

Альберт Тютин

Проактивные продажи

~ ТЕХНОЛОГИИ И СТАНДАРТЫ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ ~



Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа

Оглавление

Предисловие.....	8
Манифест (вместо вступления)	10

ЧАСТЬ 1

Розничные продажи как профессия

Глава 1. Технологии розничных продаж	17
Глава 2. Три основные ошибки розничных продавцов и их руководителей	25
Глава 3. Тенденции на рынке труда розничного персонала	31

ЧАСТЬ 2

Создание системы розничных продаж

Глава 4. Стандартизация продаж. Первые шаги	48
Глава 5. Стандартизация технологии обслуживания	52
Глава 6. Стандартизация технологии экспертной продажи.....	68
Глава 7. Стандартизация технологии доверительной продажи	136
Глава 8. Стандартизация технологии импульсной продажи.....	142

ЧАСТЬ 3

Формализация стандартов продаж и их внедрение в работу персонала

Глава 9. Создаем Книгу продаж	157
Глава 10. Обучение персонала.....	168
Глава 11. Контроль соблюдения технологии продаж	211
Глава 12. Управление результативностью продаж	225
Послесловие	243
Библиография	245

Предисловие

Если вы занимаетесь розничными продажами, вам надо обязательно прочесть эту книгу. Почему?

Розничная торговля — зона высокой конкуренции с нешуточной битвой за кошелек клиента. Чтобы выиграть в этой борьбе, приходится применять широкую линейку инструментов по привлечению и удержанию покупателей: от специализированного ассортимента и низких цен до затейливого оформления мест продаж и навороченной упаковки.

Однако все это не работает, если нет основы продаж: хорошего взаимодействия продавца и покупателя. В книге Альберта Тютиня «Проактивные продажи» рассмотрены принципы и правила организации грамотного взаимодействия в процессе работы с клиентом в сфере розничной торговли.

Согласно данным исследований, 40% клиентов готовы поменять магазин из-за недостаточно комфортного общения с персоналом розничной точки. А 40% — это очень много! Неправильный взгляд, небрежно брошенная фраза, неинтересный рассказ — и покупатель вместе со своими деньгами идет к конкуренту. И не помогут ни широкий ассортимент, ни скидки, ни новые позиции, ни дорогушая витрина.

Коммуникация с клиентом крайне важна!

Что же происходит в нашей практике?

Альберт Тютин, бизнес-тренер и консультант в сфере розничных продаж, автор книги, говорит, что только 1% наших менеджеров умеют профессионально продавать. И я с ним согласна. Мы до сих пор совершаем грубые ошибки, которые часто не только приводят к снижению продаж, но и отпугивают клиента от нашего магазина.

Почему так происходит? Вроде бы и технологии проактивных продаж просты, и книг написано много, хороших и разных. Но нет, мы раз за разом совершаем ходы, которые приводят к потере оборота и прибыли.

Тщательная работа с данной книгой позволит избежать стандартных ошибок, внедрить успешные технологии, которые будут радовать и покупателей, и продавцов.

Успешные технологии соответствуют стилю продаж. Так, реализация межкомнатных дверей и продажа верхней одежды заметно отличаются друг от друга. Чтобы понять, каким образом строить взаимоотношения с клиентом, следует выбрать адекватный стиль продаж для своего товара. Автор использует собственную классификацию, которая хорошо описывает различные типы продаж. К ним относятся:

обслуживание, экспертная продажа, доверительная продажа, импульсная продажа и впаривание.

Успешные технологии максимально адаптированы к ситуации, в которой работает продавец. Ведь в обычных условиях, общаясь со знакомыми, мы не можем говорить что-то «просто вежливое» или «просто интересное». Нужны конкретные фразы, приемы, вопросы и аргументы. В этой книге вы найдете массу точных и простых формулировок, которые сразу же можно использовать на практике. В частности, показано много комфортных способов установления контакта, которые заменят набивший оскомину стандартный вопрос «Чем я могу вам помочь?» Если вы внимательно прочтете книгу, выпишете для себя данные ходы и начнете ими активно пользоваться, покупатели всегда будут рады общению с вами.

Технологии должны приводить к повышению конверсии на каждом этапе работы с клиентом. Ведь покупатель — не машина: увидел товар и тут же заплатил миллион рублей. Он должен присмотреться, оглядеться, подумать, поспрашивать, сравнить, выбрать лучший вариант, заинтересоваться сопутствующими товарами. Опытный продавец профессионально ведет своего клиента. И в книге, которую вы держите в руках, подробно описаны технологии увеличения суммы среднего чека за счет продажи сопутствующих товаров. Показано, как и что сказать, чтобы клиент не просто купил единичный продукт, а заказал комплекс взаимодополняющих товаров.

В книге сочетаются технологии продаж и управленческие инструменты руководителя. Последних в российской рознице явно не хватает. Альберт говорит о том, что часто контроль работы продавца ограничивается только проверкой правильности финансовых расчетов. Как же я согласна с этим утверждением! Вот типичная картина происходящего в некоторых розничных магазинах: продавцы, у которых не получается повысить показатели, и раздраженные руководители, которые не могут предоставить своим подчиненным ни единого инструмента, кроме возгласа «Продавайте!».

В книге вы найдете последовательное описание необходимых управленческих шагов для создания Книги продаж, внедрения успешных стандартов работы, эффективного обучения и воодушевляющей мотивации. А практические примеры помогут вам самостоятельно отладить собственную систему продаж.

Книга очень интересна. Помимо прочего, из нее вы узнаете об эффекте Даннинга–Крюгера, правилах Глеба Жеглова, кивке Салливана, технологии «разговорчивой бабушки» и многом-многом другом.

Приятного чтения! Не забудьте сделать пометки для себя. Тогда вы добьетесь того, чтобы все описанные техники точно начали работать на вас и ваши продажи!

Ася Барышева,
автор книг «Как продать слона» и «Продажи по-взрослому»

Манифест (вместо вступления)

*Торговля — это самая легкая низкооплачиваемая работа.
И самая тяжелая — высокооплачиваемая.*

Зиг Зиглар*

За долгие годы сложилась порочная практика упрощать и, что греха таить, обесценивать труд розничных продавцов. Сама работа в ритейле воспринимается как нечто второсортное. Сказались и наследие советской торговли, несущей отпечаток чего-то постыдного, и относительно невысокий социальный статус современных продавцов (речь только о ситуации в России). Серьезными доходами линейного персонала отрасль похвастаться не может, фильтры «на входе» низкие. Специального образования не требуется, да и сама работа сложностью, на первый взгляд, не отличается. Дошло до того, что вопрос, можно ли назвать их работу профессией, стал ставить продавцов в тупик. Кстати, примерно четверть в итоге отвечает отрицательно, аргументируя тем, что продажи — это призвание и искусство. Очень удобная позиция, позволяющая в любой момент оправдать собственные неудачи.

Продолжительная дискредитация профессии розничного продавца дала обильные плоды. Проехав более 25 российских городов, обучив на своих тренингах несколько тысяч продавцов, посетив сотни магазинов в качестве покупателя (в том числе тайного), вынужден констатировать: 99% продавцов не владеют профессией и не умеют продавать. Неудивительно, что покупатели неохотно идут с ними на контакт и все чаще предварительно «гуглят» информацию, не рассчитывая получить профессиональную консультацию в магазине. В этом свете логичным выглядит отказ от услуг продавцов, к которому все чаще прибегают ритейлеры, и активное смещение торговли в онлайн.

* Зиглар, Зиг (настоящее имя Хилари Хинтон Зиглар, 1926–2012) — американский писатель, специалист по продажам и мотивации, оратор. *Прим. ред.*

Ответом на снижение профессионального уровня и качества торгового персонала могло бы стать повышение эффективности системы управления. Но тут картина тоже далеко не радужная. Мой опыт подсказывает, что большинство руководителей ритейла управляют продажами неполноценно, сводя все к выставлению плана и напутствию: «Продавайте!» (не объясняя как). Конечно, в таких случаях продавцы предпочитают наименее затратные или наиболее привычные способы взаимодействия с покупателями. Обратите внимание: я не сказал «наиболее успешные». При провале в продажах стандартная тактика — доработка финансовой составляющей системы мотивации персонала. Но поскольку деньги для большинства современных продавцов не становятся устойчивым мотиватором, это редко дает значимый и продолжительный эффект.

Да, есть еще тренинги по продажам. Но основная проблема большинства из них, даже внутренних, — они не заточены ни под специфику розницы (то, что работает в больших гипермаркетах, вряд ли даст серьезный эффект в выставочном зале 3×2 м, где все общение происходит за столом), ни под ассортимент, ни под покупателей. Растиражированная модель «5 этапов продаж»* создает иллюзию, что все товары в рознице реализуются одинаково. Но это не так. Межкомнатные двери продаются иначе, чем входные, бытовая техника — не так, как нижнее белье, ювелирные украшения — совсем иначе, чем кровельные материалы или пластиковые окна. Плюс многие тренинги не учитывают психологию российского покупателя, поэтому содержат нерабочие и даже вредные приемы и техники. Неадаптированные тренинги становятся чем-то вроде танцев с бубнами, приводят к бессмысленной потере организационных ресурсов и стойкому иммунитету персонала и его руководителей к дальнейшему обучению. Я уже не удивляюсь, когда очередной продавец своими плохо осознаваемыми и нелогичными действиями напоминает устаревшую модель компьютера, чья и так невысокая производительность «съедена» большим количеством одновременно работающих программ и бесчинствующими вирусами.

Отказываясь воспринимать работу продавца как профессию, теряют все:

- покупатели, уходящие разочарованными из магазинов;
- розничные компании, ежедневно недополучающие или теряющие серьезные деньги;
- руководители, чувствующие свою беспомощность в вопросах увеличения продаж и управления современным торговым персоналом;

* Классическая модель продаж включает следующие этапы: установление контакта с клиентом, выявление потребностей, презентация продукта, работа с возражениями, завершение сделки. *Прим. ред.*

- сами продавцы, которые могли бы и больше зарабатывать, и получать больше удовольствия от своего труда.

Мне одному кажется, что пора эту ситуацию менять?

Кому адресована эта книга?

Несмотря на большое желание рекомендовать ее «широкому кругу читателей», я отдаю себе отчет, что большинство розничных продавцов и администраторов торговых залов вряд ли возьмут ее в руки по доброй воле: слишком серьезную работу над собой она предполагает. Книга предназначена для владельцев розничного бизнеса, которые заинтересованы в существенном увеличении своего товарооборота и, соответственно, повышении эффективности торгового персонала. Ведь как чаще всего бывает? Собственник вкладывает серьезные деньги в аренду и ремонт помещения, закупку торгового оборудования и самого товара, рекламу и продвижение своего магазина, платит зарплату сотрудникам, а продавцы «сливают» все эти инвестиции, действуя безграмотно. Ведь им сказали «продавайте», не научив, как это делать. А сами они в подавляющем большинстве не прочли даже одной книги о продажах.

Ситуацию усугубляют и изменения на рынке труда розничного персонала. Налицо снижение его качества и кардинальная перестройка системы ценностей. Пресловутое поколение Y* уже вступило в свои права и требует иных подходов к управлению собой. Его представители нацелены на быстрое обучение и быстрые результаты, не готовы много напрягаться, но хотят много впечатлений, к тому же редко воспринимают работу как ценность и чуть что ее меняют (или просто сидят дома).

Я уверен, что эта книга также будет полезна наемным директорам магазинов, руководителям розничных сетей и директорам по розничным продажам. В общем, тем, кто не только мыслит объемами продаж, но и хорошо понимает, как их повысить: путем работы над коэффициентом конверсии, суммой среднего чека, количеством товаров в нем, процентом продаж высокомаржинальных товаров и т. п. В этой книге они найдут проверенные способы сделать это в масштабах не только одного магазина, но и федеральной сети, за счет отладки технологий. Кстати, если у них в компании есть собственные учебные центры или внутренние тренеры, прочесть эту книгу будет особенно полезно: можно не только лучше оценить их работу, но и более осознанно ставить задачи перед тренерами.

* К поколению Y в России относят людей, рожденных в период с 1984 по 2000 гг. (подробнее см. главу 2). *Прим. ред.*

Интересна она будет и руководителям, которые задумываются о стандартизации работы продавцов. Или уже ее осуществили, создав собственную Книгу продаж*. Не хочу показаться самонадеянным, но вероятность того, что она неэффективна, — 80–90%. Основные проблемы — контент и форма подачи. Поэтому я предлагаю свою, выстраданную годами, технологическую инструкцию о том, чем наполнить эффективную Книгу розничных продаж.

Книга будет полезна и производителям промышленных товаров. Прошли те благословенные времена, когда для успешного бизнеса достаточно было произвести товар и разместить его в магазинах. На первый план вышло умение продавать, поэтому топ-менеджеры и собственники с производственно-ориентированным мышлением встречаются все реже. На смену приходят люди с рыночно-ориентированным мышлением, активно решающие задачу наращивания продаж через розницу — фирменную и дилерскую. Один из самых эффективных способов — обучение персонала дилеров. Но это и слабое звено большинства производителей. Сами дилеры далеко не всегда озабочены вопросом повышения квалификации сотрудников: боятся ухода обученных продавцов из-за традиционно высокой текучести кадров в ритейле, не видят смысла в обучении или когда-то получили неудачный опыт. Вывод напрашивается сам собой: свое счастье производителям нужно ковать самостоятельно. Да, они проводят тренинги по продукту. Но знать продукт и уметь его продавать — разные вещи. Поймите меня правильно. Я не оспариваю необходимость обучения техническим особенностям продуктов — это мощный фактор успешных продаж. Но рассказать о товаре и не научить его продавать — значит использовать потенциал обучения менее чем на треть и вызвать стойкое раздражение у продавцов. В этой книге производители найдут ответы на вопрос, чему и как обучать торговый персонал своих дилеров. Это особенно актуально, поскольку всю нужную техническую информацию потенциальный покупатель может найти самостоятельно за несколько кликов.

Наконец, эта книга будет интересна тренерам по розничным продажам — как внутренним, так и работающим на открытом рынке. На наших глазах разворачивается кризис рынка бизнес-тренингов, в частности тренингов по продажам. С них уже успел стереться глянец модности и новизны, как и эффект волшебной пилюли. Но, честно говоря, они еще не успели стать эффективным инструментом решения бизнес-задач. По-прежнему есть разрыв между потребностями

* Книга продаж — это описание оптимальных (с точки зрения временных и энергетических затрат, нюансов принятия потребительских решений) алгоритмов поведения продавца, позволяющих решать бизнес-задачи магазина. *Прим. ред.*

реального бизнеса с одной стороны и содержанием тренингов, методами работы тренеров и решаемыми ими задачами — с другой. Пока это выливается в сокращение открытых форматов обучения и повсеместный отказ от услуг внешних провайдеров в пользу внутреннего обучения. Хочу надеяться, что благодаря этой книге у моих коллег появятся новые мысли и идеи по поводу того, чем усилить свои учебные программы. По крайней мере, именно так происходит, когда я читаю их книги и статьи.

ЧАСТЬ 1

Розничные продажи как профессия

Есть предложение: перестать недооценивать розничные продажи и начать воспринимать их как профессию. Такую же, как повар, врач, парикмахер. А что лежит в основе любой профессии? Технологии!

Технология — оптимальный (с точки зрения издержек и рисков) алгоритм выполнения работы, приводящий к ожидаемому результату. Могу ли я, ни разу не хирург, провести операцию по удалению, скажем, аппендицита? Конечно, могу — подходи по одному. Правда, и делать ее буду очень долго, и вероятность получить ожидаемый результат низкая, и риск, что пациент ее не переживет, слишком высок. Так же и в розничных продажах. Можно ли продавать не по технологии? Конечно. Только затраты продавцов всегда будут выше, а вероятность получения ожидаемого результата — ниже.

Александр Левитас в своей замечательной рассылке «Человеческие машины»¹ превосходно проиллюстрировал ценность технологичного подхода к выполнению работы. Среди прочего он поведал о том, как Фредерик Тейлор, основоположник научной организации труда, оптимизировал задачи рабочих на сталелитейном комбинате: «В одном из цехов работали 600 человек, чьей задачей было перебрасывать молотую руду из бункера на конвейер. Тейлор и его помощник пять месяцев ходили вокруг рабочих с блокнотом и секундомером. А потом вышел циркуляр, начинавшийся фразой: “Существует около пятисот способов погружать лопату в вещество определенного рода — и лишь один из этих способов правильный”. Поначалу над этой фразой смеялись до упада, однако владелец комбината дал добро на обучение рабочих “единственно верному методу”. Спустя три года в этом цеху трудились всего 140 человек — и выполняли тот же объем работы, для которого когда-то требовалось 600 работников. При этом они меньше уставали за смену и получали большую плату, так что оснований жаловаться на жизнь у них не было. Тейлор добился этого, разработав особые лопаты, обучив работников оптимальному методу погрузки и установив для них график перерывов, позволявший отдохнуть прежде, чем накопится усталость». После этого Александр Левитас резюмировал: «В любой работе есть либо “верный” и “неверные” способы работы, либо хотя бы “лучшие” и “худшие” способы»².

Вопрос о том, какие технологии розничных продаж им известны, ставит продавцов и их руководителей в тупик. Обычно перечисляются этапы продаж: поздороваться, контакт наладить, потребности выявить и т. д. Во-первых, это только элементы технологии, или операции. Во-вторых, это элементы одной технологии, известной как модель «5 шагов продаж». В магазинах она работает далеко не всегда. В следующей главе мы рассмотрим, какие бывают технологии розничных продаж, а заодно и области их применения.

Технологии розничных продаж

Немного определений

Самый сильный страх покупателя — ошибиться в выборе, принять неверное решение. И чем выше для него цена вопроса, тем более выражен этот страх. В зависимости от того, определился он с выбором или нет, от продавца ожидается разное поведение и разная степень ответственности за выбор покупателя. Соответственно, я выделяю разные технологии розничных продаж (табл. 1, см. с. 18–19).

Обслуживание. Применяется тогда, когда покупатель обращается с конкретным запросом, уже зная, чего он хочет. Иначе говоря, когда с выбором он уже определился (самостоятельно или с помощью друзей и интернет-поисковиков) и 100% ответственности лежит на нем самом. Это самая простая технология продаж. Требуется минимальной квалификации продавцов — фактически они выполняют лишь роль кассиров. Пример: отпуск фармацевтических препаратов по рецепту или пробивание чека в продуктовом магазине. Обслуживание также применяется в тех случаях, когда выбор изначально невелик или покупатель ориентирован на самые низкие цены.

Экспертная продажа^{* 3}. Используется там, где ассортимент велик, а покупателям в основной массе недостает знания продукта, в результате чего они испытывают затруднение в выборе. Поэтому от продавцов они ждут экспертного содействия. Примеры — продажа бытовой или компьютерной техники, кровельных материалов, пластиковых окон. Задача продавца — с позиции эксперта понять, какой выбор для покупателя будет оптимальным, и аргументированно убедить его в этом. Иными словами, максимально упростить принятие решения. В экспертной технологии ответственность за выбор делится между покупателем и продавцом пополам (это ключевая характеристика!).

* В литературе может встречаться под названием «активная продажа», хотя я не согласен с таким определением: слишком некорректно оно отражает суть работы продавца.

Таблица 1. Основные технологии розничных продаж

Параметры	Технология	
	<i>Обслуживание</i>	<i>Экспертная продажа</i>
Когда применяется	У покупателя есть потребность в товаре, и он определился с выбором	У покупателя есть потребность в товаре, но он не определился с выбором, потому что не является экспертом в данной категории товаров
Что должен сделать продавец	Дать покупателю то, что тот выбрал. Оформить покупку. По возможности — продать сопутствующие товары и сделать допродажу	«Продать» себя как эксперта. Понять, какой товар будет для клиента оптимальным, и убедить его в этом. По возможности — продать сопутствующие товары и сделать допродажу
Ответственность за выбор	100% ответственности на покупателе	Ответственность за выбор товара делится между продавцом и покупателем примерно поровну

Разделение ответственности неслучайно: в этом случае покупателю легче принять решение. Вспомните: мы сами часто берем в магазины знакомых, мнению которых доверяем, с единственной целью — упростить принятие решения и разделить за него ответственность.

Для технологии экспертной продажи тестовой можно считать ситуацию, когда покупатель склоняется к выбору неподходящего ему товара (например, женщина выбирает диван, но если она садится на него, то ее ноги до пола не достают). Продавец-эксперт в этой ситуации всегда предупредит покупателя о возможных рисках и предложит более подходящие варианты. И только если клиент будет настаивать,

Технология

Доверительная продажа

У покупателя есть потребность в товаре, но он не определился с выбором. Чаще всего не является экспертом в данной категории товаров, но доверяет продавцу (например, при повторной покупке)

Понять, какой товар будет для клиента оптимальным, и предложить его. Продать сопутствующие товары и сделать допродажу

Почти 100% ответственности за свой выбор покупатель возлагает на продавца

Импульсная продажа

У покупателя нет потребности в товаре. Он зашел «просто посмотреть»

Вызвать у покупателя желание приобрести товар. Далее – либо обслуживание, либо экспертная продажа. После этого – предложение сопутствующих товаров и допродажа

Ответственность за выбор делится между продавцом и покупателем или полностью лежит на покупателе

Агрессивная продажа

Независимо от наличия или отсутствия потребности в товаре происходит его навязывание с игнорированием интересов покупателя

Навязать покупателю товар, используя техники манипуляции (иногда вводя в заблуждение)

Ответственность «болтается» между покупателем и продавцом. У первого создается впечатление, что ответственность за рекомендации берет на себя продавец. Второй, в свою очередь, ответственность на себя не берет: главное – чтобы клиент купил товар здесь и сейчас

оформит покупку. Но в этом случае всю ответственность за выбор уже берет на себя потребитель.

Если в первый раз экспертная продажа прошла отлично, клиент доволен покупкой и работой продавца, повторное общение между ними пойдет по технологии **доверительной продажи**. В этом случае специалисту уже не нужно продавать себя как эксперта и преодолевать сопротивление покупателя. При всей внешней простоте технологии доверительной продажи 100% ответственности за свой выбор покупатель возлагает на продавца; в случае некорректной рекомендации последний рискует потерять и статус эксперта, и постоянного клиента.

Технология также используется там, где продавец или сотрудник ритейлера изначально воспринимается как эксперт — например, фармацевт в аптеке или врач в оптике.

Иногда у покупателя потребность в товаре отсутствует или носит неявный характер. Особенно много таких клиентов в крупных торговых центрах, где более половины покупок — незапланированные. Конечно, большая роль в провоцировании потребительского интереса отводится оформлению места (мерчандайзингу), но и продавец может сгенерировать продажи с помощью технологии **импульсной продажи**. Его основная задача — вызвать интерес к товару и побудить к покупке здесь и сейчас. Дальше ситуация может развиваться как по технологии обслуживания, так и по технологии экспертной продажи. От себя замечу, что импульсная продажа характерна для товаров с коротким циклом принятия решения, поэтому чаще она перетекает в обслуживание.

Отдельно я выделяю технологию **впаривания***. Хотя это скорее стиль продаж, построенный на использовании различных манипуляционных техник и порой откровенном введении покупателя в заблуждение. Однако в профессиональном навязывании нередко можно проследить жесткую последовательность действий. Иными словами, ту же технологию. Впаривание может быть очень эффективным, но у него есть и обратная сторона: увеличенное количество возвратов и отсутствие повторных продаж. В моей тренерской практике продавцы-«впариватели» в рознице встречаются все реже и реже. Сам я убежденный противник этой технологии, однако ее применение все-таки иногда целесообразно.

Порой в качестве еще одной технологии указывают консультирование, когда продавец только рассказывает о представленных товарах или отвечает на вопросы покупателей. Я с этим не согласен. Вспоминаем определение технологии: это алгоритм, приводящий к ожидаемому результату. При консультировании продавец не управляет процессом принятия решения и, к сожалению, не повышает вероятность продажи. Консультирование напоминает мне работу экскурсовода в музее. Поэтому продавцам, проповедующим этот метод в качестве основной тактики взаимодействия с покупателями, я предлагаю и зарплату получать соответствующую. В общем, словосочетание «продавец-консультант» в моей речи отсутствует.

Технологии продаж и ассортимент. Примеры

Безусловно, в одном и том же магазине могут использоваться разные технологии розничных продаж, но редко больше двух. Рассмотрим конкретные примеры.

* Синонимы — агрессивная продажа, навязывание.

Продажа продуктов питания. Основная технология — обслуживание. Но если в продовольственном магазине есть отдел элитного алкоголя, там более эффективной может стать технология экспертных продаж.

Почему не импульсная технология продаж, справедливо спросите вы. Потому что контакт между торговым персоналом и покупателем при открытом формате торговли минимизирован. Фактически, товар в таком магазине продает себя сам. Поэтому спрос провоцируется с помощью инструментов мерчандайзинга.

В США проведение наблюдений за поведением потребителей и их реакцией на различные стимулы поставлено буквально на поток. Покупатель, двигаясь по торговому залу, вдруг останавливается и начинает оглядываться по сторонам — это изменилась фактура напольного покрытия, что включило ориентировочный рефлекс. На уровне глаз он видит яркие упаковки с табличкой «Не больше двух в одни руки». Буквально на автомате две пачки отправляются в его корзину. В это время в исследовательском центре с помощью видеокамер за ним ведется наблюдение, и делаются выводы об эффективности реализованных мерчандайзинговых мероприятий.

А вот в случае прилавочной торговли можно смело внедрять элементы импульсной продажи — те же речовки, побуждающие «взять на пробу» продукт-новинку или хит продаж. Примеры можно подсмотреть, наблюдая за асами торговли на том же продуктовом рынке.

Продажа одежды. Преимущественно используются технологии обслуживания и импульсной продажи. Это связано, во-первых, с присутствием большинству покупателей мнением, что они могут выбрать себе одежду самостоятельно и не нуждаются в экспертных консультациях, а во-вторых, с тем, что многие заходят в магазин одежды просто «посмотреть», но при этом их можно подтолкнуть к спонтанной покупке. Технология экспертной продажи может использоваться, если продавец еще и стилист (и об этом прямо заявлено в позиционировании магазина), а также в качестве запасного варианта — на случай, если покупателю понадобится помощь в выборе. Но обучение продавцов одежды технологии экспертной продажи (а не только импульсной) экономически может быть неоправданным, особенно при высокой текучести персонала. Посудите сами: нужно обучать основам материаловедения (знакомить с составами и свойствами тканей), учить использовать основные принципы комбинирования цветов при составлении комплектов одежды и т. п. Мне кажется, идти на это имеет смысл при продаже премиальных марок.

Из опыта

Расскажу историю, случившуюся с моей клиенткой в «Галерее Лафайет», что в Париже. Ей за 50 лет, по-французски не говорит, а был ей нужен бюстгальтер. Подошла к моей знакомой продавщица, посмотрела, чем та интересуется, и выбрала для нее несколько моделей. Пошла знакомая в примерочную. Но в процессе примерки продавщица не стала спрашивать из-за занавески «подходит — не подходит», а просто открыла шторку, посмотрела на клиентку и, засунув палец внутрь бюстгальтера, поправила ей грудь, поставила на место, так сказать. Та была в настоящем ужасе — последний раз к ее груди из женщин прикасалась гинеколог 30 лет назад. Но именно модели, выбранные продавщицей, сели идеально. Клиентка признавалась: «Я только потом поняла, что всю жизнь неправильно выбирала бюстгальтеры».

У меня самой тоже была похожая ситуация. Кстати, тоже во Франции, в Ницце. Зашла в какой-то дорогой магазин, без особых намерений купить, т.е. просто посмотреть. Они там нашего «просто посмотреть» вообще не понимают. Прямо у двери меня выцепила продавщица и сразу стала доканывать прямыми открытыми вопросами, что мне нужно. Я-то знаю, что ТАК нельзя. Пытаюсь вырваться, для приличия говорю, мол, хочу присмотреть юбку. Все осложнялось плохим английским с двух сторон. Она спрашивает: «Какую юбку? Для работы? Casual?» Отвечаю: «Классическую, для работы». Берет меня за локоть, силком заводит в примерочную и закрывает шторку. Я злая оч-ч-чен-нь, ладно, думаю, ругаться по-английски не могу, буду ждать конца истории. Приходит с тремя юбками, смотрит на меня, смотрит на юбки, дает мне одну и говорит — надевай. Я надела (уже эксперимент пошел). Села отлично, присмотрелась — хорошая, блин, юбка. Открывает шторку, смотрит, говорит — нет, это не ваше, снимайте. Снимаю, приносит еще три юбки, одну мне выдает, опять посматривая на меня и на юбки. Терплю. Примеряю и понимаю, почему предыдущая была неподходящая. Снимать уже не хочется. Она мне радостно: «Всего 490 евро, это со скидкой 50%, сейчас идет распродажа» (был август). И приносит три кофточки. Я просто начала орать: «Нет-нет-нет!» Она немного испугалась. Юбку я купила, носила ее тучу лет, ничего с ней не делалось, уже просто надоела. Это была самая удобная, идеально сидящая, никуда не сползающая, нужной длины плюс 3 см ниже колена юбка. Потом долго жалела, что кофточку не взяла.

Из комментариев в Facebook

Можете себе в России такое поведение продавцов представить?

Продажа автозапчастей. Основная технология — обслуживание. Экспертная продажа не используется: даже будучи технически грамотным специалистом, нельзя выяснить причину поломки, не заглянув в автомобиль. В ситуациях, когда покупатель сам не знает, что с его машиной и какие запчасти ему нужны, задача продавца — продать визит на дружественную магазину станцию техобслуживания (СТО) и заработать на этом комиссию (либо заработать на деталях, которые будут проданы на СТО).

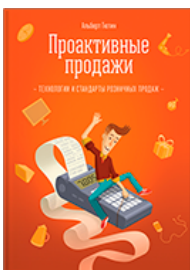
Продажа дверей. В 80–90% случаев требуется использование технологии экспертной продажи. При продаже межкомнатных дверей продавец выполняет функции дизайнера и технического специалиста, помогая покупателю определиться с выбором модели, подходящей по стилю и цвету под его интерьер. А при продаже входных дверей покупатели чаще ждут технической консультации, касающейся вопросов безопасности. В остальных случаях будет использоваться обслуживание. Хотя встречаются магазины, в которых значительно чаще используется технология обслуживания: в сегменте эконом, а также премиум, где покупатели нередко приходят со своими дизайнерами или с дизайн-проектами.

Кстати, продажа дверей обычно осуществляется в несколько этапов, один из которых — замер. Замерщик может осуществлять доверительную продажу, потому что в вопросах качества его изначально воспринимают как эксперта.

Продажа оптики (контактных линз, очков). При наличии рецепта или предписаний врача используется обслуживание. Если к продаже подключается врач-диагност, он может смело использовать доверительную продажу, рекомендуя наиболее подходящие линзы. После консультации врача продавец начинает работать по экспертной технологии, подбирая оптимально сидящую оправу. Если покупатель направился напрямик к витрине с солнцезащитными очками, есть смысл использовать технологию импульсной продажи.

Продажа металлочерепицы. Сами покупатели ориентированы на обслуживание, потому что не видят разницы между различными видами металлочерепицы (она визуально не заметна) и ищут самую низкую цену. Однако более эффективна технология экспертных продаж, когда клиенту сначала объясняют разницу между техническими характеристиками, а потом помогают сделать оптимальный выбор и правильно скомпоновать «кровельный пирог». Но если розничная точка расположена где-нибудь в районном центре, технология экспертных продаж не сработает. Покупатели всячески препятствуют попыткам повлиять на их решение: «Василич, сосед, без пароизоляции

крышу крыл, и у него все нормально». А неправильно скомпонованный кровельный пирог — это гарантированные проблемы в ближайшей перспективе и пятно на репутации компании («мне плохой материал продали»). Поэтому есть смысл использовать элементы впаривания: в заказ клиенту изначально вписываются все необходимые комплектующие, а потом уже продавец начинает отвечать на вопросы и возмущение клиента, объясняя назначение каждой позиции.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

