



Virtuelni trening prodaje

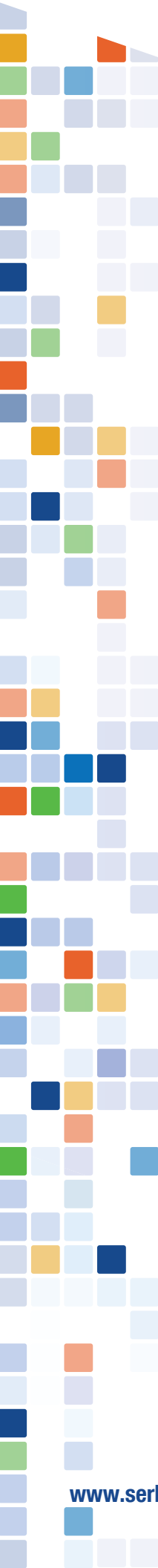
Realni poslovni rezultati



Pregled sadržaja



- Izazovi kod povraćaja uložених sredstava
- Koliko brzo zaboravljamo
- Zašto plaćati učenje koje nije održivo?
- Ostvarivanje maksimalnog povraćaja ulaganja putem obuke na daljinu
- WALT faktor
- Pet kritičnih elemenata
 - Sponzorstvo
 - Učešće
 - Implementacija
 - Arhiviranje
 - Isporuke
- Pružanje merljive organizacione vrednosti
- Rezime



Profesionalci u prodaji nikada nisu bili pod većim pritiskom da rade na najvišem nivou, da ublaže nedostatak prihoda i da ugrabe i iskoriste mogućnosti.

Lideri se suočavaju sa stvarnim i sve većim pritiskom da donose poslovne rezultate u okviru stalnih tržišnih promena i ograničenja.

Jedan od najvećih izazova sa kojima se lideri prodaje suočavaju je poboljšanje nivoa veština i performansi prodajnih timova. Svaki program sadržao bi značajan element obuke licem u lice. Ništa ne može zameniti iskustvo učenja ljudi koji rade zajedno u sobi sa trenerom svetske klase.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)





Nije uvek moguće ili praktično odvesti ljude **iz njihove poznate teritorije i u učionicu.**



U zavisnosti od geografskog položaja i veličine prodajnih timova i prepreka kod putovanja, uobičajena učionica može se pokazati ometajućom i skupom. Tome treba dodati i otrežnjujuću stvarnost koju je Harvard Business School citirala dokazima koji sugerišu da mnoge kompanije ne uspevaju da primene lekcije iz obuke u nova poslovna ponašanja, a izazov postaje još zastrašujući.

Sve u svemu, tradicionalni pružaoci obuke su pred izazovom kao nikada ranije da dokažu povraćaj ulaganja. Uz globalnu potrošnju preko 360 milijardi dolara godišnje na obuku vezanu za posao i uz pritiske da se obezbedi tako intenzivna produktivnost prodaje, pod još većom su lupom, kao i paralelno obaveza da se vrednost ovih investicija dokaže povećanjem uticaja i smanjenjem troškova.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)

ISTRAŽIVANJE POKAZUJE

DRAMATIČAN GUBITAK ZADRŽAVANJA KLIJENATA

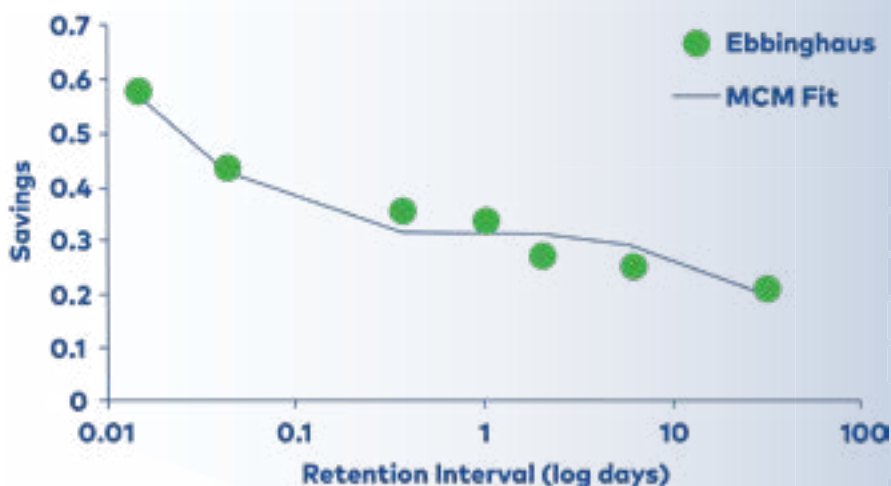
NAKON POČETNOG ISKUSTVA UČENJA

Ulaganje u profesionalni razvoj treba razmotriti u kontekstu brzine kojom učenje bledi. Ovo odustajanje je posebno izraženo u tradicionalnoj obuci u učionicama, gde su informacije obično predstavljene u statičnom obliku, a akcenat je na predavanju u stilu predavanja samo sadržaja. Klasični Ebbinghausov eksperiment „Zaboravna kriva“ je bio ponovljen mnogo puta i uvek pokazuje dramatičan gubitak zadržavanja klijenata nakon početnog iskustva učenja kada sadržaj nije efikasno ojačan.

PREGLED SADRŽAJA

PRETHODNO

SLEDEĆE





Svako od nas uči svojim jedinstvenim tempom. I svako od nas zaboravlja svojim jedinstvenim tempom. Idealno bi bilo da organizacije plaćaju samo za učenje koje zapravo rezultira poboljšanjem učinka.

Kako učenje utiče na pojedince? **Lična relevantnost i potkrepljenost.**



Postati relevantan i potkrepljen znanjem predstavljaju ključni element da bi se učenje nastavilo i rezultiralo promenama navika i ponašanja kod polaznika.

Ako polaznik ne može da primeni učenje direktno na svoje svakodnevne rutine i za to mu se ne pruži podrška i pomoć, tada će naučeni sadržaj brzo izbledeći, zamenjen drugim aktivnostima i prioritetima. A ako se obuka ne bavi nad trenutnim prodajnim izazovom koji je prioritet, izbledeće još brže.

Sasvim je jasno da održavanje jednog treninga nije dovoljno da bi se stvorila i održala merljiva promena ponašanja koje dovodi do uvećanog prihoda.

Strateška je greška pretpostaviti da će jedan trening, u bilo kojoj oblasti, dovesti do dugotrajne promene ponašanja. Kao što je Aristotel rekao, „Jedna lasta ne čini proleće“.

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

KAKO LIDERI MOGU DA PREPOZNAJU REALNO ISPLATIVI PROGRAM OBUKE NA DALJINU.

Tako što će za početak prekinuti sa univerzalnim razvojem veština, obično povezane sa tradicionalnom obukom prodajnog tima, i čineći obuku relevantnijom i za kompanije i za pojedince. To znači da se više fokusiraju na jedinstveno iskustvo učenja svakog pojedinačnog učesnika, a manje na prioritete tradicionalnog treninga, koji imaju tendenciju da za svakog člana tima primenjuju isto iskustvo učenja.

Istovremeno, oni mogu da se pobrinu da ono što prodavac usvaja kao novo znanje bude precizno usklađeno sa poslovnom potrebom (npr. stopa zatvaranja) na koju se može uticati i izmeriti kroz merljive promene ponašanja.

Obuke koje prođu test povraćaja investicija („ROI test“) kao efikasne i isplative, mi verujemo, moraju da se zasnivaju na potpuno novom modelu učenja za učesnike, model koji u potpunosti koristi današnje obimne online platforme. Ako to ne uspemo, naše inicijative za učenje mogu biti samo informativne bez pružanja istinski produktivnog učenja za radno mesto bilo kog člana prodajnog tima.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)



WALT FAKTOR

Nedavna istraživanja sugerišu da lideri koji žele da stvore bolje poslovne rezultate usavršavanjem svojih prodajnih timova moraju da izvrše određene strateške promene u načinu na koji pristupaju razvoju osoblja, prelazeći sa pristupa učenja zasnovanom na teoriji, na praktičnu obuku prilagođenu radu (WALT-Work-Aligned Learning Thread).

Najvažnije promene navedene su u donjoj tabeli:

TRADICIONALNI PRISTUP	PRAKTIČNI PRISTUP
Jedinstvena obuka za ceo tim, koje je dizajniralo i izvelo odeljenje za obuku	Sveobuhvatna neprekidna obuka koju su zajedno kreirali i sponzorisali vođa prodaje, odeljenje za obuku, spoljni partneri i rukovodstvo kompanije; vrlo prilagodljiv za svakog pojedinačnog učenika
Uživo; malo ili bez dodatnog materijala za učenje; prodajni tim mora da bude fizički prisutan	Online; dodatni materijal za učenje; vrlo fleksibilan; prodajni tim može prisustvovati putem interneta i dobiti dodatni materijal u pogodno vreme
Standardni sadržaj; ponavlja se kvartalno	Zasnovan na određenom projektu; u skladu sa definisanim ciljevima prodajnog tima
Ciljano na određene funkcije tima; malo ili nimalo interakcije sa menadžmentom	Snažno integrisan sa menadžmentom; dodatni sadržaj za vođenje prodaje tokom sesije sa trenerom u četiri oka (virtuelnog ili lično)
Cilj: izvođenje obuke	Cilj: Ciljana, merljiva promena ponašanja kroz učenje
Procena naučenog zasnovana na testovima	Procena stvarnog uticaja na poslovanje prema unapred određenim merilima

PREGLED SADRŽAJA

PRETHODNO

SLEDEĆE



WALT FAKTOR (NASTAVAK)

Jedan od načina da se rezimira primena ovog pristupa je: izbegavanje izvođenja obuke kao događaja na kojem učesnike podučava stručnjak. Umesto toga, učenje se vidi kao niz aktivnosti koje podržavaju određeni poslovni cilj. Obuka prilagođena radu (WALT) će:

- Primeniti nove tehnike i radne modele u praksi
- Doneti kompaniji koristi od učinka
- Omogućiti učesnicima da iskuse uspeh i kratkoročno i dugoročno
- Pružiti učenje kroz praktičnu primenu
- Integrisati strateške ciljeve vođstva svakodnevnim radom na prvoj liniji fronta
- Pružiti mogućnost vođama da se ponašaju kao treneri



WALT, drugim rečima, je neprekidna priča o učenju prilagođena specifičnom učenju, kao podrška jasnom poslovnom cilju. Nije jednokratni događaj usmeren na sve zaposlene.

A učenje na daljinu može biti idealno sredstvo kojim je ta priča najbolje povezana sa današnjim mobilno povezanim prodajnim timovima.

[PREGLED SADRŽAJA](#) [PRETHODNO](#) [SLEDEĆE](#)

PET KRITIČNIH ELEMENTA

Naše iskustvo u Sandleru je da postoji pet ključnih elemenata uspešnog programa učenja na daljinu za prodajni tim.



1 SPONZORSTVO

Viši rukovodioci predstavljaju aktivnu, vidljivu podršku programu. Njegov krajnji cilj je precizno definisan i odobren od najvišeg rukovodstva kompanije. Na početku programa vođe kompanija jasno stavljaju do znanja da je ovo poslovna inicijativa koja uključuje sve članove tima i da će se od svakog člana prodajnog tima očekivati da nauči i primeni nove veštine. Ova inicijativa će biti procenjena na kraju.

PREGLED SADRŽAJA

PRETHODNO

SLEDEĆE

2 UČEŠĆE

Sva učenja su zasnovana na direktnom, aktivnom učešću tima. Ovo započinje na početku i ima dva oblika.

Predradnja: Učesnici budu zamoljeni da se izjasne o svojim programskim ciljevima pre formalnog početka. Podelje lične uvide i iskustva o temama kao što su:

- Njihova iskustva o uspehu
- Ključni izazovi sa kojima se suočavaju
- Promene na njihovom tržištu
- Aktivnost konkurencije koju su otkrili
- Određene potrebe kupaca koje su otkrili

Postoji mnogo tehnoloških platformi dostupnih za podršku predradnje i druge faze učešća, od najjednostavnijih videokonferencijskih sistema putem otvorenih platformi kao što je Moodle, do sistema za upravljanje učenjem velikih organizacija.

Saradnja tokom procesa učenja: Veće grupe podeljene su u manje timove, a spoljni voditelj programa dodeljuje specifične odgovornosti svakoj. Oni se mogu ili ne moraju povezati sa istim ciljem ponašanja. A ako je cilj ponašanja isti u svim timovima, možda postoji element konkurencije koji pomaže procesu. Tim predlaže najbolje prakse, odobrava ih ili dorađuje voditelj programa i primenjuju se u stvarnim poslovnim situacijama.

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE



3 IMPLEMENTACIJA

Praktična primena novih tehnika i ponašanja je osnovna aktivnost učenja, a ovo je srž programa. Pojedinačni članovi tima rade nove stvari zarad poslovnog cilja i usput dobijaju podučavanje i podršku.

Uobičajeno implementacija zahteva pripremno upoznavanje i vežbanje, a zatim proveru od strane voditelja programa nakon primene nove tehnike.

Često je provera napretka od vitalnog značaja za održavanje iste motivisanosti i zamaha kod svakog člana prodajnog tima. Postoje dva osnovna oblika provere napretka:

Unutrašnji ili suštinski, gde učesnici podučavaju i podržavaju jedni druge kako bi procenili sopstveni dosadašnji rad ili vežbanje tehnika tokom video sesija. (Ovi snimci se mogu čuvati za kasniju procenu i razgovor sa voditeljem programa.)

Spoljašnji ili sporedni, gde voditelj programa pruža direktne povratne informacije.

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE



4 ARHIVIRANJE

Glavna prednost obuke prilagođene radu (WALT) u odnosu na tradicionalne metode za učenje licem u lice je razvoj arhive odnosno mogućnost čuvanja podataka po završetku obuke.

Iskustvo timova i pojedinaca i razvoj specifičnih najboljih praksi dragocena su prateća imovina. Da bi zaštitili tu imovinu, relevantne dokumente, audio i video zapisi se čuvaju u formatu kojem osoblje može da pristupi. U bilo kojoj vrsti grupnog učenja, neki učesnici će imati natprosečni apetit za dalje učenje; mogu se obratiti arhivi za materijal koji podržava taj samorazvoj.

Ove arhive su ključne jer omogućavaju učesnicima da uče u vremenu i tempu koji im odgovaraju. Voditelj programa kontinuirano otprema novi sadržaj u arhivu čime se materijal sve više razvija. Naročito važan deo arhive je Priručnik (Playbook), o kome se govori u nastavku.



PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**

5 ISPORUKE

Mnogo je ciljanih rezultata koje može da stvori obuka prilagođena radu (WALT). Oni uključuju:

- Poboljšanje specifičnih dogovorenih pokazatelja (kao što su poboljšani pokazatelji zatvaranja ili postizanje određenog cilja prihoda nakon povećanja cena)
- Stvaranje i odobravanje planova rasta ključnih kupaca ili teritorijalnih planova razvoja
- Planove za lansiranje novog proizvoda
- Planove za projekte ponovnog pozicioniranja
- Priručnik (Playbook)

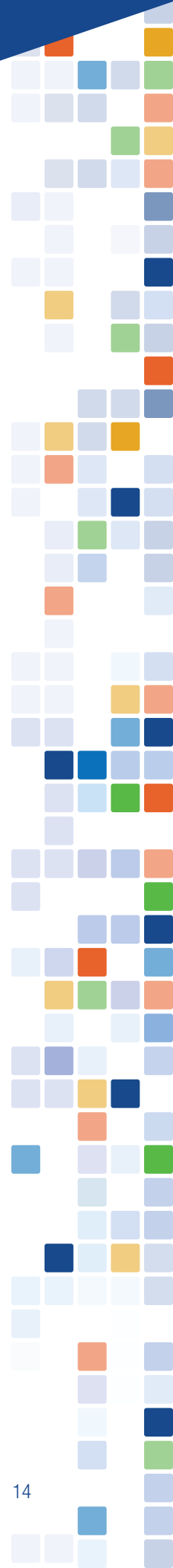
Od svih ovih, Priručnik (Playbook) nosi možda najtrajniju isporučenu vrednost za organizaciju. Ovo je dokumentovani skup tehnika, metodologija i osnovnih informacija koje je tim prikupio i odobrio voditelj programa. Priručnik (Playbook) predstavlja osnovu prodajne „Standardne operativne procedure“ za buduće projekte.

Bilo koji Priručnik (Playbook) po definiciji sadrži detaljan, korak po korak plan akcije. Upravo ovaj akcioni plan čini dokument toliko vrednim kao izlazna vrednost obuke prilagođene radu (WALT).

Priručnik (Playbook) predstavlja intelektualni kapital prodajnog tima. Kompanije ih često ugrađuju kao deo integrisan sa timom za upravljanje odnosa sa klijentima (CRM).

PREGLED SADRŽAJA **PRETHODNO** **SLEDEĆE**





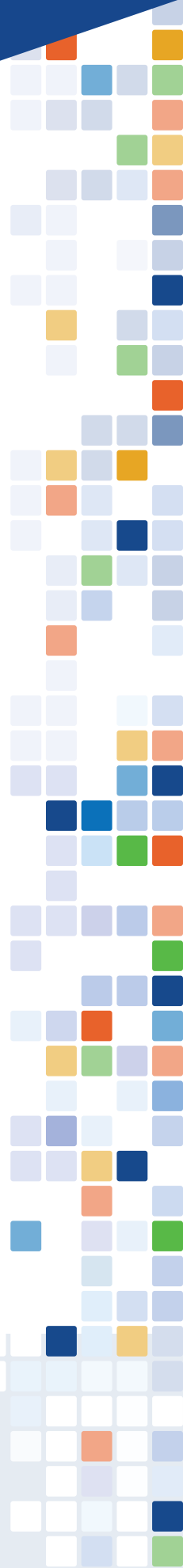
PRUŽANJE MERLJIVE **ORGANIZACIONE VREDNOSTI**



Obuke prilagođene radu (WALT) su dizajnirane da u potpunosti iskoriste današnje inovativne, fleksibilne alate za daljinsko učenje. Celokupna svrha ove vrste obuke je osnaživanje pojedinačnih učesnika i isporučivanje merljive vrednosti kompaniji pomoću najsavremenije komunikacione tehnologije. Step postizanja oba ova cilja procenjuje se kontinuirano stalnom procenom rezultata (naročito ciljeva povezanih sa ključnim poslovnim pokazateljima i Priručnicima (Playbooks) koji podržavaju njihovo postizanje) od strane višeg rukovodstva.

Obično timovi predstavljaju napredak i rezultate svog rada rukovodećem timu za procenu koji pruža povratne informacije i, u većini slučajeva, postavlja novi set ciljeva za buduće obuke prilagođene radu (WALT).

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO SLEDEĆE



REZIME



Sa potrebom da se maksimalizuju veštine prodajnog tima na najvišem nivou i rastućim logističkim i troškovnim ograničenjima sa kojima se suočavaju vođe okupljajući timove za konvencionalnu obuku u učionici, lideri moraju da se prilagode i usvoje novi set najboljih praksi. Među njima je i model učenja na daljinu koji podržava pažljivo dizajniran model obuke prilagođen radu koji učenje čine aktivnim, a ne jednim događajem, statičnim studijama i sadržaje vođene predavanjima, i dinamičnim iskustvom učenja, koje donosi merljiva poboljšanja u poslovnim rezultatima za pojedince, tim i kompaniju.

Da biste saznali više, obratite se lokalnom Sandler treneru.

PREGLED SADRŽAJA PRETHODNO

KO JE SANDLER Sandler je organizacija za korporativni razvoj i obuku koja opslužuje velike multinacionalne kompanije, kao i mala i srednja preduzeća. Nudimo čitav niz rešenja za obuku zasnovanu na rezultatima dizajniranih da se bave širokim spektrom poslovnih pitanja u prodaji, upravljanju i vođstvu. Ova rešenja su dostupna putem višestrukih modaliteta isporuke, uključujući lične instruktore, virtualne instruktore i Online na zahtev, kako bi našim klijentima pružili fleksibilnost da nauče kada, i kako to za njih ima smisla.