

Марина Осокина



***Начинающему
тренеру***

18+

Марина Осокина

Начинающему тренеру

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=38975418

SelfPub; 2019

ISBN 978-5-532-11550-7

Аннотация

В книге собран материал, который будет полезен начинающему корпоративному тренеру. В большом теоретическом блоке информация о продажах и стандартах обслуживания. Также рассмотрены ключевые темы для обучения руководителей навыкам работы с подчиненными. Есть очень подробный план тренинга продаж со всеми необходимыми раздаточными материалами и краткий план тренинга для руководителей. Во все тренинги помимо планов входят рабочие тетради участников. Ещё одна глава книги посвящена играм и разминкам для тренингов.

Содержание

Введение	4
Строим систему обучения в компании	6
Формат обучения – тренинг	15
Стандарты обслуживания в розничном магазине	22
Обучение продажам	27
Вступление	27
Контакт	29
Выявление потребностей	39
Презентация	49
Работа с возражениями	60
Завершение продажи	76
Обучение руководителей	81
Вступление	81
Нематериальная мотивация	86
Постановка целей и задач	92
Контроль	97
Обратная связь	102
Конец ознакомительного фрагмента.	109

Введение

Сборник состоит из ранее изданных книг. В него вошли: теоретический материал, который, по мнению автора является базой для обучения персонала; игры, разминки и кейсы для тренингов; подробный план тренинга продаж, со всеми необходимыми карточками и рабочей тетрадью участника тренинга.

Дополняет сборник краткий план тренинга для руководителей. А также несколько статей автора.

Первая часть состоит из теории для тренинга продаж и базового обучения для руководителей. Этот материал подойдёт как для розничной сети, так и для оптовой компании. Представленный материал для обучения руководителей собирался автором по различным источникам. В итоге собрана база, основа, на которой строится работа руководителей с подчинёнными. Основным критерием собранного материала является выработка навыков у руководителей, способствующих построению конструктивных рабочих отношений между начальником и подчинённым, направленных на достижение целей компании.

Во второй части описаны любимые автором разминки, игра, как созданные автором, так и довольно популярные, а также кейсы и ролевые игры, разработанные автором, для тренингов. Основываясь на них, вы сможете переделать их

под свои нужды, или разработать свои кейсы и игры.

Следующая часть – подробный план тренинга продаж. Он подходит как для розницы, так и для компаний b2b.

Далее следуют статьи автора – рассуждения на тему обучения и развития персонала.

Последняя глава, краткий план тренинга «Секреты Эффективного Руководителя». Теоретический материал для этих тренингов изложен в главе про обучение руководителей. В планах представлены подробно только практические задания.

Строим систему обучения в компании

Должна ли существовать система обучения и что это под собой подразумевает?

Необходимо понимание того, чему и зачем учим, то есть какой конечный результат хотим получить. Цель обучения, чтобы сотрудники овладели необходимыми навыками, стали применять их на практике, вследствие чего повысилась их производительность труда, и как результат – прибыль компании.

Понятное дело, что на прибыль влияет масса факторов. Провал нескольких может привести к спаду, даже несмотря на великолепную обученность персонала. Внешние факторы влияют на уровень продаж. Однако это не значит, что не надо учить продавцов. Благодаря профессионализму сотрудников спад продаж из-за внешних факторов можно снизить.

Проверить уровень обученности можно с помощью оценки: тайный покупатель, оценка 360 градусов, ежегодная аттестация. Нужна она не только чтобы проверить влияет ли она на уровень продаж, но и для выявления зон развития сотрудников. В результате различных видов оценки появляется понимание индивидуальных планов обучения каждого сотрудника.

К сожалению, в своём опыте сталкивалась с тем, что в компаниях принято учить всех подряд, всему подряд. В итоге у сотрудников возникает отторжение и демотивация к обучению. Ещё возникает перекос обучения персонала компании: сотрудники города, в котором находится учебный центр «перекормлены» обучением, а филиалы недополучают внимания, а, следовательно, и знаний. Поэтому система – это не только необходимые тренинги для каждой категории сотрудников, но и составление планов индивидуального развития, ведение учета прохождения обучения, расстановка приоритетов кого учить в первую очередь, составление графиков обучения, привлечение, в случае необходимости, внешних провайдеров, учёт всех сотрудников компании во всех городах присутствия.

Остановимся подробнее на методической части системы обучения.

Первый вид обучения в компании – это Welcome-тренинги. Хотя слово тренинги здесь не совсем уместно. Это скорее лекция с красиво оформленной презентацией, в которой рассказывается о компании, её история и достижения, цели и задачи на будущее, миссия, существующие стандарты работы и тому подобное. Цель этого обучения не только дать знания, а и сформировать лояльность к компании, мотивировать на длительную работу в ней. Подобная «лекция» может существовать и в онлайн формате в виде записанного вебинара или просто электронный урок.

Дополнительно к этому обучению сотрудники получают «Справочник сотрудника», в котором содержится необходимая ему для работы информация. Справочник не будет единым для всех категорий сотрудников, так как информация необходимая для различных категорий сотрудников нужна разная.

К созданию справочника можно и нужно привлечь работающих сотрудников различных отделов, чтобы они внесли предложения, что необходимо отразить в таком документе. Справочник может существовать, как в электронном виде, так и в бумажном. Сотруднику офиса удобнее будет электронный формат, сотрудникам магазинов – бумажный.

Данных справочник – своего рода шпаргалка. Какая-то информация в нём может быть постоянной, что-то может менять вместе с ростом компании, появлением нового товара и тому подобное. Первое время работы в компании справочник будет большим подспорьем в работе новому сотруднику. Со временем надобность в нем будет сходить на нет. Порой в работе возникают ситуации, с которыми сотрудник сталкивается очень редко, поэтому иметь под рукой шпаргалку не помешает на всём протяжении работы.

Если Welcome-тренинги и справочник необходим для всех категорий сотрудников, то следующий вид обучения только для продающего подразделения компании.

Следующий шаг – обучить линейный персонал этапам продаж. Если в компании есть стандарты обслуживания, а в

розничной компании они должны быть, то в тренинг вплетаются и стандарты сервиса, отрабатываются сразу все необходимые навыки. Цель этого обучения сформировать навыки. Формирование навыка подразумевает много практической работы. Каждый участник тренинга должен будет попрактиковаться. Поэтому хочу сделать акцент на том, что группа на такие тренинги должна быть 12 ± 4 человека. И, чтобы было достаточно времени на отработку, тренинг продаж не может быть меньше 2-х дней по 7-8 часов.

Далее – тренинг по товару. Не обязательно силами тренера или только тренера, можно привлекать бренд-менеджера и / или технолога. Приведу пример на основе обувной сети: в этом тренинге необходимо рассказать историю развития обуви, азы технологии производства обуви, рассказать про детали обуви и о материалах, используемых для производства, их особенностях – преимущества и недостатки, а также способы ухода за обувью из этих материалов. Так как в этом тренинге много информации специализированной, технической – именно поэтому и стоит привлекать технолога.

Логично, если для продавцов существуют тренинги повышения квалификации и/или развития недостающих навыков, это уже более индивидуальное обучение, которое назначают тем, кто в нём нуждается.

Как я писала выше, необходимы индивидуальные планы развития сотрудников. Когда сотрудник в первый месяц работы в компании получает огромный объем информации

немудрено, что одно он запоминает быстро и легко, а что-то упускает. Именно поэтому необходимы различные виды оценки работы продавца, чтобы определить, что он упустил, чтобы знать, что нужно ещё раз объяснить, показать, отработать.

В первую очередь оценкой продавцов занимается непосредственный руководитель. Поэтому следующий вид обучения для руководителей.

Руководитель отвечает и за выполнение плановых показателей, и за демонстрацию высокого уровня сервиса, поэтому все тренинги, которые посещает линейный персонал, должны посетить и руководители. Они должны знать: чему его персонал учится аудиторно, как их учат, что сотрудники знают и умеют после тренинга.

Руководитель с тренером работают рука об руку. Имея представление, как и чему учит тренер, руководитель может воспроизвести подобное на рабочем месте. Это не обучение в полном смысле слова, а скорее «доводка», «шлифовка» знаний и умений. Вывод – руководителям необходим тренинг «Наставничество». Если же руководитель видит какие-то пробелы у своего подчинённого, которые он не может ликвидировать сам на рабочем месте, то значит, он является заказчиком обучения для тренера, сообщая о том, что не умеет делать его сотрудник.

Во многих компаниях принято, чтобы тренер посещал магазины и сам выявлял зоны развития сотрудников. С одной

стороны, это правильно, так как тренер профессионал. С другой стороны, чтобы сделать это максимально качественно, необходимо достаточно долго наблюдать за сотрудником, а значит, тренер должен проводить довольно много времени в магазине. В итоге ему не останется времени для создания новых программ обучения и проведения текущего обучения. Получается не совсем рентабельное использование тренера. И штат тренеров придётся увеличивать. Эту работу может и должен выполнять непосредственный руководитель, который постоянно наблюдает за своими подчиненными по долгу службы. Таким образом, возникает необходимость обучить руководителей определённым компетенциям.

Если начальник не в состоянии что-то объяснить, показать, рассказать, продемонстрировать на примере своему подчинённому или делает это неумело и некачественно, то его авторитет падает. На авторитет руководителя влияют многие факторы, один из них способность обучать, быть наставником своим подчинённым. Тренер же в помощь руководителю должен разработать необходимые документы для оценки персонала: чек-листы, анкеты, тесты, быть для руководителей коучем и наставником.

В любой рознице наблюдается текучка, в какой-то больше, в какой-то меньше, но она присутствует всегда. Следовательно, в магазине периодически будут появляться новые сотрудники, это означает, что руководителя необходимо обучить навыкам адаптации персонала. Как правило, темы обу-

чения персонала (наставничество) и адаптации идут в одном тренинге, так как пересекаются.

Основная задача руководителя – взаимодействие взаимодействует с подчинёнными, ему необходимо овладеть навыками управления персонала: постановка целей и задач, отдача распоряжений, мотивация на их выполнение, различные виды контроля выполнения поставленных задач и критерии их использования, виды и правила обратной связи сотрудникам.

Не все руководители понимают важность этих компетенций. На своём опыте столкнулась с тем, что руководитель считает, что если он дал распоряжение, то сотрудник тут же кинулся его выполнять. То есть даже не задумываются: «Понял ли подчинённых, что ему необходимо сделать и в какие сроки?», «Справится ли он с поставленной задачей?», «Мотивирован ли он на выполнение или «благополучно» провалит дело?», «Как и когда надо проконтролировать ход выполнения поставленной задачи?»

Программу обучения можно добавить более специфичными программами: управление временем, работа с конфликтными клиентами, стрессоустойчивость, работа с клиентами-манипуляторами и тому подобное.

В большинстве компаний это выполняется. В итоге получается довольно «продвинутый» персонал розницы: и продавцы, и руководители магазинов. При этом последние постоянно взаимодействуют с офисом и сталкиваются с тем,

что с ними коммуницируют вовсе не так, как они со своими подчинёнными. Их начальники, или лица, с которыми им приходится взаимодействовать: IT-специалист, логисты, бухгалтерия и т.п., не владеют теми навыками коммуникации, которыми владеют руководители магазинов: постановки задач, мотивации на работу, умению грамотно контролировать и давать обратную связь по выполненным задачам. Вывод напрашивается сам собой – всех сотрудников, взаимодействующих с розницей, необходимо научить цивилизованным грамотным навыкам бизнес-коммуникации.

Таким образом, формируется единая корпоративная культура. А на отдел обучения (или корпоративный университет) ложится ответственность за обучение не только розницы, но и всего персонала компании.

Это примерный план системы обучения, основа, костяк. В зависимости от особенностей компании вы можете его менять.

Если в компании принято выращивать свои кадры, то, следовательно, необходимо продумать программу подготовки кадрового резерва: то есть создать программу обучения, и разработать необходимые для неё тренинги.

Таким образом, будет готова система обучения в компании. Это будет обязательное обучение. На его основе создаются аттестационные тесты, определяются необходимые компетенции для каждой категории сотрудников.

Помимо обязательного обучения, возможны ещё и бонус-

ные программы. Я встречала компании, в которых были дополнительные тренинги. Тренеры компании разрабатывали тренинги, на интересующие их темы, не связанные напрямую с бизнесом. Сотрудники компании могли посетить эти тренинги, в качестве премии за хорошую работу, высокие показатели. Таким образом, и тренеры развиваются, растут в профессиональном плане, и сотрудники бесплатно получали тренинги на интересующие их темы.

Для компании плюс в том, что она получила дополнительный мотивационный инструмент.

Разнообразить бонусную программу можно и различными играми, как бизнес направленности, так и на личностный рост.

Формат обучения – тренинг

Тренинг, тренер, тренировка – это все слова с одним корнем. Тренер и тренировка – сразу возникают ассоциации со спортом. Не секрет, что одного таланта недостаточно, чтобы показывать хорошие результаты и побеждать на соревнованиях – нужен большой труд, то есть тренировки.

Точно так же обстоят дела и с продажами. Чтобы стать успешным продавцом – нужны тренировки. Невозможно иметь высокие продажи без определённых знаний, умений и навыков. Но сначала немножко истории.

30-40 лет тому назад наши магазины работали с 10 до 19, в то время, как и все люди, покупатели. В магазинах был обеденный перерыв с 14 до 15, что тоже совпадало с обеденным перерывом работающих граждан. Человеку, который работает целый день, попасть в магазин можно было только в выходные дни. В магазинах постоянно были очереди. Однажды наблюдала, верней даже была участником, очереди в Детском мире, которая была с 4 этажа от входи в отдел, через зал магазина, вниз по лестнице до 2-го. Стояли 3,5 часа. К сожалению, это было нормой нашей жизни.

Даже была фраза: «Достать». Не купить, а именно ДОСТАТЬ. Наверно, потому что купить – это просто, пришёл в магазин и купил. А простоять 3,5 часа в очереди – это сродни подвигу, это ДОСТАТЬ. Интересный факт – в то время

продавец был чуть ли не богом.

За 40 лет в нашей стране всё круто поменялось. Магазины работают с 10 до 22, а то и круглосуточно. После работы запросто можно заняться шоппингом. Очередь в 3-4 человека вызывает недовольство. Приобрести можно что угодно, были бы деньги. Слово «Достать» в том своём значении уже умерло. Нет нужного товара в одном магазине, можно пойти в другой. Нет нужды ехать на другой конец города в какой-то определённый магазин, потому что сейчас появились СЕТИ. Нужный вам магазин может быть в шаговой доступности от дома или работы. Покупатель стал «всегда прав», даже когда вообще не прав и откровенно хамит, но это отдельная тема.

Продавец перестал быть богом. А кем он стал?

На самом деле, кем внутри себя продавец ощущает, тем он и является для покупателя.

Продавец может быть покупателю другом, хотя бы на те, несколько минут, что покупатель находится в магазине.

Экспертом – если проявляет знания о товаре на должном уровне.

Дизайнером – если даёт дельные советы по сочетанию одежды, обуви, аксессуаров, помогает покупателю создать законченный, готовый образ.

Советчиком – если помогает развеять сомнения, искренне проявляет участие к покупателю, предлагает адекватную альтернативу.

А идеальный продавец – тот, кто сочетает в себе все эти

качества.

Есть школы (курсы) управления, школы менеджеров, МВА, рекрутёров, риэлторов ...

И школы продавцов тоже есть.

Как думаете, много продавцов учились в этих школах?

Почему-то до сих пор бытует мнение, что работа продавца – самая простая, бесхитростная, специально учиться для неё не надо. Хотя на деле, требования к продавцам с каждым годом становятся все выше и выше. При этом в вакансиях довольно часто встречается формулировка: можно без опыта работы, всему научим.

Да, обязанностью компании становится «всему научить». Научить клиентоориентированности, активным продажам, взаимодействию с покупателями, а во многих компаниях и особенностям товара. Чем сложнее товар, тем большему надо учить.

В большинстве крупных компаний уже есть тренер или даже отдел обучения, корпоративный университет. Выстроена сложная система обучения. Большое внимание уделяется профессионализму персонала. Разработаны стандарты наиболее эффективного обслуживания покупателей в торговом зале. Вопрос о том, что надо учить – даже не стоит.

Значительно сложнее вопрос обстоит в небольших компаниях, где не всегда разумно иметь тренера в штате. А приглашённый тренер – это дорого, иногда очень дорого, особенно чтобы обучить всех продавцов. И порой, почти бесполезно,

так как в рознице достаточно большая текучка. Не успеешь научить, как уже надо учить новых.

Получается замкнутый круг. Сервис в крупных сетевых магазинах высокий за счёт существования корпоративного университета и 100% обученности персонала, что ведёт и к увеличению продаж. Сервис в небольших компаниях на порядок хуже, что ведёт и к снижению продаж, так как:

не хочется возвращаться в магазин, где плохо обслужили, или не обслужили вообще, то есть мало постоянных покупателей (не посетителей, а именно покупателей);

рядом полно конкурентов с лучшим сервисом;

в приятный магазин заходят просто так, а уходят с покупками;

и много других индивидуальных факторов.

Что же делать маленьким компаниям?

Выхода два:

либо учить своими силами – силами директоров магазинов, администраторов. Это более постоянные сотрудники, потратить один раз деньги – научить их. А затем вменить им в обязанность обучать своих подчинённых;

либо абонентское обслуживание тренера-фрилансера, что позволит обучать тогда, когда это необходимо, обучать на должном уровне и по адекватной цене.

Пока вы решаете, на каком варианте остановится, поговорим о процессе обучения.

Довольно долго я работала с обувью. И вот как-то в коман-

дировке в магазине конкурентов, я стала рассказывать продавцу о том, что испанская колодка обычно шире итальянской, у них чаще используются колодки большей полноты. Очень удивилась, увидев у них испанскую обувь, ну и, к слову, пришлось.

Продавец меня спросила: «Откуда вы столько знаете про обувь?» Я, не отдавая себе отчета, ответила цитатой из фильма «Красотка»: «Это моя работа».

Да, уж. А ведь должно было быть с точностью до наоборот.

Приведённый пример лишний раз говорит о том, что продавцов обязательно надо учить товару.

Ещё одно важное замечание про обучение товару из личного опыта

За годы работы в обувных ретейлах узнала много интересного о том, какие существуют средства по уходу за обувью. О некоторых из них до этого не имела ни малейшего представления. А ещё поняла, что большинство людей не знает, как ухаживать за обувью, и не умеет этого делать.

А откуда они должны были это узнать? Кто им об этом рассказал? Максимум что делают люди – помоют обувь под краном, высушат (в лучшем случае) чаще просто сотрут влагу с башмака, и намажут кремом в цвет. Для обывателя это самый крутой способ ухода за обувью. Так что, задача продавца ещё и нести информацию в массы, обучать потребителей, как дольше сохранить любимую пару обуви в первозданном виде. А заодно и повысить продажи, предлагая до-

полнительный товар – средства по уходу за обувью.

И всему этому продавцов надо учить!

Подведём небольшой итог: продавцы обязательно должны знать свой товар и уметь взаимодействовать с покупателем.

Уже упоминали, что первым должен быть тренинг-лекция «Welcome». Следующие два тренинга: «Товар» и «Этапы продаж». Это условные названия. Возможно, что тренингов по товару будет несколько, если очень большая линейка товаров и они из разных категорий, например, инструменты.

В идеале тренинг по товару должен быть не только теорией, но и разбавлен практикой. Продумайте какие задания и упражнения можно внести в тренинг, как его разбавить игровыми моментами, чтобы добавить драйва в тренинг, сделать его более увлекательным и интересным.

Также необходимы знания о процессе взаимодействия с покупателем во время продажи. Причём этапы продаж надо рассматривать именно с точки зрения стандартов обслуживания. Как вы назовёте этот тренинг: «Активные продажи» или «Стандарты обслуживания», возможно, «Правила работы с покупателем в торговом зале» – это на ваш вкус.

Обучение, как товару, так и продажам уместнее всего проводить в формате тренинга.

Тренинг – это минимум теории и максимум тренировки, то есть отработки в практических упражнениях. На тренинге формируется начальный навык. Именно поэтому тренинг один из наиболее эффективных способов обучения: кратко-

срочный и сразу же даёт начальные навыки.

Для того, чтобы эти навыки закрепились, сформировались и стал привычкой, необходим 21 день повторений. Учитывая, что чаще всего продавцы работают 2/2, 21 день повторений наступит для них через 42 календарных дня. То есть полтора месяца руководитель должен контролировать применение полученных на тренинге знаний и умений, чтобы они перешли в стойкие навыки.

Подведём итог:

Чтобы у компании были постоянные покупатели, должен быть высокий уровень профессионализма продавцов. Чтобы получить высокоэффективных продавцов их надо научить товару и взаимодействию с покупателем, а также разработать стандарты обслуживания покупателей.

Наиболее эффективный способ обучения – тренинг, так как за короткий срок позволяет сформировать начальный навык, т. е. умение, и обучить сразу же группу до 16 человек.

Для того чтобы умения перешли в стойкие навыки – необходима система наставничества – доработка на рабочем месте. Стало быть, необходимо подготовить наставников – обучить руководителей тому, как учить.

В крупных компаниях функции обучения выполняет штатный, внутренний тренер или отдел обучения.

Небольшим компаниям имеет смысл заключить контракт с тренером-фрилансером на абонентское обслуживание.

Стандарты обслуживания в розничном магазине

Прежде, чем говорить о том, чему учить на тренинге продаж, поговорим о стандартах обслуживания покупателей.

Одним из главных моментов обучения персонала розницы является внедрение единого для всей сети магазинов стандарта обслуживания покупателей. Разрабатывается он для того, чтобы все продавцы одинаково обслуживали покупателей, не забывали выполнять необходимые алгоритмы действий, выполняли планы по продажам. Чёткий алгоритм действий позволяет быстрее новичкам влиться в рабочий процесс. Доведение стандарта обслуживания до автоматизма позволит сотрудникам даже в ситуации аврала, большого потока покупателей, сезона скидок, не забывать основные действия и выполнение высокого уровня обслуживания.

На основе стандартов обслуживания покупателей создаётся чек-лист для мониторинга работы сотрудников. Руководитель магазина, управляющий или администратор проверяют работу продавцов по этому чек-листу, отмечают сильные и слабые стороны, определяют зоны развития компетенций продавца. Таким образом, появляется понимание чему учить сотрудников, в каком формате – в виде заданий и упражнений непосредственно на рабочем месте или же в

аудиторном формате в виде тренинга.

В основу анкеты тайного покупателя также ложатся разработанные стандарты обслуживания. Только даются комментарии для тайных покупателей, что именно должны сделать продавцы, как они должны это сделать, приведены примеры.

Базой для создания стандартов обслуживания служат этапы продаж. На их основе разрабатываются основные действия, которые должны совершить на каждом этапе продавцы. В каждой компании могут быть какие-то свои особенности и нюансы, как и что должны делать продавцы. Какие «дежурные» фразы можно и нужно использовать, а что категорически делать нельзя.

Ниже приведём примерный вариант стандартов обслуживания.

I блок – Установление контакта

Необходимые действия:

Посмотреть в глаза покупателю (если возможно).

Улыбнуться.

Поприветствовать покупателя не позднее, чем через 1,5 минуты после его входа в магазин.

Обратиться к нему с одним из принятых в компании подходов, завести разговор.

II блок – Выявление потребностей

Необходимые действия:

Задать открытые вопросы с целью выявления потребностей.

Для уточнения запроса задавать уточняющие вопросы.
Возможно, на этом этапе уже будет презентация товара.

III блок – Примерка, презентация

Необходимые действия:

Предложить для примерки подходящие товары.

(В случае с обувью здесь может быть определённый «ритуал»: принести необходимую пару обуви, вынуть её из коробки, поинтересоваться с какой полупары, левой или правой, удобнее начинать примерку, в случае необходимости расшнуровать, вытащить бумагу и прочий транспортировочный материал из пары обуви, поставить перед покупателем выбранную полупару, предложить воспользоваться рожком для обуви и т.д.)

Поинтересоваться мнением клиента о товаре.

Предложить другой товар, если этот не подошёл.

Презентовать товар, если всё устраивает и этого не было сделано раньше.

IV блок – Предложение других товаров (доп. продажа)

Необходимые действия:

Предложить дополнительные товары, аксессуары, сопутствующие и т.п.

Принести их, показать, предложить примерить (если это возможно). В случае со средствами для ухода – рассказать, как ими пользоваться.

Если это какие аксессуары: зонт, сумка и т.п., дать в руки,

предложить посмотреть на весь образ целиком в зеркало.

То есть не просто предложить – сказать, а совершить действия, побуждающие покупателя к приобретению дополнительного товара.

V блок – Работа с возражениями, сомнения

Необходимые действия:

Ответить на вопросы, возражения и сомнения покупателя, не споря и приводя аргументированные доводы.

При анализе анкеты тайного покупателя обязательно иметь запись визита. Понятие «аргументированные доводы» довольно субъективно, чтобы не было необоснованного приписывания или снятия баллов, необходимо прослушать этот момент обслуживания.

VI блок – Завершение обслуживания

Необходимые действия:

Проводить покупателя на кассу с выбранными товарами. Выписать чек или пробить товар (в зависимости от того, входит это в обязанность или нет, есть ли выделенная должность кассира или продавцы сами пробивают товар).

Сделать комплимент выбору покупателя.

Попрощаться и пригласить прийти ещё.

Курсивом даны комментарии для тренера.

На основе приведённого варианта создаются следующие документы:

«шпаргалка» для нового сотрудника – План обслуживания покупателя в магазине,

чек-лист для управляющего / администратора магазина, либо наставника, то есть человека, который будет контролировать сотрудника и давать ему обратную связь,

анкета тайного покупателя с пояснение / расшифровкой для покупателя, что именно должен был сделать продавец, приведены примеры его действий.

Обучение продажам

Вступление

Когда-то, в одной из компаний, где работала, я писала брошюру по продажам. Часть глав там просто были сдублированы с книжек, которые читала. Ещё раз сделаю акцент: эта информация (теоретическая) собрана из различных книг, которые я читала, когда стала бизнес-тренером.

Приведённые примеры – это мои личные примеры, из моего личного опыта.

Затем тот же материал я тысячу раз проговаривала на тренингах.

После того, как ушла во фриланс – написала серию статей для журнала «StepNew» про организацию обучения в компании, построение системы, необходимые тренинги, ну и, конечно же, статьи про обслуживание покупателей и про продажи.

Журнал «StepNew» – это профессиональный журнал для обувщиков, в нём статьи и про моду, и про новое оборудование для производства обуви, и про новые материалы или их обработку, про маркетинг ретейла и тому подобное. Обращаю внимание на это, потому что до фриланса, последние три года я работала в обувных компаниях. Поэтому все

примеры про обувь. Однако, аналогичные примеры можно привести и про другие товары. На самом деле, не важно, что продавать, этапы продаж остаются теми же.

Контакт

Главная героиня фильма «Секс в большом городе» Керри Бредшоу безумно любила обувь. Я бы даже сказала, что это была маниакальная страсть. Думаю, что хорошим продавцом обуви может быть тот, кто понимает эту страсть, то есть так же любит обувь. Это касается любого товара, если вы искренне любите то, что продаёте, есть готовы приобрести этот товар себе, если вас устраивает качество, если вы уверены в товаре, что продаёте, то уже полдела сделано, чтобы быть хорошим продавцом.

А чтобы стать не просто хорошим, а ещё и успешным продавцом, асом продаж, достаточно овладеть несколькими нехитрыми приёмами.

Одним из таких приёмов является умение наладить диалог с покупателем.

Поговорим о том, как это сделать, и, нужно ли это в принципе? Ведь кому надо – сами попросят.

Приведу личный пример. Как и Керри Бредшоу, я – обувной маньяк. Заходя в магазин, понимаю, что и эти туфельки хочу, и те, а вот: «Чудо какое!», тоже хочу. Но, к сожалению, не все «хочу» порой подкреплены материально. И приходится выбирать.

Иногда же мы идём в магазин за чем-то определённым, с какой-то конкретной целью – нужны классические лодоч-

ки в офис. И вот тут могут возникнуть сложности. Сейчас в магазинах такой огромный выбор, что порой теряешься среди этого изобилия, глаза разбегаются. Происходят банальные вещи – в упор не видишь то, что отвечает запросам, внимание отвлекается на что-то другое. Или нужная модель стоит так, что на неё не сразу обращаешь внимания.

Что произойдёт в таком случае?

Скорее всего, покупатель уйдет без покупки. То есть потенциальный покупатель не становится реальным, так как просто не увидел то, что нужно. В такой ситуации без помощи продавца не обойтись.

Ещё есть категория покупателей, которые терпеть не могут шоппинг. Им надо прийти, быстро взять то, что требуется и уйти. Ходить по магазину часами, разглядывая и выбирая, они не будут. И опять без помощи продавца – никак.

Получается, что инициатива продавца просто необходима.

Как же проявить эту инициативу?

Как заговорить с вошедшим в магазин?

Прежде, чем говорить об этом чуть ниже, а классифицируем посетителей магазина в зависимости от потребностей и степени готовности купить.

Первый тип. Точно знает, что хочет. Есть деньги. Возможно, пришёл за конкретной моделью. Таких покупателей называют горячими. Они охотно сами вступают в разговор, достаточно чётко говорят о своих потребностях, быстро при-

нимают решения о покупке.

Второй тип. Клиенты из разряда: «чего-то хочется, а чего не знаю». Здесь возможны варианты:

– есть деньги, но не знает, что хочет. Купит то, что понравится.

– нет денег. Выбирает, что приглянется. Купит, если:

– дадут премию,

– будут скидки,

– сделает подарок любимый

и тому подобное...

Такую категорию покупателей называют теплыми. Скорее всего, они сами не будут вступать в диалог, но при этом откликнуться на инициативу продавца, примерят понравившуюся модель, при наличии денег и должной работе продавца, примут положительное решение о покупке. Иногда, даже если нет денег, принимают положительное решение о покупке. У многих есть кредитные карты, да ещё и со льготным периодом погашения. Так что отсутствие денег не является преградой для покупки.

Последний, третий тип посетителей магазина – случайные люди, прохожие. Это могут быть спутники покупателей, за компанию пришли: муж, подруга, мама и т.п.

Если магазин в Торговом Центре, то это могут быть «гуляющие» по ТЦ: пришли в кино, до начала сеанса ещё есть время – прогуляемся по магазинам. Назначена встреча с подругой в кафе ТЦ, та опаздывает, можно пока побродить по

магазинам.

На улице дождь, зашли в магазин переждать.

Вариантов, как случайный прохожий оказался в магазине, может быть масса. Таких покупателей называют холодными. Они изначально пришли в магазин не за покупкой. Обычно, они стараются избегать общения с продавцом.

Причины могут быть разные: «не хочу отвлекать продавца, всё равно ничего покупать не буду», «не приставайте ко мне, не надо мне ничего не «впаривать» и тому подобное.

Однако! Кто сказал, что они не платежеспособные? Кто сказал, что через минуту их внимание не привлечёт что-то, и они не захотят приобрести товар?

К тому же их легко спутать с интровертами, которые не любят общение с незнакомыми людьми и тяжело идут на контакт.

Ещё есть категория покупателей, которые любят сначала всё посмотреть, только потом начинают общение с продавцом, то есть, по сути, они теплые, но сначала ведут себя, как холодные. И самое главное, 86% покупок совершается спонтанно, на эмоциях. А значит, холодный покупатель может перейти в категорию теплый или даже горячий.

Была свидетелем такой картины (кстати, довольно типичной).

Муж пришёл за компанию с женой и купил две пары обуви себе. А начиналось все так. Сел на примерочный пуфик, ждёт. Жена примеряет босоножки к отпуску. У мужа явно

скучающий вид. Ещё чуть-чуть и начнётся раздражение, что она (жена) так копается.

Тут второй продавец спасает положение вопросом: «Всё равно сидите, ждёте. Давайте что-нибудь примерим? Что просто так сидеть-то?» Мужчина соглашается, лишь бы что-то делать, занять себя чем-то. И как результат – две пары обуви. Кстати, супруга выбрала только одну. На лицо выгода и для продавца, и для компании.

Замечание: не предложи вовремя продавец мужчине примерку, ещё неизвестно, случилась бы продажа хоть одной пары? Он бы сидел, скучал, «строил рожи», возможно, жена бы не выдержала, плюнула и ушла с пустыми руками. Была свидетелем и такого.

С типами покупателей разобрались. Теперь о том, как заводить с ними разговор.

У вас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.

Коко Шанель

Основных способов – пять. Но не с каждым типом покупателя они сработают, то есть эти способы всё-таки не универсальные. Для этого мы и разбирали категории покупателей, чтобы понимать, к кому какой «ключик» подойдет.

Иногда, никаким из нижеперечисленных пользоваться не надо, например, покупатель с порога говорит: «У вас есть черные классические ботинки на шнурках?». Если такие ботинки у Вас в наличии есть, надо отвечать: «Какой размер

принести примерить?»

Не нужно в данной ситуации соблюдать никаких ритуалов, неуместных в данном случае. Поздороваться только, если ещё не успели этого сделать.

«Танцы с бубном» необходимы, если покупатель не идёт на контакт или идёт с большим трудом.

Какая у нас цель?

Разговорить покупателя, вступить в диалог. Именно диалог. А уже он приведёт к примерке. Не всегда покупка совершается в тот же день. Иногда человеку надо подумать. Люди по-разному принимают решения. Но полдела уже будет сделано!

Если покупатель покинет магазин «обласканный», с хорошим настроением и приятным впечатлением о магазине, то компания получила постоянного посетителя, как минимум, постоянного покупателя, как максимум.

Способы завести беседу:

Формальный

«Если вас что-то заинтересует, обращайтесь». Способ бесполезный – так как разговор не завязался, диалога нет. Лучше его не использовать. Однако упоминаю о нем. Зачем? Он тоже может пригодиться. Его имеет смысл использовать в том случае, если клиент проявляет агрессию или раздражительность, хамит, например, «Что вы ко мне пристаёте, что вам от меня нужно. Дайте посмотреть сначала». Неизвестно, почему покупатель так себя ведёт – это его свойство нату-

ры, или у него что-то произошло и это всплеск эмоций, не имеющий к продавцу никакого отношения. В этой ситуации ответ: «Если что-то заинтересует, обращайтесь», сказанный нейтральным тоном, без эмоций – самое уместное поведение. Да, диалога нет, но мы оставили «открытой дверь». Как правило, покупатель обязательно обращается, причём именно к тому продавцу, которому «нахамил». Порой даже стараются загладить вину, и дальше общение вполне конструктивное.

С вопроса

Вопрос должен быть таким, на который покупатель будет отвечать, который приведет к диалогу. Не надо спрашивать: «Чем Вам помочь?», ответы: «Ничем», «Нет, спасибо, я только смотрю» и тому подобные к диалогу не приводят.

Хороший вопрос: «Что-то определённое присматриваете?» тоже не всегда приводит к диалогу. Тогда имеет смысл задавать вопросы дальше: «А что хотелось бы: туфли или босоножки?». Можно задавать более конкретные вопросы: «На какой сезон присматриваете обувь?» Самое главное, задав один вопрос, и, получив невнятный ответ, не останавливайтесь, продолжайте разговор, вовлекайте покупателя в беседу.

Однажды в магазине вопрос настолько обескуражил меня, что я, как на духу, выложила всё. Вопрос был: «Чем сегодня решили себя порадовать?»

Задавайте неожиданные вопросы.

Мини-презентация

Отличный приём, когда покупатель задержался около какой-то модели или, уж тем более, взял её в руки. Расскажите про преимущества этой модели, или об особенностях модного направления. Учтите, что просто презентация, может закончиться только вашим монологом, клиент никак не отреагирует на него. Поэтому, если клиент не ответил ничего, уместно дополнить презентацию вопросом: «А Вас чем заинтересовала эта модель?»

Информационный

Название говорит само за себя – дать покупателю информацию: об акциях, проводимых в магазине, о скидках, о поступлении новой коллекции, дисконтной системе и т.п. Как и с предыдущим приёмом – не всегда ведёт к диалогу. Значит, надо задать вопрос.

Есть у этого способа и минус. Иногда покупателя может возмутить факт, что ему говорят о скидках. Люди воспринимают эту информацию на свой счёт: «Что я выгляжу неплатёжеспособным?» Чтобы избежать подобных ситуаций, лучше сразу делать микс из двух способов, например,

«С сегодняшнего дня у нас скидки на летнюю обувь 30 %. А Вы, на какой сезон подбираете обувь?» Если человека интересуют скидки – он услышит первую часть фразы. Если для него важна обувь на конкретный сезон, он услышит вторую часть.

Приёмы 2, 3, 4 хорошо работают с тёплыми покупателями. Успешность в работе с холодными 50/50. С ними лучше

срабатывает следующий способ.

Нетоварный

Завести разговор на отвлечённую тему, не про товар, например,

«На улице дождь?» (если покупатель с мокрым зонтом) и подобные вопросы о погоде «Там потеплело, а то утром так холодно было?». Когда человек чувствует, что ему ничего не грозит – никто не будет ему насильно продавать обувь, заставляя купить – он обычно включается в разговор.

Можно сделать комплимент, только не личного характера: «Как вы отлично выглядите». Это особенно не уместно, если вы видите человека впервые в жизни, а может он как раз сегодня выглядит хуже, чем всегда, воспримет, как издёвку. При этом этот комплимент уместен для постоянного покупателя, которого вы видите часто. Незнакомому посетителю уместно делать комплименты типа: «Как отлично подобрана сумка к вашему образу» – вы сделаете комплимент вкусу человека. Если покупатель с ребенком, можно сделать комплимент ребенку: «Ой! Какое чудо расчудесное, какой милый ребенок!»

Можно завести разговор на какие-то отвлеченные темы, обывательские, которые обсуждаются в обществе: как вчера сыграли наши, кто победил на Евровидении и т.п. Темы надо выбирать позитивные. Не стоит выбирать острые, негативные, провокационные темы, которые могут привести к спору или конфликту. Безобидные, приятные, легкие: «Как думаете»

те, уместно учителю (врачу, подруге, маме и т.п.) на 8 марта (День учителя, Новый год, День рождения и т.п.) подарить кошелек (зонт, платок и т.д.)?»

Также этот приём уместен с постоянными покупателями, которых часто видите, которые Вам что-то о себе рассказывали, например, «Как провели отпуск?» (если знали, что человек ездил в отпуск, покупал у Вас туфли к отпуску). Задавайте вопросы о человеке. Этим Вы подчеркнете, что помните его. Человеку будет приятно. Это повысит его лояльность к компании в целом, и конкретному магазину, в частности.

Таким образом, этот приём уместен:

- с постоянными покупателями, подчёркивает их привилегированность и особое отношение к ним;
- с холодными покупателями – позволяет снять их опасения и завести с ними диалог.

Подведём итог:

К каждому покупателю необходим индивидуальный подход.

Не навешивайте на покупателя ярлычков, так как большинство покупок совершается спонтанно.

Лучше использовать несколько различных приёмов, если не можете с ходу определить тип покупателя. Не сработал один, это не значит, что не сработает и другой.

Присказка «инициатива наказуема» в продажах неуместна. Здесь инициатива вознаграждается.

Выявление потребностей

Думаю, все знакомы с этапами продаж, их ещё называют лестницей продаж. У каких-то авторов в этой лестнице пять ступеней, у кого-то семь, видела даже девять.

Будем придерживаться традиционных пяти ступеней:

Установление контакта

Выявление потребностей

Презентация

Работа с возражениями

Завершение продажи

Можно добавлять ступени, но не вижу в этом смысла. На самом деле, если действовать как робот, то, сколько ступеней не придумай – всё будет мало. А вот если к общению с покупателем подходить разумно, индивидуально, искренне желая помочь клиенту, то вполне хватит пяти. Если не формально следовать: «Так, контакт установили, начинаем выявлять потребности» или «Ну, я тебе презентовал товар, давай, начинай возражать». А понимание: «Вопросы задаёт, сомневается, значит, принимает решение покупать – не покупать, надо помочь принять решение». А со временем даже этих мыслей не возникает, всё становится интуитивно понятным. А ещё очень важно наличие у продавца конечной цели. Что это будет: «Лишь бы что-нибудь купил» или «Что человеку может понадобиться, чем я могу ему помочь? Ка-

кой товар ему предложить?»

Приведу пример:

Лето. Сезон отпусков. Мужчина выбирает очень легкие туфли, без подкладки, с перфорацией. Особо с продавцом не разговаривает, толком ничего не говорит. И тогда продавец высказывает предположение: «В отпуск собираетесь?» Следует утвердительный ответ. Продавец уточняет: «На море?» Опят ответ да. Тогда следует вопрос: «А на пляж Вы в чем пойдете, не в этих же ботинках, для пляжа у Вас обувь есть?» Ответ: «Ой! Я об этом не подумал».

У продавца стояла задача – максимально удовлетворить потребности клиента. Хотя я лукавлю. У продавца была задача – максимально много продать, чтобы как можно больше денег заработать. А вот подход, как заработать деньги, очень даже правильный – продать то, что человеку может потребоваться, о чем он мог не подумать. Ни в коем случае не «впарить все подряд», вернёт же. А именно удовлетворить потребности. Довольный покупатель становится постоянным покупателем, лояльным. К тому же он ещё и ходячая реклама, при этом самая действенная. В каком случае мы безоговорочно верим рекламе? Когда наши знакомые или друзья что-то нахваливают: товар, магазин, кафе, парикмахера и тому подобное.

С моей точки зрения, чтобы получить лояльных покупателей, то есть удовлетворить их потребности и даже предугадать те, которые могут возникнуть, необходимо выявить эти

самые потребности.

Что же такое выявление потребностей?

Если совсем просто – то понять, за чем человек пришёл в магазин, что ему сейчас необходимо.

При этом часть покупателей приходит «Так просто посмотреть, что новенького», а уходит с покупкой.

Давайте определим, какие же могут быть потребности у покупателя (напомню, что примеры привожу на обуви, но трансформировать эти запросы можно практически к любому товару):

Нужна сезонная пара обуви, буквально не в чем ходить.

На мой взгляд, это уже довольно редкая ситуация. Были времена, когда человек ходил в одних сапогах несколько зим и приходил за новыми, когда старые разваливались. Однако сейчас за новой парой могут прийти, потому что:

Хочется что-то модное – это уже потребность в новизне, в моде;

Хочется новые сапоги под новое пальто – опять потребность в новизне, моде;

Хочется чего-то комфортного – потребность в комфорте;

Что-то без каблука – может быть потребность в комфорте, а может быть безопасности;

Нужна пара обуви по какому-то случаю – мода, стиль;

Нужна качественная обувь – безопасность,

Пара обуви определенного бренда – признание в коллективе, статус, имидж;

Всегда покупаю обувь во время сезона распродаж – экономия;

Всегда покупаю только обувь этой марки, только в этом магазине – привязанность к бренду или месту.

Таким образом, основные потребности:

Комфорт, безопасность, привязанность к бренду, гордость (признание в коллективе, мода, стиль, новизна), экономия.

Для чего нам это нужно. Именно на эти параметры надо ссылаться во время презентации. Мы продаём покупателю решение. Не пару обуви, а решение потребностей в безопасности, моде, комфорте и т.п.

Как же нам узнать о потребностях?

Очень просто – спросить!

Выявление потребностей заключается в двух умениях: умение задавать вопросы и умение слушать.

Это знают все. Это написано в большинстве книг. Я же хочу обратить ваше внимание на некоторые другие моменты.

Мы умеем слушать, или нам кажется, что умеем. Какую-то информацию мы воспринимаем, а какую-то вольно или невольно отменяем, считая её неважной, ненужной, пустой болтовнёй. Такую болтовню ещё называют «Белый шум».

На тренингах я привожу такой пример:

Довольно часто такое можно наблюдать в торговых центрах. Идёт мама с малышом. Малыш что-то увлечённо маме

рассказывает, лопочет без умолку. Судя, по отсутствующему выражению маминого лица, она его не слушает. Она погружена в свой мир. Примерно такой: «Свеклу купила, на обед сделаю борщ. Ой, чёрт, капусты нет. Надо будет по дороге домой зайти купить».

И вдруг ребёнок задаёт какой-то вопрос, скорее всего, непосредственно вытекающий из того, что только что рассказывал. УПС! О чём он?

Почему мама попала впросак? Она отмела всё, что говорил ребёнок, в белый шум, как неважную, ненужную информацию. У неё были свои взрослые мысли, более для неё важные на текущий момент.

Честно признаюсь, когда сын был маленький, сама так попадала дважды. После второго раза чётко усвоила: «То, что говорит сын надо слушать!».

Зачем я это пишу?

То, что говорит клиент – надо слушать!

Скажем так: это Золотое правило продавца.

Почему? Почему важно всё? Выше я приводила пример про мужчину, который выбирал легкие ботинки. Продавец «клещами» из него вытянула, что он едет в отпуск на море. И поэтому у неё появилась возможность продать вторую пару обуви. А разговорчивый покупатель сам нам всё рассказывает. Слушай и используй!

Порой та информация, которую мы считаем неважной, лишней, пустой болтовнёй, которую пропускаем мимо ушей,

может дать нам ту самую возможность, которая поможет продать вторую пару обуви, сумку, платок или палантин, ремень, зонт, средства по уходу и тому подобное.

Именно поэтому стоит внимательно слушать покупателя, контролировать себя, чтобы не отнести в белый шум то, что может на деле оказаться важным.

Слушайте покупателя, вычленяйте из того, что он говорит, информацию, которая даёт возможности.

Вернёмся к потребностям.

Пример: я купила новое платье, ну пусть розовое в белый горох. И хочу подобрать к нему туфли, белые. Мне кажется, что белые туфли будут смотреться лучше всего. С другой одеждой я смогу их одеть. И вот я хожу по магазинам и ищу белые туфли. При этом я не ношу высокий каблук. И вот как-то получается, что нет белых туфель. Либо они не белые, либо на высоком каблуке. Я не могу удовлетворить свою потребность.

В одном из магазинов мне задают вопрос: «А почему именно белые?» И я расскажу, что у меня платье в белый горох. Что белые я смогу потом надеть с другой одеждой. А продавец мне и говорит, что я могу подобрать розовые туфли и розовый ремешок, а также сумку или клатч такого же цвета. Тогда я смогу надевать эти туфли и с другой одеждой, добавляя аксессуар к туфлям. Белое, синее, салатное, кофейное – будет хорошо смотреться с розовым.

Продавец создал новый образ в моей голове. Он решил

мою проблему. А ведь подобный образ мне могли предложить в любом магазине. И не обязательно туфли должны быть розовыми. Они могут быть синими или бежевыми, любыми, сочетающимися с розовым.

Для того, чтобы решить мою задачу по созданию образа, продавцу надо было внимательно меня слушать. Я же озвучивала две потребности: в новизне, в образе к новому платью и вторая – чтобы одеть с другими нарядами.

Проблема в подборе обуви произошла из-за того, что первый запрос услышали и поняли его очень узко. Не пытаются решить, делают акцент на цвет. А вторую часть запроса не услышали вообще. Хотя я её озвучила. Я её ОЗВУЧИЛА. А что же бывает, когда покупатель не озвучивает все свои потребности.

Приведу пример, который наблюдала в магазине, и который привожу на тренингах, как отрицательный.

Девушке нужны черные туфли или босоножки. В магазине есть несколько моделей, одна другой лучше. И просто черные, и комбинированные. Повыше каблук и пониже. Шпилька по тоньше и каблук по толще, более устойчивый. На платформе и тонкой подошве. С эффектной перфорацией и строгие, гладкие. Примеряет всё. Постепенно из всего выбранного первоначально остаются три пары. Стоят приблизительно одинаково, да цена и не имела значения. На ноге смотрятся все прекрасно. Сорок минут примерки. Выбрать сложно, они все прекрасны. Ещё одна пара отвергается. Остались

две, одна лучше другой, даже сложно что-то советовать. Пошёл второй час обслуживания. Наконец, девушка делает выбор в пользу одной из моделей. Продавец, которая уже решила, что покупательница так и не примет решение, вздыхает с облегчением, чуть ли не демонстративно. На лице явно написано: «Ну, наконец-то! Слава Богу, покупает!». Радостно хватая коробку с обувью и почти бежит к кассе – выписывать товар. А покупательница в этот момент проходит мимо витрины, на которой выставлена обувь для отдыха на море: легкие босоножки без каблука, сандалии, пляжные шлепки, римские сандалии. Она тормозит около шлёпок. Но продавец этого не видит. Покупательница поднимает глаза от витрины с пляжной обувью, видит, что коробка с её вожаделенными черными босоножками на шпильке уже на кассе. Машет рукой на заинтересовавшие модели, типа: «Ну, ладно, в следующий раз» и идёт на кассу. Вторая пара обуви сорвалась.

Почему так произошло?

Первая причина – продавец не увидела заинтересованности покупательницы в ещё одной паре обуви.

Вторая причина – покупательница озвучила только один запрос – черные туфли или босоножки.

В обеих причинах виноват продавец.

Покупатель приходит с запросом, который у него первоочередной. Тем, который надо удовлетворить срочно. После того, как он будет удовлетворён, появится следующий. В мо-

ём примере, судя по времени года – середина июня и возрасту девушки – студентка, предположу, что черные босоножки нужны были на вечеринку по поводу окончания института. Это был первоочередной запрос. Это была цель визита в торговый центр. Как только этот вопрос был решён, он перестал быть идефикс. Девушка-покупательница расслабилась. И тут увидела пляжную обувь. «А после выпускного ещё два месяца лета. Собирались с подружкой на море». Так рождается следующая потребность. Она появилась при виде шлёпок.

Почему виноват продавец?

Во-первых, не надо бросать покупателя. Пока покупатель не ушёл из магазина, не упускайте его из виду.

Во-вторых, не надо ограничивать себя и покупателя одной парой обуви.

В-третьих, надо было подумать о том, что впереди сезон отпусков, и имеет смысл напомнить об этом покупателю. В конце концов, вопрос задать: «В отпуск собираетесь летом?» Либо же, после выбора босоножек: «Ещё что-нибудь посмотрите, для отпуска?»

Выявлять потребности мы можем на протяжении всего обслуживания покупателя. Сначала клиент расскажет нам о своих первоочередных потребностях, а потом, если мы продолжаем с ним диалог, о том, что только что пришло ему в голову. Можем подтолкнуть его к этим идеям. Это не значит «впарить». Это значит – напомнить. Это значит подумать за покупателя, что ещё ему может пригодиться, понадобится.

Во время продажи нет ограничения: сейчас может задавать вопросы, а потом запрещено. Ничуть. Только установление контакта имеет четкое время и границы, а дальше: продавец задает вопросы, презентует какую-то модель, отвечает на вопросы и развеивает сомнения, снова задаёт вопросы. Все время внимательно слушает и улавливает настроение покупателя, отмечает для себя, что ещё можно предложить, какие ещё потребности могут возникнуть у клиента, о чём он сам пока ещё не подумал.

Порой задача продавца подумать за покупателя и предложить решение раньше, чем возникла проблема. Именно такие продавцы оставляют впечатление в душе покупателями, и к ним потом возникает желание вернуться.

Презентация

– Представляете, какие ненормальные покупатели к нам приходят! – таким заявлением встретили меня продавцы в магазине.

– И какие же? – спрашиваю я.

– Берёт в руки сапог, идёт к зеркалу, прикладывает к себе и смотрит. Что там можно увидеть?! Надеть же надо! – удивлённо возмущаются девочки.

«Опаньки!» – думаю я, – «а я-то оказывается ненормальный покупатель!» Потом задумываюсь: «Почему я так поступаю?» И становится всё ясно. Это не ненормальность, это первый признак, по которому можно определить **визуала**.

Человек смотрит в зеркале – получается ли единый образ. Сочетается ли этот элемент одежды, обуви, аксессуар с обликом в целом. Для визуала очень важно, чтобы было красиво, всё сочеталось, гармонировало – отсюда и такое «странное» поведение. «Странное» для кого угодно, кроме другого визуала, который тоже себя так ведёт.

На самом деле, это очень полезное проявление визуала, он себя раскрыл, и стало понятным, как себя вести с таким покупателем.

Нет смысла говорить ему: «Примерьте, почувствуйте, как удобно», ему это не важно, он может купить даже ту пару обуви, которая не очень удобна, зато красива.

Нет смысла рассказывать ему, какие материалы использованы в обуви, какие преимущества это даёт и тому подобное, для него это не столь важно. Да и слушать он не особо любит, он больше любит смотреть. Ему надо показывать. Надо буквально заставить его надеть и, чуть ли не за ручку, привести к зеркалу – пусть любуется. И говорить ему надо: «Посмотрите, как это отлично выглядит. Это так стильно!» Вместе с ним можно придумывать, как и с чем это носить, какие образы будут.

Идеально ещё принести подходящий к обуви ремешок, сумку, палантин или платок, дополняющий образ. Предложить примерить, чтобы человек увидел созданный вами образ. Как только увидите, что глаза заблестели, человек собой любуется – всё считайте дело сделано, покупатель ваш.

Когда покупателю всё нравится, загвоздка может быть только в одном – платёжеспособности. (Хотя и это может быть не проблема: ради «Хочу!», мы порой готовы горы свернуть и кредиткой расплатиться).

С визуалами определились. А какие ещё могут быть покупатели? На всякий случай, думаю, имеет смысл пояснить, что значит ВИЗУАЛЫ?

Существует несколько типов покупателей. Эти типы зависят от того, как получают и воспринимают информацию. Какой канал является наиболее важным, первоочередным. Понятно, что мир воспринимают зрительно, на слух, осязанием, тактильно и на вкус. Потом подключается разум, когда

начинают оценивать выгодность и полезность того или иного приобретения (если говорим о покупках).

Так вот, считается, что существует три основных канала восприятия: визуальный, аудиальный и кинестетический. Они встречаются чаще всего и являются основными. Есть ещё три не основных, которые встречаются значительно реже: дискретный, ольфакторный и густаторный. Пару слов про не основные, а затем подробно разберём основные.

Густаторный – восприятие на вкус, то есть, когда задействованы вкусовые ощущения. На самом деле, познание мира человек начинает именно с этого типа восприятия. Младенец всё тянет в рот, всё ему надо попробовать. А потом этот способ познания и восприятия мира отходит на задний план.

Ольфакторный – восприятие запахов. Несмотря на то, что этот канал не является основным, он всё-таки играет немаловажную роль. Это уже давно заметили маркетологи. И сейчас многие компании для создания настроения добавляют воздействие запахов на покупателей. Согласитесь, сложно пройти мимо кондитерской, из которой вкусно пахнет ванилью и корицей, свежее испечённым хлебом. Установлено, что есть запахи, привлекающие людей и отталкивающие. И маркетологи этим пользуются, привлекая покупателей в магазины приятными, притягательными ароматами.

Дискретный канал находится где-то между основными и неосновными, встречается реже основных и значительно ча-

ще неосновных. Люди такого типа выбирают то, что выгодно. Причем выгодно – это не всегда деньги.

Пример: мне не хочется тратить много времени в свои немногочисленные выходные на поход по магазинам, поэтому я поеду в ближайший гипермаркет, где смогу закупить продуктов на неделю, даже если цены там не самые демократичные.

То есть я готова переплатить, при этом я экономлю время, это для меня выгоднее. Время для меня более ценно, чем деньги.

Другой пример: почему так популярны торгово-развлекательные центры?

Почти по той же причине. Всё в одном месте, можно совместить. Один раз утром выехать из дома для того, чтобы и продукты купить, и в кино сходить, и купить какую-то одежду или обувь, то есть «убить всех зайцев одним выстрелом». Здесь выгода в комфорте.

При работе с покупателями обращайтесь внимание, говорят ли они о выгоде, и в чём они её видят. Главным аргументом в принятии решения о покупке для них будет показать им или ещё раз сделать акцент на том, какую выгоду они извлекают: сэкономили время, деньги, приобрели всё в одном месте, в начале сезона оказались на пике моды и тому подобное.

Визуальный – восприятие через зрение, в первую очередь воспринимается то, как это выглядит и оценивается с точки зрения нравится – не нравится, красиво – не красиво. Такие

покупатели собирают образ, им нужна гармония. При этом, это может быть не общепринятая гармония, а ему одному ведомая. Человеку может быть КРАСИВО то, что другим совсем не красиво и не понятно. Так что, вот с этим надо быть аккуратнее, не навязывать своё видение.

Аудиальный канал. Аудиалы – это те, кто воспринимает на слух. Этим людям чем больше расскажешь, тем скорее убедишь в полезности того или иного. Им нужна информация. Вот этим людям имеет смысл говорить: «Это слиперы. А вы знаете, что они так называются, потому что первоначально использовались, как домашние тапочки, которые надевали, вставая с постели. Они шились из мягких материалов, делались на удобной, гибкой подошве. Долговечность была не так важна, важнее был комфорт и удобство – это же домашняя обувь. А ещё на них вышивался герб рода, возможно даже золотыми нитями. А сейчас эта стала модная модель, которая перешла из мужской домашней обуви в женскую. Подошва стала прочной, даже появился небольшой каблучок. Выбор вышивки стал куда шире, порой это даже забавные мультяшные герои».

Визуал не станет слушать такую длинную речь.

Кинестетика она скорее всего не заинтересует, а вот аудиал окажется благодарным слушателем.

Кинестетик – это люди, для которых важны ощущения, в первую очередь, удобство, комфорт. Их можно определить по одежде, она не всегда будет модной и наглаженной, но

всегда удобной, приятной на ощупь, не сковывающей движения, то есть не доставляющей неудобств. Если не удаётся определить кинестетика по внешнему виду, то по разговору уж точно определите. Он будет говорить об удобстве. Он может подойти к зеркалу, но смотреться в него будет вряд ли. Он скорее будет смотреть в потолок (как бы прислушиваясь к тому, что ему «сообщают ноги», как им там, в новой обуви). Или, наоборот, на ноги, как бы спрашивая у ботинок: «Ну, насколько Вы хороши, можно в вас сто миль пройти без остановки?»

Чтобы этот покупатель ушёл с покупкой продавцу надо потрудиться – подобрать максимально удобную и комфортную пару обуви, и, возможно, не одну. Порой такие покупатели, ощутив всю прелесть какой-то модели, приходят и покупают такую же вторую пару. Они любят «влезть» в удобную пару обуви и носить, не снимая, если позволяет погода. Поэтому и покупают вторую точно такую же пару, потому что она уже проверенная, точно не подведёт, не доставит неудобств.

То, что описано выше полезно во время работы с покупателем. Особенно важна эта информация во время такого этапа работы, как презентация.

Что обычно говорят продавцы розничных магазинов, когда покупатель уже надел обувь, то есть после того, как уже установили контакт, выявили потребность и подобрали необходимую пару обуви?

То есть, когда наступило время укрепить уверенность покупателя в выборе модели, презентовать её.

«Подойдите к зеркалу, посмотрите, как красиво. Удобно, правда же?» – это ещё не самый худший вариант. Обычно звучит что-то уж совсем примитивное. Мне всегда в эти моменты вспоминаются вьетнамские рынки середины 90-х: «Карашо. Карасиво. Бери!»

Так вот, чтобы не было «карашо-карасиво», нужно, чтобы продавец понимал, что важно для каждого конкретного покупателя, что можно и нужно ему сказать, а что ему безразлично или даже будет раздражать. Или даже так – не сказать, а о чём вести диалог.

У кинестетика нужно спрашивать, как ему? Что он чувствует? Предлагать ему походить подольше, прочувствовать.

Интересоваться: «Нигде не давит?», «Не жмёт?», «Размер подошёл?», «Что ощущаете?», «Долго ходить в них сможете?» и тому подобное, в зависимости от его ответов.

А дальше можно подвести итог, когда поняли, что пара обуви его полностью устраивает: «Отличный ботинки (туфли, босоножки, мокасины...) ходить в них удобно, если понадобится – весь день сможете ходить, чувствуете себя в них комфортно. Нигде не жмёт, ничего не давит. Это же так важно, чувствовать себя комфортно, вообще забыть, что на ногах что-то одето».

Затем можно добавлять «бонусы» – рассказать, какие материалы обуви и чем они хороши: «натуральная кожа – но-

га в ней дышит, хорошая гигроскопичность, будет комфортно целый день», то есть дальше добавляем дополнительные плюсы к тем, что важны покупателю.

Имеет смысл рассказать и о том, как удобно ухаживать за этой обувью, чтобы та дольше прослужила. Удобно ухаживать – это опять комфортность для покупателя, не потребуются дополнительных усилий.

Визуалу рассказывать это всё долго и подробно не стоит. Кратко упомянуть будет достаточно. А дольше поговорить о том, с чем эта обувь сочетается, с чем её носить, с какими цветами и стилями одежды она будет гармонировать. То есть говорить с ним о том, что ему важно.

Что ещё важно знать о презентации?

Я бы выделила два основных правила: «Свойства – Выгоды» и «Воронка свойств».

«Свойства – выгоды» означает, что покупателю важно рассказать не столько про свойства товара, их достаточно просто упомянуть, сколько про то, какие выгоды получит покупатель, вытекающие из этих свойств товара.

Натуральная кожа – гигроскопична, ноге будет комфортно в течение дня.

Рифлёная подошва – хорошее сцепление с поверхностью, более уверенно будете себя чувствовать, не так скользит на дороге, что очень важно.

Высокая платформа – скрадывает часть каблука. Каблук выглядит очень высоким, а на деле он достаточно комфорт-

ный, ноги не устанут, сможете себя прекрасно чувствовать в этих туфлях весь вечер.

Второе правило: **Воронка свойств** – означает, что покупателю надо рассказывать о тех свойствах, которые для него важны. Товар может обладать несколькими характеристиками, важными преимуществами:

- модель из новой коллекции,
- натуральные материалы,
- устойчивый каблук,
- удобная колодка,
- модный цвет,
- экологичные материалы и т.п.

Покупателю же может быть важно что-то одно: чтобы обувь была модная. Значит, в презентации надо именно про это рассказывать покупателю: Модель из последней коллекции. В этом сезоне стиль Гранж снова в моде. Только в этом сезоне он усилен ещё и металлической фурнитурой: шипами и заклепками. Вы будете в тренде. Ваши знакомые оценят. Вы говорили, что собираетесь их носить с кожаной курткой – эти ботинки будут отличным дополнением образа.

В этой презентации акцент на стиль, на моду, на сочетание с другой одеждой и создание единого стиля.

Про остальные свойства товара можно упомянуть, перечислить. Если покупатель заинтересуется каким-то из них, рассказать подробнее, опять-таки поясняя, какие выгоды получит покупатель.

Таким образом, эти два правила презентации «Свойства – Выгоды» и «Воронка свойств» взаимозависимы. Следуя правилу воронки, мы выбираем те свойства товара, которые важны покупателю, и говорим о том, какие выгоды эти свойства дают, согласно правилу «Свойства – Выгоды». А чтобы правильно учесть, что важно для покупателя необходимо определить его тип восприятия и выявить потребности.

Ещё один важный момент для презентации.

Современную обувь делают в богатейшей цветовой гамме. Известно, что мужчины и женщины по-разному воспринимают цвета, и если мужчине достаточно все оттенки коричневого просто называть коричневым, то для женщины надо разнообразить цветовую гамму.

Оттенки коричневого: кофейный, шоколадный, песочный, ню, бежевый, кофе с молоком, терракотовый, кирпичный, ореховый, медный, тауп, охра и тому подобное.

Согласитесь, что, красиво называя цвет, продавец сделает более приятной презентацию. Сравните: «Балетки модного зеленого цвета из натурального велюра» и «Балетки модного мятного цвета из натурального велюра».

Такой маленький нюанс, как название цвета, вызывает совсем другой образ. И продавец выглядит в глазах покупателя уже иначе. Всего-навсего название цвета и продавец превращается в эксперта.

На что ещё стоит обратить внимание во время этого этапа продаж?

Это самый подходящий момент для предложения дополнительных товаров. Это могут быть как товары основной группы – в такой же ценовой категории, например, вторая пара обуви (примеры уже приводила), жакет или блузка к юбке, брюки или юбка к блейзеру и тому подобное. Также это могут быть различные аксессуары: шарфы, кошельки, зонты, бижутерия и тому подобное. К обуви можно (и нужно!) предложить средства по уходу, то есть будет группа сопутствующих товаров.

Дума, в любой компании есть товары основной группы, дополнительной и сопутствующие, которые находятся в 3-х разных ценовых категориях. Продавец же может и должен предложить товары из разных групп, таим образом, увеличив средний чек.

Предлагать товар надо рассказывая про него, объясняя зачем он нужен, как им пользоваться, обосновывая почему его стоит приобрести, в чём будет выгода для покупателя.

Работа с возражениями

Иногда этот этап продажи называют борьбой с возражениями. Борьба – это когда противодействие, в результате которого один победил, другой проиграл. Это когда люди «по разные стороны баррикад». Я против такого подхода. С моей точки зрения, продавец и покупатель заинтересованы в одном – чтобы продажа состоялась. Покупатель ушёл в хорошем настроении, довольный обновкой и стремлением покупать в этом магазине и впредь. Продавец – заработал доход для себя и компании, приобрёл нового лояльного покупателя, получил моральное удовлетворение от обслуживания.

Продавец и покупатель «по одну сторону баррикад» и стратегия здесь должна быть: выиграл – выиграл (win – win). Исходя из такой стратегии, и рассмотрим, как работать с возражениями.

Однако, прежде, поговорим о том, почему возникают возражения.

Начнём с того, что под возражением понимаем и высказываемые сомнения, и вопросы, и непосредственно возражения – всё называем одним словом – ВОЗРАЖЕНИЯ.

Приведу пример

На сайте интернет-магазина подобрала себе сумку. Однако, как кинестетику, мне очень важно пощупать кожу, чтобы понять, что мне комфортно будет держать в руках такую

сумку. Поэтому беру деньги, даже чуть больше указанного на сайте, и еду в шоу-рум. В шоу-руме прекрасные девочки мне показывают приглянувшуюся мне сумку. Она оказывается из чудесной кожи: гладкая, блестящая, приятная на ощупь, в меру мягкая. Вот только цена больше, чем в интернет-магазине. Причём даже мой «про запас» её не покрывает. Надо сказать, что сумку выбирала такую, чтобы, не сменяясь, вошёл формат А4, лучше даже папка для бумаги А4. И вот я озвучиваю: «Дорого! У вас на сайте была другая цена». Ответ: «Да на сайте не успевают менять цены».

Когда я покупала сумку – цены в интернет-магазине и шоу-руме были одинаковыми. Сейчас на сайте есть приписка, что цена в интернет-магазине может отличаться от цены в шоу-руме и магазинах сети.

Как понимаете ответ, что цены не успевают менять –, вопрос не решает. Сумка по-прежнему для меня дорогая. И тогда, происходит следующее. Замечательные девочки решают, что нельзя отпустить покупателя без покупки.

Правильное решение!

Девочки действительно ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ. Однако дальше они поступают не замечательно. Они начинают предлагать мне всё подряд, опираясь только на цвет сумки – чёрный и указанную мною сумму.

Мне предлагают невероятно интересного дизайна сумку, которая маленького размера, но трансформируется в размер побольше, если надо (до А4 не дотягивает очень сильно).

Она была бесподобной, но я возразила: «Маленькая». Не буду описывать, сколько ещё было предложений и возражений.

Сумку я всё-таки купила, расплатившись кредиткой. Не хватало мне совсем чуть-чуть, и я решила, что это не страшный долг, можно и в кредит влезть.

Разберём, почему у меня возникали возражения.

Первое ДОРОГО, на самом деле, говорило не о том, что это объективно дорого, оно было про то, что мне не хватает денег. То есть дорого – не вся цена сумки. Саму сумку я не считала дорогой. У меня просто нет с собой нужной суммы. Дорого – это разница между тем, что в кошельке и тем, что написано на ценнике. А это уже совсем другое «дорого».

Порой, говоря ДОРОГО, покупатель имеет в виду именно это. Возможно, скидка в 3 – 5% решит вопрос.

Мне же, на самом деле, нужно было время, чтобы подумать и принять решение – расплатиться кредиткой.

А вот следующие возражения: «Не тот цвет», «Маленькая», «Нет длинной ручки» и тому подобное звучали потому, что предлагали мне не то, что мне нужно было.

Почему это произошло?

Потому что не было этапа продаж – Выявление потребностей.

Я пришла и с порога сказала, что видела на сайте сумку и хочу такую, стала её описывать. То есть я была горячим покупателем, который пришёл за конкретным товаром и, кроме уточняющих вопросов о конкретной сумке, никаких дру-

гих мне не задавали.

ИТОГ – получили лавину возражений.

Вывод: как только вы слышите возражения про качества товара: цвет, размер, наличие фурнитуры и тому подобное – это значит, вы предлагаете не то, что нужно покупателю, то есть, вы плохо выявили потребности. Стало быть, надо ещё раз задать вопросы, что же хочет покупатель, попросить его описать максимально подробно, что ему хочется.

Я уже говорила, что к возражениям относят и вопросы.

Например, «А мех тут натуральный?», «А они не скользкие? (про сапоги)» и тому подобное.

Эти вопросы человек задаёт как бы из будущего. Он уже представляет, что владеет этой вещью и ему надо уточнить важные для себя параметры.

Как это происходит порой в магазине.

Продавец добросовестно всё-всё рассказал про модель обуви: и про мех, и про особую антигололёдную рифлёную подошву, и про скидку сейчас, и про гарантию ... Вдруг покупатель начинает задавать вопросы про то, про что ему только что было рассказано. Не надо на него сердиться. В тот момент, когда вы ему рассказывали, он был, скорее всего, занят примеркой, возможно, раздумывал, с чем носить и тому подобное. То есть слушал «в пол уха», если вообще слушал. Ну, уж так мы люди устроены. Ему тогда было это не важно. Он ещё не принял решение брать эту пару обуви или нет. Сейчас он в процессе принятия решения, взвешива-

вает все за и против. И для нег стало важным то, что пять минут назад было не важным, поэтому и спрашивает.

Вывод: когда звучат вопросы из будущего – значит, покупатель принимает решение о покупке. Сейчас решающий момент – от ваших ответов зависит, какое решение примет покупатель.

Следующая причина появления возражений – сомнения: «А с чем я буду это носить?», «На таких каблуках безумно устанут ноги», «И зачем мне ещё одна пара обуви» и тому подобное. Они возникают, когда человек совершает спонтанную покупку. Шёл мимо магазина, увидел красивые туфельки, глаза загорелись: «Хочу!» А теперь надо получить подтверждение своему хоту. В данном случае продавец выступает в роли поддержки и опоры, возможно, даже психолога – помогает покупателю оправдать свою покупку. То есть надо рассказать, к каким моделям одежды по цвету и фасону это подойдёт. Что обувь на каблуке целый день не носят, зато, когда одевают – становятся выше, стройнее, привлекательнее и чувствуют себя феей / богиней / красавицей... Что много обуви у женщины быть не может, это нормальное желание иметь под каждый наряд свою пару обуви.

Вывод: когда звучит сомнение – это своего рода крик о помощи, нужна поддержка продавца. И опять – во многом от того, что вы сейчас скажите, зависит результат, купит или, сомнение возьмёт верх.

Хочу отметить одну важную вещь! Возражения, сомне-

ния, вопросы возникают в тот момент, когда человек принимает решение. То есть уже пройден этап отбора товара, проверки, выслушаны характеристики (презентация).

Кто-то легко принимает решения – он сразу говорит: «Да» и тогда возражений и работы с ними нет.

Кому-то принимать решения сложнее, и тогда появляется этап работы с возражениями.

Это ступенька или мостик, если хотите, от «Хочу» или «Мне надо» к «Покупаю».

Кто-то очень сложно принимает решения, не хочет совсем брать на себя ответственность – и тогда этап работы с возражениями с этим покупателем становится довольно сложным и затянутым по времени. Здесь можно только пожелать терпения продавцу. Переделать личность покупателя нам не под силу, придётся подстраиваться под его особенности.

Бывает ещё такое: Посетитель магазина только вошёл в магазин, ещё ничего не примерял, взял какой-то товар с витрины, посмотрел цену и возмущается: «Дорого!» (могут ещё звучать нелестные эпитеты).

Я не считаю это высказывание возражением. Обратите внимание, я даже назвала ПОСЕТИТЕЛЬ, а не покупатель. Если человек продолжит ругаться и направиться к выходу – значит это случайный человек в магазине и реагировать на его замечания не стоит.

Моё мнение, что работать надо с теми возражениями, снятие которых, принесёт деньги в кассу.

Есть особо нерешительные люди. Вы с ними поработали, сделали всё на пять с плюсом, а они всё равно ушли со словами: «Надо ночь переспать с этой мыслью». Не зря говорят: «Утро вечера мудренее». Человек на подсознании продолжит взвешивать плюсы и минусы от покупки. На моей практике не раз было, когда покупатель возвращался на следующий день.

Если ворчливый покупатель отправился не к выходу, а в зал и просит что-то примерить. Значит с его возражениями, будем работать, когда он подойдёт к моменту принятия решений. Не всегда нужно обращать внимания на ворчание покупателя. Вот такой он человек, не включайтесь в его внутренний мир ворчуна и уж тем более не принимайте на свой счёт. Такому покупателю можно только посочувствовать – человек живёт в мире, где всё плохо, поэтому постоянно ворчит.

Как мы относимся к миру, как мы воспринимаем его, что транслируем наружу, то и получаем взамен:

«Как аукнется, так и откликнется».

Ещё одна разновидность возражений – ложные возражения. Человек высказывает что-то, но даже не слушает ответ. Здесь может звучать всё что угодно, начиная от «Дорого», до «С чем мне это носить». Но ни одно из высказываний не является тем, о чём на самом деле думает человек.

Вполне допускаю, что дама думает: «Что скажет муж? Ругаться будет, что ещё одну пару обуви купила. А я её спрячу

и сегодня ему не покажу...»

А в этот момент продавец торопит с принятием решения. НО! Покупателю нужно свою «думу додумать», у него нет пока решения, а может страх перед скандалом с мужем победит. И вот чтобы отвязаться от продавца, покупательница будет говорить, что попало, лишь бы отстали – то есть звучат отговорки. Работать с отговорками не стоит – всё равно ответы никто не слушает. Устанете только. Покупателю это не важно.

Вывод: видите, что покупатель не очень слушает ваши ответы и сразу же после первого ответа задаёт следующее возражение – пред вами отговорки. Возможно, ему нужно время подумать. Не надо на него давить в этот момент. Дайте ему время подумать. Найдите причину, чтобы оставить его на пару минут со своими мыслями.

Написала: «Возможно, нужно время подумать». Почему ВОЗМОЖНО? Потому что отговорки возникают ещё в одном случае. Покупатель принял решение не брать, не покупать. Он не хочет озвучивать истинную причину отказа по каким-то своим причинам. Он почему-то не может просто сказать: «Нет, я это брать не буду». Ему надо как-то выкрутиться из положения.

На самом деле, это «положение», из которого надо выкручиваться, у него в голове. Это ему неудобно, что вы потратили на него время, а он обманул ваши ожидания – ничего не берёт.

Согласитесь, когда вы примеряете платье и видите, что «Нехорошо», вы не станете его покупать только потому, что продавец Вам помогал с выбором, носил вещи в примерочную, менял размер. Ну не подошло! Не идёт оно Вам.

В этом случае также потоком льются отговорки. Таки образом, покупатель как бы оправдывается: «Видите, как много причин, почему я не могу этого купить».

И вот мы подошли к важному моменту:

Как понять истинное возражение звучит или отговорка?

Как работать с первыми и избавиться от вторых?

А для этого необходимо знать **АЛГОРИТМ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

Мы уже знаем причины, по которым возникают возражения, и пришли к очень важному выводу:

С чем-то, например, негативными эмоциями – мы не работаем вообще.

Есть отговорки, с которыми работать нет смысла, всё равно никто не слушает ответ на них, их важно распознать, что это именно они.

А есть сомнения, возражения, вопросы, от ответов на которые, во многом зависит, состоится продажа или нет.

Прежде, чем писать сам алгоритм и пояснять его, хочу привести один пример.

У меня есть авторская настольная игра на отработку навыков продаж «Галактическая Товарная Биржа». В игре человек включается в процесс и забывает себя контролировать,

ведёт так, как в жизни, совершает те же ошибки, наступает на привычные «грабли». Игра выступает в роли лакмусовой бумажки. При этом в игре есть возможность понаблюдать за другими игроками и перенять их удачные приёмы. Одни и те же действия в игре надо совершать многократно, поэтому получается попробовать разные способы и выбрать наиболее удачный – отточить мастерство.

И вот провожу я презентацию игры. И на этапе работы с возражениями один участник говорит, на возражение: «А точно качество хорошее, а то говорят, что в этом товаре завелись жучки?», следующее: «Хорошо». Большая пауза. «Вы знаете, да возможно, было такое, но это точно не у меня. Это вот у конкурентов, вечно они что-то напортачат». Он говорил ещё что-то.

Разберёмся с этим.

После фразы про брак, первое слово: «Хорошо».

Да нет, брак – это совсем не хорошо. Надо следить за своими словами.

Стал ругать конкурентов.

Тебе вопрос задали про твой товар, причём тут конкуренты.

В данном случае, если клиента действительно волнует качество товара, уместно сказать, что весь товар прошёл сертификацию качества, есть все необходимые бумаги, которые готовы предоставить по первому требованию.

Почему никогда не стоит ругать конкурентов, особенно,

если не знаете, какие отношения у вашего покупателя с этими конкурентами. Может он успешно с ними взаимодействует и очень доволен – тогда он станет защищать их и разговор уйдёт в сторону конфликта, а не решения вопросов, работы с возражениями и заключения сделки.

Не ругать конкурентов – это просто правило хорошего тона в бизнесе.

Ответ на возражения, который я привела, не соответствует алгоритму, сделала это умышленно, чтобы разобрать пример дальше.

Алгоритм:

Выслушать, не спорить.

Уточнить (если нужно).

Проверить

Принять возражение, присоединиться к покупателю.

Привести аргументированный ответ. По возможности, перейти к следующему этапу продаж – завершению сделки.

С первым пунктом, я думаю всё понятно: выслушать, не перебивая. Не спорить, то есть не говорить: «Нет, вы не правы». «Я считаю по-другому». «С чего вы взяли?» и тому подобное.

Второе необходимо, если возражение не очевидно или можно трактовать по-разному. В приведённом выше примере возражение очевидно, уточнять не нужно.

А вот возражение «Дорого» – нужно уточнять. Что значит для человека это дорого: не соответствует, по его мнению,

цена качеству? Или у него не хватает денег? Или деньги есть, но он рассчитывал потратить меньшую сумму. Или он где-то видел подобное за меньшую цену?

Следующий пункт алгоритма отсекает отговорки, то есть ложные возражения. Есть определённые способы проверки возражений, такие фразы-маркёры, например, «Вас только это беспокоит?» или «Что ещё для вас важно уточнить».

Если есть что-то такое же по важности или более важное, то человек сразу озвучит это. Если первое возражение было действительно возражением, и действительно важно для человека, он его повторит. Если это была отговорка, то, скорее всего, про него больше не вспомнят.

Таким образом, происходить будет следующее:

Покупатель произносит возражение.

– А что ещё для Вас важно?

Покупатель говорит следующее возражение.

– Вас только это смущает?

Покупатель говорит следующее....

– Что-то ещё беспокоит?

Можно сделать вывод: мы слышим отговорки. Продолжаем проверять, пока не услышим истинное возражение или же покупатель честно не скажет, что он не будет ничего покупать.

Если чувствуете, что покупателю нужно всё-таки дать время подумать. Предложите ему это время: «Я отойду на пару минут, у Вас будет время подумать, я хочу Вам ещё.... (сум-

ку к этим туфлям показать; ещё одну пару обуви принесу... и тому подобное).

Если человеку нужно время, он скорее всего промолчит, будет рад, что у него появится пауза. Если же он мысленно «на пути к выходу», он начнёт отказываться: «Нет, нет. Не надо, я и это брать не буду». Если человек уже принял решение и сам мучится, и нас мучает возражениями, то давайте уже завершим эти «мучения». И самое главное, сэкономим время. Лучше потратить его на того покупателя, который купит.

Как ещё можно проверить? Пока мы рассмотрели только при помощи вопроса, это универсальный способ.

Ещё один универсальный приём – отложить ответ на неопределённое время, например, «Да, это очень важное замечание, мы вернёмся к нему чуть позже. А цвет туфель Вам нравится?»

Мы не ответили на возражение, мы увели разговор в сторону, отсрочили ответ. Если на самом деле замечание было важным – покупатель про него вспомнит сам, озвучит его ещё раз. Если оно было отговоркой и / или в принципе не столько важно для него, забудет. Используя приёмы проверки, мы экономим собственно время. Ведь аргументированный, логичный ответ требует порой достаточно много пояснений, рассуждений. А если это никому не нужно, зачем тратить на это время.

Следующий приём проверки – решить вопрос покупате-

ля: «Что-то они мне жмут чуть-чуть», ответ: «У нас на кассе можно приобрести средство для растяжки обуви». Если это было возражение – Вы уже предложили решение. Если это была отговорка, услышим следующее возражение или отговорку: «Да и каблук обтянут кожей, это так не практично». И работаем уже с новым высказыванием, про первое можно забыть.

Последний приём надо использовать очень аккуратно, он уже не является универсальным. Если вы с покупателем на «одной волне», если можете, в процессе обслуживания пошутить, и он хорошо воспринимает это, то можно перевести возражение в шутку, например, «Дороговато что-то».

Ответ: «Да разве может такой солидный мужчина ходить в дешёвой обуви?» (А можно было здесь дать серьёзный ответ: «По сравнению с чем дорого?»). Смысл этого приёма сказать какую-то искреннюю фразу, которая раскроет отговорку и, возможно, совсем завершит этап возражений.

– И с чем я их буду носить?

– Да никогда в жизни не поверю, что у такой модной девушки не найдётся платья, к которому подойдут эти туфли.

Ещё раз подчеркну – этот способ работает отлично, когда вы с покупателем нашли общий язык. Если же не нашли, лучше не использовать, так как он может возмутить покупателя и даже привести к конфликту.

Как распознавать отговорки разобрались.

Четвёртое – иногда в этом пункте пишут «Согласиться».

Согласиться с тем, что покупатель имеет право на собственное мнение, каким бы оно не было, даже если он заблуждается. Мне больше нравится присоединиться. В примере в начале статьи я писала про возражение из игры: «...завелись жучки...». В данном случае можно было ответить: «Вы правы, качество товара – очень важно!» В этом случае будет и принятие мнения покупателя, и согласие с ним, и присоединение.

Про то же «Дорого» можно сказать: «Да, вы правы, цена стоит не на последнем месте, надо понимать, за что платишь». А дальше, если дорого было про цена-качество, рассказывать, про качество товара, поясняя, почему данная цена обоснована.

И вот мы перешли к последнему пункту алгоритма – аргументированный ответ. Зависит от того, что спрашивает покупатель, например, «А гарантия на них есть» – расскажите спокойно, медленно, с искренним участием о том, какая есть гарантия.

Обращала внимание, что порой продавцы говорят что-то, как заученный стишок: быстро, буквально скороговоркой, без пауз, не обращая внимания, покупатель слушает их или нет, и уж тем более, не задумываясь, понял ли покупатель хоть полслова. От того, что вы сейчас скажите, как вы это объясните, насколько покупатель вас поймёт, возможно, зависит, понесёт он деньги в кассу или развернётся и уйдёт.

– Ой, замша, за ней так сложно ухаживать!

– Да, вы правы, хочется, чтобы обувь и выглядела отлично, и ухаживать за ней было не сложно. У нас на кассе можно приобрести все необходимые средства по уходу. Для ухода за замшей достаточно хорошего спрея-красителя и каучуковой щётки. Замшу не надо полировать, как обувь из гладкой кожи. Достаточно почистить от грязи щёткой, и сапоги, как новые.

А когда появится необходимость, помимо чистки ещё и подкрасить спреем. Ну, и, конечно же, водоотталкивающим спреем обрабатывать, как и любую другую обувь.

Мы разобрали, как работать с возражениями, откуда они возникают, как избежать ответов на отговорки и почему ответы влияют на принятие покупателем решения о покупке. Сделайте эти знания своим стойким навыком. Первое время надо будет себя контролировать, не всё будет получаться с первого раза. Не расстраивайте, не отчаивайтесь и продолжайте шлифовать навык. Со временем этот навык войдёт в привычку и станет простым и легким.

Завершение продажи

Этот этап продажи включает в себя торги – переговоры о цене и непосредственно заключение сделки или как ещё говорят «закрытие продажи».

В розничном магазине переговоры о цене, наверное, не актуальны – на каждом товаре есть ценник. И всё-таки несколько слов скажу.

Когда на вопрос: «Сколько?» мне в магазине начинают рассказывать неизвестно что, вместо конкретного ответа на конкретный вопрос, я просто поворачиваюсь и ухожу. Лично меня очень раздражает, когда мне начинают рассказывать, за что я буду платить, это сразу становится похожим на «развод лохов» и «впаривание». Ещё это говори о неуверенности самого продавца в цене товара, то есть он сам считает её завышенной или неоправданно высокой.

Ещё противнее, когда начинают делить на 360 дней в году, или ещё какие-то такие приёмы использовать. Ну и что, что этот диван всего 940 рублей в день. В месяц-то это 28 с лишним тысяч и заплатить их надо сразу же все.

Если я задаю вопрос «Сколько?», то значит, я принимаю решение о покупке. Для меня оно будет складываться из разных параметров: наличие денег в кошельке, ценность товара для меня, моё внутреннее понимание соотношения цена-качество для данного товара. И даже если товар для ме-

ня ценен, и я понимаю, что он стоит этих денег, но у меня нет такой суммы в кошельке – бесполезно мне рассказывать, сколько это в день.

С моей точки зрения, рассказывать о ценности товара и за что платятся деньги, надо ещё на этапе презентации. И, упаси Вас Бог, говорить ВСЕГО ... «Эта шикарная машина стоит ВСЕГО три с половиной миллиона». Ну не идиотизм ли? На мой взгляд, это слово ВСЕГО для покупателя, как красная тряпка для быка. Ну, сами подумайте, если этих ВСЕГО у меня в кошельке нет, то я недочеловек что ли? Это ж прямое оскорбление. А у того, кто произносит эти слова: «... ВСЕГО...» в кошельке лежат эти миллионы? Кто придумал эту фразу: «Всё это Вы получите ВСЕГО за... (астрономическая сумма)».

Но цель главы не переговоры о цене, а приёмы завершения продажи. Рассмотрим некоторые из них.

Есть определённые сигналы о готовности купить: вербальные, невербальные, паравербальные, а также прямые и косвенные.

Вербальные – человек говорит: «Я это беру». Отлично. Это прямой сигнал. Вопрос: «А как это носится?» – косвенный сигнал, человек в голове уже купил, его интересует уже эксплуатация вещи.

Невербальные и паравербальные – изменяется темп, тембр, ритм речи, появляется румянец, улыбка, возможно, выражение «счастья» на лице.

Но бывает, что человек никак не может принять решение. Принять решение – это взять на себя ответственность. А это не очень приятное занятие – брать на себя ответственность. Поэтому иногда человека надо «подтолкнуть». Не «впарить», упаси Бог, а ПОМОЧЬ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ. Не все способы одинаково прозрачны, чисты и честны. И всё-таки это не Остап Бендер и его «четыреста сравнительно честных способов отъёма денег».

Прямой вопрос: «Брать будете?», «Идём на кассу?», «Обе пары обуви возьмёте», «Расплачиваться будете наличными или картой?» и тому подобное.

Ложное предположение – делаем вид, что покупатель уже сказал ДА: «К этим туфлям у нас есть прекрасная сумка и подходящий палантин». На самом деле цель не продать сумку и палантин, хотя и это не плохо, а скорее получить то самое «Да» от покупателя. Фраза про продолжение предложения, про расширение подтолкнёт к принятию решения.

Замечание: не всегда решение принимается в нужную нам сторону. Конечно, это неприятно и даже обидно. НО! Время продавца в торговом зале дорогого стоит. Вы можете ещё 40 минут потратить на этого покупателя, а он всё равно уйдёт без покупки. Лучше Вы это время потратите на другого покупателя, который более настроен на покупку. Сложно сказать, сколько времени нужно на обслуживание покупателя: один займёт 30 минут и купит 3 пары обуви, всё, что померил. Другой за полтора часа перемеряет весь ассортимент

магазина, а так ничего и не возьмёт. Одно можно сказать точно, если покупатель не просит больше обуви на примерку, отказывается, если Вы предлагаете и при этом никак не принимает решение – можно переходить к приёмам завершения.

Если очевидно, что покупателя смущает цена, и вы можете дать скидку, то можно воспользоваться приёмом «Завершение с уступкой»: «Если мы дадим Вам дополнительную скидку 5%. Вы готовы приобрести эту пару обуви?». На мой взгляд, лучше иногда дать скидку, чем вообще ничего не продать.

Метод малых шагов. Это очень интересный приём. Возможно, что-то смущает покупателя, а Вы ровным счётом никак не можете на это повлиять: хотелось синие туфли, но понравилась модель в красном цвете. Чтобы добавить ценности приобретению перечислите все качества товара, устраивающие покупателя: удобная колодка, устойчивый каблук, мягкая кожа, красивая модель, прекрасно смотрится на ноге и тому подобное. Не факт, что этот приём сработает в 100 случаях из 100, однако, почему не попытаться? Вполне себе рабочий вариант, неоднократно пользовалась, и он срабатывал.

Следующий приём называется: «**Завершение с риском**». Название говорит само за себя, здесь действительно есть риск, что покупатель примет решение не в пользу покупки, приём не стопроцентный, однако, как и во 2 пункте – иногда лучше так, чем тратить время впустую. Пример тако-

го приёма: «Сегодня последний день скидка», «Завтра будет уже другая цена», «Это модель пользуется популярностью, завтра уже не купите и будете жалеть» и тому подобное.

Ну и последний приём – **картинка из будущего**. Расскажите покупателю картинку из будущего, где он уже является обладателем данного товара: «Представляете, идёте вы по улице, а все на Вас оглядываются: ноги стройные, длинные, походка летящая. И мужчины так штабелями и складываются, складываются. Когда женщина идёт в красивых туфлях она и чувствует себя увереннее и красивее, и даже жизнь может круто поменяться».

Если вы услышала долгожданное «Да», не стоит тут же бросать покупателя. Сделайте ему комплимент, похвалите его выбор, расскажите какие есть гарантии на товар, как за ним ухаживать (если это нужно), проводите до кассы, пригласите приходить ещё и попрощайтесь.

Обучение руководителей

Вступление

Чему учить руководителей в компании? Нужно ли их учить в принципе? Должно ли это быть ответственностью компании или руководитель – это высокоответственный сотрудник, который должен сам позаботиться о повышении своей квалификации.

Типичная история для большинства российских компаний – сотрудник хорошо справляется со своими обязанностями, лучший сотрудник в отделе, помогает другим, может обучить новичков, помогает им и адаптироваться в компании, и скорее выйти на высокие показатели – вот вам и готовый руководитель. Его повышают в должности. Это более-менее идеальный вариант.

Куда хуже, когда сотрудник смог найти «общий язык» с вышестоящим начальством и его повышают, потому что полагают, что он хороший сотрудник. Эта тенденция перешла ещё с советских времён.

Что же дальше?

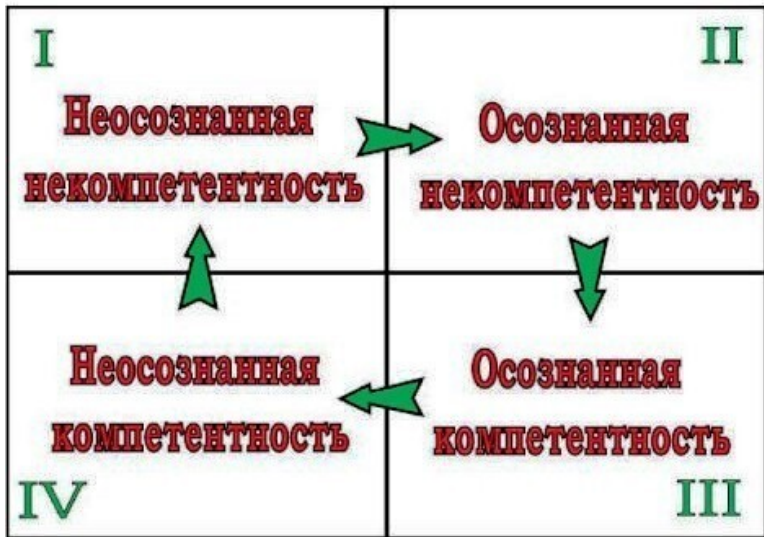
А дальше сотрудник, который вчера был коллегой и классным «парнем» становится занудой, который что-то требует, делает замечания, задерживает на работе, требует выполне-

ния плановый показателей и тому подобное. В результате из лидера и души компании, которого все обожали, он превращается для коллег в монстра. И рано или поздно сотрудники начинают увольняться. Или ещё хуже – работают спустя рукава и постоянно саботируют рабочий процесс.

Давно известно, что сотрудники не уходят из компании – сотрудники уходят от руководителя. Из этого следует, что обученные руководители в компании – это один из способов удержать квалифицированные кадры. Затрат на обучение линейного персонала отводится достаточное количество. Терять таких сотрудников непозволительная роскошь для компании. Стало быть, значительно дешевле обучить руководителей, которых, кстати сказать, меньше в компании, и значит обучение их – не такой затратный пункт бюджета, по сравнению с текучкой и затратами на поиск, обучение и адаптацию новых линейных сотрудников.

Выходит, что, даже несмотря на то, что руководители должны быть высокоответственными сотрудниками компании, обучать их скорее в интересах компании, чем самих руководителей. Есть ещё один момент, почему это больше в интересах компании. Если бы руководитель знал, что он чего-то не знает, скорее всего, он бы пошёл учиться, но, когда человек пребывает в неведении о своём незнании, он вряд ли пойдёт учиться.

Рассмотрим матрицу обучения – развития любого сотрудника в компании.



Первоначально сотрудник находится в квадранте I – «Неосознанной некомпетенции», который означает: «Я не знаю, что я не знаю», то есть человек даже не догадывается о том, что ему нужны какие-то знания, и он что-то не знает. Если человек сталкивается с ситуацией, в которой он понимает, что ему не хватает знаний, то возникает «Осознанная некомпетенция», то есть человек перешёл в квадрант II. Однако, неизвестно, как быстро он попадёт в ситуацию, в которой сможет получить такой опыт. И сможет ли он в ситуации ежедневной текучки осознать, что ему нужны знания.

Поэтому разумно в рамках компании не дожидаться, когда произойдёт осознание и внутренняя потребность руководителя учиться, а начать его учить сразу же, как он был назначен на руководящую должность. А осознанность обучения создаётся специальными тренинговыми приёмами – даются задания, показывающие существующие проблемы.

Следующий этап развития навыков сотрудника – это квадрант III – «Осознанная компетенция» – это период, когда человек контролирует использование новых знаний. На этом этапе руководителю требуется коучинговая поддержка бизнес-тренера или коуча, если таковой имеется в компании.

И наконец, наступает период, когда человеку уже нет нужды контролировать себя, навыки доведены до автоматизма, вошли в привычку и тогда сотрудник переходит в IV квадрант – «Неосознанная компетентность».

Как известно: «ничто не вечно под луной», и необходимые компетенции для руководителя в том числе: постоянно появляются какие-то новшества, развивается техника и технологии, поэтому учиться надо постоянно. Хорошо, если в компании будет сотрудник, который следит за новинками рынка обучения, развития бизнес-процессов и тому подобное, который сможет держать «руку на пульсе» и постоянно привносить новое в компанию.

Продолжим про начальное обучение для руководителей. Какие навыки необходимы? Это и тайм-менеджмент, и понимание какие задачи можно и нужно делегировать и как

это делать, как создавать команду, какими чертами лидера нужно обладать и как их в себе воспитывать. Перечисленные навыки более или менее очевидны и скорее всего руководитель сам осознает, что этому нужно учиться. Навыки же более необходимые, которые нужны будут буквально с первой минуты работы руководителем, далеко не так очевидны. К ним относятся:

понимание типов личности и как взаимодействовать с сотрудниками разных типов – кратко это можно назвать нематериальной мотивацией. Хотя под нематериальной мотивацией порой понимаются различные бизнес-процессы, не имеющие к ней никакого отношения;

постановка задач сотрудникам – как ставить задачи так, чтобы сотрудник их выполнял, вовремя и правильно;

вытекающее из предыдущего пункта – знать какие виды контроля существуют, как и когда они используются;

обратная связь: что она из себя представляет, как и когда даём, с какой целью;

адаптация новых сотрудников (возможно, здесь и обучение новичков, если это предусмотрено в компании).

Далее подробно рассмотрим, что необходимо знать руководителю в рамках перечисленных компетенций.

Нематериальная мотивация

Прежде, чем рассматривать этот вопрос озадачимся пониманием, что такое мотивация. Можно рассмотреть это понятие так, как его даёт Википедия:

Мотивация – побуждение к действию, психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

То есть, существует что-то, что побуждает человека совершать действия.

Что же может побуждать нас к действиям?

Скорее всего, это какой-то внутренний мотив, какое-то желание, которое и запускает механизм достижения цели, то есть мотивацию. Однако может быть и внешний мотив, который правильнее назвать – стимул. Мотив, это то, что есть внутри человека, то, что побуждает его действовать. Стимул – это внешнее воздействие, снаружи, так сказать, которое опять-таки влияет на мотив, пробуждает его, а он в свою очередь привлекает личность к действиям.

Итак, мы определились с понятием мотивация.

Нематериальная – говорит само за себя, то есть без привлечения каких-либо материальных затрат.

Довольно часто, считают, что проведение различных кон-

курсов, акций, соревнований с призами – это нематериальная мотивация.

Но это не так, ведь затраты на призы компания несёт. Так что подобные акции никак нельзя отнести к нематериальной мотивации. Скорее это приёмы увеличения прибыли, бизнес-процессы. Хотя, конечно, мотивация здесь может присутствовать: хочу приз, хочу быть самым первым, хочу признания своих заслуг или признание коллег и тому подобное.

Вот эти хочу и есть мотивы, которые побуждают личность на «совершение подвигов», в нашем случае профессиональных.

Нематериальная мотивация в рамках компании – это способность подобрать такой стимул для каждого сотрудника, который разбудит именно его личный мотив, а тот в свою очередь заставит человека действовать. Причём не абы как, а в заданном руководителем направлении.

Как же разобраться, что будет работать с каждым конкретным человеком?

Давно известно правило «Кнут и пряник». И оно действительно работает, когда мы даём обратную связь сотруднику по его проступкам и заслугам. Однако, когда нам надо направить человека на достижение определённых целей, выполнение рабочих задач – это правило работает далеко не всегда.

Давайте рассмотрим, как руководители используют это правило.

Компания выполнила план продаж, все молодцы – о чём

им и будет сказано на общем собрании. То есть, руководитель считает, что применил «Пряник», и убеждён, что этот «Пряник» подействовал на всех одинаково.

А на деле оказывается, что один сотрудник воспринял похвалу как должное, он целый месяц пахал, как лошадь, ещё не выполнил план. Другой просто равнодушен тем более, что он лично план не выполнил и чувствует себя виноватым. Третий думает: «Лучше бы денег прибавили». А четвёртый: «Слава богу, что план выполнили, а то грозили всех уволить».

То есть оказывается, что «пряник»-то не работает.

Другая ситуация: «Прошло полмесяца, а план не выполнен даже на треть». Руководитель собирает собрание и использует кнут, грозя уволить в конце месяца всех, кто не выполнит план.

И опять не работает!!! Почему?! А потому, что один не боится таких угроз, он знает, что он классный менеджер по продажам. Уволят здесь, «с руками оторвут конкуренты». Другого больше волнует, что премия будет маленькой, так как план не будет выполнен на 100%, а угрозу увольнения он всерьёз даже не воспринимает. И так далее...

Сработает «кнут» только с тем, кто боится увольнения. Как правило, это сотрудники, которые «звёзд с неба не хватают», которых конкуренты «с руками не оторвут», которые еле-еле каждый месяц «натягивают» план. То есть эдакие середнячки, а то и вовсе «лузеры».

И что же получается? Задача руководителя была побудить к активным действиям всю команду, а услышали его только самые слабые, на кого он и ставку-то не делает.

Извечный русский вопрос: «Что делать?»

Очень банальный ответ: «Искать ключик к каждому сотруднику». Ключик – это тот самый стимул, который разбудит внутренний мотив личности. Результат – человек начнёт двигаться для достижения поставленных целей и задач. Получается управляемая мотивация.

Как всё просто и красиво на словах. А делать-то что? Где искать этот ключик?

А для этого надо понимать, что движет человеком, какого он мотивационного профиля.

Приём «Кнут и пряник» подразумевает, что один человек боится потерь, неприятностей, то есть так называемого кнута – это те самые, кто испугался увольнения. Ещё этот тип мотивации называют «Мотивация ОТ», то есть мотивация убегания ОТ проблем, избегание их. Людей с такой мотивацией называют «Избегательным типом» или «Типом с избежательным профилем мотивации».

В противовес ему существует «Достижительный тип мотивации», это люди, стремящиеся вперёд, ставящие себе амбициозные цели. В описании выше, это те, кто не услышал угроз «кнута» по каким-либо причинам. Это тип мотивации также называют «Мотивация К». Однако ошибкой считать, что на данный тип мотивационного профиля работает «пря-

ник», «пряник» как таковой. Всё не так просто. Это угроза может быть любой и избегательный тип её услышит, так как боится угроз. А вот с «пряником» всё несколько сложнее.

Почему? Потому что двигаться вперёд, лезть на свой Эверест, каждого заставляет какой-то свой мотив:

Одного волнуют деньги, он всё измеряет в деньгах и достижение любой цели для него должно выражаться в денежном эквиваленте.

Другого волнует профессиональный рост, повышение его квалификации, экспертности, если хотите. Для него важнее оттачивание мастерства, и чтобы это его мастерство видели и ценили.

Ещё есть люди, для которых очень важно признание в коллективе. Они «горы свернут», если их заслуги будут отмечены, оценены и признаны и руководством, и коллегами.

И наконец, последний тип – это лояльные компании люди. Лояльные до мозга и костей. Для них компания – дом родной, и ведут они себя там, как заботливый хозяин дома. И двигать их на подвиги надо, используя эту их мотивацию, то есть говоря о том, как нужна их работа для компании, как важен их вклад в общее дело и тому подобное.

Итак, подведём итог: существуют 5 мотивационных типов личности. Стоит отметить, что 100% чистых нет, в человеке может быть два, а то и три мотива, один из которых является ведущим. Понять, что является основной движущей силой, можно просто наблюдая за человеком. Чтобы ускорить про-

Процесс определения мотивационного профиля можно предложить сотрудникам заполнить соответствующий тест. Далее совсем просто, использовать в общении с человеком только те стимулы, которые на него действуют и стараться избегать тех, что его демотивируют. Главное не забывать, к общему собранию надо готовить мотивационную речь, которая будет услышана разными типами сотрудников, то есть должны быть фразы, обращённые к каждому типу личности.

Текст основан на типологической модели мотивации В.И.Герчикова.

Герчиков Владимир Исакович (1938-2007)

Профессор, д.соц.н., автор свыше 230 научных работ, в том числе 14 на английском языке.

Один из основателей отечественной промышленной социологии

и отечественной научно-практической школы управления персоналом.

Умышленно не предлагаю тесты для определения мотивации и таблицы действенных приёмов мотивации каждого типа, так как не являюсь правообладателями научных разработок профессора Герчикова В. И.

Однако эти материалы можно найти в интернете в свободном доступе.

Постановка целей и задач

Один из важных моментов общения руководителя с подчинёнными. В момент постановки задачи можно настроить сотрудника на работу, а можно полностью демотивировать, «выбить из колеи» и более того, подтолкнуть к мыслям о смене работы.

Как мы уже писали выше – в 65% случаях сотрудники уходят от руководителя, а не из компании.

Что же такого в постановке целей или задач, что может привести к потере ценного сотрудника.

Начнём с того, что задача может быть для сотрудника вне его зоны компетенций. Что это значит? Она может быть либо слишком лёгкой, и тогда сотруднику будет не интересно её делать, особенно если сотрудник с достижительным типом мотивации. Либо задача невыполнимая по меркам сотрудника, он не знает, как её делать, и тогда могут возникнуть демомотивационные мысли – ему специально дали невыполнимое задание, чтобы уволить, когда он не справится. Стоит при этом заметить, что он и остальные свои задачи станет выполнять хуже. Или же в погоне за выполнением неподъёмной цели попросту забросит всю остальную работу.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что цель должна быть для сотрудника выполнимой, при этом с приложением некоторых усилий. Как же понять, сможет ли выполнить

сотрудник поставленную задачу или нет?

Для выполнения этого аспекта постановки цели существует следующий алгоритм:

Подробно, как можно конкретнее, рассказать, что требуется от сотрудника, какой результат от него ждут.

Спросить подчинённого понял ли он, что от него хотят? И следующий вопрос: как он будет выполнять поставленную задачу, какие шаги предпримет?

Только после удовлетворительного ответа на вопросы, можно отпускать сотрудника выполнять поставленные цели. Если соответствующего ответа нет, значит надо разбираться, что непонятно, какие комментарии ещё нужно дать.

Возможно, руководитель переоценивает возможности сотрудника и тому слишком тяжело выполнить то, что поручили. В этом случае нужно принять решение, что делать с сотрудником: повышать уровень этого конкретно взятого сотрудника, научить его новому, сформировать новые умения или же поручить выполнение этой задачи другому сотруднику. То есть на этом этапе руководитель решает, поручит он задачу более опытному подчинённому, или же будет учить новому навыку выбранного человека. В последнем случае, скорее всего, имеет смысл вместе с сотрудником раздробить задачу на более мелкие, на шаги, которые он сможет выполнить и проверять выполнение каждого шага (о способах контроля мы поговорим ниже).

Итак, мы определились, кто будет выполнять задачу. Да-

лее надо объяснить, как бы поймём, что задача выполнена, что будет результатом, в чём будет измеряться этот результат, например, необходимо составить план по разработке новой программы лояльности покупателей.

Возникают вопросы: План может быть написан от руки? Он должен быть распечатан или в электронном? В нём должны быть проставлены конкретные даты? Или же надо указать какой срок будет отведён на каждый этап плана, без определённых дат?

На самом деле, сотрудник не должен задавать все эти вопросы. Руководитель, ставя задачу, должен чётко сформулировать, что план нужен и в электронном и в печатном виде, должен быть прописан срок на каждый этап, так как пока проект на обсуждении, точной даты старта нет. И от сотрудника ждут два документа: файл на почту и распечатанный для обсуждения.

Следующий момент, который подчинённый порой не может оценить сам.

Каждый сотрудник владеет той информацией, которая необходима ему для выполнения общего дела. Порой в компаниях не посвящают сотрудников во все аспекты глобальной цели. Это может быть по разным причинам, например, сохранение конфиденциальной информации, чтобы она не просочилась конкурентам.

В связи с этим сотрудник может не осознавать, насколько важна та цель, которую перед ним поставили. Они мо-

жет считать её рядовой задачей и в соответствии со своим ведением выставить приоритет. Это может оказаться губительным для всего дела в общем. Именно поэтому важным аспектом при постановке цели является предупреждение о степени важности цели, то есть простановка своего рода ранжирования.

Для этого можно спросить, какие ещё цели и задачи перед сотрудником стоят, что он считает более важным, как он собирается расставить приоритеты в исполнении задач. Согласовав понимание, что важнее на текущий момент, можно переходить к следующему этапу постановки цели.

Последний момент – сроки выполнения.

Это самый болезненный момент. Почему-то большинство руководителей считает, что если они поставили цель, то этого достаточно – сотрудник «побежал» её выполнять и сейчас результат каким-то неведомым образом сам собой материализуется. А ведь постановка сроков – это не менее важный момент, чем все предыдущие.

Вы могли всё блестяще обсудить с сотрудником, он всё понял, рассказал шаги, осознал важность цели, знает каких результатов от него ждут. Он морально настроился и даже в уме уже продумывает порядок выполнения, при этом у него есть какое-то видение по срокам, ну, например, что ему нужно три полных рабочих дня, при условии, что его никто не будет «дёргать» и давать других задач. И тут руководитель его огорчивает: «К вечеру сделай». Скорее всего не сдела-

ет, более того, в этот момент у него уже начали «опускаться руки». Конечно, сроки ставить надо, при этом спрашивать, справится ли сотрудник, достаточно ли ему времени.

Всё то, что написано выше называется техникой постановки цели, у неё есть англоязычное название SMART.

Поиски на просторах Интернета и в различных умных книжках привели к тому, что нашли несколько различных расшифровок этой аббревиатуры. Приведём ту, что кажется наиболее разумной:

S – Specific – конкретная

M – Measurable – измеримая

A – Achievable – достижимая

R – Relevant – важная, значимая

T – Time-bound – сроки

Практика показывает, что правильно грамотно сформулированная цель, уже полдела. Выполнение этих несложных правил позволит избежать непонимания и демотивации, а также оговорить все нюансы и сроки и сформировать нужный настрой для быстрого и качественного выполнения поставленных целей и задач.

Контроль

Эту главу начну с примера, который очень удивил. А потом пришло осознание, что это довольно частый, типичный случай в наших компаниях.

Однажды участвовала в ассессменте территориальных управляющих одной довольно крупной федеральной сети в роли наблюдателя. Моя задача была молча наблюдать и фиксировать. Но в какой-то момент я не выдержала и задала вопрос: «А контролировать, как и когда Вы будете?». К слову сказать, компетенция контроля не оценивалась. Задание было на постановку целей. Для меня логично, просто вытекает из постановки целей – контроль. А как же иначе! Задачу поставили, значит, нужно проконтролировать выполнение. Однако почему-то этот момент не учитывался. Бог бы с ним, если бы все сделали как надо. Но! Контролировать никто ничего не собирался вообще. Я оценивала 4-х человек. Первые три раза меня хватило, чтобы смолчать. На четвёртый я не выдержала и задала свой вопрос про контроль. То, что произошло дальше, изумило меня даже больше, чем то, что сотрудники не упоминали, как и когда будут контролировать.

На меня посмотрели, как на не совсем адекватного человека и сказали: «А зачем контролировать? Если я сказала, то значит должны сделать!» (Бинго!)

Задача-то была из тех, что подчинённый никогда ранее не

делал. В этом случае надо использовать два вида контроля: первый – промежуточный, второй – итоговый.

С Итоговым контролем, я думаю, всё понятно – проверка по окончании работы, по выполнении задачи, по достижении цели.

Когда уместен?

Когда человек уже выполнял такие задачи, это привычное для него дело, или задача очень лёгкая, и он чётко рассказал шаги выполнения (см. предыдущую статью). Если задача новая, сложная, и очень важны сроки и правильность выполнения, то необходим Промежуточный контроль.

Промежуточный – то есть в процессе выполнения задачи. На самостоятельную работу сотруднику даётся 2/3 времени, отведённого на всю работу по задаче, потом контрольная точка сверки результатов. За 2/3 времени сотрудник успеет сделать основную работу, самое время проверить, что и как он сделал. Оставшаяся треть времени на доделки, доведение «до ума». Если вдруг что-то сделано не так, то будет время для корректировки.

Следующий вид контроля – Поэтапный. Задача разбивается на этапы, логические или временные. Как правило, это длительные по времени задачи, например, План продаж на месяц. Логично проверить, как идут продаж в середине месяца, а потом уже в конце. Или же разбить на декады проверять каждые 10 дней.

Работу над проектом логично разбить не на временные

этапы, а на логичные: они могут быть разные по сложности, разные по времени, и даже разные по исполнителям.

Цель такого контроля – проверить выполнение внести корректировки (по необходимости) и переходить к следующему этапу. Разумеется, что по окончании выполнения задачи – проверка последнего этапа – это уже будет итоговый контроль.

Незапланированный контроль, его ещё можно назвать внеплановый или внезапный. Используется, когда есть сомнения, как человек работает (работает ли в принципе). Понятно, что предупредить о том, что будет контроль, никто не станет, когда цель «застать врасплох». Собственно, именно ради этого контроль и затевается, когда есть сомнения. Как правило, «дыма без огня не бывает», но нет фактов – нечего предъявить, как говорится: «не пойман – не вор» или «нет тела – нет дела». Поэтому, когда нужны факты – используем незапланированный контроль. К такому виду контроля относится визит «Тайного покупателя» или «Тайного соискателя», когда надо проверить службу подбора персонала.

Последний вид контроля, о котором хочу рассказать – Периодический. Порой в компаниях он становится формальным видом контроля: подведение итогов месяца. Сделать уже ничего нельзя, корректировать никак нельзя – мы получили факт. Хорошо, если все выполняют план и результат нам нужен только для начисления премии. А если план не выполняют? Тогда нужны предварительные итоги, чтобы

можно было как-то повлиять на выполнение, выяснить причины, провести работу с сотрудником, может быть скорректировать планы, а может быть принимать жёсткие меры к сотруднику.

В одной компании с менеджеров собирали отчёт за прошлую неделю: у каких клиентов были, что делали. Тоже формальный контроль. Мне порой казалось, что менеджеры садились за отчёт и в течение часа придумывали: где они были и что делали. У меня даже создалось мнение, что эти отчёты были настолько формальностью, что их даже никто не читал, даже не просматривал. Хотя это тоже приемлемый вид контроля и из него вполне можно сделать рабочий вариант. В описанной ситуации логичнее было бы ставить планы на будущую неделю, а в конце недели писать отчёт о том, что удалось, что нет и по каким причинам. Только такой отчёт, конечно же, должен был читать руководитель и оценивать план и его выполнение, после чего проводить работу с подчинёнными.

Предположим, что менеджеры оптового или франчайзингового отдела предлагают новую коллекцию своей клиентской базе. В понедельник они пишут план на неделю, с кем они будут работать, что предлагать и по каким ценам. В следующий понедельник пишут отчёт. Руководитель во второй половине дня понедельника просматривает эти отчёты и делает выводы. Здесь же тоже могут быть разные варианты: всё хорошо, всё выполняется: и планы, и деньги в компанию те-

кут – хорошо.

Цели менеджер ставит хорошие, а результата нет – или сотрудник не дорабатывает с клиентами, или клиентов не устраивают предложения – есть о чём подумать: либо работать с сотрудником, учить его, корректировать его навыки, либо работать над предложением: коллекция не устраивает или цена. Это уже вопрос к отделу маркетинга, как продвигать товар.

Ещё один вариант – на бумаге всё отлично, а денег от клиентов нет. Может быть, все отчёты формальность – самое время применить незапланированный контроль – проехать по клиентам и посмотреть, что там происходит. А, может быть, менеджер не умеет работать с дебиторской задолженностью. Или склад подводит – не производит отгрузок. Грамотно используя контроль, мы можем вовремя получить полезную информацию и принять меры.

Вывод: контроль – один из важных аспектов работы руководителя. Грамотно подобранный, вовремя проведённый и проанализированный – он даёт полезные выводы как для работы с подчинёнными, так и для компании в целом.

Обратная связь

Ещё одна важная компетенция руководителя – умение давать обратную связь сотрудникам.

Начну с того, что это двусторонний процесс. Во-первых, руководителю нужно получать обратную связь от подчинённых, во-вторых, нужно самому давать обратную связь сотрудникам.

Рассмотрим первый аспект: зачем нужно запрашивать обратную связь от сотрудников – именно так: ЗАПРАШИВАТЬ. Так уж принято у нас, что пока не спросишь – ответ не получишь. Получить можно без запроса обратную связь, когда она уже переросла в негатив и возмущение.

Здесь уместно вспомнить как развивается конфликт: сначала внутреннее недовольство, которое перерастает в постоянное внутреннее недовольство, соответственно снижается работоспособность и качество выполнения задач – это латентная стадия конфликта. Но «вулкан», как известно рано или поздно рванёт, то есть произойдёт эскалация конфликта. В этом случае, как правило, сторонам уже очень сложно договориться или прийти к компромиссу, так как разум и логика не работают, а правят эмоции. Стороны не слышат друг друга, не могут адекватно воспринимать другую точку зрения, каждая пытается отстаивать только свои интересы. В связи с этим разумно не доводить ситуацию до такого со-

стояния.

Хуже может быть только, если «взрыв» не произошёл, а сотрудник попросту уволился, то есть компания потеряла хорошего специалиста и нужно потратить время и деньги на поиск нового.

Кстати, проблема не только в поиске нового сотрудника, не стоит забывать, что новый сотрудник должен пройти стадию адаптации в новой компании, которая порой продолжается до 6 месяцев. То есть в течение этого времени он только будет выходить на хороший рабочий уровень. Происходит не только потеря высокопроизводительного сотрудника, так ещё и работа выполняется не столь эффективно, даже при условии моментальной замены, так как есть психологические закономерности личности, которые невозможно обойти. И всё это из-за неполученной (не запрошенной) вовремя обратной связи.

Таким образом, с подчинёнными надо разговаривать, спрашивать, всё ли их устраивает, довольны ли они. Особенно это важно при видимой смене настроения, это позволит на корню пресечь появляющуюся демотивацию и недовольство. Говоря «пресечь», имею в виду не радикальные жёсткие меры, а вовремя заменить, принять к сведению и избежать конфликтов – решить проблему.

Вторым большим плюсом запроса обратной связи от подчинённых является то, что лояльный сотрудник, который видит, что его слушают и слышат, что его мнением интересу-

ется, будет «болеть душой за компанию», а значит и предлагать рационализаторские предложения.

Не всегда и не все изменения в компании должны спускаться сверху. Иногда предложения изменений могут идти и снизу. Вовремя заметить сотрудника, который считают компанию «домом родным», принять его предложения (возможно, модернизировав), позволит не только его мотивировать «на подвиги», но другим сотрудникам покажет, что компания ценит своих работников, заботится о них, прислушивается к их мнению. Такой подход безусловно работает на повышение лояльности сотрудников компании.

Второй вид обратной связи – это то как и когда даёт обратную связь руководитель подчинённым. Довольно часто слышу: «Зачем хвалить сотрудника, он за свою работу деньги получает». Почему-то считается, что обратная связь от руководителя – его реакция на выполнение работы должна быть только негативная. Во-первых, есть сотрудники, которых мотивирует похвала. Они и так всё делают хорошо, их не надо подстёгивать. Но постепенно у них опускаются руки, если их не хвалить. Для таких сотрудников похвала – это сильный мотивирующий фактор.

На тренингах я провожу игру, типа горячо-холодно. Только в ней надо не предмет найти, а выполнить загаданное задание. Игра проходит в 3 этапа и сначала, как и в горячо-холодно первый участник получает и положительную, и отрицательную реакцию на свои действия и довольно быстро

справляется с заданием.

На втором этапе участнику игры дают только положительное подкрепление. И вдруг выясняется, что когда только хвалят, то выполнить задачу сложнее, так как когда делаешь неправильно, то об этом даже не догадываешься.

На третьем этапе игры, участник получает только негативную реакцию на свои неправильные действия. Не получая положительного подкрепления, человек полон уверенности, что он всё делает неправильно.

Думаю, понятно, что его мотивация выполнить поставленную задачу сходит на нет практически моментально, выполнить задание оказывается ещё сложнее.

Вот такая нехитрая игра на тренинге даёт понять, что человеку требуется и положительное, и отрицательное реагирование, то есть разная обратная связь на его действия.

Теперь подробнее о том, как и какая обратная связь бывает и по каким правилам её надо давать.

Начнём с того, какие цели преследует обратная связь:

Закрепить положительные действия. Сотрудник делает всё хорошо, и мы его хвалим.

Скорректировать существующие действия. Есть недочёты в работе, хвалим то, что можно похвалить и указываем на недоработки, разбираем совместно, как из исправить. Возможно, сотрудник даже без подсказок, сам придумает, как можно сделать по-другому, или лучше. Если не может, то хорошо в данном случае работает фраза: «Я бы на твоём месте

сделал так... (описание как бы сделали). Особенно актуально при взаимодействии с новыми сотрудниками, тем более учениками, которые раньше подобную работу не выполняли.

Исправление недоработок или трудового поведения. Либо человек меняется, либо подлежит увольнению, если не хочет выполнять нормы труда и дисциплины, принятые в компании.

Правила, что нужно учитывать прежде, чем дать обратную связь:

Факты – то есть только то, что вы знаете наверняка, чему сами были свидетелем. Ни в коем случае нельзя давать обратную связь, особенно негативную, со слов коллеги сотрудника. Слова сослуживцев можно принять к сведению и, как говорится, «взять на карандаш», то есть обратить внимание на те моменты, на которые указали подчинённые. Но!!! Ни в коем случае не воспринимать их слова как факт. Обязательно надо проверить. Вы можете получить подтверждение их слов, и тогда, убедившись, дадите обратную связь, уже основываясь на собственном знании, то есть на факте. Но может произойти и обратное – вы можете выяснить, что против сотрудника ведутся козни, что это была напраслина. Я сталкивалась с таким, когда из зависти, на сотрудника наговаривали, пытались манипулировать руководителем, вынуждая уволить продавца, который был самый успешный.

Время – не откладывать на потом. Порой бывает так, что надо дать неприятную обратную связь, «поругать» сотрудни-

ка, и разговор откладывается, так как это не приятно. Это большая ошибка. И хвалить, и тем более ругать, надо непосредственно после свершившегося факта, чем быстрее, тем лучше. Причём, если похвалу можно отложить до ближайшего общего собрания, особенно если хочется обратить внимание всех сотрудников на какой-то факт, привести его как пример, то негативную обратную связь давать надо индивидуально и как можно скорее. Ещё большей ошибкой будет ждать, пока сотрудник провинится ещё раз, и ещё и только потом дать обратную связь. Если человек совершил какой-то проступок и не получил обратную связь сразу же, по факту, то он считает, что ничего страшного не произошло. Если он повторяет свой проступок, и опять не получает реакции, то возникает подкрепление – что так можно. Не сделав замечание после первого опоздания, и после второго, вы таким образом закрепляете у подчинённого разрешение на опоздания. И если вдруг вы сделаете замечание после третьего или пятого опоздания, ваши слова вызовут недоумение «а что ж раньше молчали» или «а, сегодня у неё (у него) плохое настроение». То есть человек не осознаёт свою неправоту, а начинает искать изъяны у руководителя. Реакция должна быть максимально приближена по времени к факту, на который она даётся.

Я-высказывания – то есть высказывание своего мнения, своего отношения к произошедшему факту, но никак не оценки человека и личности, и уж тем более не оскорб-

лять его человеческое достоинство. Как уже писалось выше, цель обратной связи изменить поведение человека, поэтому именно его поступки и обсуждаем, совершённые действия, при этом не даём ему никаких оценочных характеристик. Если же вы сделали вывод, что человек необучаем, его действия не поддаются корректировке, то, скорее всего, с ним надо расставаться. От того, что вы его как-то обзовёте, он лучше не станет, и желания меняться у него не возникнет. Скорее возникнет желание защищаться, то есть будет скандал и взаимные упрёки, и оскорбления, что никак не похоже на конструктивное общение в корпоративном формате. Фраза: «Меня очень огорчает, что вы не выполняете в срок поставленные задачи», – скорее вызовет действие и приведёт к желаемым изменениям.

Осталось рассмотреть какие виды обратной связи бывают и в чём их особенности, как их давать.

Начнём с положительной обратной связи.

Это единственный вид, который можно давать не лично, а наоборот ни при всех. Таким образом, сотрудник ставится в пример, передаётся его положительный опыт, отмечаются заслуги, что побуждает и других стремиться вперёд. То есть помимо того, что похвалили героя, ещё и мотивировали других на подвиги, и опыт положительный обсудили, то есть даже момент обучения, и демонстрация, что руководитель видит и ценит своих подчинённых. Здесь нет каких-то особых правил.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.