
Корпоративный университет: чему учить сотрудников
Марина Осокина
18+

Марина Осокина

Корпоративный университет: чему учить сотрудников

«Автор»
2017

Осокина М.

Корпоративный университет: чему учить сотрудников /
М. Осокина — «Автор», 2017

ISBN 978-5-532-09817-6

В книге изложен теоретический материал, на базе которого создаётся система обучения. Рассмотрены как темы для обучения линейного персонала отдела продаж, так и темы для формирования навыков грамотного руководителя. Изложен теоретический материал по таким темам, как постановка цели, виды контроля и способы их применения, обратная связь, нематериальная мотивация, обучение на рабочем месте и тому подобное. Эти темы можно использовать при обучении руководителей и подготовке кадрового резерва.

ISBN 978-5-532-09817-6

© Осокина М., 2017
© Автор, 2017

Содержание

Строим систему обучения в компании 5
Формат обучения – тренинг 8
Стандарты обслуживания в розничном магазине 11
Обучение продажам 13
Вступление 13
Контакт 14
Выявление потребностей 18
Конец ознакомительного фрагмента. 19

Строим систему обучения в компании

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

Необходимо понимание кого, 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 необходимы 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 обучения 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 бонусные 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 командировке 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 случаи) 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 дополнительный 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: краткосрочный 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 пред 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 (допродажа)

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 приходить 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 сожаленью, 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 лодочки 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 принимают 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 мно-

гих 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 настроение 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 пристаете, что вам от меня нужно. Дайте посмотреть сначала». Неизвестно, почему покупатель так себя ведёт – это его свойство натуры, 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 теплыми 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, заставлять 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, 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.

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.