

Наталья Гаршина

**Как построить  
систему  
обучения,  
помогающую  
увеличить  
продажи  
и качество  
клиентского  
сервиса**

Case-study: основано на реальном опыте

Наталья Гаршина

**Как построить систему обучения,  
помогающую увеличить продажи  
и качество клиентского сервиса**

«Издательские решения»

## **Гаршина Н.**

Как построить систему обучения, помогающую увеличить продажи и качество клиентского сервиса / Н. Гаршина — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-832294-5

Как построить систему внутреннего обучения сотрудников отдела продаж без привлечения внешних экспертов. Как внедрить технологию непрерывного обучения и проверки знаний. Как получать от сотрудников прогнозируемый результат. Как улучшить показатели продаж и клиентского сервиса с помощью системы управления знаниями.

ISBN 978-5-44-832294-5

© Гаршина Н.  
© Издательские решения

# Содержание

Об авторе	6
Вместо предисловия	7
Конец ознакомительного фрагмента.	9

# **Как построить систему обучения, помогающую увеличить продажи и качество клиентского сервиса**

**Наталья Гаршина**

*Как построить систему обучения, помогающую увеличить  
продажи и качество клиентского сервиса*

*Case-study: основано на реальном опыте<sup>1</sup>*

© Наталья Гаршина, 2016

© Александр Лопатин, дизайн обложки, 2016

ISBN 978-5-4483-2294-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Об авторе



Автор: Наталья Гаршина, консультант по управлению, эксперт-практик в сфере организационного развития и управления изменениями.

Опыт работы на должностях директора по персоналу, директора по организационному развитию, консультанта по управлению более 15 лет. Практический опыт внедрения организационных изменений: построение системы внутреннего обучения и развития, оптимизация затрат на фонд оплаты труда, управление вовлеченностью и лояльностью персонала, развитие корпоративной культуры как инструмента для повышения конкурентоспособности бизнеса, построение самообучающихся организаций.

## Вместо предисловия

Данная книга написана на основе опыта построения **системы внутреннего обучения**<sup>2</sup> в различных компаниях. Внедрение подобных систем подготовки персонала позволило существенно повысить эффективность работы сотрудников отдела продаж, что отразилось на показателях продаж, даже в условиях спада потребительского спроса. Кроме того, компании, внедрившие подобную систему обучения, повысили качество клиентского сервиса, а значит, усилили свои конкурентные позиции. Сотрудники отдела продаж получили практические инструменты для управления отношениями с клиентами и осуществления эффективных продаж.

Дополнительные результаты, которые получило руководство организаций после внедрения системы обучения в отделах продаж:

- Минимизацию зависимости от конкретных сотрудников – «сотрудников-звезд»
- Снижение затрат на фонд оплаты труда
- Получение прогнозируемого результата работы отдела
- Стабильную мотивацию сотрудников на улучшение показателей своей работы

### Для кого эта книга?

Эта книга для всех, кто отвечает за продажи, за привлечение новых клиентов, за развитие отношений с клиентами: для руководителей отделов продаж, директоров по продажам, коммерческих директоров, директоров по развитию, а также для тех, в чьи планы входит развитие собственной карьеры в сфере продаж или управления. Эта книга также для тех, кто отвечает за организацию процесса обучения сотрудников отдела продаж: менеджеров по обучению, hr-специалистов, менеджеров по развитию и т. д. Если перед вами стоит задача **построить систему внутреннего обучения сотрудников отдела продаж**, но вы не знаете с чего начать – открывайте книгу и действуйте по описанному алгоритму, учитывая специфику вашей компании.

### Что такое эффективная система внутреннего обучения?

*Внутреннее обучение можно назвать эффективным тогда, когда полученные в ходе обучения знания превращаются в навыки, а навыки становятся инструментом для решения практических бизнес-задач. Т.е. сотрудники отдела продаж компании должны приобрести не знания вообще, а конкретные навыки: привлечение новых клиентов именно в эту компанию, совершение выгодных именно для данной компании сделок, увеличение объема продаж данной продукции или услуг.*

Каждая компания самостоятельно ставит перед собой цели в области продаж. Для кого-то это объем продаж, для кого-то – прибыль на единицу проданной продукции, для кого-то – увеличение среднего чека, количества новых клиентов и т. д. Тема показателей эффективности системы продаж компании – это тема для отдельного кейса, и в данном пособии не рассматривается. Здесь мы рассмотрим алгоритмы достижения уже установленных компанией показателей за счет внедрения **системы внутреннего обучения**.

---

<sup>2</sup> Здесь и далее под системой внутреннего обучения понимается система непрерывного развития профессиональных навыков сотрудников без привлечения внешних экспертов, с использованием знаний, накопленных внутри компании.

Хочу обратить внимание читателей на то, что я совсем не против приглашения внешних экспертов для обучения сотрудников. Я за сочетание различных форм обучения: и за приглашение внешних экспертов, и за обучение сотрудников на открытых курсах и тренингах. Но, прежде чем формировать бюджет на внешнее обучение, очень полезно провести анализ ситуации и определить, какие знания есть в недрах собственной компании, кто из топ-менеджеров может выступить в качестве эксперта или руководителя практики, какие бизнес-процессы приводят нас к достижению запланированных показателей и что в этих бизнес-процессах мы можем улучшить самостоятельно.

Приведу пример высказываний сотрудников одной из компаний, в которой обучение проводилось регулярно с помощью приглашенных тренеров. Обучение, безусловно, приносило результаты. Сразу после тренинга менеджеры отмечали подъем и воодушевление, накал позитивных эмоций. Но эффект *wow* сменялся вопросами сразу после выхода менеджеров «в поля». Вот как они сами описывали свои ощущения:

*«После тренинга у меня появилось системное понимание, как строить разговор с клиентом. Однако хочется отметить, что методика отработки возражений будет более эффективной с практической точки зрения, если у нас появится больше информации о реальных конкурентных преимуществах продукции, с которой мы работаем».*

*«Рынок настолько насыщен предложениями конкурентов, что хорошая теория, которой нас вооружили на тренинге, работает только в комплексе с абсолютным пониманием конкурентных преимуществ нашего продукта».*

*«Хотелось бы собрать воедино все наши „фишки“, реальные предметы гордости, наши отличия и уникальные конкурентные преимущества, чтобы уверенно презентовать это клиентам».*

*«Может быть, нам стоит чаще собираться с отделом маркетинга на „мозговой штурм“, так как мы (менеджеры по продажам – прим. автора) являемся носителями реальных потребностей клиентов, мы первые узнаем, что им действительно необходимо. Одним словом, хотелось бы к хорошей теории, полученной на тренинге, приложить абсолютно практические вещи – потребности наших клиентов и возможности наших продуктов».*

Современные подходы к бизнес-обучению заключаются в переходе от **обучения конкретных сотрудников к обучению всей организации** через изменение технологии работы, внедрение системы управления знаниями. В ее основе лежат накопленные в недрах компании интеллектуальные продукты: знания о товарах и услугах, технологиях, сервисах, конкурентных преимуществах. Добавим к этому навыки продаж, стандарты делового общения, дресс-код, деловой этикет. И весь этот интеллектуальный багаж должен быть достоянием компании, а не конкретного менеджера. Кроме того, чаще всего весь этот потенциал уже есть в компании, но скрыт в головах конкретных людей. Задача обучения – зафиксировать лучшие практики и эталонное поведение, выработать собственные стандарты для обучения сотрудников.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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