



**Не отправляйте необученных
людей к клиентам**

Евгений Колотиллов
бизнес-тренер

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»

 **Какой совет Вы бы сегодня дали бизнесменам для того, чтобы повысить продажи?**

Сколько лет обучают на юриста? 5 лет. Сколько лет обучают на бухгалтера? 5 лет. Теперь вопрос: сколько обучают на менеджера по продажам? Иногда ни одного дня, иногда 5 минут. Говорят: «Ты продавец, вот тебе стул, стол, телефон, продавай!»

При этом продавцы — это тот самый выставленный интерфейс, на основании которого рынок делает выводы о том, как работает наша компания. Понятно, что в примере с супермаркетом, наверное, обучать продавца 5 лет не нужно, но я думаю, вы уловили идею. На Западе есть стандарт: каждый год 14 тренинг-дней, если компания продаёт B2B.

В России часто у бизнесменов один день тренинга по продажам в год, который заказали, что называется, «со скрипом», уже считается большой победой. Это если говорить про небольшие российские компании.

С другой стороны, есть компании, где с обучением всё чётко, прописан план на три года вперёд: этот квартал учим публичным выступлениям, этот учим планированию, этот тайм-менеджменту, этот презентациям, этот переговорам. К сожалению, это чаще западные компании, чем российские, но бывают и исключения.

Поэтому мой первый совет — вкладываться в продавцов, потому что обучать отдел продаж — это как отправить людей на первую линию фронта, и при этом они «никакие».

Понятно, что если это продавец в супермаркете, там надо немного учить психологии, сервису, вежливости, работе с конфликтами и т. д.

Если это B2B, то там я сейчас могу назвать 50 пунктов того, чему можно учить. Если я не могу отличиться продуктом, так как продукты становятся всё более типовыми, не могу особо отличиться лучшим сервисом, потому что все стараются быть сервисными, клиентоориентированными, единственное, чем я могу отличаться — это людьми, как они общаются с клиентами.

Вот это поле для создания добавленной ценности, за которую люди могут платить. Поэтому не отправляйте необученных людей к клиентам.

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер» **Что изменилось в процессе обучения с появлением цифровизации? Это облегчило задачу?**

— Что касается цифровизации обучения, то у меня за последний год не было онлайн-тренингов, практически все хотят обучаться у меня вживую. Попробовали и говорят, что это не то: не та энергия, не тот «выхлоп», не та обратная связь. Вроде всё то же самое, а не то. Это как посмотреть футбол по телевизору или вживую на стадионе, это небо и земля.

Я, кстати, почему-то и сам очень устаю, когда веду онлайн-обучение. Сейчас одна компания заказала у меня серию видеокурсов, и там цена была рассчитана с коэффициентом за то, что я буду это делать. Я сказал, что либо так, либо давайте вживую. Они ответили, что согласны заплатить с коэффициентом.

Может это моя персональная особенность, потому что людям нравится форма подачи, нравится, как я работаю с публикой. Может у других тренеров иначе, но у меня онлайн-обучения нет, у меня только живая работа. Как поддерживающее мероприятие — может быть. Вот я провёл тренинг вживую, а через месяц можно встретиться по интернету, поговорить, что получилось или не получилось, разговор — это с удовольствием, я всегда «за». Но именно тренинг у меня идет вживую. Вчера у меня был открытый тренинг, где было 130 человек, они приехали со всей страны.

Были даже участники из Владивостока. В основном это люди, которые подписаны на меня в YouTube. Наверное, если бы не было разницы, они бы не поехали на живое обучение и не проделали такой путь.

 Какие компании в России с идеально отлаженной системой обучения Вы бы могли назвать?

— Те, которые мне нравятся, к сожалению, ушли из России. Из российских — производитель шин «Cordiant», у них есть ежегодный план обучения. «Технониколь» и «ROCKWOOL», они стараются обучать людей. Рекламное агентство «Мир рекламы».

Многие иностранные компании, которые ушли с рынка за последний год, были в этом плане образцовыми. В том же «Cisco» у меня каждый месяц были тренинги и для них, и для их партнёров.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»



ОДИН ДЕНЬ ТРЕНИНГА ПО ПРОДАЖАМ В ГОД, КОТОРЫЙ ЗАКАЗАЛИ ЧТО НАЗЫВАЕТСЯ «СО СКРИПОМ» УЖЕ СЧИТАЕТСЯ БОЛЬШОЙ ПОБЕДОЙ



Евгений
Колотилов





Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»

Многие небольшие компании, которые не являются известными брендами, но хотят вырасти, серьезно подходят к обучению отделов продаж, но их названия большинству читателей ни о чем не скажут.

УТ А что Вы скажете по поводу сетевых компаний («Oriflame», «Herbalife», «МейТан» и т. п.)? Всё ли у них хорошо с обучением или нужно что-то менять?

— У «Oriflame», насколько я знаю, есть регулярная система обучения, похожая чуть ли не на целый корпоративный университет, и там всё очень серьёзно. Что касается «Herbalife», то я не знаю, что у них происходит сейчас. Но я в своё время посмотрел у них все выступления, и с ними очень давно работал пожилой тренер-американец, Джим Рон.

На него продавал, будучи молодым, билеты сам Тони Роббинс. У них была такая вещь, как «евангелист обучения». То есть Джим Рон летал по странам как проповедник и обучал вот этой философии продаж и бизнеса. Эти компании как раз обучают. У них есть школы, тебя подписали как дистрибьютора, ты приходишь на эту школу, тебя учат.

Кстати, у этих компаний как раз более тяжёлая ситуация по сравнению с регулярными компаниями, так как у многих потребителей в голове ошибочная ассоциация, что сетевой маркетинг – это что-то нехорошее (на самом деле это всего лишь способ распространения товара), и поэтому их учат очень серьёзно и много.

УТ Как Вы прокомментируете прогнозы, что 3D-принтеры в перспективе уничтожат станкостроение и экономику в нынешнем виде?

— Ответ будет длинным. Помните, в фильме «Москва слезам не верит» была фраза, что ничего не будет, будет сплошное телевидение? Театра не будет, кино не будет, будет одно сплошное телевидение.

Однако не все прогнозы имеют обыкновение сбываться. Поэтому первое: прогнозы в принципе — дело неблагодарное.

Второе: в начале прошлого века большинство компаний, которые занимались конными экипажами, разорилось. Но часть из них осталась, потому что первые



Эксклюзивное интервью для **РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ** Эксклюзивное интервью для **РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»



ОБУЧАТЬ ОТДЕЛ ПРОДАЖ, ЭТО КАК ОТПРАВИТЬ ЛЮДЕЙ НА ПЕРВУЮ ЛИНИЮ ФРОНТА, И ПРИ ЭТОМ ОНИ «НИКАКИЕ»



Евгений
Колотилов



Эксклюзивное интервью для **РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»

обеспечивали конные экипажи, а вторые обеспечивали транспорт. И те, которые обеспечивали транспортные услуги, занялись автомобилями, а те, которые занимались только конными экипажами, закрылись и разорились.

Поэтому мир, естественно, меняется, он не может стоять на месте. Раньше были пейджеры, сейчас вместо пейджеров у нас есть WhatsApp, Viber и т. п., СМС почти никто не пользуется.

Потом придумают ещё что-то, и мы, может быть, будем передавать информацию силой мысли. Поэтому изменения возможны, но давать любые прогнозы я бы не стал.

Наверное, 3D-принтер годится для каких-то типовых, массовых вещей. А если это ручная работа? А если это спецзаказ? А если это что-то для космонавтики? Или что-то очень качественное, где высока цена ошибки, где нужна ручная работа?

У всех есть фотоаппарат в телефоне, но при этом мы иногда заказываем и профессионального фотографа.

Давать прогноз я не хочу, потому что магического шара у меня нет, а тот, что был, сломался.

Если не можешь противостоять революции, возглавь её: купи себе много 3D-принтеров и делай это сам.

Майкл Портер в своей модели конкурирующих сил «5 сил Портера» говорит о том, что сегодня на нас давят и существующие поставщики, и существующие клиенты, и существующие конкуренты. А завтра на нас будут давить существующие клиенты, товары-субституты (заменители) и новые конкуренты. Ну вот завтра уже наступает. Тогда возглавляй эту революцию.

 **Есть исследование, что 80% американских глобальных компаний возглавляют наёмные директора, которые родились и выросли в Индии. Ваш комментарий.**

— Я процитирую одного футбольного тренера. У него спросили: «А почему у вас на поле двое русских и 9 африканцев?» Он ответил: «А я в паспорт людям не смотрю, я смотрю, хороший это футболист или плохой». Вот это мой комментарий.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»



**ЕСЛИ НЕ МОЖЕШЬ
ПРОТИВОСТОЯТЬ РЕВОЛЮЦИИ,
ВОЗГЛАВЬ ЕЁ:
КУПИ СЕБЕ МНОГО
3D-ПРИНТЕРОВ
И ДЕЛАЙ ЭТО САМ**



Евгений
Колотилов



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если говорить глобально, допустим, компания начинает снижать издержки, и юрист из Англии просит за работу 5 тысяч фунтов, а юрист из Индии попросит 300 долларов.

И если они одинаково компетентны, наверное, выбор пойдёт в пользу второго. Я, думаю, что такая ситуация связана с этим.

УП Одна российская строительная компания направила на обучение профессии крановщика в Германию 2 тыс. девушек. Они успешно прошли обучение и работают по специальности. Как Вы прокомментируете такой пример? Правильно ли это?

— Начнём с того, что работа крановщика — самая опасная, и вопрос безопасности, вопрос ошибки очень важен. Было бы странно, если бы они отправили обучаться за границу дворников, а здесь как раз-таки правильно, что их туда отправили. Я бы скорее сказал: странно, почему другие их туда не отправляют? Это правильно и хорошо. Риск высокий, цена ошибки большая, работа на высоте, работа ювелирная. Попробуйте на высоте 80 м железной рукой что-то поднять, опустить и перенести, ничего не задев, при этом рассчитав скорость ветра и т. д. Это абсолютно правильно. Пётр I ездил учиться строить корабли за границу, и это нормально.

УП Есть мнение, что, например, в автосалонах достаточно платить продавцу, 100 тыс. «за чистую рубашку», за правильные скрипты, за улыбку, и совсем немного добавлять за каждую проданную машину. Что Вы думаете о такой системе оплаты труда?

— Если от продавца ничего не зависит, он говорящий манекен, стоящий около автомобиля, тогда, наверное, это разумно. Если от продавца зависит многое, он влияет на то, купит клиент или нет, тогда должна быть переменная часть, хотя бы 30, в идеале 50% от предполагаемого дохода, а то и 70%. Ну что такое — я получаю 90 тысяч, продам ещё одну машину и получу ещё 10 тысяч? Разве это меня мотивирует?



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023 в номинации «Лучший бизнес-тренер»

Нет. А если у меня оклад 50 тысяч, а я процентами доберу ещё 150? Это уже другое. Ни одна компания не разорилась от того, что много платила продавцам. Это деньги, которые в кармане клиентов. Но очень много компаний, которые мало платили продавцам, разорилось.



Я понимаю, что сейчас у них дефицит автомобилей, если это не китайский бренд. Но в регулярной ситуации я знаю, что на каждом автомобиле они зарабатывали мало. Ладно, пусть будет 10 тысяч с продажи машины, но тогда я должен платить комиссионные с продажи допов, потому что там самые большие деньги. И пусть он этих допов продаст на 300 тысяч и возьмёт себе из них 70. И тогда он этих допов будет продавать много и хорошо. Но

если от продавцов в салоне ничего не зависит, они говорящие брошюры, тогда, наверное, это правильно.

 Компания «Консультант Плюс» в начале своего пути отдавала партнерам **90%** стоимости системы, постепенно опуская этот показатель до **50%**. Ваш комментарий: в каких случаях сегодня можно использовать этот метод?

— Если компания продаёт что-то разовое, я бы купил кондиционер, а второй кондиционер мне не нужен. Это одна история. Но если я подписался на Консультант Плюс, я его оплачиваю каждый месяц, каждый год.

Услуги интернета, сотовую связь я тоже оплачиваю ежемесячно. И я ничего не имею против того, чтобы они вообще отдали 100% денег с первой продажи, потому что самое сложное — клиента привлечь. А за удержание я потом могу платить 10%, а не 70%. Там, где длинный CLTV — Customer lifetime value (пожизненная стоимость клиента), это возможно.

***Евгений Колотиллов**, бизнес-тренер

Эксклюзивно для 