит прекратить обращать внимание на свои слабые стороны: там нам ничего не светит, кроме алого океана, в котором, как мы уже сказали, борьба бессмысленна. Нужно инвестировать исключительно в то, что даст вам билет в голубой океан, то есть в ваши сильные стороны, ваши отличия (или уникальную совокупность отличий).


Основные элементы продукции, обслуживания и доставки
«Макдоналдс»
2 звезды
1 звезда
Кривая ценности
Высокий
Относительный предлагаемый уровень
Низкий
Сервис
Сервировка стола
Ассортимент меню
Доступность
Скорость обслуживания
Качество/ постоянство
Удобство для детей
Цена

Инвестировать можно путем перераспределения ресурсов: какую-то деятельность усилить, какую-то ослабить, что-то прекратить вообще и создать что-либо новое.

Приводим *модель четырех действий*.



Вот что нам нужно сделать:

- взять за основу цепочку создания ценности;
- определить, на каком этапе создается максимальная ценность;
- нарисовать кривую ценности (вашу и ваших конкурентов);
- определить области для инвестиций (использовать модель четырех действий).

Рассмотрим пример последовательного управляемого изменения цепочки ценности и дифференциаторов согласно стратегии голубого океана.

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ — ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОНИКИ

Тридцать лет назад, когда компания только начинала деятельность, у нее не было ничего: бренд был неизвестный, качество сомнительное, ассортимент — узкий. Компания начинала как производитель флеш-памяти. Не самой надежной, но очень дешевой и со значительными объемами производства. Работала на рынке B2B, клиентами были производители компьютеров. Где была цепочка создания ценности 20 лет назад? Точно не продажи. Это была способность дешево, быстро и много производить. Вот что покупали клиенты. Голубой океан компании на тот момент — сочетание низкой цены и производственной гибкости. В это и инвестировали.

Предположим, сотруднику отдела продаж выдвигают претензию: «Знаешь, твоя флеш-память какая-то ненадежная». Каким должен быть его ответ? «Зато дешево».

Вот пример очень короткого тренинга по продажам и ведению переговоров. «У вас большой процент брака!» Какой ответ должен быть? «Зато мы быстро делаем замену, и у нас дешево». По сути, отдел продаж обслуживал производство. Планирование от производства, ценообразование от производства, власть в принятии решений тоже сосредоточена на производстве. Соответственно, если у вас есть 2 млн евро, куда их инвестировать? В новое, более эффективное производственное оборудование. Или в более дешевые компоненты.

...Прошли годы, и компания решила скорректировать свою цепочку ценностей и дифференциаторы. Обычно

это следует делать в предвкушении изменений рыночной конъюнктуры или при желании перейти в другую категорию и конкурировать с иными компаниями. В данном случае они решили «растить» бренд. А это решение на уровне целеполагания — первом уровне пирамиды. Логика была такая: «Мы хотим иметь узнаваемый бренд. Мы ничего не хотим изобретать сами, мы будем следовать в технологическом фарватере, "копировать" продукты и делать их дешевыми. Делать мы это будем быстро, чем обеспечим себе в дистрибьюторском канале (розничных сетях) неплохую прибыль».

Смотрите, что получается: компания меняет дифференциаторы, но с опорой на старую цепочку — дешевое и гибкое производство. Компания стала копировать чужие изделия: полностью один к одному. Никаких R&D нет и в помине. Чтобы скопировать, нужны только руки и быстрые ноги. Бренд, который они строили, говорил потребителям следующее: «Мы не отличаемся надежностью и качеством, но не берем с потребителя лишних денег». Вот такой бренд. Почему не другой? Решили строить с опорой на старую цепочку ценностей и дифференциаторы, но и новые «оттенки» появились: «народный, демократичный, не берем больше, чем положено, но и не ждите от нас многого. А еще на нас розница может немало заработать».

Компания стала привлекательной для розницы, появилось еще одно преимущество — «мы не такие, как Philips — инновационные и продвинутые, но мы прибыльные». Они повысили доход розницы — и все сразу поменялось. Максимум цепочки ценностей сместился с производства на продажи, так как коммерческая политика обеспечивала дополнительный пик ценности на продажах.

На этом этапе сотрудникам отдела продаж потребовались несколько другие компетенции. Их надо было учить, как правильно донести, что они дешевые и плохие, но при

этом не стесняться этого, а также как считать рентабельность операций розничных партнеров. Маркетинг стал оправдывать свое существование, узнаваемость бренда начала расти. А власть сместилась в отдел продаж. Не полностью, но весьма ощутимо.

Следующий этап: намерение компании изменилось — «мы хотим сильный бренд, не товарный, а "именной", и продавать будем бренд, лояльность к бренду, его способность создавать поток клиентов и наличности». Почему это произошло? Потому что пришли совсем другие люди и начали по-другому работать. Как изменились ценности и приоритеты? Маркетинг и продажи получили полноту власти. Пик на производстве заметно снизился. Полки розницы компания заполнила своей продукцией еще на прошлом этапе, поэтому сейчас стали максимально инвестировать в бренд. Качество уже важно, стоимость производства отступила на задний план. Узнаваемость сильно подросла, менеджерам стало легче вести переговоры с клиентами («Я — бренд, меня все знают»). Конечно же, доля рынка стала тоже расти.

Максимальная ценность в цепочке создается отделом маркетинга. Дифференциатор — высокая наценка в рознице, известность, популярность. Умеренная цена начинает пропадать окончательно и бесповоротно.

И что же дальше?

Начали делать инновационные продукты. Решили скорректировать цепочку создания ценности, стали инвестировать в R&D. Компания увеличивает цены. Продукция все еще несколько дешевле, чем у конкурентов, но разница между ведущими брендами и продуктами компании уже несущественна. Да и конкуренты стали другими. Компания приняла решение уходить из экономкласса: продукты стали инновационными, появился новый дифференциатор, который позволил выйти в премиальный сегмент. Изобретения, новое, дизайн, характеристики...

В цепочке создания ценности максимальные пики теперь у R&D и маркетинга. Дифференциаторы — новые продукты и сила бренда.

Данные дифференциаторы требуют от сотрудников отдела продаж отличного знания технических характеристик продуктов и демонстрации преимуществ и выгод покупателям.

В этом примере мы показали осознанную и управляемую миграцию точек создания ценности и дифференциаторов. Такое управление однозначно приводит компании к успеху.

Возьмем другой пример. Как вы думаете, какова цепочка создания ценности в компании «Газпром»?

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ «ГАЗПРОМ»

Здесь максимальная ценность — это право на землю, в которой есть необходимые полезные ископаемые, которые компания может добывать. Нужно инвестировать в то, что обеспечивает это право, то есть во взаимоотношения с правительством.

Предположим, у вас есть некая сумма. Стоит ли тратить ее на PR, если вы «Газпром»? Да, если это поможет вам укрепить свои взаимоотношения с государством. В иных случаях — нет. Так компания зарабатывает лояльное отношение государства. Если вы посмотрите на то, что она делает, это всегда социальные широкомасштабные проекты. «Газпром» поддерживает Олимпиаду, национальные программы, инвестирует в развитие детей, в спорт и говорит: «Мы

хорошие». Наверху хотят, чтобы они это делали, — и они это делают. Ценность — права на землю, инфраструктуру и связь с государством. Дифференциаторы аналогичны: права на землю, инфраструктуру и связь с государством.

Какова здесь роль продавцов? На чем делаем акцент в обучении? Да и стоит ли вообще учить сотрудника? Вопрос не праздный. Если у вас доминирующее положение на рынке, то продавцы не сильно влияют на решение клиента приобрести товар или услугу. Звучит несколько провокационно, однако действительно не стоит увеличивать стоимость элемента цепочки создания ценности, если он не влияет на конечный результат. Потратьте эти ресурсы на что-то еще.

USP — уникальное торговое предложение

Итак, мы определили и сформулировали цели компании, нарисовали цепочку создания ценности и нашли свой голубой океан, свои дифференциаторы. Заключительный этап верхнего уровня управленческой пирамиды — это перевод дифференциаторов в нечто заметное и ценимое клиентом — в уникальное торговое предложение (USP).

Вся ли ценность из цепочки может быть переведена в USP? Потенциально — да. Но в реальности что-то да теряется. Например, очень высокое качество продукции, которое на данный момент не нужно рынку. Дифференциатор есть, цепочка создания ценности есть,

а при встрече с клиентом в USP не переходит. Или происходит, но для очень ограниченного круга людей. Вот они-то и есть ваша целевая группа.

Еще пример: экологичность продукции. В России до недавнего времени это было неважно на уровне клиентов, не воспринималось как преимущество. При этом множество компаний как раз пытались этот дифференциатор перевести в USP. Не получалось. Клиенты «не покупали» экологичность...

А теперь важное добавление. Если вы не можете найти конкурентные преимущества и USP в своей компании, значит, плохо ищете. Дело в том, что в любой компании есть конкурентные преимущества и USP, даже если она их не осознает и не может сформулировать. Если у компании доля рынка больше нуля, то и USP у нее есть. Не надо быть лучше всех на свете, нужно быть лучше кого-то.

АНЕКДОТ ПО ТЕМЕ

Сидят два путешественника в палатке, и вдруг появляется лев. Первый не знает, что делать, а другой начинает быстро надевать кроссовки. Первый спрашивает:

— А ты что, хочешь обогнать льва?

Второй отвечает:

— Нет, я хочу обогнать тебя, мне этого будет достаточно.

На уровне отдела продаж нужно определить следующее: «Мы лучше вот этих конкретных людей по этим параметрам». Формулирование уникальности на самом

высоком уровне помогает трансформироваться этой идее в аргументы в ходе переговоров.

Проверить, переходит ли ваш дифференциатор в USP, можно только с помощью одного способа — при встрече с клиентом. Процедура достаточно простая, в то же время ее проводят нечасто. А всего-то нужно спросить, что клиент думает о вас и о вашем товаре/услуге по сравнению с другими предложениями. Данную процедуру должны инициировать маркетологи. Обычно опрос проводится в форме анкетирования. Анкеты предлагают заполнить потенциальным клиентам при очной встрече, по телефону или на сайте компании.

Нужно быть готовыми услышать любой ответ. Услышать и обдумать. Если маркетологи по каким-то причинам не провели такую проверку — клиент расскажет все, что думает о вашей компании/предложении/товаре/услуге вашим продавцам. И ему будет безразлично, готов продавец слушать эту информацию.

Итак, USP определяется только при встрече с клиентами. Тогда же выясняется и ваш потенциальный сегмент клиентов.

Рассмотрим пример разрыва первого уровня, когда цели не соответствуют реальности и противоречат дифференциаторам и USP.

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АККУМУЛЯТОРОВ

Клиент производит аккумуляторы высочайшего качества. Это премиальный сегмент — так сказать, «мерседесы»

среди аккумуляторов. Клиент хочет расти — значительно увеличить объем продаж. На сколько? На 40 %. Почему именно так? Из штаб-квартиры пришло указание. Посмотрели на ценовую пирамиду «высокий — средний — низкий» и соблазнились: в высоком ценовом сегменте потенциал продаж составил 7 млрд евро, а в низком (дешевом) — 24 млрд евро. USP сегодняшнего позиционирования — отменное качество, репутация, высокие пусковые токи даже в неблагоприятных зимних условиях. Но, конечно, не цена. Они в высоком ценовом диапазоне. Чтобы начать конкурировать и на уровне цены тоже — решили снизиться на 7 %.

Однако вот что получается: такое снижение цены не переместит компанию в нижний ценовой сегмент! Зато размоет дифференциатор «Мы лучше, именно поэтому мы дороже». Что же мы — совсем не ценим наше потрясающее отличие?

Получается, цели не соответствуют реальности и противоречат дифференциаторам и USP. Компания вступает в ценовую войну, но это никак не соответствует ее цепочке создания ценности. Это пример разрыва первого уровня. Можно очень легко «убить» марку или рентабельность.

В итоге, чтобы директора не выгнали за безрезультатную растрату денег на маркетинг, решили всячески от данного проекта дистанцироваться. Ведь любое другое решение, любая активность по размыванию USP означали бы «убийство» марки. В дальнейшем компания вообще отказалась от этой идеи, что было единственно верным подходом.

Рассмотрим еще одну компанию, продающую «недешевые» услуги, и обсудим причины, по которым этой компании категорически противопоказано вступать в ценовые войны.

ПРИМЕР. СЕРВИСНАЯ КОМПАНИЯ ДЛЯ НЕФТЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Логистическая компания N предоставляет услуги нефтедобывающим предприятиям: доставляет людей на буровые и с буровых, перевозит машины, продукты, помогает бурить. Ее сотрудникам пришлось проводить переговоры, потому что, по словам клиентов, они очень дорогие («Вы не проходите у нас по цене», «Вы не вписываетесь в наш бюджет»). С этим соглашались и продавцы компании: «Да, мы дорогие», «Наша услуга очень дорогая, нам об этом постоянно говорят на встречах клиенты».

Какова же цепочка создания ценности в этой компании? Конечно, она в корне отличается от цепочки любой маленькой фирмы. Они никогда не будут дешевле владельца трех старых грузовиков, который нанял трех человек. Они — «трехгрузовиковые» — возят нестабильно, работают ненадежно, у них может в любой момент сломаться машина и нет замены. А при минус 50, если вы не привезете топливо, люди замерзнут. Это вопрос жизни и смерти.

Компания N продает надежность. Это дифференциатор и USP, а цепочка создания ценности — автопарк, его размеры и качество, структура и резервы, финансовые возможности содержать эти резервы. Поэтому они дороже. И нужно прекратить испытывать неловкость от того, что услуги компании дороже, чем в среднем по рынку.

«А если мы дадим скидку?» Неверно! Правильный ответ продавца: «Если вам нужно дешево, не надо с нами

встречаться. За дверью полно "трехгрузовиковых" компаний, они будут дешевле, наймите их. Вы покупаете у нас спокойный сон по ночам. Вы покупаете отсутствие судебных исков и реальных тюремных сроков. Это точно выйдет дороже, потому что резервирование техники стоит денег. У нас непьющие водители. Вы покупаете у нас стабильность».

А действия по снижению цены не добавят к USP ничего, но снизят возможности поддерживать цепочку в рабочем состоянии.

Ну и последний комментарий. Клиенты вашей компании хотят спать по ночам спокойно! А если не хотят? Тогда это не ваши клиенты. Это не значит, что вы не можете с ними работать, но вероятность сотрудничества и устойчивость взаимоотношений снижается.

ПРИМЕР. ПАРФЮМЕРНАЯ КОМПАНИЯ «НОВАЯ ЗАРЯ»

«Новая Заря» — самая старая парфюмерная компания Москвы, основанная в 1964 году. В настоящее время этой фабрикой руководит талантливый парфюмер — она и создает новые ароматы, и копирует у других. При этом она неважный управленец, да и в качестве менеджера просто энциклопедия недоразумений.

Цепочка создания ценности фабрики «Новая Заря»: история и память потребителей, низкая цена, маркетинг (мы бы назвали его историческим маркетингом) и недорогое производство.

В реальной жизни такая цепочка означает, что если, например, завтра генеральный директор компании всех

уволит за пять минут — продажи не упадут ни насколько! Просто возникнет маленькая заминка, а потом руководитель наберет продавцов из «Макдоналдса» — и все вернется на свои места. Не будет развития, но маркетинг и производство вытащат компанию. Ведь что бы ни случилось — такую цепочку быстро размыть не получится. Так что равно все будет хорошо или хотя бы приемлемо.

В один момент компания произвела ребрендинг и стала называться по-французски — Nouvelle Etoile. У компании было очень много рекламы в Москве, но это не сработало. Все помнили «Новую Зарю» на русском и не собирались запоминать новое название, более того, это размывало цепочку. Правда, этот шаг не помешал продажам (не помог, но и не помешал!).

Возможно, сейчас все иначе. Но в 2007 году можно было вести себя как угодно. Почему? Да потому, что цепочка создания ценности заключалась в бренде и производстве. Развитие маркетинга? Трейд-маркетинг? Обучение? Ответ был всегда «нет». Это не очень приятно осознавать, но от отдела продаж в «Новой Заре» тогда зависело совсем немногое.

Итак, первая ступень управленческой пирамиды пройдена. Она заканчивается на уровне формирования и верификации USP.

Что дальше? Нужно сформулировать USP, причем на понятном языке. И проверить их на реалистичность: оценить во время переговоров с клиентами, что работает, а что — нет. Для этого лучше выбирать лояльных клиентов и обсудить с ними, что они думают о вас как о поставщике, что в вас ценят.

Что может произойти? Часть ваших международных USP могут оказаться неистинными и неактуальными сегодня на местном рынке, а часть — вполне рабочими. Вы также сможете обнаружить, что вас ценят за качества, которые вы давно воспринимали как само собой разумеющиеся.

Однажды на тренинге с менеджерами отдела продаж для компании — производителя электрооборудования больше всего было нареканий на логистику: медленная, складские запасы не поддерживает («У нас ничего нет на складе!»), негибкая и т. д. Стали разбираться (рисовать конкурентную канву) и выяснили, что у конкурентов дела обстоят еще хуже. ☺ Как не вспомнить анекдот про двух путешественников и льва! И логистика попала в USP.

Хотим прокомментировать этот термин.

USP необязательно должно быть:

- убийственным (даже если очень хочется);
- непобедимым;
- абсолютно уникальным (этого очень хочется, но в природе невероятно редко встречается);
- невероятным.

Предложим минимальные требования к USP.

USP должно быть достаточным для:

- позиционирования себя как компании;
- позиционирования продукта;

- дифференциации себя от части конкурентов;
- проведения переговоров с клиентами;
- занятия ненулевой доли рынка.

Проверка на реалистичность может быть неприятным мероприятием, но это обязательно. Ее лучше проводить сотрудникам отдела маркетинга или опытным менеджерам по продажам (или вместе — так можно повысить достоверность и объективность беседы с клиентом).

Каков следующий шаг? **Сегментирование клиентов по признаку полезности нашего USP для них.** Обратите внимание: не по признаку объема или потенциала, а именно по принципу полезности.

Зачем?

Мы сможем получить сами, а затем передать нашим менеджерам полезное знание:

- для каких клиентов мы максимально привлекательны;
- для каких клиентов максимально непривлекательны;
- кем мы являемся как компания (какую ценность создаем, а какую не создаем и не собираемся);
- какую конверсию стоит ожидать от наших усилий по продаже.

А что дальше? Учить сотрудников этим ценностям, а точнее, продавать им идею того, чем компания занимается.

ПРИМЕР ПРОДАЖИ ПРОДАВЦАМ ИДЕЙ И ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ

«Да, мы дорогие. Нет, мы не сможем конкурировать ценой. Нет, скидка 7,5 % не поможет. Все равно не поможет. Мы продаем низкую стоимость владения нашим оборудованием и его высокую остаточную стоимость при перепродаже. Да, мы должны обучать наших клиентов считать деньги.

Да, именно это ваша работа. Конечно, они не хотят. Если бы они хотели, у вас бы не было работы. Идите и обучайте их. Вы продаете идею эффективности использования машин».

Как-то так. И делать это придется много раз. Продажа идеи — это постоянная работа управленцев уровня руководителей отделов или команд. Это не обучение в полной мере, а объяснение. Хотя для менеджмента компании этот этап задумывается именно как обучение. Чему? Реальному положению вещей, рыночному позиционированию, определению «своих» и «не своих» клиентов, размеру целевой клиентской аудитории, выбору каналов сбыта и реалистичному целеполаганию для сотрудников.

А если кто-то не «покупает» вне зависимости от уровня управления, на котором он находится? Мир большой — и этот «непокупающий» сотрудник наверняка будет счастливее, трудясь на другую компанию с более близкими ему ценностями. Но это мы уже вперед забежали. На этом уровне нам важен сам факт определения цепочки ценностей.

Как проверить?

Упражнение на проверку знаний USP

1. Сформулируйте USP нашей компании.
2. Сформулируйте USP нашей продуктовой линейки А.
3. Сформулируйте USP нашей продуктовой линейки Б.
4. Кратко сформулируйте USP нашей компании.
5. Еще короче.
6. В формате диалога с клиентом сформулируйте USP нашей компании/линейки продуктов/продукта.
7. Для клиентов с какими потребностями предложения нашей компании подходят наилучшим образом?
8. Для клиентов с какими потребностями наше предложение подходит наихудшим образом?
9. Перечислите все сегменты клиентов по мере убывания привлекательности нашего предложения.

Думаем, идея понятна.

Практические советы. Не нужно мотивировать сотрудников на формулировку шапкозакидательных USP. Да, такая ситуация возможна, однако надо признать, что она не так часто встречается.

А почему бы не формулировать USP в таком ключе — «мы короли мира»? Потому, что при встрече с реальным клиентом сотрудник может оказаться не готов отвечать на вопросы и возражения. Разве можно возражать

королю мира? И менеджер может очень быстро потерять мотивацию и веру в то, что он делает. В итоге вместо шага вперед в его подготовке мы сделаем два назад — придется разбираться с его мотивацией.

Выводы

По сути, на этом уровне нет традиционного обучения, к которому все привыкли. Здесь происходит осознание того, чего компания на данный момент достигла. Дают ли ей эти достижения преимущества или нет — не так важно. Важен факт их осознания и систематизации «нажитого».

Как анализировать?

Требуется межфункциональное взаимодействие по меньшей мере всех отделов, вклад которых в цепочку создания ценности значителен. А если смотреть на ситуацию в разрезе задачи подготовки менеджеров по продажам, то два отдела должны быть обязательно:

- отдел маркетинга;
- отдел продаж.

От отдела маркетинга стоит ожидать:

- техническую информацию о продукте;
- смысл и идею создания товара/услуги;
- замысел по позиционированию. Именно замысел, так как фактическое позиционирование может отличаться от страны к стране и от рынка к рынку.

От отдела продаж стоит ожидать:

- информацию о рынке;
- информацию о клиентах и их предпочтениях;
- информацию о конкурентах, их активностях у клиентов и используемых аргументах.

Мы думаем, что компании стоит задуматься об объединении этих отделов (полном или частичном). В большинстве случаев отдел продаж фактически обслуживает задачи отдела маркетинга и действует в его интересах. Однако на практике эти отделы, как правило, находятся в состоянии конфронтации, в лучшем случае — непонимания. Это дорого обходится компании. Но большинство из них мирятся с этой ситуацией и не делают шагов по ее изменению.

Как стереть границу между отделами?

1. В первую очередь стоит поставить такую задачу. Определить совместные KPI. Вес и значимость этих KPI будут показывать важность взаимодействия этих служб для компании.
2. Объединить отделы, назначив одного руководителя.
3. Объединить процессы планирования и равномерно распределить власть при принятии решения. Например, сотруднику отдела маркетинга нужно обосновать и защитить свои планы по развитию продукта/товара/услуги. Или сотруднику отдела продаж защитить свои (с учетом имеющейся и потенциальной клиентских баз).

4. Объединить отделы на уровне деятельности: совместные визиты к клиентам и ведение переговоров. Отлично помогает перемещение сотрудников из отдела в отдел. Да, это дорого, но во сколько обходится разрыв между этими отделами? (Конечно, посчитать это не так просто, но при желании у вас быстро появятся ориентировочные цифры.)
5. На уровне обслуживания объединить отдельных клиентов.
6. Часть клиентской базы обслуживается совместно отделом продаж и отделом маркетинга. Отличие от предыдущего пункта в том, что там деятельность эпизодическая, а здесь регулярная.

Итак, этот уровень целиком находится в руках топ-менеджеров. И обучение начнется после изменения структуры компании, задач, распределения власти и зон ответственности.

Конечно, на данном этапе лидирующую роль играют топ-менеджеры, но абсолютно точно полезно привлечь и линейных сотрудников — менеджеров первого уровня и менеджеров по продажам. Находки компании с первого уровня должны пронизывать всю деятельность организации и подаваться в рамках адаптационного курса для новичка (да и «старичков» неплохо бы проверить).

И как же? Донести информацию о компании и ее продуктах/услугах 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 — дисциплинированность. Нужно много раз повторить, объяснить и потом проверить знания.

Что же нужно знать о компании? Начать можно с той информации, которую дают в программе Introduction — вводном курсе для новобранцев (история, ценности, структура, продуктовые линейки, позиционирование — глобальное и локальное). Важно при формулировании локального позиционирования (дифференциаторы, USP, соотношение с конкурентами и др.) не впадать в политкорректность, а реально оценить возможности конторы.

Рассмотрим пример, когда преимущества, сформулированные компанией, вовсе не являются таковыми по мнению клиента.

ПРИМЕР. КОМПАНИЯ — ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОПРИБОРОВ

Компания — производитель электроприборов гордилась (не без оснований) своей экологичностью: маленькие выбросы CO, высокая энергоэффективность, экологичное производство продукции.

Но при попадании на российский рынок преимущества рассыпались. Не было у нас тогда требований по экологичности (не уверены, что и сейчас есть), а стоимость электричества была копеечной. Сотрудников обучили рассказывать о глобальных преимуществах компании, причем обучили хорошо. Но на встречах с клиентами аргументы не работали, сколько их ни повторяли.

Компания настаивала на своем, так как указ из штаб-квартиры не обсуждается. И сотрудники начали индивидуально искать подходящие аргументы. Кто-то решил, что это цена, кто-то — что продать изделия невозможно (и начал продавать дружбу и отношения), а кто-то стал работать с партнерами, уповая на их способность благодарить клиентов не совсем законным способом.

И получается, что если пустить этот процесс на самотек, то аргументирование может принять весьма экзотичные формы. И кстати, такое «блуждание в собственном сознании» может разрушить мотивацию сотрудников. Каким образом? Они начинают думать, что занимаются всякой ерундой, «впаривая» клиентам то, что в трезвом уме никто не купит. И только он (сотрудник) с помощью своего обаяния и психологических приемов в состоянии что-то продать в такой ситуации.

Подобное положение дел разрушительно и для сотрудника, и для аргументации. Так что учите матчасть, то есть учите, на что способна ваша компания. Добавлю деталей: на что способна каждая продуктовая линейка и на что способна каждая позиция товарного ассортимента. Возможно, и не стоит погружаться в такие детали (руководитель отдела продаж решит это лично).

Следующий шаг — нужно оценить, что компания на самом деле предлагает клиентам в каждом из каналов продаж (интересующиеся могут прочесть книгу «Система управления продажами»). Нужны ли для этой работы сотрудники отдела маркетинга? Безусловно, но только если они будут в состоянии абстрагироваться от политкорректности — только реальность!

Итак, учим, учим, учим. И проверяем знания. Проверка является одним из наиболее дешевых видов контроля результатов обучения (второй уровень оценки эффективности обучения по Дональду Кирпатрику).

Как проверять знания? С помощью тестов, благо выбирать есть из чего (какое-то время придется потратить на их составление):

- *тест знаний очный*. Участникам раздается тест, и они его заполняют в присутствии контролирующего лица. Дешево, просто, быстро, объективно;
- *тест виртуальный/дистанционный*. То же самое, но присутствие участников необязательно, можно тестировать с использованием различных платформ с веб-базированием. Еще дешевле, чем в предыдущем случае, поскольку нет затрат (ни материальных, ни временных на логистику). Минус — возможность списать;
- *тестирование с ограничением времени*. Тест нужно выполнить в течение определенного интервала. Не уложился — минус от оценки. Можно организовать как при очном тестировании, так и при дистанционном. Тестируется содержание «операционной памяти» сотрудника — того, что он может быстро вспомнить, даже находясь под давлением. Учет времени можно организовать и при очной и при дистанционной форме тестирования. Если сотрудник ответил раньше положенного времени, можно «проиндексировать» его оценку;
- *тестирование без ограничения времени* (так называемое тестирование в щадящих условиях). Опросник заполняется сколько угодно времени.

Тестируется память сотрудника и его способность найти решение без давления времени. Иногда эта форма тестирования является первой после обучения;

- *выбор правильного решения*. Своеобразная «угадайка» — надо выбрать правильный ответ из трех, четырех или пяти вариантов (такое тестирование в ГИБДД). Можно запомнить последовательность правильных ответов. Качество этого вида тестирования знаний зависит от того, как сформулированы предложенные ответы (чем они менее очевидны, тем больше работы придется выполнить сотруднику). Данные тесты легко проверять;
- *ответ в свободной форме*. Творите на заданную тему. Намного более сложное тестирование — правильных ответов нет, нужно сформулировать своими словами. Такое тестирование дает более точную оценку знаний сотрудников. Но его результаты сложнее и дольше проверяются. И не забудьте, что в этом случае потенциально возникает субъективизм оценки. Трактовать опусы участников обучения можно очень широко и разнообразно;
- *тестирование сразу после обучения*. Это тестирование остаточных знаний. Конечно, сразу после обучения их уровень будет выше, и тест покажет, насколько запоминающимся был тренинг. Нужно ли тестировать сразу после окончания программы/курса/адаптации? Да. Почему? Потому что, составляя тест, ведущий программ невольно корректирует саму программу обучения, смещает акценты на более важную информацию, начинает

использовать другие методические приемы для улучшения запоминания. Да и программа может измениться в сторону подчеркивания важности ключевой (читай «тестируемой») информации. Дополнительный бонус — размышления о том, что считать ключевой информацией;

- *тестирование спустя определенное время после обучения*. То же самое, но спустя определенный период. Какой? Было проведено исследование относительно того, сколько информации остается в памяти спустя один час, один день, одну неделю, один месяц после обучения. Можно выбрать любой промежуток времени и сравнить полученные результаты со среднестатистическими. Если ваш процент выше — то «Ура! Мы правильно учим», а если ниже — то нужно пересматривать методику обучения.

ГЛАВА 2

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

Нужно спокойно и рационально сравнить свое предложение с предложением конкурентов, понять его слабые и сильные стороны (не абстрактно, а в сравнении). Для

этого подойдут сравнительные таблицы и списки критериев, по которым осуществляется выбор клиентов. Критерии могут быть как материальными (надежность, цена), так и эмоциональными (удобство, доступность, безопасность).

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

Основная сложность — объективность оценки предложений (как своего, так и конкурентов). Процедура эта предполагает ответы на следующие вопросы:

1. Кто наш конкурент, по мнению клиентов?
2. Как будем сравнивать?
   - Метод сравнения себя с конкурентами.
   - Точность сравнения и детальность.
   - Охват продуктового ряда: сравниваем по всему ассортименту/группам продуктов/проектам/отдельным продуктам.
   - Клиентские группы: для разных групп клиентов и критерии, и их важность могут сильно различаться.
3. Что будем делать с результатами сравнения?
   - А если нам они не понравятся?
   - А насколько результаты соответствуют нашей стратегии и планам? Ведь можно получить результат, который говорит, что нужно либо жить скромнее, либо вкладывать больше. ☺

Кто наш конкурент, по мнению клиентов?

Как выяснять? Опрашивать клиентов. Тема опроса.

- Какие ассоциации возникают у вас при выборе товара из этой продуктовой линейки?
- Какие марки/товары приходят на ум?

Сбор информации требует настойчивости и умения слушать. Это не так сложно — и многие компании эту процедуру уже успешно прошли. Подобное исследование может занять много времени. Собранная информация будет полезной не только для обучения, но и для позиционирования своего предложения. Попросите бюджет на эту деятельность у маркетологов — им результаты пригодятся не менее, чем вам.

Достоверность результатов зависит от формулировки вопросов и от спрашивающего. Чем более лоялен к компании/продукту/марке интервьюер, тем больше субъективности он внесет в результаты опроса. Не скупитесь — наймите специалистов со стороны, эти затраты окупятся очень быстро. Если же это невозможно, выберите среди сотрудников критика и скептика. В такой деятельности им цены нет. Не зря же вы их терпели столько времени.

Методика исследования — опрос с использованием открытых вопросов. Список вопросов доверьте составить маркетологам.

Как будем сравнивать?

Будем использовать метод сравнения себя с конкурентами. Здесь все довольно очевидно. Нужно сравнивать

себя с конкурентами, которых упоминают покупатели/клиенты (в зависимости от того, где происходит основная покупка). Это, по сути, вопрос о том, кого мы считаем своими клиентами.

Возможно, придется провести множество таких сравнений:

- дистрибьюторы и оптовики. Пример: автодилеры;
- розничные сети. Пример: вся розница, банки, страховые компании;
- корпоративный и профессиональный. Пример: если продукт или услуга покупается у профессионалов (ремонтные мастерские, врачи и т. д.).

Неужели нужно все критерии узнавать? Да, но в первую очередь следует определить место, где принимается решение о покупке.

Что это значит?

Если основное решение принимается в розничной точке и покупатель легко переключается с товара на товар, то нужно использовать его критерии.

Если покупка происходит в корпоративном канале, то следует учитывать критерии всех членов группы, влияющей на принятие решения (того, кто покупает, того, кто пользуется, того, кто финансирует, того, кто за все это отвечает). Например, для фармацевтического рынка корпоративный канал — это врачи в поликлиниках или лечебных учреждениях. И они (для некоторых препаратов) являются основными «переключателями»; есть категории препаратов (например, неврологические, кардиологические), покупка которых совершается по

рекомендации врача и при приобретении в дистрибьюторском канале (аптека) переключение маловероятно. Значит, основной покупатель — это врач.

Если покупка происходит в дистрибьюторском канале (розничная сеть), то и критерии нужно собирать оттуда.

По статистике, при покупке телевизора в рознице от 58 до 75 % покупателей (в зависимости от страны) готовы поменять марку телевизора, даже если пришли за определенной моделью. Диагональ не готовы поменять, а производителя — запросто. Так по крайней мере показывают исследования.

А кто «переключает» покупателей? Консультанты. Чем они руководствуются? Наличием бонусной программы для них, легкостью продажи и собственным уровнем знаний о технике. Вот и критерии, по которым происходит сравнение при покупке, а точнее, при влиянии на нее.

По ним и будем сравнивать:

- точность и детальность сравнения;
- охват продуктового ряда: сравниваем по всему ассортименту/группам продуктов/проектам/отдельным продуктам;
- клиентские группы: для разных групп клиентов критерии и их важность могут сильно различаться.

Что будем делать с результатами сравнения?

- А если они нам не понравятся?
- А насколько результаты соответствуют нашей стратегии и планам? Ведь можно получить ре-

зультат, который говорит, что нужно либо жить скромнее, либо вкладывать больше. ☺

Итак, как будем сравнивать? Вариантов много, можем предложить один из них. Но как только вы захотите повысить объективность сравнения, придется переходить к сегментированию и таблицам. Имеется в виду сегментирование клиентов и продуктовых линеек. Чем больше и того и другого — тем точнее сравнение.

Критерии оценки предложения/ продукта клиентом	**Важность/вес для клиента. Показывает важность данного критерия для клиента (1 — min; 5 — max)**	**Оценка, поставленная клиентом; показывает уровень соответствия его ожиданиям (1 — min; 5 — max)**	**Итого**	**Конкурент 1**	**Итого**	**Конкурент 2**	**Итого**
Цена предложения	5	5	25	4	20	3	15
Кредитные условия	5	2	10	5	25	3	15
Удобство сотрудничества	10	4	40	5	50	4	40
Надежность поставщика	3	5	15	5	15	4	12
			0		0		0
			0		0		0
Итого			90		110		82

Колонка «Критерии»

В ней указаны критерии, в соответствии с которыми происходит выбор. Они могут быть разными — объективными и субъективными, эмоциональными и иррациональными. Если голова клиента работает так, то наше дело зафиксировать факт и оценить его. Эта колонка самая сложная для заполнения. Объективность выявления критериев невероятно важна.

Примечание: любой ценой нужно не допустить попадания в этот список удобных нам критериев. Объективность — наше все.

Колонка «Важность»

Оцениваем важность различных критериев. 1 — минимальная важность для клиента, то есть этот критерий не влияет как-то значимо на принимаемые решения. 5 — максимальная важность. Клиент отчетливо реагирует на эти критерии (у них максимальный вклад в финальное решение, что выбрать).

Рекомендуем еще ввести так называемый отсекающий критерий (важность 10 или больше). Его влияние более значимое. Если по нему вы набираете меньше половины баллов, то самое время разворачиваться и уходить. Переговоры уже проиграны. Всегда ли есть отсекающие критерии? Нет, не всегда. Клиенты разные.

Сколько может быть критериев с одинаковым весом? Столько, сколько их в голове у клиента.

А могут ли все критерии быть одинаковыми? Теоретически да. Но если вы получили такой результат, стоит

задуматься, знаете ли вы клиента. Ведь равенство критериев аналогично их отсутствию. ☺

Руководствуйтесь здравым смыслом и правилами:

- все критерии не могут быть равны;
- отсекающих критериев не может быть много;
- влияние критерия весом 1 или 2 незначительно;
- критерий должен иметь важность для клиента (а не для вас и вашей компании).

Колонка «Оценка»

Цифра в этой колонке показывает, как клиент оценивает качество вашего предложения. Например, критерий «Цена», оценка — 1. Вы не нравитесь клиенту. Вы просто бесите его своей ценой. Ну как можно столько стоить? Например, оценка — 5. Клиент в восторге от вашего предложения, вы — образец для других, эталон разумности (не обязательно самый дешевый, но ваша разумность впечатлила покупателя).

Здесь главное — не подменить оценку клиента своей и объективно воспринять его. При недостатке информации стоит спросить у клиента: «А что вы думаете о нашем предложении?» или «Как вы нас оцениваете?». Да, придется поупорствовать. Но ведь за это и платят зарплату менеджерам по продажам.

Колонка «Итого»

Вес умножается на оценку — и получается произведение. И так по всем критериям. Затем складываем в столбик и получаем сумму. Она пока для нас абстрактна (это ориентир).

Колонки «Конкурент 1» и «Конкурент 2»

Повторяем процедуру для конкурента. Оцениваем его предложение глазами клиента и умножаем его оценку на те же веса, получаем произведение, а потом и сумму, итоговую оценку его предложения.

А что дальше?

Сначала сравниваем получившиеся суммы — у кого больше, тот и лидирует при выборе клиентом.

Затем переходим к выбору аргументов.

Как?

Выбираем критерии с большим весом и сравниваем свою оценку по этому критерию и конкурента. Если у нас лучше, то вот вам и аргумент, и «жертва» для атаки, а точнее, объект для ведения переговоров.

Что делать, если «картинка» в голове клиента нас категорически не устраивает? Пытаться менять ее. Вот мы и подошли к определению, чему учить сотрудников — продаже идей, изменению точки зрения, влиянию, аргументированию.

Или мы можем скорректировать характеристики своего предложения и обойтись без обучения — подстроиться под существующий спрос и наслаждаться стереотипами в головах у клиентов.

Это не всегда возможно и не всегда желательно. Кто-то же придумывает инновационные продукты, развивает рынок. Для их менеджеров продажа идеи — основная

деятельность. А если переформулировать, то «наше предложение набрало меньше всех баллов при формальном анализе предпочтений клиентов/потребителей в... канале». После это и начинается обучение. ☺

Ну а если ваше предложение набрало много баллов, то вы находитесь в безопасном положении — вашу услугу или товар продавать легко. Соответственно, обучение и развитие является скорее развлечением, чем производственной необходимостью.

ПРИМЕР

«Возможно, у нас и неидеальное предложение, но если вы работаете с поставщиком А, то уж лучше возьмите нас, у нас цена/условия/удобство/наценка/цвет глаз лучше».

Делаем такие таблички для всех интересующих нас товаров/услуг/сегментов/предложений и снабжаем ими менеджеров по продажам.

На этом можно считать этот уровень подготовки законченным.

Обучение

Сам процесс сбора и анализа информации о критериях принятия решений — уже обучение и развитие. Основное развитие происходит в процессе обсуждения результатов исследования и на мастер-классах, где проводится сравнительный анализ. Дискуссии помогут

сформулировать реальное позиционирование предложения компании, скорректировать сегментирование клиентов и, что очень важно, оценить реалистичность стратегий и целей. Потому что нереалистичные цели и стратегии демотивируют даже лучше плохих начальников. Сравнительный анализ также помогает логично перейти на следующий уровень — подготовки аргументов.

ГЛАВА 3

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

Весьма традиционный уровень. Предлагаем перейти 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. Свойства по своей сути являются неопровержимыми фактами о товарах/услугах/предложениях. К свойствам продукта относятся также его технические характеристики: место и дата изготовления товара, материал, из которого изготовлен товар, перечень услуг организации, условия коммерческого предложения. Цена товара — это тоже одно из его свойств, поскольку она указана в договорах, прайс-листах, на ценниках (к примеру, *«цена упаковки — 100 рублей»* — это свойство товара). У свойства есть одна важная особенность — наличие неопровержимых доказательств происхождения информации. Если продавец говорит о том, что данное лекарство противопоказано беременным, значит, он информирует покупателя о свойстве препарата, указанном в инструкции по применению.

Тут можно открыть дискуссию, что такое неопровержимый факт и для кого он неопровержим. Если для клиента какое-то свойство товара «незаметно», то доказать ему, что оно есть, непросто. Некоторые факты могут быть неочевидны, например эффективность, экологичность, полезность, долговечность. Их еще придется доказывать клиенту (порой компания должна потратиться на этот процесс). И лучше признать, что не все свойства нашего предложения заметны и часть из них не учитывается клиентами. Что дальше? Либо успокоиться и осознать, что мы не можем использовать эти свойства при подготовке аргументов, либо,

если мы ожидаем, что они могут трансформироваться в очень сильные аргументы, подготовить сотрудников к их продаже.

И смотрите, что получается: чтобы продать товар, нужно сначала продать его некоторое свойство. В итоге обучение менеджеров становится многоступенчатым: сначала свойство, а потом на его базе и сам товар/услуга/препарат.

ПРИМЕР

Мы хотим продать наше дорогое оборудование. Кроме того, что оно дорогое, оно еще долговечное и обладает большим ресурсным запасом, но клиенты не расположены верить. Что нужно? Продать этот факт.

И мы начинаем: натурные и аналитические эксперименты, поставка оборудования бесплатно... Для того чтобы получить референцию, снабжаем сотрудников необходимыми данными/выкладками/описаниями и только потом переходим к продаже собственно продукта.

Бывает ситуация попроще: клиент «не видит» ненужные ему свойства. Да, такое случается, но об этом дальше, не все свойства переходят в выгоды. ☺

Преимущества — это позиции, по которым мы превосходим конкурентов, то, чем от них отличаемся (естественно, в лучшую сторону). Преимущества всегда связаны со свойствами. Точнее, преимущество — это следствие, вытекающее из свойства. К примеру, «цена упаковки — 100 рублей» — это свойство товара. Следовательно,

«этот товар дешевле, чем у конкурентов» — это преимущество (для покупателя).

Не любое преимущество можно перевести в выгоду. Здесь тоже должна быть проведена подготовительная работа, перед тем как озвучивать аргументы. Основная идея такова: если преимущество не переходит в выгоду, то его нет и не стоит инвестировать в его усиление или даже поддержание. Размышляя таким образом, можно обнаружить, что часть преимуществ — «пустые», а часть может реализоваться в выгоды только для определенного сегмента клиентов.

Наша рекомендация: обдумайте это заранее и дайте менеджерам по продажам более адресную информацию (это преимущество «отыгрывается» для такого типа клиентов).

ПРИМЕР

Можно опять посмотреть на пресловутые «100 рублей за упаковку». Это преимущество для тех клиентов, которые получат от него выгоду. В остальных случаях это «отличитель», не более. И правильно будет сориентировать менеджеров отдела продаж, для каких клиентов это преимущество, которым можно воспользоваться, сделав из него аргумент, а для кого это просто интересный факт. Для потребителя и аптеки экономкласса это преимущество, а для аптеки «не эконом» — факт, да еще и неприятный: низкая цена снижает оборот и прибыль.

Вывод: рекомендуется разработать пары «преимущество — сегмент клиентов», уделив особое внимание тем из них, для кого данное преимущество «отыгрывается» в полной мере.

Выгода — это польза, которую получает покупатель, приобретая товар. Выгода должна быть логически связана с преимуществами, с одной стороны, и с потребностью покупателя — с другой. Например, цена ниже — можно «уложиться» в бюджет или можно больше заработать. Если продолжить наш пример «цена упаковки — 100 рублей», то «этот товар дешевле, чем у конкурентов». *«Ваша экономия — 30 %!»* — это выгода (для покупателя).

При определении выгод есть смысл спросить себя: «Правда, это и есть выгода? Не сами ли мы ее себе придумали?» Даже если из соображения «больше — не меньше» вы предложите менеджерам выгоды, которые клиент в реальности не ощущает, то жизнь быстро все расставит по местам. Лучше признать реальное положение дел.

Да, для потребителей это выгода, для розницы — нет. Попытка предложить менеджерам не истинные выгоды только демотивирует сотрудников.

Это традиционный подход к аргументированию.

Сейчас наблюдается тенденция дополнять эту «троицу» четвертым компонентом — **потребностью**, или **требованием**, покупателя. И тогда возникает «святая четверка»: **требования покупателя — свойства — преимущества — выгоды**.

Пример предложения покупателю: «Вы искали бюджетный вариант? Обратите внимание: цена этого товара всего 100 рублей. Он дешевле, чем у конкурентов. Ваша экономия составит 30 %!»

Строго говоря, без требований покупателя и выгод-то не существует.

Требования покупателя — это ожидания клиента и его спецификация относительно приобретаемых товаров или услуг. Они формируются из формальных и рациональных запросов, вызванных KPI и требованиями компании, и из эмоциональных предпочтений покупателя (надежность, репутация, удобство, дополнительные услуги, количество работы, связанные с процессом закупки).

На самом деле любое преимущество или свойство реализуется в выгоду только при сравнении с потребностью покупателя. Например, низкую цену (свойство) можно перевести в выгоду под названием «большая прибыль» только при условии, что покупателя эта прибыль интересует. «Неужели она может его не интересовать?» — спросите вы. Да, конечно. Например, в случае, когда ваш покупатель — директор по закупкам и его самого оценивают по тому, вписался он или не вписался в бюджет. Тогда 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 и просто отсекать маловероятные аргументы для конкретных клиентов.

Основная сложность — не начать с этого уровня, а пройти предыдущие уровни подготовки и проверки. И еще одна: нужно знать фактические потребности/требования своих клиентов. Однако это не всегда просто. Бывают ситуации, когда маркетологи не знают их, а продавцы

знают, но не всегда могут донести эту информацию до своего руководства. Истина, как обычно, где-то посередине.

Рекомендация: маркетологи, взгляните на свои сообщения/аргументы/выгоды глазами клиентов и помогите менеджерам по продажам выявить действительно существующие выгоды и на их базе построить аргументацию!

Основные формы развития

- *Workshop* — разбор кейсов сотрудников и причин эффективности или неэффективности аргументов. Практика и еще раз практика. Можно ввести культуру анализа практики: собираться раз в неделю/месяц и обсуждать происходящее (но не целиком, а именно аргументы и контраргументы клиентов). Могут возникнуть сложности: будет тяжело удержаться и не начать обсуждать ситуацию в целом. Если это будет происходить, то лучше организовывать workshop отдельно и приглашать внешних тренеров/консультантов/экспертов. Обойдется дороже, но и эффект лучше. Как правило, такие приглашения понадобятся раз в квартал или полугодие, остальную работу можно делать самостоятельно.
- *Двойные визиты* с маркетологами и анализ используемых аргументов, а также реакции клиентов. Рекомендации те же, но здесь мы бы посоветовали приглашать внешних специалистов (тренеров) или привлекать сотрудников других отделов (они тоже могут быть источником полезной информации).

Конечно, их нужно заранее подготовить, чтобы исключить «цеховую солидарность».

- *Тренинги с заранее подготовленными примерами.* Предполагается отработка навыка аргументации при коммуникации с клиентом. Во время обучения рекомендуется использовать следующие методы: ролевые игры с наблюдением и анализом, запись диалогов продавца и покупателя на видео, видеоанализ с последующим повторным проведением встречи. Продолжительность обучения — не более четырех часов.

Дополнительные формы развития

Мозговой штурм. Перед обсуждением необходимо провести подготовительную работу в совместных группах менеджеров по продажам и маркетологов. Основная задача — выработать аргументы с опорой на реальных клиентов. Звучит банально, но основная идея мероприятия — не увлечься гладкостью аргументации, а находить реалистичные аргументы либо признавать, что наша позиция не так сильна, как нам хочется. Ну и опять — выделить ключевых клиентов. Кто у нас ключевые клиенты, мы описывали в предыдущей части.

Хотим сразу сказать, что обучение на этом уровне скудное. Оно является предварительным для шестого уровня, о котором мы поговорим позже. Если вам удалось уловить суть аргументов и сформулировать их в любом виде, если ваши сотрудники могут ими пользоваться, то большая часть задачи решена и не стоит здесь задерживаться.

Кого учим: маркетологов, менеджеров по продажам, руководителей отделов продаж, специалистов по планированию (если они есть).

Чему нужно обучать специалистов по планированию? Учить следует сегментированию клиентов по потребностям или выгодам. Зачем? Для того чтобы поднять точность планирования по сегментам клиентов и по продуктам. В итоге и общая точность прогнозов вырастет.

ГЛАВА 4

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 результа-

ты, полученные на предыдущем уровне. Лингвоформы по своей структуре напоминают метамодели из НЛП. Это очень действенный инструмент, который в последнее время набирает популярность в переговорах различного уровня. Хотелось бы уточнить, что метамодели не годятся для манипулирования. Они используются для понимания настроений и желаний ваших партнеров по переговорам. Ниже приведены формулировка и краткое описание. В современных переговорах, если вы обладаете бедным словарным запасом, очень сложно будет донести до партнера все преимущества продвигаемых продуктов. Освоение применения метамоделей не займет много времени и может быть частью тренинга по продажам.

Объемы информации, которая поступает к нам, слишком велики. Чтобы ею можно было удобно пользоваться, нам приходится ее «сжимать». Есть несколько способов «сжатия»: исключение (удаление), обобщение и искажение.

Когда вы читаете сейчас эту книгу, вы, скорее всего, не слышите гудения компьютера и не обращаете внимания на ощущения в правой ноге. Вы удалили эту информацию. И точно так же, если вы сейчас начали прислушиваться к своим ощущениям в правой ноге, вы, скорее всего, перестали читать. Это — исключение лишней информации.

Кроме этого, мы можем обобщать. Обратив внимание на несколько событий или характерных признаков, сделать общий вывод: дома компьютер гудит, на работе компьютер тоже гудит — все компьютеры гудят.

И последнее — искажение. Вы можете посмотреть на смайлик :o) и увидеть лицо. Хотя если вы подойдете к зеркалу и посмотрите на свое лицо, вы не увидите кружков и точек.

Эти три способа помогают нам «сжать» информацию так, чтобы ею можно было удобно пользоваться.

Метамодель

Метамоделью называется любая модель, которая описывает другую модель (приставка «мета» означает «находящийся вне, за пределами, сверх»). В книге метамоделью будет называться *метамодель языка* (для ее обозначения будем использовать аббревиатуру ММ).

ММ содержит:

- описание «правильной» лингвистической структуры;
- критерии нарушения метамодели;
- варианты реакций на нарушения.

Нарушение метамодели

Метамодель языка дает представление о том, что такое семантически правильное высказывание. Семантика — это смысл слова/высказывания. Соответственно, если человек в своей речи нарушает эти правила, то говорят о нарушении семантической правильности метамодели (для краткости будем называть это нарушением метамодели).

Использование метамодели

ММ используется для лучшего понимания другого человека, для восстановления информации, потерянной при «сжатии». Собственно, ММ помогает нам создать внутреннее представление, максимально близкое внутреннему представлению другого человека, а не подставлять на пустые места собственные догадки. Классическим примером ММ может служить «воронка вопросов», используемая для выявления потребности клиента. «Воронка вопросов» состоит из трех видов вопросов (открытого, уточняющего и вопроса на проверку понимания), заданных последовательно один за другим.

Рассмотрим пример ММ.

Менеджер по продажам: Перечислите ваши критерии выбора мобильного телефона. (Открытый вопрос.)

Покупатель: Мне нужна хорошая камера на телефоне.

Менеджер по продажам: Что для вас значит «хорошая камера»? (Уточняющий вопрос.)

Покупатель: Это камера с разрешением более восьми пикселов.

Менеджер по продажам: Правильно ли я вас понял: если на телефоне будет камера с разрешением десять пикселов, то он вам подойдет? (Проверка понимания.)

ММ будет полезна в любом случае, когда нам нужно уточнить информацию, например:

- при переговорах — чтобы быть уверенными, что ваши карты совпадают;

- при консультировании — чтобы понять, что именно происходит с человеком;
- в продажах — выяснить у потенциального покупателя, чего именно он хочет;
- при общении с другими специалистами — в их речи обычно много фраз, которые иногда непонятны даже им самим.

Виды нарушения правильности ММ

Мы будем говорить:

- об исключении (X) — в том случае, если какой-то элемент отсутствует (то есть на этом месте пусто).

  Пример переговорный: «Наш товар лучше»;

- об обобщении (&) — в том случае, если элемент указывает на весь класс без исключения («все люди»).

  Пример переговорный: «Все продавцы так говорят»;

- об искажении (~) — в том случае, если информации об элементе недостаточно для того, чтобы вполне однозначно его определить.

  Пример переговорный: «Этот лекарственный препарат производится в капсулированной форме... А железосодержащие препараты усваиваются организмом только в жидком виде».

Соответственно, есть и процессы, обратные:

- исключению — восстановление утраченной информации;
- обобщению — поиск исключений;
- искажению — конкретизация.

Рассмотрим пример алгоритма ответа на возражения клиента. Во время переговоров и продаж часто используется трехшаговый алгоритм ответа на возражения клиента. Он позволяет «восстановить» всю необходимую информацию и в итоге сформулировать предложение в виде правильной ММ. Алгоритм ответа на возражение клиента состоит из следующих шагов.

1. Уточнение информации.
2. Присоединение к проблеме.
3. Аргументированный ответ.

ПРИМЕР

Покупатель: Ваше предложение очень дорогое.

Менеджер по продажам: Дорогое в сравнении с каким предложением? (Уточнение информации.)

Покупатель: В сравнении с предложением компании X.

Менеджер по продажам: Понимаю. Мы так же, как и вы, заинтересованы в поиске оптимального соотношения качественного предложения и разумной цены. (Присоединение к проблеме.)

Конечно, наш продукт дороже, чем у компании X. И должен быть дороже, ведь мы конкурируем за счет эффективности

и стоимости владения нашим оборудованием, но точно не за счет прайсовой цены. Безусловно, есть более дешевые предложения, и мы не собираемся с ними конкурировать за счет скидок. (Аргументированный ответ.)

Ничего особенного, да и тирада не отличается изяществом, но сами сотрудники зачастую не могут так сформулировать позиционирование компании и продукта. Для этого нужны информация и решимость.

Лучше помочь менеджерам по продаже и сделать часть работы за них, не оставляя этот пункт на самотек.

Основные задачи и проблемы на этом уровне можно сформулировать в терминах отрицания, что не хорошо, но допустимо:

- не размывать сущности аргумента;
- не дать политкорректности убить идею;
- не утяжелить аргумент оговорками и деталями.

Как тренировать

- Поведенческие тренинги. Небольшая теоретическая часть с описанием, зачем это нужно, и тренинг в виде ролевых игр. Уместными будут видеосъемка и аудиозапись.
- Наблюдение во время реальных визитов. Только практическая часть — наблюдение, оценка и обратная связь (развивающая, разумеется) относительно использования лингвоформ.
- Подготовка и проведение презентаций. Вариант поведенческого тренинга, но более формализо-

ванный. Сотрудники готовят презентации в любом формате и проводят их перед аудиторией. Контролируется и оценивается использование лингвоформ. Если хотите повысить сложность задания, можно добавить провокационное поведение аудитории (заранее подготовленные или спонтанные возражения и провокации) и оценить, как сотрудник с ними справится и сможет ли удержаться в рамках предложенной терминологии.

- Обучение новобранцев. Полезно приглашать менеджеров по продажам выступить перед вновь нанятыми сотрудниками. Компания таким образом решает две задачи — контроля и дополнительного обучения менеджеров по продажам и более быстрой адаптации новобранцев.

Почему такая форма передачи данных ускорит процесс? Обтесавшись в реальном использовании, лингвоформы, аргументы, истории и кейсы приобретают силу и убедительность — и их полезно передать новичкам. Или разрушаются — и это значит, что мы плохо провели подготовительную работу и пора начинать с начала ☺.

Пожалуй, на этом все.

К слову, лингвоформы нужно будет проверить с помощью сотрудников отдела продаж. Они им, с большой вероятностью, не понравятся, и они их раскритикуют. Не расстраивайтесь, этого не избежать. Просто воспринимайте критику как форму взаимодействия с менеджерами отдела продаж и постарайтесь вывести дискуссию на конструктив («А вы бы как сказали?») и зафиксируйте находки.

Рекомендуем лингвоформы аргументов раздавать в печатном виде — карточки, буклеты, «напоминалки» — новичкам отдела продаж компании. Они их выкинут, но идею и интересные обороты сохранят.

Что касается подготовки сотрудников, то рекомендуем пригласить психолога-тренера. Компетентный специалист расскажет о структуре метамоделей и продемонстрирует примеры применения. Формат тренинга подбирается путем разбора конкретных ситуаций в малых группах и парах.

ГЛАВА 5

УРОВЕНЬ ПРИНЯТИЯ И ОСОЗНАНИЯ

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
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

До этого мы тренировали только запоминание. Теперь нам нужно убедиться, что сотрудники «купили» идею и поверили в нее, на худой конец приняли как данность и смирились («да, у нас так»).

Сомнения — это хорошо, несогласие — это хорошо, споры и дискуссии должны приветствоваться.

Один из самых сложных уровней для проверки, потому что нужно проверить мнение сотрудников относительно предложенного позиционирования. Как?

1. Наблюдать за эмоциональными и поведенческими реакциями сотрудника во время реального визита или звонка клиенту. Важно проверять не скрипты, не алгоритм продажи и не знание лингвоформ, а именно реакции продавца на поведение клиента. Не менее важно затем обсуждать результаты наблюдений с сотрудниками, узнавать их мнение относительно компании и предложенного позиционирования товаров или услуг. Данную проверку можно осуществить, например, во время двойных визитов продавца с непосредственным руководителем или тренером.
2. Сформировать синтетические ситуации продаж — кейсы (case study), в которых предполагается эмоционально сложная коммуникация с клиентом. Например, клиент грубый, глупый, нелояльный. И понаблюдать за поведением сотрудников. «Продавливание» своей позиции, негибкость и шаблонность может говорить о «недопроданности» идеи. Для усиления эффекта предлагается создать ситуации, в которых конкурентные преимущества продуктов плохо применимы (так называемые слабые позиции), и следить за реакциями и поведением. Отсутствие гибкости — плохой знак. Сотрудник должен быть в состоянии признать слабые и сильные стороны вашего предложения

и лавировать в диалоге с клиентом. Синтетические ситуации продаж можно реализовать в очном формате. Например, в виде тренингов продолжительностью от 40 минут до четырех часов. Или в дистанционном формате, когда сотрудникам предлагают ответить на вопросы коммуникативных кейсов по электронной почте, по телефону или в Skype.

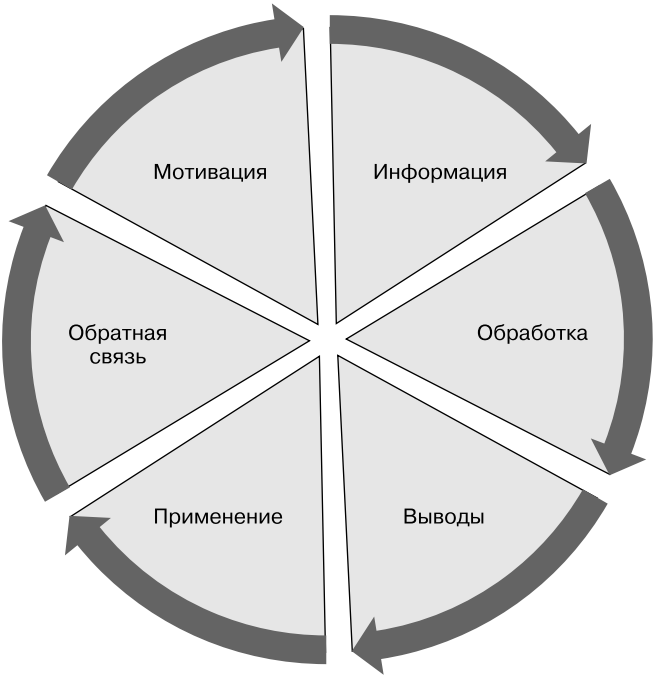
Основная сложность — создать такие ситуации и привлечь стороннего наблюдателя или тренера не только чтобы провести обучение, но и чтобы оценить принятие. Ну и дополнительная эмоциональная сложность: несмотря на все ваши усилия, этот этап нужно проводить несколько раз. Не освоив этап осознания и принятия, дальше двигаться бессмысленно.

Хотим особо подчеркнуть, что здесь не отрабатываются навыки ведения переговоров, здесь формируется понимание менеджера, чем является компания, а чем — нет, что хорошо в вашем предложении и что никуда не годится.

Очень непросто кратко сформулировать позиционирование по линейкам и продуктам.

На этом уровне циклов обучения/принятия может быть очень много. Для этого нужен зоркий глаз тренера, который сможет «отловить» сам этап принятия.

Рассмотрим, как происходит принятие, на примере модели обучения, предложенной шведским педагогом и психологом Класом Мелландером — последователем Дэвида Колба, основателем компании Celemi (которая производит и продает обучающие бизнес-симуляции).



1. Информацию сотрудник получает с предыдущих четырех уровней управленческой пирамиды.
2. Обработка информации включает в себя осознание полученных сведений через сопоставление их с имеющимися у человека знаниями и навыками, а также с индивидуальной системой ценностей.
3. Выводы делаются в результате размышлений на предыдущем этапе. Итогом этих размышлений является принятие или непринятие позиционирования компании/продукта/услуги/предложения.

4. Применение на практике — следующий этап, который реализуется в случае принятия.
5. Обратная связь — это реакция клиента на то позиционирование и предложение, которое озвучивает продавец. И эту обратную связь продавцы, как правило, доносят до своего руководства.
6. Мотивация — это побуждение к позиционированию своей компании и продукта (на основе информации, полученной с предыдущих уровней управленческой пирамиды), которое формируется в ответ на положительную обратную связь от клиента. Что мы будем считать положительной обратной связью? К примеру, когда клиент говорит: «Вы такие дорогие! Не хочу покупать ваш товар» — и при этом покупает. В этом случае слова клиента — это возражение и/или манипуляция, а покупка — это положительная обратная связь. И нужно объяснять сотрудникам отделов продаж, что только факт покупки является тем маркером, с помощью которого мы измеряем эффективность нашего позиционирования. А что же делать с возражениями и/или манипуляциями клиента? Работать по алгоритму, который продавцы изучают на следующем уровне управленческой пирамиды.

Рассмотрим реальный пример из жизни одной отечественной компании, руководство которой обратилось с целью обучения продавцов. Заказчик долго не мог определиться с темой и задачами обучения. На тренинге выяснилось, что сотрудники не могут принять тот факт, что их компания торгует дешевыми товарами.

Им неприятна сама идея. Они стараются завуалировать этот, в общем-то, очевидный факт всеми доступными способами.

Потребовались четыре занятия по два часа для смены негативной установки, которая мешала им справиться со своим отторжением и подать как аргумент низкую цену. В течение восьми часов с сотрудниками обсуждалась информация с предыдущих уровней управленческой пирамиды. Самым важным откровением для них стало понимание, что основное конкурентное преимущество на рынке возможно за счет дешевого производства, в котором и заключается основная ценность компании.

Данный пример наглядно показывает, что при нарушении последовательности этапов обучения можно на выходе получить демотивированных сотрудников, которые не разделяют маркетинговую политику компании и, как следствие, не могут донести до клиентов правильное позиционирование товаров и услуг.

А вот обратный пример. Менеджеры высокого уровня управления не могли принять факт того, что они оказывают дорогую и высококачественную услугу клиентам. То, что услуга высококачественная, они понимали, но всячески отвергали факт высокой цены. Зачастую они пытались с помощью «глубоких» дисконтов снизить цены предложения и сильно расстраивались, что величина скидки недостаточна. Увлекшись «скидыванием», они даже пытались конкурировать с предложениями из других ценовых сегментов, явно им недоступных.

Такая практика привела к дополнительному эффекту — девальвации создаваемой компанией ценности. Простыми словами, цепочка создания ценности компании не вызывала у них доверия и уважения, демотивация нарастала, а рентабельность сделок падала. Понадобилось восемь часов переговорных практик в весьма некомфортном формате, для того чтобы скорректировать поведение участников тренинга.

По сути, на уровне принятия и осознания работать нужно с пониманием и принятием:

- сильных сторон компании;
- слабых сторон компании;
- понятия ключевых клиентов;
- понятия создаваемой ценности и ценности, которую не создаем.

Основные ограничения — защитные реакции. Иногда сотрудникам не просто понять даже естественные ограничения в деятельности компании.

А что, если после всех обучающих мероприятий принятие у сотрудников так и не возникнет? Что ж, мир большой и в нем точно есть компании с другим позиционированием и другими ценностями.

Формы обучения и развития на этом уровне

1. Мастер-классы опытных сотрудников — как позиционировать предложение клиентам.
2. Групповые дискуссии с целью обмена опытом между сотрудниками, разборов внештатных ситуаций

и алгоритмов работы с разными сегментами клиентов.

3. На вышеперечисленных мероприятиях обязательно присутствие бренд-менеджеров и внутренних тренеров.
4. Презентации бренд-менеджеров касательно ключевой клиентуры компании/услуги/товара. Не стоит приглашать «ура-патриотов» и необоснованно возбужденных сотрудников. Их презентации скорее могут вызвать отторжение, чем помочь в формировании принятия.
5. Короткие ориентирующие тренинги длительностью до четырех часов. Одна идея: кто мы и кем мы не являемся.
6. Анализ предложения компании и выделение ключевых клиентов можно проводить как в формате коротких тренингов, так и в виде индивидуального обсуждения перед двойными визитами к ключевым клиентам и после них. Под ключевыми клиентами мы здесь подразумеваем тех, кому мы больше всего нужны с нашим предложением.

Внешние силы стоит привлекать тогда, когда данные идеи внутренним специалистам продать не получается. Без всяких сомнений, внутренние специалисты лучше. А привлечение внешних экспертов говорит о недоверии к своим сотрудникам и о запущенности ситуации. Из нашей практики можем сказать, что это происходит в ситуации, когда работникам компании пытаются внушить идею «Мы как воздух всем нужны» (и такое «обучение» скорее ухудшает, чем улучшает ситуацию).

Мотивация к обучению

Рискуем навлечь на себя гнев коллег, но перед обучением предлагаем оценивать мотивацию к нему. Зачем? Взрослые люди учатся по велению сердца или при необходимости. Внутренняя мотивация к обучению легко видна, тем не менее в этом разделе мы уделим внимание этому вопросу. А вот что касается необходимости, то ее можно создать, мотивируя сотрудников (тоже обсудим) с помощью внешних стимулов — контрольных и оценочных мероприятий.

Как оценить мотивацию к обучению?

Экспертная оценка руководителя и коллег

Можно собрать мнения этих людей и сформировать свою оценку уровня этой мотивации. Не стоит недооценивать этот способ. Коллегам зачастую видно намного больше, чем руководителям. Конечно, оценка может быть необъективной, но инвестировать в высокое качество оценки в данном случае большого смысла не видим. Достаточно оценить уровень мотивации как «выше среднего» или «ниже среднего».

Хорошими индикаторами могут служить следующие:

- чтение книг по теме;
- посещение тренингов и семинаров (как платных, так и бесплатных за пределами компании);
- активное участие в обсуждении тематик обучения, даже если никто сотрудника не спрашивает;

- усилия по изменению своей компетентности — применение на практике новых моделей и подходов;
- неплохую подсказку (хоть и косвенную) может дать тест Владимира Герчикова. Если в профиле сотрудника появится пик «Профессиональная мотивация», то это индикатор мотивации;
- пик «Содержание работы» в тесте Фредерика Герцберга тоже может выступать косвенным индикатором. Базировать свое мнение ни на одном из этих тестов мы не рекомендуем, но дополнительным источником информации они вполне могут служить.

Отсутствие всего вышеперечисленного скорее может говорить об уровне мотивации к обучению «средний» или «ниже среднего».

Фразы «Научите меня чему-то новому» и «Хочу узнать что-то интересное» должны восприниматься скорее как негативные признаки, чем как позитивные. По сути, они говорят о том, что сотрудник относится к обучению как к развлечению, что недопустимо. Потакать таким запросам неэффективно.

Что делать, если мотивация невысокая?

Не обучать. Сначала необходимо поднять мотивацию. Как? Продавать идею, что изменения нужны и неизбежны. Всегда ли это возможно? Нет, иногда от идеи проще отказаться и подумать о целесообразности инвестиций в одного сотрудника или в их группу. А дальше делать выводы. Но эта тема за пределами данной книги.

Внешние стимулы, повышающие мотивацию к обучению:

- внедрение в компании оценочных мероприятий, которые будут влиять на статус сотрудника, карьерные перспективы, грейды, доход, социальный статус. К таким мероприятиям относятся оценка результативности, оценка компетенций, оценка выполнения индивидуальных планов развития;
- продажа идеи эффективности определенного вида поведения;
- создание позитивного образа сотрудников, соответствующего ожиданиям компании. Для этого используются разнообразные внутренние конкурсы: «Лучший продавец», «Лучшая региональная команда», «Лучший руководитель» и т. д. Методы поощрения перечислены выше. Ошибки при выдвижении сотрудников на звание лучшего могут полностью девальвировать идею и убить веру сотрудников в честную победу, а также в непредвзятость руководства компании.

Результаты оценочных мероприятий

Что делать с результатами оценок? Как их использовать для повышения мотивации к обучению? Если хотите, чтобы у оценок было мотивирующее воздействие, то их придется открыть для всех и представить свою логику последующих действий — повышений, премирования, изменения грейда...

Публичность — основной мотивационный механизм. Не стоит недооценивать силу воздействия социума. ☺

Но такой подход может обидеть часть команды/отдела. Как с этим быть? Обида тоже мотиватор. Она дает энергию, необходимую для изменений. Люди гибкие и адаптивные, они найдут способ подстроиться. Задача же управленцев — доступно и прозрачно сформулировать нужные критерии эффективного поведения. И чем проще и последовательнее будут менеджеры, тем проще пойдет процесс.

Продажа идеи эффективного поведения

Тоже незамысловатое мероприятие. Что нужно делать? Разработать точные формулировки критериев эффективного поведения. Многократно повторять в различных формах одну и ту же идею, открывать и поддерживать дискуссии, споры, делиться лучшим опытом коллег, делать их наставниками, премировать и отмечать различными способами.

В отделах продаж к эффективному поведению относят ситуации, когда сотрудник заключил крупный контракт/перевыполнил квартальный план продаж/придумал и реализовал новый способ повышения продаж. Методы поощрения самые разные. Есть варианты нематериального стимулирования: сообщение о подвигах отдельных сотрудников на внутрикорпоративном сайте, публикации интервью с успешными работниками в корпоративной газете, фотографии на доске почета, ужин с генеральным директором. Материальное стимулирование в виде квартальных премий и годовых бонусов также помогает продать идею эффективного поведения и широко используется в отделах продаж.

Главная сложность — внедрение и поддержка системы на уровне компании.

Создание позитивного образа

Об этом уже упоминалось. Дополнительно стоит отметить: будьте адаптивны и чувствительны к тому, что считать позитивным образом. Вы поддерживаете направление развития, а не личностные качества сотрудника. Не стоит их смешивать, хотя это непросто. Например, сотрудник не пользуется уважением в коллективе или не стремится к общению с коллегами, но при этом показывает хороший уровень навыков. Что делать? Продвигать его опыт и компетенции (не обязательно его самого).

Не смешивайте результат и компетентность. Может наблюдаться высокая компетентность и посредственный результат. Как такое возможно? Завышенные планы, рыночная ситуация... Что делать? Конечно, нужно с целями разбираться (но не в рамках этой книги). И продвигать навыки сотрудника. И ситуация наоборот: высокие результаты и посредственные компетенции. Не нужно это рекламировать, следует разбираться в причинах.

Вообще, если хотите заниматься обучением, то ответы на вопросы «Почему случился этот провал?» и «Почему случился этот успех?» должны стать центральными. На этих ответах и должна строиться система обучения. Да и система управления продажами тоже (это обсуждалось в книге «Управление продажами»).

А что, если сотрудник демонстрирует высокий уровень овладения навыками? Нужно ли занимать его обучением и развитием? Нет. Только если он хочет поделиться опытом. А что тогда он должен делать во время общего обучения? То, что он сам считает нужным и полезным.

В основном люди не учатся впрок, насильно и без определенной цели. Не стоит упорствовать там, где эффективность деятельности очевидно низка.

ГЛАВА 6

УРОВЕНЬ ОТРАБОТКИ ПОВЕДЕНИЯ

Уровни обучения	Чему учить	Какой результат проверять	Кого учим	Форма обучения
Уровень отработки поведения	Правильное поведение в процессе работы	Поведение	Сотрудники отдела продаж	Семинары, наблюдение в процессе работы

Именно здесь находится наш простой тренинг по отработке навыков: много упражнений и анализа — тренируемся, тренируемся и еще раз тренируемся. Кейсы, ролевые игры — разбираем, играем, записываем.

Что шлифуем? Уверенность и естественность поведения в ходе переговоров.

Основная сложность — временные и финансовые затраты компании. Наблюдение за поведением сотрудника и его корректировка требуют времени. Руководству тяжело даются решения о направлении на обучение, ведь вместо того, чтобы продавать, сотрудник учится.

АНЕКДОТ ПО ТЕМЕ:

Мужик пилит ножовкой дерево, мимо проходит другой.

— Мужик, ты что делаешь? Есть же бензопила, с ней быстрее!

— Я не умею.

— Научиться — час времени.

— Мне некогда, мне лес валить надо!

Если компания приняла решение вкладывать средства и время в обучение сотрудников, то обязательно нужно проверить их мотивацию и уровень подготовки тренера.

Рассмотрим методы обучения на данном уровне.

Тренинги

Тренинг — это метод краткосрочного активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок.

Как правило, тренинги, ориентированные на развитие поведенческих навыков, содержат большое количество упражнений. По сути, для развития навыка нужны

в основном упражнения и отработка, отработка, отработка...

На тренингах можно использовать аудио- или видеозапись участников во время выполнения упражнений для отработки навыков. Ограничения этого метода уже упоминались выше — это временные и финансовые затраты.

Существует также ограничение по количеству участников. Один тренер одновременно может обучать от 8 до 16 человек. При развитии поведенческих навыков между количеством участников и качеством обучения существует обратно пропорциональная зависимость.

Часто руководители размышляют, какие ресурсы оптимально привлекать для обучения сотрудников отделов продаж.

Организация внешнего обучения требуется, если компания работает на быстро меняющемся рынке. Тогда нужно привлекать внешних тренеров и консультантов, которые смогут обучить сотрудников новым методам работы. В среднем потребность во внешнем обучении возникает 1–2 раза в год.

Теперь поговорим о выборе внешних провайдеров консалтинговых услуг. Существует несколько критериев, которые зависят от бизнес-задачи.

Большие компании

1. Если задача объемная, лучше выбирать большую компанию.
2. Хорошо, когда у компании есть опыт в решении подобных задач. Это можно определить, запросив портфолио подобных продуктов.

3. Большая компания может дать методику, а не «заплаточное решение».

Однако нужно знать и минусы.

1. Большая компания будет склонна предлагать стандартные решения. Так они устроены, это их специфика.
2. Большая компания любит большие бюджеты, даже если в них нет необходимости.

Пояснение: большая компания — это одна из большой четверки. Можно смело перенести наши выводы на первую десятку.

Специализированные компании

1. Лучше решают специализированные задачи, но у них нет широты взглядов. Кто что умеет, тот то и продает.
2. Независимым консультантам может не хватить экспертизы по широкому периметру вопросов.

Из плюсов: независимые консультанты и небольшие компании могут сильно кастомизировать подход к решению задачи.

И еще несколько важных моментов, которые нужно учесть при подборе консалтингового агентства:

- никто не захочет признаваться в том, что их подход имеет недостатки. Особенно большие компании. Но им помогают репутация и хороший портфель проектов;

- невероятно важно посмотреть на задачу с точки зрения «что это такое?», «в чем корневая причина?» и усомниться в истинности проблемы, с которой пришел клиент. Но это рискованно для многих консультантов (риск в том, что, пытаясь оценить правильность запроса, они могут вызвать недоверие и потерять работу). Более того, таким образом могут и хотят посмотреть на задачу лишь немногие специалисты, и с ними очень непросто разговаривать — они на своей волне;
- еще нужно хотеть помочь клиенту по-настоящему, а это редко встречается среди провайдеров. Большие компании меньше поддерживают клиентов, так как окружены KPI и делают упор на командную работу, которая усредняет точку зрения.

Итак, на что важно обращать внимание при выборе провайдера.

1. Желание не соглашаться сразу с предложенной задачей и посмотреть шире (редко встречается).
2. Экспертиза в выбранной области.
3. Портфолио подобных проектов.
4. Бережное отношение к вашим затратам.
5. Отсутствие подхода «Чего изволите? Все, что вы скажете, за ваши деньги!».
6. Интерес к сути проекта.
7. Готовность сделать пилотный проект.

Выводы: большой проект — большая компания. «Большой» означает, что требуются знания из многих областей

и большой масштаб изменений. Маленький проект — маленькая компания. «Маленький» означает, что с ними можно делать пилот, когда требуется специализированная область знаний, нужен нестандартный анализ при небольшом бюджете.

Внутреннее обучение проводится обычно силами непосредственных руководителей и внутренних тренеров. Внутренний тренер поможет в ситуациях, когда возникла потребность:

- в массовом обучении сотрудников (например, при внедрении новых правил/стандартов работы);
- в регулярной посттренинговой поддержке сотрудников (в случаях, когда у линейного руководителя количество подчиненных превышает десять человек в пределах одного региона);
- во внедрении новых маркетинговых подходов в существующие схемы продаж;
- в проведении регулярного локального обучения сотрудников по запросам руководителей;
- в проведении регулярного обучения руководителей среднего звена.

Один внутренний тренер способен поддерживать в актуальном состоянии навыки 150–200 сотрудников. А дальше простая арифметика: если у вас в отделе продаж трудятся 500 человек, необходимо нанять в штат 2–3 коучей.

Внутренние тренеры используют в своей работе как групповые методы обучения (тренинги, вебинары, семинары), так и индивидуальное обучение на рабочем месте

в виде коучинговых сессий, что особенно актуально для обучения управленцев.

Можно ли обойтись без внутреннего тренера? В принципе, можно. Но нужно тогда осознавать, что его работу будет выполнять линейный менеджер. Конечно, обучение — это одна из его прямых обязанностей, но не единственная. И он точно не сможет посвящать обучению 100 % своего рабочего времени. Обычно линейные менеджеры обучают подчиненных оптимально распределять имеющиеся ресурсы, точно проводить категоризацию клиентов, расставлять приоритеты при выполнении функциональных обязанностей, рассчитывать конверсию при взаимодействии с клиентом, правильно использовать коммуникативные техники в общении с различными клиентами. Обучение обычно проводится на рабочем месте индивидуально с подчиненным сотрудником. Методы: наставничество, коучинг, консультирование. Рекомендуемая продолжительность обучения одного сотрудника — 2–3 дня в неделю.

А кто еще может заниматься обучением в компании? Практически каждое подразделение компании можно смело привлекать к обучению сотрудников отделов продаж. Такая практика широко используется в так называемых самообучающихся компаниях.

В соответствии с нашей уровневой концепцией обучение сотрудников отделов продаж обязательно должны проводить руководитель отдела продаж, маркетологи, внутренние тренеры, а также представители основных подразделений, которые создают ценность компании на рынке. Привлечение сотрудников из смежных

подразделений полезно и для выстраивания здорового кросс-функционального взаимодействия в компании.

В ходе тренингов можно использовать:

- *разбор подготовленных кейсов*. Предварительно готовятся кейсы, схожие с реальными рабочими ситуациями. Тренировка проходит на основе проигрывания этих ситуаций. Подготовка может занять много времени и сил, но дает возможность безопасно (без реального взаимодействия с клиентами) отработать навык. Минус — любая искусственная ситуация воспринимается упрощенно, реакции и поведение участников могут отличаться от реальных. Впрочем, это можно сказать о любых формах обучения;
- *бизнес-симуляции и деловые игры*. Участников погружают в искусственную реальность, которая требует от них определенного поведения. Например, принять решение, провести анализ предложенной информации, спланировать свою деятельность, подготовиться к переговорам на основе предложенных данных.

  Чем хороша симуляция? Детальностью проработки кейсов и множественным выбором в различных ситуациях игры. Эта множественность дает большое разнообразие сценариев. А сценарии, в свою очередь, помогают сделать выводы и увидеть привычное под непривычным углом зрения. Минусы симуляций очевидны — дороговизна и длительность создания;
- *ролевые игры в формате workshop*. Тренинги проходят на фоне разбора реальных ситуаций. Тренер

или напарник ведет себя как клиент, а участник/студент пытается решить поставленную задачу — собрать информацию, выяснить точку зрения, продать, ответить на возражения, представить аргументы.

Вебинары

С активным развитием дистанционных форм обучения руководители все чаще задаются вопросом: а может быть, перевести полностью все обучение в заочный формат? Чтобы ответить на него, нужно обозначить преимущества и ограничения тренингов и вебинаров. К преимуществам относят: возможность отрабатывать навык от четырех часов до трех и более дней под наблюдением тренера, который инструктирует и дает обратную связь. В процессе очного обучения тренер может дать дополнительные знания и упражнения на изменение социальных установок. Вспомним предыдущий уровень. Принятие — это тоже одна из социальных установок.

Вебинар — это метод краткосрочного активного обучения через Интернет. Участники могут находиться в любой точке земного шара. Главные условия — наличие компьютера и устойчивой интернет-связи. Платформ много — можно использовать любые. Следует обратить внимание на качество связи и изображения (изображение вторично, но если удается сохранить хороший уровень картинки, то это очевидный плюс).

Современные технологии позволяют тренеру транслировать видео и презентации, организовывать общение

между участниками, а также обмениваться сообщениями в чате.

Финансовая экономия не единственное преимущество этой формы обучения. К достоинствам можно отнести удобство обучения удаленных сотрудников в ситуациях, когда сделать это нужно срочно, а собрать группу в одном месте и в короткие сроки невозможно. Например, в ситуации, когда резко изменилась рыночная среда и возникла необходимость научить сотрудников отделов продаж действовать по-другому. Основное ограничение этого метода — короткое время восприятия информации, которое обусловлено физиологическими возможностями организма. Обучение в формате вебинаров рекомендуется проводить не более двух часов. И если во время тренинга участники могут перемещаться, меняться местами и ролями в группе, то при проведении вебинара организовать это крайне сложно. Потренироваться можно только в коммуникации (и в условиях ограниченного времени, как уже отмечалось выше). Вебинары хорошо использовать в качестве посттренингового сопровождения, для проведения совещаний и собеседований.

Отработка поведения в реальной ситуации

Что имеется в виду?

- Двойные визиты. Участник обучения вместе с руководителем/консультантом/наставником/тренером идет на встречу с клиентом. На осно-

ве поведения продавца выясняются его мотивы и делается заключение о его уровне владения навыками. После встречи — совместное обсуждение, анализ, выводы и рекомендации.

- Звонки клиентам с записью и анализом. Сотрудники делают звонки реальным клиентам с реальной задачей. Звонок прослушивается (или записывается и прослушивается после). Затем — анализ, обратная связь, корректировка, при необходимости дополнительное объяснение. В реальной ситуации можно наблюдать за поведением, оценивать уровень владения коммуникативными навыками, а также обучать и развивать сотрудника индивидуально.

  Для проведения индивидуального обучения на рабочем месте необходимо, чтобы руководитель/консультант/наставник/тренер владел не только навыками продаж, но и умел правильно предоставлять сотруднику обратную связь. Одним из самых распространенных методов индивидуального обучения является коучинг.

  Отдавайте предпочтение занятиям продолжительностью 2–4 часа. Для развития навыка необходимо проводить обучение не реже двух раз в неделю. Воспринимайте этот уровень как программу подготовки спортсменов. Тренироваться нужно много и часто.

Что стоит принимать во внимание?

Если сотрудник демонстрирует необходимый уровень, дайте ему возможность применять навыки на практике самостоятельно. Не стоит «добивать» группу по принципу

«хуже не будет». Нет, не будет, но на этом уровне сокращение группы может быть мотивационным мероприятием. Если ты остался, значит, еще не можешь демонстрировать ожидаемый уровень поведения. Если для вас некомфортен такой подход, можете оставить все как есть — приглашайте всех. А если вы готовы дифференцировать сотрудников (и им об этом сообщить), то можно ввести разные статусы участников:

- обязательное посещение;
- желательное посещение;
- факультативное посещение.

Стоит ли требовать одинакового поведения и шаблонных диалогов? Точно нет (при формальном отношении к обучению оценка формы может стать большой проблемой). Имеется в виду такой подход, когда от всех сотрудников компании требуют произнести ключевое сообщение одинаково, слово в слово.

Что нужно оценивать:

- донесена ли идея (содержание);
- уровень уверенности в том, что сотрудник делает (форма);
- использование аргументов (содержание);
- качество взаимодействия с клиентом (форма);
- техническую подготовку — знание особенностей предложения и позиционирования компании (содержание);
- фактическую подготовку — знание ситуации клиента (содержание).

Мы разобрали различные уровни обучения и поняли, чему учить и на чем делать акценты. Остается только сориентироваться в теории, которую нужно знать сотрудникам, и в дополнительных деталях взаимодействия с клиентами.

Для тех, кто прочел книгу «Управление продажами», следующие две главы не будут интересны: они практически повторяют соответствующие главы первой книги, но в сокращенном виде.

Для тех, кто не читал ее, материал следующих глав будет, безусловно, полезен. Но даже в этом случае он является дополнительным к основной идее книги.

ГЛАВА 7

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОГРАММАМ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Различные ситуации продаж

В этой главе речь пойдет о ситуациях и техниках продаж, их разнообразии и одновременно схожести. О том, как связаны ситуации продаж и используемые в них техники переговоров.

Данная информация поможет руководителям отделов продаж и менеджерам по обучению определиться с выбором темы и формы обучения сотрудников. Предложит системный взгляд на многообразие моделей, даст возможность избежать шарлатанства и заманивания «абсолютно новым подходом». Поможет клиентам сориентироваться в разнообразии новых, старых и псевдоновых моделей

и техник продаж. «Нам бы чего-нибудь новенького, с изюминкой» — это не запрос на обучение.

По сути, эта глава уточняет тематику обучения: мы поняли, чему и как учить сотрудников отдела продаж. Теперь стоит посмотреть на ситуации, в которых находятся наши сотрудники, и дать им инструменты, с помощью которых, корректируя форму взаимодействия с клиентом, можно повысить ценность нашего предложения.

А можно ли кардинально эту ценность увеличить и продавать то, что с рациональной точки зрения не должно было быть куплено?

Скорее нет, но есть комментарии: вклад «формы» может быть весьма высок:

- когда в процессе покупки нивелируются различия предложений и менеджер не в состоянии с этим бороться;
- когда цепочка создания ценности компании имеет максимум на отделе продаж;
- когда покупатель затрудняется сформулировать рациональные критерии выбора.

Ситуации продаж оказывают огромное влияние на техники продаж, которые стоит применять в определенных случаях. Звучит неоригинально, но по сути верно.

Начнем с определения. Ситуация продажи — это все многообразие обстоятельств, в которых происходит процесс обмена. К таким обстоятельствам можно отнести:

- знание товара покупателем;
- доверие к компании-поставщику (сотруднику, продукту, услуге);

- рыночные ситуации — насколько конкурентен и дифференцирован рынок;
- осведомленность покупателя;
- KPI и приоритеты покупателя (как же без них!) и т. п.

Техника продаж — это прием, используемый в процессе обмена. Техника — это, по сути, поведение, которое нужно демонстрировать в определенной ситуации продаж для того, чтобы повысить вероятность сделки. Выбор техники продаж зависит от ситуации продаж. Что это значит? В зависимости от ситуации, в которой находятся покупатель и продавец, меняется важность различных компонентов предложения — рациональных и эмоциональных. Соответственно, продавец для повышения вероятности сделки должен подчеркивать различные компоненты своего предложения (включая демонстрацию своей лояльности и эмпатии).

По сути, продавец должен вести себя иначе. А как только мы говорим о поведении, то сразу речь идет о компетенциях. Получается, что техники продаж должны ассоциироваться с компетенциями. И тогда можно выстроить четкую связь: техника — поведение — компетенция. Соответственно, следующий шаг — это обучение техникам продаж и развитие определенных компетенций. Любой обучающий курс должен быть связан с определенной компетенцией. А выбор курса определяется ситуацией продаж, в которой оказались сотрудники. И все. Шаманство в сторону! Стенания относительно невероятной сложности ситуации компании заказчика и ее непередаваемой самобытности — не что иное, как банальное непонимание ситуации продаж.

В таком случае ответ на запрос компании типа «Обучите нас чему-нибудь новенькому» будет таким: «Какова ваша ситуация продаж?» И потом уже обсуждаются детали: уровень подготовки людей, специфика управления, тактика продаж на краткосрочную перспективу.

Скажем больше: техники можно выбирать, как в буфете: нет, спасибо, оливье не нужно, дайте омлет. И хотя рецептов омлета может быть много, все эти блюда остаются омлетами.

ПРИМЕР

Стратегия компании — экстенсивный рост за счет новых клиентов и новых продуктов. Перед сотрудниками ставятся планы по объему продаж с превышением возможностей их клиентской базы и с дополнительными целями по развитию портфеля.

Далее необходимо провести анализ USP (первый уровень «Цели и конкурентные преимущества») предложения компании по новым продуктам и анализ структуры имеющейся базы клиентов (пятый уровень «Планирование»).

Затем начинаются следующие размышления: «Я знаю, сколько клиентов в каких областях базы (переговоры или продажа, пятый уровень "Планирование") мне нужно иметь для того, чтобы выполнить план. Я уже сейчас обслуживаю *N* клиентов с общим потенциалом *n* (веду рутинные переговоры, сервис), но это не дает мне желаемую цифру. Поэтому я должен привлечь *M* клиентов с рынка, каждого с потенциалом *m* (продажа идеи сотрудничества).

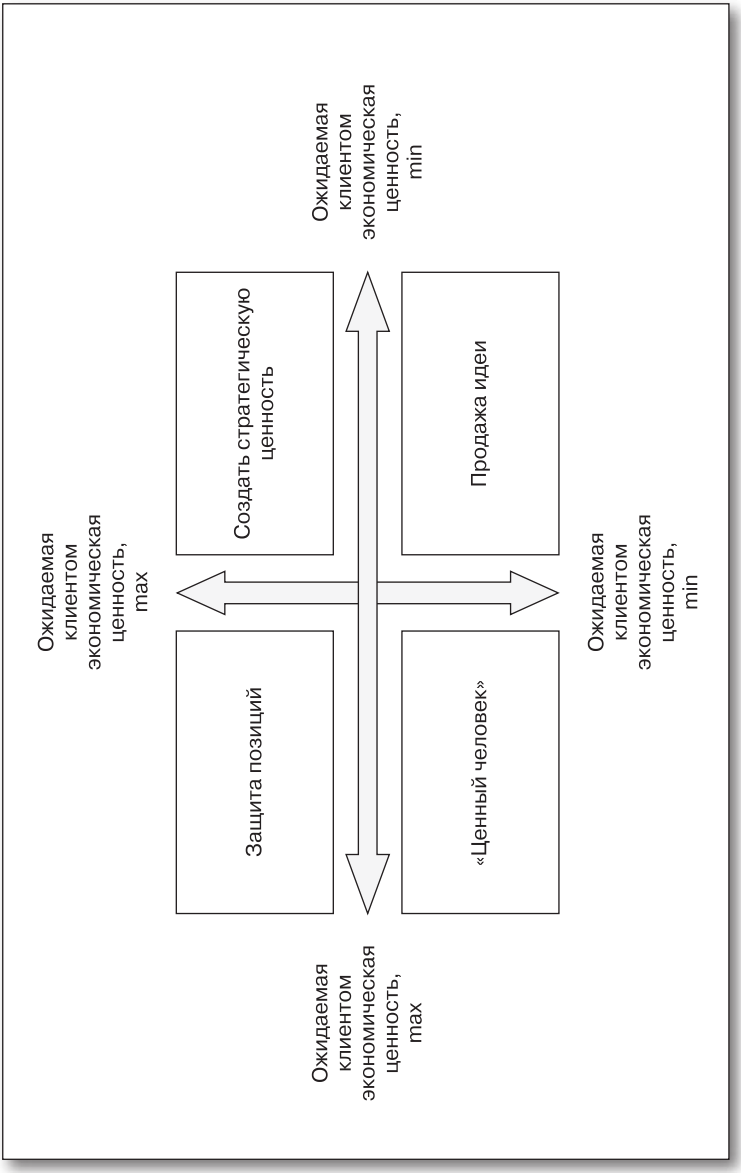
Помимо этого, я продолжаю вести переговоры с *P* клиентами. Часть из них уже работает со мной, и моя задача

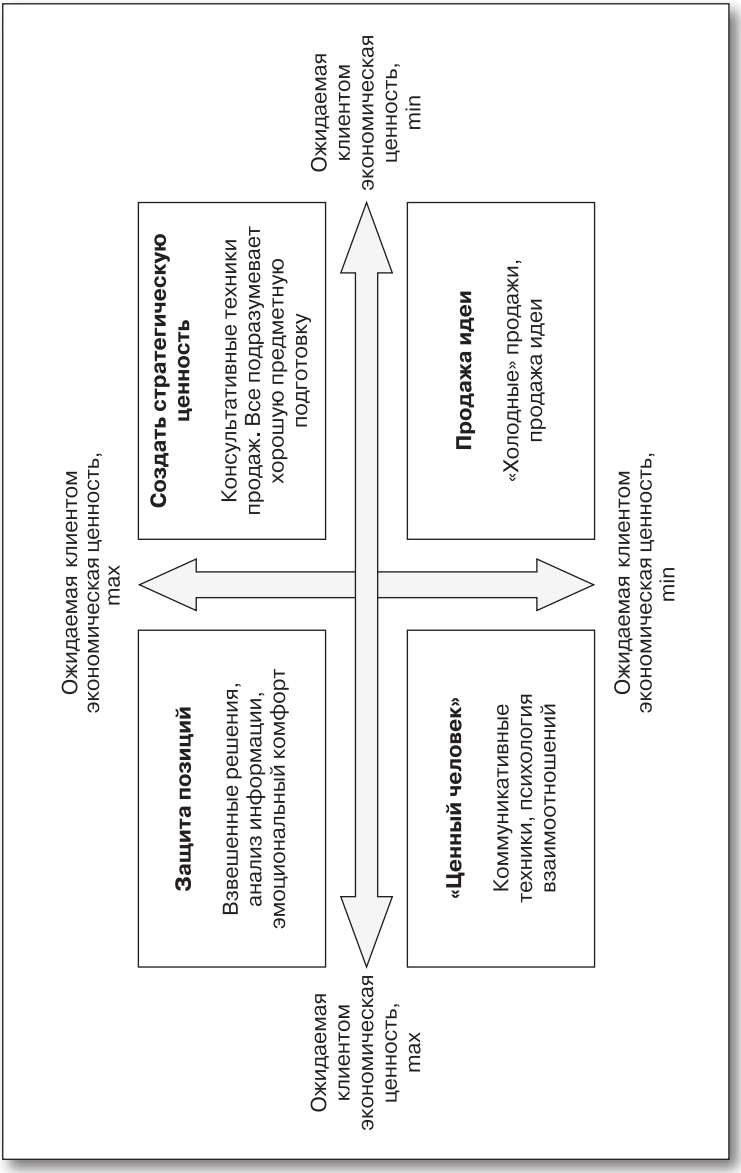
состоит в расширении ассортимента. Другая часть — новые клиенты, привлеченные мной в прошлом отчетном периоде. Все вместе эти клиенты обладают потенциалом *p*. Это мой объем работ на ближайший период.

Тогда получается, что мне придется начать *K* переговорных процессов, где $K = M + P$, и попутно обслуживать *N* существующих клиентов. И этот объем работ может быть неподъемным — моя деятельность по обслуживанию спроса трансформируется в ведение переговоров. Поэтому возникают дополнительные вопросы: какова моя аргументация? Эмоциональная или рациональная? Каковы ожидания клиентов (четвертый уровень)?»

Получив ответы, мы можем прийти к заключению, что для продвижения нового товара/услуги нам нужны техники продаж с большой эмоциональной составляющей, потому что маркетологи не смогли снабдить нас хорошей аргументацией и нашими клиентами остаются уже имеющиеся с высокой лояльностью. Это неудачная ситуация и не такая частая, как принято думать. Какая в таком случае компетенция нужна? Коммуникативная, развитие отношений, как эффективнее добиваться доверия и улыбаться — именно такая. Для развития этой компетенции можно найти несколько различных по форме, но схожих по сути моделей и подходов. И пожалуйста, выбирайте любую, какая вам больше нравится (потому что обучение в этой области решает одну и ту же задачу, развивает одну и ту же компетенцию). Получается некий импровизированный шведский стол моделей и методик. Просим в буфет.

Хотим представить модель систематизации ситуаций и техник продаж. Просим воспринимать ее как указатель направления размышлений, а не как окончательный рецепт. Пока все попытки сделать ее более конкретной приводили к значительному усложнению, так что мы уже сами переставали ее понимать. Поэтому просим снисхождения.


Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
Создать стратегическую ценность
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min
Продажа идеи
Защита позиций
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
«Ценный человек»
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min


Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min
Защита позиций
Взвешенные решения, анализ информации, эмоциональный комфорт
Создать стратегическую ценность
Консультативные техники продаж. Все подразумевает хорошую предметную подготовку
«Ценный человек»
Коммуникативные техники, психология взаимоотношений
Продажа идеи
«Холодные» продажи, продажа идеи

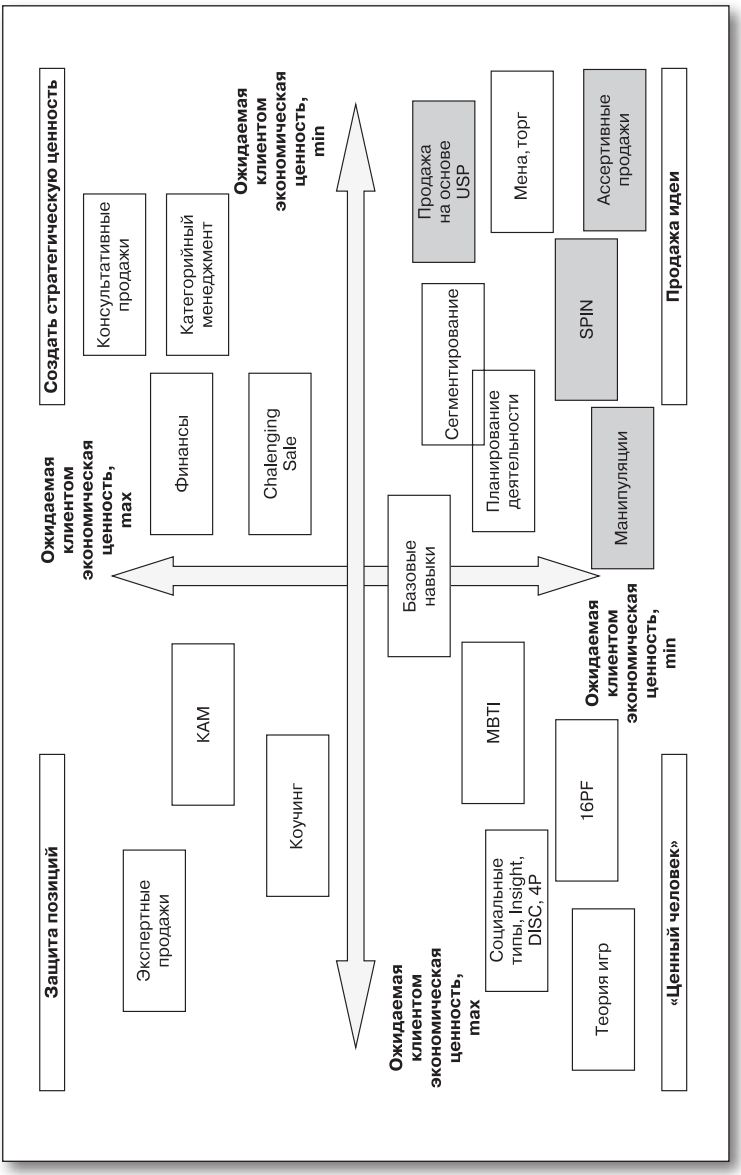
Хотим отметить, что на эту модель нас натолкнула похожая модель компании Mercuri International. Они называют ее Differentiating Selling, и в этом мы с ними согласны.

Рассмотрим имеющиеся на схеме оси. Ожидаемая клиентом экономическая ценность означает, что клиент не предполагает, что вы создадите для него какую-то четко измеримую и ощутимую экономическую пользу. Максимум по оси — да, создадите, и он ее почувствует. Минимум — нет, не создадите, клиенты ожидают экономической эффективности. Причем ожидаемое и реально создаваемое не обязательно пересекаются. Но тут по крайней мере люди ждут осязаемого денежного результата. Чтобы их ожидания оправдались, ты должен быть для компании консультантом и экспертом.

А если не ожидают? Такое бывает? Да, когда не видят разницы, не хотят измерять, считают, что «все вы одинаковые». Как себя вести в подобном случае? Улыбаться и не рассчитывать на многое; меньше слов, соглашаться на условия. И все? По сути, да. А можно продавать им идеи? Можно попробовать, но лучше начать с той идеи, которую они готовы «купить» сейчас, а потом уже начинать творить.

Ожидаемая клиентом эмоциональная ценность от процесса покупки — что это значит? Он ждет от тебя приятного общения? Да. А еще простоты, легкости, спокойствия, надежности, возможности не принимать решения, стабильности. Это эмоциональные компоненты. Максимум по шкале — когда ожидания клиента высоки. А минимум? Для клиента эти компоненты неважны. Не ищет он вашей любви и активного слушания. Транзактные взаимодействия с минимальным вовлечением — вот его ожидания.

Если переходить к выбору техник — то вот неполный набор.


Создать стратегическую ценность
Консультативные продажи
Категорийный менеджмент
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
Финансы
Chalenging Sale
Защита позиций
Экспертные продажи
КАМ
Коучинг
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, max
Продажа на основе USP
Мена, торг
Ассертивные продажи
Сегментирование
Планирование деятельности
Базовые навыки
SPIN
Манипуляции
Продажа идеи
Ожидаемая клиентом экономическая ценность, min
MBTI
16PF
Социальные типы, Insight, DISC, 4P
Теория игр
«Ценный человек»

Квадрант 1. Создать стратегическую ценность

Что это такое?

Клиент рассчитывает на вашу компетентность и готов вас слушать, не ждет от вас любви и доверительных отношений. Задача продавца — разобраться и предложить пути решения проблем.

Чему надо учить сотрудников?

- Консультативные продажи — специальный подход, когда для продажи необходимо «нырнуть» в компанию и выяснить, что не так и что является причиной проблемы/запроса. Почему в той или иной ситуации консультант может себя так вести? Потому что клиенты ждут лекарство и, в принципе, готовы к тому, что оно будет горьким.
- Финансы для нефинансистов — аналитический курс, обучающий сотрудников использовать финансовые термины и аргументы в переговорах. Финансовая грамотность нужна для расчетов и моделирования показателей, на которые обращают внимание руководители высокого (да уже и не только) уровня.
- Категорийный менеджмент — аналитический курс. «Математическая» техника продаж, которая помогает оптимизировать финансовую отдачу с единицы площади (с кубического метра/с квадратного метра) торгового пространства. Курс прекрасно подходит для работы в рознице и для

менеджеров, которые ведут переговоры с розницей (чтобы приводить аргументы, которые ждут закупщики сетей). Это чистая математика: сколько должно быть SKU, с какими наценками, как это соотносится с рыночной ситуацией и с позиционированием сети.

Квадрант 2. Продажи идеи

Что это такое? Это ситуация, когда от вас многого не ждут и вам не доверяют. Что делать? Экономическая ценность от вас маленькая: пришел кто-то, доверие вызывает небольшое, даже непонятно, зачем пригласили на встречу.

Предлагается два подхода. Первый — транзакционно обслуживать существующий спрос. Что это значит? В основном не умничать. Хочет клиент трансформатор — продайте трансформатор. Используйте эту поставку как повод для дальнейшего развития отношений. Не консультируйте, обслуживайте, удовлетворяйте ожидания.

Второй — продайте идею. Формируйте потребность. Времени у вас для этого немного — доверие к вам небольшое и никто коммуникацией с вами наслаждаться не собирается, но можете рискнуть. Конверсия ваших усилий небольшая. Вообще, это самая неприбыльная и затратная с точки зрения усилий ситуация.

Рекомендация: совершите транзакционную сделку на условиях заказчика и двигайтесь вперед — удивляйте

либо коммуникативными способностями, либо обширными знаниями. Или убегайте отсюда при первой возможности.

Эти две техники могут быть использованы как в первом, так и во втором подходе.

Чему надо учить сотрудников?

Ассертивные продажи — поведенческий курс. Суть поведения — говорить кратко и действовать ярко. Одна идея и уверенная подача. У вас мало времени, и в него нужно уложиться, более того — необходимо быть убедительными. В курсе отводится значительное время на подготовку вашей короткой презентации. Немного теории и больше практики. Экспромт должен быть хорошо отрепетирован. «Холодные» звонки, кстати, находятся здесь же. Эта тема неплохо отработана с теоретической и практической точки зрения. Есть хорошие методики, как делать качественные «холодные» звонки и проводить «холодные» встречи. Как напрашиваться на встречи — тоже здесь.

Продажи на основе USP

Основная идея заключается в ответе на вопрос: «А что, собственно, вы можете кратко и ярко предложить? Что у вас есть?» У вас есть уникальные предложения и преимущества. Их нужно определить, поверить, сформулировать (кратко для ассертивных продаж) и рассказать. Основная сложность курса — поиск USP товарных групп и услуг и формулировка достоверного позиционирования.

SPIN/СПИН — модель задавания вопросов от Нила Рэкхема. Суть методики — проблематизация ситуации клиента и предложение собственного решения. Взаимодействие с клиентом происходит с помощью задаваемых ему вопросов. SPIN — это сокращение от четырех типов вопросов, которые нужно задавать именно в такой последовательности:

- *ситуационный вопрос:* «Что происходит?»;
- *проблематизирующий вопрос:* «А вы не думали, что такие решения могут привести к срывам и вызвать проблемы? Нет? А вы подумайте»;
- *извлекающий* — уточняющий детали и восприятие клиента: «Ага, значит, возникновение брака на производственной линии из-за некачественных копеечных втулок может привести к увольнению, так?»;
- *направляющий:* «А вы не думали рассмотреть наше решение, которое может вам помочь?».

В модели имеется достаточно сильный манипулятивный аспект: в процессе проблематизации предлагается в красках описать ужасающие последствия «ничегонеделания» или принятия некоего другого, альтернативного решения.

Чего мы добиваемся? С помощью четырех вопросов можно, подчеркивая риски, продать клиенту идею, о существовании которой он и не подозревал. Мы, безусловно, рекомендуем прочесть книгу Нила Рэкхема о СПИН-продажах — она содержит много интересных примеров, прививает любовь к «расспрашиванию» клиента.

Манипуляции — техника продаж, основанная на скрытом и намеренном воздействии на клиента с целью получения преимущества. Суть техники — сместить представление клиента о реальности, добавив в торг дополнительные эмоциональные составляющие, за которые клиенту придется доплатить (точнее, за их избегание). Другими словами, необходимо скрыть истинную цель своего предложения, поставив клиента в неловкое положение, когда возникающие эмоции гораздо сильнее общего эмоционального фона переговоров. Вот эти эмоции:

- страх;
- стыд;
- чувство вины;
- зависть;
- жадность;
- гнев.

Интересный список получается... Например: «Слушайте, сейчас все переходят на служебные смартфоны, неужели ваша компания останется на допотопных гаджетах? Нет, конечно, дело ваше, но что скажет директор? И какой имидж вы создадите своему бренду? Оно того стоит?»

Мена и торг — техника «ты — мне, я — тебе». Применяется в ситуации, когда идея уже продана, клиент знает, чего хочет, его не нужно убеждать, но он не согласен на условия. Очень популярная техника: существуют компании, которые обучают только этой технике. Применять

ее несложно. Основная проблема — психологическая устойчивость продавца.

Техники подготовки к продажам

Сегментирование — любопытная техника, по сути, поддерживающая. Как разделить клиентов и выбрать тех, общение с которыми даст наибольшую отдачу? Как сконцентрироваться, чтобы не потратить время напрасно, и к кому из клиентов приходить в последнюю очередь? Или вовсе не ходить. А какова основа для сегментирования? Ваши USP и их насущные потребности, а если точнее — их совпадение. Это техника не ведения переговоров, а подготовки к ним.

Категоризация (планирование) — следствие сегментирования. Суть техники — планирование своей деятельности на основе сегментирования. Выбрал сегмент, где конверсия усилий максимальная, и расставляй приоритеты. А в чем сложность? Для разных товарных категорий сегментирование и, как следствие, планирование могут принципиально различаться.

Квадрант 3. «Ценный человек»

Что это такое?

Суть всего сегмента техник — психология межличностного взаимодействия, психология продаж. Здесь находятся все виды психологических моделей и концепций: эмоциональный интеллект, социальные типы

и то, как под них подстраиваться. Все курсы направлены на отработку определенного поведения или типа коммуникации. Как правило, такие курсы содержат немало практических упражнений, ведь подстройка под выбранный тип — дело непростое. Все модели сопровождаются тестированием участников, чтобы лучше понимать свои особенности, да и клиентские лучше определять.

Не станем перечислять и описывать все модели. Отметим только, что их можно разделить на несколько уровней.

1. Модели более поверхностные, поведенческие. Они описывают поведение и дают рекомендацию: «Если видите... (что-то), ведите себя таким образом...» Они не учитывают причины такого поведения.

   К таким моделям относятся DISC, Insight, модель 4P Дэвида Меррилла и Роджера Рейда (с которой были скопированы две предыдущие модели), модель Фредерика Шульца фон Туна (четыре уха коммуникации) и 16-факторный личностный опросник (16PF), известный как модель Реймонда Кеттелла. Все они описательные, то есть описывают поведение человека. И предлагают по поведению определить типаж, понять особенности и вести себя соответственно: либо подстроиться, скопировать и присоединиться, либо подстроиться и дополнить собой.

2. Второй вид моделей старается ответить на вопрос, почему человек ведет себя именно так.

Такие модели пытаются определить причинно-следственные связи. В первую очередь это MBTI Майерс и Бриггс, классификатор предрасположенностей человека (тест личности по Майерс — Бриггс), теория игр Эрика Берна. Сюда же можно отнести мотивационные модели Маслоу, Герцберга, Альдерфера — они не коммуникативные, но могут объяснить поведение клиента и облегчить построение общения.

Моделям первого типа учить легче, второго — заметно сложнее. Но модели первого типа дают меньше ответов, чем второго. Ценность овладения последними выше. Все модели предполагают тестирование (оно не всегда проходит просто, но всегда интересно). Ценность для участников очевидна: всем интересно знать о себе чуть больше.

Мы ни в коей мере не претендуем на полноту описания техник и моделей в этой книге. Наша цель — в рамках данной главы дать их краткий обзор, чтобы сформировать у читателей общее представление.

Поведенческие модели

Модель Меррилла и Рейда

Все началось с Дэвида Меррилла и Роджера Рейда, которые в начале 1990-х годов придумали незамысловатую модель типизации людей и изобразили ее в виде четырех типов на схеме с двумя осями.

Первая ось — воспринимаемая уверенность в себе (уровень энергии, активности). Этот критерий описывает,

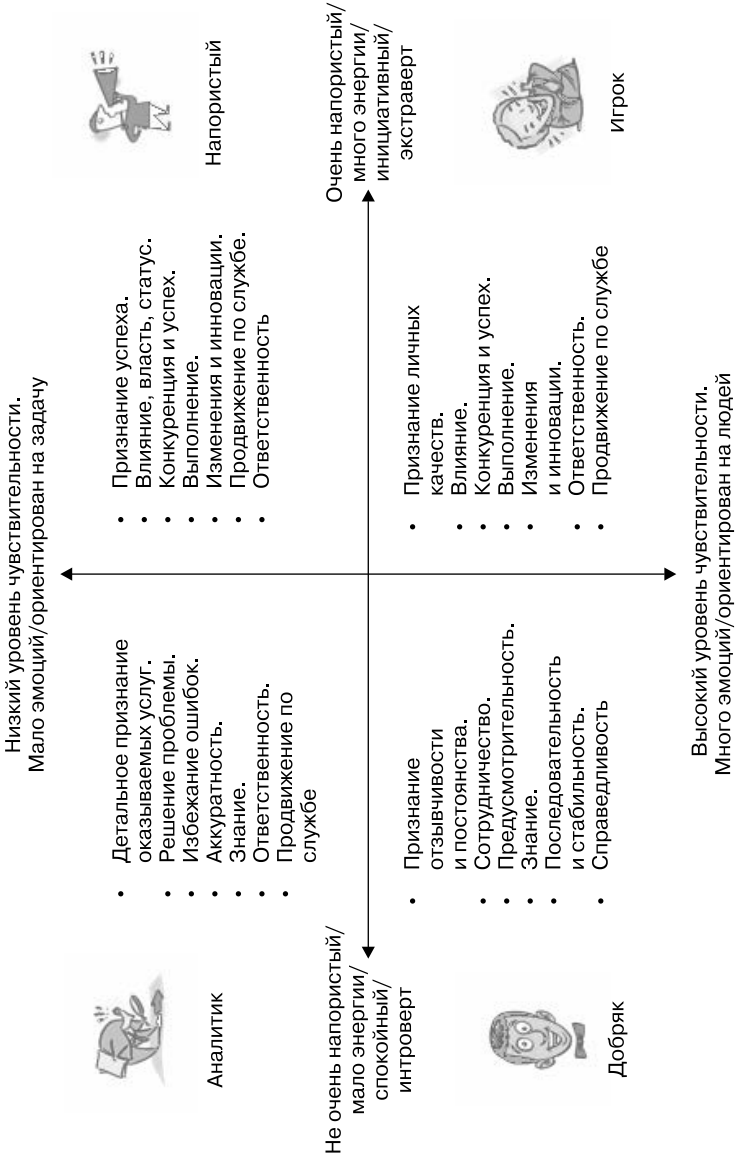


Иллюстрация взята из материалов компании Mercuri International.

сколько люди излучают энергии. Люди, которые считают себя настойчивыми и самоуверенными, склонны вести себя особым образом. В своем поведении они демонстрируют следующие черты: излучают больше энергии, говорят громче и быстрее.

Вторая ось — воспринимаемая чувствительность (социальная направленность, эмоциональность). Она описывает, насколько люди демонстрируют эмоции в процессе общения. Люди, которые эмоциональны и чувствительны в отношениях с другими, очень восприимчивы к чувствам других и демонстрируют следующие черты: показывают свои чувства более открыто, они более общительны, выглядят более дружелюбными, сильнее поддаются влиянию окружения и предпочитают работать с людьми.

Получается четыре типа собеседников.

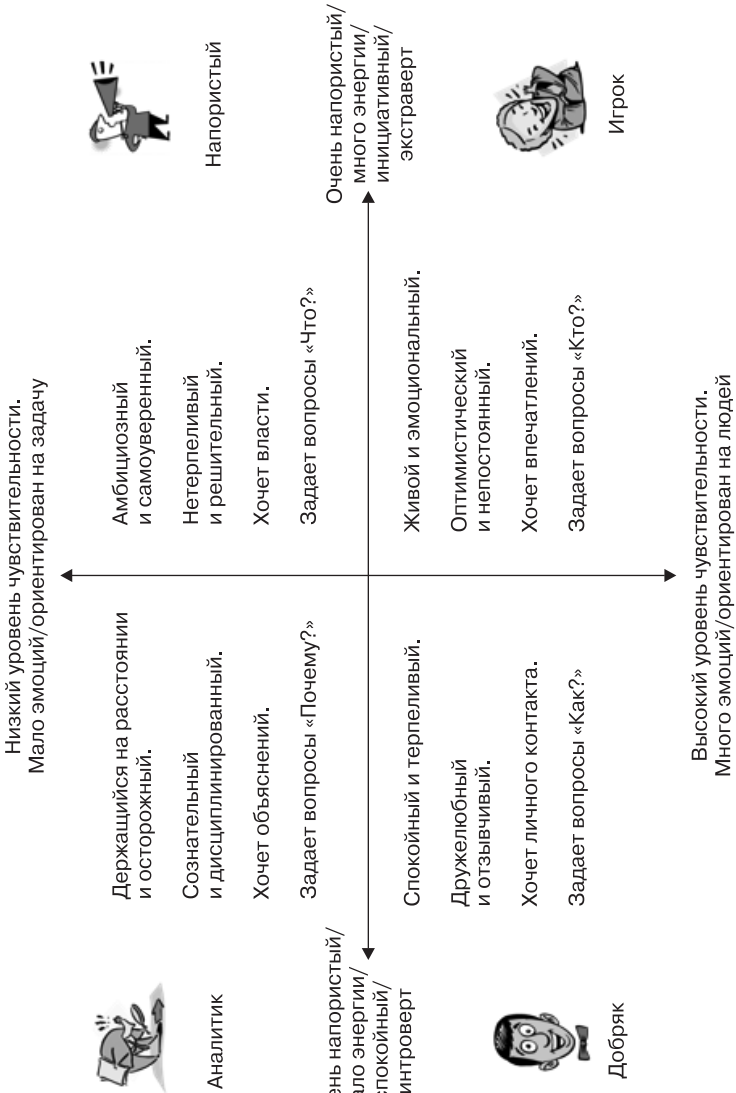
Участники проходят тест и определяют, к какому из четырех типов принадлежат. Описываются их особенности, сильные и слабые стороны, приоритеты.

Затем участников начинают учить:

- распознавать различные типы;
- подстраивать свое поведение под тип клиента — создавать для него на уровне взаимодействия комфортную обстановку.

Первому научить проще, второму заметно сложнее. Методическая база отработана достаточно хорошо, так что обучение проходит динамично. Вообще, модели 2×2 считаются простыми (им легко учиться).

Квадрант 3. «Ценный человек»



DISC, Insight

По сути, это та же модель, но модифицированная. И коммуникативные типы в ней обозначены цветами — видимо, кто-то решил, что так нагляднее. Возможно, так оно и есть. Из-за того что эта модель возникла позже, у создателей было больше времени на методическую проработку коммуникативных типов. И авторы ударились в детализацию, что хорошо для точности описания, но несколько усложняет процесс обучения участников.

В модели DISC четыре цветовых типа:

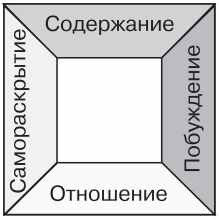
- красный — напористый;
- желтый — игрок;
- зеленый — добряк;
- синий или голубой — процессор или аналитик.

В одной модели восемь типов, полученных умножением 4 на 2, а в другой 16, полученных умножением 4 на 4. По сути, Insight — это продолжение DISC и модели Меррилла и Рейда. В результате появилось больше красок и оттенков, типы стали более объемными, описание — более детальным (но суть не поменялась — это модели поведенческого типирования).

Модель Фредерика Шульца фон Туна

Идея такова: у нас есть четыре уха и четыре языка (метафорически, конечно). Языки символизируют тот факт, что мы вкладываем в совершенно нейтральное сообщение несколько смыслов. По фон Туну, в зависимости от наших особенностей мы вкладываем четыре смысла

не в одинаковом объеме, а с искажением, так как один из компонентов может превалировать.



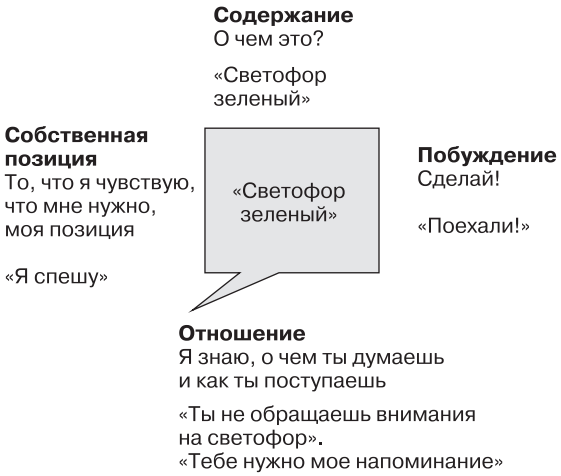
Компоненты:

- фактический/содержание — передача информации без эмоций и скрытых намерений;
- побуждение/действие — предложение сделать что-то. Таким образом, фраза «Дорогая, у меня закончилось пиво» должна быть услышана как «Неси скорее, я же жду»;
- отношение/мы — демонстрирует отношенческую составляющую коммуникации. Говорящий демонстрирует отношение. Например, предыдущая фраза может быть интерпретирована как «Я главнее тебя, поэтому...»;
- самораскрытие/я — этот компонент говорит больше о самом говорящем. Фразу «Я раньше всегда сотрудничал с вашим коммерческим директором» читаем как «Я статусный человек и с кем попало не разговариваю».

Соответственно есть и четыре уха. Люди так же избирательно могут слышать ваше сообщение, выделяя

те компоненты, которые им привычны, и игнорируя непривычные. Если знать свои особенности и особенности собеседника, то можно корректировать то, что мы говорим, тем самым увеличивая эффективность коммуникации. Ниже вы можете увидеть классический пример концепции.

Фабула такова: муж с женой сидят в машине, муж на пассажирском сиденье, жена — за рулем. Загорается зеленый свет. Муж, наивная душа, говорит жене: «Светофор зеленый». На рисунке вы можете видеть, как может воспринять его безобидную на первый взгляд фразу жена. Услышать она ее может четырьмя способами, в зависимости от того, какое ухо у нее больше развито. Пожелаем удачи мужу.



Как проходит обучение:

- тестируются коммуникативные профили участников;

- обсуждаются особенности профилей;
- участники учатся определять профиль людей в процессе разговора с ними;
- участники учатся подстраивать свою коммуникацию под особенности профиля собеседника.

В процессе обучения используются ролевые игры и подготовленные сценарии. Это достаточно традиционный алгоритм.

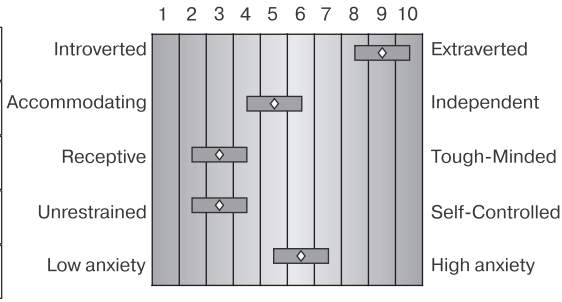
Модель **16PF**, также известная как **модель Кеттелла**, с большой достоверностью описывает поведение человека. Автор модели и теста 45 лет модифицировал методику и добился невероятной достоверности результатов.

Всего Кеттелл использовал 16 шкал для описания поведения человека. Он научился сводить их к так называемой большой пятерке факторов, описывающих личность. И что самое невероятное — психологи сходятся в том, что эти факторы объективно описывают человека.

Рассмотрим пример.

Global Factors

	Sten
Extraversion	9
Independence	5
Tough-Mindedness	3
Self-Control	3
Anxiety	6



На русском языке:

- экстраверсия;
- независимость поведения;
- четкость мышления;
- самообладание;
- переживание и неуверенность.

А вот и 16 вытекающих из них факторов:

- замкнутость — общительность;
- конкретное мышление — абстрактное мышление;
- эмоциональная нестабильность — эмоциональная стабильность;
- подчиненность — доминантность;
- сдержанность — экспрессивность;
- низкая нормативность поведения — высокая нормативность поведения;
- робость — смелость;
- реализм — чувствительность;
- подозрительность — доверчивость;
- практичность — мечтательность;
- прямолинейность — проницательность;
- спокойствие — тревожность;
- консерватизм — радикализм;
- зависимость от группы — самостоятельность;
- низкий самоконтроль — высокий самоконтроль;

- расслабленность — эмоциональная напряженность.

Не станем описывать их — при желании просмотрите профессиональную литературу. Отметим только, что:

- тест достоверен, как и вся концепция;
- тесты нормированы по социальным выборкам (например, есть данные о норме в определенной стране; тест показывает отклонение конкретного человека от этой нормы, где норма — преобладающее поведение в окружающем социуме);
- интерпретация теста — достаточно трудоемкий процесс;
- нормирования по российскому социуму нам найти не удалось, возможно, его и нет;
- адаптированный русскоязычный вариант опросника разработан В. И. Похилько, А. С. Соловейчиком, А. Г. Шмелевым.

Методика обучения — тест, объяснение, распознавание, подстройка или дополнение выбранного контрагента в переговорах/коммуникации.

Причинно-следственные модели

Модель MBTI — классификатор предрасположенностей человека Майерс и Бриггс

Большая часть этого раздела — это цитаты из книг по теме MBTI. Не претендуем на оригинальность, а советуем их прочесть — материала предостаточно.

«Типоведение» насчитывает более 100 лет. Начало ему было положено, когда швейцарский психиатр Карл Густав Юнг предположил, что человеческое поведение не определяется случайными факторами, а вполне предсказуемо, следовательно, его можно классифицировать. Различия в поведении, столь очевидные для наблюдателя, являются результатом предпочтений, связанных с основными функциями человека, которые он выполняет на протяжении своей жизни. Эти предпочтения развиваются на заре жизни и формируют основу личности. Именно они, по убеждению Юнга, определяют наши симпатии и антипатии в общении, а также события всей нашей жизни.

Чуть позже две женщины (ни одна из них не была психологом) заинтересовались классификацией доступного для наблюдения человеческого поведения. Одной из них была знаменитая ныне Кэтрин Бриггс.

Когда в 1923 году работа Юнга была издана на английском языке, Кэтрин стала всесторонне изучать теорию этого швейцарского психиатра. Вместе со своей дочерью Изабель Бриггс-Майерс в 1930-х годах она исследовала и развивала способы измерения индивидуальных различий. Женщины приступили к созданию психологического инструмента, который в академически строгих и достоверных терминах объяснял бы индивидуальные различия на основе теории Юнга об индивидуальных предпочтениях. Так на свет появился индикатор типов Майерс — Бриггс. В его основу была положена следующая идея: эту систему типов можно применять для выявления индивидуальных различий, а затем применять

их с пользой. В 1980-х годах теория Юнга обрела популярность преимущественно благодаря достижениям Бриггс и Майерс.

Согласно теории психологических типов, каждый человек рождается с определенной предрасположенностью к тем или иным личным предпочтениям. Вот четыре пары таких предпочтений.

Экстраверсия (E)	Интроверсия (I)
Сенсорика (S)	Интуиция (N)
Этика и чувства (F)	Логика (T)
Рациональность (J)	Иррациональность (P)

Экстраверсия (E) — интроверсия (I)

Описывает способ «получения энергии» от окружающего мира. Экстраверты находят ее в компаниях, а интроверты — в тишине закрытых на все замки квартир.

Сенсорика (S) — интуиция (N)

Обработка информации: сенсорика — нужно множество данных и фактов; интуиция — подняться над информационным «мусором» и принять решение, заполнив пробелы в сведениях интуитивными умозаключениями.

Этика и чувства (F) — логика (T)

Принятие решения с учетом этических компонентов и чувств других людей или руководствуясь только логикой и рациональностью умозаключений.

Рациональность (J) — иррациональность (P)

Рациональность — склонность принимать решения и «фиксировать» ситуацию. Иррациональность — склонность наблюдать за потоком событий и позволять им менять точку зрения, дополняя и обогащая ее. Иногда до бесконечности.

Исходя из наших предпочтений, мы выстраиваем коммуникацию, да и все взаимодействие с внешним миром. Далее проходим тест, получаем описание своего профиля, учимся определять собеседников и подстраиваться — все весьма традиционно для любых коммуникативных моделей.

Теория игр Эрика Берна. Одна из самых интересных моделей, предлагающих хорошее описание причин поведения человека. В основе теории лежит идея жизненного сценария, который мы реализуем. Сценарием он называется потому, что с детских лет, привыкнув определенным образом получать удовольствие от общения с другими людьми, мы ищем и создаем такие ситуации, которые расцениваем как приятные.

Например, привыкнув получать «положительное подкрепление» — похвалу за решительные поступки в детстве, человек, вырастая, стремится к созданию подобных ситуаций в реальности (спасая кого-нибудь, даже если в этом нет большой необходимости, или пытаясь помочь компании, даже если это приведет к риску и спасения от него никто не ждет). Есть люди, которых в детстве поощряли за избегание рисков и опасности. Кто вырастает из них? Правильно, ответственные менеджеры.

Сценарии реализуются в трех различных состояниях: ребенок, родитель, взрослый, которые, в свою очередь, делятся на шесть функциональных состояний:

- естественный ребенок — открытый, хитрый, ищущий удовольствий;
- приспособившийся ребенок — следующий правилам и ищущий внешнего одобрения и соблюдения правил;
- ребенок-бунтарь — ищет смысл жизни в жертвенном разрушении окружающей его действительности;
- взрослый — логичный и четкий, лишенный эмоций и неразумных переживаний;
- критикующий родитель — поучает, оценивает, дает отрицательную обратную связь, сожалеет, что все, кроме него, несовершенные;
- заботливый родитель — помогает и поддерживает, опекает всех вокруг. И скрыться от его любви не так-то просто.

Все эти милые люди могут получить привычные и приятные для них ощущения, только взаимодействуя с другими людьми. Это взаимодействие называется транзакцией, а сам анализ — транзактным.

А вот теперь ключевая мысль: выстраивая правильные транзакции с собеседником, можно сформировать у него благоприятное восприятие себя и дать ему то удовольствие от общения, которое сможет склонить весы решения в нашу сторону. В этом данная модель

аналогична всем психологическим моделям: увеличить эмоциональный компонент торга.

Обучение до тривиального предсказуемо: тест — определение типа — корректировка поведения.

Мотивационные модели

Мотивационная модель А. Маслоу. Маслоу — один из крупнейших ученых в области мотивации и психологии. Его мотивационную модель мы подробно рассматривали

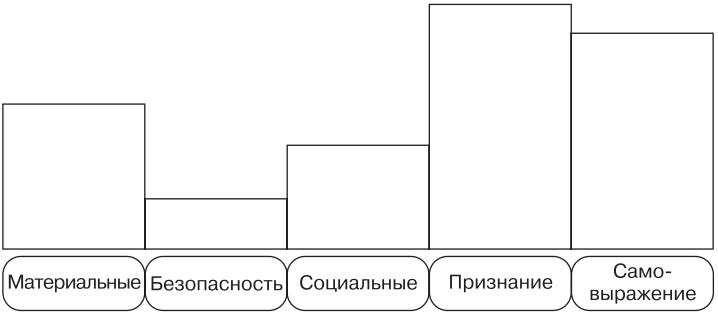
в книге «Управление продажами», когда говорили о сборе информации и дискретном анализе, необходимом для грамотного управления клиентом (см. четвертый уровень: операционный КАМ).

Мотивационная модель Клейтона Альдерфера. Альдерфер модифицировал пирамиду Маслоу, признав, что человека невозможно описать достоверно с помощью одного уровня пирамиды. По сути, он признал, что:

- человек более сложно устроен;
- одновременно у человека может быть несколько мотиваторов;

- взаимодействие этих мотиваторов дает более или менее достоверное описание его поведения;
- человек скорее описывается не пирамидальным набором мотиваторов, а мотивационным профилем, который может выглядеть так, как на схеме.

График потребностей Адельфера



Альдерфер высказал несогласие с теорией Маслоу в том, что последующий уровень начинает мотивировать поведение человека только после удовлетворения потребностей предыдущего. Основной принцип теории Альдерфера — фрустрационно-регрессивный, предполагающий, что полное блокирование или препятствия, встречающиеся на пути удовлетворения потребностей более высокого уровня, влекут за собой актуализацию потребностей более низкого уровня.

Пример: если у сотрудника отсутствует возможность со временем выполнять более сложную и интересную работу, то он считает справедливым добиваться более

высокой оплаты того же труда, компенсирующей отсутствие перспектив развития. В отличие от представлений Маслоу, по мнению Альдерфера, одновременно актуальными для одного и того же человека могут быть несколько уровней потребностей.

Другими словами, человек гиперкомпенсирует невозможность достичь удовлетворения своих потребностей более высокого уровня за счет большего или избыточного удовлетворения потребностей более низкого уровня. При этом менеджмент компании может быть введен данным работником в заблуждение, принимая как реалистичные его запросы по материальным потребностям, хотя на самом деле он ожидает больших карьерных возможностей на своем рабочем месте.

Клейтон Альдерфер сделал попытку согласовать теорию Абрахама Маслоу с результатами своих экспериментальных исследований. Он выделил три иерархических уровня:

- потребности существования (физиологические и иные материальные потребности человека);
- потребности связи (в межличностном взаимодействии, отношениях и оценке);
- потребности роста (развития и саморазвития).

По сути, Альдерфер упростил модель Маслоу — с семи уровней до трех более общих, что несколько снижает точность оценки индивида. К заслугам Альдерфера можно отнести отказ от иерархичности потребностей и идею гиперкомпенсации.

Наш опыт практической работы — тестирование сотрудников компаний, наоборот, подтверждает, что «доработанная» Альдерфером модель обладает большей прогностической силой и обеспечивает лучшее описание и объяснение поведения сотрудников. Данной модели, как правило, отдельно не учат, но если дополнить ею объяснение модели Маслоу, то представление о клиенте может стать полнее и точнее. Это скорее модификация модели, чем отдельный подход. По крайней мере с точки зрения обучения и развития навыков коммуникации.

Мотивационно-гигиеническая теория (теория Фредерика Герцберга). Теория Герцберга, в отличие от теории Маслоу, была разработана для того, чтобы оценить и описать мотивацию сотрудника исключительно на рабочем месте. Маслоу смотрел шире — на весь жизненный цикл человека.

Зато Герцберг смог предложить специализированную модель, которая отвечала на вопрос: чего ждет сотрудник от своей работы и что его мотивирует с 09:00 до 18:00?

Герцберг начал исследования мотивации с двух вопросов, которые задавал рабочим:

- «Когда на работе вы чувствовали себя очень хорошо?»;
- «Когда на работе вы чувствовали себя очень плохо?».

Результатом обработки и анализа ответов стала двухфакторная мотивационная теория. Герцберг выделил гигиенические и мотивационные факторы. Гигиенические, по мнению автора, связаны с окружающей средой,

в которой выполняется работа, а мотивационные — с характером и сущностью работы.

Гигиеническая группа факторов может вызывать неудовлетворение работой, но не обусловливает удовлетворенность трудом. Таким образом, руководству компании стоит лишь слегка «пересечь» ожидаемый сотрудником уровень гигиенических факторов и не инвестировать в эту область, так как данные затраты/инвестиции не будут иметь мотивирующего значения.

Мотивационная группа может вызывать удовлетворение и способствовать повышению эффективности деятельности. Именно на ней Герцберг предлагал менеджменту сосредоточить свои усилия, так как данная группа факторов мотивирует сотрудников к повышению эффективности (и если гигиеническая группа факторов имеет естественные мотивационные ограничения, то мотивационная — более длительный и сильный побуждающий эффект).

К факторам, повышающим производительность (мотивационным), относятся:

- хорошие шансы продвижения по службе;
- хороший заработок (данный фактор имеет как гигиеническую, так и мотивационную составляющую, причем первая больше);
- оплата, связанная с результатами труда;
- признание и одобрение хорошо выполненной работы;
- работа, которая заставляет развивать свои способности;
- сложная и трудная работа и т. п.

Мотивы — влияние — результат работы

Модель Герцберга мы подробно рассматривали выше. Здесь отметим лишь, что дополнительный эффект при использовании данной модели при обучении сотрудников может дать тестирование. По результатам теста участников можно будет разделить на гигиенистов — людей, которые мотивируются в основном гигиеническими факторами, и мотивируемых — для которых решающее значение имеют мотивационные факторы.

Результаты тестирования смогут помочь участникам тренинга эффективнее выбирать контактные лица

в компании клиентов, ставить более реалистичные цели и лучше подбирать аргументы на переговорах.

Мотивационная модель Владимира Герчикова. Герчиков — наш соотечественник, ученый, который занимался типированием мотивационных предпочтений сотрудников компаний (на тот момент работников народного хозяйства). Ему удалось выделить пять основных типов работников (они ведут себя на рабочем месте весьма определенным образом). Получается, что, зная их поведение в момент проведения переговоров, можно предположить их предпочтения и попытаться поставить реалистичные цели и разрабатывать «правильные» стратегии взаимодействия с ними. А еще можно скорректировать коммуникацию.

Как и все мотивационные модели, эта является дополнительной, добавляющей лишь некоторые штрихи к личности. Тем не менее для полноты картины эти мотивации тоже стоит указать.

- Инструментальная. Работников с таким типом мотивации интересует максимизация цены — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Сотруднику важна «заработанность» получаемых денег — это должна быть достаточно точная, ожидаемая сумма (ведь он знает, как работал), а не «подачка» руководителя. При коммуникации с ним упор нужно делать на помощь в выполнении KPI.
- Патриотическая. Работников с такой мотивацией интересует участие в реализации общего для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности, они отличаются готовностью

взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно признание их участия в общих достижениях. При коммуникации упор стоит делать на помощь компании («Это нужно вашей фирме и коллективу/команде»).

- Избегательная. Работника с такой мотивацией отличают стремление минимизировать свои трудовые усилия и низкая стоимость рабочей силы (квалификация, ответственность, активность). При коммуникации — упор на «я все сделаю за вас», «все просто и необременительно».
- Профессиональная. Сотрудники ориентированы на разнообразие, увлекательность, творческий характер работы; на возможность проявить себя и доказать, что он способен справиться с трудным заданием, которое не каждому под силу; на профессиональное совершенствование. При коммуникации упор нужно делать на профессионализм и эффективность принимаемых решений, статус и славу.
- Хозяйская. Работников с такой мотивацией отличают добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу, стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. При коммуникации упор делается на их желание взять на себя ответственность и смотреть «на перспективу», даже во вред краткосрочным целям.

Базовые навыки продаж в том виде, в котором их преподают в большинстве тренинговых компаний, — это

курс, который скорее можно отнести к типу коммуникативных и частично к типу «Продажа идеи». В программах традиционно есть элементы для отработки двух компетенций. И в этом смысле все базовые программы похожи друг на друга.

На наш взгляд, в базовых программах стоило бы больше времени уделять пониманию USP и тому, как позиционировать компанию. Что продает наша компания? В чем она хороша и в чем ее недостаки?

Квадрант 4. Защита позиций

Это ситуация, когда от взаимодействия с вами у клиента возникают высокие экономические ожидания и ему приятно общаться с вами (то есть ваши коммуникативные и человеческие качества значительно влияют на восприятие). Очень интересная ситуация продаж: от вас ожидают много и вам доверяют. Просто мечта. Основная задача — удержать позиции. А это значит принимать выверенные решения с учетом интересов многих сторон.

Key Account Management (KAM) — модель работы с ключевыми клиентами. Всего таких моделей две, но подход, по сути, один: фрагментация группы, влияющей на принятие решения клиентом. Суть — сбор и анализ информации о членах этой группы. Предлагается различный набор информации (этим и различаются модели), потом эти сведения анализируются и составляется план развития ключевого клиента. Предполагается, что, понимая явные и скрытые потребности всех участников процесса, вы сможете предложить адекватный/сбалансированный/нетравматичный план развития клиента.

Коучинг как способ продаж — достаточно редкая техника. Идея коучинга — помочь человеку самому решить свои задачи. Коучинг используется в процессе развития сотрудника. Постулат коучинга: у человека достаточно собственных ресурсов для решения стоящих перед ним задач. Нужно просто помочь ему применить их. В продажах коучинг используется для совместного поиска решения задачи клиента с учетом его склонностей и готовности решать эту задачу комфортным для него способом. Применение техники приводит к приемлемым (не обязательно лучшим) решениям, но при таком подходе большая часть ответственности лежит на клиенте. Вы в безопасности, как и ситуация продаж.

Экспертные продажи: важны не только ваши знания, но и ощущение надежности, защищенности, понимание своего превосходства. Знания должны идти рука об руку с демонстрацией надежности. Не уверены, что этот подход можно назвать техникой, скорее, это рекомендация по поведению. Задача — удержать ситуацию продажи, не делать то, что выгодно тебе, но неприемлемо для клиента, пожертвовать краткосрочными выгодами в пользу долгосрочных отношений. В данном случае надо очень вдумчиво оценивать риски и выбирать способы коммуникации.

Без сомнений, техники можно применять в более вольном порядке, переносить из области в область. Но стоит подумать, нужно ли это делать. Да, катастрофа произойдет в небольшом количестве случаев — и вы можете сказать, что технику «Мена и торг» можно применять где угодно и когда угодно.

Задача этого раздела была следующей: показать, что в различных ситуациях продаж клиент покупает различный набор рациональных и эмоциональных компонентов вашего предложения. А если так, то и предлагать ему нужно продукт в соответствующем виде.

Сегментация помогает сориентироваться в вопросах: что у меня покупают? Чего от меня ожидают? Как я могу этого достичь с максимальной вероятностью?

Как создаются различные ситуации продаж? Сочетанием стратегии компании, позиционированием компании и структуры рынка.

Всегда ли правильно менеджеры определяют ситуации? Нет, у нас есть склонность определять ситуацию продаж, исходя из наших предпочтений и сильных сторон. И сильные стороны, и предпочитаемую ситуацию продаж (как правило, это ситуация, в которой менеджер чувствует себя максимально уверенно) можно определить с помощью тестов.

Научить сотрудника устойчиво сегментировать ситуации — более сложная задача, но вполне решаемая с помощью обучения и сопровождения на двойных визитах.

И в завершение алгоритм.

1. Определяем, какая ситуация продаж у нас возникает чаще всего.
2. Тестируем сотрудников — насколько хорошо они себя чувствуют в данной ситуации (например, в ситуации «Продажа идеи»).

3. Принимаем решение, кого и чему обучать, выбирая техники из предложенного перечня.
4. Принимаем решение, кого в среднесрочной перспективе обучить не удастся и лучше не привлекать к работе, для которой понадобится слишком много усилий на обучение и сопровождение. Может быть, есть смысл предложить ему другие обязанности?
5. Определяем объем обучения: разные техники требуют различного периода развития заложенных в них компетенций.
6. Планируем перемещения сотрудников и обучение.

ГЛАВА 8

ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ

О чем. О способах и правилах развития компетенций сотрудников, а также о планировании этого процесса.

Зачем. Планирование компетенций — предпоследний уровень планирования и последний, который мы рассматриваем в этой книге. Он нужен для построения полной картины планирования развития сотрудников. Тенденции рынка таковы, что этот процесс становится все более значимым, поэтому предпринимаются попытки профессионально управлять им. Глава не претендует на полноту описания, но снабдит достаточным объемом информации по этому вопросу.

Начнем с определений.

Компетентность — способность решать задачи на рабочем месте. Наверное, в более широком смысле можно сказать, что это способность решать проблемы, разбираясь с задачами определенного типа.

Компетенция — способность сотрудника устойчиво демонстрировать определенный тип поведения. И в более широком смысле — это способность человека вести себя определенным образом в ходе решения стоящих перед ним задач.

Получается, что компетентность — более широкий термин, чем компетенция. Компетентность можно разложить на компетенции, то есть разбить более сложное понятие на совокупность более простых, с которыми можно что-то делать, например развивать. При таком разбиении многое может потеряться. Но на то они и модели, чтобы приблизительно, но понятно описывать сложные сущности.

Компетенционный подход — это, по сути, «нарезание» человека на поведенческие части, чтобы понять, насколько хорошо он демонстрирует определенный тип поведения. Это, если хотите, набор линеек, которые прикладывают к человеку, чтобы его оценить, а затем сравнить с эталоном — нашими ожиданиями — и решить, что делать дальше: развивать, не развивать, менять, повышать...

Интересно, что до недавнего времени планирование по компетенциям встречалось достаточно редко. Это было связано в том числе с тем, что у управленцев ред-

ко существовало понимание, что они отвечают за качество работы людей на уровне поведения. Именно они, управленцы, а не руководитель отдела персонала, составляющий индивидуальный план развития сотрудников. Сейчас ситуация изменилась: компании больше уделяют внимание планированию на уровне компетенций.

Появились и противники этого подхода. Они считают, что он сильно все упрощает и примитивизирует. Как правило, это приверженцы гуманистической теории, которые утверждают, что надо воспринимать человека целостно, как социальное существо с позитивной направленностью мыслей и устремлений.

Так что же лучше — компетенционный подход или гуманистическое принятие сильных и слабых сторон сотрудников и вера в их здравый смысл?

В рамках компетенционного подхода мы культивируем необходимые нам типы поведения, тем самым создавая ролевую и поведенческую модель. А с точки зрения гуманистов лучше развивать у сотрудника его естественные склонности, потому что за счет своих сильных сторон он сможет решать все проблемы эффективнее и с меньшими затратами.

У нас пока нет ответа на вопрос, какой подход выбрать. С одной стороны, в компетенционном подходе мы видим ограниченность, некоторое упрощение; с другой — если заменить его целостным подходом, то как измерять компетентность? По результатам работы? А если индивидуальные результаты непросто вычленить или

цикл получения результата длинный? А если большой коллектив? Если в команде восемь программистов или разработчиков насоса для космического корабля — это одна ситуация, а если вы Coca-Cola, или Renault, или «Сибур», «Русал», «Газпром» — это совсем другая история.

Истина, как водится, где-то между этими двумя точками зрения.

ПРИМЕР

Руководство компании говорит: «Мы приветствуем все типажи личности. Мы уважаем и любим сотрудников такими, какие они есть».

А какая у вас при этом культура в организации?

Весьма многогранная, разнообразная и креативная. Но при этом у нас есть несколько жестких требований. Например, у тебя может быть какая угодно креативность, но в 16:00 ты должен представить совершенно конкретный и утвержденный по форме отчет».

И вдруг выясняется, что таких ограничений много — они составляют до 60 % рабочей нагрузки.

Что получается? Вам действительно нужны креативные люди? Но они не очень хорошо пишут отчеты. Они сделают красиво, но к четырем часам опоздают. И отчет у них получится неправильный с точки зрения принятых в компании шаблонов.

Так может быть, вам нужны в массе своей аккуратные и обязательные сотрудники, от которых вы ожидаете определенного поведения (читай: демонстрации компетенций)?

А креатив? Возможно, для компании он не нужен в таком объеме. Его можно сосредоточить в четко определенном отделе/на определенных позициях, сменив для них набор прикладываемых линеек.

Компетенции (они же **линейки**)

Вариантов списка компетенций для различных позиций целое множество.

Мы привели в своей интерпретации список компетенций менеджера по работе с ключевыми клиентами. За основу был взят список компетенций из книги Лайла и Сайна Спенсеров «Компетенции на работе» (Competence at Work: Model for Superior Performance).

XXXXXXXXXX	1. Воздействие и оказание влияния	К
XXXXXX	2. Ориентация на достижение	
XXXXX	3. Инициатива	
XXXXXX	4. Межличностное понимание	К
XXX	5. Ориентация на обслуживание клиента	
XXX	6. Уверенность в себе	
XX	7. Построение отношений	К
XX	8. Аналитическое мышление	
XX	9. Концептуальное мышление	
XX	10. Поиск информации	К
XX	11. Понимание компании	К
Порог	12. Обладание соответствующими техническими данными или знаниями о продукте	К

Это список компетенций менеджера по работе с ключевыми клиентами. Первым человеком, который ввел

понятие «компетенция», был Дэвид Макклелланд. Это он «раздробил» наши представления о компетентности на кусочки. А у Спенсеров, учеников Макклелланда, возникла идея составить списки компетенций для всех профессий. Перечень получился достаточно обширный, хотя, конечно, в нем указаны не все профессии. Эти списки сформировали в ходе наблюдений за успешными представителями различных профессий. На протяжении нескольких недель в течение всего рабочего дня сотрудников сопровождали и записывали, что они делают, какое поведение демонстрируют. А затем установили зависимость между поведением сотрудника и результатом его работы. Решили, что набор из 12 компетенций будет достаточным. Поэтому все профессии в их интерпретации имеют 12 линеек.

Работа была проведена титаническая. В упомянутой книге есть справочник, где можно найти такие профессии, как медсестра, предприниматель, менеджер среднего звена, продавец, офицер ВМФ и т. д.

Крестики перед компетенциями — это веса, которые отражают степень влияния развитости компетенции на финальную компетентность сотрудника. Что это значит? В нашем примере это означает, что, скажем, «Воздействие и оказание влияния» — это наиболее «влиятельная» компетентность для менеджера по работе с ключевыми клиентами. «Порог», или «Пороговое значение», — это некий уровень знаний и умений, при превышении которого дальнейшее значительное развитие этого навыка уже никак не влияет на успешность сотрудника. Нужно достичь необходимого минимума и успокоиться.

Конечно, в каждой компании свое понимание компетентного сотрудника. И компании очень изобретательны в этом отношении. Вот несколько примеров таких списков.

Пример 1

Компетенции	Офис	Отдел продаж	Линейные руководители
Personal Development	70 %	30 %	25 %
Функциональные/технические навыки			
Навыки презентаций			
Управление временем			
Customer Development	5 %	40 %	50 %
Ориентация на клиента			
Межличностные коммуникации			
Активное слушание			
Навыки переговоров			
Business Development	25 %	30 %	25 %
Ориентированность на деятельность			
Настойчивость			
Организация процессов			
Планирование			
Стремление к результату			

В данном варианте представлен один список компетенций сотрудников с разным функционалом. Веса отражают важность компетенций, степень их влияния на финальную оценку сотрудника «соответствует — не соответствует», то есть «компетентный — некомпетентный».

Как видите, с изменением функционала меняется и важность различных групп компетенций.

Пример 2

Сосредоточенность на заказчике	Приоритетность удовлетворения запросов заказчика	1,6
	Упреждение и быстрота реагирования	
	Актуальность предлагаемых решений	
	Признание в компании заказчика	
	Инициатива	
Ориентированность на получение результата	Высокие стандарты эффективности	1,4
	Систематическое и своевременное выполнение заданий	
	Успешное преодоление препятствий	
	Настрой на непрерывную работу по совершенствованию	
Совместная деятельность	Доминирование общих интересов над личными	1,5
	Эффективное сотрудничество со всеми подразделениями и иерархическими уровнями	
	Открытое признание вклада других участников бизнеса	
	Четкое и «прозрачное» взаимодействие	
Анализ и принятие решений	Рассмотрение всех аспектов, необходимых для принятия решения	0,5
	Отбор существенной информации и способность замечать несоответствия	
	Работа в сложных, неоднозначных и рискованных ситуациях	
	Ясность, актуальность и важность решений	

Эффективность межличностного общения	Эмоциональная стабильность	0,7
	Управление стрессовыми ситуациями	
	Отзывчивость по отношению к окружающим	
	Положительное влияние на окружающих	
Организация и планирование	Прогнозирование и определение приоритетных вопросов	1,0
	Планирование рабочего времени и ресурсов	
	Контроль за исполнением	
	Гибкость и приспособляемость	
Консалтинг для клиентов	Консалтинг для клиентов (стратегия, тренды, развитие)	1,3
Знание продукции	Знание продукции, новинок	0,6

В этом варианте «линеек» много. Восемь групп, в каждой по нескольку компетенций — наблюдается желание объять необъятное. Некоторым компромиссом выглядит добавление весов группам: больше 1 — значимая, влияющая на финальное решение, компетентен или нет; подлежит особому вниманию и развитию. Меньше 1 — не очень значимая.

Составить обоснованный список компетенций совсем не просто. Вот что усложняет этот процесс:

- желание все учесть;
- указание из штаб-квартиры: «живите, как мы, мы знаем, что для вас лучше»;
- составление единого списка для всех должностей: «мы единая организация с единой культурой и должны быть одной командой»;

- присваивание всем компетенциям одинакового уровня важности.

Осталось прокомментировать буквы «К» в первом списке компетенций.

Буква «К» означает «когнитивная, поддающаяся развитию». Если этой буквы нет, компетенцию принято считать некогнитивной, то есть не поддающейся развитию. Более политкорректно этот термин звучит как «сложнокогнитивная компетенция».

Разница между сложнокогнитивной компетенцией и когнитивной заключается в объеме усилий и временном промежутке, который потребуется на развитие данного поведения.

Под развитием мы понимаем изменение в поведении, которое мы сможем заметить. И здесь появляется еще одно ограничение: мы должны это изменение заметить на временном промежутке, не превышающем среднюю длительность работы сотрудников данной категории на указанной позиции. А иначе это изменение заметит уже только следующий работодатель.

На наш взгляд, не надо развивать некогнитивные или слабокогнитивные компетенции. Это долго и дорого, лучше сконцентрировать усилия отбора по этим компетенциям: брать людей, у которых есть нужная нам склонность и личностные особенности. То есть лучше подбирать соответствующего сотрудника под конкретные задачи, а не пытаться впихнуть круглое в квадратное. Есть хорошая фраза: можно и обезьяну научить собирать орехи, но лучше, если это будет делать белка.

Вернемся к нашему списку компетенций для менеджера по работе с ключевыми клиентами и рассмотрим их подробнее.

- Ориентация на достижения.

  Некогнитивная компетенция. Научить нельзя. Но заставить можно. Стройте вокруг своих сотрудников управленческие оболочки, которые будут вынужденно ориентировать их на достижения.

- Инициатива.

  Некогнитивная компетенция. А если вы хотите, чтобы люди были инициативны, то создавайте подходящие условия или не нанимайте не тех людей.

- Ориентация на обслуживание клиента.

  Слабокогнитивная компетенция. Можно развивать, но долго и недешево.

- Уверенность в себе.

  Это скорее задача психологов. Можно ли развить? Можно, правда, на это иногда уходят годы. А порой результата вовсе нет.

- Аналитическое мышление.

  Слаборазвиваемая компетенция. Но можно помочь.

- Концептуальное мышление.

  Слаборазвиваемая компетенция. Да, развивается, но горизонт очень далекий.

А что же тогда стоит развивать? Во что инвестировать бюджет компании? Конечно, в когнитивные компетенции с большим весом (то есть с наибольшим количеством крестиков в нашей таблице).

Подход к составлению списка компетенций

Каким должен быть подход к составлению списка компетенций? Нужно оценить, чего клиенты ожидают от менеджера по продажам. Какого поведения они ждут, какие задачи ставят и как их будут решать. Получить эту информацию можно только одним способом — встретиться с клиентами и спросить.

Вторая составляющая — среда, в которой сотрудник работает. Какого поведения ждут от него? Какова культура внутри компании, как распределяются власть, ответственность и влияние?

Сложили ожидания — внешние и внутренние — и сформировали список. Например, так.

ПРИМЕР

Одна компания попросила помочь ей в составлении списка компетенций для менеджеров по продажам. Мы встретились с 32 клиентами и провели внутри компании 12 интервью с руководителями и сотрудниками взаимодей-

ствующих подразделений. Целями всех встреч были попытки получить ответы на следующие вопросы:

- каковы приоритеты менеджеров по продажам;
- каковы ожидания от менеджеров на уровне результатов и подходов к работе;
- какие задачи менеджеры по продажам решают на самом деле;
- какие задачи они должны решать;
- каково представление руководителя об идеальном сотруднике на этой должности?

У компании был список из 12 компетенций. Оказалось, что в реальности нужны всего две (и еще одна желательная). Из двух принципиальных одна когнитивная, а вторая — нет. Получается, что нужно просто скорректировать подбор сотрудников: вот вам тест, который должны пройти все сотрудники при приеме на эту должность. И при таком подходе вы получите результат лучше имеющегося. Что делать с остальными компетенциями? Убрать.

ПРИМЕЧАНИЕ

Как быть самим сотрудникам, если они хотят развиваться? Хотим порекомендовать книгу Стивена Кови «Суперработа, суперкарьера». Автор вводит понятия «предназначение» и «вклад». Он предлагает понять, где вы, читатель, сможете максимизировать свой вклад на благо этой планеты. Где эта деятельность, в которой вы лучше всех? Например, я лучше всех копаю! Иди и копай. А там не платят! Это уже другой вопрос. Но в принципе ты копатель. Ты признал. А теперь иди и ищи, как копать так, чтобы платили.

У такого подхода есть, конечно, минусы. Ты становишься узконаправленным специалистом, развиваешь то, что и так хорошо развито, что, возможно, дано тебе от рождения. Приведем мнение Тома Рата (изложено в книге «Выявление талантов» (Tom Rath. Strength finder)): не развивайте слабые стороны! Ведь на то, чтобы развить слабые стороны, потребуется колоссальное время, а эффект будет зачастую не так заметен. Если мы говорим об эффективности, то инвестиции в развитие сильных сторон дают намного более высокую отдачу на вложения. Проверено! Слабые стороны предлагается «дополнять» и компенсировать помощью других людей и разделением труда. А еще можно не браться за задачи, для решения которых ты не очень предназначен.

Например, продажи новым клиентам и обслуживание существующей клиентской базы — два не сильно пересекающихся вида деятельности с совершенно различным набором компетенций. Может, стоит разделить эти виды работ и отдать их разным по профилю сотрудникам: фермерам и хантерам? Фермерам — выращивать и неспешно развивать отношения с клиентами, хантерам — завоевывать новых.

А где же сбалансированность, цельность, гармоничность? Нигде, и это минус данной модели.

Формы оценки сотрудников

У большинства компаний имеется понятное желание: взять с рынка лучших людей!

Во-первых, это дорого. Во-вторых, сложно определить качество персонала на момент подбора. В-третьих, кто

такие эти лучшие? Их очень непросто отобрать. Выбирайте сотрудников по нескольким ключевым компетенциям и концентрируйтесь на них — регулярно оценивайте и планируйте развитие. Хотите удешевить процесс? Используйте управленческую оболочку.

Итак, оценка сотрудников.

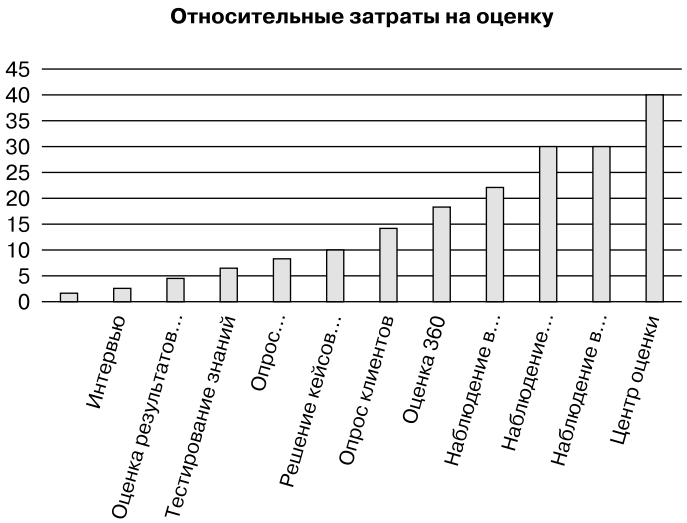
Существует огромное множество форм оценки. Попробуем описать их здесь, не претендуя на полноту и подробность. Один принцип нужно держать в голове: чем точнее и качественнее оценка, тем она дороже. Затраты растут не линейно. Мы их тоже попробуем оценить.

Форма	**Относительные затраты на все ресурсы, включая время (чем больше цифра, тем больше затраты)**	**Суть метода**
1	**2**	**3**
Оценка результатов работы (KPI)	1	Оценивается степень выполнения поставленных задач
Интервью	2	Интервью с фокусом на том, что и как было сделано в процессе работы
Оценка результатов работы (KPI) и информации об объеме выполненной работы	4	Добавляется оценка объема выполненной работы и ее направленность: сегмент клиентов, сегмент товаров, сколько сделок, встреч, интервью и т. д.

Продолжение ☞

(Продолжение)

1	2	3
Тестирование знаний	6	Составляется список необходимых знаний, опирающихся на требования к должности. Проводите опрос по принципу «знает — не знает»
Опрос руководителей и коллег	8	Что думают, как оценивают. С фокусом на конкретных примерах поведения
Решение кейсов (case study)	10	Составляются кейсы (case study) на основании ожидания от уровня компетентности, необходимой на данной должности
Опрос клиентов	14	Опрос клиентов: как ведет себя сотрудник, обязательно с просьбой описать поведение. Решает ли стоящие перед ним задачи
Оценка методом 360 градусов	18	Опрос четырех сторон: клиенты или контрагенты, коллеги, руководители, подчиненные
Наблюдение в течение тренингов, рабочих групп, бизнес-симуляций	22	Наблюдение за поведением сотрудника в процессе тренинга
Наблюдение поведения в процессе реальной деятельности	30	Наблюдение за поведением сотрудника в процессе реальной деятельности — планирования, встреч с клиентами, переговоров и презентаций
Наблюдение в процессе работы над специальными проектами	30	В процессе работы над специальными проектами можно наблюдать поведение, которое не проявляется в ходе рутинной деятельности. Совмещение и делегирование относятся к таким проектам
Центр оценки	40	Процедура комплексной оценки сотрудника по предварительно оговоренному набору компетенций с заранее подготовленными заданиями — кейсами, задачами, ролевыми играми, симуляциями



Относительная точность методов оценки

Форма	**Относительная точность оценки — соответствие реальному уровню компетенций (чем больше цифра, тем выше точность)**
Оценка результатов работы (KPI)	6
Интервью	6
Тестирование знаний	8
Опрос руководителей и коллег	10
Оценка результатов работы (KPI) и информации об объеме выполненной работы	12
Решение кейсов (case study)	12
Опрос клиентов	16

Продолжение ⇨

(Продолжение)

Форма	**Относительная точность оценки — соответствие реальному уровню компетенций (чем больше цифра, тем выше точность)**
Оценка методом 360 градусов	20
Наблюдение в течение тренингов, рабочих групп, бизнес-симуляций	25
Центр оценки	30
Наблюдение поведения в процессе реальной деятельности	40
Наблюдение в процессе работы над специальными проектами	40

Кто может и должен оценивать сотрудников и с какой периодичностью? Здесь тоже есть разные точки зрения, но принципы простые.

Внутренние специалисты

Конечно, в первую очередь мы имеем в виду менеджеров — непосредственных руководителей оцениваемых сотрудников. Это их работа и их зона ответственности. Да и решение, чему учить сотрудников, исходя из поставленных задач, структуры, культуры и стратегии компании, тоже принимать им. Они же должны принимать кадровые решения: нанимать, увольнять, мотивировать. Да, их нужно этому учить, но эти затраты на самом деле инвестиции в активы компании, в источники ее эффективности. Мы за такой подход.

Можно ли привлекать к оценке сотрудника его коллег? Мы за открытость и диалог, поэтому да, рекомендуем.

А можно ли привлекать к оценке сотрудника его подчиненных? Да, можно и нужно. Анонимно или открыто. Мы за анонимность. «Открывать» ответы нужно только в особых ситуациях, например, случаются внутренние конфликты или идет формирование команды. Кстати, экспертная оценка достоверности анонимных ответов 75–80 %.

Внешние специалисты

Внешних специалистов есть смысл привлекать для определения или оценки отдельных должностей и сложных компетенций, а также время от времени для проверки качества оценки, проведенной внутри компании.

Но обращение к внешним экспертам, на наш взгляд, должно быть ограничено. Менеджер наблюдает за своим сотрудником 200 дней в году, а внешний специалист — в лучшем случае 3–6 дней. Ну и инвестициями эти траты сложно назвать, скорее затратами.

Могут ли быть клиенты внешними специалистами? В какой-то мере да. Отношение к ним должно быть такое же, как и к внешним консультантам: их нужно привлекать для уточнения оценки.

При задействовании внешних специалистов для оценки компании мы рекомендуем обратить особое внимание на четкость и конкретность отчетов. Есть опасность, что в погоне за политкорректностью отчеты могут быть весьма обтекаемыми и избегающими рекомендаций. Особенно этим грешат большие компании, ведь рекомендации и контрастные оценки — это высокорисковое поле, на котором большим брендам зачастую не хочется играть. Поэтому мы советуем предварительно ознакомиться с образцом отчетов, обратив особое внимание на раздел «Выводы и рекомендации». Хорошей идеей также является пилотная оценка одного из сотрудников.

Комбинированная оценка

По сути, она уже была описана: основу составляют внутренние специалисты с привлечением внешних. Хочется дополнительно отметить, что предлагаемый подход подразумевает обучение менеджеров правилам и принципам оценки. Возможно, не глубоко и не детально, но основы менеджеры должны знать. Центром экспертизы вполне может выступать HR-департамент.

Метод 360 градусов

Это комбинированная оценка, в которой преобладает мнение внутренних оценщиков, при этом часть информации поступает от внешних партнеров компании.

Обработка результатов может занять несколько больше времени, так как формулировки вопросов для внешних оценщиков и для внутренних сотрудников могут различаться, и, соответственно, мы можем измерять разные компетенции. В целом считается достаточно достоверным методом.

Как часто нужно оценивать? В зависимости от задач. Есть компании (фармацевтические), где оценка качества работы сотрудников — ежедневная процедура, укорененная в культуре. Но обычно частота оценки связывается с другими событиями:

- собеседование об эффективности сотрудника по итогам года;
- назначение на новую должность;
- изменение структуры компании;
- обучение.

Тут все просто: оценка эпизодическая, зависит от задачи.

Показывать ли оценки? И если да, то кому?

Мы за открытую коммуникацию: если мы знаем компетенции сотрудника, то почему бы об этом ему не сообщить? Будет больше мотивации к изменениям (или поводов для восхищения самим собой).

Такой способ может задеть самолюбие некоторых сотрудников, но представьте, что человек может в любой момент зайти в систему и посмотреть свою текущую оценку и статус. Зашел и увидел, как воспринимает тебя вселенная.

Оценка может быть не анонимной — тогда каждый должен подписаться под тем, как и кого он оценил. Коллективные оценки могут быть предметом промежуточных интервью относительно эффективности (возможно) и компетентности (точно). А еще они помогут конкретизировать ожидания от сотрудника: что именно нужно скорректировать. И это может быть интересно, ведь тогда непосредственные руководители должны будут четко поставить задачу по развитию сотрудника.

Еще полезно ввести самооценку — тогда сотрудники смогут оценить себя. Это любопытно: появляется возможность сравнить, как человек оценивает себя сам и как оценивают его другие. Бывает, что работник поставил себе 5 (максимум), а внешняя оценка — 2. Кстати говоря, по нашему опыту, самооценка не всегда выше, чем внешняя оценка. Многие сотрудники занижали свою оценку, демонстрируя высокий уровень самокритичности.

Центр оценки

Чаще всего это процедура с привлечением внешних специалистов. Очень редко такую оценку компании проводят самостоятельно. Центр оценки — это процедура, когда сотрудника на один день ставят в различные искусственные ситуации и оценивают его поведение со

всех сторон. Почему ситуации искусственные? Потому что они с различной степенью достоверности имитируют реальные рабочие ситуации и выполнение обязанностей. Способы создания искусственных ситуаций:

- тесты знаний: что знает, чего не знает;
- кейсы — предлагают принять решение в определенных обстоятельствах;
- презентация: провести презентацию для клиента (руководителя, сотрудников);
- групповая работа: в коллективе выработать план по развитию клиента и т. д.

Многообразие способов оценки может поразить неискушенного наблюдателя.

Сотрудника подвергают разносторонним испытаниям для того, чтобы максимально точно определить уровень владения всеми требуемыми компетенциями и в завершение дать заключение (допустим, «сотрудник у вас молодец, мог бы быть генеральным директором»).

По каждому испытуемому пишется отчет и составляется план развития (продвижения, перемещения, увольнения) — в зависимости от результата.

Центр оценки сотрудников считается самым хорошим методом. Он также считается самым дорогим способом. Стоимость его проведения — от 15 000 до 50 000 рублей на человека. Мы уверены, что есть цифры и выше, как, впрочем, и ниже этого диапазона.

Взамен вы получаете авторитетное многофакторное заключение.

Будет ли исключена в этом случае субъективность? Нет, конечно, но она будет компенсирована разнообразной субъективностью группы специалистов. Что хорошо, но все равно дорого.

А уже дальше идет планирование развития компетенций или компетентности. Существует множество различных форм развития компетенций. Мы приведем несколько основных и постараемся проанализировать их плюсы и минусы. В рамках этой книги получится дать только ограниченный анализ.

Формы развития компетенций

Тренинги (все виды, очные или онлайн)

Тренинг создается для развития конкретной компетенции с точки зрения как тематики, так и методики преподавания. Лучше, если тренингов будет несколько на одну тему с контролем овладения навыками между ними. Или, например, вместо двухдневного тренинга есть смысл провести программу 1 + 0,5 + 0,5. Это сложнее, но для формирования навыка многократное повторение, несомненно, полезнее. Методика оценки эффективности тренинговой формы обучения будет представлена в конце главы для факультативного прочтения.

Коучинг

Способ развития сотрудников, основанный на предположении, что у человека достаточно ресурсов для решения всех стоящих перед ним задач. Основа методики — помочь сотруднику самостоятельно найти

ответ на стоящий перед ним вопрос. По сути, коучинг помогает научиться учиться самостоятельно. Для этого необходим достаточно высокий уровень мотивации коучи (так называется сотрудник, с которым работает коуч). Коучинг хорошо применять, когда работник хочет развиваться, но не очень понимает, куда и как. Методика простая и на практике часто упирается в уровень мотивации. То есть это прекрасный метод для мотивированного сотрудника.

Сопровождение

Сопровождение сотрудника в ходе выполнения им его рабочих обязанностей: встречи с клиентом, планирование деятельности, подготовка визита или презентации. Кроме наблюдения, эта методика включает еще обратную связь и рекомендации. Получается точечное обучение или консультирование, полностью проблемно-ориентированное. Плюсы — видите реальное положение дел, развиваете только то, что нужно. Минусы — это затратно (время, логистика).

Делегирование

Обучение на рабочем месте означает поручить сотруднику выполнить часть обязанностей руководителя. Приятный момент — у начальника меньше работы. Неприятный включает переживания относительно качества выполнения. Плюсы — хорошо готовит сотрудника к решению задач высшего уровня. Минусы — не все можно поручить. После выполнения задачи предоставляются обратная связь и рекомендации. Дополнительным бонусом для руководителя является то, что сотрудник лучше понимает его задачи.

Участие в проектах

В каких именно, не так важно. Главное — найти задание, при выполнении которого сотруднику понадобится продемонстрировать некоторые компетенции. Почему проект? Потому что проект предполагает конкретный результат. А если так, то измерение результата и оценка поведения упрощаются.

Совмещение/замещение

Похоже на делегирование. Особенность в том, что сотруднику поручают часть заданий коллег, а не руководителя. В этом принципиальное отличие. Плюсы — сотрудник учится/развивается, общаясь с коллегами, то есть руководителю не нужно тратить свое время на его развитие. Минусы — непросто найти такие задания и реализовать замещение/совмещение (ограничения, как правило, обусловлены штатной структурой и формальным распределением обязанностей). Данная форма развития работника может быть успешно реализована, если руководство компании ее поддерживает.

Тематики развития компетенций по этапам процесса продаж

Этот подход более традиционен: процесс продаж разбивается на этапы, на каждом из них выбирается ключевая, наиболее «влиятельная» компетенция и планируется ее развитие. Особенность такого подхода — его проще объяснить сотрудникам и управленцам. Среди недостатков: зачастую решение по развитию лежит за пределами этапов продажи. Низкое качество проведения «холод-

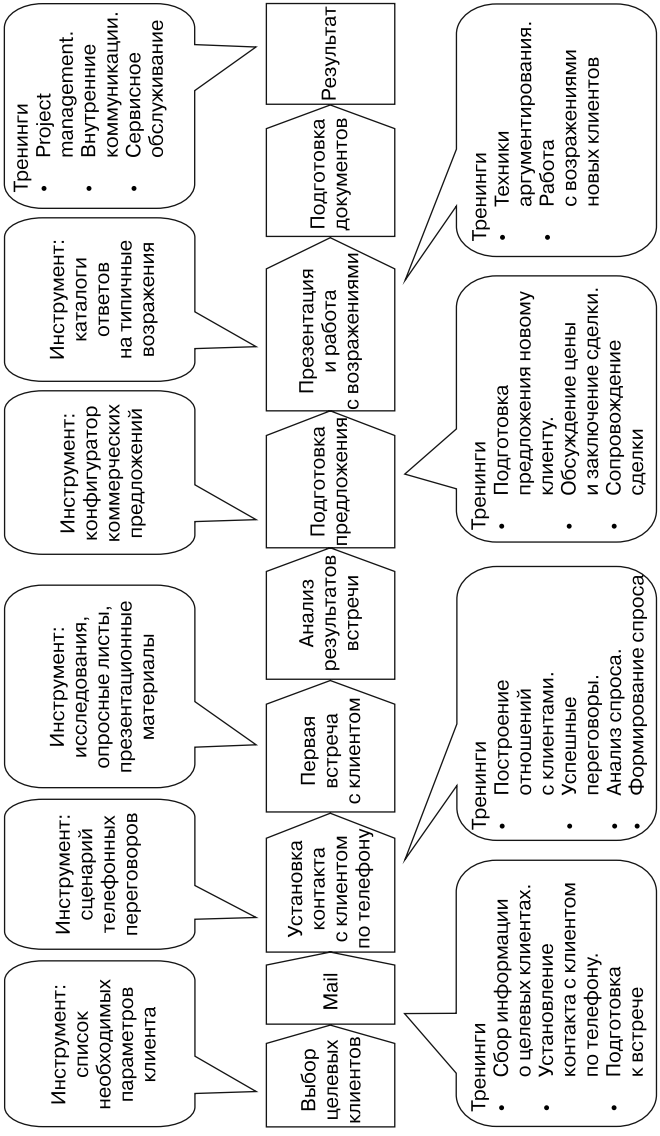
ных» звонков может объясняться слабым уровнем развития соответствующей компетенции, низким уровнем мотивации, неподходящим психотипом сотрудников, ориентированных скорее на обслуживание, чем на развитие клиентской базы, или специфически поставленными целями. Например, существующая база клиентов позволяет выполнить запланированный объем продаж с достаточно высокой вероятностью. Соответственно, мотивация дополнительно совершать еще и «холодные» звонки будет стремиться к нулю.

Процесс продажи можно разбить на разное количество этапов. Некоторые компании выделяют пять шагов продаж, некоторые семь, иные — девять или одиннадцать. Изданы тонны литературы на эту тему, идут споры о том, сколько шагов должно быть. Дискуссии эти не очень ценны — цикл продаж можно разбить на столько шагов, на сколько вам хочется. Есть ли какие-либо границы? Какие-то есть. Скорее это смысловые переходы: если деятельность сегодня начинает сильно отличаться от деятельности вчера, значит, вы перешли на следующий шаг. Вот вам и границы. Эти переходы зависят от специфики продаж компании.

Например, вы закончили собирать информацию о клиенте и приступили к формированию предложения. То есть вчера вы еще встречались с клиентом и расспрашивали его, а сегодня уже бегаете по своему офису и ищете специалистов, которые помогут вам сформировать предложение и определить цены.

На следующем рисунке мы привели цикл, состоящий из девяти шагов. Не претендуем на его полноту, но настаиваем на методической верности.

Пример распределения инструментов по этапам работы с новым клиентом



Сверху на рисунке расположены инструменты, которые компания может подготовить, чтобы облегчить жизнь продавцу (работая с ними, он может получить дополнительные компетенции). Внизу указаны тренинги для развития ключевых компетенций каждого этапа.

Вот вам и планирование по компетенциям: выделили шаг процесса продаж, оценили уровень овладения сотрудником ключевой компетенцией и предложили ему либо инструмент (если ресурсов нет), либо тренинг (если ресурсы есть). Либо и то и другое, если мыслите системно.

Множество тренинговых компаний под каждый шаг процесса продаж могут сформировать разные программы. Под каждый шаг, по сути, можно найти обучающий модуль, который должен быть сконцентрирован на заданных компетенциях.

Если с компетенциями определились, выбираем форму проведения тренинга и методику отработки. Ну и, конечно, личность тренера тоже важна.

А теперь самое удивительное. Вы построили воронку продаж, например, на девять шагов. Отмечаете, на каком шаге у вас конверсия самая маленькая либо время нахождения самое большое. Выбираете соответствующий модуль для обучения из меню, любезно предоставленного консультантом или тренером. И все!

Еще раз посмотрим на верхнюю часть схемы. Там указаны инструменты, инструкции и внутренние документы компании, которые на каждом шаге могут облегчить

работу сотрудника. Или осложнить ее, но «подтолкнуть» менеджера в правильном направлении. Эти инструменты редко кто применяет. Вообще, их должна использовать сама компания, чтобы поддержать людей, создавая правильную управленческую оболочку вокруг них.

Рассмотрим подробнее эти инструменты.

Список необходимых параметров клиента

Кто наш клиент? Как мы опишем его с точки зрения критериев выбора? Для каких клиентов наше предложение наиболее привлекательно? Для каких клиентов конверсия самая высокая?

Сценарий телефонных переговоров

Наличие сценария помогает сотруднику, особенно начинающему, сориентироваться и вести разговор в правильном направлении. С ростом опыта сценарии эти подвергаются осмеянию, но для новичков это спасение и помощь. Не всегда эти сценарии нужны — только когда приходится делать большое количество «холодных» звонков.

Опросные листы и презентационные материалы

Опросные листы определяют информацию, которую сотрудник должен «принести» с первого визита или получить после звонка. Хорошим инструментом/методом может служить внедрение CRM. Эти системы применяют для формализации процессов. Сотрудник просто не может составить отчет о проделанной работе, если информации не хватает. Система указывает ему,

какие данные необходимо внести, и при их отсутствии он не в состоянии продолжить работу. Таким образом, менеджер учится задавать вопросы и анализировать ответы.

Конфигуратор коммерческих предложений

Это аналитическая система, которая при введении определенных параметров выдает клиенту варианты предложений. Иногда их несколько, иногда один, не всегда они окончательные, некоторые требуют корректировки (но это спасение по сравнению со всем объемом документов, которые нужно выслать клиенту). Иногда эта функция передается в отдел, где специально подготовленный сотрудник формирует предложения, основываясь на «библиотеке» предложений.

Каталог ответов на типичные возражения

Очень полезный и редкий документ. На самом деле 80 % возражений, которые мы слышим на встречах, известны заранее. И менеджер не имеет права быть неподготовленным к ним. Но так ли это на самом деле? Очень часто сотрудники не готовы. Вот распространенные проблемы при работе с возражениями:

- «не знаю ответа»;
- «боюсь вступать в прения»;
- «не верю в преимущества и выгоды предложения».

Может, стоит подготовить ответы?

Подготовка этих инструментов может быть поручена внешнему консультанту, но лучше ее провести внутри

компании — с привлечением отдела маркетинга, ведь это их работа, по крайней мере частично.

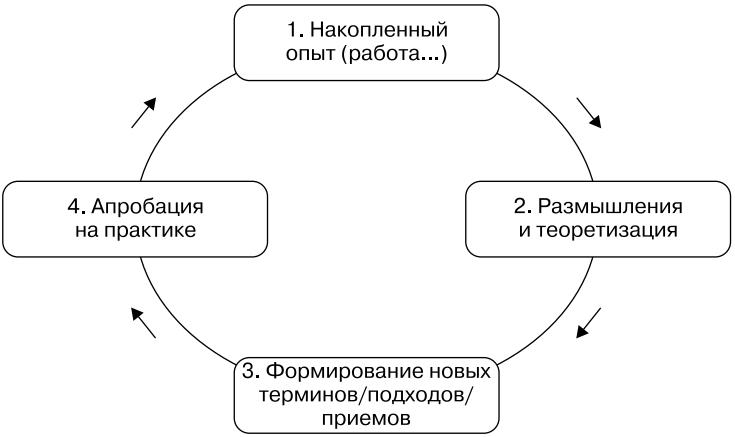
Тренеры помогут выработать естественность поведения, «вытащить» из людей информацию, что они не верят в аргументы компании, но подготовить ответы на возражения — внутренняя задача компании. Многие управленцы, когда ходят на «двойные визиты», с удивлением узнают, что работники не отвечают на возражения, потому что они не полностью понимают, как нужно на них реагировать, или не верят в собственные аргументы. Если человек не верит, то его нельзя подпускать к клиентам, если не знает — его нужно подготовить.

Частным случаем работы с возражениями является работа с финансовыми возражениями клиента. А как вам идея подготовить финансовый «калькулятор» в форме отчета о прибылях и убытках, в котором можно предусмотреть расчеты и с помощью которого можно будет обосновать свою позицию и ответить на финансовые возражения? Интересный инструмент и несложный, вместе с тем редко встречающийся.

Это неполный список инструментов. Мы упомянули только самые нужные.

Если у вас хорошо развит «верх» схемы — инструменты, то можно экономить на «низе» — тренингах. Если плохо развит «верх», придется инвестировать в «низ». Как мы уже говорили, эффект в таком случае будет хуже, но иногда и частичное решение проблемы помогает. Однако если есть выбор, куда инвестировать: в систему или обучение, то мы, без всяких сомнений, за систему.

Цикл обучения. Модель Колба и Фрая



На схеме представлен цикл обучения Колба и Фрая. Эти глубокоуважаемые мужи описали процесс обучения, который используют взрослые люди. Все очень просто и предсказуемо. Но для начала несколько определений.

Педагогика — наука о том, как обучаются дети.

Андрагогика — наука о том, как учатся взрослые.

Есть еще герантогогика — наука о том, как учатся зрелые (пожилые) люди.

Наш контингент — взрослые. Одно из значительных отличий обучения взрослых — наличие у них опыта. И мы всегда из него исходим, когда оцениваем полезность нового знания. Накопленный опыт (1) весьма

устойчив. Опыт — наш спаситель и помощник. Мы его анализируем и пытаемся установить некоторые закономерности. Нам хочется структурировать наш опыт для дальнейшего использования, мы хотим подвести под него какую-то теорию (2).

Потихоньку мы формируем подходы и вырабатываем модели поведения (восприятия, принятия решений) (3). А дальше мы применяем их на практике. И если получаем подкрепление от реального использования (4), то закрепляем их, а если нет, то впадаем в теоретизацию и идем на второй круг.

Если мы получили положительное подкрепление от действительности, то это сигнал «я все сделал правильно, надо продолжать», а если отрицательное, то это другой сигнал — «нет, я ошибся, буду действовать иначе».

Таким образом формируется поведение (читай: компетенции).

Что такое «научиться новому»? Это пройти все круги заново. Таких кругов, чтобы получить устойчивый опыт, надо нарезать очень много. Очень.

К чему это мы? А к тому, что самый масштабный опыт сотрудник получает на рабочем месте. Тренинг поможет подтолкнуть к размышлениям, даже способен спровоцировать недовольство, но отработать можно только в реальной жизни. Именно поэтому система управления всегда бьет тренинг. Тренер нужен для провокации, размышлений, открытий, передачи знаний и помощи; руководитель — для формирования устойчивого навыка.

На этом заканчивается планирование по компетенциям. В заключение хотим сказать, что этот уровень планирования приобретает все большую структурированность и системность, и это не может не радовать.

Оценка эффективности инвестиций в обучение. Модель Киркпатрика — Филипса

Итак, если вы решили вести планирование по компетенциям, вам необходимо:

- определить список компетенций, которыми должен обладать сотрудник, для того чтобы успешно достигать своих целей. А значит, и целей компании;
- определить, какие из этих компетенций когнитивны (то есть их можно развить);
- развивать когнитивные компетенции с помощью обучения.

Как вы уже поняли, речь сейчас пойдет об оценке эффективности инвестиций в обучение сотрудников.

Дональд Киркпатрик разработал оценку эффективности системы обучения. Методика достаточно простая с точки зрения идеи и достаточно сложная с точки зрения реализации измерений.

Первый уровень измерений

Оценка «люблю — не люблю». По сути, это оценка восприятия программы участниками. Участники тренинга

или любой другой формы обучения оценивают, насколько им понравилась программа. Этот опрос призван структурировать и разделить мнение участников на несколько направлений: понравилась или не понравилась тематика, понравился или не понравился материал, понравились или не понравились тренер, методика, раздаточный материал, насколько полезно содержание...

Но тем не менее, как ни структурируй, на этом уровне проводится замер восприятия. Так выглядит измерение на первом уровне контроля качества обучения.

Второй уровень измерений

Тестирование знаний. Тестируются остаточные знания материала тренинга. Можно измерять знания сразу после программы, а можно провести замер спустя время.

Если первый уровень — это измерение восприятия, замер уровня эмпатии, «балл любви», то на втором уровне измеряются уровень знаний, объем усвоенной информации (его можно выразить в процентах).

Третий уровень измерений

Тестирование поведения участников. С его помощью можно нащупать точку, которая называется «взрыв бюджета»: если измерение на двух первых уровнях обходится относительно дешево, то замеры поведения могут обойтись весьма дорого.

Нужно понимать, что первые два шага дешевые, но достоверны весьма относительно.

Как только мы начинаем наблюдать за поведением, временные затраты возрастают и вместе с ними растут явные и неявные затраты. Однако нужно признать, что если компетенция — это способность демонстрировать определенный тип поведения, то наблюдение за поведением — прямой способ оценки эффективности инвестиций в обучение.

Четвертый уровень измерений

Наконец, измеряется результат.

Что такое результат? Это экономический или любой другой итог, который можно достоверно измерить, например увеличение объема продаж. Или результат, который хотя бы косвенно влияет на финансовый результат деятельности. Например, количество новых клиентов, объем проектов в Pipeline и т. д.

Отдельный вопрос — как определить, что наблюдаемый результат появился именно благодаря обучению. Тут может возникнуть сложность, так как не всегда можно четко увязать результат с обучением. Существуют методики, которые могут с определенной долей достоверности это показать. В сущности, необходимо изолировать влияние всех других факторов, не связанных с обучением.

Пятый уровень измерений

Джек Филипс — автор методики пятого уровня измерений. Он предложил измерить отдачу на инвестиции в обучение. Нужно поделить сумму результата (четвертый уровень) на сумму затрат. В сумму затрат попадает оплата тренера, зала, логистика, стоимость отсутствия сотрудников на рабочем месте и т. д.

Кстати, оплата работы тренера — смехотворная цифра по сравнению с общими тратами на переезды и проживание участников и по сравнению с суммами затрат на то, что люди не работают несколько дней. Если перевести время в деньги, то получится чудовищная цифра.

Как часто измеряется эффективность? По-разному: кто-то раз в квартал, кто-то раз в год.

Часто возникает важный вопрос: когда пора прекращать измерения? Изначально нужно договориться о том, какие компетенции будут измеряться, что является хорошим результатом, а что — плохим, что мы будем измерять, а что — не станем.

Подготовка кадрового резерва в отделе продаж

Не претендуем на полноту информации и не будем касаться методики подготовки всего кадрового резерва, ограничимся сотрудниками отдела продаж.

Основные сложности, с которыми можно столкнуться при формировании программы кадрового резерва:

- финансовые затраты на подбор и обучение резервистов. Часто резервистам требуется и внешнее, и внутреннее обучение. Внутреннее обучение проводится «носителями навыка», которые должны подготовить обучающую программу (лекции, презентации, тренинги) и вместо выполнения своих непосредственных должностных обязанностей обучать резервистов;
- временные затраты. Для успешной реализации программы нужно выделить время на подбор, обучение и стажировку. Рекомендуемая продол-

жительность программ кадрового резерва для управленцев составляет от 6 до 12 месяцев. Если на подготовку резервистов заложено слишком мало времени, то это неизбежно отразится на качестве выполняемой работы. И напротив: увеличение времени обучения повышает текучесть резервистов;

- текучесть резервистов колеблется от 30 до 50 %. Если вы не сможете своевременно их трудоустроить, то они, обученные и мотивированные, начнут постепенно покидать компанию. Часто резервисты уходят, даже не завершив обучения.

И прежде, чем приступать к разработке системы кадрового резерва, нужно удостовериться, что на внешнем рынке найти подходящих вам кандидатов очень сложно. Причины могут быть разные: отраслевые, корпоративные, региональные, продуктовые.

Например, доля госпитальных продаж на фармацевтическом рынке в денежном выражении составляет около четверти. Компании, работающие в этом сегменте, испытывают дефицит менеджеров по работе с ключевыми клиентами в области госпитальных закупок. Здесь, безусловно, сыграла роль специфика отрасли. Ведь от менеджера по работе с ключевыми клиентами работодатели ожидают, кроме профессиональных компетенций, еще и наличия наработанной клиентской базы. Найти таких специалистов на рынке труда крайне сложно. Кадровый резерв здесь очень помогает.

Или другая ситуация. Российская сеть розничных магазинов запланировала открыть магазины в новых регионах. Для компании было важно, чтобы везде соблюдались

единые корпоративные стандарты работы. Данную задачу компания решала с помощью резервистов, привлекая их во временные проекты или предлагая постоянную работу на новом месте. Здесь решающим фактором стала специфика корпоративной культуры.

А вот пример из жизни, когда специфика продукта определяет политику компании в области развития кадрового потенциала. IT-компания продает интеллектуальный продукт, а точнее, занимается созданием новой технологической платформы для одного из крупнейших российских банков. У компании два вида востребованных компетенций. Первые — это востребованные, но не новые. Вторые — востребованные и уникальные, которые используются при создании новой платформы: анализ данных, машинное обучение, искусственный интеллект. Ни для кого не секрет, что российский рынок труда испытывает острый дефицит специалистов, обладающих перечисленными компетенциями. Поэтому для данной IT-компании такие программы, как корпоративный университет и кадровый резерв, стали не просто актуальными, а жизненно необходимыми.

Теперь немного об определениях и границах.

Кадровый резерв — это система отбора сотрудников внутри компании, которых целенаправленно обучают для замещения вакантных должностей на ключевых позициях. Позиции эти могут быть как принципиально важными, так и рутинными, но актуальными для производственного процесса (в нашем случае процесса продаж).

Тогда получается, что сотрудники должны готовиться на определенные должности или на список должностей.

Соответственно, с учетом функционала данных должностей и будет строиться программа развития резерва.

Для начала проанализируем организацию всего процесса.

Что нужно?

1. Определить, какой тип специалиста понадобится в будущем.
2. Описать его (например, в терминах компетенций, или отношений, или ценностей, или набора решаемых задач).
3. Выбрать подходящих кандидатов из желающих.
4. Определить их слабые и сильные стороны.
5. Решить, на чем базировать обучение (на развитии слабых сторон или на использовании сильных).

Если говорить об отделе продаж, то нужно прежде всего решить, для кого мы готовим резерв — для отдела продаж или в целом для компании? Если только для нужд отдела продаж, то у менеджера по продажам ограниченный набор перспектив:

- КАМ;
- менеджер (руководитель группы/отдела/подразделения).

Если в целом для компании, то здесь гораздо больше разнообразия:

- маркетинг;
- управление и топ-менеджмент;

- финансы;
- логистика;
- процессы: complience, закупки, планирование, управление операциями.

Это вариант рассматривать не будем, так как он граничит с описанием программ MBA, а это уже другая история.

КАМ

Здесь все просто. Все модели и подходы к построению системы КАМ связаны со сбором и анализом информации, вниманием к деталям и логическим связям. Важны также оценка рисков, прогнозирование и планирование, рациональность и специфический взгляд на клиента — консультативный.

Рациональность и внимание к деталям — сложнокогнитивный навык, который тренируется долго и трудно. Иногда результат вообще нет. Но можно оценить способности потенциального КАМ заранее и отобрать на эту позицию кандидатов, имеющих нужные склонности.

Конечно, многое зависит от системы управления продажами и ситуаций продаж, в которых работает КАМ (подробно см. в книге «Управление продажами»).

Для подготовки на позицию КАМ нужно:

- проанализировать систему продаж компании;
- определить, какие сотрудники необходимы;
- протестировать наиболее склонных к работе на этой позиции в вашей компании (портреты этих

людей могут кардинально меняться от компании к компании);

- ну и, собственно, обучить.

Мы советуем прочесть книгу «Управление продажами», а точнее, две главы: «Strategic KAM» и «Оперативный KAM». В них вы найдете все доступное нам разнообразие подходов к построению системы Key Account Management. А консультативный подход описан в главе «Планирование обучения и развития».

Приведем краткие выдержки.

KAM и Strategic KAM

Стратегический KAM (SKAM) — это система управленческих решений, которая регламентирует работу операционного KAM в организации.

Операционный KAM (KAM) — это сотрудник компании, который осуществляет операционную деятельность по обслуживанию ключевых клиентов.

Ключевой клиент (КК) — это стратегически привлекательный для компании клиент, с которым компания рассчитывает:

- на длительное, устойчивое и предсказуемое сотрудничество;
- доходные операции;
- известную степень интеграции целей и процессов.

Надо быть честными: стратегический KAM как деятельность или специальный отдел в компании почти не существует, пока нет такого понятия, как SKAM,

или почти нет. Мероприятия и методики, которые будут описаны в этой главе, часто применяются разрозненно и ситуационно, что совсем не способствует системному подходу к проблеме.

Давайте мы расскажем суть.

Сама идея менеджмента ключевых клиентов появилась еще до Второй мировой войны и окончательно сформировалась в том виде, к которому мы привыкли, уже после войны, в период промышленного подъема.

Почему возник вопрос о KAM? Зачем нужно было вводить это понятие и придумывать массу инструментов? Все просто: для снижения рисков зависимости от ключевых клиентов и для повышения прозрачности операций/взаимодействия с ними.

Предположим, у вас есть три клиента, от которых зависит 40 % вашего оборота. Если хотя бы один из них скажет, что не заинтересован в дальнейшем сотрудничестве, то что делаете вы? Приходите на следующий день в офис, вешаете большой замок на дверь и уходите домой. Все. В краткосрочной перспективе ваш непокрытый убыток постоянных издержек, разнесенных на похудевший оборот, будет проедать ресурсы компании с большой скоростью.

Собственники, да и топ-менеджеры, стали говорить: «Я хочу снизить риски и готов платить за это. Пожалуйста, придумайте что-нибудь, чтобы снизить риски». Из-за того что большие клиенты стали действительно большими, риски «не управления» отношениями стали настолько ощутимыми, что компании были готовы хеджировать эти риски.

Помимо рисков снижения оборота и даже потери бизнеса, усложнилось и взаимодействие: стали появляться группы принятия решения, или, если точнее, группы, влияющие на принятие решения. Что это значит? Решение стало приниматься группой лиц, и представитель компании продавца начал общаться с неким противоречивым, неоднородным, но очень влиятельным сообществом.

Так и возникла потребность в менеджменте ключевых клиентов, методиках и подходах. Надо как-то с этой группой работать, более того, это «как-то» надо объяснить всем сотрудникам.

Допустим, мы (поставщик) хотим «изогнуться» под ключевого клиента так, чтобы все было хорошо. Но для того, чтобы «изогнуться», мы должны знать, как «изгибаться». Для этого нам нужна обширная информация о клиенте, и КАМ должен уметь ее собрать и обработать.

Поэтому менеджмент ключевых клиентов — это невероятное занудство, регулярный сбор и анализ информации. Менеджмент ключевых клиентов — это систематический анализ. И слово «систематический» здесь ключевое. По сути, КАМ — это аналитик, сборщик информации, человек, который любит задавать вопросы и умеет это делать. А еще он должен уметь размышлять над тем, что ему ответили. Он должен быть отличным переговорщиком? Нет, не обязательно.

Интересный вопрос задал один студент бизнес-школы МИРБИС.

Вопрос: Ваше понятие менеджера по ключевым клиентам соответствует общепринятому?

Ответ: Да, в целом соответствует. Мы стараемся его более системно и точно формулировать. Но если говорить о стратегическом KAM, то нет, мы такого подхода нигде не встречали.

Вопрос: Получается, что стратегический менеджер по ключевым клиентам — это фактически руководитель отдела?

Ответ: Возможно, но, как правило, это группа людей. Почему? Потому что этой группе необходимы большая власть, полномочия и ресурсы, и они редко сконцентрированы в одних руках.

Стратегический KAM отвечает на следующие вопросы:

- кто работает с ключевыми клиентами — один менеджер по ключевым клиентам или целая команда;
- какие мы используем методы управления взаимоотношениями с КК;
- где мы ограничиваем права и зоны ответственности и регулируем риски от ошибочно принятых решений и ставим «защиту от дурака»;
- какие есть обязательства внутренних подразделений перед менеджером по ключевым клиентам;
- как мы формируем бюджет;
- как мы поступаем в случае возникновения исключительных ситуаций;
- какие KPI мы ставим менеджеру по ключевым клиентам.

По большому счету все эти ответы описывают оболочку вокруг KAM, и именно эта оболочка регламентирует его обязанности и определяет поведение.

Консультативный подход к продаже

Консультативные продажи — специальный подход, когда для продажи необходимо «нырнуть» в компанию и выяснить, что не так и что является причиной проблемы/запроса. Почему в той или иной ситуации консультант может себя так вести? Потому что клиенты ждут лекарство и, в принципе, готовы к тому, что оно будет горьким.

Менеджер (руководитель группы/отдела/подразделения)

Самая востребованная категория сотрудников, ради которой чаще всего создается кадровый резерв. Для начала проанализируем организацию всего процесса.

Что нужно?

1. Определить, какой тип менеджера понадобится в будущем.

   Задача эта не такая сложная. Для того чтобы ее решить, нужно оценить культуру компании и сформулировать, какие люди у вас смогут долго работать (психологический тип, склонности, восприятие неопределенности или полной определенности ☺, отношение к компании, по-простому лояльность).

   Опытный HR достаточно быстро это сделает, главное — не скатиться в политкорректное «лучшие люди» и the best of the best.

2. Описать менеджера или задачи, которые он будет решать в своих должностных рамках (например, в терминах компетенций, или отношений, или ценностей, или набора решаемых задач).

Здесь сложнее. Пока побеждает компетентностный подход, но все активнее о себе заявляет проблемно-ориентированный. Это значит перечисление и описание проблем и задач, которые человек способен решать на рабочем месте. И конечно, проблемно-ориентированный подход «прокрался» в обучение и развитие — этим частично можно объяснить современное увлечение симуляциями. В симуляции, как правило, создается искусственная среда, в которой участник должен столкнуться с проблемой/задачей.

3. Выбрать желающих. А вот здесь совсем непросто. Как выбирать?
   - Бросить клич: «Кто хочет?»
   - Спросить у руководителей: «Кто достоин?»
   - Обязать руководителей подобрать сотрудников и обосновать свой выбор.

   Важно понимать, что руководители видят в этих людях соперников и не горят желанием выделять способных. Поэтому необходимо административно ограничивать их власть. Для этого нужно сформировать единые критерии отбора в кадровый резерв. Приведем в пример несколько критериев.

   - **Опыт работы.** Как определить? Можно опираться на стаж работы в компании и итоги предшествующей оценки компетенций или аттестации.
   - **Лояльность к компании.** Как определить? Запросить рекомендации непосредственного руководителя и резюме кандидата.

- **Мотивация к работе в новой должности.** Как определить? Здесь уже сложнее. Многие сотрудники очень хотят попасть в кадровый резерв, чтобы чаще обучаться вместо выполнения рутинной работы, получить перспективы карьерного роста, повысить свою стоимость на рынке труда. Рекомендуем провести для них тесты на мотивацию, а на собеседовании уточнить, готов ли кандидат к переезду в другой регион РФ, чтобы работать там на вакантной позиции.

После первичного отбора рекомендуется провести оценку компетенций и по ее итогам определить окончательный список кандидатов в кадровый резерв. Оценку можно проводить дистанционно и очно.

К дистанционным методам можно отнести:

- интервью с кандидатами (очное, по телефону или в Skype). Используется на этапе первичной оценки мотивации, опыта, навыков;
- дистанционное тестирование и/или решение бизнес-кейсов;
- оценку компетенций методом 360 градусов.

Не рекомендуется полагаться только на оценку непосредственных руководителей, лучше включать их в комиссию и проводить оценку компетенций коллегиально. Кроме руководителей, в состав комиссии важно включить менеджеров по персоналу, менеджеров по обучению и развитию персонала, менеджеров по подбору персонала, руководителей подразделений, внешних консультантов.

Рекомендуемое количество экспертов — 3–5 человек. Можно привлечь исключительно внешних консультантов, но они вряд ли смогут прочувствовать корпоративную культуру компании, да и недешево это.

Очная оценка компетенций поможет определить, каких навыков не хватает кандидатам для того, чтобы быть эффективными в новой должности, какие навыки у них развиты уже сейчас, каков их потенциал.

К методам очной оценки компетенций относят:

- проведение деловых и ролевых игр;
- структурированное интервью по компетенциям;
- презентацию и защиту бизнес-проектов.

Эта процедура достаточно стандартна. И ей посвящено множество книг. Даже в книге «Управление продажами» она рассмотрена. Но, в действительности, литературы много.

4. Рассчитать потребность в кадровом резерве.

Для этого нужно оценить:

- годовой уровень текучести по должностям, подлежащим резервированию (%). Предположим, он составляет 18,7 %;
- продолжительность становления в должности (лет). Допустим, кандидату необходимо полгода, чтобы пройти адаптацию и становление в должности;
- количество кандидатов на финальном этапе отбора. Оптимально выбирать «своего» кандидата из троих финалистов.

Тогда пример расчета выглядит так: **18,7 % × 0,5 × × 3 = 28 %**.

Полученное значение показывает, какой процент от существующих позиций подлежит резервированию.

Если количество существующих позиций составляет, к примеру, 75, тогда в кадровом резерве на следующий период необходимо запланировать 21 место.

5. Запланировать и организовать обучение.

   Нужно выбрать методы обучения и решить, кто будет обучать резервистов. В последнее время в России эффективно используется внутреннее обучение с помощью системы корпоративного университета. Обучение проводится внутренними специалистами, которые имеют необходимую квалификацию и желание делиться знаниями и опытом. Если внутренних «преподавателей» не хватает или у них недостаточно педагогического опыта, рекомендуется привлекать внешних тренеров.

   Важно организовать стажировку резервистов на рабочем месте в рамках своего подразделения. Например, привлекать их к исполнению обязанностей руководителя на период его отпуска, дать возможность обучать новичков в качестве наставника, участвовать в подборе персонала, внедрять проекты, направленные на развитие бизнеса, в рамках своего подразделения или региона. Проектная работа, которую ведут резервисты, позволяет повысить рентабельность кадрового резерва.

6. Провести оценку компетенций на выходе.

   По окончании обучения необходимо снова провести оценку компетенций. Важно не только оценить уровень развития компетенций, но также сравнить динамику развития навыков в процессе обучения. Положительная динамика будет способствовать скорейшему становлению резервиста в новой должности.

7. Организовать продвижение резервистов.

   Данная процедура необходима, когда в компании функционирует несколько отделов продаж. Цель продвижения — информировать всех заинтересованных руководителей в появлении высокопотенциальных кадров. Для этого можно сформировать архив или виртуальную папку с информацией о резервистах: их резюме, результаты проведенных оценок, личностные характеристики, достижения.

   После проведения всех процедур резервистам будет достаточно пройти собеседование с потенциальным руководителем, для того чтобы занять вакантную должность.

   С какими трудностями можно столкнуться при формировании кадрового резерва?

   С тем, что этих сотрудников вам, возможно, придется защищать. От кого? От тех менеджеров, на позиции которых вы их собираетесь готовить. Как сильно защищать? Зависит от культуры компании. Именно корпоративная культура определяет возможность внедрения кадрового резерва. В компаниях, где управление централизовано

и решения принимаются главным лицом единолично, внедрение кадрового резерва будет практически невозможно. Точнее, возможно только на бумаге. В реальности может оказаться, что у таких руководителей свое представление о том, кто достоин занять руководящие позиции в их компании или подразделении. И их критерии, как правило, не имеют ничего общего с компетентностным подходом.

ГЛАВА 9

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБУЧЕНИЯ НАВЫКАМ ПРОДАЖ

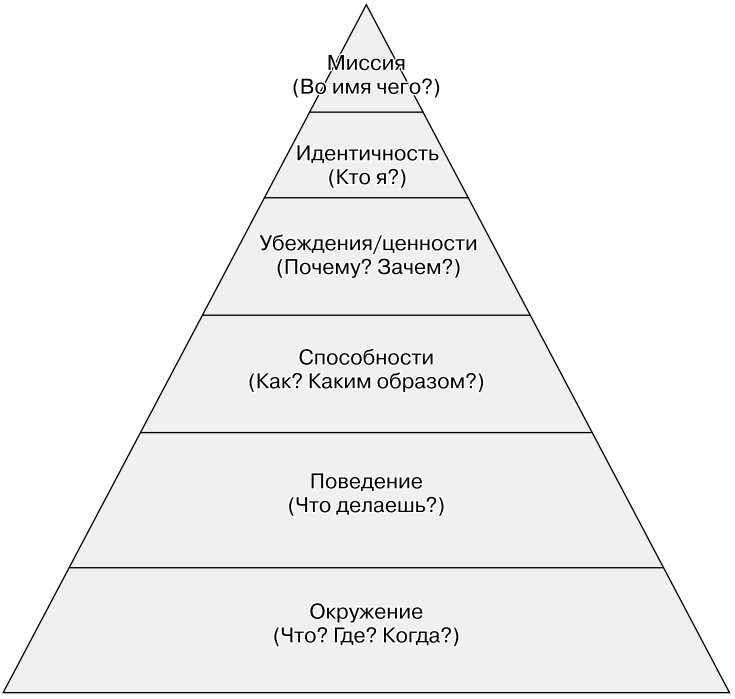
Как обещали в начале книги, остановимся подробнее на психологическом аспекте обучения навыкам продаж. В прошлых главах мы достаточно подробно обсудили, как проводить переговоры с помощью лингвоформ (метамоделей), и рассказали, как с помощью психологического тестирования определить уровень обучаемости сотрудников.

В той главе поговорим об общей модели построения обучения продажам с точки зрения психологии.

Когда работа над книгой уже была практически завершена и вносились последние правки, наше внимание

привлекла пирамида развития. Точнее, ее графическое изображение. Нам бросилось в глаза большое сходство с пирамидой логических уровней Роберта Дилтса. Она описывает структуру организации живой системы, такой как человек, фирма или общество. Эти уровни в системе (пирамиде) как полочки, на которые разложен наш внутренний мир.

Постараемся кратко и доступно описать эту модель. Разберем ее на уровне отдельно взятого человека. Аналогичным образом модель работает и для фирмы, и для общества.



Потратив совсем немного времени на знакомство с этой моделью, вы получите мощный инструмент для понимания процессов и событий, происходящих вокруг вас. С точки зрения обучения продажам пирамида Дилтса поможет понять, на каком уровне происходит застревание при формировании стратегии и тактики компании, USP и многого другого.

Каждый уровень пирамиды связан с другими и влияет с разной степенью интенсивности (зависит от иерархии и расстояния между уровнями). Изменения на верхнем уровне будут неизбежно вызывать изменения на нижних уровнях. В то время как изменения на нижних уровнях не обязательно вызывают изменения на верхних.

Формирование каждого логического уровня в основном происходит снизу вверх.

Логические уровни (от низшего к высшему):

- *окружение* — уровень реакции;
- *поведение* — уровень действия;
- *способности* — уровень источников и направления;
- *убеждения и ценности* — уровень дозволения и мотивации;
- *идентичность* — какую социальную роль я играю, кто я;
- *миссия* — видение, смыслы, духовный уровень.

Описание уровней

Каждая «полочка» пирамиды предназначена для хранения совершенно определенного вида информации.

То есть каждый логический уровень обозначает какую-то часть субъективного опыта.

Окружение — это условия, среда обитания, окружающий мир, предметы, люди, места, даты, сроки и все, что нас окружает. Это то, с чем мы сталкиваемся в повседневной деятельности.

Поведение — все, что связано с деятельностью человека (организации), уровень, отвечающий на вопрос «Что делает?». Посвящен информации об изменениях и движениях.

Поведение (действия) — это, собственно, сама деятельность человека. Так как действия производятся над чем-то (с чем-то, где-то или когда-то), этот логический уровень включает в себя как неотъемлемую составляющую нижний уровень — окружение.

Просьбы и требования, а также подавляющее число служебных манипуляций (приказы руководства что-то сделать, командование, указания и т. п.) находятся на этих двух логических уровнях. В конечном счете на них и происходит наша жизнь. На этих уровнях находится то, к чему в итоге сводится большинство наших целей (получение удовольствия, переживание эмоций, общение, деньги, секс, изучение чего-то интересного).

Способности — это уровень источников и направления движения, уровень опыта, который стоит за нашим непосредственным восприятием окружения. На этом уровне объединяются разные алгоритмы и стратегии, соотносящиеся с поведением и отвечающие на вопрос

«Как?». Способности обусловливают выбор поведения, своего рода внутренние ресурсы нашего поведения, источники движения.

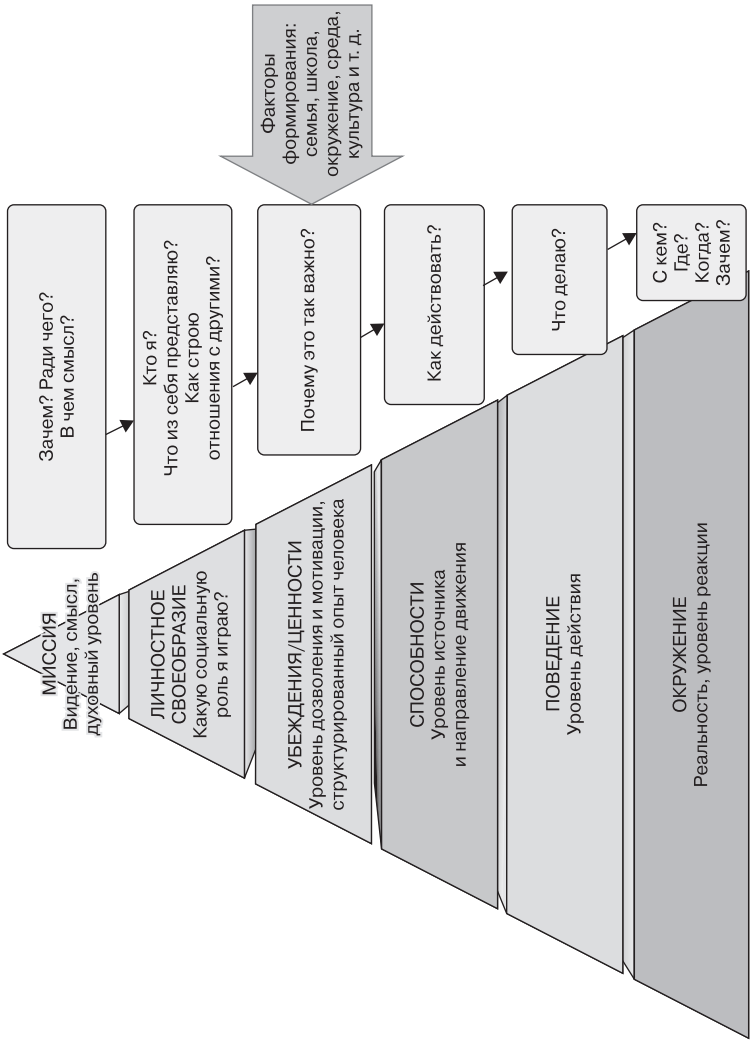
Убеждения и ценности — это то, о чем человек говорит, когда отвечает на вопрос «Почему я это сделал?». На этом уровне структурируется весь опыт человека как личности. Убеждения и ценности формируются под влиянием разных факторов: семьи, школы, окружения, среды, культуры и т. д.

Идентичность — с какой личностной ролью (роль, которую вы преимущественно играете: шут, мать, бизнесмен, друг, любовник, ребенок, мачо, учитель и т. д.) или самоощущением связана проблема или результат. Главный вопрос здесь «Кто я?». Какие убеждения, ценности, способности и поведение ассоциируются с различными ролями? Ради чего исполняется та или иная роль?

Миссия — духовный уровень. Он относится к нашему ощущению чего-либо, что выходит за видение себя самого, и включает видение больших систем, связанных с конкретными ролями, ценностями, убеждениями, мыслями, действиями или ощущениями. Этот уровень относится к тому, что может являться видением или «духом» личности, группы или организации. Это стратегический уровень, отвечающий на вопросы «Зачем? Ради чего? В чем смысл?».

Какова польза от пирамиды Дилтса?

Решение долго не решаемых задач, избавление от деструктивных привычек.


Факторы формирования: семья, школа, окружение, среда, культура и т. д.
Зачем? Ради чего? В чем смысл?
Кто я? Что из себя представляю? Как строю отношения с другими?
Почему это так важно?
Как действовать?
Что делаю?
С кем? Где? Когда? Зачем?
МИССИЯ
Видение, смысл, духовный уровень
ЛИЧНОСТНОЕ СВОЕОБРАЗИЕ
Какую социальную роль я играю?
УБЕЖДЕНИЯ/ЦЕННОСТИ
Уровень дозволения и мотивации, структурированный опыт человека
СПОСОБНОСТИ
Уровень источника и направление движения
ПОВЕДЕНИЕ
Уровень действия
ОКРУЖЕНИЕ
Реальность, уровень реакции

> Никакую проблему нельзя решить на том уровне, на котором она возникла.
>
> А. Эйнштейн

Есть проблемы, которые мы тянем за собой долгое время, а решить не можем. И вроде бы осознаем, в чем причина, но избавиться от привычки опаздывать или выучить язык никак не можем.

Было отмечено, что решение (то, что может сдвинуть с мертвой точки проблему) находится на два уровня выше самой проблемы.

Рассмотрим примеры. Привычка опаздывать находится на уровне «Поведение». Значит, решение надо искать на два уровня выше — «Убеждения/ценности». То есть решить проблему опозданий поможет переосмысление ценности «Быть человеком своего слова».

Трудности в общении с определенными людьми, скорее всего, берут начало на уровне «Окружение». Искать решение лучше не на уровне «Поведение» (вести себя с ними определенным образом), а на уровне «Способности» — развить в себе навыки убеждения, вовлечения, аргументации.

Если вы считаете, что трудности с иностранным языком связаны у вас с уровнем «Способности», ищите ключ к решению в своей идентичности — в роли, которую вы

хотите сыграть, зная язык. Например, «я супер-пупер-успешный менеджер, который свободно путешествует по всему миру, не ведая преград».

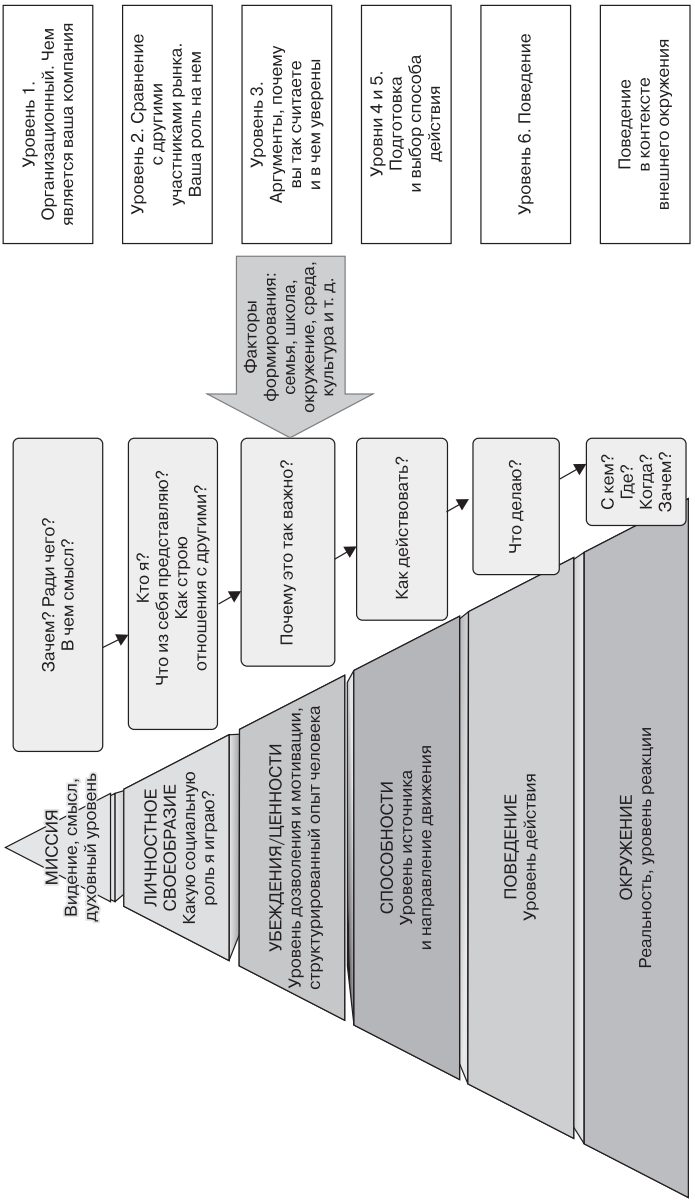
Аналогичным образом можно разбирать корпоративные проблемы.

Представьте, что у компании отсутствует миссия, формулировка которой — забота хозяев и партнеров. Следуя по логическим уровням вниз, становится понятно, что определить веру и ценности, которые нужно донести до сотрудников, не представляется возможным. Практически, наверное, это возможно, но тогда у сотрудников появятся навыки, которые не приведут к эффективному продвижению товара на рынок. Ну а про действия таких работников и говорить бессмысленно. Думаем, что каждый когда-то наблюдал подобное. Этот пример наглядно демонстрирует вовлеченность всех уровней управления компанией в процесс продвижения товара.

Соединив возможности применения пирамиды логических уровней Дилтса с психологическим тестированием кандидатов на должность и сотрудников отделов продаж, можно получить весьма эффективную основу для понимания процесса обучения продажам (методология подробно изложена в нашей книге).

Любой сотрудник отдела продаж обслуживает пирамиду Дилтса организации. Именно так — обслуживает. А для этого ее нужно узнать, понять и принять. И вести себя в соответствии с ней.

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
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
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


Уровень 1.
Организационный. Чем является ваша компания
Уровень 2. Сравнение с другими участниками рынка. Ваша роль на нем
Уровень 3.
Аргументы, почему вы так считаете и в чем уверены
Уровни 4 и 5.
Подготовка и выбор способа действия
Уровень 6. Поведение
Поведение в контексте внешнего окружения
Факторы формирования: семья, школа, окружение, среда, культура и т. д.
Зачем? Ради чего? В чем смысл?
Кто я? Что из себя представляю? Как строю отношения с другими?
Почему это так важно?
Как действовать?
Что делаю?
С кем? Где? Когда? Зачем?
МИССИЯ
Видение, смысл, духовный уровень
ЛИЧНОСТНОЕ СВОЕОБРАЗИЕ
Какую социальную роль я играю?
УБЕЖДЕНИЯ/ЦЕННОСТИ
Уровень дозволения и мотивации, структурированный опыт человека
СПОСОБНОСТИ
Уровень источника и направление движения
ПОВЕДЕНИЕ
Уровень действия
ОКРУЖЕНИЕ
Реальность, уровень реакции

Вообще, когда одна концепция получает подтверждение от другой (да еще из иной области знаний) — это хороший знак! Некая верификация моделей с подходом. Тем более когда подтверждение приходит с «верхнего уровня» — с более высокого уровня абстракции. Пирамида логических уровней Дилтса и есть этот более высокий уровень.

Удачи в обучении!

Алексей Назаров,
Мария Медведева,
Сергей Сотников

Обучение и развитие менеджеров отдела продаж

Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России»

Заведующая редакцией	*В. Малышкина*
Ведущий редактор	*Н. Гринчик*
Литературный редактор	*О. Андросик*
Художественный редактор	*С. Маликова*
Корректоры	*О. Андриевич, Е. Павлович*
Верстка	*Г. Блинов*

Изготовлено в России. Изготовитель: ООО «Прогресс книга».
Место нахождения и фактический адрес: 191123, Россия, г. Санкт-Петербург,
ул. Радищева, д. 39, к. Д, офис 415. Тел.: +78127037373.

Дата изготовления: 04.2018. Наименование: книжная продукция.
Срок годности: не ограничен.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 034-2014, 58.11.12 —
Книги печатные профессиональные, технические и научные.

Импортер в Беларусь: ООО «ПИТЕР М», РБ, 220020, г. Минск, ул. Тимирязева,
д. 121/3, к. 214, тел./факс: 208 80 01.

Подписано в печать 10.04.18. Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Усл. п. л. 14,000.
Тираж 1500. Заказ 0000.

КНИГА-ПОЧТОЙ

ЗАКАЗАТЬ КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР» МОЖНО ЛЮБЫМ УДОБНЫМ ДЛЯ ВАС СПОСОБОМ:

- на нашем сайте: **www.piter.com**
- по электронной почте: **books@piter.com**
- по телефону: **(812) 703-73-74**

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ОПЛАТЫ:

- Наложенным платежом с оплатой при получении в ближайшем почтовом отделении.
- С помощью банковской карты. Во время заказа вы будете перенаправлены на защищенный сервер нашего оператора, где сможете ввести свои данные для оплаты.
- Электронными деньгами. Мы принимаем к оплате Яндекс.Деньги, Webmoney и Kiwi-кошелек.
- В любом банке, распечатав квитанцию, которая формируется автоматически после совершения вами заказа.

ВЫ МОЖЕТЕ ВЫБРАТЬ ЛЮБОЙ УДОБНЫЙ ДЛЯ ВАС СПОСОБ ДОСТАВКИ:

- Посылки отправляются через «Почту России». Отработанная система позволяет нам организовывать доставку ваших покупок максимально быстро. Дату отправления вашей покупки и дату доставки вам сообщат по e-mail.
- Вы можете оформить курьерскую доставку своего заказа (более подробную информацию можно получить на нашем сайте www.piter.com).
- Можно оформить доставку заказа через почтоматы (адреса почтоматов можно узнать на нашем сайте www.piter.com).

ПРИ ОФОРМЛЕНИИ ЗАКАЗА УКАЖИТЕ:

- фамилию, имя, отчество, телефон, e-mail;
- почтовый индекс, регион, район, населенный пункт, улицу, дом, корпус, квартиру;
- название книги, автора, количество заказываемых экземпляров.

БЕСПЛАТНАЯ ДОСТАВКА:

- курьером по Москве и Санкт-Петербургу при заказе на сумму **от 2000 руб.**
- почтой России при предварительной оплате заказа на сумму **от 2000 руб.**