

Максим БАРТАШЕВИЧ:



» «На тренинги приходят за конкретными ответами на очень узкие вопросы...»

Кажется, что продажи стары, как мир. Но подходы к обучению специалистов по продажам постоянно меняются. Так, еще 5-7 лет назад тренинги по этому направлению больше напоминали смесь лекции и психотренинга, на которых часто слышался пересказ теории. Сегодня запрос рынка принципиально иной. Чего ждут участники тренингов по продажам? С какими вопросами они приходят? Как попасть в потребность группы? Своим мнением с журналом «Генеральный директор» поделился руководитель направления «Продажи», бизнес-тренер и консультант консалтинговой группы «Здесь и Сейчас» Максим БАРТАШЕВИЧ.

– Максим, расскажите, как Вы попали в продажи.

– В 2008 году «Здесь и Сейчас» объявила конкурс на привлечение новых тренеров по продажам. Я знал, что это направление в компании очень развито, поэтому откликнулся. После всех предварительных собеседований была отобрана группа из 15 человек, в которую попал и я. Люди были очень разные – и опытные тренеры, и начинающие, и такие, как я, которые ориентировались на

другие темы, без привязки к продажам. Я в то время был нацелен на тренинги по таким темам, как лидерство, конфликты, стресс-менеджмент. По итогам небольшого обучения были оставлены 3 человека, я оказался в их числе. Так началось мое сотрудничество с компанией «Здесь и Сейчас». Кстати, из тех 15 человек практически все продолжают работать тренерами, хотя и не все в продажах. Некоторые из них хорошо известны. И в целом могу

заметить, что многие успешные тренеры по продажам вышли из «Здесь и Сейчас», что говорит о наличии здесь сильной школы, сложившихся традиций.

– Что изменилось на рынке за эти 5-7 лет?

– Однозначно, рынок изменился. У меня есть четкое видение, что тренинг по продажам теперь не должен являться неким пересказом теории, взятой из книг и методических пособий. 5-7 лет назад это проходило

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

» За последние годы количество тренеров по продажам на рынке возросло в разы. Действительно, очень многие считают себя тренерами по продажам. И те специалисты, которые передавали свои знания в рамках наставничества. И те тренеры, которые освоили тему личностного роста и считают, что могут взяться и за продажи. И те преподаватели учебных заведений, которые никогда не продавали, но знают теорию, методику преподавания и хотят подзаработать.

ло. Сегодня люди приходят на тренинги за конкретными ответами на очень узкие вопросы. Большинство специалистов по продажам прочитали хотя бы одну книгу, поэтому представление о структуре у них в той или иной мере есть. Есть понимание, что такое продажи, как общаться с клиентом. А на тренинг идут, чтобы отшлифовать свои умения, чтобы получить техники, которые будут работать исключительно в их специфике. Даже хорошие книги дают общее представление. А есть и такие книги, которые лучше не читать, можно только навредить. Отсюда, кстати, и проблема – многие специалисты, начитавшись неправильных книг или побывав на тренингах у тренеров, которые сами никогда ничего не продавали, потом разочаровываются в тренинге как таковом. И наоборот, имея положительный опыт, люди с радостью приходят учиться снова и снова.

Скажу, что за последние годы количество тренеров по продажам на рынке возросло

в разы. Действительно, очень многие считают себя тренерами по продажам. И те специалисты, которые передавали свои знания в рамках наставничества. И те тренеры, которые освоили тему личностного роста и считают, что могут взяться и за продажи. И те преподаватели учебных заведений, которые никогда не продавали, но знают теорию, методику преподавания и хотят подзаработать. На самом деле рынок перенасыщен, в этом несложно убедиться, если ввести в поисковик выражение «тренинги по продажам». Он выдаст и известные компании, и большой список фрилансеров, и немало компаний, о которых почти никто не знает. Конечно, многие исчезают с рынка так же быстро, как и появляются, потому что просто так клиента не получишь. В большом количестве тренеров есть и плюс – здоровый уровень конкуренции, который заставляет тренеров развиваться. Могу по себе судить: тот тренинг, который я проводил даже 3 года назад, сегодня кар-

динально другой. И мое личное мнение, что неправильно «катать» одни и те же программы по 10 лет, позиционируя это как преимущество. Думаю, это черта хорошего тренера по продажам – постоянно разрабатывать новые темы, держать руку на пульсе, развиваться. И важно иметь какие-то узкие темы, потому что многие компании уже имеют внутренних тренеров, и если приглашают внешних, то как раз по узким, специфическим темам.

Клиент тоже меняется. Если посмотреть базу резюме, 95% людей, которые претендуют на вакансию специалиста по продажам, – это молодые люди в возрасте от 20 до 30 лет. Это уже другое поколение – они хотят в короткие сроки получить максимум знаний, чтобы, опять же, в короткие сроки достичь результата на своем рабочем месте. И когда тренер читает лекцию, им скучно. Сегодняшний тренинг по продажам – это не только знания, навыки и умения, но еще и драйв. Если его нет, элементы перенос-

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

» Могу по себе судить: тот тренинг, который я проводил даже 3 года назад, сегодня кардинально другой. И мое личное мнение, что неправильно «катать» одни и те же программы по 10 лет, позиционируя это как преимущество. Думаю, это черта хорошего тренера по продажам – постоянно разрабатывать новые темы, держать руку на пульсе, развиваться. И важно иметь какие-то узкие темы, потому что многие компании уже имеют внутренних тренеров, и если приглашают внешних, то как раз по узким, специфическим темам.

са материала на практику будут отсутствовать. Люди, живя в огромнейшем потоке информации, хотят в максимально короткие сроки получить то, что надо им. Поэтому они и задают конкретные вопросы, касающиеся того, что у них не получается. То, что у них получается – им не надо повторять. Им надо что-то новое, чтобы, во-первых, закрыть имеющиеся вопросы, и, во-вторых, увидеть зоны развития. И дальше бежать зарабатывать деньги. Кстати, сегодня наш клиент – это не только специалист по продажам, но и руководитель. Именно поэтому у нас появился семинар по планированию и прогнозированию продаж. И линейку для управленцев мы продолжим достаточно активно расширять. Будут новые темы и для специалистов, но для них у нас и так разработано более десятка программ.

Еще одна тенденция – рынок двинулся к коротким по времени тренингам. После прохождения базового (двух-, трехдневного) тренинга с це-

лью развития команд продаж компании проводят однодневные или 3-4-часовые тренинги. Причина не в отсутствии денег. Такое обучение нужно специалистам, чтобы взбодриться, почерпнуть энергии – и тут же идти продавать. И действительно, мы все чаще проводим тренинги для компаний по 3-4 часа несколько раз в течение месяца-двух или, например, раз в месяц на протяжении года.

– Что происходит с тематикой тренингов?

– Для ответа на этот вопрос необходимо развести сборное и корпоративное обучение. Тематика большинства предлагаемых тренингов в открытом формате традиционна и практически не изменилась за последние 5-7 лет: 5-шаговая и 7-шаговая модели продаж, активные продажи, телефонные продажи, ведение переговоров – жестких, традиционных и т.д. По сути, новые программы появляются, но это единичные случаи. Оценив эту ситуацию, мы начали одними из

первых внедрять достаточно узкие темы, сложно копируемые, которые интересны рынку: планирование и прогнозирование продаж, «дожим» клиента, sales-поединки. Почему я говорю «сложно копируемые»? Если возьмем те же sales-поединки, у нас это всегда индивидуальный тренинг – все кейсы, все разыгрываемые ситуации прописываются под тематику бизнеса каждого из участников. Если на тренинге присутствуют представители 8 разных компаний, из разных сфер, – это будет 8 разных специфик ведения продаж. Если это корпоративный тренинг, рассматриваются всевозможные сложные и необычные ситуации, с которыми могут столкнуться участники в реальном общении с клиентом. Программа много раз проводилась, людям она нравится – именно потому, что кейсы соответствуют рынку. А это возможно только в том случае, если тренер по продажам живет в этом рынке, проводит хотя бы 3-4 тренинга в месяц, чтобы в год собралось порядка 50 групп.

РЫНКИ

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

СЕГОДНЯШНИЙ ТРЕНИНГ ПО ПРОДАЖАМ – ЭТО НЕ ТОЛЬКО ЗНАНИЯ, НАВЫКИ И УМЕНИЯ, НО ЕЩЕ И ДРАЙВ. ЕСЛИ ЕГО НЕТ, ЭЛЕМЕНТЫ ПЕРЕНОСА МАТЕРИАЛА НА ПРАКТИКУ БУДУТ ОТСУТСТВОВАТЬ. ЛЮДИ, ЖИВЯ В ОГРОМНЕЙШЕМ ПОТОКЕ ИНФОРМАЦИИ, ХОТЯТ В МАКСИМАЛЬНО КОРОТКИЕ СРОКИ ПОЛУЧИТЬ ТО, ЧТО НАДО ИМ.

Это высокий темп, но по-другому нельзя: рынок меняется, клиенты меняются, продавцам надо постоянно обновлять используемые модели продаж, техники, приемы. Точно так же должна меняться тренинговая программа, потому что участники постоянно просят чего-то нового. Поэтому многие ходят к разным тренерам – чтобы получить разные техники и приемы. В этом смысле наша широкая линейка программ дает определенное преимущество. Я могу сказать, что техники, которые мы даем на разных тренингах, не пересекаются.

Если говорить о корпоративном обучении, здесь есть четкая тенденция – клиент требует «заточки» программы

под специфику своего бизнеса. Если тренер не имеет опыта проведения тренингов в этом бизнесе, есть способ это исправить – готовясь к тренингу, погрузиться в эту специфику, детально изучить ее. К сожалению, на рынке есть примеры, когда заказчик хочет индивидуального подхода, а тренер считает, что все техники одинаковые и незачем особо напрягаться. Есть, конечно, тренеры, которые специализируются на узкой тематике и закрывают все вопросы данной специфики, но ради собственной выгоды они рано или поздно все равно расширяют линейку организаций, в которых проводят обучение, перенося на новую специфику обкатанную модель,

что не всегда приводит к должному результату.

В корпоративном обучении предлагается много тем, завязанных под специфику отрасли. Самое распространенное, с чем мне приходится сталкиваться, – это продажа транспортно-экспедиционных и логистических услуг, продажа рекламных услуг, розничные продажи. Реже обращаются IT-компании – им нужен тренер, который умеет изъясняться на их очень специфическом языке. Могу вспомнить, что еще пару лет назад проводилось много тренингов для фармацевтических компаний, но сейчас их меньше – они переходят на внутреннее обучение. Что касается нашей компании, то мы много работаем с банками и нарабатывали серьезные компетенции по продаже банковских продуктов. Кроме того, среди наших клиентов немало компаний из сельскохозяйственной сферы. Много тренингов проводим по салонным продажам, по продаже рекламных услуг, оборудования, автомобилей и запчастей, строительной продукции. У нас также есть опыт проведения тренингов в тех сферах бизнеса, где на рынке могут присутствовать всего 1-2 компании.

Очень большой спрос сегодня на тренинги по дебиторской задолженности – как в открытом, так и корпоративном формате. Это проблема, которую нужно решать. Но здесь чаще всего во главе угла стоит вопрос разработки кредитной политики компании. На нашем тренинге мы, конечно, даем необходимые техники, но также говорим о том, какие бизнес-

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ



ДОСЬЕ

Максим БАРТАШЕВИЧ,
руководитель направления «Продажи», консультант и бизнес-тренер Консалтинговой группы «Здесь и Сейчас»

Практический опыт

Опыт активных продаж по телефону в канале b2b
Разработка и внедрение системы обучения торгового персонала в производственных и торговых компаниях (b2b, b2c)
Постановка системы планирования, отчетности, оценки и мотивации торгового персонала в крупных белорусских компаниях
Реализация проекта по комплексному обучению отдела закупок крупной производственной компании (переговоры с поставщиками, поведение в конфликте)

Консультационный опыт

Реализация проектов различной сложности для компаний малого, среднего и крупного бизнеса (производство, ритейл, оптовая торговля)

Опыт реализации проектов по оптимизации системы продаж

Разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов (сеть салонов керамической плитки, сеть салонов бытовой техники)

Исследование уровня обслуживания методом «Таинственный покупатель» в сфере непродуктового ритейла

процессы должны быть прописаны в отношении возврата дебиторской задолженности.

– Время идет, рынок развивается, и сегодня уже есть продавцы, которые в профессии по 10-15 лет. Какова специфика работы с ними?

– Да, есть отделы продаж, в которых работают люди, которым за 30 лет, за 40 и даже за 50. К нам такие тоже приходят. Например, в последней Неделе продаж участвовали несколько человек, которые по 10-15 лет в продажах. Для них есть своя особенность проведения тренинга. Имея огромный опыт за плечами, они понимают, что рынок меняется. Чаще всего запрос опытных продавцов зву-

чит так: «хочу узнать, появилось ли за последние 10 лет в техниках продаж что-то новое». Наша задача – это новое им дать, уложив в структуру. И в то же время снять зашоренность, помочь преодолеть страхи использования новых техник. Поэтому что если уже отработанная техника дает результат, это риск – попробовать новую технику.

– Беларусь – продающая страна, поэтому нашим продавцам приходится работать с клиентами на самых разных рынках. Нужно ли учитывать этот момент на тренингах?

– Безусловно, есть продавцы, которые ориентированы исключительно на Беларусь.

Другие работают на страны СНГ или в рамках Таможенного союза. Третьи – на Европу или страны Азии. Везде есть свои особенности, своя специфика. При наполнении тренинга мы учитываем географию. То, что работает в Беларуси, не всегда будет работать на Европу. Например, есть явная тенденция, что компании, которые ориентированы на белорусский рынок, часто приходят с запросом на жесткие переговоры в продажах. Компании, ориентированные на западные рынки, интересуются моделью win-win, т.е. деловыми переговорами в формате «выиграл-выиграл» – такое взаимовыгодное сотрудничество. Часто обращаются не только за переговорными

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

» Часто обращаются не только за переговорными техниками и приемами, но и за элементами этикета, культурных особенностей и т.д. И это правильно. Например, восточная культура будет отличаться от нашей, начиная от элементарного правила, в какой очередности зайти в кабинет, и заканчивая рукопожатиями, работой с визитками, раздаточным материалом и т.д. Тренинг, который мы проводим в РФ, будет отличаться от тренинга, который мы проводим в Беларуси. Я даже больше скажу: тренинг в Минске будет отличаться, скажем, от тренинга в Гродно.

техниками и приемами, но и за элементами этикета, культурных особенностей и т.д. И это правильно. Например, восточная культура будет отличаться от нашей, начиная от элементарного правила, в какой очередности зайти в кабинет, и заканчивая рукопожатиями, работой с визитками, раздаточным материалом и т.д. Тренинг, который мы проводим в РФ, будет отличаться от тренинга, который мы проводим в Беларуси. Я даже больше скажу: тренинг в Минске будет отличаться, скажем, от тренинга в Гродно.

– Что помогает бизнес-тренеру по продажам добиться доверия аудитории? Можете поделиться собственными наработками?

– Молодые люди, специалисты по продажам в возрасте 20-30 лет, будут доверять тебе, слушать и применять техники, которые ты даешь, только если покажешь, как это работает. Сделать это можно, безусловно,

и путем разыгрывания ситуации обратной связи. Но можно показать на личном примере, играя клиента либо специалиста по продажам. Когда ты даешь четкую фразу, которую нужно сказать в той или иной ситуации, когда у тебя есть ответы на все задаваемые вопросы. Люди это ценят и любят, они понимают, что ты чего-то стоишь и тебе можно верить – техники, которые ты даешь, работают.

Еще я бы сказал о такой «фишке», как умение отойти от темы. В корпоративном обучении мы предварительно согласовываем с заказчиком этот момент: можно ли дать по просьбе группы тему, изначально не оговоренную. Например, идет базовый тренинг по продажам, но всплывает тема возврата дебиторской задолженности. Группа хочет услышать приемы и техники переговоров по данному вопросу, и если заказчик предварительно дал добро, я отвечаю на их вопросы.

Скажу, что не все тренеры способны модифицировать свою программу прямо во время тренинга. Только те, которые имеют опыт, знания, провели сотни тренингов, изучили специфику разных бизнесов. Это цепляет. Группа видит, что ты не робот, который подготовился к тренингу, предварительно почитав умную книжку. Все-таки сегодняшний рынок нацелен на комплексное понимание бизнеса. И если говорить о наших тренерах, они еще и консультанты. Они занимаются постановкой систем продаж и понимают особенности ведения бизнеса не только с позиции «научите моего продавца продавать», но и вообще управления отделом продаж.

Радует тот факт, что клиенты обращаются к нам с запросами, даже не найдя информации на сайте или в открытом доступе. Например, хотят провести тренинг по работе на выставке. Его редко спрашивают, поэтому мы не афишируем такую возмож-

ность, но она есть. Или тренинг по публичной презентации, по стресс-менеджменту. Если мы не закрываем какую-то тему, то можем посоветовать, в какую компанию обратиться. За такой информацией к нам обращаются, и это признак доверия. Скажу, что тренеры общаются между собой, и я с радостью порекомендую своих коллег, если понимаю, что сам помочь не могу. Участники тренингов обращаются к нам и с другими вопросами – просят дать совет, где найти информацию, что почитать. По разным каналам – через компанию, в соцсетях, по электронной почте, по телефону. Я всегда с удовольствием поделюсь.

И еще приятно, что даже через несколько лет участники тренингов выходят на связь, чтобы задать вопрос или просто поблагодарить.

– Максим, после ваших тренингов участники отмечают, что им нравятся драйв, энергетика, которая исходит от тренера. Как Вам это удается?

– Энергетику я берегу для тренингов, не всегда использую ее в другие моменты, т.е. перед тренингом ухожу в энергосберегающий режим. Ведь группы все чаще приходят за драйвом. Если тренер не драйвовый, народ скучает и уходит недовольным. Если говорить, откуда я беру энергию и как ее поддерживаю, у меня есть свои источники. По сути, здесь я применяю то, чему учу людей на тренингах по управлению своим эмоциональным состоянием, стресс-менеджменту. Есть некий набор техник и приемов, которые позволяют сохранить эмоциональное здоровье специалиста по продажам и в данном случае меня, как тренера, на протяжении долгого времени. Я бы сказал, что у специалиста по продажам есть определенный временной интервал эмоционального выгорания. И его можно продлить с помощью определенных техник. Универсальных техник нет, у каждого человека свой набор. Мое базовое психологическое образование, мой опыт работы с большим количеством людей, мои знания и мое отношение к тренерской деятельности позволяют мне быть драйвовым, даже если тренинги идут в формате марафона 10 дней подряд. Да, и такое бывает. И даже на 10-й день люди спрашивают, откуда у меня столько энергии. Все эти техники и приемы нужно подбирать индивидуально. Кто-то черпает энергию из общения с природой, кто-то – из общения с людьми, из воды, из сна. Это всегда сочетание многого. И самое главное вот что. Я драйвовый на тренинге, потому что тренинг – это то, что мне нравится. Еще в студенческие годы я проводил тренинги и ловил от этого кайф. И общение с людьми для меня – это драйв. Когда работаешь с группой и видишь результат, это дает энергию. ■

www.aquarell.by
Тел./факс (+375 17) 245 00 33
e-mail: print@promkopleks.by

Представительская продукция – незаменимый элемент делового сотрудничества

Представительская продукция, объединенная единым фирменным стилем, во многом определяет имидж компании, а также уровень корпоративной культуры.

Представительская продукция всегда поможет вам напомнить о себе – элегантно и ненавязчиво.

Изготовление фирменных папок, блокнотов, календарей, кубариков. Печать фирменных бланков, открыток и многое другое.

