

Куда пойти учиться???

Сергей Филин
filins00@hotmail.com

В одной из предыдущих статей был сделан акцент на то, что один из способов выжить в конкурентной борьбе, это иметь квалифицированный обученный персонал. Разговор в настоящей лекции пойдет не о том, **что** надо делать, а о том **как** это возможно сделать, и, в частности, о новой возможности, которая появляется в Казахстане, **о Дистанционном Образовании**. Кроме того, все, что будет говориться в этой лекции, относится к получению навыков и знаний в сфере управления и бизнеса руководителями предприятий и подразделений, а не о подготовке специалистов в каких-либо специфических областях.

И так в Казахстане возросла потребность в обучении персонала, в том числе и в бизнес образовании. Я как преподаватель и тренер в сфере развития деловых навыков очень хорошо чувствую этот спрос. Конкуренция на рынках в Казахстане видимо начала смещаться из сфер финансовых и материальных ресурсов в сферу человеческих.

Возрастает и управленческая грамотность руководителей различных уровней. А это приводит к тому, что руководители начинают лучше ощущать необходимость обучения сотрудников. Так руководитель одной из крупных фармацевтических фирм, недавно поступивший на программу Магистр Делового Администрирования, как мне показалось с некоторым удивлением, сказал о том, что оказывается в книгах содержится многое из того, к чему он пришел опытным путем. И он сразу задумался о необходимости обучать и своих подчиненных.

Но я чувствую и осторожность, которую проявляют руководители организаций. Возросший спрос привел к тому, что на рынке появилось большое количество организаций и независимых преподавателей, которые предлагают обучение организациям. Следовательно, и цена за тренинг и обучение начала падать. Руководители, соблазненные этими ценами и замороженные профессиональными психологами, которые предлагают обучение в сфере управления, соглашаются на обучение, решая **дилемму между дешево и хорошо** в пользу **дешево**. Но оценку такое обучение получает даже не по последующим результатам работы обученных сотрудников, а уже в процессе семинаров, когда недовольные участники высказывают свое мнение организаторам. По крайней мере, рассказы о подобных случаях в последнее время доходят до меня уж очень часто. Естественно, организаторы «обжегшись на воде дуют на молоко» и в дальнейшем сомневаются во всем. И я их очень понимаю, т.к. и у самого есть опыт приглашения преподавателей для корпоративных тренингов.

Смею предположить, что хороший тренер-преподаватель должен иметь, по крайней мере, четыре качества:

1. Глубокое знание соответствующей сферы бизнеса;
2. Личный опыт применения этих знаний в реальном бизнесе;
3. Готовность адаптировать предлагаемый материал под конкретные проблемы клиента;
4. Умение преподавать этот материал.

По-видимому, один из способов избавиться себя от некачественного тренинга, это выяснить, а отвечает ли преподаватель выше перечисленным требованиям, есть ли у него опыт работы и каков этот опыт. По крайней мере, вы избавитесь от

случаев, когда **менеджмент** вам преподает бывший сотрудник кафедры **марксистско-ленинской философии** ни разу не руководивший ничем, кроме маленького академического коллектива, а **продажи** ваши сотрудники изучают **со слов недавнего выпускника ВУЗа**, ни разу не продавшего ничего, кроме самого себя.

Здесь хотелось бы привести слова ректора Санкт-Петербургского Международного Института Менеджмента господина Мордовина. На семинаре по Управлению Персоналом, который он проводил в мае 2001 года в г. Алматы он рассказал, что на одной из конференций ректоров бизнес-институтов России он спросил, сколько ректоры знают действительно стоящих преподавателей бизнес-дисциплин, имеющих опыт в бизнесе и умеющих обучить других. Получилось чуть более десяти человек. И это для России с ее возможностями. Тем более нам в Казахстане надо быть внимательными.

Есть и другой подход к обучению персонала. Многие крупные предприятия, в последнее время, стремясь снизить риски от некачественного обучения, стали открывать собственные тренинг-центры. Туда нанимают относительно хорошо подготовленных сотрудников, которые вдруг в одиночку начинают проводить обучение чуть ли не по всем направлениям бизнеса. Но качество опять вызывает сомнения. Ведь прелесть профессионального преподавателя в том и состоит, что он или она знает и умеет больше в определенной области. Тем более видение внутреннего специалиста, скорее всего, будет во многом ограничено самим бизнесом, и он вряд ли сможет дать слушателям много нового, особенно если он обучает одних и тех же сотрудников в третий или пятый раз. Да и содержание собственного тренинг-центра, видимо, дорогое удовольствие. Однако определенные и явные преимущества у такого подхода конечно есть. Особенно если менеджмент все-таки осознает невозможность обучать всему малым штатом и приглашает внешних преподавателей и тренеров.

Третий подход к обучению собственных сотрудников, это направление сотрудников на открытые семинары и программы (например, вечерние программы МВА и открытые группы в Казахстанском Институте Менеджмента Экономики и Прогнозирования <КИМЭП>, Международной Академии Бизнеса <МАБ>, и т.д.) которые проводят различные обучающие организации. В этом случае риски предприятия резко снижаются. Прежде всего, тем, что на такие семинары сотрудников можно отправлять по одному и затем оценивать качество обучения по результатам дальнейшего труда сотрудника. Так как сотрудники проходят обучение по одному, в организации не происходит остановки той или иной деятельности, как в случае, если предприятие полностью формирует группу. И последнее, многие (но не все) обучающие организации уже заработали хороший имидж и не позволяют себе привлекать преподавателей и тренеров, которые не отвечают запросам клиентов.

Видимо если вы и ваши сотрудники удовлетворены обучением в одной из таких обучающих организаций, есть смысл построить с ней партнерские отношения и не проводить, по крайней мере, часто, эксперименты с другими поставщикам таких услуг. Такие отношения приводят к желанию поставщиков удерживать постоянного клиента, к росту ответственности у персонала обучающей организации, а вы получаете скидки. Будьте уверены, что такие организации имеют возможность подобрать преподавателя или тренера не только из числа своих штатных сотрудников, но и со стороны, и для постоянного клиента сделают это с особой

тщательностью. Причем, они знают, как подобрать преподавателя, и какие требования к нему предъявить. Кроме того, если вы обратитесь в другую организацию, то не исключено, что вы получите того же преподавателя, только без скидки. Смею вас уверить, что в некоторых сферах бизнес-обучения хороших преподавателей гораздо меньше, чем число организаций продающих их услуги, и такие преподаватели редко работают только на одного провайдера. Следовательно, если вы знаете имя преподавателя, то вы наверняка сможете пригласить его через имеющегося партнера.

В Алматы ситуация с обучением персонала конечно все-таки несколько лучше чем в других частях страны, и преподаватели ближе, и выбор больше. Гораздо сложнее и дороже обучать персонал, если ваше предприятие находится в областном центре или (что еще усложняет ситуацию) за его пределами. Местные преподаватели, по понятным причинам, часто много слабее алматинских. В регионах информация об алматинских обучающих организациях и их возможностях скудна и часто устаревшая.

Для решения проблемы обучения сотрудников находящихся в удалении от головных предприятий некоторые крупные республиканского масштаба организации разрабатывают свои собственные программы обучения и рассылают их в свои подразделения по всей республике. Я слышал, что это делается в банке ТуранАлем, и сам участвовал в разработке таких программ работая в Накопительном Пенсионном Фонде Народного Банка.

И так любой из методов обучения менеджеров бизнес-дисциплинам и бизнес-навыкам имеет те или иные риски и те или иные преимущества и недостатки.

При этом имеется ряд проблем, которые необходимо решить. Попробуем сформулировать некоторые из них:

1. Как найти грамотных специалистов-преподавателей;
2. Как обучать сотрудников с минимальными потерями рабочего времени;
3. Как обучать сотрудников находящихся далеко от поставщиков услуг в этой сфере;
4. Как сделать это с минимальными затратами денег.

Не смотря на то, что те или иные подходы к обучению персонала позволяют решать выше перечисленные проблемы по отдельности или в каком либо наборе современные информационные технологии позволяют разрешить все эти проблемы в комплексе.

Как же работают эти технологии в обучении. Речь идет о **Дистанционном образовании**.

Дистанционное образование появилось в мире с появлением Интернета и переживает бурное развитие. Я помню, как еще семь лет назад Академический Декан КИМЭПа доктор Корнуэл очень скептически относился к дистанционным программам. А в пару лет назад, выступая в Международной Академии Бизнеса, тот же доктор Корнуэл, теперь уже Генеральный Директор Европейского Фонда Развития Менеджмента (фонд, одной из задач которого является общественная аттестация бизнес-программ в университетах Европы), сказал, что во многих случаях подготовка слушателей обучающихся дистанционно лучше, чем подготовка очных студентов.

Так что же это такое – Дистанционное Обучение?

Дистанционное обучение (ДО) является формой получения образования, наряду с очной и заочной, при которой в образовательном процессе используются лучшие традиционные и инновационные методы, средства и формы обучения, основанные на компьютерных и телекоммуникационных технологиях.

Основу образовательного процесса при ДО составляет целенаправленная и контролируемая интенсивная самостоятельная работа обучающегося, который может учиться в удобном для себя месте, по индивидуальному расписанию, имея при себе комплект специальных средств обучения и согласованную возможность контакта с преподавателем по телефону, электронной и обычной почте, а также очно^[1].

Дистанционное обучение от традиционных форм обучения отличают следующие характерные черты:

- Возможность заниматься в удобное для себя время, в удобном месте и темпе. Нерегламентированный отрезок времени для освоения дисциплины.
- Параллельное с профессиональной деятельностью обучение, т.е. без отрыва от производства.
- Одновременное обращение ко многим источникам учебной информации (электронным библиотекам, банкам данных, базам знаний и т.д.) большого количества обучающихся. Общение через сети связи друг с другом и с преподавателями.
- Эффективное использование учебных площадей, технических средств, транспортных средств, концентрированное представление учебной информации и мультидоступ к ней снижает затраты на подготовку специалистов.
- Использование в образовательном процессе новейших достижений информационных и телекоммуникационных технологий.
- Равные возможности получения образования независимо от места проживания, состояния здоровья, элитарности и материальной обеспеченности обучающегося.
- ДО расширяет и обновляет роль преподавателя, который должен координировать познавательный процесс, постоянно совершенствовать преподаваемые им курсы, повышать творческую активность и квалификацию в соответствии с нововведениями и инновациями. Позитивное влияние оказывает ДО и на студента, повышая его творческий и интеллектуальный потенциал за счет самоорганизации, стремления к знаниям, умения взаимодействовать с компьютерной техникой и самостоятельно принимать ответственные решения.
- Качество ДО не уступает качеству очной формы получения образования, а улучшается за счет привлечения выдающегося кадрового профессорско-преподавательского состава и использования в учебном процессе

^[1] www.nntu.sci-nnov.ru/distlrm/

наилучших учебно-методических изданий и контролирующих тестов по дисциплинам.^[2]

То есть дистанционное образование - это заочное + общение через Интернет. И оценивать эти две составляющие удобно по отдельности. Если вам предлагают красиво оформленную учебную программу, с задачками, графикой и прочими изысками - значит это хорошее заочное образование (это уже кое-что). А дистанционным его можно называть только в том случае, если предлагается следующее:

- в процессе обучения вы знаете своего преподавателя, можете задавать ему вопросы и достаточно оперативно получаете ответы и комментарии от него;
- имеются средства, обеспечивающие общение студентов друг с другом.^[3]

Что же происходит в нашей стране в этой сфере?

В Казахстане Дистанционное обучение фигурирует в законодательстве наравне с очным, заочным и экстернатурой. Но развивается, по сравнению с Россией, не говоря уже о развитых странах, слабо. Причинами этого являются слабая материальная база учебных заведений, неготовность преподавателей и студентов работать с современными технологиями, отсутствие необходимой материальной базы у студентов в регионах Казахстана.

Но не все так плохо. Что-то делается и есть значительные успехи. Бизнесы уже имеют возможность пользоваться некоторыми продуктами в этой сфере. Конечно, я знаю не все, но то, что знаю, приведу в качестве примеров.

Прежде всего, в различных организациях идет подготовка мультимедийных учебных пособий. Я сталкивался с их предложениями на рынке, правда редко. Особенно мне понравился CD "Микроэкономика, Маркетинг и Менеджмент", выпущенный КазГУ им аль-Фараби. При своей относительной дешевизне он содержит достаточный объем информации. По крайней мере, я приобрел его сразу и часто пользуюсь содержащимися там материалами. Еще один пример, очень много изготовлением учебных мультимедийных пособий занимается учебный центр АО «Казцинк». Эти пособия используются для подготовки собственных специалистов.

Второй пример, это КИМЭП, где появились дистанционные курсы в рамках вечерней программы МВА. Насколько я понял, формат этих курсов достаточно сильно подходит под термин «дистанционные», так как там обеспечивается контакт преподавателя и слушателей on-line. Но что-то в КИМЭПе стало происходить такой, что идут разговоры о сворачивании этой модели.

Еще одним примером дистанционного образования в Казахстане является предоставление возможности получить степень Магистра Делового Администрирования в Университете Кеннеди (США), которое обеспечивается Казахстанской Академией Управления по договору с этим университетом. Есть уже и выпускники.

На мой взгляд, наиболее удачным на сегодняшний день казахстанским примером использования современных технологий является заочная программа Магистр Делового Администрирования Международной Академии Бизнеса <МAB>. Отличиями от стандартных заочных программ является то, что в Академии

^[2] www.nntu.sci-nnov.ru/distlrm/

^[3] www.cfin.ru/

созданы собственные электронные учебные пособия. Слушателям по электронной почте высылаются не только эти пособия, но и целые электронные библиотеки по каждому из предметов. Контакт преподавателей и координатора программы со слушателями осуществляется постоянно с помощью той же электронной почты. Однако, во многом это остается заочной программой.

В настоящее время на программе обучаются более 150 человек из разных городов Казахстана. При этом слушатели сами выбирают последовательность изучения предметов из предложенных программой. Конечно, этой программе надо еще много сделать, чтобы стать дистанционной, но уже сейчас, я, как преподаватель магистратуры МАБ, могу утверждать, что качество знаний слушателей заочников часто лучше знаний слушателей занимающихся на других программах, и это при значительной разнице в цене. Но это мое личное субъективное мнение, возможно другие преподаватели считают иначе.

То есть, уже сейчас у предприятий, независимо от места расположения, есть возможность выбрать новую форму обучения своих сотрудников. Для этого необходимо иметь подключение к Интернет, что сейчас уже не редкость даже для малого бизнеса. Ну а в будущем, я надеюсь, у предприятий появится возможность заказывать специальные обучающие программы специфичные для конкретных ситуаций. Впрочем, не исключено, что это можно делать уже и сейчас.

Скорее всего, в сфере обучения бизнесу и экономики будущее будет за Дистанционным Образованием.

Приложение 4

Электронное письмо,
высланное в отделы кадров предприятий Казахстана 6.03.2002 г.

Уважаемые коллеги!

Плачет душа и просится на волю.

Сегодня прочитал объявление в бесплатной газете, которую мне просто так кладут в почтовый ящик, и еще получил один телефонный звонок. Не могу сдержаться. Объявление сейчас воспроизведу. Затем прокомментирую оба события.

Хочу заметить, что, то, что вы читаете, это мнение субъективного частного лица. Думаю, что у вас сложится свое мнение.

Но не поделиться этим своим субъективным мнением не могу.

И так, текст объявления:

В начале труднопроизносимое название фирмы
(не буду называть, чтобы не выглядеть некорректным).
Далее следующий текст (постараюсь воспроизвести и
форматы):

Фирма «***»**

оказывает **БИЗНЕС-КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

И ОСУЩЕСТВЛЯЕТ PR-ФУНКЦИИ

для юридических и физических лиц:

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ, ПЛАНОВ, НАМЕРЕНИЙ

с целью

выяснить причины и найти пути выхода
из кризисных и стрессовых ситуаций.

Проводит семинары-тренинги:

- Умение блестяще вести переговоры.
- Эффективный имидж.
- Гармонизация отношений на фирме и в семье.

Если люди собрались "осуществлять PR-функции", то как они додумались до такого названия фирмы, которое и запомнить, и произнести невозможно.^[4] Куча твердых согласных и при этом ни одного слова имеющего смысл. С запоминаемостью у них явно плохо, а это основа имиджа (или PR).

Дальше они "Оказывают Бизнес-консультирование". Ну, хоть это и услуга, но консультирование, что в бизнесе, что в медицине, что в юриспруденции "осуществляется" или "проводится". Т.е. с формулировками у этой фирмы (я не говорю уже о языке) что-то плоховато. Возникает ощущение, что они пишут о том, о чем не знают.

"Осуществлять PR-функции" - это совсем не понятно. Понятнее было бы, скажем: "Проводит PR-компании и оказывает помощь в формировании имиджа". Функция PR для организации может состоять из работы со средствами информации, спонсорства, благотворительности, лоббирования, финансового PR, связей с местным населением, охраны окружающей среды и т.д. Для внешнего сервиса "осуществление PR- функций" это как-то непонятно.

Далее по тексту - "для юридических и физических лиц". Но консультирование в бизнесе для физических лиц настолько отличается от консультирования для юридических, что для этого надо иметь разных специалистов, или сильно разносторонних. Что-то я сомневаюсь в наличии таких специалистов. А вы?

Если говорить об "анализе ситуации, планов и намерений", то очень хочется задать вопрос: "А какие ситуации имеются ввиду". Стратегические, оперативные, тактические?

Логика объявления предполагает, что у клиента в планах и намерениях заложен кризис и стресс.

Далее следует фраза: "выяснить причины...". Только не указано причины чего. Разрушена логика языка. Хотя авторы собрались работать в сфере PR. При этом авторы предполагают, что это должны быть причины "кризисных и стрессовых

^[4] Я не привожу название фирмы из соображений этики, так что можете верить или не верить мне на слово.

ситуаций". Однако, если "...кризисные ситуации..." можно отнести как к физическим, так и к юридическим лицам, то "...стресс..." явно относится к людям. Т.е., вероятно, вы имеете дело с психологами, понимающими что-то в "физических лицах" или в конкретных личностях. Стресса у организации не бывает. Бывает кризис (или проблема).

"Проводит семинары-тренинги". Дело в том, что семинар и тренинг, это разные методы и стили обучения. Возникает вопрос, а понимают ли авторы объявления отличие семинара от тренинга. Семинар дает знания, тренинг - навыки. И это очень разные вещи.

Превосходная степень "блестяще" вызывает ну очень много восхищения профессионализмом преподавателей. У меня, как человека, не только обучающего переговорам, но и проводящего их почти каждый день эта, яркость вызывает зависть.

"Эффективный имидж". Но слово "эффективный" предполагает активные действия. Имидж, как инструмент, штука сама по себе, после формирования, пассивная. Да, он создается, но потом, он работает на фирму сам. Скорее имидж может быть "эффектным".

"Гармонизация отношений на фирме и в семье". Ну очень странная связка. Если это маленький семейный бизнес, то связка понятна. А для других случаев?

"Тренинг активных продаж и реализация целей". Предполагается, что у фирмы нет и не может быть других целей кроме продаж. А как же закупки, производство, расширение ассортимента и многое другое? Что-то авторы в этом месте не додумали.

"Умение работать в команде". Видимо авторы объявления перепутали это со "Строительством команды - Team-building". "Умение работать в команде" вещь крайне индивидуальная, и требует работы на уровне каждого члена команды, если это возможно. А вот строительство команды, это, скажем, использование особенностей каждого члена для блага группы. Разница все-таки есть.

Теперь о формате объявления. Использовано пять шрифтов. Однако особенности восприятия человеком шрифтов привели к рекомендации не использовать более трех. Вот вам и PR.

Конечно, вам решать, как отнестись к этому объявлению или к другим. Но, глядя на эти примерно 70 квадратных сантиметров газетной площади, у меня возникает так много мыслей, что они становятся эмоциями.

Может быть, я бы и не стал писать все, что вы уже прочитали, но этим же вечером раздался телефонный звонок.

Старые и добрые знакомые, которые недавно официально начали психологическую деятельность в сфере социальной адаптации, в основном молодежи, попросили подъехать. Оказывается, они получили запрос от одной очень уважаемой организации о возможности проведения социальных тренингов для персонала. Но простите меня, одно дело социальная адаптация юношей и девушек, а другое - обучение персонала. Цели ну уж очень разные, да и подготовка тренеров тоже. Естественно они растерялись. Но упускать выгодного клиента не хочется. Ура, есть в записной книжке контакт. Сейчас им объяснят, как надо ответить на вопрос уважаемого возможного клиента. И мне позвонили.

Ладно, я встречу с ними. Ну потрачу пару часов. Ничего страшного, что информация о моих возможностях попадет в ту уважаемую фирму из четырех источников. Мне хорошо, вернее будет.

Я понимаю и тех сотрудников уважаемой организации, которые обратились во все психологические агентства за информацией. При общем дефиците на знания и умения их передать (преподать) может и отловится что, да подешевле. Но вряд ли стоит лечить геморрой у окулиста (прошу прощения за медицинские сравнения, но по первому образованию я все-таки врач). Как бы не получилось что-нибудь вроде: "Вам посвежее или подешевле". Я уже писал в одной из лекций (а может в двух), что путевых тренеров у нас меньше, чем организаций, продающих их услуги.

Что делать в данной ситуации, я видимо не могу с уверенностью рекомендовать. Но "вой души" все равно рвется. Может вы найдете внешнего специалиста по обучению (или организацию), который все-таки будет думать об интересах клиента (т.е. ваших), а не о собственных. И начнете доверять ему. Хотя это предложение в наших (а может быть и в других) условиях вряд ли вызовет у вас приступ энтузиазма.

Однако я выписался. Похоже, стало полегче.

Удачи вам.

Sergey Filin

Приложение 5

Чему учить продавца

Сергей Филин
преподаватель-консультант,
filins00@hotmail.com

Осознание того, что свой персонал продаж надо учить уже не ново для продвинутых фирм в Казахстане. Учат, иногда много учат. При этом иногда получают эффект от обучения, иногда нет. Эта лекция посвящена тому, чему учить команду продаж в современных условиях. Речь пойдет не о продавцах в магазинах, а о тех менеджерах по продажам, которые продают оптом или продают единичные, но сложные и/или дорогие продукты. Разница в том, что продавец в магазине (при продажах простых продуктов) в общем-то продает, то, что спрашивает покупатель. Менеджер по продажам часто должен продать то, что не спрашивали.

Проводя множество тренингов по продажам, участвуя в отборе персонала продаж для клиентов и имея собственный опыт продаж я могу рассказать и об основных ошибках при продажах и предложить алгоритм продаж сложных продуктов или продаж крупным оптом.

Опрашивая менеджеров по продажам, сталкиваясь с реальными продажами, как другим, так и мне, я вижу часто один и тот же подход - сотрудники служб продаж много говорят о том, чем хорош их продукт или хороша фирма, при этом забывают об интересах клиента.

Я часто спрашиваю менеджеров по продажам, почему они поступают именно так. И часто слышу, что они исполняют алгоритм, который называется 6 или 8 или 30 шагов при продажах. Честно говоря, не знаю, откуда берутся эти алгоритмы, но то, что при исполнении многих алгоритмах забывают об интересах клиента - очевидно. При этом, если начинаешь объяснять таким продавцам, что можно иначе, что надо просто задуматься, то часто сталкиваешься как минимум с недоумением. Как это так, ведь модель взята из очень знаменитой книги или получена во время ну очень крутого тренинга.

Я не берусь судить ни о книгах, ни о тренингах, ни о том, как это было изложено и как на самом деле понято. Разница может быть существенной. Я только могу спросить, а где же личность самого продавца? Где собственные мысли?

Большинство необученных продавцов напоминают мне людей одержимых любовью к своему товару и своей фирме, которым совершенно не интересно, нужен предлагаемый товар клиенту или нет. Задача продать любой ценой. Поведение этих продавцов очень напоминает мне детскую приставалку "Купи слона". Выглядит это так. Продавец начинает говорить Вам о свойствах продукта. Когда клиент начинает недоумевать, зачем это надо, продавец не слышит вопроса-возражения, а продолжает описывать и предлагать все новые свойства продукта. При этом ему не интересно, а нужны ли эти свойства клиенту. Выглядит это так:

- Купи слона.
- А зачем мне слон?
- Все говорят: "Зачем мне слон?". Ты посмотри, какой хобот.
- А зачем мне хобот?
- Все говорят: "Зачем хобот?". Ты тогда посмотри, какой хвост.

Ну и так далее. Конечно, в какой-то момент продавец может наткнуться на такое свойство, которое необходимо клиенту. Вот тогда продажа состоялась. В остальных случаях наверняка нет.

Выбирает падишах себе жену.

Пришла первая кандидатка. Рассказала, как она умеет считать. И сказал падишах, что будет она главным счетоводом, даже если не станет женой.

Пришла вторая. Рассказала, как она умеет ухаживать за животными. И сказал падишах, что будет она главным ветеринаром, даже если не станет женой.

Пришла третья. Рассказала, как она умеет ухаживать за растениями. И сказал падишах, что будет она садоводом, даже если не станет женой.

Как вы думаете, кого их низ выбрал падишах?

Ту, у которой была самая большая грудь, ибо была у него такая слабость.

История умалчивает, знала ли заранее победившая кандидатка о потребностях падишаха или нет. Но продажа состоялась совсем не по тем критериям, которые предлагали кандидатки.

Многие обученные продавцы напоминают мне роботов. Они четко знают, что, когда и в какой последовательности надо говорить, и не намерены отступать от данной последовательности, по-моему, даже под угрозой расстрела. При этом они

часто считают, что имеется только одна верная последовательность процесса продажи. И их модель именно та, которая верная. Переубеждать часто бесполезно.

Ну робот, он и есть робот. Яркими представителями таких роботов являются мальчики с большими сумками, которые встречаются нам на улице или в офисах. Они четко рубят стандартный текст, который часто начинается со слов: "Вам повезло, у нас акция (лотерея, именины и т.д.). Такой продавец четко ориентирован на продукт и на фирму. Его не интересуют интересы клиента. Текст обычно психологически грамотен. Но сбейте их с заученного текста чем-нибудь неожиданным, например, спросите у этих мальчиков документы на право торговли или просто личные документы. И посмотрите, что произойдет. Робот, он и есть робот. Сбой в программе и ему поможет только нажатие на кнопку Reset, т.е. переход к другому клиенту. Эти мальчики работают на массу. С одним не прошло, пройдет с другим. Можете ли вы позволить себе такой подход?

Тонет кази в арыке. Бегают люди по берегу и кричат: "Давай руку, давай!". Однако кази не дает, продолжает тонуть. Проезжает мимо Хаджа Насретдин. Говорит он людям: "Не спасете вы люди его так. Не понимаете вы люди сущности кази. Не привык он давать, а привык брать". Не поверили люди и продолжали кричать: "Давай!". А кази продолжал тонуть. Подбежал тогда Хаджа к берегу и сказал: "На!". Схватился кази за руку и вытащил его Хаджа.

При этом очень интересно, что таких роботизированных продавцов невозможно остановить, даже если продажа уже фактически состоялась. Клиент уже согласен. Нет, они "обязаны" исполнить обязательную программу и досказать все недосказанное. Мне недавно так продавали медикамент от лишнего веса. Продавали действительно классный продукт, ибо это единственный действительно медикамент, а не пищевая добавка. И произведена одной из ведущих в мире швейцарской фармацевтической фирмой. И зарегистрирована, как положено, в фармакокомитете Казахстана. И я уже был готов покупать, зная эту фирму как врач по первой специальности. Но не купил. Менеджер, которая мне это продавала, не смогла остановиться в процессе, не смотря на мои прямые и не прямые намеки на то, что я все понял. Она, как фигуристка, исполняла "обязательную" программу. И была так настойчива в этой последовательности, что продажи не состоялось.

Еще один интересный штрих к продажам добавляют современные психотехнологии. У меня часто перед тренингами по продажам спрашивают, а знаю ли я Нейро-Лингвистическое Программирование (НЛП) и могу ли научить манипулировать клиентами. Я действительно знаю это. И я действительно отказываюсь обучать этому персонал продаж, хотя и могу. Объясню почему.

Причин тут несколько. Первая причина этическая. Т.е. насколько это этично манипулировать клиентом, навязывать ему продукцию так, чтобы он не осознавал, почему он сделал покупку. Насколько это этично действовать в своих интересах вопреки интересам клиентов. Кто-то скажет: "Почему бы и нет". Я откажусь, хотя уже лет 10 занимаюсь НЛП профессионально, как врач.

Вторая причина прагматичнее. Даже если мы и навяжем товар через использование психотехнологий, это не значит, что клиент придет к нам второй раз. Клиент может и не поймет, что с ним сделали. Но сосчитать свои прибыли и убытки он вполне способен. Если он не получил выгоды, то он не придет второй раз. Более того, ошибаются те, кто считает, что манипуляции проходят бесследно. Может клиент и не осознает все на уровне логики, но при манипуляциях появятся негативные ощущения на уровне эмоций. Клиент просто не придет второй раз даже если получил прибыль. Считается, что манипуляционные техники выгодно использовать только в тех случаях, когда мы уверены, что клиент не вернется за покупкой второй раз. Но кто учтет, что и кому он расскажет о нас, если у него появится неосознанная отрицательная эмоция.

И последний пример. Пригласили меня в одну очень уважаемую мной фирму. Попросили тренинг по продажам. Но вдруг менеджер по маркетингу стала настаивать, чтобы в тренинг были обязательно включено определение психотипов клиентов. Я то конечно могу это сделать. Только вот как за три дня научить людей сходу определять психотип клиента и выстраивать стратегию беседы в зависимости от этого, я не знаю. Профессиональных психологов-калибровщиков учат этому годами. Но менеджер настаивала. Тренинг не состоялся. Не люблю делать «дурную» работу.

Как же продавать. На мой взгляд, нет шаблонов и правил. Есть умный продавец, который в зависимости от клиента и его потребностей изменяет процесс продажи, так, чтобы наверняка учесть интересы клиента и при этом совершить продажу.

Здесь может пригодиться сравнение врача и ветеринара. Я, наверное, не ошибусь, если предположу, что огромное большинство из нас наверняка бывало на приеме у врача. Вспомните, с чего начинает врач. Был ли хоть один раз случай, чтобы, не спросив, на что вы жалуетесь, врач сразу переходил к осмотру. Или что еще интересней, не успели вы переступить порог кабинета, а врач достает из-под стола большую коробку с медикаментами и начинает их вам предлагать, так как уже поставил диагноз (определил психотип). Нонсенс. Второй раз к этому врачу мы не придем. Да и первый раз, скорее всего, ничего не купим. Так вот, врач начинает беседу со стандартного вопроса: "На что жалуетесь". Он действует в интересах клиента.

Ветеринар не спрашивает. Но он осматривает. Затем лечит. Ветеринару проще, не угадал, можно и на бойню.

Плохой продавец не спрашивает и даже не осматривает. Он сразу достает "из-под стола" коробку с готовыми решениями и начинает предлагать их клиенту. Иногда, по теории вероятности, попадает в точку и продает. Достаточно часто клиент отправляется "на бойню", так как ничего не купив.

Скорее всего, логичной моделью работы при продаже сложных, дорогих товаров и крупных оптовых партий является модель работы консультанта. По модели, которую вы увидите ниже, работают врачи, юристы, бизнес-консультанты и т.д. Последовательность этой модели следующая:

Врачи	Адвокаты (для частного клиента)	Бизнес-консультанты	Продавцы-консультанты
Жалобы (проблемы): Что вас беспокоит?	Проблемы: Что беспокоит клиента? Какая у него проблема?	Проблемы: Что не так с бизнесом? Что беспокоит?	Проблема: Что беспокоит клиента? Какую свою проблему он будет решать с помощью приобретения товара или услуги.
История болезни: Когда и как это началось и как развивалось?	История случая: Что, когда, в какой последовательности и происходило? На какие результаты рассчитывает клиент?	История проблемы: Как началась и развивалась проблема? К чему приведет не решение проблемы? К каким выгодам приведет решение проблемы?	История проблемы и ее перспективы: Когда и в какой связи возникла проблема? Как эта проблема развивалась? Что произойдет, если проблему не решать? Какие выгоды получит клиент, если проблему решить?
История жизни: Чем болел раньше и т.д.?	История жизни: Например, были ли судимости?	История компании: Как развивался бизнес?	История компании: Например, как развивался бизнес? ^[5]
Осмотр и инструментальные исследования.	Оценка документов и реальных событий.	Осмотр бизнеса на месте, беседы с сотрудниками.	Осмотр бизнеса. Посещение предприятия, цехов и т.д. Опрос других сотрудников. (При необходимости).
Постановка диагноза.	Квалификация случая.	Постановка организационного диагноза.	Оценка реальных потребностей клиента. ^[6]
Назначение лечения.	Защита интересов клиента	Консультирование руководителей, проведение организационных изменений.	Предложение клиенту удовлетворить свои потребности с помощью предлагаемой продукции. Презентация продукции или услуги в терминах выгод для клиента.

Если применять эту модель, то продавец перестает быть продавцом. Он становится консультантом и действует в интересах клиента, решая его конкретные проблемы. Вероятность, что клиент придет еще и еще раз возрастает.

Однако надо помнить, что опрос клиента не есть допрос. Вопросы нужно учиться задавать, задавать так, чтобы не вызвать у клиента раздражения. А даже наоборот, нужно научиться вызывать к клиента желание рассказывать. Ибо чем больше расскажет клиент, тем больше мы будем о нем знать, и тем точнее мы сделаем свое предложение.

^[5] Беседа по продаже начинается с вопросов подобного типа. Они помогают наладить общение и лучше понять возможные потребности клиента.

^[6] Реальные потребности клиента могут отличаться от тех потребностей, которые заявляет клиент.

Подход, который я предлагаю, не нов. Он используется консультантами веками. Но этот подход разрушает одну очень значимую иллюзию. Эта иллюзия в том, что многие руководители считают, что хороший продавец должен уметь хорошо говорить. Однако если учесть консультационный характер сложных продаж, то хороший продавец должен уметь хорошо слушать. Именно тогда он сумеет расспросить клиента, услышать его проблемы и предложить решения этих проблем с помощью своих продуктов или услуг. Говорить, конечно, тоже не плохо бы уметь. Но если мы знаем, что именно нужно клиенту, много слов не понадобится.

Очень важный элемент при консультации - продаже, это в каких терминах ведется презентация предлагаемого продукта или услуги. Вести презентацию можно в терминах свойств, преимуществ или выгод. При этом хочется обратить ваше внимание на то, что:

Свойства	Относятся к продукту
Преимущества	Относятся к сравнениям между нашими продуктами и продуктами конкурентов
Выгоды	Относятся к клиенту и описывают, что получит клиент от приобретения

Традиционный продавец начинает презентацию товара или услуги в терминах свойств этих товаров или услуг, затем переходит к преимуществам и может закончить выгодами, если он знает, что именно нужно клиенту и почему. Но, скорее всего, он перечисляет потенциальные выгоды. Так как про реальные он говорить не может. Он их не знает. Такого рода продавцы склонны делать очень длинные презентации, стараясь "воткнуть" в них как можно больше свойств и преимуществ в надежде наткнуться на нужную клиенту. Думать тут не надо. Надо "принудить" клиента долго слушать и быстро все перечислить. Только вот выдержит ли клиент такое насилие?

Традиционный продавец, подход к презентация товара или услуги

Этап	Продажа всем подряд
Презентация свойств	Наши телефоны мощные, находятся в пластиковом, небьющемся, герметическом, водонепроницаемом корпусе, обладают очень удобной и емкой адресной книгой.
Презентация преимуществ	Наши корпуса самые пластиковые, небьющиеся, герметические и водонепроницаемые в мире. Телефоны самые мощные, а адресные книги в них самые удобные.
Презентация выгод	Вышеприведенные свойства и преимущества могут, наверное, вам пригодиться.

Консультант-продавец ведет себя иначе. Он сначала расспросит клиента. Затем будет делать презентацию товара или услуги в терминах выгод для клиентов, подтверждая выгоды свойствами и преимуществами, точно зная, как и о чем говорить, а о чем можно и не упоминать. Времени это займет меньше, клиент будет слушать внимательнее, а вероятность покупки выше. Но и думать надо больше.

Консультант-продавец, подход к презентации товара или услуги

Этап	Продажа пожилой женщине с плохой памятью	Продажа альпинисту	Продажа жителю пустыни	Продажа рыбаку
Расспрос	Оценка проблем и возможных выгод	Оценка проблем и возможных выгод	Оценка проблем и возможных выгод	Оценка проблем и возможных выгод
Презентация выгод	Вы легко сможете дозвониться до своих подруг.	Даже упав с высоты 10 м. телефон будет работать	Телефон будет работать в течении 5 лет не смотря на пыль	Телефон будет работать даже если пролежит в воде сутки.
Презентация свойств	Так как в телефон встроена удобная и емкая телефонная книга	Так как корпус выполнен из ударопрочной пластмассы.	Так как герметичный корпус надежно защищает от пыли.	Так как герметичный корпус надежно защищает на глубине до 10 м.
Презентация преимуществ	Наши исследования показали, что телефонная книга гораздо удобнее, чем у большинства конкурентов	Наши исследования показали, что прочность выше, чем у большинства конкурентов	Наши исследования показали, что герметичность выше, чем у большинства конкурентов	Наши исследования показали, что герметичность выше, чем у большинства конкурентов

Таким образом, я представил вам модель консультационной продажи. Она значительно сложнее традиционной, но и чаще приводит к успеху при сложных, оптовых или дорогих продажах.

Хотелось бы обратить внимание на то, что многие фирмы, работающие в многоуровневом маркетинге не называют членов своих сетей продавцами. Их зовут консультантами. Думаете это просто так? Нет. Если называть свой персонал продаж консультантами, то это персонал в итоге начинает заботиться о клиентах. А клиенты начинают отзываться на это ростом частоты и объема закупок. Это как в "Приключениях капитана Врунгеля", как назовешь, так и поплывешь.

И еще, если кто-то решил, что достаточно дать сотрудникам прочитать эту лекцию и все изменится, то это ошибка. Вспомните, сколько вы знаете и не применяете в жизни. Знания и навыки вещи разные. И обучают им по-разному.