



КАК ВЫБРАТЬ ЭФФЕКТИВНЫЙ БИЗНЕС-ТРЕНИНГ

Статья дает представление о том, каким образом можно предварительно оценить качество бизнес-тренингов, предлагаемых различными компаниями. Она будет особенно полезна тем, кто вынужден принимать решение о выборе провайдера обучения, не являясь при этом экспертом в области продаж или переговоров.

Также статья предлагает несколько критериев, которыми можно воспользоваться для оценки качества и сравнения бизнес-тренингов, предлагаемых различными компаниями.

© Территория продаж 2011 г.
Авторы: Каменских К., Дари Е.

Предисловие

Типичная ситуация: с целью повышения результативности сотрудников, руководителем компании принимается решение о проведении обучения персонала, к примеру, навыкам продаж.

Решение принято, но на этапе выбора тренинговой компании руководителю приходится сталкиваться порой с серьезными сложностями. Так, например, если сравнить стоимость и продолжительность тренинга в разных компаниях достаточно легко, то как, не являясь экспертом в продажах, определить: чем бизнес-тренинг одной компании отличается от бизнес-тренинга другой компании в такой тонкой сфере как качество.

Ведь вполне понятно, что именно от такого критерия как «Качество», а не от стоимости будет зависеть: достигнет ли обучение персонала цели – повышения результативности продаж.

И здесь, последствиями неправильного выбора могут быть не только неэффективность обучения и потеря денег, но также и демотивация как персонала, так и руководства по отношению к обучению персонала в принципе. А это, несомненно, может негативно отразиться на конкурентоспособности компании на рынке.

«Последствиями неправильного выбора могут быть не только неэффективность обучения и потеря денег...»

Хотели бы вы иметь возможность разбираться в тонкостях бизнес-тренингов и делать осознанный выбор между многочисленными учебными центрами?

Если «ДА», то в этой статье мы как раз постараемся показать Вам некоторые критерии, на которые можно обратить внимание при предварительной оценке качества разных тренинговых программ.



Итак, чем же отличаются друг от друга различные тренинги по продажам?

Мы считаем, что один из главных критериев – это содержание тренинга. Т.е. технологии продаж.

1. Технологии продаж

Непосредственно технологиям и обучаются участники тренинга, стараясь выработать навыки их применения.

В транслируемых на тренингах технологиях продаж можно выделить три основных направления.

В основе первого направления лежит теория восьмидесятилетней давности, разработанная еще в 1925 году Strong E. Он первым ввел такие понятия, как открытые и закрытые вопросы, свойства и преимущества, техники закрытия и т.д. В своих работах Стронг развил идеи философа Сократа, который еще в своих трактатах писал о том, что существуют две методики убеждения: первая - в виде аргументов (традиционная), вторая – в виде вопросов (более эффективная).

И если Сократ рекомендовал для убеждения собеседника просто использовать вопросы, а не аргументы, то Стронг усложнил модель убеждения (например, покупателя) от просто «задавать вопросы» – до «задавать открытые или закрытые вопросы».

Стронг искренне считал, что «открытые вопросы» будут обладать большей силой в продажах, чем «закрытые», поскольку они должны заставить покупателя больше говорить и поэтому смогут выявлять больше информации.

«...существуют две методики убеждения: первая - в виде аргументов (традиционная), вторая – в виде вопросов (более эффективная)».

Напомним, что согласно классификации – «открытые вопросы» требуют распространенного ответа. Их примером в продажах может являться вопрос: «Не могли бы вы мне рассказать о своем бизнесе?».

В свою очередь «закрытые вопросы» подразумевают односложный ответ покупателя: либо «да», либо «нет». Примером «закрытого вопроса» может являться вопрос: «Вы принимаете решение о закупке оборудования?».

Проведение тренингов - это целая индустрия. С 1925 года и до примерно 1980 года вся индустрия тренингов в Европе и Америке эксплуатировала эту теорию, и на ее основе разрабатывалось большинство тренинговых программ для продавцов. Цель этих программ заключалась в том, чтобы научить продавцов задавать как можно больше Открытых вопросов.

Однако с течением времени у торговых компаний появлялось все больше нареканий к тренинговым агентствам. Это происходило

потому, что внедрение масштабных дорогостоящих программ обучения продавцов «навыкам задавания «Открытых Вопросов» - почему-то не приводило к обещанному росту продаж.



«...внедрение масштабных дорогостоящих программ обучения продавцов навыкам задавания Открытых Вопросов - почему-то не приводило к обещанному росту продаж».

Именно поэтому в 1980 г. одной из крупнейших тренинго-консалтинговых компаний мира на базе компании «Herz Corporacion» были проведены исследования, целью которых было получить ответ на вопрос: «Действительно ли Открытые и Закрытые вопросы влияют на Успех в продажах?»

Исследование №1: консультанты наблюдали за встречами продавцов и покупателей, и анализировали количество задаваемых продавцами открытых или закрытых вопросов. Всего было проанализировано более тысячи встреч. После обработки данных и получения результатов, консультанты провели корреляцию этих результатов с итогами встреч. Т.е. они разделили все встречи

по их результатам на успешные и неуспешные. К своему удивлению, исследователи обнаружили отсутствие измеряемой зависимости между количеством Открытых вопросов и Успехом встречи. Процент успешных встреч с большим количеством «закрытых вопросов» ни чем не отличался от процента успешных встреч с большим количеством «открытых вопросов».

Вывод: успех в продаже не зависит от количества открытых вопросов, заданных в процессе встречи.

Исследование №2: консультанты смотрели, как покупатель реагирует на Открытые или Закрытые вопросы. В теории все «закрытые вопросы» предполагают односложный ответ, а «открытые вопросы» – развернутый. Однако вот какие результаты исследователи получили на практике:

- на 60-65% Закрытых вопросов покупатель дает развернутый ответ
- на 10% Открытых вопросов покупатели отвечают односложно «Да или Нет»
- примерно на 30% Открытых вопросов покупатели отвечают всего лишь несколькими словами.

Вывод: деление вопросов на «открытые» и «закрытые» лишено всякого смысла.

«Исследования показали: успех в продаже не зависит от количества Открытых вопросов, заданных в процессе встречи».

Результаты исследований наделали много шума, т.к. они означали, что очень долгое время все шло не в ту сторону, но были приняты и осмыслены индустрией продаж. Более подробно прочитать о результатах этих исследований вы можете в книге Нила Рекхэма «Особенности больших продаж».

В основу второго направления

в развитии технологий продаж легли последующие масштабные исследования нескольких ведущих европейских тренинго-консалтинговых компаний.

Эти исследования позволили наконец-то получить объективный ответ на вопрос: «Что же отличает успешных продавцов от их менее успешных коллег?» В общей сложности исследователями было проанализировано более 45 тысяч ситуаций встреч и переговоров, что позволило выделить в поведении успешных продавцов паттерны (компоненты поведения), которые достоверно отличают успешных продавцов от их менее успешных коллег. И здесь, конечно, речь идет о отличиях в вербальном поведении.

На основе этого европейскими консультантами были разработаны технологии продаж и переговоров, которые достоверно влияют на достижение Успеха в продажах и переговорах. Причем эта достоверность (в отличие от концепции Стронга) подтверждена в исследованиях.

В этих концепциях также большое значение уделено вопросам. Но только вот исследования показали, что убеждает не форма вопросов, а их содержание. Т.е. не важно, какие по форме будут заданы вопросы покупателю - открытые или закрытые, главное – о чём будут эти вопросы.

Современные технологии продаж делают упор именно на этом. Хотя научиться задавать правильные вопросы с точки зрения их содержания гораздо сложнее, чем научиться задавать просто «открытые» или просто «закрытые» вопросы.

«... исследования показали, что убеждает не форма вопросов, а их содержание: не важно, какие по форме будут заданы вопросы покупателю - открытые или закрытые, главное – о чём будут эти вопросы».



В основе третьего направления

в обучении продавцов лежат технологии продаж, основанные на уловках, трюках и манипулятивных техниках.

Типичным примером манипуляций в продажах являются, к примеру, «Альтернативные» вопросы. Они зачастую рекомендуются в комбинации с Открытыми и Закрытыми вопросами. В литературе такая комбинация встречается под названием «воронка продаж».

Альтернативный вопрос – это, например, когда вы своего ребенка спрашиваете: "Миша, ты будешь перловую или гречневую кашу?" - т.е. ограничиваете выбор ребенка. А ребенок на самом деле не хочет ни того, ни другого. Так вот это - как раз и есть манипуляция. Т.е. манипуляция – это, когда человек не хочет, а вы его к этому подталкиваете.

Только здесь есть такой тонкий момент: если вы обратитесь с подобным вопросом к руководителю компании, а не к дяде Ване, который пришел купить тостер, то это очень чревато, и вас могут просто выгнать из кабинета, и второго шанса зайти туда у вас не будет.

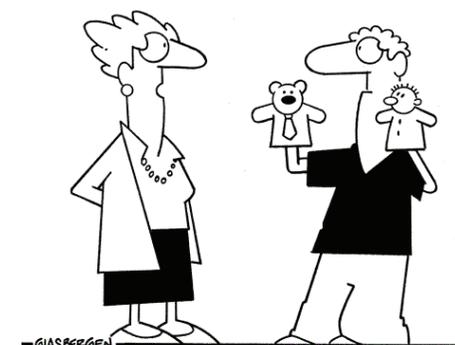
Однако, если у вас все-таки получилось подобным образом навязать покупку, то нужно понимать, что лояльность клиента к вам и вашей компании, а также возможность сотрудничества в будущем - в первую очередь базируется на удовлетворенности

клиента от покупки.

Удовлетворенность клиента от покупки, которую ему навязали – будет весьма низкой, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

« ...лояльность клиента к Вам и вашей компании, а также возможность сотрудничества в будущем - в первую очередь базируется на удовлетворенности клиента от покупки».

Хотя, если этот клиент Вам нужен только на один раз - то манипуляция (при правильном исполнении) может оказаться эффективной. Но мы все равно не рекомендуем использовать подобные уловки.



МАНИПУЛЯЦИИ и УЛОВКИ

2. Методики обучения

От качества методик обучения зависит **степень развития навыков** у участников тренинга, будь то навыки продаж, переговоров или любые другие.

Классическая модель обучения чему бы то ни было – состоит из двух компонентов:

1. **Практики**, т.е. какого-либо действия, которое выполняет обучаемый, и которое можно как-то измерить и оценить;
2. **Обратной связи**, которая дается «учителем» о правильности выполненных «учеником» действий, и аспектах по возможности их улучшения.

Соответственно: практика и обратная связь – два самых важных компонента любого тренинга по продажам, т.к. именно их сочетание и приводит к развитию навыков продаж, переговоров и др.

Под практикой в тренинге следует понимать ролевые (деловые) игры. Ведь после того как вы ознакомились

с теоретическими концепциями – необходимо научиться всем этим пользоваться.

« ... практика и обратная связь – два самых важных компонента любого тренинга по продажам, т.к. именно их сочетание и приводит к развитию навыков продаж, переговоров и др.»

И если мы рассматриваем такое мероприятие как тренинг по продажам, то ролевые игры должны моделировать реальные ситуации продаж, например, продажу на индивидуальном визите к клиенту. В этом случае участники попеременно играют роли продавцов и покупателей в соответствии с выданными им индивидуальными условиями.

Если же это тренинг по переговорам, то участники (в парах или небольших командах) ведут переговоры друг с другом по смоделированной в условиях делового кейса ситуации.

Задача тренера – анализ поведения участников и его сравнение с так называемой Моделью Успеха, т.е. эталоном применения навыка.

После этого тренер даёт участникам ролевых игр обратную связь. Ее задача – закрепить то, что участники во время ролевой игры сделали правильно, а также выявить недостатки и показать аспекты для улучшения применения навыка. Эти аспекты отрабатываются участниками в следующей серии ролевых игр по ходу тренинга.

Ролевые игры обязательно должны имитировать именно реальные ситуации продаж и переговоров, т.е. по условиям кейса продавец должен продать определенный продукт или услугу, или вести переговоры об условиях контракта в смоделированной в кейсе ситуации.

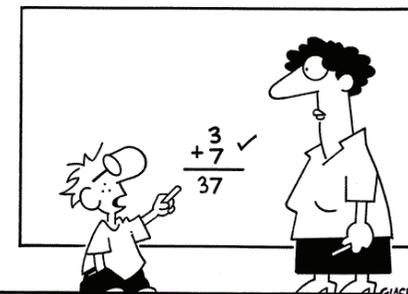
Такая реалистичность ролевых игр необходима для того, чтобы:

1. во-первых, участник тренинга смог отработать навыки применения определенной технологии продаж в условиях, приближенным к его реальной деятельности;
2. во-вторых, чтобы ему было максимально легко перенести применение вновь обретенных навыков из безопасных условий учебного класса – в реальную трудовую деятельность.

«Ролевые игры обязательно должны имитировать реальные ситуации продаж и переговоров».

Необходимо также сказать, что здесь мы излагаем не наше собственное субъективное мнение, а классические принципы и методы

обучения персонала, принятые в Европе и США, где и были разработаны все современные концепции продаж, которыми сейчас пользуется весь деловой мир.



ПРАКТИКА и ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Но если в Европе, США и других странах бизнес-тренерами работают профессиональные продавцы с многолетним опытом продаж в крупных торговых компаниях и опытом в консалтинге, то в России, в следствие недостатка опытных компетентных экспертов по продажам – это педагоги, психологи и т.д.

Отсутствие опыта продаж, управления продажами и уровень подготовки подобных специалистов на традиционных – 2х -5ти дневных курсах для тренеров привели к тому, что сплошь и рядом приходится наблюдать замену полноценных ролевых игр неким эрзацем, именуемым метафорическими играми, проведение которых не требует высокого уровня компетентности в продажах и владение навыками разработки кейсов ролевых игр.

ОБУЧЕНИЕ

=

ПРАКТИКА

+

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Метафорические игры представляют собой сценки из различных сказок, мультфильмов и прочее, например, про «Крошку Енота», «Золушку», «Испорченный телефон», «Самолёт» и др., в которые должны поиграть участники, а потом переложить проигранные сценки на так называемую «бизнес-реальность».

Можно ли подобным образом развить какие-либо навыки продаж или переговоров у участников тренинга? История об этом тактично умалчивает...

Какой тренинг по продажам выбрать - решать должен каждый самостоятельно, однако при выборе тренинга мы рекомендуем обращать на этот момент пристальное внимание. В первом случае тренинг по продажам – это достаточно тяжелый труд, во втором – достаточно легкое, «живое» и развлекательное мероприятие, которое можно насытить различными красивыми элементами: например, предложить участникам нарисовать красками образ идеального продавца в их понимании (обычно это упражнение вызывает массу позитива) и т.д.

Все это способствует положительным отзывам участников тренинга о мероприятии: «Было интересно!», «Тренер просто зажигал!» Однако к развитию навыков продаж все это имеет очень слабое отношение.

Наверное, стоит еще сказать о том, чем собственно отличаются Тренинги от Семинаров и Лекций:

«В первом случае тренинг по продажам – это достаточно тяжелый труд, во втором – достаточно легкое, «живое» и развлекательное мероприятие...»

Лекция – 100% теоретического материала и неограниченное количество участников. О развитии каких-либо навыков речь не идет, цель лекции - знакомство аудитории с теоретическими концепциями. *Результат:* по своей сути лекция ничем не отличается от чтения книг по продажам: полезно, но малоэффективно с точки зрения возможности самостоятельно внедрить данные концепции в свою работу.

Семинар – примерно 70% теории и 30% практики. Количество участников обычно от 12 до 25 человек. Практика представляет собой выполнение различных упражнений в мини-группах и(или) одновременно всей группой вместе с тренером. Составные элементы какой-либо технологии продажи отрабатываются отдельно друг от друга и вырваны из контекста продажи. Ролевые игры «продавец-покупатель» или «переговоры» не проводятся, индивидуальная обратная связь каждому участнику не дается – соответственно развития навыков не происходит. *Результат:* семинар дает возможность более глубокого изучения и понимания концепции какой-либо технологии – сравнительно с лекцией. При этом,

такая форма обучения не позволяет перенести применение технологии из учебного класса – в будничную трудовую деятельность.

Тренинг – примерно 20% теории и 80% практики. Количество участников от 6 до 12 (максимум) человек. Если речь идет о тренинге по продажам, то практика подразумевает обязательное проведение ролевых игр «продавец-покупатель», а также индивидуальную обратную связь тренера по качеству применения участниками навыков. Обратная связь позволяет тренеру закрепить у участника те навыки, которые выполняются им правильно, и показать аспекты, в применении которых требуется улучшение. Эти аспекты отрабатываются участниками в следующей ролевой игре.

Результат: тренинг - это единственная форма обучения персонала, которая позволяет

развить навыки и перенести их применение из учебного класса – в практическую деятельность.

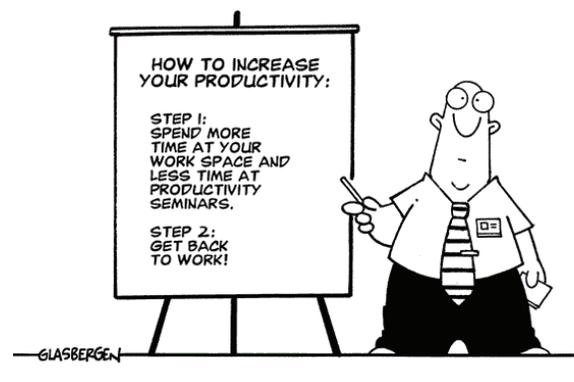
Надо объективно сказать, что в большинстве случаев под видом тренингов проводятся именно семинары.

«Тренинг - это единственная форма обучения персонала, которая позволяет развить навыки и перенести их применение из учебного класса в практическую деятельность».

3. Образование и опыт в продажах

Ежемесячно в России на различных курсах выпускаются в среднем около 200-300 «бизнес-тренеров». Эти курсы длятся в основном от 2х до 5ти дней, реже - несколько месяцев. Слушателями таких курсов, как правило, выступают педагоги, экономисты, психологи, иногда – менеджеры по продажам. По окончании этих курсов выдается сертификат «Бизнес-тренер» и так называемый «универсальный тренинг продаж», с которым можно начинать искать клиентов.

Подобные курсы не ставят своей целью сделать из слушателей профессиональных продавцов и познакомить их с высокими технологиями в продажах, а поставлены на поток. Но все же, наличие подобного сертификата, или в случае более длительного



обучения – диплома, является свидетельством хоть какой-то подготовки таких специалистов. Поэтому мы рекомендуем обращать на это внимание, т.к. нам известно множество случаев, когда в качестве бизнес-тренеров предлагают свои услуги и педагоги, и судовые механики, закончившие только вечерние курсы по психологии, получив при этом звание Бакалавров психологии.



ПРОДАЖА НА ВИЗИТЕ К КЛИЕНТУ

Получить же доступ к действительно современным технологиям продаж и методикам обучения возможно на сегодняшний день только двумя способами:

1. Пройти обучение непосредственно при организации-разработчике технологии продаж. По сути это означает обучение в иностранных компаниях, и подразумевает значительные затраты на обучение. Однако это дает: исчерпывающее понимание технологии и обладание качественными методиками обучения.
2. Имея опыт работы в транснациональных или крупных российских холдингах, где внедрены действительно современные технологии продаж, и существуют системы внутрикорпоративного обучения в виде регулярных тренингов, наставничества, коучинговых сессий - совместных визитов к клиентам вместе с тренинг-менеджерами компании и т.д.

Полученные таким образом знания и опыт можно потом использовать в разработке собственных тренингов.

В России работодатели почему-то прежде всего обращают внимание на педагогическое образование тренера, а не на навыки продаж, или умение разрабатывать стратегии на конкурентных рынках. А ведь последние два момента напрямую зависят от собственного опыта (навыков продаж), которым и «учит» тренер.

На самом деле, чтобы понять всю нелепость педагогического образования в обучении продажам – как главного фактора, нужно всего лишь предложить такому тренеру: «Разработайте, пожалуйста, стратегию влияния на принятие клиентом решения о покупке в пользу нашего продукта, а не продуктов конкурентов».

А ведь этот вопрос на самом деле – ключевой в конкурентной борьбе и обучении продажам. И этому – невозможно научиться по книгам.

Поэтому, в большей части компаний

обучение ориентировано больше на сам процесс обучения, чем на достижение результатов.

Кроме того – именно наличие опыта и владение навыками продаж позволяет тренеру анализировать поведение участников в ходе тренинга, а также давать качественную обратную связь. Последняя – позволяет закрепить у участников правильные модели поведения, и улучшить те, где есть недостатки применения навыков.

Приведу наглядный пример. Вы спортом занимаетесь? Что нужно для того, чтобы добиться результатов в спорте? Тренировки, а еще – наставник. С тренировками все понятно, а вот наставник то зачем? Да чтобы он давал спортсмену обратную связь – где что правильно, где неправильно, где нужно чего улучшить, и за счет чего.

А почему наставник может подсказать спортсмену все это? Да потому что он - эксперт в этом виде спорта и добился в нем результатов. Ведь методики обучения в спорте (методики тренировок и принципы вывода на пик формы...) одинаковы в любом виде спорта. Однако бегуна тренирует мастер спорта по бегу, а прыгуна - мастер спорта по прыжкам. А не наоборот. Именно из-за того, что они могут дать спортсмену эффективную обратную связь, **экспертную оценку**.

Вот вам и педагогическое или психологическое образование... Неэксперт в продажах, конечно, может скопировать с книжки какую-

то информацию и преподнести ее в виде лекционной части, или скопировать какое-то действие (например, ролевою игру), но дать компетную обратную связь по качеству применения участниками тренинга навыков продаж, и скорректировать недостатках применения – неэксперт в продажах не в состоянии.

В результате – навыки как следует не формируются. И продавцы, попробовав несколько раз применить технологию не увидев связанного с их применением эффекта – быстро начинают работать по старинке.

И именно поэтому даже в компаниях, имеющих штатных тренеров, и где регулярно проводятся тренинги, скажем по Переговорам – тренинги по Переговорам то есть, а вот навыков ведения Переговоров у сотрудников нет!

Однако, если же образование и опыт тренера отвечают всем перечисленным критериям, то возможность покупки качественного продукта под названием «Тренинг по продажам» – несомненно возрастает.

В противном случае тренинг по продажам может быть:

- либо скачен из интернета;
- переписан под копирку с одной из книг на тему продаж (и возможно даже не по самой лучшей из них);
- либо это тот самый тренинг на все случаи жизни, который массово раздается слушателям курсов для бизнес-тренеров.

Что получит клиент в последних случаях – это очень большой вопрос. Но в этом нет ничего страшного, главное, чтобы этот ваш выбор был ... осознанным.

4. Качество печатных материалов:

Также мы рекомендуем заказчикам тренингов еще на этапе выбора провайдера обучения предварительно ознакомливаться с теми материалами, которые получат участники в ходе тренинга и по его окончанию. Сравнивая подобные материалы в разных тренинговых компаниях можно также прийти к определенным выводам, т.к. качество исполнения деталей, как правило, отражает общий подход Исполнителя к качеству работы.

Можно обратить внимание на «Рабочие тетради» участников тренинга: насколько подробно описаны концепции технологий продаж (чтобы после тренинга участник всегда смог восполнить пробелы в памяти), насколько аккуратно набран текст и выполнена графика, качество печати, брошюровки и т.д.

« ... в любом случае - каждый клиент выбирает то, что больше отвечает его потребностям. Главное, чтобы этот выбор был ... осознанным».



5. Подвергнуть исполнителя тестовому испытанию:

«В тренинге могут быть использованы самые современные технологии продаж, но при всем при этом тренинг может не привести к ожидаемым результатам... Почему?...»

Дело все в том, что любую технологию еще необходимо привязать к тому, что происходит именно в Вашей компании, с учетом специфики ее деятельности и специфики рынка (на котором компания работает). Поэтому мы всегда рекомендуем заказчикам корпоративных тренингов проводить небольшое тестирование Исполнителей на предмет практического использования содержимого тренинга в работе компании.

Предложите тренеру провести презентацию того, как данная технология будет работать в вашем сегменте рынка, то, за счет чего она собственно будет приводить к увеличению продаж.

Поясню: если вы, например, работаете на высоко-конкурентном рынке, и вам необходимо увеличить продажи своего продукта за счет перевода потенциальных клиентов с использования продуктов конкурентов на ваш продукт, то вам необходимо понимать как и за счет чего это собственно будет произведено. Есть ли у тренера вообще такие возможности, или его задача – просто провести тренинг и получить деньги, а не получение вами результата.



Резюме:

1. Поинтересуйтесь каким именно технологиям продаж обучают на тренинге и кто их разработчик. Постарайтесь самостоятельно оценить современность этих технологий, а также их актуальность в Вашем секторе рынка. Используйте для этого независимые источники информации.
2. Поинтересуйтесь, какие именно методики обучения использованы в тренинге, и кто является их разработчиком.
3. Поинтересуйтесь образованием и подготовкой Исполнителя, а также его опытом в продажах, если речь идет о тренинге продаж; о переговорной практике, если речь идет о тренинге переговоров и т.д.
4. Попросите ознакомиться с печатными материалами, которые получат на руки участники тренинга. Оцените их качество.
5. Подвергните нескольких исполнителей проверочному испытанию на применимость «содержимого тренинга» в Вашей работе.
6. Сравните предполагаемых исполнителей по этим критериям.